Suvremeni izazovi društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj

Vučemilović, Vesna

Doctoral thesis / Disertacija

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:044389

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

Repository of Doctoral School, Josip Juraj University in Osijek





Vesna Vučemilović 2018. Doktorska disertacija

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij

Europski studiji

Vesna Vučemilović

SUVREMENI IZAZOVI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Doktorska disertacija

Osijek, 2018.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

DOKTORSKA ŠKOLA

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij

Europski studiji

Vesna Vučemilović

SUVREMENI IZAZOVI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Doktorska disertacija

Osijek, 2018.

Mentor: Prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić, Ekonomski fakultet u Osijeku

Komentor: Izv. prof. dr. sc. Željko Požega, Ekonomski fakultet u Osijeku

Zahvale

Izrada ovog rada od ideje, odabira teme, pripreme, razrade i konačne realizacije ne bi bila moguća bez moje mentorice prof.dr.sc. Ivane Barković Bojanić koja mi je uvijek bila dostupna te mi pomogla stručnim savjetima i potporom u trenucima kad je to bilo potrebno. Stoga joj se posebno zahvaljujem na tome. Zahvaljujem se i mom komentoru prof.dr.sc. Željku Požegi koji je uvijek bio prisutan u trenucima kad je trebalo osigurati tehničku, stručnu ili ljudsku pomoć.

Želim se zahvaliti i članovima povjerenstva koji su mi pomogli savjetima i sugestijama sagledati temu i rad iz interdisciplinarne perspektive prof.dr.sc. Renati Perić, doc.dr.sc. Ivani Šandrk Nukić, prof.dr.sc. Mladenu Vedrišu i prof.dr.sc. Mariu Vinkoviću.

U provođenju istraživanja koje je bilo vrlo zahtjevno su mi pomogli brojni prijatelji. Posebno se zahvaljujem mom bratu dr.sc.Miroslavu Škori koji je uvijek tu uz mene kad je najpotrebnije. Veliko hvala Marinu Topiću, Tomislavu i Lovorki Kurbanović iz Agristara d.o.o., Ivi Kušar, Aleksandri Samardžiji iz Marinade d.o.o., Marici Vidaković i Miji Batiniću iz Kraša d.d., Marinu Pucaru i Ivanu Krajini iz Podravke d.d., Miroslavu Šimiću, Silviji Lauš, prof.dr.sc. Jasni Horvat, doc. dr. sc. Ani Jakopec te doc.dr.sc. Aleksandru Ercegu. Svi oni su dali svoj doprinos i pomogli mi provesti istraživanje kroz davanje preporuke, savjeta, tehničke potpore ili odobrenja za provođenje istraživanja. Bez njih ovaj doktorski rad ne bi bio moguć.

Zahvaljujem se svojoj obitelji koja je imala razumijevanja za moje izbivanje i pomogla mi pomiriti obiteljske i poslovne obaveze, hvala mom suprugu Tomislavu i djeci Mariji i Ivanu. Ovaj rad posvećujem njima u nadi da će odrasti u društvu koje će koncept društveno odgovornog poslovanja prihvatiti kao pravilo a ne izuzetak.

U Našicama, 04.10.2018.

Vesna Vučemilović

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Doktorska škola Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Europski studiji

NASLOV DOKTORSKE DISERTACIJE: Suvremeni izazovi društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj

Autor: Vesna Vučemilović

Znanstveno/umjetničko područje: Društvene znanosti

Znanstveno/umjetničko polje: Ekonomija

Doktorska disertacija sadrži:

Broj stranica: 197

Broj slika: 26

Broj tablica: 24

Broj literaturnih navoda: 337

Povjerenstvo za ocjenu doktorske disertacije:

1. prof.dr.sc. Renata Perić, predsjednik

2. prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić, član

3. prof.dr.sc. Željko Požega, član

(4.) doc.dr.sc. Ivana Šandrk Nukić

(5.) prof.dr.sc. Mladen Vedriš

Povjerenstvo za obranu doktorske disertacije:

1. prof.dr.sc. Renata Perić, predsjednik

2. doc.dr.sc. Ivana Šandrk Nukić, član

3. prof.dr.sc. Mladen Vedriš, član

Datum obrane: 18.12.2018.

UDK oznaka:

Disertacija je pohranjena u:

1. Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;

2. Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek;

3. Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Doctoral School Postgraduate Interdisciplinary University Study European Studies

THESIS TITLE: Contemporary issues of Corporate Social Responsibility in Republic of Croatia

First and last name: Vesna Vučemilović

Scientific/Artistic Area: Social Sciencies

Scientific/Artistic Field: Economy

Thesis contains:

Number of pages: 197

Number of figures: 26

Number of tables: 24

Number of references: 337

Commission for assessment of the doctoral thesis:

1. prof.dr.sc. Renata Perić, President of Commission
2. prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić, member
3. prof.dr.sc. Željko Požega, member

(4.) doc.dr.sc. Ivana Šandrk Nukić

(5.) prof.dr.sc. Mladen Vedriš

Commission for the defence of the doctoral thesis:

1. prof.dr.sc. Renata Perić, President of Commission
2. doc.dr.sc. Ivana Šandrk Nukić, member
3. prof.dr.sc. Mladen Vedriš, member

Date of the thesis defense: 18.12.2018.

UDK label:

Thesis deposited in:

1. National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb;
2. City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek;
3. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek

Ime i prezime: Vesna Vučemilović

Matični broj studenta: 47

OIB: 09522609479

E-mail: vesna.vucemilovic@yahoo.com

Naziv studija: Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Europski studiji

Naslov doktorske disertacije: Suvremeni izazovi društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

Komentor: prof.dr.sc. Željko Požega

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, NE PLAGIRANJU I SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA

1. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorska disertacija isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

2. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam upoznat/upoznata s pravilima citiranja, znam pravilno citirati izvore drugih autora i da neću (auto)plagirati znanstvene i stručne radove, kao ni mrežne stranice. Također potvrđujem kako ni jedan dio doktorske disertacije nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši ničija autorska prava.

3. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da bez prethodne suglasnosti voditelja studija neću objavljivati niti stavljati drugima na raspolaganje svoju doktorsku disertaciju ili dijelove doktorske disertacije izrađene u okviru poslijediplomskog interdisciplinarnog sveučilišnog studija Eurpski studiji u Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

4. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sadržaj elektroničke inačice doktorske disertacije u potpunosti odgovara sadržaju obranjene i nakon obrane uređene disertacije.

5. Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moja doktorska disertacija u digitalnom repozitoriju Doktorske škole Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine broj 123/03., 198/03., 105/04., 174/04., 2/07.-Odluka USRH, 46/07., 45/09., 63/11., 94/13., 139/13., 101/14.-Odluka USRH i 60/15.-Odluka USRH).

Student/-ica

U Osijeku, 28.12.2018. godine.

_____

(potpis)

Sažetak

Doktorska disertacija je usmjerena na istraživanje društveno odgovornog poslovanja i njegovih suvremenih odrednica. Pojam i praksa društveno odgovornog poslovanja odnosi se na cjelokupni raspon djelovanja i na sve odnose koje pri tom gospodarski subjekt uspostavlja interno i eksterno sa širom i užom društvenom zajednicom. Pozitivno i pro aktivno djelovanje gospodarskih subjekata iznad razina koje se propisuju zakonom je postalo ustaljena praksa u razvijenom svijetu, prvenstveno zbog višestrukih koristi za sve dionike. Svrha je ove doktorske disertacije teorijski raspraviti o društveno odgovornom poslovanju kao suvremenoj poslovnoj praksi te utvrditi koje su to globalne i strukturne promjene inicirale koncept društvenog odgovornog poslovanja. Posebna pozornost posvećuje se istraživanju značaja društveno odgovornog poslovanja u Europskoj Uniji i Republici Hrvatskoj.

Eksplicitno istraživačko pitanje ove doktorske disertacije je vezano za pozitivne učinke koje primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja ima za gospodarski subjekt ali i društvo u cjelini. Sukladno tome su postavljeni ciljevi koji uključuju analizu i sistematizaciju teorija društveno odgovornog poslovanja kako bi se kreirao konceptualni okvir za razmatranje suvremenih izazova ovog koncepta u Republici Hrvatskoj. Kroz istraživanje se nastojalo istražiti percepcije gospodarskih subjekata koji su koncept usvojili u cijelosti ili u određenim elementima te formulirati znanstveno utemeljene preporuke za daljnji razvoj.

Doktorska disertacija ima dvije hipoteze:

H1: Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji gospodarskim subjektima osigurava jasne i mjerljive koristi te značajnu prednost u odnosu na konkurenciju koja ne koristi isti koncept.

H2: Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji dovodi do stvaranja novih i zajedničkih vrijednosti za sve dionike u procesu (država, lokalna i područna samouprava, gospodarski subjekti, stanovništvo).

U teorijskom dijelu doktorske disertacije je napravljen pregled znanstvene i stručne literature s ciljem formiranja okvira za razumijevanje značaja teme disertacije te daje teorijsku podlogu za razumijevanje problematike disertacije. Kroz pregled literature su pokrivena područja povezana sa ciljem istraživanja i temeljnim istraživačkim pitanjem te je napravljen teoretski okvir za istraživanje društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. U ovom dijelu su korištene povijesna metoda, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda deskripcije, metoda kompilacije i komparativna metoda.

Istraživanje je provedeno kombinacijom kvalitativnih i kvantitativnih metoda s ciljem dobivanja što vjerodostojnijih rezultata u razdoblju od početka veljače do sredine lipnja 2018. godine. U kvalitativnom dijelu istraživanja je korištena metoda slučaja te su provedeni strukturirani intervjui. Prednosti metode slučaja su što se u relativno kratkom vremenu može dobiti cjelovita slika nekog problema i mogu se dati preporuke za rješenje istog. Analizirana su četiri gospodarska subjekta iz prehrambeno prerađivačke industrije u kategoriji malih, srednjih i velikih poduzeća koji su primjer pozitivne poslovne prakse te su određene aspekte koncepta društveno odgovornog poslovanja implementirali u svoje poslovanje. Kroz strukturirane intervjue s relevantnim osobama iz navedenih gospodarskih subjekata prikupljeni su primarni podaci iz četiri područja: radna okolina, zaštita okoliša, odnosi sa lokalnom zajednicom i strateške odrednice. Podaci za kvantitativni dio istraživanja su prikupljeni anketnim upitnikom na uzorku od pedeset zaposlenika iz navedena četiri gospodarska subjekta koji su davali odgovore na zatvorena pitanja iz ista četiri područja kao i u strukturiranim intervjuima. Prikupljeni podaci su statistički obrađeni putem IBM SPSS 22 te IBM SPSS Amos 22 programa koristeći standardne statističke metode. Statistička analiza podataka prikupljenih anketom je rađena za sva četiri gospodarska subjekta zbog relativno malih uzoraka na razini svakog pojedinačnog gospodarskog subjekta.

Abstract

Doctoral dissertation is focused on research of Corporate Social Responsibility and its contemporary issues. The concept and practice of Corporate Social Responsibility relates to entire range of companies activities and internal and external relations with wider social community in total. Positive and proactive company's activities above obligations stated by legislation became common practice in developed countries, mostly due to the benefits that all involved stakeholders gain. The main purpose of this doctoral dissertation is to theoretically discuss concept of Corporate Social Responsibility as modern business practice and to establish global and structural changes which initiated concept of Corporate Social Responsibility. Special attention is taken to research related to importance of Corporate Social Responsibility in European Union and Republic of Croatia.

Explicit research question of this doctoral dissertation is related to positive effects which implementation of Corporate Social Responsibility concept has on companies and whole society. Goals are set according to that which includes analysis and systematization of Corporate Social

Responsibility theories for creation conceptual framework to examine contemporary issues of this concept in the Republic of Croatia. Through research we tried to explore perceptions of companies which implemented concept partially or in total and formulate scientifically based recommendations for further development.

The doctoral dissertation has two hypotheses:

H1: Corporate Social Responsibility is a concept that provides clear and measurable benefits to companies and a significant advantage over competition that does not use the same concept.

H2: Corporate Social Responsibility is a concept that creates new and shared values for all stakeholders in the process (state, local and regional government, companies, total population).

Theoretical part of the doctoral dissertation gives review of scientific and professional literature with the aim to create a framework for understanding dissertation topic importance and to provide theoretical basis for understanding dissertation issues. Literature review covers areas related to research goal and basic research question aiming to create theoretical frame for Corporate Social Responsibility research in the Republic of Croatia. In this part historical method, inductive and deductive methods, analytical and synthesis methods, generalization and specialization methods, descriptive method, compilation method and comparative method have been used. The research was conducted by a combination of qualitative and quantitative methods aiming to achieve more credible results in the period from the beginning of February to mid-June 2018. In the qualitative part of the research the case method was used and structured interviews were conducted. The advantages of the case method are that in a relatively short time a complete picture of a problem can be obtained and recommendations for solving it can be given. Four economic subjects from the food processing industry in the category of small, medium and large companies have been analyzed as examples of positive business practices and which have been implemented certain aspects of the Corporate Social Responsibility concept in their business. Through structured interviews with relevant persons from the above mentioned businesses, primary data was collected from four areas: working environment, environmental protection, relations with local community and strategic guidelines. Data for the quantitative part of the research were collected on a sample of fifty employees from the four companies stated above that provided answers to closed questions covering same four areas as well as in structured interviews. The collected data are statistically processed with IBM SPSS 22 and IBM SPSS Amos 22 by using standard statistical methods. The statistical analysis of the data collected by

the survey was done for all four companies because of relatively small samples at the level of each individual company.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje; radna okolina; zaštita okoliša; odnosi s lokalnom zajednicom; strateške odrednice

Key words: Corporate Social Responsibility; working enviroment, enviroment protection, relations with local comunity, strategic guidelines

SADRŽAJ:

I. Uvod 1

1.1. Predmet istraživanja 1

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 3

1.3. Znanstvene metode istraživanja 4

1.4. Struktura doktorskog rada 8

II. Teorijski koncept društveno odgovornog poslovanja 10

2.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja 16

2.1.1. Upravljanje ljudskim resursima 17

2.1.2. Zdravlje i sigurnost na poslu 22

2.1.3. Prilagođavanje promjenama 26

2.1.4. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse 28

2.1.5. Strateške odrednice društveno odgovornog poslovanja 33

2.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja 39

2.2.1. Odnos s lokalnom zajednicom 40

2.2.2. Odnos s poslovnim partnerima, dobavljačima i potrošačima 44

2.2.3. Globalna briga za okoliš 49

2.2.4. Društveno odgovorno investiranje 53

III. Društveno odgovorno poslovanje u Europskoj Uniji s osvrtom na RH 58

3.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja u Europskoj Uniji 62

3.2. Nova načela i smjernice društveno odgovornog poslovanja te akcijski plan 65

3.3. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj 67

3.3.1. Indeks DOP-a 72

IV. Rezultati istraživanja 74

4.1. Metodologija istraživanja 74

4.1.1. Općenito o metodi slučaja 75

4.1.2. Opis uzorka istraživanja 77

4.1.3. Upitnik istraživanja 81

4.1.4. Metode analize podataka 88

4.2. Poslovni slučaj – Podravka d.d. 96

4.2.1. Osnovni podaci o gospodarskom subjektu 96

4.2.1.1. Organizacijska struktura 102

4.2.1.2. Proizvodni program 103

4.2.1.3. Strateški dokumenti 105

4.2.1.4. Struktura i broj zaposlenih 105

4.2.1.5. Pokazatelji poslovanja za 2016. godinu 107

4.2.2. Identifikacija trenutne razine implementacije DOP-a 107

4.2.2.1. Radna okolina 108

4.2.2.2. Zaštita okoliša 111

4.2.2.3. Odnosi s lokalnom zajednicom 115

4.2.2.4. Strateške odrednice 117

4.2.3. Preporuke za daljnje aktivnosti u implementaciji DOP-a 118

4.3. Poslovni slučaj – Kraš d.d. 120

4.3.1. Osnovni podaci o gospodarskom subjektu 120

4.3.1.1. Organizacijska struktura 123

4.3.1.2. Proizvodni program 124

4.3.1.3. Strateški dokumenti 126

4.3.1.4. Struktura i broj zaposlenih 128

4.3.1.5. Pokazatelji poslovanja za 2016. godinu 129

4.3.2. Identifikacija trenutne razine implementacije DOP-a 129

4.3.2.1. Radna okolina 130

4.3.2.2. Zaštita okoliša 133

4.3.2.3. Odnosi s lokalnom zajednicom 136

4.3.2.4. Strateške odrednice 138

4.3.3. Preporuke za daljnje aktivnosti u implementaciji DOP-a 139

4.4. Poslovni slučaj – Marinada d.o.o. 141

4.4.1. Osnovni podaci o gospodarskom subjektu 141

4.4.1.1. Organizacijska struktura 143

4.4.1.2. Proizvodni program 144

4.4.1.3. Strateški dokumenti 145

4.4.1.4. Struktura i broj zaposlenih 146

4.4.1.5. Pokazatelji poslovanja za 2016. godinu 147

4.4.2. Identifikacija trenutne razine implementacije DOP-a 147

4.4.2.1. Radna okolina 149

4.4.2.2. Zaštita okoliša 150

4.4.2.3. Odnosi s lokalnom zajednicom 150

4.4.2.4. Strateške odrednice 151

4.4.3. Preporuke za daljnje aktivnosti u implementaciji DOP-a 151

4.5. Poslovni slučaj – Agristar d.o.o. 154

4.5.1. Osnovni podaci o gospodarskom subjektu 154

4.5.1.1. Organizacijska struktura 155

4.5.1.2. Proizvodni program 156

4.5.1.3. Strateški dokumenti 157

4.5.1.4. Struktura i broj zaposlenih 158

4.5.1.5. Pokazatelji poslovanja za 2016. godinu 158

4.5.2. Identifikacija trenutne razine implementacije DOP-a 159

4.5.2.1. Radna okolina 160

4.5.2.2. Zaštita okoliša 160

4.5.2.3. Odnosi s lokalnom zajednicom 161

4.5.2.4. Strateške odrednice 161

4.5.3. Preporuke za daljnje aktivnosti u implementaciji DOP-a 162

4.6. Rezultati kvantitativnog istraživanja 163

4.6.1. Deskriptivni statistički pokazatelji 163

4.6.2. Korelacije mjerenih varijabli 167

4.6.3. Rezultati hijerarhijske regresijske analize 170

4.7. Smjernice za jačanje društveno odgovornog poslovanja u RH 171

V. Zaključak 175

Popis literature 179

Popis međunarodnih dokumenata i zakona 186

Internet izvori 192

Popis tablica 194

Popis grafikona 195

Popis slika 196

Životopis 197

I. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Društveno odgovorno poslovanje (kr. DOP) podrazumijeva način i utjecaj gospodarskih subjekata na društvo. U najširem smislu koncept označava sve aktivnosti gospodarskih subjekata iznad zakonom propisanih zahtjeva prema društvu i okolišu. Za implementaciju društveno odgovornog poslovanja od strane gospodarskih subjekata nužno je ugraditi društvena, okolišna, etična pitanja, ljudska prava te odnose sa svim dionicima u poslovne aktivnosti na strateškoj razini. To je od iznimne važnosti ukoliko gospodarski subjekt nastoji preuzeti punu odgovornost za sve radnje koje nadilaze sferu isključivo ekonomskih interesa. Kroz strateški pristup gospodarski subjekti mogu ostvariti konkurentsku prednost jer stvaraju zajedničku vrijednost za sve dionike koju je teško kopirati od strane konkurencije.

Europska Komisija definira društveno odgovorno poslovanje kao „odgovornost gospodarskih subjekata za svoj utjecaj na društvo“[1]. Ova je definicija danas važeća i najčešće korištena. U literaturi možemo pronaći brojne definicije koje se razlikuju ovisno od autora i uglavnom se radi o varijacijama tro bilančnog pristupa (*eng. triple bottom line approach*) koji je uveo Elkington[2] prema kojem se opća uspješnost poduzeća mjeri kao kombinacija njegova doprinosa na tri područja: ekonomskom, okolišnom i društvenom.

Koncept društveno odgovornog poslovanja je uglavnom vezan za poslovanje velikih gospodarskih subjekata ali određene poslovne prakse kao dio koncepta postoje u gospodarskim subjektima neovisno o veličini i vlasničkoj strukturi. Kao temeljni preduvjet prihvaćanja koncepta društveno odgovornog poslovanja od strane gospodarskih subjekata istaknut ćemo primjenu postojeće regulative i kolektivnih ugovora sa socijalnim partnerima. Strateški pristup gospodarskih subjekata društveno odgovornom poslovanju je bitan za konkurentnost istih jer pomaže u lakšem predviđanju i upravljanju promjenama koje su uvjetovane promjenama u društvenom okruženju.

Na internoj razini koncept društveno odgovornog poslovanja doprinosi boljem upravljanju rizicima, smanjenju troškova, kvalitetnijem upravljanju ljudskim resursima te povećanju inovativnosti. To je poslovna praksa koja gospodarskom subjektu olakšava privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika kroz aktivnosti kao što su sustav cjeloživotnog

[1] European Commission: A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 2011., str.6., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu., (pristup: 08.05.2017.)
[2] Elkington, J.: *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century*, Business, Capstone Publishing Limited, Oxford. 1997.

učenja i osposobljavanja zaposlenika, uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjete za napredovanje žena, ne diskriminirajuća praksa koja pridonosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama itd. Kroz smanjenje negativnog utjecaja na okoliš putem racionalne upotrebe resursa, smanjenja emisija u zrak, tlo i vodu te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje, gospodarski subjekt može značajno smanjiti troškove poslovanja. Primjenom koncepta na internoj razini moguće je steći konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju te u isto vrijeme ostvariti društveno odgovoran pristup prema zaposlenicima i okolišu.

Na eksternoj razini implementacija koncepta olakšava pristup kapitalu, te pridonosi razvoju dugoročnih odnosa s kupcima, dobavljačima, potrošačima, investitorima i lokalnom zajednicom. Dugoročne poslovne veze s dobavljačima stvaraju poslovni okvir u kojem je lakše izgraditi povjerenje koje u konačnici rezultira s povoljnijim cijenama i poštivanjem rokova i kvalitete ugovorenih proizvoda i usluga. Dobri odnosi s lokalnom zajednicom i uključenost gospodarskog subjekta u aktivnosti kroz sponzoriranje lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija te donacije u humanitarne svrhe sudjeluju u izgradnji ukupnog socijalnog kapitala u društvu. U globaliziranom svijetu i gospodarstvu gospodarski subjekti moraju obratiti pozornost na poslovne prakse svojih poslovnih partnera te tražiti primjenu određenih standarda poglavito u segmentu zaštite okoliša i radnih prava.

Na razini Europske Unije brojni čimbenici utječu na razvoj i implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja. Neki od čimbenika su očekivanja i zabrinutost dionika vezana uz gospodarske promjene koje donosi globalizacija, sve veći utjecaj kriterija vezanih za društvenu odgovornost kod donošenja odluka o investiranju, okolišna pitanja i utjecaj razvoja komunikacijskih tehnologija na povećanu transparentnost poslovanja gospodarskih subjekata. Općeprihvaćena je činjenica kako društveno odgovorno poslovanje i profitabilnost nisu suprotstavljeni već komplementarni ciljevi a Europska Komisija implementaciju koncepta vidi kao sredstvo za ostvarenje strateških ciljeva Europske Unije.

Koncept društveno odgovornog poslovanja u 20. stoljeću u Republici Hrvatskoj ima nekoliko razdoblja. Do 1945. godine koncept je bio vezan uz sindikalni pokret i cehovske udruge da bi se nakon 1945. godine tvrdilo kako u socijalizmu kao pravednom društveno-ekonomskom uređenju, nema potrebe za tim konceptom. Nakon 1991. godine počinje razdoblje tranzicije i prelaska na novo društveno uređenje te možemo reći da je od kraja devedesetih godina počelo

razdoblje u kojem možemo pratiti usvajanje i primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Kao važan događaj u promociji i razvoju ideje društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj se uglavnom navodi Prva nacionalna konferencija o DOP-u Agenda 2005. koja je održana u prosincu 2004. godine i koja je okupila preko 120 praktičara i istraživača. Uz financijsku pomoć Europske Komisije 2010. godine je započela provedba projekta uspostave Nacionalne mreže za razvoj DOP-a u Republici Hrvatskoj. Danas se kao članovi Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj ovim konceptom bave brojne organizacije od kojih su neke Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (kr. HR PSOR), Global Compact Hrvatska, Hrvatska gospodarska komora (kr. HGK), Hrvatska udruga banaka (kr. HUB), Hrvatska udruga poslodavaca (kr. HUP), Hrvatska udruga sindikata (kr. HUS), Odraz i Zelena akcija. Ciljevi Nacionalne mreže za razvoj DOP-a su povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode društveno odgovorno poslovanje, integracija društveno odgovornog poslovanja u javne politike, osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti društveno odgovornog poslovanja te stvaranje vlastitih dobrih praksi. Paralelno uz uspostavu Nacionalne mreže za razvoj DOP-a kao važna aktivnost projekta istaknut je daljnji razvoj i provedba nagrade Indeks DOP-a. Razvijena je metodologija kojom se procjenjuje učinak gospodarskog subjekta u glavnim područjima društveno odgovornog poslovanja kao što su: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Metodologija Indeksa DOP-a je rezultat rada domaćih stručnjaka, uz pomoć svjetskih metodologija koje koriste Business in the community (kr. BITC) i Globalne inicijative za izvještavanje (*eng. Global Reporting Initiative, kr. GRI*). Indeks vrednuje 6 osnovnih načela kroz 120 pitanja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, upravljanje okolišem, tržišni odnosi te odnosi sa zajednicom.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Doktorska disertacija se bavi originalnom istraživačkom temom, odnosno eksplicitno istraživačko pitanje jest:

Koji su pozitivni učinci primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja za gospodarski subjekt i društvo u cjelini?

Ciljevi doktorske disertacije su:

1. analizirati i sistematizirati teorije iz društveno odgovornog poslovanja;
2. stvoriti konceptualni okvir za razmatranje suvremenih izazova društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj;
3. istražiti percepcije gospodarskih subjekata koji su usvojili koncept društveno odgovornog poslovanja i
4. formulirati znanstveno utemeljene preporuke za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

Doktorska disertacija ima dvije hipoteze:

H1: Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji gospodarskim subjektima osigurava jasne i mjerljive koristi te značajnu prednost u odnosu na konkurenciju koja ne koristi isti koncept.

H2: Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji dovodi do stvaranja novih i zajedničkih vrijednosti za sve dionike u procesu (država, lokalna i područna samouprava, gospodarski subjekti, stanovništvo).

1.3. Znanstvene metode istraživanja

Disertacija se sastoji od teorijskog (eksplikativnog) i analitičkog (empirijskog) dijela rada. Teorijski dio rada temelji se na pregledu znanstvene i stručne literature s ciljem formiranja okvira za razumijevanje značaja teme disertacije. Također, pregled literature pomaže u boljem definiranju istraživačkog pitanja i ciljeva disertacije te daje važnu teorijsku podlogu za razumijevanje problematike disertacije. Pregled literature pokriva nekoliko područja povezanih sa ciljem istraživanja i temeljnim istraživačkim pitanjem ove disertacije koja pomažu razumijevanju cilja i problematike, kojom se bavi disertacija te daju teoretski okvir za istraživanje društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj i Europskoj Uniji.

U teorijskom (eksplikativnom) dijelu rada koristit će se povijesna metoda, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda deskripcije, metoda kompilacije i komparativna metoda. Navedene metode Zelenika opisuje na slijedeći način[3]. Povijesna metoda podrazumijeva postupak kojim se temeljem raznovrsnih dokumenata saznaje što se dogodilo u prošlosti te tijek i uzroci odvijanja određenoga događaja. Prilikom korištenja ove metode u obzir se uzimaju kronologija, razvoj i uzročno-posljedične veze o predmetu istraživanja. U disertaciji će se povijesna metoda koristiti u praćenju razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja s naglaskom na Europsku Uniju i Republiku Hrvatsku.

Induktivna metoda podrazumijeva sistematsku i dosljednu primjenu induktivnog načina zaključivanja, pri čemu se temeljem pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do općeg zaključka. Ova metoda uključuje i zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva prema općim zaključcima te se od poznatih pojedinačnih slučajeva polazi prema nepoznatom, općem. Važniji elementi induktivne metode jesu postupci metoda analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije te specijalizacije, dok se prilikom složenijega induktivnog zaključivanja koriste metoda promatranja, eksperimentalna i statistička metoda.

Korištenje deduktivne metode podrazumijeva sustavnu i dosljednu primjenu deduktivnog načina zaključivanja kada se iz općih stavova izvode posebni zaključci. Može se reći da se iz općih postavki dolazi do pojedinačnih zaključaka te se ovom metodom omogućuje izvođenje pojedinačnih sudova i pojedinačnih zaključaka na temelju općih sudova, a rezultati uvijek imaju karakter značajnih znanstvenih spoznaja.

Induktivno-deduktivna metoda služi prilikom objašnjavanja utvrđenih ili otkrivanje novih spoznaja i zakonitosti, dokazivanje postavljenih teza, provjeravanje hipoteza te predviđanje budućih događanja. Navedene će se metoda tijekom disertacije koristiti u tumačenju podataka dobivenih kroz istraživanje.

Metoda analize podrazumijeva postupak raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije sastavne elemente i izučavanje svakog elementa za sebe i u odnosu na druge elemente. Bitno je naglasiti kako se zanemaruju sve pojave, odnosi i svojstva koji na bilo kojem stupnju otežavaju ispitivanje predmeta izučavanja.

[3] Zelenika, R.: *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 1998., str. 323-401.

Metoda sinteze podrazumijeva postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složenije misaone tvorevine, povezujući izdvojene elemente, pojave i procese u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.

Metoda generalizacije podrazumijeva misaoni postupak uopćavanja, pri čemu se od jednoga posebnog pojma dolazi do općenitijeg, a koji je prema gradaciji viši od ostalih pojedinačnih uz postojanost vjerojatnosti dobivenoga pojma. Dakle koriste se pojedinačna opažanja kako bi se izveli uopćeni zaključci koji su realni samo uz postojanje oslonca u stvarnosti. Metoda generalizacije uz metodu specijalizacije podrazumijeva stvarno jedinstvo. Metoda specijalizacije podrazumijeva misaoni postupak pri kojemu se od općeg pojma dolazi do novog pojma, koji je opsegom uži, ali sadržajem bogatiji.

Metoda deskripcije podrazumijeva postupak jednostavnog opisivanja činjenica i predmeta u prirodi i društvu i njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa. Uobičajeno korištenje ove metode karakteristično je za početnu fazu znanstvenog istraživanja. Metoda deskripcije primjenjivat će se u uvodnom dijelu disertacije, pri čemu se pojašnjavaju osnovni termini korišteni tijekom disertacije.

Metoda kompilacije podrazumijeva postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, tj. temelji se na preuzimanju tuđih zaključaka i radova. Metoda kompilacije primjenjivat će se u teorijskom dijelu disertacije u korištenju ranijih rezultata istraživanja i znanstvenoistraživačkog rada drugih autora. Uvidom u rezultate već provedenih znanstvenoistraživačkih radova stvaraju se temelji kreiranja vlastitih zaključaka i stavova ili pokretanja potpuno novih istraživanja.

Komparativna metoda podrazumijeva postupak uspoređivanja činjenica i pojava s tendencijom utvrđivanja međusobnih razlika i sličnosti. Znanstvena se spoznaja temelji upravo na utvrđivanju sličnosti ili suprotnosti osobina stvari ili pojava.

U empirijskom dijelu disertacije metodom slučaja su analizirana četiri gospodarska subjekta iz prehrambeno prerađivačke industrije u kategoriji malih, srednjih i velikih gospodarskih subjekata koji su primjer pozitivne poslovne prakse te su određene aspekte koncepta društveno odgovornog poslovanja implementirali u svoje poslovanje. Kroz strukturirane intervjue s relevantnim osobama iz navedenih gospodarskih subjekata prikupljeni su primarni podaci iz četiri područja: radna okolina, zaštita okoliša, odnosi sa lokalnom zajednicom i strateške odrednice.

Osim intervjua provedena je i grupna anketa u kojoj je korišten upitnik s ponuđenim odgovorima na uzorku od pedeset ispitanika. Metoda anketiranja je jedna od najčešće korištenih metoda prikupljanja podataka u društvenim znanostima. Prikupljeni podaci su statistički obrađeni putem IBM SPSS 22 te IBM SPSS Amos 22 programa koristeći standardne statističke metode. Istraživanje je provedeno u razdoblju od početka veljače do sredine lipnja 2018. godine. Statistička analiza podataka prikupljenih anketom je rađena za sva četiri gospodarska subjekta zbog relativno malih uzoraka na razini svakog pojedinačnog gospodarskog subjekta.

Prehrambeno prerađivačka grana industrije je odabrana jer u navedenim područjima koja su predmet istraživanja može ostvariti zajedničke vrijednosti kroz implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Metoda slučaja je usvojena 1910. godine na Školi za poslovno upravljanje Sveučilišta Harvard[4]. Često se koristi u izučavanju slučajeva vezanih uz strateški menadžment ali i u drugim područjima kao što su marketing, poslovna organizacija, financije itd. Metoda slučaja podrazumijeva opis poslovne situacije gospodarskog subjekta za određeno razdoblje koji uglavnom sadrži opis gospodarskog subjekta, njegove okoline (vanjske i unutarnje), opis upravljačke strukture, opis poduzetih promjena i analize te preporuke za buduće aktivnosti[5].

Prednosti metode slučaja su što se u relativno kratkom vremenu može dobiti cjelovita slika nekog problema i mogu se dati preporuke za rješenje istog. Kao najčešći nedostaci ove metode ističu se loša implementacija, nedovoljno jasna specifikacija ciljeva i nedovoljna pozornost usmjerena na situacijske varijable[6]. Metoda slučaja je učinkovita u rješavanju problema za koje je nužno cjelovito razumijevanje događaja korištenjem induktivne logike a često se koristi kada voditelj istraživanja ima malu kontrolu nad događajima. Problemi koji se rješavaju metodom slučaja su uglavnom vezani za specifično okruženje.

Kod primjene metode slučaja osobitu pozornost treba posvetiti procesu intervjuiranja kako bi se kroz pravilno i pažljivo strukturirana pitanja dobili odgovori vezani za ključne probleme i cjelovito sagledavanje situacije. Sve dobivene odgovore kroz proces intervjuiranja treba što je više moguće upotpuniti prikupljenim podacima iz poslovnih izvješća, organizacijskih shema, poslovnih politika i korporativnih pravila. Tako prikupljeni podaci i informacije su objektivni i nepristrani ali često su zastarjeli i nepotpuni te tek u kombinaciji s podacima iz

[4] Jennings, D.: Strategic Management and the Case Method, *The Journal of management Developement*, vol. 15, no. 9, 1996., str.4.
[5] Buble et al: *Srateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 274.
[6] Ibidem, str. 276.

intervjua mogu pomoći u sagledavanju cjeline problema. Sakupljanje podataka zahtjeva posjet gospodarskom subjektu a svi prikupljeni podaci i zaključci prije objavljivanja moraju biti autorizirani od strane odgovorne osobe ili osoba.

Metoda slučaja je korisna za stvaranje znanja primjenjivih u praksi. Na temelju analiziranih prikupljenih podataka iz primarnih i sekundarnih izvora interpretirani su rezultati i temeljem istih su dane preporuke za daljnja istraživanja i aktivnosti koje gospodarskim subjektima mogu pomoći u cjelovitoj implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja prilagođenog njihovim potrebama i tržišnoj situaciji.

Kako bi se odgovorilo na temeljno pitanje ove doktorske disertacije, a uzimajući u obzir postavljene ciljeve doktorske disertacije, primarno su se koristile kvalitativne metode istraživanja u kombinaciji s kvantitativnim metodama koje su učinkovite u sagledavanju društvenog konteksta te traženju i dobivanju informacija o učincima koncepta društveno odgovornog poslovanja za sve dionike.

1.4. Struktura doktorskog rada

Doktorski rad ima pet cjelina. U prvom, uvodnom dijelu se objašnjava ukratko predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, znanstvene metode istraživanja korištene u izradi teorijskog i empirijskog dijela istraživanja te struktura doktorskog rada.

Drugi dio doktorskog rada predstavlja teorijski koncept društveno odgovornog poslovanja koji u dva poglavlja kroz internu i eksternu dimenziju ukazuje na sve glavne elemente koncepta društveno odgovornog poslovanja. U poglavlju koje se bavi internom dimenzijom koncepta društveno odgovornog poslovanja kao glavni elementi su definirani upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse te zadnji ali u kontekstu glavne hipoteze ovog doktorskog rada možda i najvažniji element koji čine strateške odrednice odnosno, implementacija koncepta na strateškoj razini. Kao glavne eksterne elemente koncepta predstaviti će se odnos gospodarskog subjekta i lokalne zajednice te odnos s dobavljačima i potrošačima, briga za okoliš na globalnoj razini i društveno odgovorno investiranje.

Treći dio daje pregled povijesnog razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja u Europskoj Uniji, nova načela i smjernice te akcijski plan. U ovom dijelu doktorskog rada se definira stanje u Republici Hrvatskoj i daje kratak osvrt na najvažnije sudionike na nacionalnoj

razini kao što je Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj. U ovom dijelu se pojašnjava i Indeks DOP-a kao jedan od alata za identifikaciju stanja i razine implementacije koncepta u Republici Hrvatskoj.

Četvrti dio daje pregled rezultata kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja. U prvom dijelu su rezultati kvalitativnog dijela istraživanja kroz četiri slučaja koja se odnose na četiri gospodarska subjekta iz segmenta prehrambeno prerađivačke industrije u kategoriji malih, srednjih i velikih poduzeća. Prikazani su gospodarski subjekti koji su primjer pozitivne poslovne prakse te su određene aspekte koncepta društveno odgovornog poslovanja implementirali u svoje poslovanje. Prezentirati će se prikupljeni podaci kroz strukturirane intervjue s relevantnim osobama iz navedenih gospodarskih subjekata iz četiri područja: radna okolina, zaštita okoliša, odnosi sa lokalnom zajednicom i strateške odrednice. U drugom dijelu su rezultati kvantitativnog istraživanja u kojem su obrađeni podaci prikupljeni anketom na uzorku od pedeset zaposlenika iz četiri navedena gospodarska subjekta. Za prikupljanje podataka je korišten upitnik sa zatvorenim pitanjima iz ista četiri područja kao i kod strukturiranih intervjua. Na kraju poglavlja su temeljem provedenog istraživanja dane smjernice za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

U zadnjem petom dijelu se u zaključku sažeto prikazuju ukupni rezultati istraživanja i spoznaje do kojih se istraživanjem došlo. Osim toga, daju se preporuke za daljnja istraživanja te navode ograničenja koja su se pojavila tijekom ovog istraživanja.

II. TEORIJSKI KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva raspon djelovanja gospodarskih subjekata i odnose koje oni pri tome uspostavljaju, odnosno način i utjecaj gospodarskog subjekta na društvo. U najširem smislu riječi, društveno odgovorno poslovanje označava ukupan djelokrug gospodarskog subjekta i sve odnose koje pri tom uspostavlja. Tu ubrajamo sve aktivnosti gospodarskih subjekata iznad zakonski propisanih zahtjeva prema društvu i okolišu.

Temeljni preduvjet prihvaćanja koncepta društveno odgovornog poslovanja od strane gospodarskih subjekata je ugradnja društvenih, okolišnih, etičnih pitanja, ljudskih prava i odnosa s potrošačima te svim dionicima u poslovne aktivnosti. Na taj način gospodarski subjekti preuzimaju punu odgovornost za sve svoje radnje koje nadilaze sferu isključivo ekonomskih interesa. Strateški pristup gospodarskih subjekata društveno odgovornom poslovanju je bitan za konkurentnost jer pomaže u lakšem predviđanju i upravljanju promjenama.

Europska Komisija je 2011. godine redefinirala društveno odgovorno poslovanje kao „odgovornost gospodarskih subjekata za svoj utjecaj na društvo“[7]. U odnosu na definiciju Europske Komisije iz 2002. godine izostao je element dobrovoljnosti gospodarskih subjekata koji je bio do tada prisutan. Danas je ta definicija jedna od najčešće korištenih mada u literaturi možemo pronaći brojne definicije društveno odgovornog poslovanja. Europska Unija kroz implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja nastoji postići strateške ciljeve kojima nastoji „postati globalno konkurentno i dinamično gospodarstvo temeljeno na znanju, sposobno za održivi gospodarski rast i zaposlenost te socijalnu koheziju“[8].

Definicije društveno odgovornog poslovanja možemo podijeliti u tri grupe. Prvu grupe čine definicije koje su dali različiti pripadnici akademske zajednice, drugu grupu čine definicije koje su dale razne službene institucije poput Europske Komisije i treću čine definicije koje možemo naći u službenim izvješćima i na Internet stranicama različitih gospodarskih subjekata.

Kad govorimo o definicijama koje su proizašle iz akademske zajednice Bowen se često spominje kao jedan od prvih autora koji je definirao društvenu odgovornost pedesetih godina prošlog stoljeća kao „koncept koji podrazumijeva obavezu poslovnih ljudi da provode politike, donose odluke i poduzimaju akcije koje su u skladu s ciljevima i vrijednostima društva u

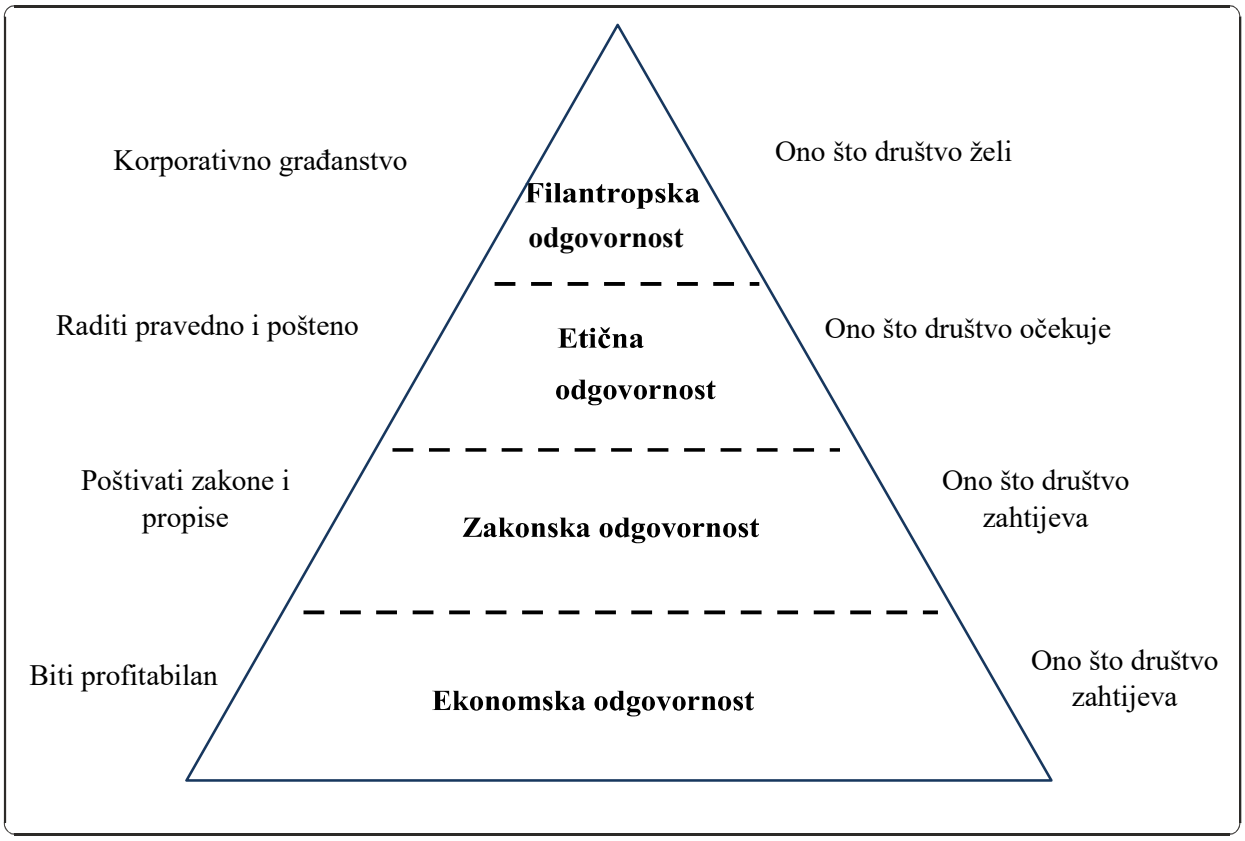
[7] European Commission: A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 2011., str.6., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu., (pristup: 08.05.2017.)
[8] European Commission: Green Paper-Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Brussels, 2001., str. 3., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu, (pristup: 14.05.2017.)

cjelini“[9]. Većina autora iz tog vremena definira društvenu odgovornost na sličan način. McGuire definira društvenu odgovornost kao „ideju koja pretpostavlja da korporacija nema samo ekonomske i zakonske obveze već i određene odgovornosti prema društvu iznad tih obveza“[10]. Walton razrađuje koncept društveno odgovornog poslovanja na način da razvija brojne modele te daje definiciju koja stavlja naglasak na „odnose korporacije i društva tako da uprava korporacije ima u vidu te odnose i zajedno sa zainteresiranim grupama radi na ostvarenju njihovih ciljeva“[11]. Johnson se fokusira na interese različitih grupa te definira „društveno odgovornu kompaniju kao onu čije upravljačke strukture nastoje uravnotežiti brojne interese. Osim težnje ka ostvarenju što većih profita za dioničare, odgovorna korporacija uzima u obzir interese zaposlenika, dobavljača, distributera, lokalne zajednice i nacije u cjelini“[12]. Isti autor smatra da „gospodarski subjekti kroz ovaj koncept mogu dugoročno ostvariti profite“[13] te na taj način stvara odmak od korporativne filantropije kao jednog od oblika koji je u pedesetim godinama bio značajno prisutan. Kotler i Lee definiraju korporativnu društvenu odgovornost kao „opredjeljenje tvrtke za unaprjeđenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu-dragovoljnu-poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa“[14]. Snider, Hill i Martin definiraju društveno odgovorno poslovanje na krajnje altruistički način kao „obvezu gospodarskog subjekta da iskorištava svoje resurse tako da koriste društvu uz predano sudjelovanje kao člana društva, uzimajući u obzir cjelokupno društvo te da unapređuje dobrobit društva neovisno o dobrobiti za gospodarski subjekt“[15]. Brojne definicije su uglavnom varijacije tro bilančnog pristupa (*eng. triple bottom line approach*) koji je uveo Elkington prema kojem se opća uspješnost poduzeća mjeri kao kombinacija njegova doprinosa na tri područja: ekonomskom, okolišnom i društvenom[16]. Lantos razlikuje tri tipa društveno odgovornog poslovanja, etično, altruističko i strateško[17].

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj društveno odgovorno poslovanje definira kao „predanost poslovnog svijeta održivom ekonomskom razvoju kojem će pridonositi radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini kako bi se

[9] Bowen, H.R.: *Social responsibilities of the businessman*, Harper&Row, New York, 1953., str. 6.
[10] McGuire, J.W.: *Business and society*, McGraw-Hill, New York, 1963., str. 144.
[11] Walton, C.C.: *Corporate social responsibilities*, Wadsworth, Belmont,California, 1967., str. 18.
[12] Johnson, H.L.: *Business in contemporary society: Framework and issues*, Wadsworth, Belmont, California, 1971., str. 50.
[13] Ibidem, str. 54.
[14] Kotler, P., Lee, N.: *DOP - društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, MEP d.o.o., Zagreb, 2009., str. 14.
[15] Snider, J., Hill, R.P., Martin, D.: Corporate Social Responsibility in the 21th Century: A View from the World's Most Successful Firms, *Journal of Business Ethics*, No. 48, 2003., str. 175-187.
[16] Elkington, J.: *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century*, Business, Capstone Publishing Limited, Oxford. 1997.
[17] Lantos, G.P.: The boundaries of strategic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing,* vol. 18, no. 2, 2001., str. 595–630.

poboljšala kvaliteta njihova života“[18]. Carroll definira „društveno odgovorno poslovanje kao ono koje je profitabilno, poštuje zakon, etično i socijalno osjetljivo. Biti društveno odgovoran … znači kako su profitabilnost i poštivanje zakona preduvjeti za etično poslovanje i doprinos zajednici u kojoj posluje kroz donacije u novcu, vremenu i stručnu pomoć. Dakle, društveno odgovorno poslovanje čine četiri dijela: ekonomski, zakonski, etični i volonterski ili filantropski[19].



Slika 1. Piramida društveno odgovornog poslovanja kako ju je definirao Carroll A.B.

Izvor: Carroll, A. B.: Carroll's pyramid of CSR: taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility,* 2016., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:06.06.2017.)

Najčešće korišten prikaz četiri dijela društveno odgovornog poslovanja, kako ga je definirao Carroll, je piramida koja ilustrira implementaciju koncepta sukladno definiciji. Naime, svaki od navedena četiri dijela je različit, ali primijenjeni zajedno čine koncept društveno odgovornog poslovanja u cijelosti. Nužno je istaknuti postojanje tenzija između različitih

[18] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.*: Društveno odgovorno poslovanje,* VPŠ Libertas, Zagreb, 2015., str.18.
[19] Carroll, A. B.: Corporate social responsibility – Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society* 38(3), 1999., str. 268-295.

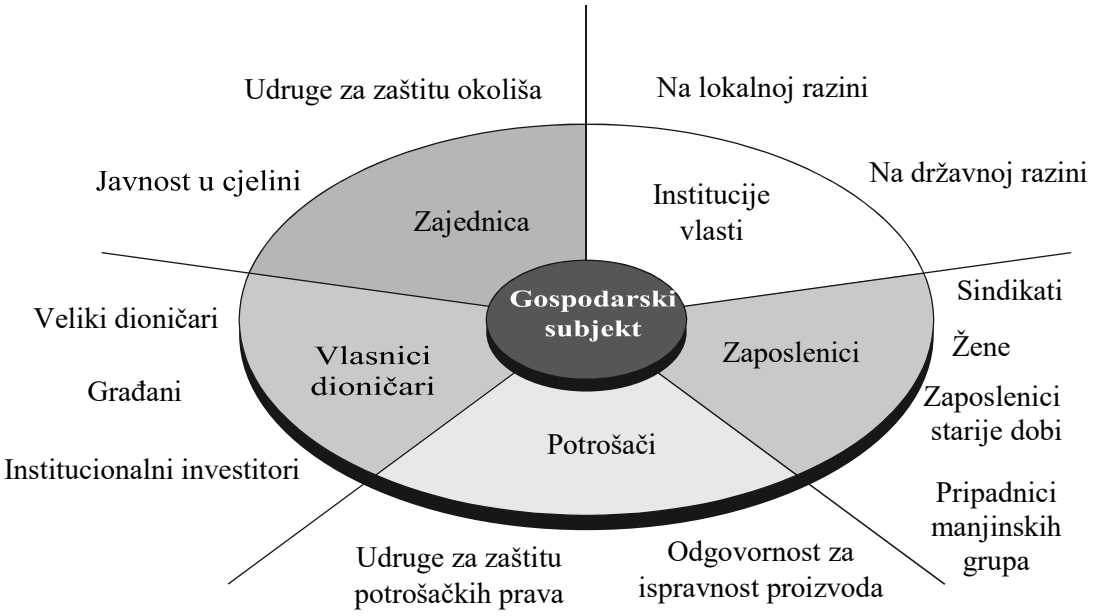
dijelova koje upravljačke strukture moraju usuglasiti ukoliko žele koncept primijeniti u cjelini. U radu iz 2016. godine Carroll naglašava etičnu odgovornost kao element piramide koji prožima sve ostale dijelove te je ključni dio koncepta društveno odgovornog poslovanja[20].

U segmentu ekonomske odgovornosti postavlja se pitanje da li se voditi konceptom Miltona Friedmana koji naglašava maksimiziranje profita[21] ili postizanjem minimalne razine profitabilnosti koja je nužna za opstanak gospodarskog subjekta kako ju je definirao Peter Drucker[22]. Prvi koncept ostvarivanja maksimalnih profita često zanemaruje dugoročne implikacije takvog stava jer favorizira kratkoročne ciljeve. Neovisno o načinu ostvarenja profita i fokusiranju na kratkoročne ili dugoročne ciljeve vlasnici i dioničari kao jedni od ključnih dionika, očekuju da se gospodarski subjekti ponašaju ekonomski odgovorno i dugoročno posluju profitabilno. Slični prijepori postoje među različitim autorima i kod zakonske odgovornosti. Jedni zagovaraju veću razinu zakonske regulative [23] a drugi naglašavaju dobrovoljnost primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja[24].

Freeman razvija teoriju dionika koja naglašava ulogu kupaca, konkurenata, trgovinskih udruga, medija, dobavljača, lokalne i poslovne zajednice te ekologa kao dionika[25]. Termin dionik (*eng. stakeholder*) se prvi put pojavio 1963. godine u internom memorandumu Istraživačkog instituta Stanford (*eng. Stanford Research Institute*)[26]. Dionici su tada definirani kao „one grupe bez čije bi podrške organizacije prestale postojati“[27]. Naglašeno je kako je ključno mjeriti zadovoljstvo dionika, poglavito ključnih te sukladno tome prilagođavati strategiju gospodarskog subjekta. Freeman definira dionike kao „grupe i pojedince koji mogu utjecati ili na koje utječe ostvarivanje misije odnosno svrhe postojanja gospodarskog subjekta“[28]. Dionike treba analizirati imajući u vidu tri razine suradnje koje čine selekcija i identifikacija dionika, suradnja s njima i

[20] Carroll, A. B.: Carroll's pyramid of CSR: taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility,* 2016., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:06.06.2017.)
[21] Friedman, M.: The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, September 13, 1970: 32-33, 122-124., dostupno na http://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article-15-no-title.html (pristup: 21.07.2017.)
[22] Drucker, P.F.: *The Practice of Management*, Collins, NewYork, 2006., str. 76.77.
[23] De Schutter, O.: Corporate social responsibility European style, *European Law Journal* 14, 2008., str. 203– 236.
[24] Phillips, R. R., Freeman, R. E., Wicks, A. C.: What stakeholder theory is not, *Business Ethics Quarterly* 13, 2003., str. 479–502.
[25] Freeman, R. E.: *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.
[26] Freeman, R. E.: *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, New York, 2010., str. 31.
[27] Ibidem, str. 31.
[28] Ibidem, str. 52.

prikladnost odabranog vida suradnje s dionicima u kontekstu ostvarenja misije gospodarskog subjekta[29].



Slika 2. Gospodarski subjekt i dionici

Izvor: prilagođeno prema Carroll, A. B., Buchholtz, A.K.*: Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, Ninth Edition, Cengage Learninig, Stanford, 2015., str. 9.

Dionici se najčešće dijele na primarne i sekundarne ili interne i eksterne a podjela često ovisi o situaciji u kojoj se nalazi gospodarski subjekt i trenutnoj snazi pojedinog dionika. Uloga upravljačkih struktura je ključna kod određivanja važnosti i mjerodavnosti zahtjeva te ciljeva svakog od dionika. Iz aspekta gospodarskog subjekta dionici se mogu svrstati u četiri grupe ovisno da li su iz ekonomskog, političkog, tehnološkog ili društvenog okruženja[30].

Model interesno-utjecajnih skupina ili dionika se nameće kao dominantan poslovni model koji ima potencijal za kreaciju inovativnih, konkurentnih i održivih rješenja koja koriste gospodarskim subjektima ali i društvu u cjelini. Neovisno o motivima implementacije teorija dionika je pomogla u prihvaćanju koncepta društveno odgovornog poslovanja kao modela poslovanja koji je nužnost a ne stvar dobrovoljnog izbora od strane gospodarskih subjekata.

[29] Ibidem, str. 53.
[30] Carroll, A. B., Buchholtz, A.K.: *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, Ninth Edition, Cengage Learninig, Stanford, 2015., str. 67-69.

Danas su teorija dionika i koncept društveno odgovornog poslovanja neodvojivi jer zajedno omogućavaju gospodarskim subjektima dugoročnu uspješnost i preduvjet su za etično poslovanje.

Koncept društveno odgovornog poslovanja ima brojne zagovornike, ali i kritičare. Milton Friedman se često navodi kao jedan od snažnih protivnika ovog koncepta jer je kao glavni cilj upravljačkih struktura isticao odgovornost prema dioničarima i vlasnicima te ostvarivanje maksimalne dobiti. Društveni problemi i pitanja ne bi trebali biti predmet kojim se trebaju baviti gospodarski subjekti već zakoni tržišta. Ukoliko se pojave anomalije na tržištu vezano za ta pitanja onda je to problem vlade i zakonodavaca[31]. Protivnici su kao jedan od razloga navodili i nedovoljnu stručnost upravljačkih struktura, potencijalno zanemarivanje osnovnog cilja gospodarskih subjekata i smanjenje konkurentnosti na globalnoj razini. Sve ove kritike koncepta datiraju s kraja šezdesetih i početka sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Rasprava se vodila nekoliko desetljeća ali danas je nedvojbeno da gospodarski subjekti primjenom ovog koncepta i implementacijom u svoje poslovanje ostvaruju koristi koje Kotler i Lee grupiraju u šest kategorija:

- povećanje prodaje i udjela na tržištu,
- jačanje pozicije robne marke,
- jačanje korporativnog imidža i utjecaja,
- jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika,
- smanjenje troškova poslovanja i
- povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare[32].

Treba naglasiti doprinos koji su dali Porter i Kramer kroz svoje radove u kojima su istaknuli koncept stvaranja zajedničke vrijednosti za sve dionike te izgradnju konkurentske prednosti kroz implementaciju koncepta.

Rasprava se zadnjih desetak godina odmakla od pitanja „zašto“ ka pitanju „kako“ implementirati koncept društveno odgovornog poslovanja jer su brojna istraživanja potvrdila vezu između dugoročne profitabilnosti i koncepta.

Definicija Europske Komisije koncept društveno odgovornog poslovanja uvodi u 21. stoljeće kroz široko postavljenu odgovornost gospodarskih subjekata iz koje je izostavljen element dobrovoljnosti koji je bio prisutan u prijašnjoj definiciji iz 2002. godine. Ovako

[31] Friedman, M., op.cit.
[32] Kotler, P., Lee, N, op.cit., str. 22.

postavljena društvena odgovornost gospodarskih subjekata predstavlja platformu dugoročne konkurentnosti koja zahtjeva moderan pogled na njihovu ulogu u društvu te prihvaćanje odgovornosti koja mora biti proporcionalna moći koju imaju. Uzak pogled na gospodarski subjekt kao instrument primarnog cilja povećanja vrijednosti dioničara nije više dovoljan u današnjem društvu. Tafra Vlahović ističe kao jedan od ciljeva postupno poboljšanje blagostanja svih ljudi unutar ograničenja koja nameće priroda a kroz angažman svih dionika jer taj način poslovanja potiče inovativnost, različitost te vodi računa o pravdi, održivosti i uključivanju svih dionika[33].

Na kraju treba istaknuti određene promjene u terminologiji koje su obilježile razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja a koje ukazuju na nove elemente i pristupe konceptu. Sve češće se kao novi termin javlja umjesto dosadašnjeg društveno odgovornog poslovanja termin korporativno građanstvo (*eng. corporate citizenship*) i sve implikacije koje podrazumijeva takav pristup koji korporacije tretira kao odgovorne građane. Naravno, neizostavan je pojam održivosti (*eng. sustainability*) u smislu dugoročne brige za ekonomska, okolišna i društvena pitanja te korporativna odgovornost (*eng. corporate responsibility*) koja objedinjuje sve četiri kategorije odgovornosti kako ih je definirao Carroll u piramidi društveno odgovornog poslovanja[34].

2.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Koncept društveno odgovornog poslovanja doprinosi na internoj razini boljem upravljanju rizicima, smanjenju troškova, kvalitetnijem upravljanju ljudskim resursima te povećanju inovativnosti. To je poslovna praksa koja gospodarskom subjektu olakšava privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika kroz aktivnosti kao što su sustav cjeloživotnog učenja i osposobljavanja zaposlenika, bolja uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjete za napredovanje žena, ne diskriminirajuća praksa koja pridonosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama itd. Jedan od pokazatelja razine implementacije društveno odgovornog poslovanja u segmentu odnosa prema zaposlenicima su aktivnosti vezano za sigurnost i zdravlje na poslu. Kroz implementaciju mjera u tom segmentu na strateškoj razini gospodarski subjekti mogu ostvariti bolju reputaciju odgovornog poslodavca u javnosti.

[33] Tafra-Vlahović, M.: Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja, *MEDIANALI-znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva* 3.5, 2009., str. 163-184.
[34] Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit., str. 31.

Prilagođavanje promjenama uglavnom rezultira restrukturiranjem gospodarskih subjekata a ključni ciljevi tog procesa su uglavnom smanjenje troškova, povećanje produktivnosti i kvalitete proizvoda/usluga. Najčešće se pri tom koriste mjere kao što su zatvaranje proizvodnih pogona i otpuštanje djelatnika. Posljedice su brojne i dovode do ozbiljnih gospodarskih i socijalnih problema u određenoj zajednici. Koncept društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva prilagođavanje promjenama na način koji uključuje sve dionike u proces restrukturiranja kako bi se na socijalno odgovoran način pronašao odgovor na promjene u okruženju.

Kroz smanjenje negativnog utjecaja na okoliš i prirodne resurse putem racionalne upotrebe resursa, smanjenja emisija u zrak, tlo i vodu te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje, gospodarski subjekt može značajno smanjiti troškove poslovanja.

Implementacija na strateškoj razini pomaže ostvarenju konkurentske prednosti jer usmjerenost gospodarskog subjekta na društvena pitanja i interakciju s dionicima rezultira proizvodima, uslugama i poslovnim modelima koji doprinose rastu i razvoju gospodarskog subjekta te lokalne zajednice i društva u cjelini[35].

2.1.1. Upravljanje ljudskim resursima

Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja u segmentu upravljanja ljudskim resursima gospodarskim subjektima daje brojne mjere koje uključuju cjeloživotno učenje, bolji protok informacija, osiguravanje uravnoteženosti između rada, obitelji i slobodnog vremena, sigurnost radnog mjesta i rodnu ravnopravnost.

Zaposlenici su važan segment i jedan od dionika koji znanjem, sposobnostima i predanošću može u odnosu s drugim dionicima stvoriti konkurentsku prednost[36]. Greenwood zaposlenike ubraja u najvažnije dionike gospodarskog subjekta i naziva ih tihim dionicima (*eng. sailent stakeholders*)[37].

[35] Poljak, P., Duboković I., Lenardić M.: Razlozi i preduvjeti za sustavnu implemetaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke-primjena iskustava velikog poslovnog sustava*, Učenje za poduzetništvo* 3.2 , 2013., str. 178-186.
[36] Tamm, K., Eamets, R., Motsmees, P.: Relationship Between Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction: The Case of Baltic Countries, 10, http:// www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/RepEc/mtk/febpdf/febawb76.pdf, 2010. (pristup: 06.06.2017.)
[37] Greenwood, M.: Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics,* 74, 2007., str. 315-327.

Freeman ukazuje na kompleksnost definiranja zaposlenika kao samo jednog od dionika jer oni mogu biti i dioničari, kupci te članovi udruga koje imaju posebne interese vezano za poslovanje gospodarskog subjekta[38]. Sagledavajući širinu i multidimenzionalnu prirodu zaposlenika kao dionika treba imati u vidu ne samo internu već i eksternu dimenziju i promjene vezano za zaposlenike kao dionike[39].

Tamm i sur. smatraju kako su interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja i upravljanje ljudskim resursima direktno povezane te se mogu mjeriti kroz indikatore koji mjere zadovoljstvo zaposlenika radnim uvjetima i poslom općenito. Aspekti zadovoljstva poslom u kontekstu društveno odgovornog poslovanja koje drže relevantnima su: „visina plaće, priroda posla, mogućnosti razvoja karijere, radno vrijeme, nadzor, radni uvjeti i odnosi s drugim zaposlenicima“[40].

Matešić i sur. navode pet područja koje ovaj segment pokriva. To su odgovorna politika zapošljavanja, odgovarajuće plaće i beneficije tj. vrednovanje rada, ulaganje u obrazovanje i zapošljivost, kvalitetu i sigurnost radnih uvjeta te suradničku organizacijsku klimu[41].

Odgovorna politika zapošljavanja treba osigurati rodnu ravnopravnost i zapošljavanje teško zapošljivih skupina. Samuelson i Nordhaus definiraju diskriminaciju kao „razliku u plaćama koja proizlazi iz beznačajne osobne karakteristike kao što je rasa, spol ili religijska pripadnost“[42]. Razlike u plaćama, mogućnosti napredovanja i diskriminacija pri zapošljavanju su najčešći oblici diskriminacije na tržištu rada.

Blau i sur. navode tri ekonomske teorije koje se koriste za pojašnjenje čimbenika koji uzrokuju diskriminaciju na tržištu rada kroz razliku u plaćama. „To su: teorija ljudskog kapitala koja tvrdi da razlike u plaćama proizlaze iz razlike u razini obrazovanja i radnog iskustva, teorija podjele tržišta rada na dva sektora primarni koji čine unificirana, sigurna i dobro plaćena radna mjesta i sekundarni koji čine povremena slabije plaćena radna mjesta i teorija rezervne armije radne snage koja tvrdi da kapitalizam ovisi o postojanju jeftine radne snage“[43].

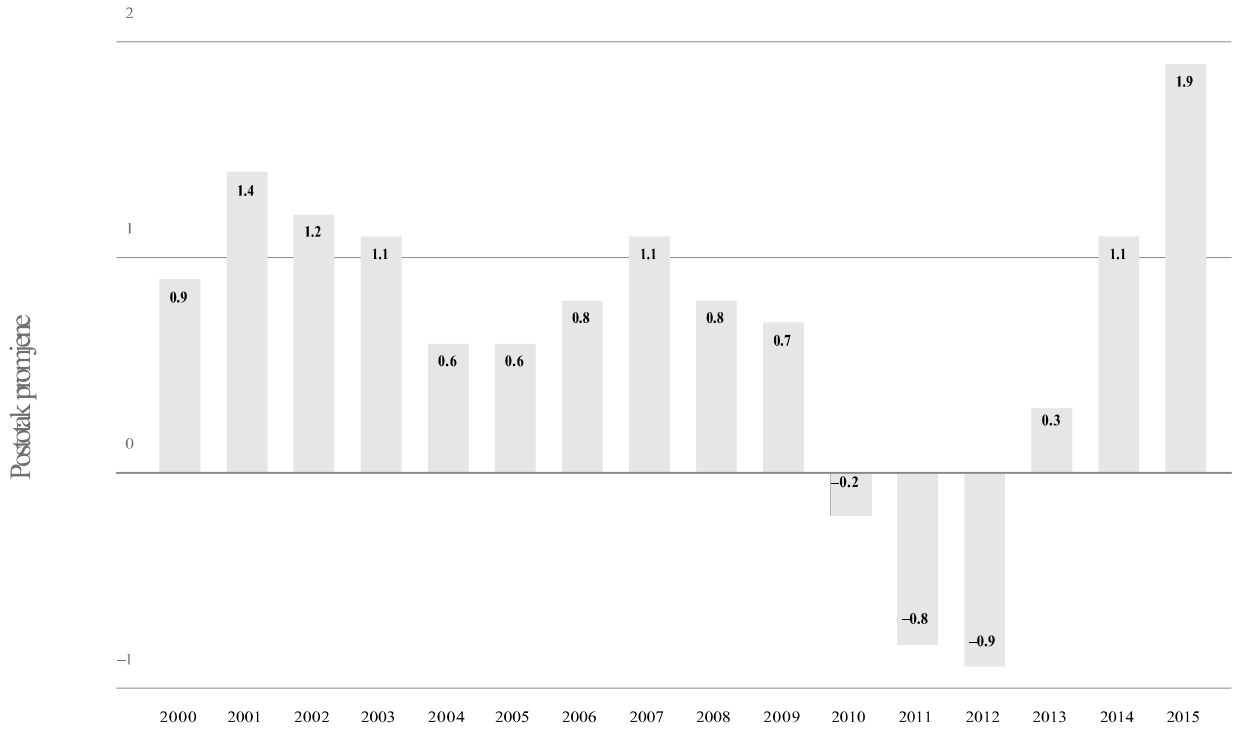
Rodna ravnopravnost, iste mogućnosti i odnos prema zaposlenicima neovisno o spolu, boji kože, religijskoj pripadnosti, političkim uvjerenjima, nacionalnoj pripadnosti i socijalnom

[38] Freeman, R. E.. op.cit., str. 31.
[39] Ibidem, str. 31.
[40] Tamm, K., Eamets, R., Motsmees, P., op.cit.
[41] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., op.cit., str.46.
[42] Samuelson, A.P., Nordhaus, W.: *Ekonomija*, MATE, Zagreb, 1992., str. 241.
[43] Blau, F. D., Kahn L.M., Winkler ,A. E.: *The Economics of Women, Men and Work*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2002.

porijeklu kao i jednake plaće neovisno o spolu trebaju biti ugrađene u zakonodavstvo svake države[44].

Očekivanja zaposlenika od poslodavaca su uglavnom vezana uz sigurnost radnog mjesta i isplate plaća, priznanje za uspješno obavljen posao, osiguran osobni i profesionalni razvoj, ravnotežu između posla i obitelji (slobodnog vremena), povlastice vezano za mirovinske programe i osiguravanje sigurnih radnih uvjeta. Ona su dodatno intenzivirana nakon zadnje recesije koja je potaknula gospodarske subjekte ka dodatnom sniženju troškova s ciljem održavanja konkurentnosti.

Prema podacima Međunarodne organizacije rada kretanje plaća u zemljama Europske Unije je počelo bilježiti rast tek 2013. godine nakon tri godine pada realnih plaća.



Slika 3. Realni rast plaća u zemljama Europske Unije u razdoblju od 2006 – 2015. godine

Izvor: International Labour Organization: Global Wage Report 2016/17: Wage inequality in the workplace, ILO, Geneva, 2016., str.11., preuzeto s www.ilo.org (pristup: 10.06.2017.)

[44] International Labour Organization: Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, ILO, Geneva, 2017., str.8., preuzeto s http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm, (pristup: 15.08.2017.)

U svom izvješću iz 2016. godine Međunarodna organizacija rada naglašava postojanje razlike u plaćama između žena i muškaraca za ista radna mjesta u gospodarskim subjektima neovisno o veličini i vlasničkoj strukturi. Globalno je razlika u plaćama procijenjena na 23% što znači da žene zarađuju 77% od plaće koju zarađuju muškarci te bi sukladno današnjem tendencijama trebalo sedamdeset godina prema procjenama Međunarodne organizacije rada, za uklanjanje ove razlike[45].

Načelo ravnopravnosti spolova je jedno od općih načela u Europskoj Uniji. Ipak, u praksi susrećemo nekoliko problema koji se očituju u neravnomjernoj zastupljenost žena u gotovo svim segmentima društva, nedovoljnoj razini primjene zakonskih regulativa i međunarodnih konvencija u borbi protiv postojećih predrasuda i stereotipa o položaju žene u društvu te razlici između stvarnosti i proklamiranih vrijednosti o ravnopravnosti[46].

Istraživanje koje su na uzorku od 675 visokoobrazovanih žena u Republici Hrvatskoj provele Pološki Vokić i sur. ukazuje na slabiju prisutnost određenih negativnih iskustava ali bez značajnijeg utjecaja na njihovu karijeru. Kao glavni ograničavajući čimbenici se ističu problem usklađivanja privatnog i profesionalnog života te svjesno odbijanje poslova koji zahtijevaju prekovremeni rad i veći angažman.[47] Neovisno o tome razlika u plaćama između žena i muškaraca je i dalje prisutna u svim zemljama Europske Unije.

Prava zaposlenika možemo svrstati u tri grupe ovisno o tome da li su to prava koja im jamči zakonska regulativa, kolektivni ugovori ili pojedinačni ugovori o radu koje ima svaki zaposlenik sa poslodavcem. Svoje uporište i opravdanje prava zaposlenika mogu imati u ekonomskim, zakonskim i/ili etičnim izvorima[48]. U nekim državama dio prava koji proizlazi iz drugih a ne samo zakonskih izvora, postaje osnova za sudsku praksu u smislu pravičnih standarda i upravljanja ljudskim resursima sukladno principima etične odgovornosti. U tom kontekstu možemo govoriti o kodeksima dobre prakse i kodeksima ponašanja kao izvorima „soft“ prava koji će u budućnosti biti sve značajniji jer će zakonska legislativa davati okvir a instrumenti i kodeksi društveno odgovornog poslovanja će imati funkciju dodatne interpretacije. Primjer za to su internacionalni radni standardi koji su postali sastavni dio kolektivnih ugovora i

[45] International Labour Organization: Women at work:Trends 2016., ILO, Geneva, 2016., preuzeto s www.ilo.org (pristup: 10.06.2017.)
[46] Vinković, M.: Gender equality and the process of harmonization of the Croatian labor law, *Croatian yearbook of European law & policy,* 1.(1.), 203-211., 2005., preuzeto s http://hrcak.srce.hr/21125 (pristup: 18.07.2017.)
[47] Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. i Obadić, A.: Biti ili ne biti žena? Percepcija visokoobrazovanih žena o rodnoj jednakosti na radnom mjestu, *Revija za socijalnu politiku*, 24 (3), 2017., str. 276-276. preuzeto s https://doi.org/10.3935/rsp.v24i3.1432 (pristup: 21.09.2018.)
[48] Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 495.

pojedinačnih ugovora o radu sa zaposlenicima[49]. Upravljanje ljudskim resursima kao jednim od dionika često zahtijeva od upravljačkih struktura gospodarskog subjekta balansiranje između zahtjeva različitih dionika sukladno moći koju oni imaju te opravdanosti njihovih zahtjeva. Carroll razlikuje tri tipa upravljanja koji se svaki na svoj način odnosi na dionike. To su:

1. nemoralno upravljanje - svojstveno je managerima čije odluke su potpuno oprečne onom što smatramo moralnim te se vode samo ostvarenjem profita i uspjeha gospodarskog subjekta a zakonske obveze vide kao prepreke koje treba pri tom zaobići;
2. upravljanje bez moralne odgovornosti - može biti namjerno i nenamjerno a glavno obilježje je nedostatak spoznaje o međuovisnosti poslovnih odluka i njihovog utjecaja na dionike te stav managera kako je etičnost vezana uz privatni a ne poslovni dio života i
3. moralno upravljanje - teži ka profitabilnosti poštujući zakonske i moralne standarde na način koji poštivanje zakonskih obveza drži za apsolutni minimum moralnog ponašanja[50].

Tablica 1. Odnos prema zaposlenicima u različitim tipovima upravljanja

Nemoralno upravljanje	Zaposlenici su samo jedan od elemenata nužnih za proizvodnju koje treba koristiti u svrhu ostvarenja dobiti kompanije i managera osobno. Potrebe, prava i očekivanja zaposlenika nisu bitna.
Upravljanje bez moralne odgovornosti	Ponašanje prema zaposlenicima je sukladno zakonskim obvezama. Motiviranje zaposlenika kroz sustav nagrađivanja je u funkciji povećanja produktivnosti. Zaposlenici se tretiraju s minimalnim poštovanjem kao jedan od elemenata nužnih za proizvodnju.
Moralno upravljanje	Zaposlenici su ljudski resursi prema kojima se ponaša s dostojanstvom i poštivanjem. Koristi se konzultativni/suradnički stil vođenja kojim se izgrađuje zajedničko povjerenje i predanost. Zaposlenici imaju pravo na privatnost, sigurnost, pravedno postupanje i slobodu izražavanja.

Izvor: prilagođeno prema Carroll, A. B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons* 34(4), July-August 1991., str. 39-48., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:06.06.2017.)

[49] Vinković, M.: The Role of Soft Law Methods (CSR) in Labor Law, György Kiss (ur.): *Recent Developments in Labour Law.* Akadémiai Kiadó Member Wolters Kluwer Group, 2013., preuzeto s http://mta-pte.ajk.pte.hu/downloads/mario_vinkovic.pdf, (pristup: 18.07.2017.)

[50] Carroll, A. B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons* 34(4), July-August 1991., str. 39-48., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:06.06.2017.)

Svako od ova tri tipa upravljanja je različito u kontekstu upravljanja ljudskim resursima kao važnog dionika koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Istraživanje koje su proveli Leko Šimić i Štimac u Republici Hrvatskoj među zaposlenicima, pokazuje da oni smatraju kako je društveno odgovorno poslovanje gospodarskih subjekata vezano uz etično poslovanje i poštivanje pozitivnih zakonskih propisa. U segmentu upravljanja ljudskim resursima najvažnije teme koje su istaknuli su redovne plaće, radno vrijeme te plaćena dodatna obuka i obrazovanje[51]. Slične rezultate je dalo i istraživanje iz 2009. godine o odnosu zaposlenika prema etičnoj odgovornosti gdje su zaposlenici istaknuli poštivanje zakona kao najvažniji segment[52].

Aktivnosti vezane uz eksterne dionike su daleko vidljivije i često se koriste za jačanje pozitivnog javnog mnijenja o gospodarskom subjektu te lakši pristup financijskim tržištima i stvaranje boljih odnosa s lokalnom i širom društvenom zajednicom. Prema istraživanju Leko Šimić i Čarapić iz 2009. odnos i ponašanje gospodarskog subjekta prema zaposlenicima su ispitanici ocijenili kao manje važan i manje profitabilan element društveno odgovornog poslovanja[53].

2.1.2. Zdravlje i sigurnost na poslu

Sigurnost na poslu je jedan od pokazatelja kojim se mjeri napredak društveno odgovornog poslovanja u području vezanom za odnos prema zaposlenicima kao važnim internim dionicima. Implementacija na strateškoj razini pomaže ostvarenju poslovnog uspjeha kroz bolju reputaciju u javnosti gospodarskog subjekta kao odgovornog poslodavca. Na taj način gospodarski subjekt postaje atraktivniji poslodavac za nove djelatnike te povećava lojalnost postojećih zaposlenika[54].

Često se indikatori vezani za zdravlje i sigurnost na poslu kao što su razina izvještavanja, broj nesreća, bolovanja vezano za nesreće na poslu te troškovi vezani za iste, smatraju kao

[51] Leko Šimić, M., Štimac, H.,: Internal CSR – the perceptions and attitudes of Croatian employees, Porto : Instituto superior de contabilidade e administracao do Porto, 2011., str. 1-6.
[52] Dabić, M.: Croatian employee's behavior and attitudes with respect to ethical norms for business practices, *Market-Tržište*, 21(1), 2009., str. 55-68. preuzeto s http://hrcak.srce.hr/53080, (pristup: 10.08.2017.)
[53] Leko Šimić M., Čarapić H.: Corporate Social Responsibility in Croatia: Nonprofit Activities for Profitable Goals, Proceedings from VIII international congress of AIMPN: New Approaches in Public and Nonprofit Marketing Research and Practice. Valencia, 2009., dostupno na www.researchgate.net (pristup: 06.06.2017.)
[54] European Agency for Safety and Health at work: Corporate social responsibility and safety and health at work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004., preuzeto s http://www.lu.lv/materiali/biblioteka, (pristup:11.06.2017.)

indikatori uspješnosti upravljanja gospodarskim subjektom u cijelosti. Prema procjeni Međunarodne organizacije rada svake godine se u cijelom svijetu zabilježi 300 miliona nesreća na radu a 2,3 miliona je preminulih zbog povreda na radu i profesionalnih oboljenja. Ove brojke ukazuju na nedovoljnu razinu sigurnosti na poslu neovisno o tehnološkom napretku i stupnju gospodarskog razvoja. Problem je utoliko veći jer se reflektira na osobne i obiteljske živote pojedinaca ali i gospodarstvo u cijelosti.

U Republici Hrvatskoj područje zdravlja i sigurnosti na poslu regulirano je Zakonom o zaštiti na radu (NN 71/2014). Sukladno Zakonu o zaštiti na radu poslodavac je dužan provoditi opća načela prevencije kao što su izbjegavanje, procjenjivanje i sprječavanje rizika, prilagođavanje rada na način da se smanji štetan utjecaj na zdravlje, osposobljavanje zaposlenika itd. Ovim zakonom su u nacionalno zakonodavstvo Republike Hrvatske prenijete direktive Europske Unije koje reguliraju ovo područje:

- Direktiva Vijeća 89/391/EEZ od 12. lipnja 1989. o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu (SL L 183, od 29. 6. 1989.);
- Direktiva 2007/30/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 20. lipnja 2007. kojom se mijenja Direktiva Vijeća 89/391/EEZ, njezine pojedinačne direktive i direktive Vijeća 83/477/EEZ, 91/383/EEZ, 92/29/EEZ i 94/33/EZ u odnosu na pojednostavljenje i racionalizaciju izvješća o praktičnoj provedbi (SL L 165, od 27. 6. 2007.);
- Direktiva Vijeća 91/383/EEZ od 25. lipnja 1991. o dopunama mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja na radu radnika u radnom odnosu na određeno vrijeme i privremenom radnom odnosu (SL L 206, od 29. 7. 1991.);
- Direktiva Vijeća 92/85/EEZ od 19. listopada 1992. o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja na radu trudnih radnica te radnica koje su nedavno rodile ili doje (deseta pojedinačna direktiva u smislu članka 16. stavka 1. Direktive 89/391/EEZ) (SL L 348, od 28. 11. 1992.) i
- Direktiva Vijeća 94/33/EZ od 29. lipnja 1994. o zaštiti mladih ljudi na radu (SL L 216, od 20. 8. 1994.)[55].

Budući da je zdravlje i sigurnost na poslu detaljno regulirano zakonima postavlja se pitanje da li i koliko ostaje prostora za implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja u ovom području. Ukoliko se zdravlju i sigurnosti na poslu pristupa strateški tada aktivnosti nisu vezane samo za ispunjavanje zakonskih obveza i odgovor na zahtjeve dionika iz

[55] Zakon o zaštiti na radu, NN 71/2014., dostupno na http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_71_1334.html (pristup: 10.06.2017.)

okruženja. Implementacija na strateškoj razini zaposlenike drži vrijednim ljudskim resursom ključnim za poslovanje i uspješnost gospodarskog subjekta a ne samo jednim od čimbenika poslovanja koji treba adekvatno motivirati. U ovom segmentu se ponovno potvrđuje teza koju je postavio Carroll u svojim novijim radovima kako je upravo etična odgovornost kao dio piramide društveno odgovornog poslovanja poseban dio ali i element koji prožima sve ostale dijelove te ujedno i najvažniji dio koncepta[56].

Gospodarskim subjektima je na raspolaganju nekoliko mehanizama koji im mogu pomoći u prevenciji i povećanju sigurnosti na poslu. Uvođenje nekog od sustava zaštite na radu smanjuje troškove i postotak ozljeda na radu u odnosu na broj zaposlenih. Dodatne pogodnosti regulirane kolektivnim ugovorima u području prevencije i zaštite zdravstvenog stanja zaposlenika ima većina zaposlenih u javnom i državnom sektoru u Republici Hrvatskoj. Takva praksa u prevenciji i zaštiti zdravlja zaposlenih bi trebala biti dostupna svim zaposlenima kao dio aktivnosti u segmentu društveno odgovornog poslovanja.

Inicijative u ovom području koje se zasnivaju na dobrovoljnim osnovama i inovativnim rješenjima u razvijenim zemljama su postale dio aktivnosti u segmentu zdravlja i sigurnosti na poslu u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. To je potvrdila studija Europske agencije za sigurnost i zdravlje na poslu iz 2004. godine u kojoj su metodom slučaja opisane poslovne prakse jedanaest gospodarskih subjekata iz šest zemalja članica Europske Unije u segmentu zdravlja i sigurnosti na poslu. Inicijative koje predlaže Europska agencija za sigurnost i zdravlje na poslu su:

- inicijative za podizanje svjesnosti kao što su nagrade i etične inicijative,
- razmjena znanja koja obuhvaća umrežavanje, razmjenu najboljih poslovnih praksi, pilot projekte i smjernice,
- standardizacija i certifikacija u segmentu zdravlja i sigurnosti na poslu,
- izvještavanje i komunikacija s užom i širom javnošću,
- inovativna partnerstva javna i privatna,
- poštene trgovačke prakse i
- uključivanje financijskog sektora[57].

[56] Carroll, A. B.: Carroll's pyramid of CSR: taking another look, I*nternational Journal of Corporate Social Responsibility*, 2016., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:06.06.2017.)
[57] European Agency for Safety and Health at work: Corporate social responsibility and safety and health at work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004., preuzeto s http://www.lu.lv/materiali/biblioteka, (pristup:11.06.2017.)

Većina gospodarskih subjekata koji rade godišnje izvještaje vezano uz društveno odgovorno poslovanje, koriste smjernice Globalne inicijative za izvještavanje (*eng. Global Reporting Initiative, kr. GRI*). Područje zdravlja i sigurnosti na poslu se sukladno smjernicama, mjeri kroz četiri indikatora:

1. postotak zaposlenika od ukupnog broja koji predstavljaju zaposlenike u formalnom tijelu zaduženom da prati i savjetuje upravljačke strukture u segmentu zdravlja i sigurnosti na poslu,
2. nezgode na poslu - vrsta i postotak, profesionalna oboljenja, bolovanja vezano za iste,
3. broj zaposlenih čiji posao i radno mjesto uključuje visoku dozu rizika i
4. elementi u kolektivnim ugovorima vezano za zdravlje i sigurnost na poslu[58].

Osim ovih indikatora zdravlje i sigurnost na poslu se mjeri i Indeksom korporacijske izvedbe zdravlja i sigurnosti (*eng. Corporate Health and Safety Performance, kr. SHaSPI*). Indeks je s ciljem promicanja zdravlja i sigurnosti na poslu kao dijela društveno odgovornog poslovanja, razvila Komisija za zdravlje i sigurnost (*eng. Health and Safety Commision, kr. HSC*). Za razliku od četiri indikatora prema GRI smjernicama indeks u jednoj brojci od 1 do 10 gdje je 10 izvrsno, objedinjava pet ponderiranih indikatora i još četiri koja se opisno ocjenjuju.

U kontekstu društveno odgovornog poslovanja gospodarski subjekti bi trebali pratiti osim svojih zaposlenika i one koji su u dobavljačkom lancu te poticati pozitivne poslovne prakse kod partnera i vršiti selekciju poslovnih partnera sukladno istim. Neke od članica Europske Unije primjenjuju sustav certifikacije u kojem su specificirani zahtjevi vezano uz sigurnost na poslu koje mora zadovoljiti ugovorni partner ukoliko želi ostvariti poslovnu suradnju s gospodarskim subjektom iz te države (*eng. Safety Checklist Contractors, kr. SCC*).

Zadnja recesija je ukazala na još jedan aspekt zdravlja i sigurnosti na poslu koji je uvjetovan smanjenjem broja radnih mjesta, otpuštanjima i aktivnostima vezanim za smanjenje troškova s ciljem zadržavanja konkurentnosti gospodarskih subjekata. Kao jedan od važnih čimbenika koji imaju negativan utjecaj na zdravlje zaposlenika često se naglašava stres vezan uz radno mjesto i procese kao što su reorganizacija, restrukturiranje i promjene unutar gospodarskih subjekata. U Francuskoj su 2010. godine mediji izvještavali o samoubojstvima zaposlenih u Francuskom Telecomu koji je bio u procesu restrukturiranja. Nakon brojnih medijskih izvješća

[58] GRI: G4 Sustainability Reporting Guidelines – Reporting Principles and Standard Disclosures, GRI, Amsterdam, 2013., str. 66-67., preuzeto s www.globalreporting.org, (pristup: 12.06.2017.)

Vlada je naložila gospodarskim subjektima koji zapošljavaju više od 1000 zaposlenika da zajedno sa sindikatima razrade mehanizme za smanjenje stresa na radnom mjestu[59].

Sve navedeno ukazuje na povezanost različitih aspekata koncepta društveno odgovornog poslovanja koji se moraju sustavno i strateški sagledavati ukoliko se nastoji poslovati u skladu s načelima koncepta.

2.1.3. Prilagođavanje promjenama

Prilagođavanje promjenama uglavnom rezultira restrukturiranjem gospodarskih subjekata. Ključni ciljevi procesa restrukturiranja su uglavnom smanjenje troškova, povećanje produktivnosti i kvalitete proizvoda/usluga. Rezultat restrukturiranja je često zatvaranje proizvodnih pogona i otpuštanje djelatnika koje ima negativan učinak na širu i lokalnu zajednicu. Posljedice su brojne jer zatvaranje pogona i otpuštanje zaposlenika dovode do ozbiljnih gospodarskih i socijalnih problema u određenoj zajednici. Koncept društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva prilagođavanje promjenama na način da se restrukturiranje provodi zajedno sa svim dionicima kako bi se na socijalno odgovoran način pronašao odgovor na promjene u okruženju.

Najčešći načini na koje se gospodarski subjekti prilagođavaju na krizu u gospodarstvu su smanjenje broja zaposlenih, smanjenje broja radnih sati, smanjenje proizvodnje i zatvaranje proizvodnih pogona te korištenje neplaćenog dopusta itd. Većina navedenih mjera ima direktan učinak na zaposlenike kao važnog internog dionika ne samo u vrijeme krize već i nekoliko godina poslije. Naime, povratak na razine zapošljavanja i plaća prije krize traje značajno duže. Prema procjenama Međunarodne organizacije rada taj proces traje između šest i osam godina[60]. Gospodarski subjekti bi trebali kroz aktivno planiranje potreba za radnom snagom osigurati stabilna radna mjesta kao preduvjet socijalne sigurnosti a vlade bi zajedno s gospodarskim subjektima trebale osigurati određene prihode za zaposlenike čija su radna mjesta ugašena[61].

[59] International Labour Organization: Protecting Workplace Safety and Health in Difficult Economic Times. The Effect of the Financial Crisis and Economic Recession on Occupational Safety and Health, ILO, Geneva, 2013., str.21., preuzeto s www.ilo.org (pristup: 11.06.2017.)
[60]International Labour Organization: Protecting Workplace Safety and Health in Difficult Economic Times. The Effect of the Financial Crisis and Economic Recession on Occupational Safety and Health, ILO, Geneva, 2013., str. 11., preuzeto s www.ilo.org (pristup: 11.06.2017.)
[61] International Labour Organization: Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, ILO, Geneva, 2017., str.9., preuzeto s http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm, (pristup: 15.08.2017.)

Mjere u segmentu smanjenja broja zaposlenih ne djeluju jednako na sve zaposlene jer su neke skupine ugroženije zbog nepovoljnijeg položaja u slučaju gubitka radnog mjesta. U njih ubrajamo starije zaposlenike koji se uglavnom zbrinjavaju kroz programe ranog umirovljenja koji impliciraju značajno niže mirovine tijekom cijelog vremena umirovljenja. Svi zaposlenici koji imaju ugovore na određeno vrijeme su druga skupina koja značajno raste zbog porasta takvog načina zapošljavanja.

Stres se javlja kao jedan od ključnih problema vezanih za ovakav način prilagođavanja promjenama. Brojna istraživanja su provedena u zadnjih trideset godina koja su proučavala odnos stresa na radnom mjestu i psihofizičkog zdravlja zaposlenika. Rezultati istraživanja su ukazali na vezu između psihofizičkog zdravlja zaposlenika i visoko postavljenih zahtjeva radnih mjesta u kontekstu visokih očekivanja, porasta odgovornosti, zahtjevnih vremenskih rokova izvršenja i slično u kombinaciji s niskom razinom sigurnosti radnog mjesta[62]. Osnovni uzročnici povećane razine stresa na radnom mjestu su slijedeći:

- povećan obim posla zbog smanjenog broja zaposlenih,
- nedefinirana radna mjesta uslijed obavljanja više različitih poslova,
- nedovoljno poštovanja koje poslodavac iskazuje prema zaposlenicima kroz mjere poput neplaćenih prekovremenih sati,
- neizvjesna budućnost i
- nedostatak ravnoteže između plaće i uloženog truda za obavljanje posla[63].

Kao odgovor na izazove koje donose gospodarske krize i prihvatljiv oblik prilagođavanja promjenama svi navedeni procesi ne bi trebali ići na štetu zaposlenika kao jednog od glavnih dionika. Promjene treba voditi u suradnji s dionicima kao partnerima u tim procesima imajući u vidu socijalnu i društvenu dimenziju. Proces restrukturiranja treba voditi pažljivo te kroz pripremne radnje identificirati rizike, napraviti potrebne kalkulacije i projekcije troškova te razmotriti potencijalne alternative. U proces moraju biti uključeni predstavnici zaposlenika i lokalnih vlasti prije donošenja odluke o zatvaranju pogona ali i poslije ukoliko se pokaže kako je ekonomski to jedino prihvatljivo rješenje.

Osim zatvaranja proizvodnog pogona treba razmotriti opcije pronalaženja novih vlasnika, modernizaciju ili prodaju zaposlenicima ukoliko postoji interes. Ako je jedina prihvatljiva

[62] Häusser J., et al.: Ten years on: A review of recent research on the Job-Demand-Control (-Support) model and psychological wellbeing, *Work & Stress*, Vol. 24, No. 1., 2010., str. 1–35.
[63] International Labour Organization: Protecting Workplace Safety and Health in Difficult Economic Times. The Effect of the Financial Crisis and Economic Recession on Occupational Safety and Health, ILO, Geneva, 2013., str. 14., preuzeto s www.ilo.org (pristup: 11.06.2017.)

odluka za poslodavca zatvaranje pogona tada treba procesu zatvaranja pristupiti etapno, transparentno i na način da se zaposlenicima osiguraju otpremnine te olakša pronalaženje novog radnog mjesta.

Praćenje učinaka restrukturiranja na zdravlje zaposlenika je nužno kako bi se mjere provele na prihvatljiv način te izbjegle moguće pogreške u budućnosti. Posljedice tih procesa nisu prisutne samo kod onih zaposlenika koji su izgubili posao već i kod onih koji su zadržali radna mjesta ali uz povećan obim posla i neizvjesnost vezanu za budućnost gospodarskog subjekta i njihova radna mjesta. Restrukturiranje treba provoditi na način koji će biti pošten i fer prema zaposlenicima te bi upravljačke strukture, najviše i srednje, trebale o tome voditi računa.

2.1.4. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Pojam održivog razvoja je u upotrebi od 1987. godine a Svjetska komisija za okoliš i razvoj (*eng. World Commission on Environment and Developement, kr. WCED*) ga definira kao „razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnje generacije, ali ne na račun generacija koje dolaze“[64]. Ova definicija u svojoj jednostavnoj formulaciji nosi vrlo kompleksnu problematiku koja nije samo vezana uz okolišna i ekološka pitanja već i društvo u cjelini. Naime, samo korjenite promjene ponašanja svih pojedinaca i gospodarskih subjekata mogu iznijeti potrebne promjene. Na tu povezanost i kompleksnost je ukazao Goodstein koji navodi kako se sprečavanje narušavanja prosječnog životnog standarda za buduće generacije ne može postići sve dok se siromaštvo izravno ne napadne, jer siromaštvo i degradacija okoliša idu jedno uz drugo[65].

Temeljna načela ponašanja koja se odnose na gospodarske subjekte vezano za održivi razvoj su definirana 1992. godine u Deklaraciji o okolišu i razvoju iz Rio de Janeira u kojoj se navodi kako bi gospodarski subjekti trebali:

- razvijati poslovne politike koje će za rezultat imati proizvode i procese sa smanjenim učinkom na okoliš;
- osigurati odgovorno i etično upravljanje procesima i proizvodima u segmentu zdravlja, sigurnosti i okoliša;
- razvijati partnerstva koja će zaposlenicima manjih gospodarskih subjekata pomoći u razvijanju vještina i usvajanju znanja;

[64] Report of the World Commision on Enviroment and Development, A/RES/42/187, 11 December 1987., preuzeto s http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm, (pristup: 11.07.2017.)
[65] Goodstein, E.S.: *Ekonomika i okoliš*, Mate, Zagreb 2003.

- razvijati okolišno prihvatljive tehnologije koje će biti dostupne i podružnicama u zemljama u razvoju;
- poticati podružnice u razvijanju procesa i procedura koje će biti u skladu s lokalnim uvjetima u segmentu zaštite okoliša te ih poticati na razmjenu informacija s lokalnim vlastima;
- sudjelovati u osnivanju nacionalnih vijeća za održivi razvoj u okviru formalnih i neformalnih poslovnih udruženja;
- povećati ulaganja u istraživanje u razvoj ekološki prihvatljivih tehnologija i sustava upravljanja;
- izvještavati jednom godišnje o njihovim aktivnostima u segmentu zaštite okoliša i
- usvojiti pravila ponašanja vezano za održivi razvoj i zaštitu okoliša[66].

UN Global Compact koji okuplja tisuće gospodarskih subjekata iz cijelog svijeta, navodi u svojih deset principa tri iz područja zaštite okoliša koji se odnose na gospodarske subjekte. Prema principima koji se odnose na zaštitu okoliša gospodarski subjekti bi trebali:

1. preventivno djelovati s ciljem zaštite okoliša,
2. poduzimati inicijative za promicanje izgradnje svjesnosti o okolišnim pitanjima i
3. poticati razvoj i primjenu ekološki prihvatljivih tehnologija[67].

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (*eng. The Organization for Economic Co-operation and Developement, kr. OECD*) u smjernicama za gospodarske subjekte naglašava kako bi u segmentu upravljanja utjecajima na okoliš i prirodne resurse trebali na strateškoj razini sustavno implementirati ciljeve u ovom segmentu te raditi na kontinuiranom unaprjeđenju. Na taj način gospodarski subjekti preuzimaju aktivnu ulogu u zaštiti okoliša i prirode od negativnih utjecaja kao posljedica njihove gospodarske aktivnosti[68].

Carroll i Buchholtz navode deset ključnih aspekata u segmentu zaštite okoliša i prirodnih resursa. To su klimatske promjene, neučinkovito korištenje neobnovljivih izvora energije, kvaliteta i smanjena količina pitke vode, bioraznolikost i smanjena kvaliteta zemljišta, kemikalije, otrovi i teški metali, zagađenje zraka, upravljanje otpadom s ciljem smanjenja

[66] The Rio Declaration on Enviroment and Developement, The United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro 3 - 14 June 1992, preuzeto s http://www.unesco.org/education/pdf/RIO_E.PDF (pristup: 12.07.2017.)
[67] The Ten Principles of the UN Global Compact, dostupno na https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles, (pristup: 14.07.2017.)
[68] OECD: OECD Guidelines for Multinational Enterprises, OECD Publishing, 2011., str. 44., preuzeto s http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/, (pristup:15.08.2017.)

količine otpada kroz ponovno korištenje i recikliranje, ozonski omotač, oceani i smanjenje ribljeg fonda te krčenje šuma[69].

Kao neke od poluga održivog razvoja koje su identificirane kao prijetnje ali i prilike za rast i razvoj Carroll i Buchholtz navode:

- sve veću potražnju za sirovinama koja raste brže od obnavljanja istih,
- klimatske promjene koje rezultiraju razvojem novih tehnologija u segmentu smanjenja emisija,
- globalizacija koja ukazuje na razlike u standardima u segmentu okolišnih pitanja i
- razvoj komunikacijskih tehnologija koji dionicima omogućava brži i efikasniji monitoring[70].

Matešić i suradnici navode kako bi gospodarski subjekti u segmentu zaštite okoliša trebali uključiti u strategiju i poslovne planove upravljanje okolišem i predvidjeti financijska sredstva za provedbu ciljeva u tom segmentu, mjeriti utjecaje na okoliš iznad zakonom propisanog te izraditi planove sanacije na osnovu mjerenja, imati politiku zaštite okoliša i odjel koji će pratiti utjecaj na okoliš, definirati ključne aspekte i raditi na smanjenju potrošnje energije, vode i otpada[71]. Na razini gospodarskih subjekata Črnjar definira održivi razvoj kao proces u kojem se troši sve manje resursa za zadovoljenje potreba potrošača i sukladno tome se sve manje onečišćuje okoliš[72].

Jedan od načina upravljanja utjecajima na okoliš od strane gospodarskih subjekata je kroz sustav upravljanja okolišem koji im omogućava da prouče svoj utjecaj na okoliš kako s tehničkog tako i s financijskog stajališta poslovanja te zahtijeva da djeluju u skladu sa zakonskim propisima i prate mišljenja zainteresiranih stranaka o njihovom poslovanju[73]. Pomoću norme ISO 14001[74] gospodarski subjekti mogu razviti vlastite sustave upravljanja okolišem poglavito u segmentu određivanja aspekta i utjecaja na okoliš. U tom dijelu treba pravilno procijeniti emisije u zrak, ispuštanje u vodu, ispuštanja u tlo, korištenje sirovina i prirodnih resursa, korištenje

[69] Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 436-437.
[70] Ibidem, str. 436.
[71] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., op.cit., str.49-50.
[72] Črnjar, M.: *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka , 2002., str. 202.
[73] Strašek, V.: *Upravljanje poduzećem s aspekta okoliša: u skladu sa zahtjevima norme ISO 14001*, Infomart, Zagreb, 1999., str. 9-10.
[74] ISO 14001 - U hrvatskoj se normi HRN EN ISO 14001:2015 utvrđuju zahtjevi za sustav upravljanja okolišem, što pomaže organizacijama da povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursima te izbjegavanje i smanjivanje nastajanja otpada, a čime se povećava konkurentnost organizacije i povjerenje zainteresiranih strana. Preuzeto s http://www.hzn.hr/default.aspx?id=53 (pristup: 07.05.2018.)

energije, otpad i usputne proizvode, fizikalna svojstva i ostala pitanja u segmentu buke, prašine, mirisa i slično[75].

Drugi način upravljanja na okoliš i prirodne resurse je Integrirana politika proizvoda (*eng. Integrated Product Policy, kr. IPP*) koja razmatra učinke proizvoda tijekom cijelog životnog ciklusa, a uključuje poslovne i druge dionike da kroz dijalog pronađu najisplativiji pristup. Treći pristup je EMAS (*eng. Eco Management and Audit Scheme, kr. EMAS*) koji potiče gospodarske subjekte da uspostave sustav upravljanja okolišem i sustav revizije s ciljem kontinuiranih poboljšanja u području zaštite okoliša. EMAS je strog sustav neovisnog ocjenjivanja koji zahtijeva kontinuirano poboljšanje kroz identifikaciju utjecaja na okoliš, provedbu politike, postavljanje i praćenje ciljeva i performansi, pravne usklađenosti, komunikacije i obuke. Pokazatelji su definirani po područjima, uključujući potrošnju energije i resursa te proizvodnju otpada[76]. Sustav se temelji na načelu minimizacije vjerojatnosti nastanka događaja s negativnim učinkom na okoliš.



Slika 4. Sedam koraka u procesu implementacije sustava upravljanja okolišem

Izvor: prilagođeno prema Herceg, N.: *Okoliš i održivi razvoj*, Synopsis d.o.o., Zagreb, 2013.

[75] Baković, T., Dužević, I.: *Integrirani sustavi upravljanja*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2014.,str. 70.
[76] Euroean Commission: Enviromental Statement, report for 2015., preuzeto s http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/ES2016_Consolidated%20version_final_en.pdf (pristup:02.08.2017.)

Na slici 3. je prikazano sedam koraka kroz koje gospodarski subjekti mogu implementirati sustav upravljanja okolišem (*eng. Enviromental Management System, kr. EMS*) te na taj način kontrolirati aspekte utjecaja na okoliš. Industrijska ekologija podrazumijeva proizvodnju u kojoj nema otpada jer se sav otpad koristi kao resurs u nekom drugom proizvodnom procesu istog ili drugog gospodarskog subjekta. U procesu implementacije sustava upravljanja okolišem to bi trebao biti konačni cilj svakog gospodarskog subjekta koji se odluči na upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse.

Gospodarskim subjektima su na raspolaganju razni načini za upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Treba naglasiti da je to strateška odluka koja može pomoći u ostvarenju konkurentske prednosti na tržištu i smanjenju troškova. Kroz upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse gospodarski subjekti imaju pozitivan učinak na rezultate poslovanja jer smanjuju troškove te dokazuju svoju opredijeljenost za društveno odgovorno poslovanje u segmentu zaštite okoliša. Ukoliko racionalno koriste obnovljive i neobnovljive resurse, rade na smanjenju emisija te vode računa o recikliranju i primarnoj selekciji otpada gospodarski subjekti se odgovorno ponašaju te upravljaju utjecajima na okoliš i prirodne resurse.

Jedan od trendova koji su danas dominantni je pritisak značajnih dionika na gospodarske subjekte u području zaštite okoliša. To nisu samo brojne udruge koje se bave zaštitom okoliša i prirode već potrošači, zaposlenici te investitori. Svojim odlukama i kupovnim navikama tzv. „zeleni potrošači“ preferiraju proizvode koji su ekološki prihvatljivi, „zeleni zaposlenici“ promoviraju na radnom mjestu odgovorno ponašanje prema okolišu a „zeleni investitori“ ulažu u gospodarske subjekte koji aktivno rade na upravljanju utjecaja na okoliš i prirodne resurse[77].

Na razini Europske Unije *European Eco-Efficiency Initiative* (kr. EEEI) radi na promicanju eko-učinkovitosti kao modela poslovne strategije koji će promijeniti postojeće načine proizvodnje proizvoda i usluga kroz korištenje resursa na način koji smanjuje troškove i negativne učinke na okoliš. Područje zaštite okoliša, zaštite prirode i gospodarenja otpadom je regulirano u Republici Hrvatskoj sukladno europskom zakonodavstvu. U nacionalno zakonodavstvo su prenesene direktive koje reguliraju navedena područja. Stoga možemo reći da se radi o vrlo detaljno reguliranom području kroz zakonodavne okvire što često kod gospodarskih subjekata dovodi do uvjerenja kako se radi o ograničenjima koja im povećavaju troškove poslovanja.

[77] Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 453-454.

Osim toga, gospodarski subjekti su samo jedan dio cjelovitog sustava koji bi trebao funkcionirati na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini. Bez konsenzusa i aktivnog sudjelovanja svih dionika, poglavito na razini jedinica lokalne samouprave za koje nisu zakonom predviđene sankcije, teško će biti napravljeni pozitivni pomaci u ovom segmentu. Samo kroz zajedničku koordiniranu politiku i implementaciju svih dionika možemo pozitivno upravljati okolišem i prirodnim resursima. Često se o ovom aspektu koncepta društveno odgovornog poslovanja govori kao o situaciji koja je dobitna za gospodarski subjekt i društvo u cjelini (*eng. win-win*). Kroz smanjenje u segmentu korištenja energije i vode te selekciji otpada gospodarski subjekti mogu ostvariti značajne uštede. Pozitivni učinci na poslovanje kroz implementaciju nekog od navedenih sustava su nedvojbeni jer kao rezultat u konačnici imaju smanjenje troškova. Neovisno o pozitivnim učincima na poslovanje, u praksi često nailazimo na nezainteresiranost gospodarskih subjekata koja je uvjetovana nedovoljnim znanjem i informiranošću, visokim troškovima implementacije i nedovoljnom potporom javnih i državnih institucija[78].

2.1.5. Strateške odrednice društveno odgovornog poslovanja

Gospodarski subjekti koji ugrađuju koncept društveno odgovornog poslovanja na strateškoj razini stvaraju konkurentsku prednost koju je teško kopirati i koja je dugoročno održiva. U razvijenim državama je takva praksa postala uobičajena zbog prednosti koje su dokazane kroz brojna istraživanja. Silberhorn i Waren su proveli istraživanje na uzorku najvećih gospodarskih subjekata iz Njemačke i Velike Britanije te ustanovili da je koncept društveno odgovornog poslovanja implementiran kao dio održive poslovne strategije zasnovane na transparentnosti, povjerljivosti i odgovornosti koja prepoznaje međuovisnost poslovnog i društvenog sektora[79].

Istraživanje koje su proveli Lougee i Wallace na uzorku gospodarskih subjekata koji su obuhvaćeni listom S&P 500 i Domini 400 pratilo je rezultate indeksa kroz petnaest godina i pokazalo da gospodarski subjekti koji ulažu kontinuirano u društveno odgovorno poslovanje imaju dugoročnu bolju maksimalizaciju vrijednosti[80].

[78] Nekić, B., Krajnović, A.: Politika zaštite okoliša u RH nakon pristupanja Europskoj Uniji, *Tranzicija*, 16(34), 2014., str. 39-58. preuzeto s http://hrcak.srce.hr/139691, (pristup: 11.08.2017.)
[79] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., op.cit., str. 26.
[80] Ibidem, str.26.

Stvaranje konkurentske prednosti na neki od poznatih načina kao što su „diferencijacija proizvoda, niža cijena uz prihvatljivu kvalitetu, izvrsnost u operacijskim aktivnostima, vodstvo u proizvodu i prisnost s kupcima“[81] relativno se brzo može kopirati od strane konkurencije.

Koncept društveno odgovornog poslovanja uključuje dionike i oblikuje se za svaki gospodarski subjekt sukladno njegovim specifičnostima te postaje ulaganje u budućnost ako je implementiran na strateškoj razini. Na taj način koncept društveno odgovornog poslovanja postaje alat koji povećava efikasnost i inovativnost gospodarskog subjekta te pomaže u stvaranju motiviranih i lojalnih zaposlenika te kupaca. Tako stvorenu konkurentsku prednost konkurencija teško može kopirati. Europska Komisija u svojoj novoj definiciji zahtjeva od gospodarskih subjekata da kroz implementaciju društveno odgovornog poslovanja na strateškoj razini dugoročno doprinose rastu i dobrobiti društva u cjelini[82].

Prema Thompsonu i sur. motivi za implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja na strateškoj razini su:

- stvaranje unutarnje koristi kroz manju fluktuaciju i veću produktivnost zaposlenika,
- smanjenje rizika od incidenata koji mogu naškoditi ugledu gospodarskog subjekta,
- širenje baze kupaca i
- pomoć u ostvarenju interesa dioničara[83].

Porter i Kramer ističu povezanost između strategije i društvene odgovornosti te konkurentske prednosti i društveno odgovornog poslovanja[84]. Isti autori smatraju da dio društveno odgovornog poslovanja koji se odnosi na korporativnu filantropiju može postići sinergiju između ekonomskih i društvenih ciljeva. Kroz reviziju postojećih donacija može se razviti korporativna filantropija na strateškoj razini. Gospodarski subjekt treba postojeće donacije podijeliti u tri kategorije odgovarajući na slijedeća pitanja:

1. da li su donacije u skladu s ciljevima gospodarskog subjekta,
2. da li su kriteriji odlučivanja, kontrole i izvještavanja jasni i

[81] Renko, N.: *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str. 100.
[82] Moczadlo, R.: Creating Competitive Advantages – The European CSR-strategy Compared with Porter's and Kramer's Shared Value Approach, *Ekonomski vjesnik*, Vol 28, No 1, 2015., str. 243-256., preuzeto s http://hrcak.srce.hr/140836, (pristup: 07.08.2017.)
[83] Thompson, A. A., Strickland III, A.J., Gamble, J. E., op.cit., str. 306-307.
[84] Porter, M. E., Kramer, M.R.: Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review*, 84(12), 2006., str. 78–92.

3. stvara li se kroz te donacije maksimalna vrijednost za društvo i zajednicu[85]?

Na ovaj način gospodarski subjekt definira ključne dionike te može raditi na uspostavljanju odnosa koji će biti zadovoljavajući za obje strane[86]. Za implementaciju na strateškoj razini Porter i Kramer predlažu slijedeće korake:

1. identifikacija međuovisnosti poslovnih aktivnosti gospodarskog subjekta i društva prema van (aktivnosti gospodarskog subjekta koje imaju utjecaj na društvo) i prema unutra (aktivnosti različitih aktera u društvu koje imaju utjecaj na gospodarski subjekt);
2. odabir vrijednosti i društvenih pitanja koja će podržati (opće koje nemaju veze s poslovanjem gospodarskog subjekta, one koje su u lancu vrijednosti gospodarskog subjekta jer kroz svoje poslovanje značajno utječe na iste i društvene vrijednosti koje doprinose konkurentnosti gospodarskog subjekta);
3. kreiranje programa aktivnosti u segmentu društveno odgovornog poslovanja;
4. integracija aktivnosti prema van i prema unutra i
5. kreiranje društvene dimenzije na način da se ista implementira u sustav vrijednosti te čini sastavni dio cjelokupne strategije gospodarskog subjekta[87].

Gospodarski subjekt ne treba samo uvažavati želje i potrebe različitih dionika već treba zajedno s njima raditi na stvaranju zajedničke vrijednosti na jedan od ova tri načina:

1. prepoznavanje proizvoda i tržišta koje je različito za razvijene i nerazvijene države u smislu ponude proizvoda i usluga sukladno potrebama,
2. redefiniranje produktivnosti u lancu vrijednosti u smislu korištenja energije, logistike, odgovornog korištenja resursa itd. i
3. izgradnja potporne industrije kroz klastere i kooperaciju s partnerima (dobavljačima, lokalnom zajednicom, institucijama…) na lokacijama gospodarskog subjekta[88].

Kroz ovaj pristup jedan ili više dionika će biti skloniji gospodarskom subjektu koji pristupa društveno odgovornom poslovanju na ovaj način[89].

[85] Porter, M. E., Kramer M. R.: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review,* 80 (12), 2002., str. 56-68.
[86] Ibidem
[87] Porter, M. E., Kramer, M.R.: Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review*, 84(12), 2006., str. 78–92.
[88] Porter, M. E., Kramer, M. R.: Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review*, 89(1/2), 2011., str. 62-77.
[89] Carroll, A. B., Shabana, K. M.: The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice, *International journal of management reviews* 12(1), 2010., str. 85-105., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:06.06.2017.)

Porter i Kramer su kroz svoje radove dali snažan motiv gospodarskim subjektima za implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja jer su ga povezali s izgradnjom konkurentske prednosti i dali smjernice za implementaciju na strateškoj razini.

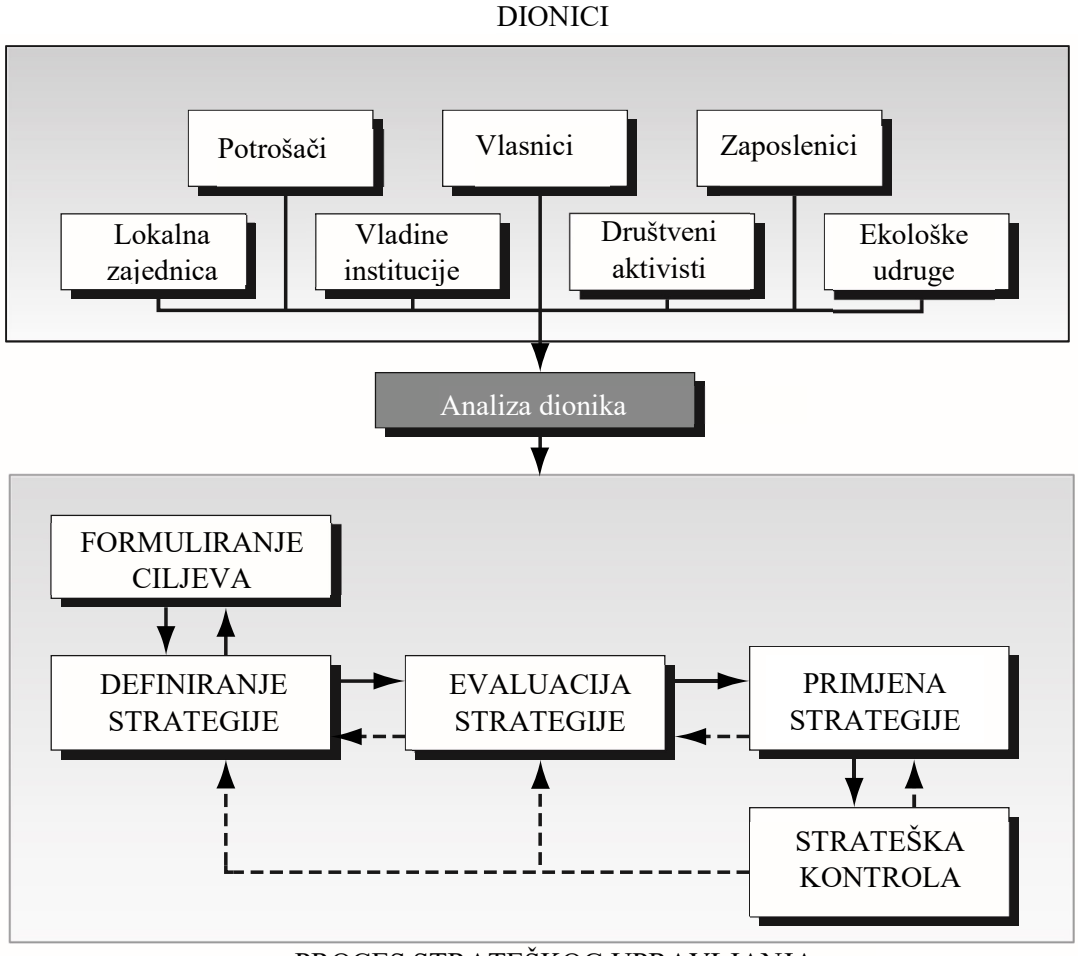
Ipak, teško možemo tvrditi kako postoji jednoznačan način implementacije koncepta. Gazzola i Colombo navode pet faza u razvoju i implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja koje gospodarskim subjektima daju jednostavan način za definiranje postojeće situacije i planiranje daljnjih koraka u implementaciji:

1. neformalan i defenzivan pristup društveno odgovornom poslovanju,
2. dobrotvorne aktivnosti koje uključuju donacije i sponzorstva te početak izvještavanja i aktivnosti u segmentu odnosa s javnošću,
3. sustavni pristup društveno odgovornom poslovanju koji uključuje aktivnosti iz područja zaštite okoliša i društvene odgovornosti koje su u skladu sa važećom strategijom gospodarskog subjekta,
4. inovativan pristup društveno odgovornom poslovanju koji nalazi nova i inovativna rješenja te mijenja strategiju gospodarskog subjekta kako bi bila u skladu s temeljnim principima koncepta kao sastavnog dijela strategije i
5. dominantna uključenost društveno odgovornog poslovanja u sve aktivnosti gospodarskog subjekta koja sadrži razvoj politike društveno odgovornog poslovanja, definiranje ciljeva i programa za implementaciju te mjerenje i izvještavanje[90].

Nužno je da upravljačke strukture usklade aktivnosti u segmentu društveno odgovornog poslovanja sa ključnim vrijednostima, poslovnom misijom i općom strategijom. Analiza dionika koja uključuje prikupljanje podataka o trendovima i aktivnostima je jedan od ulaza i sastavni dio procesa strateškog upravljanja. Kroz sve faze treba voditi računa o pitanjima iz segmenta društveno odgovornog poslovanja.

Pojedine faze u procesu se preklapaju i ponavljaju sukladno novim informacijama iz okruženja i samog procesa. U procesu implementacije je nužna uključenost nekog od članova uprave društva. Opredijeljenost gospodarskog subjekta za ovaj koncept mora biti prisutna u svim strateškim dokumentima i akcijskim planovima s točno naznačenim terminskim rokovima i osobama odgovornim za provođenje.

[90] Gazzola, P., Colombo, G.: CSR integration into the corporate strategy, *Cross-Cultural Management Journal Volume XVI*, Issue 2 (6), 2014., str. 331-338.



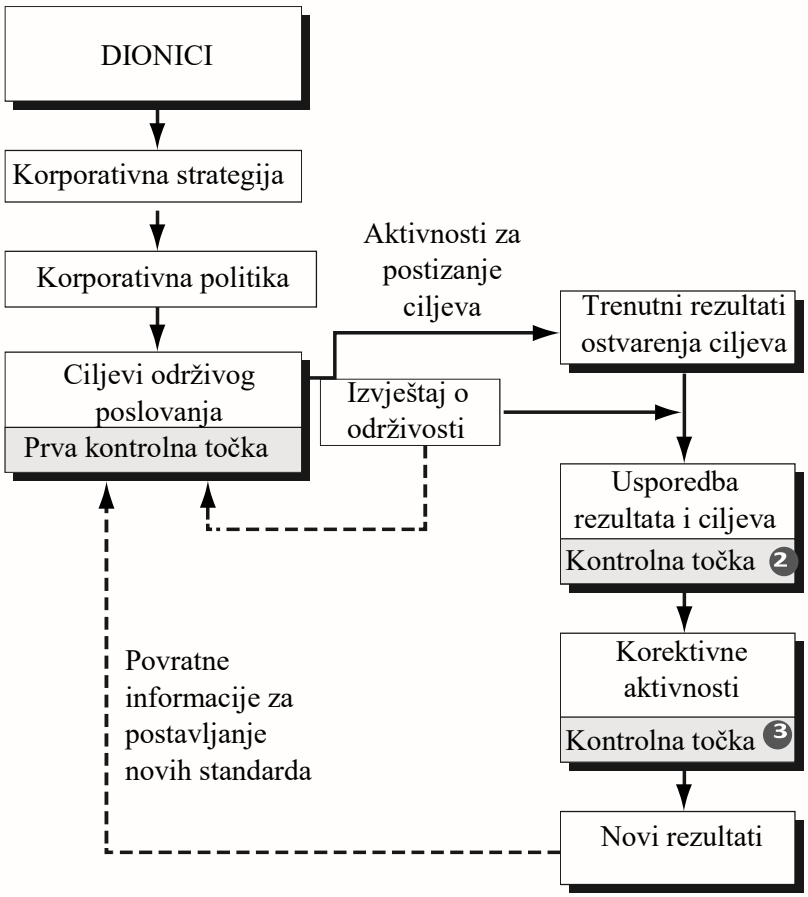
Slika 5. Proces strateškog upravljanja

Izvor: prilagođeno prema Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 136.

Praćenje rezultata i izvještavanje na redovnoj osnovi kroz integrirane izvještaje ili izvještavanje o održivosti poslovanja je ključno za podizanje transparentnosti poslovanja ali i kontrolu te unaprjeđenje procesa strateškog upravljanja. Značajan pomak u standardizaciji procesa izvještavanja i mjerenja je napravljen kroz Globalnu inicijativu za izvještavanje (*eng. Global Reporting Initiative, kr. GRI*) koju su 1997. godine pokrenuli CERES (*eng. Coalition of Environmentally Aware Economies, kr. CERES*) i UNEP (*eng. United Nations Environment Program, kr. UNEP*)[91]. Globalna inicijativa za izvještavanje razvija globalno primjenjive smjernice za izvještavanje o ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima poslovanja gospodarskih subjekata, javnih ustanova i neprofitnih organizacija. Misija Globalne inicijative za

[91] Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 140.

izvještavanje je osnažiti donositelje odluka globalno, kroz standarde održivog poslovanja i mrežu dionika u poduzimanju aktivnosti koje vode ka održivom gospodarstvu i svijetu u cjelini[92].



Slika 6. Izvještavanje o održivosti poslovanja kao dio strateške kontrole

Izvor: prilagođeno prema Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str.139.

Prema izvještaju konzultantske tvrtke KPMG iz 2015. godine globalni trendovi u izvještavanju ne bilježe pozitivne pomake među najvećim gospodarskim subjektima. Podaci za Europsku Uniju ukazuju na značajne razlike između gospodarskih subjekata iz zapadnog i istočnog dijela Europske Unije. Direktiva o nefinancijskom izvještavanju kojom će biti obuhvaćeno približno 6000 gospodarskih subjekata, trebala bi otkloniti ili barem umanjiti razlike

[92] www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx (pristup: 23.07.2017.)

na razini Europske Unije te napraviti pozitivne pomake u zemljama članicama koje su nekoć bile dio istočnog bloka[93].

Prema smjernicama koje je donio OECD gospodarski subjekti trebaju kao minimalnu razinu transparentnosti osigurati dostupnost podataka vezano za ciljeve gospodarskog subjekta, financijske pokazatelje, vlasničku strukturu, plaće i selekcijski postupak upravljačkih struktura na najvišoj razini, faktore rizika poslovanja, pitanja vezana za zaposlenike i ostale dionike, transakcije među povezanim poduzećima, korporativnu politiku upravljanja te proces implementacije. Osim navedenih informacija gospodarski subjekti bi sukladno smjernicama OECD-a trebali izvještavati o rizicima vezano za pitanja okoliša i društva u cjelini[94].

Strateške odrednice društveno odgovornog poslovanja u razvijenim gospodarstvima su sve prisutnije kao jedan od načina kreiranja konkurentske prednosti. Kroz standardizirano izvještavanje gospodarski subjekti mogu pratiti aktivnosti ali i kontrolirati i unaprjeđivati usvojene strategije, politike i ciljeve. Treba istaknuti kako svaki gospodarski subjekt sukladno djelatnosti, veličini i tržišnom položaju treba kreirati strategiju koja će biti u skladu s odrednicama društveno odgovornog poslovanja.

2.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Na eksternoj razini koncept društveno odgovornog poslovanja olakšava pristup kapitalu te pridonosi razvoju dugoročnih odnosa s kupcima, dobavljačima, potrošačima i lokalnom zajednicom. Dugoročne poslovne veze s dobavljačima stvaraju poslovni okvir u kojem je lakše izgraditi povjerenje koje u konačnici rezultira povoljnijim cijenama, poštivanjem rokova i kvalitete ugovorenih proizvoda odnosno usluga.

Dobri odnosi s lokalnom zajednicom i uključenost gospodarskog subjekta u aktivnosti kroz sponzoriranje lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija te donacije u humanitarne svrhe sudjeluju u izgradnji ukupnog socijalnog kapitala u društvu. Eksterna dimenzija uključuje brojne dionike od kojih svaki ima određene interese te je ključno prepoznati one koji imaju važnost za poslovanje gospodarskog subjekta. Kroz zajedničke programe i aktivnosti koje će biti transparentne i mjerljive obje strane mogu polučiti pozitivne učinke.

[93] The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015, Haymarket Network Ltd., Novemeber 2015., dostupno na https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf (pristup: 30.07.2017.)
[94] OECD: OECD Guidelines for Multinational Enterprises, OECD Publishing, 2011., str. 27-29., preuzeto s http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/, (pristup:15.08.2017.)

Gospodarski subjekti su globalno značajni čimbenici u segmentu zaštite okoliša. Zakonodavni okviri u segmentu zaštite okoliša se često percipiraju kao ograničenje i dodatno opterećenje za gospodarstvo. Ekoindustrija je jedan od primjera kako je kroz razvoj novih ekološki prihvatljivih industrija moguće ostvariti rast i kreirati nova radna mjesta. Obnovljivi izvori energije, energetska učinkovitost, ekoindustrija i učinkovito korištenje resursa su poticaj za inovativnost koja u konačnici povećava konkurentsku prednost gospodarstva na globalnoj razini.

Društveno odgovorno investiranje (*eng. Socially responsible Investing, kr. SRI*) ili etično investiranje je trend koji u Europskoj Uniji bilježi značajne stope rasta. Investitori posvećuju sve više pažnje ne samo financijskim pokazateljima poslovanja već i poslovnim praksama koje uključuju društvena i okolišna pitanja. Zagovornici društveno odgovornog investiranja vide ovu poslovnu praksu kao način na koji se mogu pomiriti održivi razvoj i financije[95].

2.2.1. Odnos s lokalnom zajednicom

Odnos gospodarskog subjekta s lokalnom zajednicom je važan dio eksterne dimenzije društveno odgovornog poslovanja koji se može promatrati s dva aspekta. Prvi je pozitivan aspekt na lokalnu zajednicu u koji ubrajamo brojne aktivnosti poput donacija, sponzorstava i volontiranja. Drugi aspekt odnosa s lokalnom zajednicom je negativan i očituje se kroz zagađenje okoliša, zatvaranje proizvodnih pogona, otpuštanje zaposlenika itd.

Kroz aktivnosti u segmentu koji definiramo kao pozitivan aspekt gospodarski subjekti mogu ostvariti prednosti i pozitivne učinke na poslovanje. Ukoliko je ulaganje u odnos s lokalnom zajednicom provedeno kroz identifikaciju ključnih dionika i kreiranje, praćenje i mjerenje učinaka te izvještavanje, možemo ustvrditi da je provedeno uspješno. Ključno je povezati društvene, ekonomske i ekološke probleme s poslovnom politikom gospodarskog subjekta na strateškoj razini te uključiti upravljačke strukture, poglavito na najvišoj razini.

U pozitivne aspekte odnosa s lokalnom zajednicom Matešić i sur. ubrajaju financijsku potporu zajednici, formaliziranu komunikaciju s predstavnicima lokalne zajednice, postotak sredstava za donacije u odnosu na prihode poduzeća, vrijeme zaposlenika angažiranih u

[95] Capelle-Blancard, G., Monjon, S.: Socially Responsible Investing: It Takes more than Words, *CEPII,* WP No 2010-15, 2010., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:18.08.2017.)

zajednici, darove u naravi, sponzorstva, sudjelovanje u oblikovanju javnih politika i socijalnom dijalogu itd.[96]

Kotler i Lee razlikuju šest načina na koje gospodarski subjekt čini dobro lokalno i globalno: korporativno promoviranje društvenih ciljeva, marketing tvrtke povezan s društvenim ciljem, društveni marketing, volonterski rad za zajednicu, korporativna filantropija i društveno odgovorna poslovna praksa[97].

Carroll i Buchholtz razlikuju dvije vrste pozitivnog aspekta koji gospodarski subjekt ima u odnosu s lokalnom zajednicom, volonterski rad za zajednicu i donacije odnosno, korporativna filantropija. U praksi je teško gledati odvojeno ova dva vida uključivanja gospodarskih subjekata u lokalnu zajednicu zbog čestog preklapanja aktivnosti [98].

Prema istraživanju Boston College Center for Corporate Citizenship provedenom na 236 gospodarskih subjekata programi potpore lokalnoj zajednici pozitivno utječu na reputaciju gospodarskog subjekta i privlačenje te zadržavanje kvalitetnih zaposlenika[99]. Koristi od volonterskog rada zaposlenika nisu samo za lokalnu zajednicu već i za gospodarski subjekt te zaposlenika kroz povećanje zadovoljstva i motivacije. Neki od potencijalnih problema kod volonterskog rada zaposlenika su praćenje i koordinacija aktivnosti te mjerenje rezultata posebno kod gospodarskih subjekata koji posluju na globalnoj razini. Često se volonterske aktivnosti disperziraju bez organiziranog programa za ostvarenje ciljeva koji su u skladu s korporativnom politikom[100]. Kako bi se potencijalni problemi izbjegli Kotler i Lee predlažu razvoj programa volonterskog rada za zajednicu kroz šest koraka:

1. izrada smjernica za uključivanje zaposlenika,
2. utvrđivanje vrsta i opsega podrške od strane zaposlenika,
3. izrada plana internih komunikacija,
4. osmišljavanje plana za odavanje priznanja,
5. izrada plana za obavještavanje javnosti i
6. izrada plana praćenja i procjene[101].

[96] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., op.cit., str. 54-56.
[97] Kotler, P., Lee, N, op.cit., str. 33-35.
[98] Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 463.
[99] Boston College Center for Corporate Citizenship: Community Involvment Study 2015., dostupno na https://bc-ccc.uberflip.com/i/597588-community-involvement-study-2015-exsummary (pristup: 30.07.2017.)
[100] Kotler, P., Lee, N, op.cit., str. 186.
[101] Ibidem, str. 196-198.

Korporativna filantropija je drugi način na koji gospodarski subjekt ostvaruje pozitivno djelovanje u odnosu s lokalnom zajednicom. Često nailazimo na termine donacije gospodarskih subjekata, dobrovoljni financijski prilozi i slično. Kotler i Lee definiraju korporativnu filantropiju kao „izravni prilog korporacije za neku humanitarnu akciju ili društveni cilj, najčešće u obliku bespovratne novčane pomoći, donacija i/ili usluga u naturi“[102]. Neprofitni ili tzv. treći sektor značajno ovisi o donacijama koje mu osiguravaju neovisnost. Gospodarski subjekti najčešće doniraju sredstva obrazovnim, zdravstvenim i kulturnim institucijama, razvojnim programima lokalne zajednice te organizacijama koje se bave pitanjima zaštite prirode i okoliša. Pri tom je ključno uspostaviti ravnotežu između brige za imovinu i interese dioničara te očekivanja da gospodarski subjekt pokaže odgovornost prema lokalnoj i široj zajednici[103].

Porter i Kramer su u svojim radovima naglasili povezanost korporativne filantropije i ostvarenja konkurentske prednosti. Kroz reviziju postojećih donacija, identifikaciju ključnih dionika, odabir programa koji su u skladu sa strategijom gospodarskog subjekta te kontrolu, mjerenje i izvještavanje može se ostvariti sinergija između ekonomskih i društvenih ciljeva[104]. Naglasak na povezivanje filantropskih aktivnosti sa strateškim ciljevima ostaje prisutan kod većine gospodarskih subjekata. Učinkovit program strateških filantropskih aktivnosti ima slijedeća obilježja:

1. u skladu je sa strateškim ciljevima i misijom gospodarskog subjekta,
2. povezan je sa programima unaprjeđenja odnosa sa zajednicom,
3. proračun i sredstva su dovoljna za ostvarenje zadanih ciljeva,
4. jasno su definirane politike i smjernice,
5. uključenost zaposlenika u filantropske aktivnosti,
6. uključenost i informiranost dionika o programu filantropskih aktivnosti i
7. razvija dugoročna partnerstva gospodarskog subjekta i neprofitnog sektora[105].

Negativni aspekti odnosa s lokalnom zajednicom su uglavnom vezani za prilagođavanje promjenama gospodarskog subjekta bez uključivanja dionika u donošenje odluka. Otpuštanja zaposlenika kroz izdvajanje poslovnih procesa u drugo poduzeće (*eng. outsourcing)* i izdvajanje te premještanje poslovnih procesa u druge države s jeftinijom radnom snagom (*eng. offshoring)* su dva najčešća oblika koja za posljedicu imaju značajan negativan utjecaj na lokalnu zajednicu.

[102] Ibidem, str. 143.
[103] Hill, R. P., Stephens, D., Smith, I.: Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior, *Business and Society Review*, 108:3, 2003., str. 339-364.
[104] Porter, M. E., Kramer M. R.: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review,* 80 (12), 2002., str. 56-68.
[105] Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 474.

Zadnjih godina bilježi se trend vraćanja proizvodnih pogona iz drugih država (*eng. reshoring*) zbog smanjenja troškovnih pogodnosti i nedostataka koje nosi izdvojena proizvodnja kao što su povećani transportni troškovi.

Zatvaranje proizvodnih pogona i prestanak rada gospodarskih subjekata je drugi oblik negativnog aspekta na zaposlenike i lokalnu zajednicu kao jedne od dionika. Razlozi zatvaranja proizvodnih pogona mogu biti, zastarjela tehnologija, međunarodna konkurencija, promjene u korporativnoj strategiji, opće stanje u gospodarstvu, konsolidacija poslovanja itd. Autonomno donošenje takvih odluka bez sagledavanja društvene komponente nije i ne može biti prihvatljivo u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. Gospodarski subjekt ima na raspolaganju dvije opcije koje uključuju dionike u proces zatvaranja proizvodnog pogona. Aktivnosti mogu biti poduzete prije donošenja odluke o zatvaranju pogona i naknadno kad je odluka već donesena. Prije donošenja odluke treba razmotriti sve moguće opcije kao što su diversifikacija poslovanja, pronalaženje novog vlasnika ili prodaja proizvodnog pogona zaposlenicima[106]. U nekim zemljama Europske Unije zakonom je propisano uključivanje zaposlenika, odnosno njihovih predstavnika, u proces donošenja odluke o zatvaranju pogona te donošenje socijalnog plana kao rezultata pregovora[107].

Ukoliko je zatvaranje pogona u konačnici jedina opcija tada je nužno slijedeće:

- napraviti analizu utjecaja na lokalnu zajednicu,
- obavijestiti zaposlenike i lokalnu zajednicu prije zatvaranja pogona,
- osigurati sredstva za otpremnine,
- provesti zatvaranje pogona u fazama i
- pomoći lokalnoj zajednici u privlačenju novih investitora[108].

Gospodarski subjekt koji je svjestan svog utjecaja na društvo, pristupa zatvaranju pogona na odgovoran način te kroz aktivnosti prije i poslije donošenja odluke nastoji minimizirati negativan utjecaj na zaposlenike i lokalnu zajednicu.

[106] Ibidem, str. 480.
[107] Carroll, A.B.: When Business Closes Down: Social Responsibilities and Management Actions, *California Management Review,* Vol. XXVI, No.2, Winter 1984., str, 125-140., dostupno na www.researchgate.net, (pristup: 01.08.2017.)
[108] Ibidem

2.2.2. Odnos s poslovnim partnerima, dobavljačima i potrošačima

Kroz razvijanje dugoročnih odnosa s poslovnim partnerima gospodarski subjekti primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja mogu povećati kvalitetu ulaznih sirovina i materijala te povećati pouzdanost isporuke i smanjiti troškove. Veliki gospodarski subjekti imaju posebnu odgovornost prema brojnim malim i srednjim poduzećima te ugovornim partnerima i podizvođačima koji su dio nabavnog lanca. Gospodarski subjekti trebaju razmotriti utjecaje i posljedice svojih odluka o nabavi te smanjiti ili potpuno ukloniti negativan utjecaj tih odluka[109].

UN Global Compact koristi termin održivost nabavnog lanca (*eng. supply chain sustainability*) koji definira kao „upravljanje okolišnim, društvenim i ekonomskim utjecajima te poticanje takvih poslovnih praksi kroz cijeli životni ciklus proizvoda i usluga a s ciljem kreiranja, zaštite i rasta dugoročnih okolišnih, društvenih i ekonomskih vrijednosti za sve dionike uključene u nabavni lanac“[110].

Međunarodna trgovačka komora daje daleko jednostavniju definiciju koja se temelji na dobrovoljnosti te definira odgovornost u nabavnom lancu kao „dobrovoljno opredjeljenje gospodarskih subjekata da upravljaju odnosima s dobavljačima uzimajući u obzir društvena i okolišna pitanja“[111].

Međunarodna organizacija rada kao jedan od ciljeva Tripartitne deklaracije navodi „poticanje multinacionalnih korporacija u stvaranju pozitivnog doprinosa u ekonomskom i društvenom napretku te kreiranje dostojanstvenog rada za sve a minimiziranje i rješavanje poteškoća koje mogu njihove poslovne aktivnosti potaknuti“[112].

Izdvajanje proizvodnih i poslovnih procesa kroz *outsourcing* te globalizacija tržišta i poslovanja stavljaju naglasak na velike gospodarske subjekte i povećavaju njihovu odgovornost prema ostalim sudionicima u nabavnom lancu. Gospodarski subjekti trebaju upravljati nabavnim lancem i kontrolirati ga na način koji osigurava primjenu društveno odgovorne poslovne prakse u svim članicama nabavnog lanca. Često je to vrlo zahtjevno jer su sudionici prostorno udaljeni i među njima postoje zakonske, političke, kulturne i ekonomske razlike. Da bi osigurali primjenu

[109] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., op.cit., str. 52.
[110] UN Global Compact: Supply Chain Sustainability-A Practical Guide for Continuous Improvement, Second Edition, 2010., preuzeto s https://www.unglobalcompact.org/library/205, (pristup: 15.08.2017.)
[111] ICC Commission on Business in Society: ICC guide to responsible sourcing-Integrating social and enviromental considerations into the supply chain, Paris, 2008., preuzeto s https://iccwbo.org/publication/icc-guide-to-responsible-sourcing/, (pristup: 15.08.2017.)
[112] International Labour Organization: Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, ILO, Geneva, 2017., str. 2, preuzeto s http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm, (pristup: 15.08.2017.)

društveno odgovornih poslovnih praksi gospodarski subjekti mogu u ugovore ugraditi zaštitne mehanizme koji uglavnom uključuju direktne sankcije, usklađenost ciljeva i intervencije treće strane[113]. Kao glavna područja na kojima se mora kontinuirano tražiti unaprjeđenje naglašavaju se dječji rad, sloboda sindikalnog udruživanja i pregovaranja, prikladni životni uvjeti, očuvanje bioraznolikosti i osiguravanje primjerene razine cijena[114].

Transparentnost mora biti prisutna u cijelom nabavnom lancu kroz izvještaje o održivom poslovanju ili društveno odgovornom poslovanju, informacije na web stranicama, označavanje proizvoda i certifikaciju[115]. Osim transparentnosti nužno je i dalje raditi na promociji odgovornosti u nabavnom lancu kroz javnu nabavu te pružati podršku inicijativama raznih dionika kao i osigurati pomoć onima čija su prava ugrožena u nabavnom lancu. Upravljanje nabavnim lancem je ključno jer potrošači povezuju društveno odgovorno poslovanje ne samo sa jednim gospodarskim subjektom koji proizvodi finalni proizvod već i sa svim gospodarskim subjektima koji su dio nabavnog lanca.

Jedan od sustava koji povezuje potrošače i nabavni lanac je Faitrade. To je alternativan način trgovine koji osigurava povoljnije uvjete za primarne proizvođače sukladno Fairtrade standardima koji su oblikovani s ciljem zaštite malih proizvođača u najsiromašnijim državama. Proizvodi s oznakom Fairtrade potrošačima daju informaciju o sukladnosti proizvoda s međunarodno prihvaćenim ekološkim, socijalnim i ekonomskim principima.



Slika 7. Fairtrade logo

Izvor: https://www.fairtrade.net/about-fairtrade/what-is-fairtrade.html (pristup: 03.08.2017.)

[113] Pedersen, E. R., Andersen M.: Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships, *Journal of Public Affairs*, Vol. 6, Issue 3-4, August – November 2006., str. 228 – 240.
[114] Opijnen, M., Oldenziel, J.: *Responsible Supply Chain Management, Potential success factors and challenges for addressing prevailing human rights and other CSR issues in supply chains of EU-based companies*, 2011., str.23., European Union, preuzeto s http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10371, (pristup: 15.08.2017.)
[115] Ibidem, str. 35.

Gospodarski subjekti imaju zadaću opskrbiti potrošače s proizvodima i uslugama na način koji zadovoljava ekonomske, socijalne i ekološke principe. Proizvodi i usluge trebaju biti u skladu s očekivanjima potrošača u smislu kvalitete, pouzdanosti i sigurnosti. Potrošači očekuju od gospodarskih subjekata da posluju u skladu s principima društveno odgovornog poslovanja. Sukladno tim očekivanjima razvio se cijeli niz oznaka o društveno odgovornom i ekološkom poslovanju koje treba uzeti s rezervom jer je pitanje na koji način i kako se dodjeljuju takve oznake koje imaju prvenstveno marketinšku a ne regulatornu osnovu.

EU Ecolabel je jedna od oznaka koje potrošačima jamče da je proizvod ili usluga kvalitetan i ekološki prihvatljiv. Da bi proizvod ili usluga dobile oznaku EU Ecolabel moraju zadovoljiti cijeli niz kriterija donesenih od strane stručnjaka i usuglašenih sa brojnim dionicima uključujući udruge potrošača i proizvođača. Ova oznaka je regulirana Uredbom Europskog Parlamenta i Vijeća kojom se definira oznaka kao dio politike Europske Unije. „Program dodjele znaka za okoliš EU-a dio je politike Zajednice u pogledu održive potrošnje i proizvodnje, čiji je cilj smanjiti negativni utjecaj potrošnje i proizvodnje na okoliš, zdravlje, klimu i prirodne resurse. Namjena programa je da se kroz uporabu znaka za okoliš EU-a promiču proizvodi visoke razine okolišne učinkovitosti.“[116]



Slika 8. Ecolabel logo

Izvor: http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm (pristup: 03.08.2017.)

[116] UREDBA (EZ) br. 66/2010 EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA od 25. studenoga 2009. o znaku za okoliš EU-a, dostupno na http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32010R0066&from=EN, (pristup: 03.08.2017.)

EU Ecolabel kao oznaka ima veliki značaj u procesu informiranja potrošača jer potrošači imaju očekivanja vezano za usklađivanje poslovanja gospodarskih subjekata i društvenih vrijednosti te ukoliko smatraju da se gospodarski subjekt ponaša odgovorno može doći do pozitivnih pomaka vezano za njihove kupovne navike i motive[117].

Singh i drugi su u istraživanju o percepcijama potrošača vezano za proizvode i društveno odgovorno poslovanje iz 2008. godine utvrdili da potrošači nemaju dovoljno informacija o društveno odgovornom poslovanju gospodarskih subjekata i kao najznačajnije čimbenike korporativnog imidža ističu inovativnost, kvalitetu, točne informacije i iskren odnos prema potrošačima. Etičnost u poslovanju nije vrednovana kao značajan čimbenik[118].

Debata o etičnosti u oglašavanju nije novost jer je zlouporaba oglašavanja prisutna na tržištu kroz nekoliko oblika kao što su dvosmisleno oglašavanje, skrivanje činjenica i pretjerivanje[119]. Ono što potrošači očekuju od oglašavanja i promidžbenih aktivnosti su jasne, točne i adekvatne informacije o proizvodima i uslugama koje će im pomoći pri izboru. Carroll i Buchholtz naglašavaju tri aspekta etičnog odnosa prema potrošačima kao dionicima od strane upravljačkih struktura gospodarskog subjekta u kontekstu društveno odgovornog poslovanja.

Tablica 2. Odnos prema potrošačima kao dionicima u različitim tipovima upravljanja

Nemoralno upravljanje	Potrošači su sredstvo ostvarenja ciljeva gospodarskog subjekta bez etične odgovornosti. Koriste se razne nemoralne radnje poput varanja i obmanjivanja potrošača.
Upravljanje bez moralne odgovornosti	Upravljačke strukture rade u skladu s pozitivnim zakonskim propisima a s ciljem maksimiziranja profita. Ne obraća se pozornost na ono što potrošači smatraju fer odnosom.
Moralno upravljanje	Potrošači su ravnopravni partneri u procesu prodaje. Upravljačke strukture su fokusirane na pružanje usluge i prodaju proizvoda u skladu s potrošačkim pravima.

Izvor: prilagođeno prema Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 403.

[117] Ellen, P.S., Webb, D.J., Mohr, L.A.: Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs, *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 2006., str. 147-157.,preuzeto s http://icds.uoregon.edu/wp-content/uploads/2014/05/Ellen2006_CSRTypes.pdf, (pristup: 08.08.2017.)
[118] Singh, J., Garcia de los Salmones Sanchez, M., Bosque, I.R.: Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: A Cross-cultural Evaluation, *Journal of Business Ethics* 80, 2008., str. 597-611., preuzeto s http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/understanding-corporate-social-responsability.pdf, (pristup: 08.08.2017.)
[119] Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 382-385.

Ponašanje potrošača u Republici Hrvatskoj u odnosu na aktivnosti u segmentu društveno odgovornog poslovanja nije bilo predmetom brojnih istraživanja te je teško dati generalne stavove budući da su istraživanja bila uglavnom fokusirana na gospodarske subjekte i njihove aktivnosti.

Istraživanje koje su 2010. godine provele Leko Šimić i Štimac o odnosu potrošača prema društveno odgovornom poslovanju dalo je pomalo iznenađujuće rezultate. Naime, rezultati istraživanja su pokazali da potrošači u Republici Hrvatskoj smatraju društveno odgovorno poslovanje kao ono koje poštuje zakon i etične principe te naglašavaju nedostatak informacija kao i nepovjerenje u promidžbene aktivnosti gospodarskih subjekata u segmentu društveno odgovornog poslovanja[120].

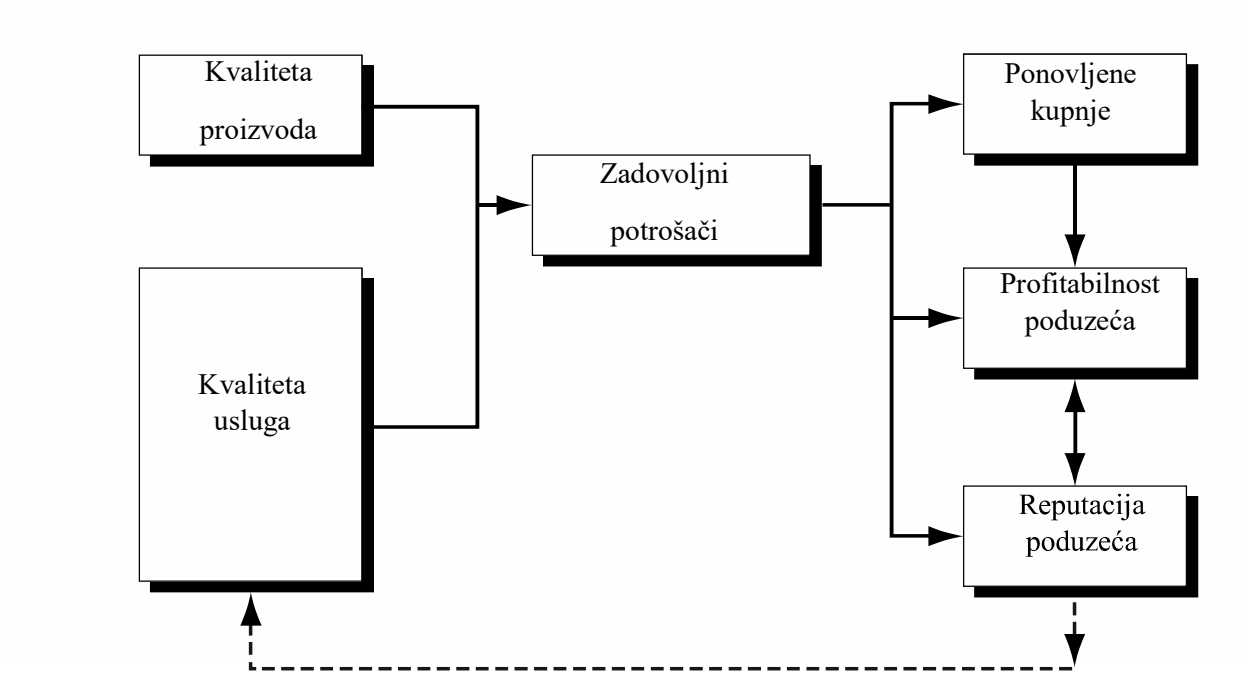
Sinčić Čorić i Kurnoga Živadinović su na uzorku od 195 studenata druge godine Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 2009. provele istraživanje vezano uz utjecaj elemenata marketinga općeg dobra na spremnost potrošača da kupi određeni proizvod odnosno marku proizvoda. Pri tom se marketing općeg dobra definira kao suradnja između profitnog i neprofitnog sektora temeljem koje obje strane ostvaruju pozitivne učinke. Kao glavni čimbenik je istaknuto trajanje kampanje marketinga općeg dobra te kampanje koje duže traju imaju veće izglede pridobiti potrošače da promijene marku proizvoda u ovom konkretnom slučaju studente.[121]

Možemo ustvrditi kako je teško dati konačan stav u svezi ponašanja potrošača u Republici Hrvatskoj koji uvelike ovisi o razini informiranosti o konceptu društveno odgovornog poslovanja. Mada je evidentna određena razina nepovjerenja prema promidžbenim aktivnostima gospodarskih subjekata poglavito u segmentu odnosa s javnošću, ukoliko proizvod odgovora potrebama potrošača oni su spremni na promjene. Trajanje oglašivačke kampanje u kojima se ističu elementi marketinga općeg dobra također ima utjecaja na ponašanje potrošača. Ipak, ključno je da proizvod ili usluga kvalitetom zadovoljavaju potrebe potrošača. Za konkretnije preporuke u ovom segmentu nužna su dodatna istraživanja na različitim socio demografskim skupinama uvažavajući specifičnosti tržišta Republike Hrvatske.

Luo i Bhattacharya su u svom istraživanju iz 2006. godine potvrdili pozitivnu korelaciju između društveno odgovornog poslovanja, zadovoljstva potrošača i tržišne vrijednosti gospodarskih subjekata. U svom istraživanju naglašavaju kako aktivnosti u segmentu društveno

[120] Leko Šimić, M., Štimac, H.,: CSR:Croatian Consumers' Response, Regulation and Best Practices in Public and Nonprofit Marketing : 9th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing, Bukurešt : National School of Political Studies and Public Administration, Faculty of Public Administration, 2010., str. 365-373. dostupno na www.researchgate.net (pristup:06.06.2017.)
[121] Sinčić Ćorić, D. i Kurnoga Živadinović, N.: Utjecaj odabranih elemenata marketinga općeg dobra na odabir marke, *Market-Tržište*, 21 (1), 2009., str. 68-79. preuzeto s https://hrcak.srce.hr/53082 (pristup: 21.09.2018.)

odgovornog poslovanja moraju biti popraćene inovativnim i kvalitetnim proizvodima te jedino na taj način može doći do sinergijskih učinaka. Ukoliko to nije slučaj, rezultat mogu biti negativni učinci na poslovanje i tržišnu vrijednost gospodarskog subjekta[122].



Slika 9. Model ostvarenja zadovoljnih potrošača kao dionika i njihov utjecaj na reputaciju i profitabilnost gospodarskog subjekta

Izvor: prilagođeno prema Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 427.

2.2.3. Globalna briga za okoliš

Međunarodna konferencija isključivo posvećena pitanjima globalne brige za okoliš je održana u Stockholmu 1972. godine. Na konferenciji su istaknute teme vezano za utjecaj ljudi na okoliš kao što su zagađivanje i prekomjerna upotreba resursa te veza između kvalitete života i kvalitete okoliša. Nakon konferencije su Ujedinjeni narodi pokrenuli oblikovanje programa za zaštitu okoliša koji je imao misiju voditi i poticati partnerstvo o brizi za okoliš a Skupština Ujedinjenih naroda osnovala je 1973. godine agenciju za okoliš *(eng. UN enviroment, kr. UNEP*).

[122] Luo, X., Bhattacharya, C. B.: Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value, *Journal of Marketing*, 70(4), 2006., str. 1–18.

Konferencija održana u Rio de Janeiru 1992. godine u organizaciji Ujedinjenih naroda poznatija kao Samit o zemlji uvodi termin održivi razvoj. Deklaracija iz Rija objedinjava 27 načela važnih za održivi razvoj koji čine akcijski program UN-a o razvoju i okolišu za 21. stoljeće[123]. Program za 21. stoljeće ili Agenda 21 u četrdeset poglavlja obuhvaća ciljeve i mjere djelovanja kao predložak za uvođenje strategije održivog razvoja na nacionalnoj razini. Teme koje pokriva su održivi razvoj, klimatske promjene i biološka raznolikost.

Dvadeset godina poslije 2012. godine u Rio de Janeiru je obilježena obljetnica prve konferencije. Na Konferenciji Rio+20 definirani su budući ciljevi održivog razvoja koji objedinjavaju tri dimenzije održivog razvoja, gospodarsku, socijalnu i okolišnu. Kao ključni element primjene održivog razvoja naglašeno je koordinirano djelovanje na globalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. U izvještaju Ujedinjenih naroda iz 2013. godine naglašava se potporna uloga tijela Ujedinjenih naroda te se uočavaju izvjesni propusti kroz dominantno fokusiranje na okolišna pitanja i nedovoljnu suradnju između UN regionalnih timova i međunarodnih financijskih institucija[124].

Nakon Konferencije u Stockholmu održan je sastanak Europskog Vijeća u Parizu na kojem je podržana zaštita okoliša na razini Zajednice. Ugovorom iz Maastrichta iz 1993. godine okoliš je postao službeno područje politike Europske Unije a ugovorom iz Amsterdama iz 1999. godine promicanje održivog razvoja postaje jedan od temeljnih ciljeva Europske Unije.

Nakon revizije Gothenburške strategije održivog razvoja iz 2001. godine Europska Unija je 2009. godine prihvatila revidiranu Strategiju održivog razvoja za proširenu Europu u kojoj se naglašava održivi razvoj kao dugoročni cilj koji objedinjava gospodarski rast, socijalnu koheziju i zaštitu okoliša[125]. Strategija uključuje i program vezano za očuvanje bioraznolikosti koji se u Europskoj Uniji regulira Direktivom o pticama i Direktivom o staništima a provodi kroz mrežu zaštićenih područja Natura 2000. Ugovor iz Lisabona iz 2009. godine borbu protiv klimatskih promjena definira kao zaseban cilj.

Republika Hrvatska je podržala Agendu 21 i Plan djelovanja koji su usvojeni 1992. godine na Konferenciji UN-a o okolišu i razvoju a 2012. godine je Republika Hrvatska

[123] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., op.cit., str. 86-87.
[124] United Nations General Assembly Economic and Social Council: Mainstreaming of the three dimensions of sustainable development throughout the United Nations system - Report of the Secretary-General, Geneva, 1-26 July 2013., preuzeto s http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/68/79&Lang=E, str. 11-12., (pristup: 12.08.2017.)
[125] Commission of the European Communities: Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009. Review of the European Union Strategy for Sustainable Developement, Brussels, 24.07.2009., str.2., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52009DC0400, (pristup:13.08.2017.)

sudjelovala na Konferenciji UN-a o održivom razvoju i podržala zaključni dokument Konferencije „Budućnost kakvu želimo“.

Europska Komisija kontinuirano objavljuje programe za okoliš a posljednji sedmi, je usvojen 2013. godine za razdoblje do 2020. godine. Kao prioritetne ciljeve program navodi:

- zaštititi, očuvati i povećati prirodni kapital Unije;
- pretvoriti Uniju u resursno učinkovito, zeleno i konkurentno gospodarstvo s niskom razinom emisija CO_2;
- zaštititi građane Unije od pritisaka i opasnosti za njihovo zdravlje i blagostanje povezanih s okolišem;
- povećati koristi zakonodavstva Unije u području okoliša boljom provedbom;
- poboljšati utemeljenost politike Unije u području okoliša na dokazima i znanju;
- osigurati ulaganja u politiku okoliša i klimatsku politiku te rješavati popratne troškove povezane s okolišem;
- povećati uključenost pitanja u vezi s okolišem i usklađenost politika;
- poboljšati održivost gradova na području Unije;
- povećati djelotvornost Unije u rješavanju međunarodnih izazova povezanih s okolišem i klimom[126].

Za svaki od navedenih ciljeva su razrađene aktivnosti i definirani resursi za ostvarenje. U programu je navedena vizija za 2050. godinu koja glasi:

„*Godine 2050. živimo dobro, unutar ekoloških ograničenja planeta. Naše blagostanje i zdrav okoliš proizlaze iz inovativnog, kružnog gospodarstva u kojem se ništa ne gubi i u kojem se prirodnim resursima upravlja na održiv način, a bioraznolikost se štiti, vrednuje i održava tako da se pojačava otpornost našeg društva. Naš rast s niskom razinom emisije CO2 već je dugo odvojen od korištenja resursa, što određuje tempo za sigurno i održivo globalno društvo.“*[127]

Održivi razvoj se vidi ne kao ograničenje gospodarskog rasta već kao način ostvarenja rasta kroz inovativnost i povećanje učinkovitosti koje za krajnji rezultat imaju povećanu konkurentnost i nova radna mjesta. Od vlada država članica se očekuje aktivan rad na stvaranju zakonodavnog okvira koji će poticati razvoj održivog poslovanja. Naglašava se i zahtjev za

[126] Odluka br. 1386/2013/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 20. studenoga 2013. o Općem programu djelovanja Unije za okoliš do 2020. „Živjeti dobro unutar granica našeg planeta” Tekst značajan za EGP, str.174., preuzeto s http://data.europa.eu/eli/dec/2013/1386/oj, (pristup: 13.08.2017.)
[127] Ibidem, str. 176.

zelenom javnom nabavom te „ekološkim dizajnom“ proizvoda koji će uključivati trajnost, obnovljivost, mogućnosti ponovnog korištenja i recikliranja te životni vijek proizvoda[128].

Gospodarstva Europske Unije uvelike ovise o okolišu. Neovisno da li se radi o poljoprivrednoj proizvodnji ili turizmu velik broj zaposlenih u tim gospodarskim granama ovisi o okolišu. Dugoročni trendovi u Europskoj Uniji kako su određeni u Općem programu djelovanja Unije za okoliš do 2020. godine naglašavaju proizvodnju koja je u skladu s održivim razvojem i ekološki prihvatljiva.

Ekoindustrija ili proizvodnja ekoloških tehnologija (*eng. enviromental technology industries*) zapošljava u Europskoj Uniji sve veći broj ljudi i posljednjih godina bilježi brzi rast od prosječno 7% godišnje. U Danskoj je 2009. godine na proizvodnji vjetroelektrana radilo 25.000 zaposlenih a na razini Europske Unije je u ekoindustriji direktno bilo zaposleno 3,4 miliona zaposlenih što je više od broja zaposlenih u autoindustriji [129].

Gospodarski subjekti su značajni čimbenici u segmentu zaštite okoliša ne samo lokalno gdje posluju već i globalno. Zakonodavni okviri u segmentu zaštite okoliša kao i brojne međunarodne konvencije se često vide kao ograničenje i dodatno opterećenje za gospodarstvo. Na primjeru Europske Unije i ekoindustrije evidentno je da kroz razvoj novih ekološki prihvatljivih industrija je moguće ostvariti rast i kreirati nova radna mjesta. Obnovljivi izvori energije, energetska učinkovitost, ekoindustrija i učinkovito korištenje resursa ne smiju biti ograničenja za razvoj već poticaj za inovativnost koja će povećati konkurentsku prednost gospodarstva na globalnoj razini. Među članicama Europske Unije postoji značajna razlika u svim navedenim segmentima te postoji značajan prostor za poboljšanje poglavito u novim članicama iz istočnog dijela Europske Unije.

Često se u praksi susreće razmišljanje koje najčešće zovemo pristup „ne u mom dvorištu“ (*eng. Not in My Back Yard, kr. NIMBY*) a upotrebljava se za aktivnosti pojedinaca ili skupina protiv nečeg za što vjeruju da će imati negativan utjecaj na kvalitetu života, zdravlje i okoliš[130]. Primjeri su brojni na razini gospodarskih subjekata ali i lokalnih zajednica te na nacionalnoj i regionalnoj razini. Aktivisti se danas bore i protiv izgradnje vjetrenjača i postrojenja koji od otpada proizvode energiju zbog buke i negativnog utjecaja na prirodne ljepote mada se radi o obnovljivim izvorima energije koji su ekološku prihvatljivi.

[128] Ibidem, str. 183-184.
[129] European Commission: EU enviroment policy supporting jobs and growth, Luxembourg, 2011., preuzeto s http://ec.europa.eu/environment/enveco/industry_employment/pdf/facts_and_figures.pdf, (pristup: 13.08.2017.)
[130] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., op.cit., str. 114.

Danas je globalno postignut konsenzus o važnosti održivog razvoja i globalne brige za okoliš. Ipak, postoje razmimoilaženja o dinamici promjena u budućnosti i načinima rješavanja nastalih i budućih problema. Neovisno o tome, svi moramo postati svjesni indirektne i direktne odgovornosti za stanje u prirodi i okolišu na individualnoj i poslovnoj razini[131].

2.2.4. Društveno odgovorno investiranje

Društveno odgovorno investiranje (*eng. Socially responsible Investing, kr. SRI*) ili etično investiranje je trend koji dobiva sve više na značaju. Investitori posvećuju sve više pažnje ne samo financijskim pokazateljima poslovanja već i poslovnim praksama koje uključuju društvena i okolišna pitanja.

Zagovornici društveno odgovornog investiranja vide ovu poslovnu praksu kao način na koji se mogu pomiriti održivi razvoj i financije[132]. Nasuprot njima skeptici navode kako je mjerenje nefinancijskih pokazatelja iznimno zahtjevno jer uključuje širok dijapazon kvalitativnih, kvantitativnih i drugih metoda u izvješćima koja rade gospodarski subjekti i neprofitne organizacije, tijela vlasti i internacionalne organizacije.

Počeci modernog doba društveno odgovornog investiranja sežu od 1970-tih godina u SAD-u odakle se trend proširio uglavnom na anglosaksonske države. U kontinentalnom dijelu Europe početak društveno odgovornog investiranja datira od 1990. godine.

Prema definiciji koju su dali Ujedinjeni Narodi u principima odgovornog investiranja *(eng. Unated Nations Priciples for Responsible Investment, kr. UNPRI*) odgovorno investiranje ugrađuje čimbenike vezano za okolišna i društvena pitanja kao i upravljanje korporacijom u proces donošenja investicijskih odluka s ciljem boljeg upravljanja rizicima i ostvarenja dugoročno održivih povrata[133].

U prvoj polovici 2016. godine EUROSIF (*eng. European sustainable and responsible investment – SRI – membership organization*) je dao slijedeću definiciju društveno odgovornog investiranja. „Održivo i odgovorno investiranje (SRI) je pristup dugoročnom investiranju koji uključuje ESG čimbenike (*enviromental, social, corporate governance – okolišna i društvena pitanja, upravljanje korporacijom*) u proces istraživanja, analize i odabira vrijednosnih papira

[131] Carroll, A. B., Buchholtz, A.K., op.cit.., str. 458.
[132] Capelle-Blancard, G., Monjon, S.: Socially Responsible Investing: It Takes more than Words, *CEPII,* WP No 2010-15, 2010., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:18.08.2017.)
[133] https://www.unpri.org/ (pristup: 17.08.2017.)

unutar investicijskog portfelja. Kombinacijom temeljnih analiza i evaluacijom ESG čimbenika s ciljem ostvarenja dugoročnih prinosa za investitore ostvaruje koristi za društvo kroz utjecaj na ponašanje gospodarskih subjekata“[134].

Društveno odgovorno investiranje objedinjava tri grupe investitora koji se razlikuju ovisno o motivaciji :

1. investitori motivirani zaštitom okoliša ili „zeleni“ investitori,
2. investitori motivirani religijskim i etičnim čimbenicima kao što je npr. etično ponašanje prema zaposlenicima i
3. investitori motivirani društvenim pitanjima kao što je upravljanje korporacijom ili ulaganja u zajednicu npr. u zdravstvenu zaštitu[135].

U portfelju fondova koji društveno odgovorno investiraju su uglavnom gospodarski subjekti koji su implementirali koncept društveno odgovornog poslovanja poglavito u segmentu upravljanja utjecajima na okoliš i prirodne resurse, etične radne prakse i međunarodne poslovne prakse. Za ove fondove je bitan i proizvodni program gospodarskog subjekta. Naime, proizvođači oružja ili duhanskih proizvoda ne mogu biti dio takvog portfelja neovisno o drugim segmentima poslovanja koji uključuju društveno odgovorne poslovne prakse. Na taj način društveno odgovorno investiranje nastoji promicati pozitivne promjene u društvu i ostvariti dugoročno prihvatljive stope rasta i prinose za ulagače.

Gospodarski subjekti koji u svom poslovanju imaju elemente društveno odgovornog poslovanja nastoje na internoj i eksternoj razini smanjiti i preventivno djelovati na čimbenike koji mogu negativno utjecati na korporativni imidž te rezultirati troškovima i smanjenom tržišnom vrijednošću. Kroz koncept društveno odgovornog poslovanja gospodarski subjekti mogu ostvariti konkurentsku prednost, diferencirati se na tržištu, izbjeći kazne zbog neodgovornog poslovanja i smanjiti izloženost rizicima[136].

Kao što je već navedeno postoji pozitivna korelacija između društveno odgovornog poslovanja, zadovoljstva potrošača i tržišne vrijednosti ukoliko su ti procesi usklađeni s

[134] EUROSIF: European SRI Study 2016., Brussels, preuzeto s http://www.eurosif.org/sri-study-2016/, (pristup: 17.08.2017.)
[135] Ciocchetti, C.: Socially Responsible Investing, *Encyclopedia of Business&Society*, 2007 preuzeto s https://ssrn.com/abstract=1436114, (pristup:18.08.2017.)
[136] Mackey, A., Mackey, T.B., & Barney, J.B.: Corporate social Responsibility and firm performance: Investor Preferences and Corporate Strategies*, Academy of Management Review*, 32(3), 2007., str. 817–835.

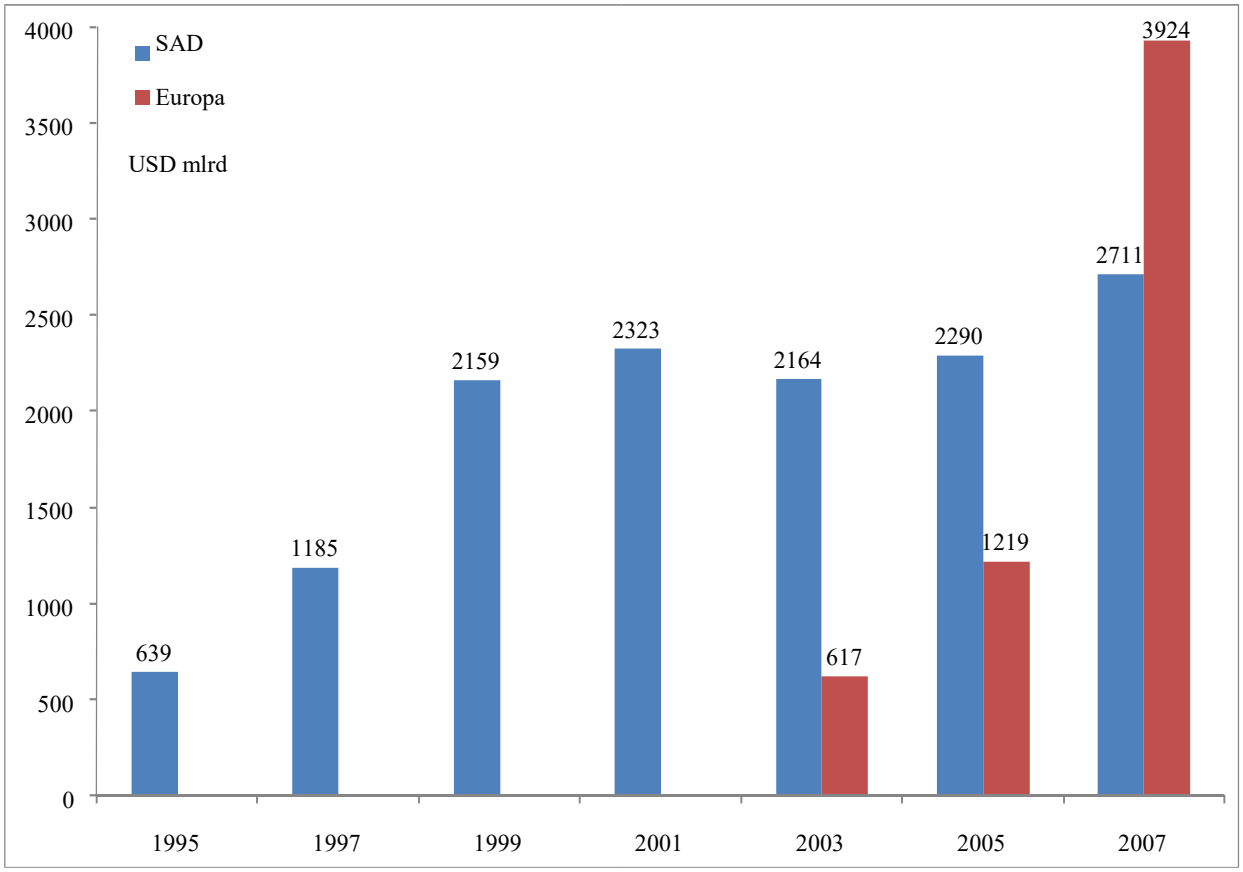
inovativnošću i kvalitetom proizvoda i usluga[137]. Istraživanje koje su proveli Hill i drugi o odnosu društveno odgovornog poslovanja, tržišne vrijednosti gospodarskih subjekata i fondova koji se vode načelima društveno odgovornog poslovanja u razdoblju od deset godina u tri regije, Europi, Aziji i SAD-u je pokazalo da fondovi koji ulažu u društveno odgovorne gospodarske subjekte dugoročno imaju više prinose[138]. Ipak, postoje prijepori u akademskoj zajednici vezano za prinose fondova koji društveno odgovorno investiraju u odnosu na one koji nemaju takvu praksu te bi buduća istraživanja trebala pratiti kroz duža vremenska razdoblja prinose i po mogućnosti izuzeti opće makroekonomske trendove.

Društveno odgovorno investiranje se uglavnom dijeli na tri glavna područja, ulaganje u zajednicu, zastupanje dioničara i provjeravanje društvenih pitanja koje može biti pozitivno i negativno[139]. Kroz provjeravanje odnosa gospodarskog subjekta na društvo investitori nastoje utjecati na cijenu dionica kroz kreiranje ponude i potražnje na tržištu za određenim dionicama. Zastupanje dioničara je područje kroz koje se nastoji ostvariti utjecaj na upravljačke strukture gospodarskog subjekta i druge dioničare u svezi ostvarenja i implementacije ciljeva na području okolišnih i društvenih pitanja. Kroz pregovore, bojkote i rezolucije dioničara vezano za prijedloge upravljačkim strukturama u svezi nekog određenog pitanja želi se postići promjene u ponašanju i politikama gospodarskog subjekta[140]. Koliko i kako investitori mogu utjecati na gospodarski subjekt ostaje upitno jer su gospodarski subjekti koji nemaju odgovorne poslovne prakse u segmentu zaštite okoliša i društvenih pitanja izbačeni već u procesu selekcije od strane investitora. Ukoliko imaju male vlasničke udjele investitori teško mogu ostvariti značajan utjecaj na upravljačke strukture gospodarskih subjekata. Stoga, društveno odgovorno investiranje može na takve gospodarske subjekte utjecati samo indirektno a direktno samo na one koji već imaju implementirane određene dijelove društveno odgovornog poslovanja kako bi ih poboljšali[141].

Neovisno o raznim pokazateljima koje možemo naći u medijima i na web stranicama društveno odgovorno investiranje je još uvijek tržišna niša koja bilježi umjeren rast. Ukoliko se primjeni široka definicija društveno odgovornog investiranja tržišni udio u razvijenim zemljama iznosi 10%. Stopa rasta stagnira u SAD-u dok je u Europi relativno visoka što ju čini vodećim

[137] Luo, X., Bhattacharya, C. B.: Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value, *Journal of Marketing*, 70(4), 2006., str. 1–18.
[138] Hill, R. P. et al.: Corporate social responsibility and socially responsible investing: A global perspective, *Journal of Business Ethics* 70.2, 2007., str. 165-174.
[139] Ciocchetti, C.: Socially Responsible Investing, *Encyclopedia of Business&Society*, 2007 preuzeto s https://ssrn.com/abstract=1436114, (pristup:18.08.2017.)
[140] Ibidem
[141] Rivoli, P.: Making a difference or making a statement? Finance research and socially responsible investment, *Business Ethics Quarterly* 13.3, 2003., str. 271-287.

tržištem društveno odgovornog investiranja u svijetu[142]. Prema izvještaju EUROSIF-a za 2016. godinu Francuska je među najrazvijenijim tržištima i bilježi najznačajnije stope rasta društveno odgovornog investiranja među trinaest država koje sudjeluju u istraživanju[143].



Slika 10. Društveno odgovorno investiranje u SAD-u i Europi od 1995. do 2007.

Izvor: Capelle-Blancard, G., Monjon, S.: The Performance of Socially Responsible Funds: Does the Screening Process Matter?, European Financial Management, 20. 10.2139/ssrn.1734764, 2014., str. 494-520., dostupno na www.researchgate.net, (pristup: 18.08.2017.)

U Akcijskom planu o izgradnji unije tržišta kapitala Europska Komisija ističe kako su nužna nova dugoročna i održiva ulaganja koja će povećati konkurentnost gospodarstva Europske Unije i omogućiti prelazak na resursno učinkovito gospodarstvo s niskim udjelom ugljika. U tom

[142] Capelle-Blancard, G., Monjon, S.: Socially Responsible Investing: It Takes more than Words, *CEPII,* WP No 2010-15, 2010., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:18.08.2017.)
[143] EUROSIF: European SRI Study 2016., Brussels, str.70., preuzeto s http://www.eurosif.org/sri-study-2016/, (pristup: 17.08.2017.)

kontekstu se navodi kako kroz okolišne, socijalne obveznice te obveznice za upravljanje treba usmjeravati kapital prema održivim ulaganjima[144].

Pozitivan pomak je napravljen kroz djelomičnu standardizaciju parametara za određivanje tzv. „zelenih obveznica". Najšira definicija „zelenih obveznica" bi bila prikupljanje sredstava za nove i postojeće projekte koji imaju za cilj ostvariti koristi u segmentu okolišnih problema. Tu ubrajamo područja obnovljivih izvora energije, energetske učinkovitosti, održivo upravljanje otpadom, održivo korištenje poljoprivrednog i šumskog zemljišta, očuvanje bioraznolikosti, održivo upravljanje vodnim resursima, ekološki prihvatljivi oblici prijevoza i prilagođavanje klimatskim promjenama[145].

Principi za evaluaciju „zelenih obveznica" imaju četiri aspekta:

1. za što su sredstva namijenjena,
2. vrednovanje i selekcija projekta,
3. upravljanje odobrenim sredstvima i
4. izvještavanje najmanje jednom godišnje o kvalitativnim i kvantitativnim učincima o utjecaju na ekološku održivost[146].

Daljnji rad na transparentnosti i standardizaciji parametara u procesu selekcije ali i mjerenja učinkovitosti projekata financiranih „zelenim obveznicama" je nužan preduvjet za rast ovog segmenta društveno odgovornog investiranja. Treba istaknuti doprinos Europske investicijske banke koja je aktivno uključena od 2007. godine i koja kontinuirano radi na poboljšanju transparentnosti i standardizacije.

Sukladno trendovima u Europskoj Uniji i značajnim stopama rasta možemo i dalje očekivati porast društveno odgovornog investiranja i širenje palete financijskih proizvoda u tom segmentu. Kao jednu od značajnijih prepreka treba istaknuti nedostatak unificiranih izvještaja i nedovoljnu transparentnost procesa provjeravanja vezano za ESG čimbenike poslovanja.

[144] Europska Komisija: Akcijski plan o izgradnji unije tržišta kapitala, Bruxelles, 30.09.2015., str. 16-18., prezeto s http://eur-lex.europa.eu, (pristup: 19.08.2017.)
[145] ICMA-International Capital Market Association: Green Bond Priciples 2015: Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds, 27.03.2015., str. 3., preuzeto s http://www.icmagroup.org/assets/docu ments/Regulatory/GreenBonds/GBP_2015_27-March.pdf , (pristup: 19.08.2017.)
[146] Ibidem

III. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U EUROPSKOJ UNIJI S OSVRTOM NA RH

Europska Komisija je 2011. godine dala revidiranu definiciju društveno odgovornog poslovanja. U toj definiciji koja se čini krajnje jednostavnom, naglašava se odgovornost gospodarskih subjekata, održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje kao strateški dio poslovanja. Ovaj zadnji dio je ključan kao sredstvo ostvarenja konkurentske prednosti koja je dugoročno održiva i teško može biti kopirana od strane konkurencije. Preduvjet za ovakav pristup je poštivanje pozitivnih zakonskih propisa i kolektivnih ugovora između socijalnih partnera[147].

Ovako definiran koncept društveno odgovornog poslovanja je dio Europske strategije 2020. „Za cjelovitu primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja koja je sukladna s definicijom Europske Komisije nužna je integracija društvenih, okolišnih i etičnih pitanja kao i potrošačkih prava u strategiju gospodarskog subjekta a sve u suradnji s dionicima a s ciljem maksimiziranja vrijednosti za vlasnike, dionike i društvo u cjelini“[148].

Kao neke od međunarodnih smjernica koje bi gospodarski subjekti trebali slijediti, poglavito u kategoriji velikih gospodarskih subjekata, Europska Komisija navodi OECD Smjernice za multinacionalna poduzeća, deset načela UN Global Compacta, ISO 26000 standard i Tripartitnu deklaraciju Međunarodne organizacije rada koja se odnosi na multinacionalna poduzeća i socijalnu politiku. Mada su brojne države prihvatile međunarodne smjernice i načela te ista postaju izvori tzv. „soft prava“, još uvijek nedostaju određeni elementi koji uključuju sankcije za one koji ih ne prihvaćaju. „Kao ključna područja koja koncept društveno odgovornog poslovanja sadrži, Europska Komisija navodi ljudska prava, politiku zapošljavanja i radne prakse, okolišna pitanja i suzbijanje korupcije“[149]. Osim navedenih područja nužno je uključiti odnose s lokalnom zajednicom, integraciju osoba s posebnim potrebama, potrošačka prava, društvenu i okolišnu odgovornost u nabavnom lancu, nefinancijsko izvješćivanje i volontiranje zaposlenika.

Pristup Europske Komisije konceptu društveno odgovornog poslovanja redefinira poziciju gospodarskih subjekata u društvu i daje snažan naglasak na njihovu pro aktivnu ulogu u

[147] Moczadlo, R.: Creating Competitive Advantages – The European CSR-strategy Compared with Porter's and Kramer's Shared Value Approach, *Ekonomski vjesnik*, Vol 28, No 1, 2015., str. 243-256., preuzeto s http://hrcak.srce.hr/140836, (pristup: 07.08.2017.)
[148] European Commission: A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 2011., str.6., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu., (pristup: 08.05.2017.)
[149] Ibidem, str.7.

brojnim segmentima koji uključuju daleko više od ekološkog, društvenog i ekonomskog područja. U implementaciji koncepta bitnu ulogu imaju svi dionici a poglavito sindikati, organizacije civilnog društva, mediji, potrošači i investitori. Na razini Europske Unije na promociji i koordinaciji društveno odgovornog poslovanja rade brojne organizacije kao što su EUROCHAMBERS (*eng. The Association of European Chambers of Commerce and Industry*), UEAPME (*eng. European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises*), European Alliance on CSR, EEAC (*eng. European Enviroment and Sustainable Developement Advisory Councils*), EBEN (*eng. European Business Ethics Network*) itd.

Vlade država članica aktivno sudjeluju u promicanju koncepta društveno odgovornog poslovanja kroz kreiranje pozitivnog okruženja koje uključuje zakonsku regulativu, izradu smjernica, aktivno sudjelovanje u procesima s ostalim dionicima i promociju[150]. U tom procesu postoje kulturološke, političke, institucionalne i druge razlike među državama članicama koje se odražavaju na njihov pristup. Prema istraživanju provedenom 2007. godine na uzorku od petnaest država članica Europske Unije[151] mora se i dalje raditi na cjelovitom pristupu društveno odgovornom poslovanju. Implementacija na razini država članica se fokusira na pojedina područja kao što je održivi razvoj ili kolektivno pregovaranje te ne postoji politička osviještenost o implementaciji koncepta kao sredstva za podizanje razine konkurentnosti gospodarstva.

Na razini gospodarskih subjekata po pojedinim državama članicama razlike u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja postoje sukladno veličini i djelatnosti. Prema istraživanju koje je provedeno u četiri države članice, Austriji, Grčkoj, Hrvatskoj i Poljskoj krajem 2010. godine i početkom 2011. godine na uzorku od 146 gospodarska subjekta većina sudionika je svjesna važnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja za održivi rast i razvoj[152]. Upravljačke strukture na najvišoj razini imaju najviše utjecaja na implementaciju koncepta ali navode se i vlasnici, kupci i dobavljači kao jedni od važnijih dionika. Kao neke od prednosti implementacije koncepta ističu se jačanje korporativnog imidža, jačanje brand-a te privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika[153]. Osim već

[150] Albareda, L., Lozano, J.M., Ysa, T.: Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe*, Journal of Business Ethics*, 74, 2007., str. 391–407.
[151] U istraživanju su obuhvaćene Austrija, Belgija, Danska, Francuska, Finska, Njemačka, Grčka, Italija, Irska, Nizozemska, Luksemburg, portugal, Španjolska, Švedska i Ujedinjeno Kraljevstvo
[152] Osmanagić Bedenik, N., Fafaliou, I., Porada-Rochon, M., Rausch, A., Labaš, D.: Corporate social responsibility and company performance – evidence from four EU countries, *The holistic approach to environment*, 3(3), 2013., str. 153-173., preuzeto s http://hrcak.srce.hr/109092 (pristup: 08.06.2017.)
[153] Ibidem

navedenih postoje značajne razlike između država članica iz istočnog dijela Europske Unije[154] u odnosu na zapadni i južni dio koje obuhvaćaju:

- stav o društvenoj odgovornosti kao obvezi vlade i državnih institucija,
- problem korupcije i nedovoljne etičnosti te transparentnosti u poslovanju,
- nedovoljna razina izvještavanja u segmentu nefinancijskih pokazatelja,
- nedovoljna razvijenost organizacija civilnog društva, neprofitnih organizacija i općenito trećeg sektora kao jednog od važnih dionika i
- nedovoljna uključenost vlade i državnih institucija u promicanju društveno odgovornog poslovanja te stvaranju regulatornog okvira[155].

Ove razlike se uglavnom navode kao agregatni podaci u svezi navedenih država. Kvalitativna analiza na razini gospodarskih subjekata je pokazala slične rezultate. Izvještavanje o nefinancijskim pokazateljima je vrlo rijetko i na nedovoljnoj razini a zaštita okoliša se percipira kao važan problem ali samo kako bi se ispunili zahtjevi i norme na razini Europske Unije. Transparentnost poslovanja vezano za etičnost i probleme korupcije postoji i na razini gospodarskih subjekata a kao najvažniji dionici se navode vladajuće strukture na nacionalnoj i europskoj razini dok organizacije civilnog društva nisu percipirane kao važne[156].

Istraživanje provedeno 2012. godine među državama članicama Europske Unije za cilj je imalo ustanoviti kako građani percipiraju utjecaj gospodarskih subjekata na društvo. Na razini Europske Unije 52% građana je smatralo da gospodarski subjekti imaju pozitivan utjecaj na društvo dok je u Republici Hrvatskoj samo 24% građana imalo takav stav[157]. Isto istraživanje je pokazalo kako postoji nedovoljna razina informiranosti kod građana u svezi društveno odgovornog poslovanja gospodarskih subjekata. Samo 36% građana je izjavilo kako je dovoljno informirano o tim aktivnostima[158]. U pozitivne utjecaje gospodarskih subjekata na društvo ubrojeni su otvaranje radnih mjesta i doprinos gospodarskom rastu a u negativne korupcija, smanjenje zaposlenih, zagađenje okoliša te nepoštivanje radničkih prava. Zanimljiva je činjenica da građani smatraju kako upravo oni kroz kupovne navike trebaju utjecati na gospodarske

[154] Tu ubrajamo Mađarsku, Češku, Slovačku, Poljsku, Baltičke države i Sloveniju
[155] Steurer, R., Konrad, A.: Business–society relations in Central-Eastern and Western Europe: How those who lead in sustainability reporting bridge the gap in corporate (social) responsibility, *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 2009., str. 23-36.
[156] Ibidem
[157] European Commission: Flash Eurobarometer 363 How Companies Influence Our Society: Citizens View, April 2013., str. 6., preuzeto s http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/surveyKy/1036 , (pristup: 08.05.2017.)
[158] Ibidem, str. 9.

subjekte što ukazuje na pomake u budućim kupovnim navikama potrošača u Europskoj Uniji te povećanje razine njihove osviještenosti.

Stav o društvenoj odgovornosti kao obvezi vlade i državnih institucija je prisutan kod novih članica Europske Unije koje su zadnje pristupile a među kojima je Republika Hrvatska. Osim toga, kao problemi se uglavnom navode nedovoljna angažiranost medija, nedostatak istraživanja u segmentu očekivanja potrošača vezano za koncept društveno odgovornog poslovanja te nedovoljan pritisak javnosti, potrošača i neprofitnih organizacija na gospodarske subjekte[159]. Glavni čimbenici promocije i implementacije koncepta su poslovne udruge, Global Compact i multinacionalne korporacije koju istu razinu standarda primjenjuju na svim tržištima na kojima posluju[160].

Neovisno o opredjeljenju svih službenih institucija Europske Unije te službenim dokumentima koji društveno odgovorno poslovanje vide kao način ostvarenja strateških ciljeva, postoje značajne razlike među članicama kako na nacionalnoj tako i na razini gospodarskih subjekata. Razlike u viđenju i implementaciji koncepta proizlaze iz povijesnog naslijeđa i gospodarskog uređenja a postoje između anglosaksonskih i skandinavskih država te starijih država članica i novih članica bivših socijalističkih država. Sve navedeno ukazuje da su ciljevi postavljeni od strane službenih institucija Europske Unije vrlo ambiciozni te će trebati djelovati i na horizontalnoj razini kroz službene politike pojedinih sektora na daljnjoj implementaciji koncepta.

Prema rezultatima istraživanja provedenog 2014. godine i dalje se očekuje aktivna uloga Europske Komisije u promicanju i implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja. Naglašava se pozitivno djelovanje Komisije u promicanju važnosti koncepta kao i donošenje Direktive o nefinancijskom izvještavanju[161]. Područja na koja se treba fokusirati u narednom razdoblju uključuju povećanje transparentnosti, promicanje koncepta na međunarodnoj razini, rad na promociji i podizanju svjesnosti o važnosti koncepta te daljnja podrška malim i srednjim gospodarskim subjektima[162]. Osim toga, ključno je pronaći mjeru između regulatornih zakonskih mehanizama i dobrovoljnih aktivnosti gospodarskih subjekata te osvijestiti važnost društveno odgovornog poslovanja kod potrošača i investitora.

---

[159] United Nations Developement Programme: Baseline Study on CSR Practices in the New EU Meber States and Candidate Countries, 2007., str. 9., preuzeto s http://docs.china-europa-forum.net/undpconference_26062007_brochure.pdf, (pristup: 25.08.2017.)
[160] Ibidem, str. 9.
[161] European Commission: The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation Carried out between 30 April and 15 August 2014, Brussels, 21 November 2014., str. 2., preuzeto s http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8021, (pristup: 27.08.2017.)
[162] Ibidem, str. 3.

Na nacionalnoj razini nužno je i dalje promicati koncept te raditi na kreiranju nacionalnih strategija društveno odgovornog poslovanja što bi trebalo biti u nadležnosti jednog tijela a ne nekoliko vladinih tijela ili ministarstava. Nacionalne vlade moraju preuzeti aktivniju ulogu po uzoru na Europsku Komisiju s ciljem ostvarenja napretke u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja i smanjenja razlika među državama članicama.

3.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja u Europskoj Uniji

Teško je navesti kronološki točan datum uz koji možemo vezati početak razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja. Koncept je prošao nekoliko različitih faza koje su karakterizirale socijalna osjetljivost u početnoj fazi sredinom dvadesetog stoljeća, korporativna filantropija i od 1990-tih do danas, strateški pristup i implementacija na strateškoj razini gospodarskih subjekata. Neke od važnijih godina i događaja koje možemo navesti su zasigurno Samit o Zemlji održan 1992. godine u Rio de Janeiru, Bijela knjiga Europske Komisije o rastu i zapošljavanju iz 1993. godine, osnivanje CSR Europe 1995. godine, pokretanje inicijative Ujedinjenih naroda Global Compact 2000. godine kao jedne od najvećih inicijativa koja okuplja preko osam tisuća dionika iz cijelog svijeta.

Europska Komisija je jedan od pionira na području promicanja i potpore koncepta društveno odgovornog poslovanja. Godine 2001. je objavljena Zelena knjiga u kojoj se društveno odgovorno poslovanje definira kao „koncept u kojem gospodarski subjekti dobrovoljno integriraju društvena i okolišna pitanja u poslovne operacije i interakciju s dionicima“[163]. U ovoj definiciji je naglašen element dobrovoljnosti te aktivnosti gospodarskih subjekata koje su iznad onog što propisuje zakon. Koncept se u Zelenoj knjizi dalje razrađuje kroz internu i eksternu dimenziju te se od gospodarskih subjekata očekuje kako iste pozitivne poslovne prakse trebaju primjenjivati ne samo u Europskoj Uniji već i na međunarodnoj razini. Iste godine je u Göteborgu donesena prva Strategija održivog razvoja Europske Unije.

Europski više-dionički forum o društveno odgovornom poslovanju (*eng. European Multistakeholder Forum on CSR*) je osnovan 2002. godine. Kroz forum zajedno surađuju predstavnici poslovne zajednice, sindikata i organizacija civilnog društva. Na taj način aktivno djeluju na promociji društveno odgovornog poslovanja i pozitivnih poslovnih praksi u Europskoj Uniji i na globalnoj razini.

[163] European Commission: Green Paper-Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Brussels, 2001., str. 6., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu, (pristup: 14.05.2017.)

Četiri godine poslije 2006. godine Europska Komisija je izdala novu politiku koja je naglašavala podršku poslovnoj inicijativi European Alliance for CSR te identificirala područja od posebnog interesa za razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja u Europskoj Uniji. Nova Strategija o održivom razvoju Europske Unije je usvojena 2006. godine a kao ključne ciljeve navode se zaštita okoliša, socijalna pravda i kohezija, ekonomsko blagostanje i međunarodna odgovornost[164]. Kao načela strategija navodi:

- promociju i zaštitu osnovnih prava kao što je borba protiv diskriminacije i doprinos smanjenje siromaštva i socijalne isključivosti,
- generacijsku solidarnost u smislu održivog razvoja,
- otvoreno i demokratsko društvo,
- uključivanje građana u proces donošenja odluka,
- uključivanje poslovne zajednice i socijalnih partnera s ciljem postizanja održive proizvodnje i potrošnje,
- usklađenu politiku u Europskoj Uniji na svim razinama vlasti,
- integraciju ekonomskih, društvenih i okolišnih pitanja,
- primjenu najboljih dostupnih saznanja u svezi održivog razvoja,
- preventivno djelovanje i
- načelo zagađivač plaća[165].

Strategija o održivom razvoju je revidirana 2009. godine nakon financijske krize te je istaknuto kako je koncept društveno odgovornog poslovanja prilika za gospodarske subjekte da intenziviraju komunikaciju s dionicima i povećaju sposobnost rasta kroz uvažavanje principa održivog razvoja[166]. Europska Komisija je 2011. godine dala novu definiciju u kojoj izostaje element dobrovoljnosti primjene koncepta jer definira koncept kao „odgovornost gospodarskih subjekata za svoj utjecaj na društvo“[167]. Kroz novu definiciju se naglašava kompleksnost implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja ovisno o veličini gospodarskog subjekta i djelatnosti. Zagovara se implementacija na strateškoj razini koja dugoročno osigurava razvoj inovativnih proizvoda i usluga te poslovnih modela koji doprinose društvenom

[164] Council of the Eurpean Union: Renewed EU Sustainable Developement Strategy, Brussels, 26 June 2006., str. 3-4., preuzeto s http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2010917%202006%20INIT (pristup: 11.07.2017.)
[165] Ibidem, str. 4-5.
[166] Commission of the European Communities: Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009. Review of the European Union Strategy for Sustainable Developement, Brussels, 24.07.2009., str. 3-4., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52009DC0400, (pristup:13.08.2017.)
[167] European Commission: A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 2011., str.6., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu., (pristup: 08.05.2017.)

blagostanju i kreiranju novih radnih mjesta[168]. Implementacija koncepta na strateškoj razini koja je usklađena s vizijom i misijom gospodarskog subjekta dugoročno pridonosi poslovanju koje je u skladu s načelima održivog razvoja.

Neki od pokazatelja koji potvrđuju doprinos ove politike razvoju koncepta društveno odgovornog poslovanja u razdoblju od 2006. do 2011. godine su: povećanje broja gospodarskih subjekata koji su potpisali deset načela UN Global Compacta sa 600 na 1900. u 2011.; broj gospodarskih subjekata koji su potpisali transnacionalne ugovore s globalnim ili EU organizacijama radnika je porastao gotovo duplo na 140; broj gospodarskih subjekata koji su radili na poboljšanju radnih uvjeta u dobavljačkom lancu je porastao sa 69 na 700: povećao se broj gospodarskih subjekata koji objavljuju izvješća sukladno smjernicama Global Reporting Initiative sa 270 na 850 u istom razdoblju[169]. U dvadeset godina CSR Europe je zajedno s partnerskim organizacijama na nacionalnoj razini pomogao 10.000 gospodarskih subjekata u procesu integracije principa održivog poslovanja u njihove strategije i procese.

U istraživanju iz 2014. godine ispitanici navode kao razloge implementacije društveno odgovornog poslovanja:

1. društveno odgovorno poslovanje pomaže u razvoju dugoročne strategije,
2. društveno odgovorno poslovanje pomaže gospodarskim subjektima u kreiranju vizije i misije,
3. društveno odgovorno poslovanje povećava inovativnost,
4. dugoročno pomaže smanjenju troškova poslovanja i
5. povećava imidž gospodarskog subjekta i lojalnost kupaca i zaposlenika[170].

Svi navedeni razlozi dugoročno povećavaju profitabilnost i vrijednost dioničarima te su u skladu s ciljevima iz strategije koju je definirala Europska Komisija. Stoga možemo očekivati daljnja nastojanja i inicijative na razini Europske Unije u kontekstu promicanja, implementacije i razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja. Kroz daljnju implementaciju ovog koncepta nastoji se ostvariti ciljeve Europe 2020. koja će kroz održiv rast ostvariti veću zaposlenost i gospodarski rast.

[168] Ibidem, str. 6.
[169] Ibidem, str.4-5.
[170] European Commission: The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation Carried out between 30 April and 15 August 2014, Brussels, 21 November 2014., str. 34., preuzeto s http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8021, (pristup: 27.08.2017.)

3.2. Nova načela i smjernice društveno odgovornog poslovanja te akcijski plan

Strategija društveno odgovornog poslovanja za razdoblje od 2011-2014. godine je dala jasnu definiciju koja je široko postavila odgovornost gospodarskih subjekata. Bila je osnova za donošenje Direktive o nefinancijskom izvještavanju i stavila je naglasak na snažnije uključivanje gospodarskih subjekata. Kao neki od nedostataka koji su u tom razdoblju uočeni ističu se nedovoljna aktivnost u segmentu zaposlenika, slaba razina uključenosti koncepta društveno odgovornog poslovanja u edukaciju i obuku te nejednaka razine podrške različitim aktivnostima Europske Komisije.

Smjernice za novu strategiju društveno odgovornog poslovanja na razini Europske Unije uključuju nekoliko elemenata. Naglasak se stavlja na uravnoteženje usklađenosti i inovativnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja kako bi se promovirale najbolje poslovne prakse i ostvario utjecaj na gospodarske subjekte. Centralno mjesto u strategiji bi trebali imati zaposlenici. Kroz potporu gospodarskim subjektima zaposlenicima treba osigurati sigurna radna mjesta koja će poštivati zaposlenike, njihove različitosti i voditi računa o njihovom fizičkom i mentalnom zdravlju. Ističe se i potreba za boljim usklađivanjem obrazovanja i potreba gospodarstva kako bi se poboljšala zapošljivost svih a poglavito mladih koji ulaze na tržište rada[171]. Akcijski plan sukladno Strategiji Europske Unije, se načelno fokusira na slijedeća područja:

1. povećanje vidljivosti društveno odgovornog poslovanja i širenje dobrih praksi,
2. povećanje i praćenje razine povjerenja u poslovanje,
3. poboljšanje praksi samostalne i zajedničke regulacije,
4. poboljšanje tržišnih nagrada za društveno odgovorno poslovanje,
5. povećanje transparentnosti informacija o socijalnim pitanjima i pitanjima okoliša poduzeća,
6. daljnja integracija društveno odgovornog poslovanja u obrazovanje, osposobljavanje i istraživanje,
7. isticanje važnosti javnih politika društveno odgovornog poslovanja i
8. bolja usklađenost europskih i globalnih pristupa društveno odgovornom poslovanju.

Za svako od navedenih područja Europska Komisija je izradila dodatne aktivnosti kao i sustav praćenja ostvarenja zadanih ciljeva u državama članicama. U cilju promicanja društveno odgovornog poslovanja i širenja dobrih praksi Europska Komisija je 2013. godine sponzorirala

[171] CSR Europ's Memorandum: Bringing the European CSR Strategy to the next stage 2015-2019. , preuzeto s http://www.csreurope.org, (pristup: 14.05.2017.)

prvu Europsku CSR nagradu. Iste godine je objavljeno istraživanje Eurobarometar s ciljem praćenja razine povjerenja u poslovanje gospodarskih subjekata. Donesena je Direktiva o nefinancijskom izvještavanju koja treba uskladiti izvješća i povećati razinu transparentnosti informacija.

Za ostvarenje ciljeva iz akcijskog plana nužno je i dalje raditi na usuglašavanju mjera iz segmenta društveno odgovornog poslovanja s ostalim politikama kao što je npr. energetska politika. Posebnu pozornost treba posvetiti malim i srednjim gospodarskim subjektima jer u svim izvješćima upravo ovaj segment gospodarstva očekuje pomoć u implementaciji koncepta. Kroz akcijski plan bi svakako trebalo raditi i na smanjenju razlika u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja među državama članicama Europske Unije. Kao jedan od ciljeva u daljnjoj implementaciji se ističe primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja na sve organizacije a ne samo na gospodarske subjekte[172].

Primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja nastoje se ostvariti prioriteti i ciljevi postavljeni u strategiji za 2020. godinu. Strategija Europa 2020. predlaže tri prioriteta koji se međusobno nadopunjuju:

- pametan rast koji podrazumijeva ekonomiju utemeljenu na znanju i inovaciji,
- održiv rast koji uključuje ekonomiju koja učinkovitije iskorištava resurse, koja je zelenija i konkurentnija i
- uključiv rast koji podrazumijeva ekonomiju s visokom stopom zaposlenosti koja rezultira društvenom i teritorijalnom povezanošću [173].

Europska unija kao glavne ciljeve definira slijedeće:

- zaposlenost 75 % populacije u dobi između 20- 64 godina,
- 3 % BDP-a Europske Unije treba investirati u istraživanje i razvoj,
- treba ispuniti klimatsko-energetske ciljeve „20/20/20“ (uključujući i povećanje do 30 % smanjenja emisije ukoliko okolnosti dozvoljavaju),
- postotak osoba koje rano napuste školovanje treba biti ispod 10%, a najmanje 40% mlađe generacije treba završiti tercijarni stupanj obrazovanja i
- 20 milijuna manje ljudi ne bi trebalo biti u opasnosti od siromaštva[174].

[172] European Commission: The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation Carried out between 30 April and 15 August 2014, Brussels, 21 November 2014., str. 27., preuzeto s http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8021, (pristup: 27.08.2017.)
[173] Europska Komisija: Europa 2020. Strategija za pametan, održiv i uključiv rast, Bruxelles , 3.3.2010., str 6., preuzeto s http://www.strukturnifondovi.hr/vazni-dokumenti, (pristup:11.08.2017.)

Kako bi se gore navedeni cijevi ostvarili pokrenuto je sedam inicijativa koje obvezuju sve države članice koje će morati sukladno specifičnim preporukama izraditi svoju strategiju. Svaki od ciljeva se razrađuje na način da se određuju aktivnosti na nacionalnoj i razini Europske Unije. Kroz ovu strategiju nastoji se povećati konkurentnost gospodarstva, povećati inovativnost i zaposlenost. Navedene mjere su ujedno i odgovor na zadnju krizu koja je ukazala na slabosti europskog gospodarstva.

3.3. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

Koncept društveno odgovornog poslovanja u 20. stoljeću u Republici Hrvatskoj ima nekoliko razdoblja. Do 1945. godine je bio vezan uz sindikalni pokret i cehovske udruge da bi se nakon 1945. godine tvrdilo kako u socijalizmu kao pravednom društveno-ekonomskom uređenju, nema potrebe za istim. Ipak, moramo navesti visoku razinu zaštite radničkih prava, brigu za ranjive skupine te sponzorstva i donacije brojnim sportskim i kulturnim manifestacijama kao dominantan oblik društveno odgovornog poslovanja u to vrijeme.

Vrijeme tranzicije iz socijalističkog društvenog uređenja u tržišno gospodarstvo početkom devedesetih godina prošlog stoljeća prate ratna zbivanja i proces privatizacije koji je vođen u iznimno nepovoljnim okolnostima. Pozornost javnosti je bila usmjerena ka borbi za neovisnost i oslobođenje okupiranih teritorija a od gospodarskih subjekata se očekivalo samo pozitivno poslovanje. Pitanja društvene odgovornosti i zaštite okoliša u tom kontekstu nisu bila u fokusu javnosti i političkih struktura u Republici Hrvatskoj. Proces privatizacije je vođen u iznimno teškim i nepovoljnim okolnostima te je rezultirao tzv. „divljim kapitalizmom“ s naglaskom na ostvarenje profita[175].

Krajem devedesetih godina počinje razdoblje u kojem možemo pratiti usvajanje i primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Mada je teško govoriti o značajnim pomacima i inicijativama vezanim za kraj devedesetih godina ipak je nužno napomenuti da je 1997. godine osamnaest gospodarskih subjekata osnovalo Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (kr. HR PSOR). Kao datum osnivanja vodi se 11.07.1997. godine kada je održana 1. sjednica Skupštine osnivača na kojoj je prihvaćen Statut. HR PSOR je značajan čimbenik u promicanju boljih rješenja, ukazivanju na pozitivne primjere u gospodarstvu,

[174] Ibidem, str.6.
[175] United Nations Developement Programme: Baseline Study on CSR Practices in the New EU Meber States and Candidate Countries, 2007., str. 21., preuzeto s http://docs.china-europa-forum.net/undpconference_26062007_brochure.pdf, (pristup: 25.08.2017.)

osmišljavanju i provedbi praktičnih doprinosa poslovnog svijeta održivom razvoju te poticanju razvoja odnosa prema okolišu[176]. Koncept se razvija pod utjecajem međunarodnih čimbenika i naslijeđa iz vremena socijalizma te se intenzivira nakon potpisivanja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju 2001. godine.

Kao važan događaj u promociji i razvoju ideje društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj se uglavnom navodi Prva nacionalna konferencija o DOP-u Agenda 2005. koja je održana u prosincu 2004. godine na kojoj je sudjelovalo preko 120 praktičara i istraživača. Hrvatska gospodarska komora je na sjednici održanoj 23. svibnja 2005. godine usvojila "Kodeks etike u poslovanju" i donijela odluku o osnivanju Zajednice za društveno odgovorno poslovanje pri Sektoru za industriju. Kodeksom se reguliraju međusobni odnosi gospodarskih subjekata, unutarnji odnosi u gospodarskom subjektu te rješavanje povreda kodeksa. Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj su 2006. godine pokrenuli projekt Indeks DOP-a s ciljem promicanja važnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja. Razvijena je metodologija za mjerenje najuspješnijih gospodarskih subjekata koje primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj kao dio sustava nagrađivanja na godišnjoj razini.

Hrvatski sabor je na sjednici 20.02.2009. godine donio Strategiju održivog razvitka Republike Hrvatske u kojoj se definira osam ključnih područja na kojima je nužno preusmjeriti postojeće procese ka održivijim rješenjima. To su:

1. poticaj rasta broja stanovnika Republike Hrvatske,
2. okoliš i prirodna dobra,
3. usmjeravanje na održivu proizvodnju i potrošnju,
4. ostvarivanje socijalne i teritorijalne kohezije i pravde,
5. postizanje energetske neovisnosti i rasta učinkovitosti korištenja energije,
6. jačanje javnog zdravstva,
7. povezivanje Republike Hrvatske i
8. zaštitu Jadranskog mora, priobalja i otoka[177].

Za svako područje je napravljen snimak postojećeg stanja te su određeni glavni cilj i konkretni ciljevi za ostvarenje istog. Napravljen je i popis postojećih dokumenata i institucija nadležnih te

[176] Matešić, M.: HR PSOR dvadeset godina prema održivom razvoju Hrvatske, HR PSOR: Zbornik radova 7. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP, Zagreb, 2015., preuzeto s http://hrpsor.hr/objavljene-publikacije-2-442.html, (pristup: 11.03.2018.), str. 239-252.
[177] Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske, NN 30/2009., dostupno na http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html (pristup: 12.07.2017.)

uključenih u ostvarenje glavnog i konkretnih ciljeva. Kao važnu pretpostavku daljnjeg razvoja istaknuta je provedba reformi koja uključuje izgradnju učinkovite države, podizanje obrazovne razine svih građana i izgradnja društva temeljenog na znanju, podupiranje kulture istraživanja i ulaganja u razvitak te prilagodbu klimatskim promjenama[178]. Iz Strategije održivog razvitka Republike Hrvatske su trebali proizaći Akcijski planovi za svako područje sa konkretnim ciljevima, terminskim planovima te nadležnim osobama i institucijama za provođenje.

Uz financijsku pomoć Europske Komisije 2010. godine je započela provedba projekta uspostave Nacionalne mreže za razvoj DOP-a u Republici Hrvatskoj. Danas se kao članovi Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj ovim konceptom bave brojne organizacije od kojih su neke, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Global Compact Hrvatska, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska udruga banaka, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska udruga sindikata, Odraz i Zelena akcija. Ciljevi Nacionalne mreže za razvoj DOP-a su povećanje broja domaćih gospodarskih subjekata koja strateški provode društveno odgovorno poslovanje, integracija društveno odgovornog poslovanja u javne politike, osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti društveno odgovornog poslovanja te stvaranje vlastitih dobrih praksi.

Istraživanje provedeno 2003. godine na uzorku od 64 ispitanika je pokazalo kako u Republici Hrvatskoj na koncept društveno odgovornog poslovanja utječu četiri ključna čimbenika:

- vlasnička struktura,
- liderske sposobnosti,
- veličina tvrtke i
- djelatnost gospodarskog subjekta[179].

Djelatnost gospodarskog subjekta se očituje u tome da uslužni sektor, poglavito banke, koriste koncept u svrhu promidžbe, dok se gospodarski subjekti iz sektora industrije orijentiraju na kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom te ekološki učinkovitu tehnologiju. Istraživanje je utvrdilo kao tri glavna područja u primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja zaštitu okoliša, razvoj ljudskih resursa i investiranje u zajednicu[180].

[178] Ibidem
[179] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M.: *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Academy for Educational Development, MAP savjetovanja d.o.o., Zagreb , 2004., str. 24-27.
[180] Ibidem

Osmanagić Bedenik i Labaš su proveli krajem 2009. i početkom 2010. istraživanje na uzorku od 900 gospodarskih subjekata, članica Hrvatske udruge poslodavaca, od kojih je 79 vratilo u potpunosti popunjen upitnik. Cilj istraživanja je bio ustanoviti na koji način gospodarski subjekti percipiraju i osiguravaju implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja te koje koristi imaju od implementacije koncepta[181]. Rezultati su pokazali kako gospodarski subjekti već u fazi izrade poslovnih planova najviše pozornosti pridaju poslovnim rezultatima i troškovima kao elementima poslovnih planova od primarnog značaja a održivi razvoj i zaštitu okoliša kategoriziraju kao manje važan element u poslovnom planiranju. Kao najvažnije ciljeve poslovanja ispitanici su istaknuli ciljeve vezano za ostvarivanje poslovnih rezultata (smanjenje troškova, povećanje prodaje, naplata potraživanja i sl.). Autori zaključuju kako je svjesnost o važnosti društvenih i okolišnih pitanja te sukladno tome i aktivnosti, nedovoljno razvijena kod ispitanika te naglašavaju kako je kod izvozno orijentiranih gospodarskih subjekata koncept društveno odgovornog poslovanja nešto razvijeniji[182].

Leko Šimić i Čarapić su 2009. proveli istraživanje koje je ukazalo na percepciju koncepta društveno odgovornog poslovanja kao marketinškog alata za građenje reputacije gospodarskog subjekta u javnosti od strane ispitanika. Većina nema sustavan i konzistentan pristup konceptu društveno odgovornog poslovanja te smatra kako je koncept rezerviran za velike gospodarske subjekte i uključuje uglavnom filantropske aktivnosti i ulaganja u zaštitu okoliša[183]. Prema istraživanju provedenom 2012. na uzorku od trinaest gospodarskih subjekata iz Republike Hrvatske diskurzivnom analizom su analizirane web stranice te je ustanovljeno da deset gospodarskih subjekata ima implementirano društveno odgovorno poslovanje u strategiju, misiju i viziju[184].

Navedena istraživanja su identificirala kao glavne čimbenike koji utječu na implementaciju društveno odgovornog poslovanja vlasničku strukturu, veličinu gospodarskog subjekta i gospodarsku granu. Tako gospodarski subjekti iz kategorije velikih poduzeća pretežito u stranom vlasništvu iz uslužnog sektora primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja u cijelosti. Mali i srednji gospodarski subjekti uglavnom imaju aktivne odnose s lokalnom zajednicom u segmentu sponzorstva i donacija a gospodarski subjekti iz segmenta industrije

[181] Osmanagić Bedenik, N., Labaš, D.: Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima, *Tržište,* Vol.23 No.2, 2011., str. 143-164. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/78922 (pristup: 08.06.2017.)
[182] Ibidem
[183] Leko Šimić M., Čarapić H.: Corporate Social Responsibility in Croatia: Nonprofit Activities for Profitable Goals, Proceedings from VIII international congress of AIMPN: New Approaches in Public and Nonprofit Marketing Research and Practice. Valencia, 2009., dostupno na www.researchgate.net (pristup: 06.06.2017.)
[184] Quien, M.: Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), 2012., str. 303-307. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/130205

stavljaju naglasak na kolektivno pregovaranje, gospodarenje otpadom i energetsku učinkovitost[185]. Istraživanje iz 2015. godine o vezi između društveno odgovornog poslovanja i financijske uspješnosti na uzorku od osamdeset gospodarskih subjekata iz Republike Hrvatske je pokazalo pozitivnu vezu. Rezultati su ukazali na pozitivan učinak društveno odgovornog poslovanja na prihode i dobit što potvrđuje rezultate sličnih istraživanja u drugim državama[186].

Danas se o konceptu dosta govori i gospodarski subjekti, poglavito u kategoriji velikih poduzeća, ističu i zagovaraju primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja. Najčešće je to samo u nekim dijelovima a vrlo rijetko se radi o cjelovitom pristupu na strateškoj razini osmišljenom sukladno specifičnostima pojedinog gospodarskog subjekta. Različite grupe dionika imaju svoje viđenje koncepta. Upravljačke strukture naglašavaju filantropske aktivnosti kao ključne jer ih koriste u promidžbene svrhe. Potrošači naglašavaju poštivanje zakona te etičnost u poslovanju kao najvažnije elemente a filantropske aktivnosti su im najmanje važne. Štoviše iskazuju nepovjerenje prema promidžbenim aktivnostima koje ističu društveno odgovorno poslovanje u promidžbenim porukama[187].

Ključni akteri promicanja koncepta društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj su poslovna udruženja, stručne organizacije, mediji, javna uprava, međusektorske inicijative, nevladine organizacije i poslovni sektor. Treba naglasiti i sve snažnije učešće akademske zajednice kroz povećan broj kolegija iz područja društveno odgovornog poslovanja i poslovne etike na visokoškolskim institucijama ali i u sustavu srednjoškolskog obrazovanja. Mediji se uglavnom fokusiraju na filantropske aktivnosti gospodarskih subjekata i time stvaraju krajnje pojednostavljenu sliku o konceptu društveno odgovornog poslovanja. Republika Hrvatska još uvijek nema razvijenu institucionalnu podršku konceptu društveno odgovornog poslovanja a gospodarski subjekti ne vide u implementaciji koncepta dugoročan pozitivan učinak na poslovanje već ga ističu u misijama i vizijama na deklarativnoj razini kao još jedno od sredstava koje se koriste u odnosima s javnošću[188].

[185] Leko Šimić, M., Štimac, H.,: Corporate Social Responsibility: Croatian Controversis, CROMAR January 2011., Pula, dostupno na www.researchgate.net (pristup: 06.06.2017.)
[186] Pekanov Starčević, D., Mijoč, I., Mijoč, J.: Does it pay off to be socially responsible? Empirical and accounting evidence from listed companies, *Ekonomski pregled*, 67(4), 2016., str. 283-305., preuzeto s http://hrcak.srce.hr/167851, (pristup:28.08.2017.)
[187] Leko Šimić, M., Štimac, H.,: Corporate Social Responsibility: Croatian Controversis, CROMAR January 2011., Pula, dostupno na www.researchgate.net (pristup: 06.06.2017.)
[188] Omazic M. A., Vlahov, R. D.: CSR Indeks as a strategic management Tool in Croatia – Phase One&Two, *International Journal of Management Cases* Vol.13 Iss.2., 2011., str. 44-52.

3.3.1. Indeks DOP-a

Indeks DOP-a je projekt koji su 2006. godine pokrenule Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj s ciljem promicanja važnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja. Kroz razvoj metodologije se nastojalo napraviti alat za mjerenje najuspješnijih gospodarskih subjekata koje primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj te iste nagraditi svake godine. Time se nastojalo pobuditi interes i promovirati koncept društveno odgovornog poslovanja među gospodarskim subjektima, medijima i javnosti.

U radnoj grupi za razvoj Indeksa DOP-a su sudjelovali stručnjaci iz poslovnih udruženja, pripadnici akademske zajednice, stručnjaci iz neprofitnih organizacija, vladinih tijela, financijskih institucija i gospodarskih subjekata. Indeks DOP-a procjenjuje učinak gospodarskog subjekta u glavnim područjima društveno odgovornog poslovanja kao što su: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Svako od ovih područja predstavlja prostor u kojem gospodarski subjekt može ostvariti pozitivne promjene u odnosu na dosadašnje poslovanje. To se jednako odnosi na gospodarske subjekte koje ubrajamo u malo i srednje poduzetništvo kao i velike korporacije.

Metodologija je rezultat rada domaćih stručnjaka a uz pomoć svjetskih metodologija kao što su BITC (*eng. Business in the community*) i globalnih smjernica za izvještavanje o održivosti kr. GRI. Indeks vrednuje 6 područja kroz 119 pitanja za velike i srednje 61 pitanje za male gospodarske subjekte: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, upravljanje okolišem, tržišni odnosi te odnosi sa zajednicom. Za svako područje su određeni kriteriji te je za svaki kriterij razrađena skupina pokazatelja koji su dalje formulirani kao pitanja. Svako područje može ukupno nositi sto bodova što za svih šest područja iznosi šesto bodova. Otvorena pitanja se dodatno kvalitativno provjeravaju i evaluiraju od strane neovisne komisije. Razvijena su dva upitnika, jedan za gospodarske subjekte u kategoriji velikih i srednjih a drugi za male gospodarske subjekte. Javna poduzeća se od 2011. godine natječu u zasebnoj kategoriji a za njih je razvijen poseban upitnik koji ima 105 pitanja. Kroz popunjavanje upitnika gospodarski subjekti mogu procijeniti trenutno stanje društveno odgovornog poslovanja te koristiti upitnik kao alat za poboljšanje i razvoj koncepta[189]. U prvoj fazi koja je počela 12.11.2008. godine 1364 gospodarska subjekta su pozvana na sudjelovanje.

[189] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., op.cit., str. 74.

Samo 152 su otvorila upitnik a 32 gospodarska subjekta su popunila upitnik[190]. Prvih godina se broj gospodarskih subjekata koji su sudjelovali povećavao a nakon 2010. godine dolazi do laganog pada i stagnacije što ukazuje na opadanje interesa javnosti u godinama recesije.

Natječaj za Indeks DOP-a se provodi jednom godišnje na uzorku u koji ulaze gospodarski subjekti koji zadovoljavaju niz financijskih pokazatelja uspješnosti ukupnog poslovanja. Nagrada najboljima koji sudjeluju u natječaju se dodjeljuje na Konferenciji o DOP-u. Svake godine se dodjeljuje i nagrada za najveći napredak onom gospodarskom subjektu koji je ostvario najveći pozitivni pomak u bodovima u odnosu na prethodnu godinu. Osim navedenih dodjeljuju se i nagrade po pojedinim kategorijama za najveći uspjeh. Neki od gospodarskih subjekata koji su do sada više puta nagrađivani su Cemex Hrvatska d.d., Ericsson Nikola Tesla d.d., Končar institut za elektrotehniku i Holcim Hrvatska d.d.

Na osmoj Konferenciji o društveno odgovornom poslovanju dodijeljene su nagrade za 2016. godinu. U kategoriji velikih poduzeća nagrađen je Ericsson Nikola Tesla d.d. U kategoriji srednjih poduzeća dobitnik je Vivera d.o.o., u kategoriji malih poduzeća nagrađen je DVOKUT-ECRO d.o.o., a u kategoriji javnih poduzeća Plovput d.o.o. Za područje odgovorne politike i prakse u radnoj okolini dobitnik nagrade je CEMEX Hrvatska d.d., za odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem dobitnik nagrade je Regeneracija d.o.o., a za društveno odgovorne odnose sa zajednicom nagrađen je Hrvatski Telekom d.d. Najveći napredak u odnosu na prethodnu godinu ostvario je AD Plastik d.d., a novitet ovogodišnje konferencije je kategorija Posebne nagrade za ljudska prava, koja je uručena Podravci d.d.

Usporedba ekonomskih pokazatelja gospodarskih subjekata koji sudjeluju u Indeksu DOP-a sa prosjekom hrvatskog gospodarstva prema podacima koje objedinjuje FINA (Financijska agencija, kr. FINA) ukazuje na bolje poslovanje sudionika u Indeksu DOP-a[191]. To samo potvrđuje pozitivnu korelaciju između koncepta društveno odgovornog poslovanja i uspješnosti gospodarskih subjekata poglavito ako je koncept implementiran na strateškoj razini.

[190] Omazic M. A., Vlahov, R. D., Matesic M.: Difference between wish and need-Evidence of building CSR index in Croatia, *Montenegrin Journal of Economics* 9.2 2013., str. 111-120.
[191] Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., op.cit., str. 76.

IV. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Metodologija istraživanja

U istraživanju je korištena kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Konceptualno je dominantno korištena metoda slučaja a istraživanje je provedeno u tri faze koje su uključivale prikupljanje dostupnih podataka o gospodarskim subjektima, prikupljanje podataka putem ankete i prikupljanje podataka putem individualnih strukturiranih intervjua.

Istraživanje je provedeno na uzorku od četiri gospodarska subjekta iz prehrambeno prerađivačke industrije od kojih je po jedan morao biti iz kategorije velikih, srednjih i malih prema kriteriju veličine gospodarskog subjekta a sukladno Zakonu o računovodstvu (NN 78/2015).

Metoda slučaja je odabrana kao glavna metoda zbog učinkovitosti u rješavanju problema vezanih za specifično okruženje za koje je nužno cjelovito razumijevanje događaja korištenjem induktivne logike.

Anketa je jedna od najčešće korištenih metoda u području društvenih znanosti zbog jednostavne provedbe i niskih troškova. Prikupljeni podaci su analizirani putem statističkog programa IBM SPSS 22 te IBM SPSS Amos 22. Rezultati dobiveni putem ankete kao kvantitativne metode su upotpunjeni kvalitativnim istraživanjem jer su na kraju prikupljeni podaci putem strukturiranih individualnih intervjua.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od početka veljače do sredine lipnja 2018. godine. Statistička analiza podataka prikupljenih anketom je rađena za sva četiri gospodarska subjekta zbog relativno malih uzoraka na razini svakog pojedinačnog gospodarskog subjekta. Ukupno je obrađeno pedeset upitnika prikupljenih kroz anketu.

Svi dobiveni odgovori kroz proces intervjuiranja su upotpunjeni s prikupljenim podacima iz poslovnih izvješća, organizacijskih shema, poslovnih politika, sustava vrijednosti i korporativnih pravila gospodarskih subjekata uključenih u istraživanje. Prije objavljivanja prikupljeni podaci te rezultati istraživanja su autorizirani od strane odgovorne osobe tj. osoba iz gospodarskog subjekta.

Korišteni su poslovni podaci za 2016. godinu jer je prema Zakonu o računovodstvu rok za predaju godišnjih financijskih izvješća za statističke i druge potrebe najkasnije do 30.04. tekuće godine[192].

Na temelju analiziranih prikupljenih podataka iz primarnih i sekundarnih izvora interpretirani su rezultati a temeljem istih su dane preporuke za daljnja istraživanja i aktivnosti koje gospodarskim subjektima mogu pomoći u cjelovitoj implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja prilagođenog njihovim potrebama i tržišnoj situaciji.

4.1.1. Općenito o metodi slučaja

U empirijskom dijelu istraživanja je dominantno korištena metoda slučaja. Bedeković definira metodu slučaja kao „metodu koja se koristi prilikom intenzivnog proučavanja određene jedinice ili sustava koji ima karakteristike entiteta unutar njegova stvarnog konteksta, a podrazumijeva korištenje različitih metoda i tehnika koje omogućavaju zahvaćanje stvarnosti iz neposredne blizine“[193].

Kao prednosti ove metode ističu se opis stvarnog događaja nasuprot statističke interpretacije, precizni podaci temeljeni na suradnji istraživača i ispitanika te utvrđivanje povezanosti čimbenika na osnovu analize cjelovite situacije. Nedostaci metode slučaja su otežana primjena standardiziranih metoda prikupljanja podataka, smanjena objektivnost kod analize podataka i izostanak mogućnosti poopćavanja[194].

Razlikujemo tri tipa metode slučaja: eksploratorni ili izviđajni, eksplanatorni ili kauzalni i deskriptivni ili opisni[195]. Za posljednji je karakteristično da se ne rukovodi standardiziranim načinom prikupljanja podataka već koristi nestrukturirani intervju za koji je nužno da istraživač ima dovoljno znanja i iskustva kako bi istraživanje bilo učinkovito.

Kako se radi o metodi koja se koristi u brojnim područjima teško je definirati način provođenja metode. Bitno je odrediti ciljeve studije slučaja i odabrati prikladnu metodu prikupljanja podataka. Neke od tehnika koje navodi Stake za organizaciju i provođenje metode sadrže slijedeće korake u organizaciji i provođenju istraživanja:

[192] Zakon o računovodstvu, NN 78/2015., dostupno na http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html (pristup: 05.10.2017.)
[193] Bedeković, V.: *Osnove metodologije stručnog i znanstvenog rada,* Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2011., str. 134.
[194] Ibidem, str. 134-135.
[195] Ibidem, str. 136.

1. izbor pojedinačnog ili više modalnog pristupa,
2. odabir sudionika i relevantnih dionika,
3. prikupljanje javno dostupnih podataka i podataka iz same organizacije o kojoj se piše studija slučaja (ili više njih),
4. analiza prikupljenih podataka,
5. sastavljanje i pisanje prve verzije studije slučaja,
6. kontrola i postavljanje pitanja vrijednosti i pouzdanosti,
7. autorizacija studije slučaja[196].

Buble i suradnici navode kao elemente koje studija slučaja mora sadržavati opis gospodarskog subjekta, njegove okoline (vanjske i unutarnje), opis upravljačke strukture, opis poduzetih promjena i analize te preporuke za buduće aktivnosti[197]. Kao smjernice za analizu studije slučaja isti autori navode identificiranje i definiranje problema, opisivanje i analizu problema, razradu mogućih rješenja, evaluaciju i prihvat najbolje mogućnosti i plan akcije[198].

Metoda slučaja je učinkovita u rješavanju problema za koje je nužno cjelovito razumijevanje događaja korištenjem induktivne logike a često se koristi kada voditelj istraživanja ima malu kontrolu nad događajima. Problemi koji se rješavaju metodom slučaja su uglavnom vezani za specifično okruženje. Stoga se često koristi za proučavanje implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja u gospodarskim subjektima.

Omazić predlaže deset karakteristika koje treba imati studija slučaja društveno odgovornog poslovanja. Neke od karakteristika relevantne za ovo istraživanje su:

1. studija slučaja treba prikazati situaciju koja je relevantna za gospodarski subjekt i ima utjecaj na budućnost te strategiju gospodarskog subjekta,
2. prikupljeni podaci trebaju biti aktualni i opisivati nedavnu situaciju,
3. treba sadržavati citate protagonista,
4. treba poticati na donošenje odluka,
5. treba biti sveobuhvatna kako bi se moglo izvući zaključke,
6. slučaj treba prezentirati sve činjenice ali u strukturiranoj formi i

[196] Stake, R.E.: *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 1995., str. 49-70.
[197] Buble et al., op.cit.., str. 274-275.
[198] Ibidem, str. 280-281.

7. treba se temeljiti na argumentima, logičkom načinu razmišljanja i kombinaciji povijesnih činjenica i kvalitativnog istraživanja[199].

4.1.2. Opis uzorka istraživanja

Veličina uzorka je determinirana načinom i vrstom istraživanja te je za kvalitativna istraživanja karakteristična manja veličina uzorka nego za kvantitativna istraživanja[200]. Uzorak istraživanja čine četiri gospodarska subjekta iz prehrambeno prerađivačke industrije prema kriteriju veličine gospodarskog subjekta a sukladno Zakonu o računovodstvu (NN 78/2015). Odabrana su četiri gospodarska subjekta u kategoriji malih, srednjih i velikih gospodarskih subjekata koji su određene elemente koncepta društveno odgovornog poslovanja implementirali u poslovanje.

Prema Zakonu o računovodstvu gospodarski subjekti se razvrstavaju na temelju pokazatelja koji obuhvaćaju iznos ukupne aktive, iznos prihoda i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine utvrđenim na zadnji dan poslovne godine.

Mali gospodarski subjekti su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta: ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna, prihod 60.000.000,00 kuna i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine iznosi 50 radnika. Srednji gospodarski subjekti su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta: ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna, prihod 300.000.000,00 kuna i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine iznosi 250 radnika. Veliki gospodarski subjekti su oni koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri pokazatelja za srednje gospodarske subjekte[201].

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. godine (NN 58/2007) prerađivačka industrija obuhvaća slijedeće djelatnosti:

1. Proizvodnja tekstila, odjeće, kože i srodnih proizvoda
2. Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda, farmaceutskih proizvoda, gume i plastike i ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda
3. Proizvodnja metala i metalnih proizvoda

[199] Omazić, M. A. i sur.: *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2012., str. 27-28., preuzeto s http://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zssdop1.pdf (pristup: 05.10.2017.)
[200] Bedeković, op.cit., str. 109.
[201] Zakon o računovodstvu, NN 78/2015., dostupno na http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html (pristup: 05.10.2017.)

4. Proizvodnja elektroničkih i električnih proizvoda i strojeva
5. Proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića

    C 10 Proizvodnja prehrambenih proizvoda

    C 11 Proizvodnja pića
6. Prerada drva i proizvoda od drva i pluta i proizvodnja namještaja; proizvodnja papira i proizvoda od papira[202].

Sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti prehrambeno prerađivačku industriju čini proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića odnosno C10 i C11.

Prehrambeno prerađivačka industrija je značajna poveznica između poljoprivredne proizvodnje koja osigurava ulazne sirovine, kemijske i biokemijske industrije, transporta i trgovine te ugostiteljstva kao kanala distribucije za finalne proizvode. Udio industrije hrane i pića u BDP-u Republike Hrvatske je iznosio u 2014. godini 4,0% a u BDP-u prerađivačke industrije je iznosio 26,9%. U prosincu 2016. godine je u industriji hrane bilo zaposleno 39.846 radnika. Industrija hrane i pića sudjelovala je u 2016. godini s 11,2% u ukupnom robnom izvozu prerađivačke industrije a sa 11,7% u robnom uvozu[203].

Industrija hrane i pića predstavlja najveću granu prerađivačke industrije Europske Unije jer ostvaruje 14,9% ukupnog prihoda te grane i zapošljava 4,5 milijuna radnika. Najveći proizvođači hrane i pića u Europskoj Uniji su Njemačka, Francuska, Italija, Velika Britanija i Španjolska. Prehrambeno prerađivačka industrija se danas suočava sa brojnim promjenama koje uključuju sve veći nedostatak sirovina te rast njihovih cijena kao i promjene potrošačkih navika te kontinuirani pritisak tržišta na sniženje cijene prehrambenih proizvoda. Gospodarski subjekti stalno moraju iznalaziti nove načine smanjenja operativnih troškova na način koji neće imati negativan utjecaj na kvalitetu finalnih proizvoda[204].

U kvantitativnom dijelu istraživanja je sudjelovalo ukupno N=50 zaposlenika (od čega 76% čine zaposlenice) različitih organizacijskih jedinica, iz ukupno četiri gospodarska subjekta koji uspješno posluju na području Republike Hrvatske. Najveći je udio zaposlenika iz dva gospodarska subjekta koje ubrajamo u velike a najmanji je udio iz Agistra d.o.o. koji je u kategoriji malih gospodarskih subjekata.

[202] Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djeatnosti 2007. – NKD 2007., NN 58/2007., dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html, (pristup: 17.10.2017.)
[203] Ekonomski institut Zagreb: Sektorske analize – hrana i piće, Zagreb, broj 53, godina 6, svibanj 2017., preuzeto s file:///C:/Users/ICT18/Downloads/SA_hrana_i_pice_svibanj-2017.pdf, (pristup: 17.10.2017.)
[204] Gaži-Pavelić, K.: Integracija održivosti u poslovne procese s posebnim osvrtom na prehrambenu industriju, HR PSOR: Zbornik radova 7. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP, Zagreb, 2015., preuzeto s http://hrpsor.hr/objavljene-publikacije-2-442.html, (pristup: 11.03.2018.), str. 141-155.

Tablica 3. Struktura uzorka prema gospodarskim subjektima

Naziv gospodarskog subjekta	Broj zaposlenika	Postotak	Kumulativni postotak
Agristar d.o.o.	5	10,0	10,0
Kraš d.d.	10	20,0	30,0
Marinada d.o.o.	18	36,0	66,0
Podravka d.d.	17	34,0	100,0
Ukupno	**50**	**100,0**	

Tablica 4. Struktura uzorka prema spolu sudionika

Spol sudionika	Broj zaposlenika	Postotak	Kumulativni postotak
Muški	12	24,0	24,0
Ženski	38	76,0	100,0
Ukupno	**50**	**100,0**	

Ukupno 68% zaposlenika ima fakultetsko ili više obrazovanje, 24% zaposlenika je srednje stručne spreme, a njih 8% ima završenu višu školu ili prvostupničku razinu obrazovanja.

Tablica 5. Struktura uzorka prema stručnoj spremi sudionika

Stupanj obrazovanja	Broj zaposlenika	Postotak	Kumulativni postotak
Srednja škola	12	24,0	24,0
Viša škola ili prvostupnik	4	8,0	32,0
Fakultet i više	34	68,0	100,0
Ukupno	**50**	**100,0**	

Tablica 6. Struktura uzorka prema organizacijskim jedinicama u kojima rade zaposlenici

Organizacijska jedinica	Broj zaposlenika	Postotak	Kumulativni postotak
financije i kontroling	1	2,0	2,0
kadrovski, opći i pravni poslovi	3	6,0	8,0
globalni razvoj poslovanja	4	8,0	16,0
ljudski potencijali	2	4,0	20,0
marketing	11	22,0	42,0
održavanje	1	2,0	44,0
poslovna kvaliteta i održivi razvoj	1	2,0	46,0
pravna služba	1	2,0	48,0
prodaja	9	18,0	66,0
proizvodnja	10	20,0	86,0
računovodstvo	1	2,0	88,0
razvoj, investicije i kontrola	1	2,0	90,0
skladište	2	4,0	94,0
uprava	1	2,0	96,0
upravljanje kvalitetom	2	4,0	100,0
Ukupno	**50**	**100,0**	

Struktura zaposlenika prema organizacijskim jedinicama u kojima rade je raspršena uslijed nekoliko razloga. Svaki gospodarski subjekt ima različitu organizacijsku strukturu pa su u većim gospodarskim subjektima ljudski resursi samostalna organizacijska jedinica a u manjim su dio kadrovskih, općih i pravnih poslova. Slično je sa prodajom i marketingom te održavanjem i proizvodnjom.

Najveći je postotak zaposlenika (36%) u kategoriji životne dobi od 31 do 40 godine. Ukupno 32% zaposlenika u kategoriji je životne dobi između 41 i 50 godina, 16% zaposlenika u kategoriji između 51 i 60 godina, a 12% zaposlenika životne je dobi između 20 i 30 godina. Najmanji je postotak zaposlenika (njih 4%) životne dobi od 60 godina i više.

Tablica 7. Statistički pokazatelji

	Životna dob sudionika	Spol sudionika	Stupanj obrazovanja
Aritmetička sredina	2,64	,76	3,44
Standardna devijacija	1,025	,431	,861

4.1.3. Upitnik istraživanja

Za potrebe istraživanja su kreirana dva upitnika. Prvi upitnik je korišten kao podloga za prikupljanje podataka kroz strukturirane individualne intervjue s relevantnim osobama iz navedenih gospodarskih subjekata. Prikupljeni su primarni podaci iz četiri područja: radna okolina, zaštita okoliša, odnosi sa lokalnom zajednicom i strateške odrednice. Upitnik je rađen s otvorenim pitanjima bez ponuđenih odgovora kako bi se dobili što potpuniji i relevantniji odgovori. Kao podloga za izradu upitnika korišten je upitnik za male te velike i srednje gospodarske subjekte koji je kreiran za Indeks DOP-a[205]. Upitnik je unaprijed imao pripremljena pitanja po poglavljima.

Drugi upitnik je imao pitanja iz istih područja ali s ponuđenim odgovorima za potrebe provođenja ankete na uzorku od pedeset zaposlenika. Kao podloga za izradu upitnika je korišten upitnik Europske Komisije za podizanje svijesti o društveno odgovornom poslovanju[206].

U uvodnom dijelu su bili opći podaci o svakom sudioniku te su prikupljene njihove sociodemografske karakteristike koje uključuju životnu dob sudionika, spol sudionika, stupanj obrazovanja te organizacijska jedinica kojoj pripadaju. Zatim su pitanja podijeljena u četiri područja kao i kod upitnika za provođenje kvalitativnog istraživanja putem strukturiranih

[205] HGK: DOP upitnik, dostupno na https://dop.hgk.hr/ (pristup: 05.10.2017.)
[206] European Commission: Awareness-raising questionnaire – Corporate Social responsibility,2015., preuzeto s https://ec.europa.eu/docsroom/documents/11863?locale=hr (pristup:05.10.2017.)

intervjua: radna okolina, zaštita okoliša, odnosi s lokalnom zajednicom i strateške odrednice. Sudionici su dali procjene o njihovom doživljaju svakog od četiri navedena područja.

Korištena su zatvorena pitanja sa ponuđenim odgovorima koji određuju smjer i/ili intenzitet kroz tzv. Likertovu skalu[207]. Ocjene korištene u ovom istraživanju su bile u rasponu od „u potpunosti se ne slažem" do „u potpunosti se slažem". Ovakav način ocjenjivanja u zatvorenim pitanjima je lakši za obradu i interpretaciju a skala s ocjenama koje idu u rasponu od 1 do 5 je sukladna načinu ocjenjivanja na koji su ispitanici navikli tijekom obrazovanja.

Treba naglasiti da zatvorena pitanja ne ostavljaju mogućnost pojašnjavanja odgovora te je moguće da su ispitanici odgovarali na pitanja o kojima nisu imali prethodno dovoljno informacija i znanja.

Konfirmatornom faktorskom analizom je potvrđena struktura svakog pojedinog dijela upitnika koji se odnosi na jedno od četiri područja. Pri procjeni slaganja pretpostavljenih modela s podacima korišteni su sljedeći indikatori slaganja: hi-kvadrat test, CFI (*eng. Comparative Fit Index*), TLI (*eng. Tucker-Lewis Index*), NFI (*eng. Normed-Fit Index*) te RMSEA (*eng. Root Mean Square Error of Approximation*).

Iako je hi-kvadrat test jedan od najstarijih i osnovnih indikatora slaganja modela s podatcima u konfirmatornoj faktorskoj analizi[208] , preporuča se upotreba i drugih indikatora slaganja pretpostavljenog modela s podatcima[209]. Unatoč tome što u istraživačkoj zajednici ne postoji konsenzus oko najboljih indikatora slaganja, kao ni apsolutne preporučene granice svakog od njih, u velikom broju istraživanja koriste se naputci koje su postavili Hu i Bentler [210]. Oni navode da vrijednosti ≥ .95 za indikatore CFI, TLI i NFI te gornja granica od .06 za indikator RMSEA upućuju na izvrsno slaganje pretpostavljenog modela s podacima.

Dio upitnika konstruiranog za potrebe ovog istraživanja koji se odnosi na radnu okolinu gospodarskog subjekta sadrži ukupno šest čestica. Konfirmatornom faktorskom analizom je potvrđena jednofaktorska struktura dijela upitnika koji se odnosi na radnu okolinu [χ^2 (ss = 6, N = 50) = 8.611, p = .197; CFI = .97; TLI = .92; NFI = .91; RMSEA = .09], s prihvatljivim indikatorima slaganja pretpostavljenog modela s podacima. Sva su faktorska zasićenja statistički značajna ($p < .05$) te se njihove standardizirane vrijednosti kreću između .50 i .92.

[207] Likertova skala je vrsta skale stavova koja se sastoji od niza tvrdnji posvećenih različitim aspektima nekog stava. Ona se daje ispitaniku sa zadatkom da za svaku pojedinu tvrdnju izrazi stupanj svog slaganja ili neslaganja.
[208] Brown, T. A.: *Confirmatory factor analysis for applied research*, Guilford Publications, 2014., str. 238.
[209] Bentler, P. M.: Comparative fit indexes in structural models, *Psychological bulletin, 107(2*), 1990.
[210] Hu, L. T., & Bentler, P. M.: Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6(1)*, 1-55., 1999.

Tablica 8. Aritmetička sredina i standardna devijacija za dio upitnika koji se odnosi na radnu okolinu po česticama

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
RO5 – Poduzeće u kojem radim potiče zaposlenike na stručno usavršavanje	3,64	,851
RO6 - U poduzeću postoji proces kojim se sprječava svaki oblik diskriminacije, kako na radnom mjestu tako i kod zapošljavanja.	3,52	1,092
RO7 - U poduzeću se o svim važnim pitanjima minimalno tri puta godišnje u proces odlučivanje uključe predstavnici zaposlenika.	3,34	1,062
RO8 – Poduzeće u kojem radim ima dodatne mjere vezano za zdravlje zaposlenika iznad onih koje propisuje zakon kao npr. redovni sistematski pregled.	3,28	1,310
RO9 – Poduzeće u kojem radim ima pravilnikom određene dodatne plaćene slobodne dane u slučajevima kao što su vjenčanje, rođenje djeteta ili smrtni slučaj člana obitelji.	4,44	,951
RO10 – Gospodarski subjekt u kojem radim redovno isplaćuje u novcu ili u naravi dar za djecu do određene dobi.	4,54	,908

Zaposlenici su sve tvrdnje procjenjivali na ljestvicama Likertovog tipa s pet stupnjeva od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Kompozitni rezultat na ovoj mjeri određen je kao prosječna vrijednost procjena svih čestica upitnika, pri čemu viši rezultat upućuje na pozitivniji doživljaj zaposlenika o njihovoj radnoj okolini. Koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach α za ovaj upitnik iznosi .77.

Dio upitnika koji se bavi zaštitom okoliša sadrži jedanaest pitanja (čestica). Konfirmatornom faktorskom analizom je provjerena faktorska struktura svih jedanaest čestica [χ^2 (ss = 44, N = 50) = 277.47, p < .001; CFI = .52; TLI = .40; NFI = .49; RMSEA = .33]. Obzirom da su indikatori provjerenog modela izrazito slabi, odnosno upućuju na izrazito slabo slaganje pretpostavljenog modela s podacima, pojedine su čestice (njih ukupno 5: ZO11_5, te ZO14_1, ZO14_2, ZO14_3 te ZO14_4) sa neznačajnim ili izrazito slabim faktorskim zasićenjima izbačene iz analize. Pitanja koja su u tim česticama bave se održivim prijevoznim rješenjima i informiranjem ostalih dionika kao što su potrošači, kupci, dobavljači i lokalna zajednica o utjecaju proizvoda gospodarskog subjekta na okoliš.

Tablica 9. Aritmetička sredina i standardna devijacija za dio upitnika koji se odnosi na zaštitu okoliša po česticama koje su značajne

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
ZO11_1 – U poduzeću se stalno radi na smanjenju utjecaja na okoliš u segmentu energetske učinkovitosti	3,96	,807
ZO11_2 - U poduzeću se stalno radi na smanjenju utjecaja na okoliš u segmentu smanjenja količine otpada i recikliranja	4,18	,850
ZO11_3 – U poduzeću se stalno radi na smanjenju utjecaja na okoliš u segmentu prevencije zagađenja (npr. emisije u zrak i vodu)	4,02	,892
ZO11_4 – U poduzeću se stalno radi na smanjenju utjecaja na okoliš u segmentu zaštite prirodnog okoliša	4,08	,778
ZO12 - U poduzeću se stalno radi na smanjenju utjecaja na okoliš zbog smanjenja troškova poslovanja.	3,86	,756
ZO13 - Kod razvoja novih proizvoda vodi se računa o tome da se ambalaža može reciklirati.	3,78	,887

Konačnu verziju upitnika stoga čini ukupno šest čestica. Konfirmatornom je faktorskom analizom potvrđena jednofaktorska struktura konačne verzije upitnika zaštite okoliša koju čini preostalih šest čestica [χ^2 (ss = 9, N = 50) = 8.95 p = .44; CFI = 1.00; TLI = 1.00; NFI = .96; RMSEA = .01]. Indikatori slaganja upućuju na izvrsno slaganje konačno pretpostavljenog modela s podacima. Sva su faktorska zasićenja statistički značajna (p < .001) te se njihove standardizirane vrijednosti kreću između .55 i .96.

Zaposlenici su sve tvrdnje procjenjivali na ljestvicama Likertovog tipa s pet stupnjeva od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Kompozitni rezultat na ovoj mjeri određen je kao prosječna vrijednost procjena svih čestica upitnika, pri čemu viši rezultat upućuje na pozitivniji doživljaj zaposlenika o zaštiti okoliša. Koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach α za ovaj dio upitnika iznosi .91.

Dio upitnika koji sadrži pitanja vezano za odnose s lokalnom zajednicom ima šest pitanja (čestica). Konfirmatornom faktorskom analizom je provjerena faktorska struktura početnog Upitnika odnosa s lokalnom zajednicom [χ^2 (ss = 8, N = 50) = 12.798 p = .119; CFI = .96; TLI = .92; NFI = .90; RMSEA = .111].

Obzirom da su pojedini indikatori provjerenog modela vrlo slabi, tj. upućuju na slabo slaganje pretpostavljenog modela s podacima, čestica OLZ17 (Poduzeće nabavlja od lokalnih dobavljača sirovine i repro materijal) koja je imala vrlo slabo faktorsko zasićenje, izbačena je iz strukture upitnike, što je rezultiralo značajnim poboljšanjem karakteristika modela kojeg u konačnici čini ukupno pet čestica [χ^2 (ss =4, N = 50) = 2.04, p = .73; CFI = 1.00; TLI = 1.05; NFI = .98; RMSEA = .001].

Indikatori slaganja upućuju na izvrsno slaganje konačno pretpostavljenog modela s podacima. Sva su faktorska zasićenja statistički značajna (p < .001) te se njihove standardizirane vrijednosti kreću između .52 i .87. Zaposlenici su sve tvrdnje procjenjivali na ljestvicama Likertovog tipa s pet stupnjeva od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*.

Kompozitni rezultat na ovoj mjeri određen je kao prosječna vrijednost procjena svih čestica upitnika, pri čemu viši rezultat upućuje na pozitivniji doživljaj zaposlenika o odnosu s lokalnom zajednicom. Koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach α za ovaj upitnik iznosi .82.

Tablica 10. Aritmetička sredina i standardna devijacija za dio upitnika koji se odnosi na odnose s lokalnom zajednicom

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
OLZ15 - Poduzeće u kojem radite je u zadnjih godinu zaposlilo radnike iz lokalne zajednice u kojoj posluje.	4,16	1,076
OLZ16 - Poduzeće u koje radite je u zadnjih godinu dana zaposlilo ljude iz kategorije teško zapošljivih skupina kao što su mladi bez radnog iskustva.	3,96	1,106
OLZ18 - Poduzeće potiče zaposlenike da sudjeluju u aktivnostima vezanim za lokalnu zajednicu (npr. volontiranje zaposlenih ili neka druga pomoć tijekom radnog vremena).	3,30	1,216
OLZ19_1 - Poduzeće redovno donira financijska sredstva aktivnostima i projektima u lokalnoj zajednici kroz donacije.	3,94	,978
OLZ19_2 - Poduzeće redovno donira financijska sredstva aktivnostima i projektima u lokalnoj zajednici kroz sponzorstva.	4,02	,892

Dio upitnika koji se odnosi na strateške odrednice sadrži ukupno šest čestica. Konfirmatornom je faktorskom analizom potvrđena jednofaktorska struktura Upitnika strateških odrednica organizacije [χ^2 (ss = 7, N = 50) = 14.55, p = .042; CFI = .96; TLI = .91; NFI = .92; RMSEA = .09], s prihvatljivim indikatorima slaganja pretpostavljenog modela s podacima. Sva su faktorska zasićenja statistički značajna (p < .05) te se njihove standardizirane vrijednosti kreću između .30 i .84.

Zaposlenici su sve tvrdnje procjenjivali na ljestvicama Likertovog tipa s pet stupnjeva od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Kompozitni rezultat na ovoj mjeri određen je kao prosječna vrijednost procjena svih čestica upitnika, pri čemu viši rezultat upućuje

na pozitivniji doživljaj strateških odrednica organizacije. Koeficijent unutarnje konzistencije Cronbach α za ovaj upitnik iznosi .87.

Tablica 11. Aritmetička sredina i standardna devijacija za dio upitnika koji se odnosi na strateške odrednice po česticama

	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
SO20 - U poduzeću su jasno definirane misija i vizija poduzeća.	4,38	,780
SO21 - U poduzeću je jasno definiran sustav vrijednosti poduzeća.	4,10	,886
SO22_1 - U kontaktima s kupcima, poslovnim partnerima, dobavljačima i drugim dionicima se jasno komunicira sustav vrijednosti poduzeća kroz promidžbeni materijal.	3,82	,941
SO22_2 - U kontaktima s kupcima, poslovnim partnerima, dobavljačima i drugim dionicima se jasno komunicira sustav vrijednosti poduzeća kroz neformalnu komunikaciju.	3,90	,863
SO23 - Vaši kupci su upoznati sa sustavom vrijednosti vašeg poduzeća.	3,82	,825
SO24 - Zaposlenici su upoznati sa sustavom vrijednosti poduzeća.	4,00	,756

4.1.4. Metode analize podataka

Podaci su analizirani sukladno načinu prikupljanja jer je istraživanje provedeno u tri faze u svakom gospodarsko subjektu koji je sudjelovao u istraživanju. U prvom dijelu su prikupljani podaci o gospodarskom subjektu koji su uključivali osnovne podatke, povijesni razvoj, organizacijsku strukturu, proizvodni program, strateške dokumente, strukturu i broj zaposlenih te poslovne pokazatelje za 2016. godinu. U tom dijelu su korištene povijesna metoda te metode analize, sinteze, generalizacije, deskripcije i komparacije.

Za analizu podataka dobivenih kroz strukturirane intervjue za četiri promatrana područja su korištene metoda promatranja, deduktivna metoda i metoda deskripcije.

Podaci prikupljeni kroz anketu su pretvoreni u IBM SPSS Statistics 20 bazu podataka. Za analizu podataka su korištene statističke metode deskriptivne analize, faktorska analiza, korelacije mjerenih varijabli i hijerarhijska regresijska analiza.

Tablica 12. Normalitet distribucija varijabli uključenih u istraživanje

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
RO – radni odnosi	,119	50	,073	,962	50	,107
ZO – zaštita okoliša	,128	50	,038	,949	50	,030
OLZ – odnosi s lokalnom zajednicom	,147	50	,009	,933	50	,007
SO – strateške odrednice	,122	50	,060	,950	50	,033

a. Lilliefors Significance Correction

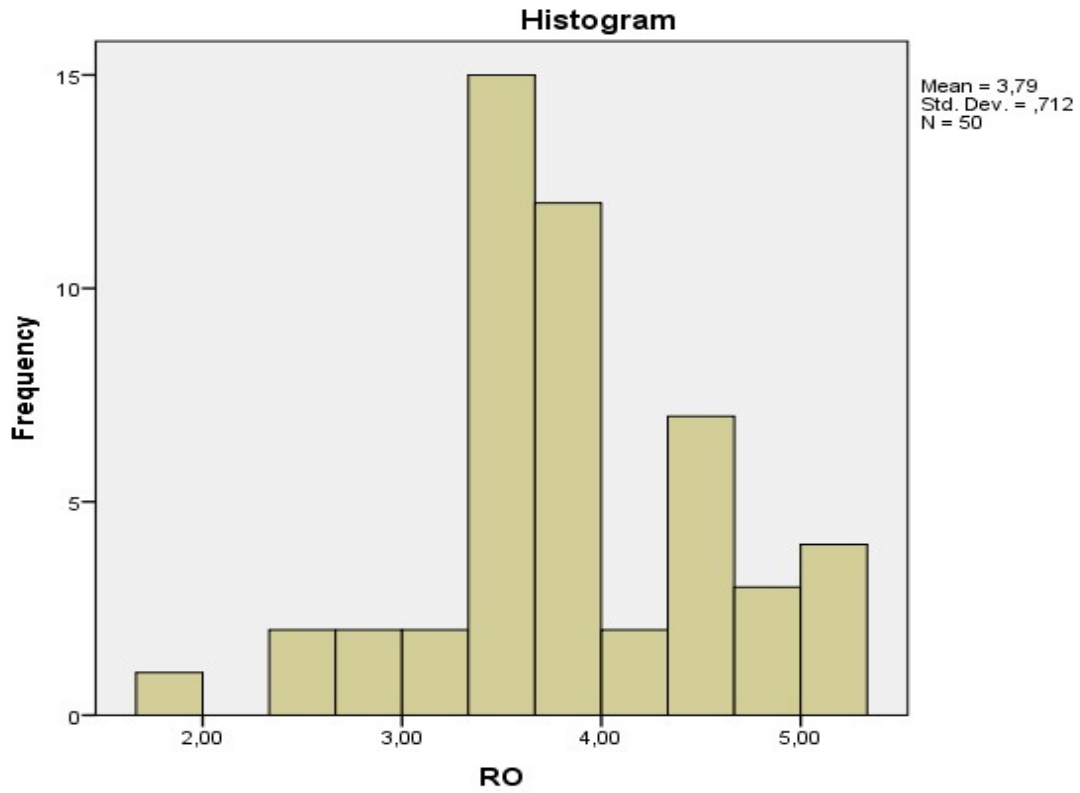
Kako bi se provjerila opravdanost korištenja parametrijskih statističkih postupaka, prije obrade podataka provjeren je normalitet distribucija varijabli uključenih u istraživanje. Kolmogorov-Smirnovljevim testom utvrđeno je statistički značajno odstupanje distribucije rezultata od normalne distribucije na varijablama Zaštite okoliša (K-S vrijednost iznosi .13; $p = .04$) te Odnosa s lokalnom zajednicom (K-S vrijednost iznosi .15; $p < .01$).

Obzirom da se Kolmogorov-Smirnovljevim testom često dobivaju značajni rezultati, tj. rezultati koji odbacuju hipotezu o normalitetu distribucije[211], normalitet distribucija provjeren je i pregledom indeksa asimetričnosti i zakrivljenosti. Rezultati na obje skale upućuju na tendenciju grupiranja oko viših vrijednosti, tj. na negativno asimetričnu distribuciju (indeksi asimetričnosti su -0.49 za Zaštitu okoliša te -0.89 za Odnose s lokalnom zajednicom).

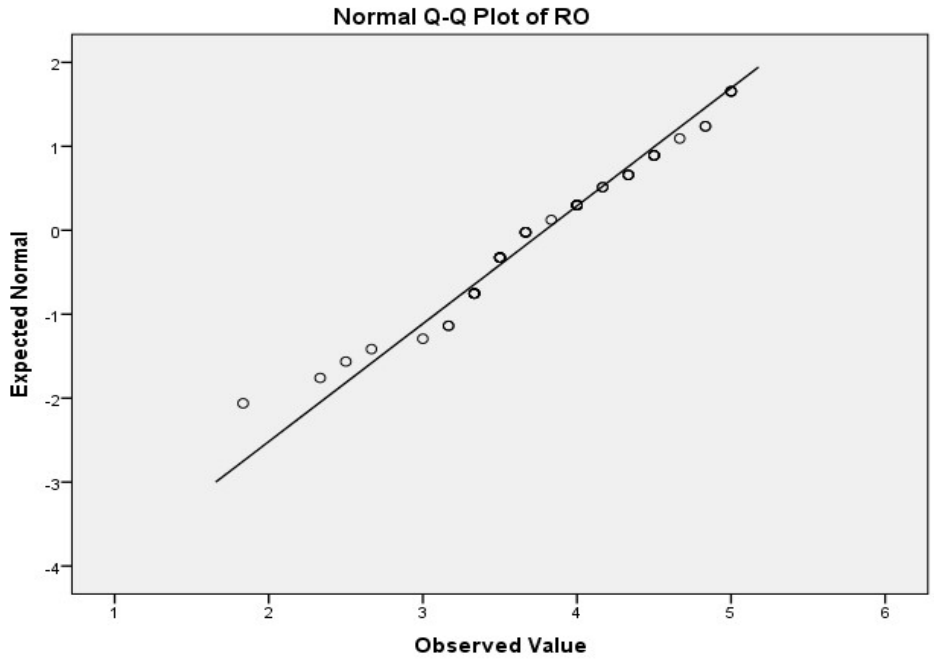
Indeksi zakrivljenosti upućuju na izduženu distribuciju (0.53 za Zaštitu okoliša te 1.13 za Odnose s lokalnom zajednicom). Iako se navedene vrijednosti indeksa asimetričnosti i zakrivljenosti razlikuju od nulte, koja je karakteristična za normalnu distribuciju[212], u okvirima su prihvatljivih vrijednosti: indeks asimetričnosti < 3, indeks zakrivljenosti < 10 [213].

Još jedan način ispitivanja normalnosti distribucije rezultata jest vizualna inspekcija, što se osobito preporuča[214]. Vizualnom inspekcijom Q-Q dijagrama i histograma za varijable korištene u ovom istraživanju utvrđeno je da distribucije rezultata imaju tendenciju normalnih distribucija. Zbog navedenog, pretpostavlja se da prethodno opisana neznatna odstupanja neće značajno utjecati na rezultate dobivene daljnjom obradom te su stoga u obradi podataka korišteni parametrijski statistički postupci.

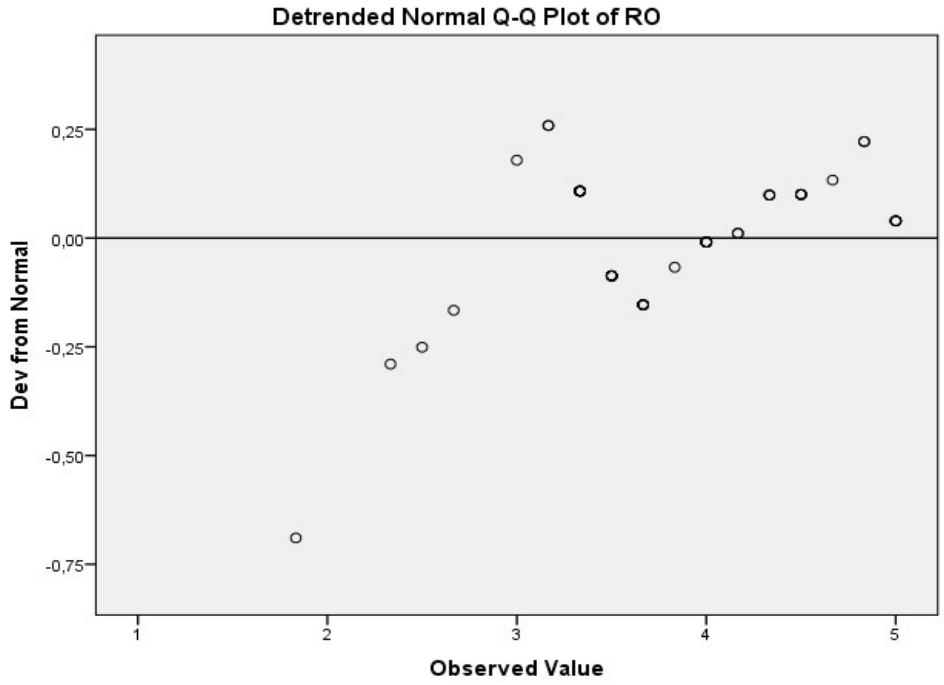
[211] Howell, D. C.: *Statistical methods for psychology*, Belmont, CA: Cengage Wadsworth, 2010.
[212] Field, A.: *Discovering statistics using SPSS*, Sage publications, 2009.
[213] Kline, T.: *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*, Sage, 2005.
[214] Field, A., op.cit.



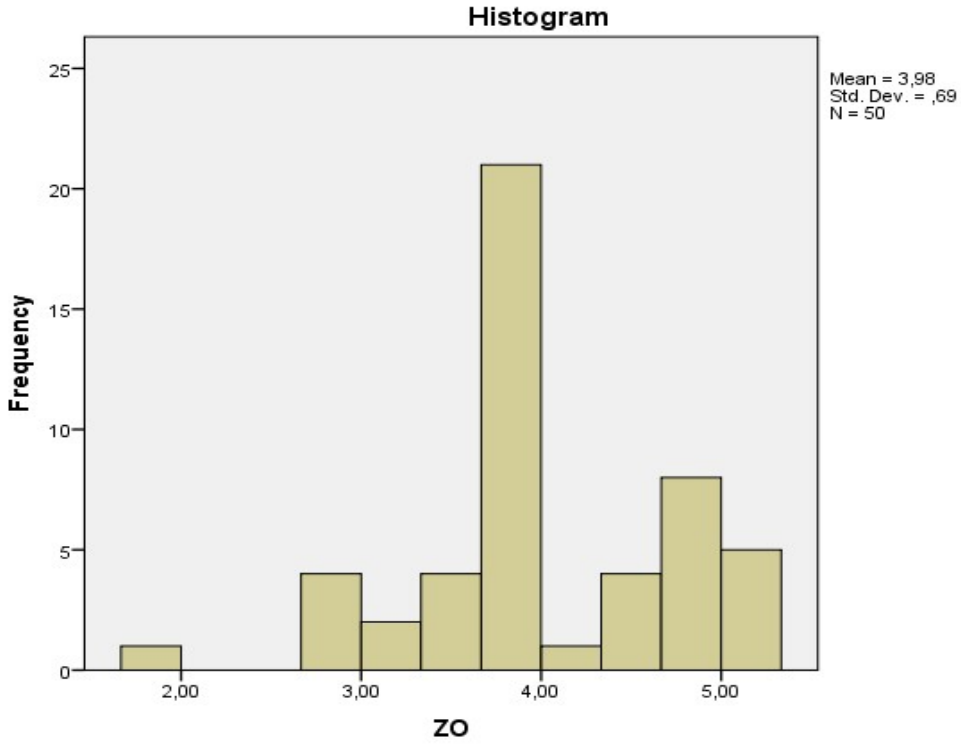
Slika 11. Distribucija odgovora koji se odnose na radnu okolinu



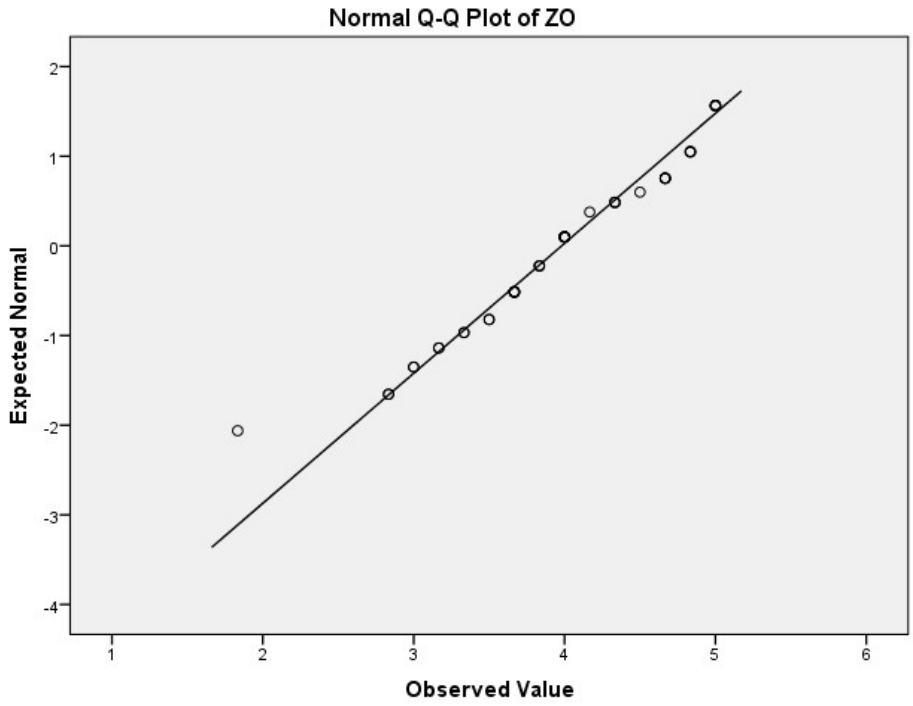
Slika 12. Q-Q dijagram za odgovore koji se odnose na radnu okolinu



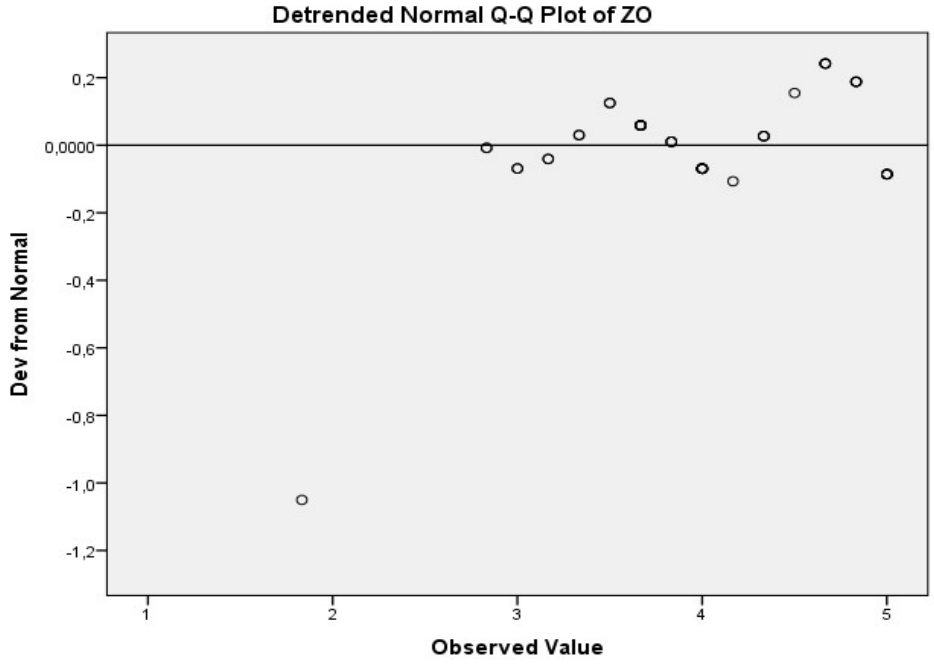
Slika 13. Q-Q dijagram - odstupanja odgovora koji se odnose na radnu okolinu



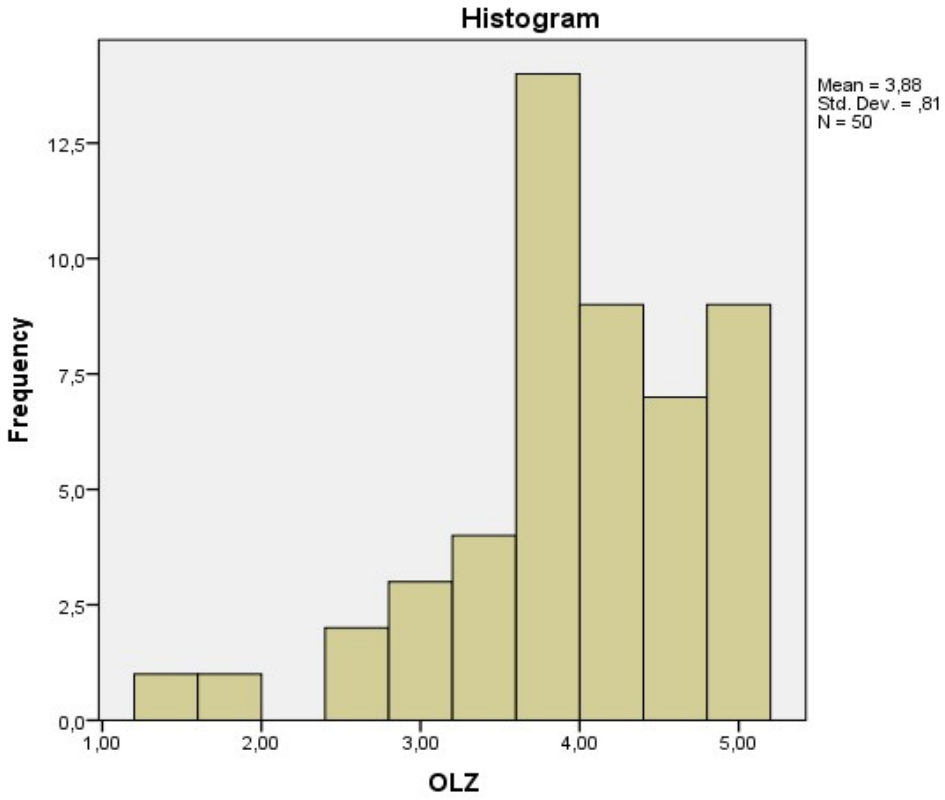
Slika 14. Distribucija odgovora koji se odnose na zaštitu okoliša



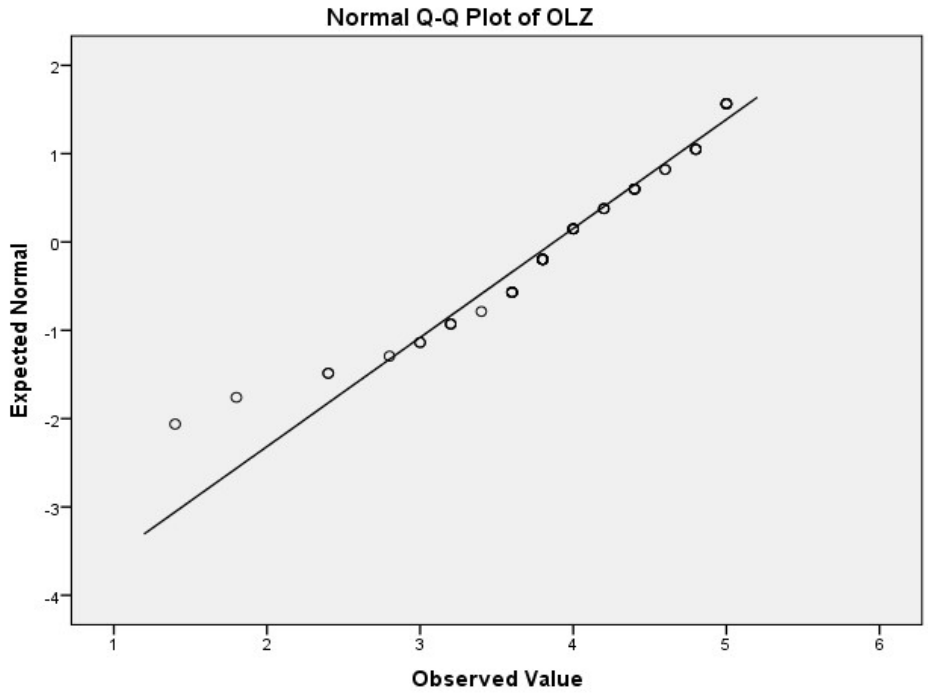
Slika 15. Q-Q dijagram za odgovore koji se odnose na zaštitu okoliša



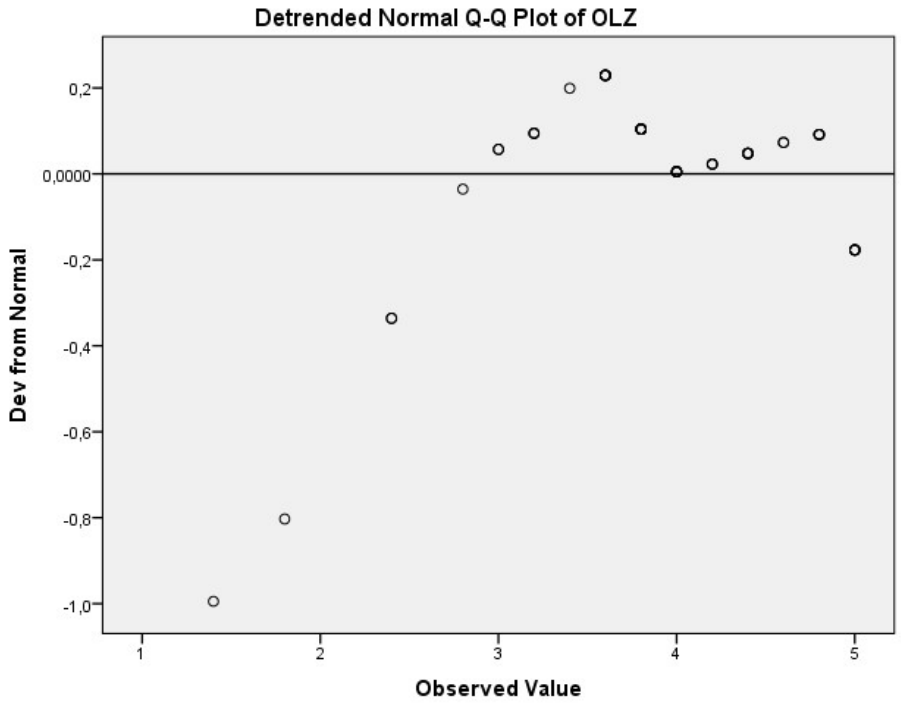
Slika 16. Q-Q dijagram - odstupanja odgovora koji se odnose na zaštitu okoliša



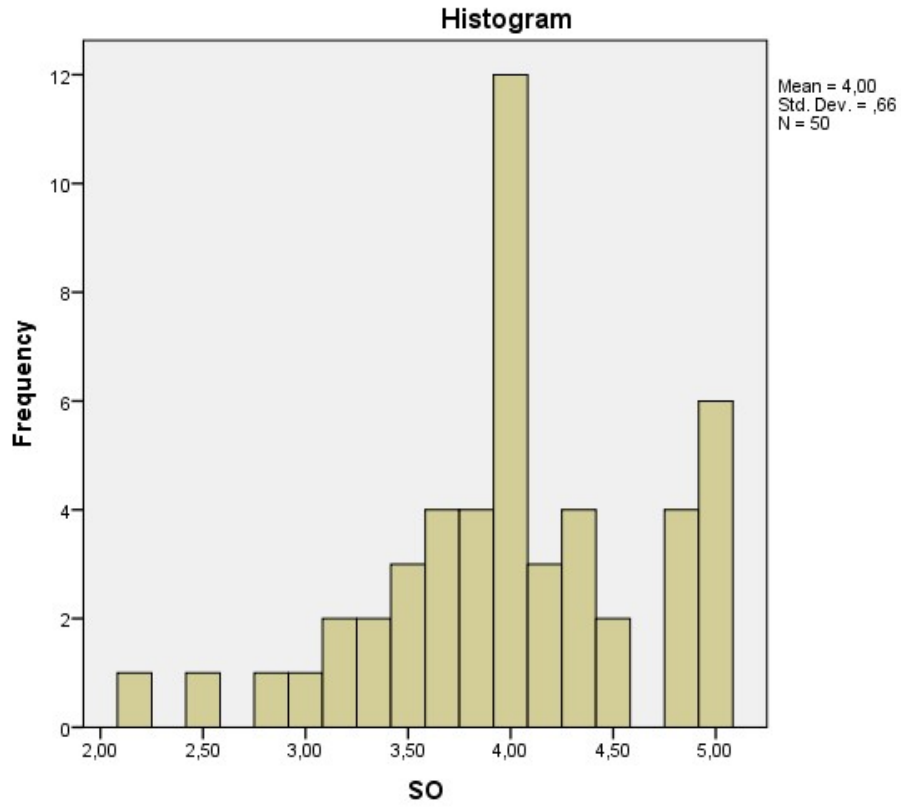
Slika 17. Distribucija odgovora iz područja odnosa s lokalnom zajednicom



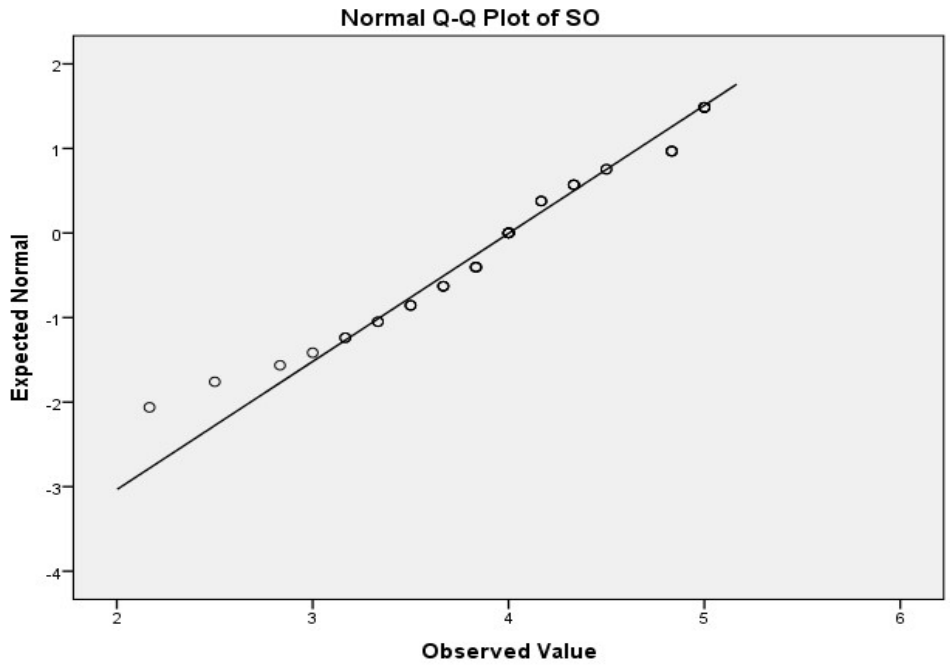
Slika 18. Q-Q dijagram za odgovore iz područja odnosa s lokalnom zajednicom



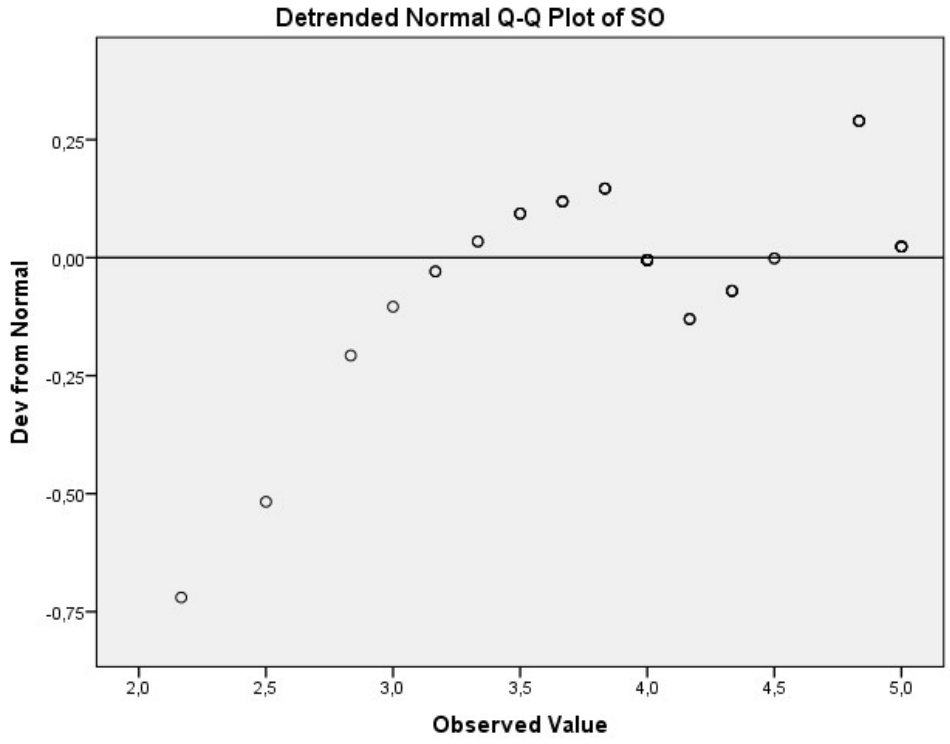
Slika 19. Q-Q dijagram - odstupanja odgovora iz područja odnosa s lokalnom zajednicom



Slika 20. Distribucija odgovora koji se odnose na strateške odrednice



Slika 21. Q-Q dijagram za odgovore koji se odnose na strateške odrednice



Slika 22. Q-Q dijagram – odstupanja odgovora koji se odnose strateške odrednice

4.2. Poslovni slučaj – Podravka d.d.

4.2.1. Osnovni podaci o gospodarskom subjektu

Povijesni razvoj Podravke seže u davnu 1934. godinu kad su poduzetnici Marijan i Matija Wolf osnovali radionicu za preradu voća i pogon za proizvodnju pekmeza. Nakon Drugog svjetskog rata njihov proizvodni pogon se nacionalizira i prelazi u društveno vlasništvo a Podravka d.d. dobiva ime koje i danas nosi. Počinje širenje proizvodnog programa tako da 1949. godine Podravka d.d. započinje s proizvodnjom fine marmelade a tri godine kasnije se proizvode žele bomboni, kandirano voće, voćni sirup, senf, kečap, voćna vina, sušeno povrće, sterilizirane mahune i grašak te mesne konzerve.

Proizvodnja gotovih juha po kojima je Podravka d.d. poznata počinje 1957. godine. Dvije godine kasnije profesorica Zlata Bartl i njezin tim stvaraju proizvod koji se danas prodaje u cijelom svijetu i neizostavan je u svakoj kuhinji. Naravno, radi se o Vegeti, proizvodu koji se od 1967[215]. godine izvozi na strana tržišta. Danas se Vegeta prodaje u više od 50 zemalja na svim kontinentima.

Kupovinom stroja za briketiranje juha Podravka d.d. modernizira proizvodnju juha te šezdesetih godina postaje najveći proizvođač prehrambenih proizvoda u bivšoj Jugoslaviji. Osim proizvoda u segmentu vlastitih robnih marki Podravka d.d. jača svoj tržišni položaj suradnjom sa inozemnim partnerima kao što su Nestle i Dr Oetker. Godine 1970. počinje proizvodnja Čokolina a zatim i drugih proizvoda u segmentu dječje hrane koji se danas prodaju pod robnom markom Lino[216].

U drugom polugodištu 1990. godine tržište bivše Jugoslavije se raspada a Podravka d.d. gubi 30% tržišta za svoje proizvode te više od 50% tržišta za strateške grupe proizvoda. Tri godine kasnije 1993. godine Podravka d.d. je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo. Devedesetih godina je Podravka d.d. obnovila Tvornicu mineralne vode u Lipiku, izgradila novu tvornicu za proizvodnju suhomesnatih i kobasičarskih proizvoda, novi pogon za doradu sjemena, nabavljen je novi mlin za žitarice, montirane su nove linije za proizvodnju ajvara i hrena, nabavljeni su novi strojevi za pakiranje Vegete te su započela ulaganja u Belupo tvornicu farmaceutskih proizvoda[217].

[215] https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/ (pristup: 09.03.2018.)
[216] Ibidem
[217] Ibidem

Podravka d.d. je zajedno s danskim koncernom Carlsberg i danskim fondom za ulaganje u Istočnu Europu izgradila novu Panonsku pivovaru. Sredinom devedesetih godina je počeo proces restrukturiranja Podravke d.d. prema profitabilnom rastu i započet je snažan inovacijski i investicijski ciklus vrijedan 130 milijuna eura.

Od 1998. godine dionice Podravke d.d. kotiraju u prvoj kotaciji ("Službeno tržište") Zagrebačke burze. Na dan 31.12.2016. godine u vlasničkoj strukturi Podravke d.d. nitko nema više od 13% udjela a vlasnička struktura je disperzirana između nekoliko fondova i malih dioničara[218].

Početkom 2000. godine otvorena je nova tvornica Vegete u Koprivnici te je započela s radom nova tvornica Vegete, juha i proizvoda u prahu u povlaštenoj ekonomskoj zoni Kostzyn u Poljskoj. Iste godine završena je i implementacija integralnog informacijskog sustava SAP R/3 (*eng. Systems, Applications and Products in Data Processing*) , čime su stvorene pretpostavke za efikasno upravljanje materijalima, troškovima i robom. Godinu kasnije Podravka d.d. postaje ekskluzivni distributer Kraša za tržište Mađarske, a Podravkina Vegeta dobiva certifikat za sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000[219]. Tijekom 2002. godine sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000 proširen je i na Podravka jela, Lino, Dolcelu i Kviki.

Osim ulaganja u nove pogone Podravka d.d. svoj razvoj temelji i na preuzimanjima gospodarskih subjekata kao što su Ital-Ice i Žito te robnih marki poput Eva ribljih proizvoda, Lero u Hrvatskoj te Perfekta i Warzywko u Poljskoj. Prošle godine je Podravka d.d. obilježila sedamdeset godina poslovanja[220].

Danas Podravka Grupa posluje u više od pedeset država u cijelom svijetu a najznačajnija tržišta su Republika Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Slovenija, Rusija i Poljska[221]. Međunarodna tržišta na kojima Podravka Grupa posluje u 2016. godini su se dijelile na četiri grupe: regija Adria, regija Europa, regija Rusija, ZND (Zajednica neovisnih država) i Baltik te regija Nova tržišta. Svoje korisnike dijele na kupce (distributeri, trgovački lanci, HoReCa[222] i institucionalni kupci) i potrošače kao krajnje korisnike.[223] Prema Zakonu o računovodstvu

[218] Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, Koprivnica, 2017.,str. 13., preuzeto s www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/odrzivi-razvoj/ (pristup: 09.03.2018.)
[219] ISO 9001 "Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi" je norma koja određuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu.
[220] https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/ (pristup:09.03.2018.)
[221] Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, op.cit. str. 13.
[222] HoReCa program proizvoda podrazumijeva proizvodni program namijenjen ugostiteljstvu
[223] Ibidem, str. 14-15.

Podravka d.d. se ubraja u velike gospodarske subjekte a temeljna djelatnost je ostala prerada i konzerviranje voća i povrća.

Podravka d.d. je dobitnik brojnih domaćih i međunarodnih nagrada s područja gospodarskog, okolišnog i društvenog učinka, sigurnosti na radu, dizajna i internetske prezentacije[224]. Teško je nabrojati sve nagrade koje je Podravka d.d. dobila tijekom godina a koje samo potvrđuju da je ulaganje u proizvodnju, sigurnost i zadovoljstvo kupaca jedini put ka ostvarenju pozitivnih poslovnih rezultata u svim segmentima poslovanja. Svi proizvodi Podravke d.d. imaju snažnu tržišnu poziciju koju potvrđuju stalnim ulaganjem u kvalitetu.

Svoju posvećenost razvoju i istraživanju Podravka d.d. potvrđuje od 1958. godine kad je osnovana tehnološko-analitička grupa u pogonskom odjelu pod vodstvom profesorice Zlate Bartl. Osnovni zadatak je bio praćenje proizvodnih i razvojnih inovacija. Danas Podravka d.d. ima sektor za istraživanje i razvoj kao samostalnu organizacijsku jedinicu koja se bavi:

1. istraživačkim projektima i otvorenim inovacijama s fokusom na potrošača, prehranu, preradu hrane, kvalitetu i sigurnost hrane te održivost,
2. razvojem proizvoda,
3. nutricionizmom i senzorikom,
4. razvojem ambalaže, dizajna deklaracija i načina pakiranja kao dio procesa razvoja proizvoda,
5. kontrolom i osiguranjem kvalitete koja se temelji na standardima upravljanje kvalitetom ISO 9001; sigurnost hrane FSSC 22000[225], IFS[226], BRC[227], NSF[228], HALAL[229], KOSHER[230]; programi preduvjeta (čišćenje zaštita od štetnika, nadzor nad pesticidima); HACCP[231] principi (alergeni, biološke, kemijske opasnosti),

[224] https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/nagrade/ (pristup: 09.03.2018.)
[225] FSSC – Foundation for Food Safety Certification (Fondacija za certifikaciju sigurnosti hrane), FSSC 22000 je certifikacijska shema koja se koristi u prehrambenoj industriji. GFSI - Global Food Safety Initiative (Globalna inicijativa za sigurnost hrane) koju su organizirali najveći svjetski trgovački lanci nije prihvatila normu ISO 22000 jer su bili mišljenja da u toj normi nisu dovoljno definirani zahtjevi preduvjetnih programa.
[226] IFS standard je International Food Standard koji se odnosi na gospodarske subjekte koji se bave preradom i pakiranjem prehrambenih proizvoda
[227] BRC – British Retail Consortium (Britanski trgovci na malo), BRC norme za prehrambenu industriju nastale su kako bi se osigurala sukladnost proizvođača, dobavljača i sposobnost trgovaca da jamče kvalitetu i sigurnost prehrambenih proizvoda koje prodaju.
[228] NSF International – The National Sanitation Foundation, Nezavisna američka institucija za kontrolu kvalitete koja se brine za javno zdravlje i sigurnost a zalaže se za zaštitu i poboljšanje ljudskog zdravlja na globalnoj razini.
[229] HALAL je arapska riječ koja znači čisto ili dozvoljeno i označava u islamu sve stvari i djela, koje su prema islamskom zakonu dozvoljene; Halal standard počiva na preventivno-proaktivnoj metodi te je kompatibilan sa međunarodnim standardima upravljanja kvalitetom (ISO, HACCP i drugi)
[230] KOSHER znači hrana pogodna za ljudsku prehranu u skladu sa židovskim zakonima
[231] HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) je proces analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka koji obuhvaća cijeli niz preventivnih postupaka s krajnim ciljem – osiguravanje zdravstveno ispravne hrane. Od

6. razvojem poljoprivrede,
7. regulatornim poslovima i
8. ekologijom[232].

Kroz istraživačke projekte se pokrivaju svi segmenti koji su ključni za razvoj i rast gospodarskog subjekta a uključuju stavove i navike potrošača, utjecaj hrane na zdravlje, kontrolu kvalitete i procjenu rizika, funkcionalnu hranu, nove tehnologije prerade i ambalažne materijale, nove prirodne sastojke, recikliranje otpada, održivost i sinergiju pharma-food. Kao jedan od značajnijih projekata koji je dovršen u 2016. godini treba istaknuti sol sa 30% manjim udjelom natrija pod nazivom Supisol.

Podravka d.d. kroz sponzorstva ulaže u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjetnost, sport i humanitarne projekte. Imaju dvije zaklade kroz koje promiču koncept društveno odgovornog poslovanja[233].

Tijekom 2016. godine kao najvažnija ostvarenja u segmentu zaštite okoliša treba istaknuti početak izgradnje kotlovnice na biomasu u industrijskoj zoni Danica, provođenje treninga i obuke za EKO vožnju[234] temeljem koje je smanjena prosječna potrošnja goriva 3,5%, zamjenu postojeće rasvjete LED (*eng. Light Emitting Diode*) rasvjetom[235] te daljnje aktivnosti u segmentu sustava gospodarenja otpadom i smanjenja korištenja opasnih tvari i kemikalija[236].

U svom poslovanju Podravka d.d. svoje poslovanje vodi sukladno slijedećim kodeksima i pravilima:

- Kodeks korporativnog upravljanja Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (kr. HANFA),
- Kodeks korporativnog upravljanja Zagrebačke burze,
- Kodeks etike u poslovanju Hrvatske gospodarske komore (kr. HGK),
- Biotehnička zaklada Prehrambeno-biotehnološkog fakulteta te

---

01.01.2009. prema Zakonu o hrani (NN 46/07) je obavezan za sve gospodarske subjekte u poslovanju s hranom. Preuzeto s http://www.zzjzdnz.hr/usluge/haccp (pristup: 30.05.2018.)

[232] https://www.podravka.hr/kompanija/r-d/podrucja-rada/ (pristup:09.03.2018.)

[233] https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/sponzorstva-i-zaklade/ (pristup:09.03.2018.)

[234] EKO vožnja je novi način vožnje koji se temelji na povećanju brige o svijesti očuvanja okoliša te omogućuje uštedu u potrošnji goriva

[235] LED rasvjeta koristi 90% manje električne energije od standardnih žarulja

[236] Podravka d.d.: Godišnje izvješće i nekonsolidirani financijski izvještaji za 2016. godinu Podravka d.d., str. 23-24., preuzeto s https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/9/c/9cd27dd692f06c2465d25ae549031038.pdf (pristup: 09.03.2018.)

- Zaklada Hrvatske gospodarske komore Županijske komore Koprivnica za stipendiranje učenika i studenata[237].

Osim navedenih se podržavaju smjernice i planovi koji se primjenjuju po načelu dobrovoljnosti:

- Smjernice OECD-a za korporativno upravljanje,
- Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda (*eng. The United Nations Global Compact*) koji predstavlja najveću svjetsku inicijativu za društveno odgovorno poslovanje,
- Politiku hrane bez genetski modificiranih organizama (kr. GMO),
- Strateški plan za smanjenje prekomjernog unosa kuhinjske soli u Republici Hrvatskoj od 2015-2019. godine te
- Nacionalne smjernice za prehranu učenika u osnovnim školama[238].

Podravka d.d. je u brojnim udruženjima i interesnim organizacijama od kojih ističem samo neke kao što su Gospodarsko interesno udruženje za pakovanje i zaštitu okoliša (kr. GIUPAK), Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (kr. HR PSOR), HGK i HUP.

Vlasnička struktura Podravke d.d. na dan 31.12.2016. godine je bila bez većinskog vlasnika a prikazana je u tablici broj 13.

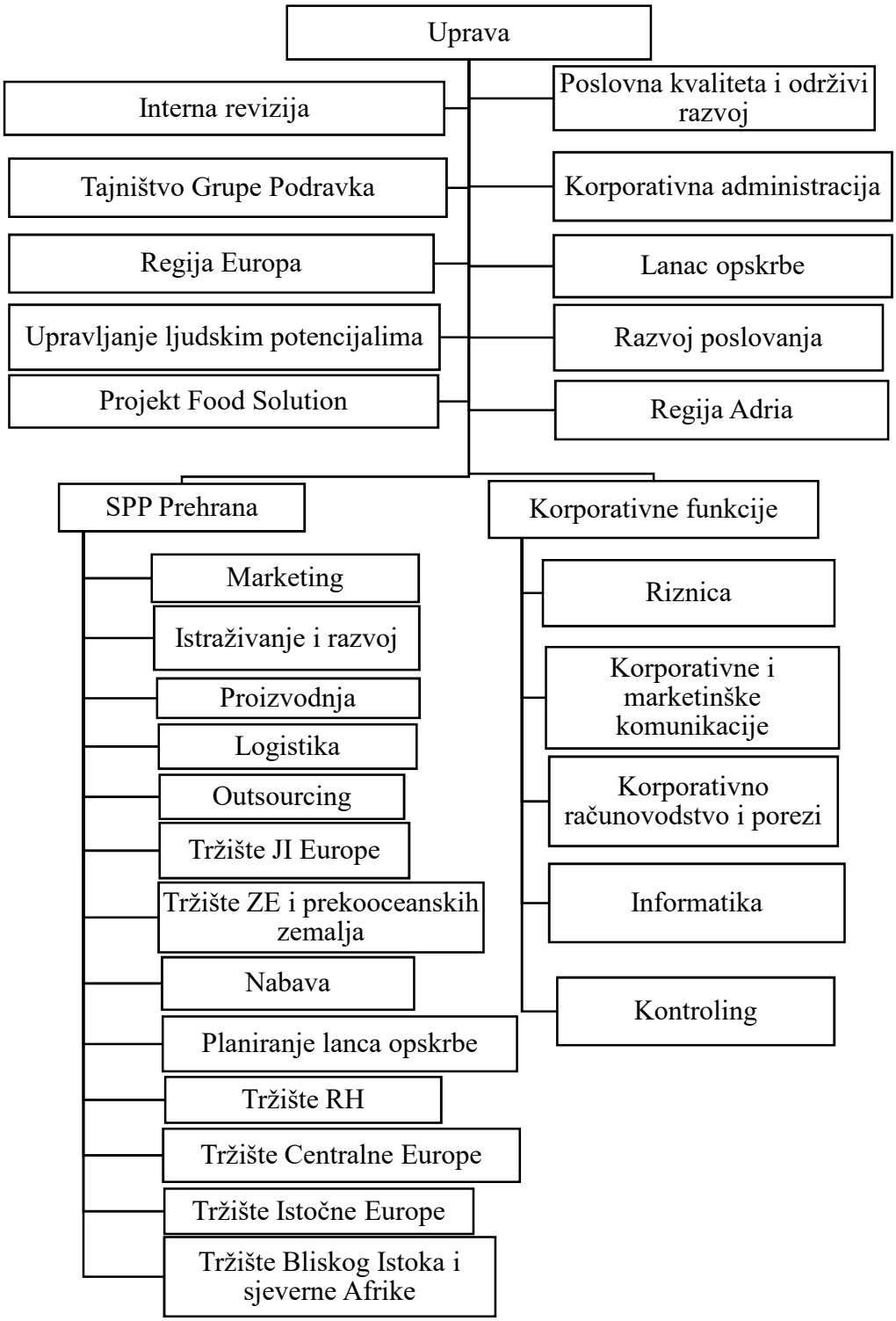
[237] Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. Godinu, op.cit., str. 25.
[238] Ibidem, str. 26.

Tablica 13. Vlasnička struktura Podravke d.d. na dan 31.12.2016.

Dioničari	Broj dionica	Udjela u temeljnom kapitalu
ADDIKO BANK D.D./ PBZ CO OMF - KATEGORIJA B (1/1)	925.602	13%
SOCIETE GENERALE-SPLITSKA BANKA D.D./ AZ OMF KATEGORIJE B (1/1)	902.874	12,68%
CERP (0/1) / HZMO (1/1)	727.703	10,22%
CERP (0/1) / REPUBLIKA HRVATSKA (1/1)	673.845	9,46%
SOCIETE GENERALE-SPLITSKA BANKA D.D./ ERSTE PLAVI OMF KATEGORIJE B (1/1)	665.166	9,34%
ADDIKO BANK D.D./ RAIFFEISEN OMF KATEGORIJE B (1/1)	625.298	8,78%
HPB D.D./ KAPITALNI FOND D.D. (1/1)	406.842	5,71%
ZAGREBAČKA BANKA D.D./ AZ PROFIT DOBROVOLJNI MIROVINSKI FOND (1/1)	111.752	1,57%
ADDIKO BANK D.D./RAIFFEISEN DMF (1/1)	99.965	1,40%
ZAGREBAČKA BANKA D.D./STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY, BOSTON	80.930	1,14%
TREZORSKI RAČUN	194.900	2,74%
OSTALI DIONIČARI	1.705.126	23,95%
UKUPNO:	**7.120.003**	**100%**

Izvor: Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, op.cit., str. 13.

4.2.1.1. Organizacijska struktura



Slika 23. Organizacijska struktura Grupe Podravka

Izvor: Podravka Grupa

Grupa Podravka je organizirana na način da je Prehrana posebno strateško poslovno područje (kr. SPP), Korporativne funkcije su posebno područje a pri Upravi su štabne funkcije. SPP Prehrana uz marketing, proizvodnju, istraživanje i razvoj, logistiku, planiranje lanca opskrbe i outsourcing ima i posebne organizacijske jedinice vezano za prodaju na pojedinim tržištima koje opslužuje proizvodima. U Korporativnim funkcijama su riznica, kontroling, informatika, korporativno računovodstvo i porezi te korporativne i marketinške komunikacije. Pri Upravi su štabne funkcije koje se odnose na upravljanje ljudskim potencijalima, internu reviziju, korporativnu administraciju, razvoj poslovanja, lanac opskrbe, dvije regije Adria i Europa i Projekt Food Solution. Poslovna kvaliteta i održivi razvoj je posebna organizacijska jedinica koja je pri Upravi kao štabna funkcija. To samo govori o posebnom značaju i pozornosti koja se posvećuje u ovom gospodarskom subjektu konceptu društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Iz organizacijske strukture se vidi opredijeljenost Podravke d.d. kontinuiranom razvoju novih i unaprjeđivanju postojećih proizvoda te širenju tržišta.

4.2.1.2. Proizvodni program

Proizvodni program Podravke d.d. se kontinuirano širi kako bi se zadovoljili potrošači na brojnim tržištima. Nabrojat ćemo samo neke od najpoznatijih robnih marki. Vegeta je jedan od proizvoda po kojima je Podravka d.d. prepoznatljiva u cijelom svijetu a brojne generacije ne mogu ni zamisliti pripremu jela bez tog neizostavnog začina. Podravka juhe su jednostavne za pripremu te ih se može oplemeniti svježim namirnicama. Brojnim okusima bistrih i krem juha asortiman pokriva i najzahtjevnije potrošače. Lino dječja hrana je proširena voćnim kašicama koje sadrže visok udio voća i nemaju glutena. Robnu marku Dolcela čine proizvodi koji olakšavaju pripremu kolača i slastica. Osim ovih robnih marki tu su još i Eva riblji proizvodi, Fant dodatak jelima, Podravka kompoti i džemovi, Podravka smrznuto povrće, Podravka kondimenti (ajvar, senf, kečap i hren), Kviki grickalice, Maestro začini, Podravka čajevi itd.

Tijekom 2016. godine su u svim kategorijama razvijeni novi proizvodi. Izdvajamo nove proizvode iz tri kategorije. U kategoriji Kulinarstvo jedan od fokusa je bio na renovaciji Vegeta specijalnih dodataka jelima. Unaprijeđene su formulacije u smjeru prirodnosti, te dodani novi okusi. Asortiman specijalnih dodataka jelima podijeljen je u dvije linije: Vegeta Grill i Vegeta Twist. Linija specijalnih dodataka je uvažavajući specifičnosti pojedinih tržišta dopunjena proizvodima prilagođenim trendovima i posebnostima pojedinih tržišta. Podravka juhe, nakon renovacija i lansiranja novih krem juha krajem 2015. godine, krenule su početkom 2016. godine

s inovativnim pristupom u komunikaciji usmjerenoj Millenials generaciji[239] kroz platformu „Napravi juhu. Stvori osjećaj.“[240]

Kategorija Kremnih namaza je proširena novim okusom Lino lada kokos kao i Lino žitarice za doručak koje su upotpunjene novim okusom Lino pillows s jaffa punjenjem. Kategorija Mediteranske prehrane, kondimenata i osnovne hrane za tržišta Srednje Europe nadopunjena je novim okusima Podravka passate i sjeckane rajčice. U Adria regiji lansiran je novi segment pesto umaka Podravka, te premium Eva paštete od tune i skuše u elegantnoj tubi. U segmentu voća lansirana je nova linija citrusnih marmelada Podravka: grejp i naranča s dodatkom đumbira. Podravka ajvar je relansiran u novom dizajnu koji naglašava prirodnost sastojaka i bogatstvo povrća. Na tržištu Švedske linija je upotpunjena dodatnim novim okusima.[241]

Tijekom 2016. godine je predstavljen novi segment poslovanja pod nazivom Food Solution kojim Podravka d.d. nastoji kupcima u Gastro segmentu olakšati posao na način da kupnjom proizvoda iz ovog segmenta postignu trajnu kvalitetu svoje usluge i ostvare uštede u poslovanju. Tvornica Food Solution je specijalizirana za proizvodnju svježe pripremljenih gotovih i polugotovih jela te raspolaže najsuvremenijom i najkvalitetnijom opremom za pripremu i kuhanje hrane. U ponudi je 130 različitih proizvoda iz kategorije svježe pripremljenih gotovih ili polugotovih jela, visoke kvalitete sirovina i okusa u koja se ne dodaju stabilizatori, konzervansi ni dodatni aditivi. Posebnim pravilima pripreme i pakiranja te pridržavanja određenih temperaturnih režima postiže se trajnost, a da pri tome ne dolazi do gubitka kvalitete u nutricionističkom pogledu te okusu i mirisu hrane.[242]

Podravkini brandovi su uistinu brojni a nabrojat ćemo slijedeće: Vegeta, Podravka juhe, Lino, Dolcela, Eva, Fant, Podravka proizvodi od rajčice, Podravka prerađevine voća, Podravka povrće, Podravka kondimenti, Podravka čaj, Podravka mesni proizvodi i gotova jela, Kviki, 1001 CVET, Gorenjka, Zlato polje, Šumi i Maestro.

[239] Millenials generacija obuhvaća sve pojedince rođene između 1978. i 2000. Godine.
[240] Podravka d.d.: Godišnje izvješće i nekonsolidirani financijski izvještaji za 2016. godinu Podravka d.d., op.cit., str. 15.
[241] Ibidem
[242] Ibidem, str. 5-6.

4.2.1.3. Strateški dokumenti

Vizija: posvećeni smo poboljšanju svakodnevne kvalitete života naših potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti.

Misija: nudimo inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za Vas.

Sustav vrijednosti: izvrsnost, kreativnost, povjerenje, strast i usmjerenost prema potrošačima.

Politika kvalitete i sigurnosti hrane:

Opći strateški ciljevi:

1. Zadovoljiti interese vlasnika i dionika rastom i razvojem poslovanja te internom efikasnošću,
2. Biti vodeća prehrambena kompanija na definiranim tržištima od strateškog značaja,
3. Biti lider ili jak drugi konkurent u definiranim strateškim poslovnim programima na strateškim tržištima,
4. Povećati stopu internacionalizacije razvojem poslovanja na međunarodnim tržištima,
5. Razinom troškovne i proizvodne efikasnosti biti u korak ili ispred prosjeka industrija u kojima Podravka posluje na ključnim tržištima,
6. Smanjenjem troškova nabave, prodaje i distribucije te općih i administrativnih troškova omogućiti veća ulaganja u marketing te istraživanje i razvoj proizvoda,
7. Boljim financijskim upravljanjem omogućiti poboljšanje novčanog toka nužnog za optimalno operativno poslovanje,
8. Pružiti nova i inovativna kulinarska rješenja za potrošače i
9. Svojim aktivnostima pridonijeti i razvoju opće društvene zajednice[243].

4.2.1.4. Struktura i broj zaposlenih

Na dan 31.12.2016. Podravka d.d. je imala ukupno 3146 zaposlenika. Ugovor na neodređeno je imao 2941 zaposlenik a od toga je bilo 1606 zaposlenika muškog spola i 1335 zaposlenica ženskog spola. Bilo je 205 zaposlenika koji su radili na određeno a od toga je bilo 120 zaposlenika muškog spola i 85 zaposlenica ženskog spola[244].

[243] Ibidem, str. 39-40.
[244] Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. Godinu, op.cit., str. 19.

Zaposlenici koji imaju ugovor na određeno vrijeme se povremeno zapošljavaju zbog povećanog obima poslova u vršnim opterećenjima zbog sezonskog karaktera u dijelovima proizvodnje, logistike i prodajne operative.

Svi zaposlenici su obuhvaćeni kolektivnim ugovorom. Podravka d.d. je u 2016. godini po drugi put nagrađena certifikatom Poslodavac Partner[245]. U protekloj godini Podravka je unaprijedila čak 22 procesa upravljanja zaposlenicima, od ukupno 45 procesa koji se ocjenjuju tijekom certificiranja. Značajan napredak zabilježen je u svih pet procjenjivanih područja: strategiji, regrutiranju i selekciji, radu, motivaciji i nagrađivanju, usavršavanju i razvoju te odnosu prema zaposlenicima.[246]

Podravki d.d. je uručena Posebna nagrada za ljudska prava za Udrugu puls na 8. konferenciji o društveno odgovornom poslovanju. Udruga puls okuplja volontere Podravke i danas broji 138 članova. U protekle tri godine su sudjelovali u 24 aktivnosti i inicijative. Ciljevi koje je pred sebe Udruga puls postavila u Statutu su, između ostalog, promicanje ideje o volontiranju, pružanje besplatne pomoći potrebitima te osiguranje i poboljšanje kvalitete života socijalno ugroženim i isključenim društvenim skupinama.[247]

Ukupan broj zaposlenih u gospodarstvu na razini Koprivničko-križevačke županije je iznosio 16.301[248] što znači da je broj zaposlenih u Podravci d.d. bio 19% od ukupno zaposlenih u gospodarstvu na razini županije. Ukupan broj zaposlenih u prehrambeno prerađivačkoj industriji Koprivničko-križevačke županije je bio 4.251[249] a udio zaposlenih u Podravci d.d. na razini prehrambeno prerađivačke industrije u županiji je bio 74%. Prosječna neto plaća u Podravci d.d. je bila 6.383,00 kuna[250] dok je prosječna neto plaća na razini županije bila 4,815,00 kuna[251] što znači da je prosječna neto plaća u Podravci d.d. bila 32% veća od prosjeka županije.

[245] Primarna svrha projekta Certifikat Poslodavac Partner je prepoznavanje i isticanje organizacija koje kvalitetno upravljaju ljudskim resursima te propagiranje i implementacija onih standarda koji dokazano i smisleno unapređuju poslovne rezultate i kvalitetu rada. Preuzeto s http://www.poslodavacpartner.org/usluge (pristup: 18.05.2018.)
[246] Podravka d.d.: Godišnje izvješće i nekonsolidirani financijski izvještaji za 2016. godinu Podravka d.d., op.cit., str. 17-18.
[247] Ibidem, str. 21.
[248] HGK Županijska komora Koprivnica: Gospodarstvo Koprivničko-križevačke županije u 2016., listopad 2017., str. 4., preuzeto s https://www.hgk.hr/documents/gospodarstvo-kkz-u-20165a1d45cee020a.pdf (pristup: 17.05.2018.)
[249] Ibidem, str. 17.
[250] https://www.transparentno.hr/pregled/18928523252/podravka-prehrambena-industrija-d-d-koprivnica?year=2016 (pristup: 17.05.2018.)
[251] HGK Županijska komora Koprivnica: Gospodarstvo Koprivničko-križevačke županije u 2016., listopad 2017., str. 4., preuzeto s https://www.hgk.hr/documents/gospodarstvo-kkz-u-20165a1d45cee020a.pdf (pristup: 17.05.2018.)

4.2.1.5. Pokazatelji poslovanja za 2016. godinu

Ukupni prihod Podravke d.d. ostvaren u 2016. godini je iznosio 2.063.042.820,00 kuna. Od toga je prihod od prodaje iznosio 1.888.100.000,00 kuna. Ostvarena je dobit od 190.576.114,00 kuna[252]. Ukupna imovina Podravke d.d. na 31. prosinca 2016. iznosi 3.316.607.102,00 kuna i u odnosu na kraj 2015. godine veća je za 0,4%. Najveća promjena na strani aktive dogodila se na poziciji potraživanja od kupaca i ostala potraživanja koja je porasla za 14,5% u promatranom razdoblju. Na strani pasive obveze prema dobavljačima i ostale obveze su se povećale za 5,9%.[253]

Ukupan prihod prehrambeno prerađivačke industrije u županiji je bio 2016. godine 2.687.563.000,00 kuna[254] što znači da ukupan prihod Podravke d.d. čini 76,76% ukupnog prihoda prehrambeno prerađivačke industrije u Koprivničko-križevačkoj županiji. Udio izvoza u ukupnom prihodu je 2016. godine bio 70,2% a udio izvoza u zemlje Europske Unije u ukupnom izvozu je bio 43,9%. U Koprivničko-križevačkoj županiji je sukladno graničnim pokazateljima definiranim u Zakonu o računovodstvu pet gospodarskih subjekata u kategoriji velikih koji zapošljavaju ukupno 6.071 zaposlenika i ostvarili su u 2016. godini ukupan prihod od 4.736.728.053,00 kune[255]. Podravka d.d. je najuspješniji gospodarski subjekt na razini Koprivničko-križevačke županije po ostvarenom ukupnom prihodu i veličini dobiti. Neovisno da li gledamo prehrambeno prerađivačku industriju ili kategoriju velikih gospodarskih subjekata, Podravka d.d. je ključni gospodarski subjekt na razini županije ali i na nacionalnoj razini.

4.2.2. Identifikacija trenutne razine implementacije DOP-a

Podravka d.d. je gospodarski subjekt koji je implementirao koncept društveno odgovornog poslovanja na visokoj razini u svim segmentima. Svoj razvoj temelji na principima održivog razvoja te vodi računa o lokalnoj i široj društvenoj zajednici. Kao gospodarski subjekt koji ima nacionalni ali i međunarodni značaj odgovorno djeluje na svim tržištima sukladno normama, pozitivnim zakonskim propisima te uvažavajući visoku razinu etičnosti u poslovanju. Koncept društveno odgovornog poslovanja je sastavni dio identiteta i poslovnih aktivnosti

[252] Podravka d.d.: Godišnje izvješće i nekonsolidirani financijski izvještaji za 2016. godinu Podravka d.d., op.cit., str. 37.
[253] Ibidem, str. 81-82.
[254] HGK Županijska komora Koprivnica: Gospodarstvo Koprivničko-križevačke županije u 2016., listopad 2017., op.cit., str. 17.,
[255] Ibidem, str. 24.

Podravke d.d. te se percipira kao dodatna vrijednost za gospodarski subjekt koja pomaže u ostvarenju konkurentske prednosti na tržištu.

Podravka d.d. aktivno podupire i provodi programe informiranja i savjetovanja o očuvanju zdravlja svojih zaposlenika, članova njihovih obitelji i lokalne zajednice. Zadovoljstvo i vjernost kupaca gotovih proizvoda se ostvaruje kroz inovacije i visoke standarde kvalitete proizvoda. Uvažavanjem poslovnih partnera, dobavljača i kupaca grade se dugoročni odnosi koji se temelje na povjerenju i poštovanju. Konkretnim projektima Podravka d.d. doprinosi razvoju i podizanju kvalitete života zaposlenika i šire društvene zajednice kroz ulaganja u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjetnost i sport.

Za identifikaciju trenutne razine implementacije je korišteno Izvješće o održivom razvoju za 2016. godinu i korištena je metoda intervjua. U istraživanju je sudjelovao Direktor Globalnog razvoja poslovanja koji je magistar znanosti te ima 37 godina. U Podravci d.d. radi devet godina od ukupno deset godina radnog staža. Upoznat je sa konceptom društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Smatra da gospodarski subjekt u kojem radi implementira koncept društveno odgovornog poslovanja u cijelosti s naglaskom na sponzorstva i donacije, dugoročna partnerstva s dionicima te korporativno volontiranje.

Trenutnu razinu implementacije je ocijenio s odličnim te je istaknuo kao prednosti implementacije koncepta povezivanje i brigu o lokalnoj i široj zajednici te jačanje timskog duha kroz korporativno volontiranje. Kao ključni čimbenik poslovnog uspjeha Podravke d.d. istaknuo je posvećenost postizanju iznimnih poslovnih rezultata, stvaranje vrhunskih robnih marki i proizvoda, brigu za zajednicu u kojoj posluje i zaposlenike kao odgovoran poslodavac. Kao najveći uspjeh Podravke d.d. vidi povjerenje potrošača temeljem kojeg je Podravka d.d. postala vodeći prehrambeni brand u regiji. Na tim osnovama će nastojati i dalje u budućnosti očuvati te unaprijediti postojeću poziciju na tržištu. Kroz strukturirani intervju su prikupljeni podaci iz četiri područja koji se odnose na radnu okolinu, zaštitu okoliša, odnose s lokalnom zajednicom i strateške odrednice.

4.2.2.1. Radna okolina

U upravljačkim strukturama koju čine Uprava društva i direktorska razina je 57 žena što je iznimno visoko. U prošle dvije godine su zaposlili osobe kojima je otežan pristup tržištu rada a sa sindikatima se aktivno surađuje po pitanju prava zaposlenika. Plaće se redovno isplaćuju i

zaposlenici imaju brojne povlastice iznad onog što je propisano zakonom. Zaposlenici imaju duži otkazni rok, jednokratni dodatak na plaću prilikom Božića, Uskrsa i za godišnji odmor, dječji dar prigodom Božića, naknadu troškova prijevoza na rad i s rada u određenom iznosu, novčanu pomoć za slučaj smrti člana uže obitelji, pokriće troškova pogreba zaposlenika, novčanu pomoć za bolovanje duže od 90 dana, potporu rodiljama, novčanu pomoć u slučaju elementarne nepogode na objektu u kojem zaposlenik stanuje, novčanu pomoć za slučaj nastanka invalidnosti, jubilarne nagrade, subvencija toplog obroka itd.

U Podravci d.d. imaju sustav nagrađivanja sukladno ostvarenju ciljeva i uspješnosti zaposlenika. Uz uobičajene oblike interne komunikacije koriste se Intranet, oglasne ploče i bilten. U kategoriji društvene odgovornosti koja se odnosi na radne odnose i dostojan rad kao ključni aspekti koji su navedeni u Izvještaju o održivom razvoju su zapošljavanje, odnosi zaposlenika i menadžmenta, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, obuka i obrazovanje, različitost i jednake mogućnosti, jednakost naknada za žene i muškarce, procjena dobavljača u pogledu radnih odnosa i mehanizmi rješavanja sporova u radnim odnosima[256]. Plaće unutar Podravke d.d. se rade na temelju vrste posla, radnog mjesta i potrebne kvalifikacije za obavljanje istog te su iste za oba spola. Na taj način se ostvaruje i poštuje temeljno pravo jednakosti plaća za žene i muškarce. Za svako radno mjesto je internim propisima određena potrebna stručna sprema i koeficijent temeljem kojeg se izračunava plaća.

Zapošljavanje u Podravci d.d. je definirano godišnjim planom zapošljavanja koji je u skladu sa strategijom i ciljevima poslovanja. Planira se potreban broj zaposlenih u poslovnim jedinicama te njihova stručna sprema i kvalifikacije. Planom se utvrđuje i broj novozaposlenih te iznos troškova na godišnjoj razini. Proces zapošljavanja je propisan i provodi se sukladno internom dokumentu Proces zapošljavanja Grupe Podravka. Selekcijski postupak je definiran i strukturiran na način koji osigurava transparentnost cijelog procesa. Tijekom 2016. godine je zaposleno ukupno 549 novih zaposlenika u Podravci d.d. što čini 17,45% od ukupno zaposlenih[257]. Nastavljajući svoju dosadašnju praksu zapošljavanja, Podravka d.d. je kroz natječaj „shape your future with a heart“ ponovno pružila mogućnost zaposlenja mladim, visokoobrazovanim ljudima. Kroz program zapošljavanja visokoobrazovanih pripravnika

[256] Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. Godinu, op.cit., str. 29.
[257] Ibidem, str. 64.

Podravka d.d. omogućuje mladim stručnjacima vrhunskih potencijala i kompetencija početak njihove karijere na pripravničkim pozicijama u ovom uspješnom gospodarskom subjektu.[258]

Zbrinjavanje viška zaposlenika je dio procesa restrukturiranja koji se provodi već nekoliko godina. Za svaku navršenu godinu staža je isplaćena stimulativna otpremnina u iznosu od 5.000,00 kuna te je tijekom 2016. godine u Podravci d.d. zbrinut 131 zaposlenik. Upravljanje sigurnošću na radnom mjestu se provodi s ciljem osiguranja sigurnih radnih uvjeta i prevencije štetnih događaja poput profesionalnih oboljenja i nezgoda na radnom mjestu. U Podravci d.d. Samostalna stručna služba Zaštite na radu u Godišnjem planu i programu mjera zaštite na radu, godišnjem akcijskom planu mjera i aktivnosti te petogodišnjem hodogramu aktivnosti definira ciljeve, financije te terminski razrađene poslove i aktivnosti[259]. Ista služba kontinuirano provodi interne nadzore i ispitivanja te predlaže mjere za smanjenje rizika. Svi procesi u segmentu zaštite na radu su propisani internim Pravilnikom o zaštiti na radu. Cilj je uspostaviti učinkoviti sustav po principima norme OHSAS 18001 odnosno buduće ISO norme 45001[260]. Ukupan broj ozljeda na radu je u 2016. godini bio 66 a od toga je bilo 54 lakših ozljeda na radu i 12 težih ozljeda na radu[261].

Upravljanje ljudskim potencijalima u Podravci d.d. uključuje kao jedan od ključnih procesa ulaganje u obrazovanje s ciljem povećanja kompetencija zaposlenika. Na godišnjoj razini se definiraju potrebe za obrazovanjem zaposlenika te se provode u skladu s internim dokumentom Proces obrazovanja. Temeljni dokumenti su Godišnji plan potreba za obrazovanjem i Godišnji plan i budžet obrazovanja. Razvoj zaposlenika počinje tijekom pripravničkog staža kroz program "SHAPE" te se nastavlja kroz razvojni program "SHAPE UP". Osim ta dva programa u Podravci d.d. se razvoj kompetencija, znanja i vještina odvija kroz interni MBA (*eng. Master of Business Administration*) program te sudjelovanjem u projektima. Prodajnom osoblju je namijenjena prodajna akademija „SCORE“ . Interni prijenos znanja između različitih organizacijskih jedinica se odvija kroz dva programa: "Znamo, dijelimo, rastemo" gdje zaposlenici dijele poslovna znanja i vještine iz svog područja rada te "Znanje na pladnju", program namijenjen razvoju osobnih vještina zaposlenika.

Kontinuirano se zaposlenici potiču na daljnje usavršavanje kroz stručne studije, seminare i konferencije u Republici Hrvatskoj i inozemstvu. Razvoj vještina i kompetencija zaposlenika se

[258] Podravka d.d.: Godišnje izvješće i nekonsolidirani financijski izvještaji za 2016. godinu Podravka d.d., op.cit., str. 9.
[259] Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. Godinu, op.cit., str. 65.
[260] Ibidem
[261] Ibidem, str. 66.

vodi na temelju povratnih informacija koje se prikupljaju na godišnjim razgovorima i korištenjem alata Zaokret 360[262]. Prosječan broj sati obuke prema zaposleniku je u 2016. godini bio 27,70 sati i u odnosu na 2015. godinu je veći 78,02% [263].

4.2.2.2. Zaštita okoliša

Zaštita okoliša u Podravki d.d. ima dugu tradiciju. Prvi uređaj za pročišćavanje otpadnih voda je izgrađen početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Od ožujka 1998. godine unutar odjela za Razvoj tehnologije i kontrole djeluje Razvoj ekologije. Zaštita okoliša podrazumijeva razvoj cjelovitih rješenja na razini ukupnog gospodarskog subjekta po segmentima:

1. Otpadne vode,
2. Gospodarenje otpadom,
3. Rješavanje opasnih tvari,
4. Emisije u zrak,
5. Vođenje katastra zagađivača,
6. Rješavanje sirovina, gotovih proizvoda i ambalaže koji iz bilo kojih razloga ne odgovaraju,
7. Suradnja u odabiru "čistih tehnologija" i uklapanje u ekološke standarde prilikom projektiranja i rekonstrukcija pogona,
8. Odvodnja i sanacija kanalizacijskih sustava te
9. Laboratorijska kontrola – ovlašteni laboratorij.

Ciljevi vezani za upravljanje utjecajima na okoliš i prirodu su navedeni u tekućim planovima a za poslove u ovom segmentu je zadužena služba Ekologije. Podravka d.d. je imala niz značajnih projekata vezanih za zaštitu okoliša kao što su rekonstrukcija uređaja za pročišćavanje otpadnih voda tvornica na industrijskoj zoni Danica, izgradnja novog magistralnog cjevovoda za odvodnju opasnih voda tvornica na industrijskoj zoni Danica, instaliranje opreme i mobilnih skladišta za opasni otpad za sve cjeline u Grupi Podravka, pokretanje sustavnog zbrinjavanja ambalažnog otpada na cijelom području Hrvatske i izgradnja novog sustava za prikupljanje otpadnih voda u tvornici Povrće u Umagu čime je riješen problem ispuštanja otpadnih voda.

[262] Metoda "360 stupnjeva" je alat koji pruža svakom zaposleniku mogućnost dobivanja povratnih informacija o svome radu. Uključuje procjenu podređenih, nadređenih, osoba istih pozicija u hijerarhiji tvrtke, samo-procjenu ali i sudjelovanje klijenata/kupaca/dobavljača – zatvarajući time puni krug oko osobe koja se procjenjuje.
[263] Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. Godinu, op.cit., str. 69.

Tijekom 2016. godine treba istaknuti u području zaštite okoliša nekoliko projekata. U industrijskoj zoni Danica je počela izgradnja kotlovnice na biomasu koja će proizvoditi paru. Na lokaciji u Koprivnici je stavljen u funkciju solarni kolektor za pripremu potrošne tople vode s ciljem smanjenja potrošnje prirodnog plina. Vozači iz odjela logistike su prošli obuku za EKO vožnju koja je pozitivno utjecala na smanjenje potrošnje goriva. Nabavljeno je osam novih teretnih vozila norme Euro 6[264] a za lokalnu vožnju se koriste električna vozila. U proizvodnim pogonima je nastavljena zamjena rasvjete led rasvjetom s ciljem smanjenja potrošnje električne energije. Nastavljena je edukacija zaposlenika u segmentu razvrstavanja otpada, smanjenja rastepa materijala i sirovina te racionalizacije upotrebe potrošnog materijala što je rezultiralo smanjenjem nastajanja određenih vrsta otpada.

U 2016. godini se nastavilo sa zamjenom radnih tvari R-22 u rashladnim sustavima tvornice Dječje hrane i kremnih namaza te maloprodajnom objektu sa ekološki prihvatljivim radnim tvarima. Optimizacijom metoda ispitivanja u laboratorijima Kontrole kvalitete došlo je do značajnog smanjenja utroška pojedinih kemikalija, čime se smanjilo i nastajanje otpadnih kemikalija te korištenje opasnih tvari. Zamjenom metode određivanja natrijeva klorida titracijom i prelaskom na konduktomerijsku provjeru, smanjila se potrošnja srebro-nitrata (Agno3) za 60%. Uveden je uređaj DMA (*eng. Direct Mercury Analyser*) za određivanje žive solid sampling metodom kod koje nema uporabe kemikalija jer se mjerenje provodi na uređaju koji ne zahtjeva prethodnu pripremu uzoraka.[265]

Informacije o ekološkim temama se kontinuirano objavljuju na intranetu i u internom glasilu, zaposlenici se informiraju i educiraju o gospodarenju i zbrinjavanju otpada te održivom razvoju. Osim toga, kod primjena novih tehnoloških rješenja se primjenjuje princip predostrožnosti kako bi se smanjio rizik vezan za primjenu istih koji se može negativno reflektirati na okoliš i zdravlje ljudi.

Utrošak sirovina i repromaterijala u proizvodnji ima važnu ulogu u ukupnim troškovima te direktan utjecaj na kvalitetu gotovih proizvoda. Fluktuacije cijena i nedostatak robe na tržištu se nastoje ublažiti i minimizirati putem Category Managementa[266] i Commodity Risk

[264] Europski parlament, Istražni odbor za mjerenje emisija u automobilskom sektoru: Dodatak E. Pojmovnik, 30.11.2016., str. 3., Norme Euro - Skup normi za emisije iz lakih motornih vozila s rasponom od Euro 1 do Euro 6. Najnovija norma Euro 6 uvedena je Uredbom Komisije (EU) br. 459/2012 od 29. svibnja 2012., preuzeto s http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/EMIS/DT/2017/01-12/1109948HR.pdf (pristup: 21.05.2018.)

[265] Podravka d.d.: Godišnje izvješće i nekonsolidirani financijski izvještaji za 2016. godinu Podravka d.d., op.cit., str. 24.

[266] Category management je novi koncept optimizacije proizvodnih kategorija uvažavajući ravnotežu ciljeva i interesa svih sudionika u lancu stvaranja vrijednosti

Managementa. Oba koncepta podrazumijevaju okrupnjavanje količina koje se nabavljaju, provođenje tendera i građenje dugoročnih odnosa s dobavljačima. Kontinuirano se radi na uvođenju novih materijala koji su prihvatljiviji za okoliš i zdravlje potrošača. Kroz redovnu kontrolu kvalitete materijala nastoji se zadržati i unaprijediti kvalitetu gotovih proizvoda te smanjiti udio ambalažnog materijala i ostalih resursa u proizvodnji. Ostvarene uštede se prate na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj razini. U segmentu ambalaže za pakiranje gotovih proizvoda se koriste reciklirani materijali koji u kategoriji ambalažnog kartona čine 93% od ukupnog ambalažnog kartona.[267]

Utjecaj proizvoda na okoliš već u fazi kreiranja novih te unaprjeđenja proizvoda je vrlo važan element. Jedan od takvih primjera je nova bočica za Vegeta Maestro mono začine (kao što su crvena paprika, papar, origano itd.) koja je kreirana na način da sadrži samo materijale koji se mogu reciklirati. Posebna pozornost je posvećena stvaranju predispozicija da potrošači mogu razdvojiti staklo od plastike te ambalažu pohraniti u posebne spremnike.

U segmentu energetske učinkovitosti se očituju brojne prednosti koje imaju pozitivan učinak na ukupno poslovanje. Upravljanje energijom vrši organizacijska jedinica Centralna energetika koja ima temeljne zadaće planiranja proizvodnje i potrošnje, provjeru i nadzor, korektivne i preventivne radnje te provjeru uspješnosti[268]. U segmentu smanjenja potrošnje energije se poduzimaju brojne mjere. Radi se na uvođenju EnMS-a (*eng. Energy Managment System*) s ciljem racionalnijeg korištenja energije, iskorištenja solarne energije, uvođenja LED rasvjete te investiranja u energetski efikasnije strojeve i procese. Sve navedeno zahtjeva promjene i u procesu planiranja. Prva faza uvođenja EnMS podrazumijeva aktivnosti koje uključuju:

- ugradnju i instalaciju mjerne opreme u "polju" za mjerenje potrošnje električne energije, plina, pare, komprimiranoga zraka, vode;
- implementaciju informatičkog sustava EnMS (računalna i mrežna oprema, programski paketi AMPLA);
- integraciju postojećih sustava za mjerenje, prikupljanje i nadzor podataka;
- definiranje energetskih pokazatelja potrošnje (kr. EnKPI);
- analizu troškova tijekom cjelogodišnjeg rada i

[267] Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. Godinu, op.cit., str. 53.
[268] Ibidem, str. 54.

- savjet korisnicima o upravljanju korištenjem energetskih resursa i obuku korisnika.

Otpadne vode su iznimno važan segment koji ima utjecaj ne samo na poslovanje Podravke d.d. već i na kvalitetu života u lokalnoj zajednici. Sve tehnološke otpadne vode koje nastaju tijekom redovne proizvodnje u proizvodnim pogonima na lokaciji Industrijske zone Danica se preko taložnika i separatora odvode na pretpročišćavanje na mehaničko-biološki uređaj za pročišćavanje otpadnih voda. Ostale lokacije proizvodnih pogona Podravke d.d. koriste fizikalne postupke obrade otpadnih voda.[269] Količine otpadnih voda se smanjuju na svim proizvodnim lokacijama u razdoblju od 2014. do 2016. godine. Ispitivanja uzoraka otpadnih voda se provode sukladno pozitivnim zakonskim propisima i vodopravnim dozvolama.

Emisije u zrak se kontinuirano prate kroz mjerenja od strane ovlaštenih ustanova. Korištenjem obnovljivih izvora energije izravno utječu na smanjenje emisija CO2. S radom je počela kotlovnica na drvnu sječku (biomasa). Biomasa spada u kategoriju obnovljivih izvora energije i uvođenje takve tehnologije doprinosi mjerama za smanjenje emisija CO2 iz energetskog sektora. Instaliran je i solarni kolektor za pripremu potrošne tople vode čime se smanjuje potrošnja primarnog energenta - prirodnog plina, a samim time smanjuje se i količina proizvedenog CO2.

Potrošnja vode se prati te se radi na smanjenju utrošenih količina kroz održavanje sustava vodovoda te upravljanje potrošnjom vode prema ESCO[270] (*eng. Energy Service Company*) modelu s ciljem postizanja racionalnog načina korištenja vode (smanjenje potrošnje vode i optimalizacija sustava distribucije).

Upravljanje utjecajima na okoliš u segmentu otpada bilježi pozitivne pomake kroz smanjenje količine otpada u tonama. Otpad se razvrstava prema vrsti i mjestu nastanka te se predaje ovlaštenoj osobi za sakupljanje, prijevoz, obradu, oporabu ili zbrinjavanje otpada[271]. Od ukupnog otpada se 43% reciklira a 13% kompostira. Kontinuirano se unapređuje sustav gospodarenja otpadom efikasnijim razvrstavanjem otpada, postavljanjem spremnika za odvojeno sakupljanje otpada u uredskim prostorima, smanjenjem rastepa materijala i sirovina, racionalizacijom upotrebe potrošnog materijala te edukacijom zaposlenika.

[269] Ibidem, str. 56.
[270] ESCO model obuhvaća razvoj, izvedbu i financiranje projekata s ciljem poboljšanja energetske učinkovitosti i smanjenja troškova za pogon i održavanje. Cilj svakog projekta je smanjenje troška za energiju i održavanje ugradnjom nove učinkovitije opreme i optimiziranjem energetskih sustava, čime se osigurava otplata investicije kroz ostvarene uštede u razdoblju od nekoliko godina ovisno o klijentu i projektu.
[271] Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. Godinu, op.cit., str. 59.

Tijekom 2016. godine nisu zabilježene nepravilnosti u segmentu zaštite okoliša. Svi inspekcijski nadzori i eksterni auditi su prošli bez sankcija a nije bilo ni pritužbi građana.

Naš sugovornik je aktivnosti u ovom segmentu ocijenio sa četvorkom što svjedoči opredjeljenju ka izvrsnosti u svim elementima koncepta. Naime, uvidom u sve aktivnosti treba istaknuti da se radi o gospodarskom subjektu koji kontinuirano radi na unaprjeđenjima u ovom segmentu. U ovom segmentu naš sugovornik ističe da bi za ostvarenje daljnjih pozitivnih pomaka trebalo i dalje kontinuirano osvještavati i educirati zaposlenike te lokalnu zajednicu o utjecajima gospodarskog subjekta na okoliš i prirodu. Treba nastaviti planiranja i budžetiranja aktivnosti vezanih uz zaštitu okoliša i prirode te nastaviti dijalog s ključnim unutarnjim i vanjskim dionicima.

4.2.2.3. Odnosi s lokalnom zajednicom

Podravka d.d. u suradnji s lokalnim zajednicama u kojima djeluje aktivno radi na brojnim programima, javnim događanjima i društvenim akcijama. Treba istaknuti aktivnosti u segmentu razvoja poljoprivredne proizvodnje lokalnih proizvođača te osiguravanja plasmana njihovih proizvoda.

Kroz manifestacije u koje ubrajamo Dane rajčice u Umagu, Dane povrća u Koprivnici i Dane pšenice u Hlebinama se radi na edukaciji lokalnih proizvođača kako bi njihovi proizvodi mogli zadovoljiti kriterije za ulazne sirovine u dobavljačkom lancu. Osim edukacije kroz kvalitetnu organizaciju otkupa sirovina, stručnu pomoć u proizvodnji i pravovremeno plaćanje otkupljenih proizvoda pomaže se lokalnim proizvođačima. Na taj način se osiguravaju kvalitetne sirovine i održivi razvoj lokalnih proizvođača te razvoj lokalne zajednice. Kontinuirana suradnja s lokalnim Obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima (kr. OPG) u smislu nabave sirovina predstavlja vrijednu inicijativu prema malim lokalnim proizvođačima radi proizvodnje traženih sirovina. Posebno se potiče ekološka poljoprivredna proizvodnja te se u suradnji s lokalnom zajednicom radi na integraciji lokalnih proizvoda u školsku prehranu svih osnovnih i srednjih škola na području Grada Koprivnice.

Podravka d.d. u svom sastavu ima Službu Razvoj poljoprivrede koja provodi istraživanja s ciljem unapređenja poljoprivredne proizvodnje. Osim edukativnih radionica o primjeni suvremenih tehnologija poljoprivrednicima se pomaže kroz sufinanciranje te osiguranjem sjemenske robe, zaštitnih sredstava i gnojiva. Cjelokupna proizvodnja od 10.678 tona rajčice

prerađene 2016. godine u proizvodnom pogonu u Umagu porijeklom je iz ugovorene proizvodnje na području Istre [272]. U 2016. godini Podravka d.d. je u žetvi s lokalnog koprivničkog područja otkupila 12.697 tona pšenice ukupne vrijednosti oko 13,5 milijuna kuna od ukupno otkupljenih 13.881 tona pšenice. Većina otkupljene pšenice potječe iz ugovorene proizvodnje od oko 150 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, a pšenicu je pojedinačno Podravki d.d. još isporučilo oko 400 manjih poljoprivrednika s lokalnog koprivničkog područja[273].

Osim aktivnosti u segmentu suradnje s lokalnim proizvođačima poljoprivrednih proizvoda radi se i na drugim segmentima koji uključuju programe za djecu, edukativne i znanstvene programe, volontiranje i suradnju sa nevladinim organizacijama.

Najbolji višebojci iz 24 škole iz svih hrvatskih županija deseti put za redom odmjerili su svoje sportske talente na finalu Lino višebojca. Velikoj završnici projekta koji je u školskoj godini 2015/16. okupio više od 24.500 učenika, pridružili su se i osnovci iz Bosne i Hercegovine te svi zajedno ispričali jednu od najljepših sportskih priča na ovim prostorima. Pozitivna atmosfera i silina dječje radosti osvojila je i vrhunske sportaše koji su se došli družiti s djecom. Koprivničko finale kruna je zajedničkog projekta Podravke i Sportskih novosti koji se u deset godina održavanja potvrdio kao jedinstveni festival dječje radosti, optimizma i pobjedničkog duha. U Lino višebojcu je u deset godina sudjelovalo više od 220.000 djece.[274] Medvjedić Lino je omiljen kod djece raznih uzrasta te se njegov lik koristi za promoviranje zdravih prehrambenih navika kod djece. U suradnji s dječjim vrtićima i školama se sponzoriraju sportske aktivnosti kroz koje se promovira zdrava prehrana, sport, pijenje vode i zdravih napitaka.

Održana je četvrta međunarodna konferencija „Znanje u fokusu“ s temom organizacijska kultura učenja i inovacija u digitalno doba. Konferencija je okupila više od 200 sudionika koji su dali svoj doprinos temama kroz predavanja, poslovne slučajeve, panel rasprave i radionice. Organizacijom ove konferencije Podravka d.d. želi uključiti sve dionike u zajednički proces rješavanja problema zajedničkim doprinosom i kokreacijom.[275] Na taj način se nastoje poticati inovativni procesi u užoj i široj zajednici.

Korporativno volontiranje je značajan segment koji je u Podravci d.d. razvijen značajno više u odnosu na brojne gospodarske subjekte. Poticanje zaposlenika Podravke d.d. na

[272] Ibidem, str. 71.
[273] Ibidem, str. 72.
[274] Podravka d.d.: Godišnje izvješće i nekonsolidirani financijski izvještaji za 2016. godinu Podravka d.d., op.cit., str. 7.
[275] Ibidem, str. 10.

volontiranje i pomaganje zajednici je aktivnost kroz koju se dodatno razvija društvena odgovornost gospodarskog subjekta.

Podravka d.d. surađuje s brojnim nevladinim organizacijama. U prostorijama gospodarskog subjekta se organiziraju akcije dobrovoljnog darivanja krvi a zaposlenici se nagrađuju slobodnim radnim danima. Proizvodi pred istekom roka trajanja ili s oštećenom ambalažom se doniraju Socijalnoj samoposluzi ili Pučkoj kuhinji čime se pomaže stanovništvu u socijalnoj potrebi a hrana se ne uništava. Potrebitost odgovornog ponašanja s hranom je dobro poznata, osobito kada se odnosi na bacanje i gubitak hrane. Navedeno predstavlja ozbiljan društveni, ekonomski i okolišni problem na globalnoj razini. Kroz svoje aktivnosti Podravka d.d. nastoji osvijestiti taj problem kod svojih zaposlenika ali i u zajednici u kojoj djeluje. Kroz sponzorstva i donacije se podupiru brojne organizacije i udruge. Sustav odobravanja se provodi prema propisanim pravilima a u fokusu su djeca, mladi, obrazovanje, znanost i potrebiti. Rezultati doniranih aktivnosti se prate kroz izvješća i neformalnu komunikaciju. Često sudjeluju i s drugim gospodarskim subjektima u humanitarnim akcijama te imaju partnerske odnose s neprofitnim organizacijama i udrugama.

4.2.2.4. Strateške odrednice

Od strateških dokumenta Podravka Grupe možemo izdvojiti izjavu o viziji i misiji te strategiju koja se provodi kroz poslovne planove. Strateški ciljevi za društveno odgovorno poslovanje su istaknuti u svim dokumentima i snažno su ugrađeni u sve poslovne procese. Treba istaknuti kao važnije ciljeve na strateškoj i operativnoj razini smanjenje potrošnje energenata i optimizaciju poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje se spominje u Strategiji poslovanja Podravka Grupe a za aktivnosti u tom segmentu je zadužen Voditelj održivog razvoja. Ugled gospodarskog subjekta se kontinuirano analizira. Izvještaji za javnost o društveno odgovornom poslovanju ili održivom razvoju se rade a javnost se redovno iscrpno izvještava o ovom segmentu. Podravka d.d. je član brojnih organizacija koje promiču društveno odgovorno poslovanje. Navest ćemo samo neke HR PSOR, HGK, Global Compact, WBCSD i Hrvatsko društvo za kvalitetu.

4.2.3. Preporuke za daljnje aktivnosti u implementaciji DOP-a

Podravka d.d. je implementirala koncept društveno odgovornog poslovanja u sve segmente poslovanja. Radi se o cjelovitom pristupu kod kojeg se vodi računa o svim elementima podjednako. Na svim razinama postoje aktivnosti koje se planiraju na strateškoj i operativnoj razini. Podravka d.d. je uspješan gospodarski subjekt koji već godinama pozitivno posluje te postoji visoka razina svjesnosti kako je ekonomska odgovornost preduvjet za sve ostale aktivnosti u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Izvrsnost, posvećenost vrhunskoj kvaliteti i stalnim inovacijama temeljne su vrijednosti na kojima Podravka d.d. gradi dugoročne odnose sa potrošačima te svim ostalim dionicima. Posebna pozornost se posvećuje zaposlenicima, udio žena u upravljačkim strukturama je daleko iznad uobičajenog a sa sindikatom se pregovara te zaposlenici imaju visoku razinu materijalnih prava iznad onog što zakon propisuje. Ulaganja u obrazovanje zaposlenika su značajna i na svim razinama organizacijske strukture od pripravnika do Uprave društva. Upravljanje sigurnošću na radnom mjestu se provodi s ciljem osiguranja sigurnih radnih uvjeta i prevencije štetnih događaja a u nadležnosti je Samostalne stručne službe Zaštite na radu. Mjere, ciljevi, odgovorne osobe i termini izvršenja se definiraju u Godišnjem planu i programu mjera zaštite na radu, godišnjem akcijskom planu mjera i aktivnosti te petogodišnjem hodogramu aktivnosti. Uvidom u postojeće stanje je teško navesti dodatne mjere u ovom segmentu koje bi unaprijedile postojeće stanje.

U Podravci d.d. postoji visoka razina osviještenosti vezano uz zaštitu okoliša te su aktivnosti u ovom segmentu brojne. Pokrivaju se gotovi svi elementi na svim lokacijama i u cijelom procesu od razvoja proizvoda preko proizvodnje do same konzumacije. Kontinuirano se radi na edukaciji i informiranju zaposlenih te bi svakako u ovom segmentu trebalo proširiti aktivnosti i na druge dionike. Pohvalno je ulaganje u obnovljive izvore energije kao i cijeli niz drugih aktivnosti. Možemo reći da su aktivnosti u ovom segmentu prepoznate od strane Podravke d.d. kao područje u kojem se mogu ostvariti pozitivni učinci na poslovanje ali i društvo u cjelini. Važnost ovog dijela koncepta društveno odgovornog poslovanja je istaknut i u strategiji Podravke d.d. u kojoj se posebno naglašava smanjenje potrošnje energenata kao jedan od strateških ciljeva.

Odnosi s lokalnom zajednicom su područje u kojem ima nekoliko segmenata koji uvažavaju značaj i potpomažu razvoj lokalne zajednice. Suradnja sa lokalnim poljoprivrednim proizvođačima te osiguranje plasmana njihovih proizvoda je značajan iskorak u ovom segmentu. Podravka d.d. u ovom segmentu pokazuje visoku razinu osviještenosti i brigu za sve dionike u

lokalnim zajednicama u kojima posluje. Sponzorstva i donacije se dodjeljuju sukladno propisanoj proceduri, aktivnosti se prate kroz izvještavanje te se odabiru u skladu sa strategijom i ciljevima gospodarskog subjekta. Posebna pozornost se posvećuje djeci te onima kojima je pomoć najpotrebnija kroz suradnju s brojnim humanitarnim organizacijama. Korporativno volontiranje je dio koji zaslužuje posebnu pohvalu jer nije uobičajen kod gospodarskih subjekata u kategoriji ne samo malih i srednjih nego i velikih. Možemo samo reći da u ovom segmentu koncepta društveno odgovornog poslovanja treba pohvaliti sve aktivnosti te se nadamo da će se i dalje nastaviti u istom obimu i intenzitetu.

U strategiji Podravke d.d. su postavljeni ciljevi vezani za dijelove koncepta društveno odgovornog poslovanja te spušteni na operativnu razinu. Članstvo u brojnim organizacijama koje promiču ovaj koncept i kontinuirano objavljivanje izvješća o održivom razvoju potvrđuje opredjeljenje i uvažavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja u ovom gospodarskom subjektu. To potvrđuje i postojanje radnog mjesta Voditelja održivog razvoja u organizacijskoj shemi. Za očekivati je da će se aktivnosti u segmentu energetske učinkovitosti intenzivirati u budućnosti jer su pozitivni učinci na poslovanje u ovom segmentu evidentni.

Teško možemo uvažavajući sve do sada navedeno, dati preporuke za daljnje aktivnosti. U svim segmentima se kontinuirano radi na svim razinama od strateške do operativne. Ono što se može učiniti je intenzivirati komunikaciju prema van o aktivnostima vezanim za koncept društveno odgovornog poslovanja. Često se pitamo zašto su neki gospodarski subjekti u istoj gospodarskoj grani uspješniji od drugih iste veličine i djelatnosti. Uvidom u poslovne prakse i aktivnosti evidentno je da se kroz implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja dugoročno ostvaruju prednosti za gospodarski subjekt koje se ne mogu brzo kopirati. Izgradnja dugoročnih odnosa sa svim dionicima je proces koji zahtijeva energiju i vrijeme ali dugoročno ima pozitivan učinak na poslovanje gospodarskog subjekta.

4.3. Poslovni slučaj – Kraš d.d.

4.3.1. Osnovni podaci o gospodarskom subjektu

Početak industrijske proizvodnje čokolade u Zagrebu datira još od 1911. godine kad su Julije König i Slavoljub Deutsch svojim kapitalom izgradili tvornicu Union koja je već 1913. godine postala kraljevski dvorski dobavljač za kraljevski dvor u Beču i Budimu[276]. Od samih početaka se radi na proširenju i unaprjeđenju proizvodnog programa pa tako dvadesetih godina prošlog stoljeća počinje proizvodnja karamela, deserata i nougat proizvoda koji je preteča današnje Bajadere po kojoj je Kraš, prehrambena industrija d.d. (kr. Kraš d.d.) poznata i međunarodno. Tridesetih godina se ide u modernizaciju pogona čokolade i ulaganje u nove strojeve za proizvodnju bombona. Dječji pisac Ratko Zvrko je još kao učenik osmislio slogan za Ki-Ki bombone „Bilo kuda Ki-Ki svuda“ koji se i danas koristi te je omiljen kod djece[277]. Tijekom rata se mijenja asortiman sukladno potrebama a nakon rata se manji proizvođači ujedinjuju pod zajedničkim imenom Josipa Kraša. Šezdesetih godina se radi na podizanju kvalitete proizvoda a tvornica se seli na Ravnice gdje je sjedište i danas. Ulaganja u kvalitetu sedamdesetih godina rezultiraju brojnim medaljama na raznim sajmovima u zemlji i inozemstvu. Devedesetih godina Kraš d.d. prolazi tranziciju i registrira se kao dioničko društvo te postaje moderni tržišno orijentirani gospodarski subjekt[278].

Po Zakonu o računovodstvu veliki gospodarski subjekti su oni koji prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta: ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna, prihod 300.000.000,00 kuna i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine iznosi 250 radnika. Kraš d.d. je u 2016. godini ostvario ukupan prihod od 867.720.880,00 kuna[279] a na dan 31.12.2016. je bilo ukupno 1611 zaposlenih što ga svrstava u velike gospodarske subjekte.

Temeljna djelatnost gospodarskog subjekta Kraš d.d. je proizvodnja konditorskih proizvoda te je jedan od najvećih proizvođača u jugoistočnoj Europi a najveći u Republici Hrvatskoj sa godišnjom proizvodnjom u Kraš grupi preko 34.000 tona. Sjedište je u Zagrebu u kojem je registrirano 39,3% gospodarskih subjekata od ukupnog broja u Republici Hrvatskoj. Prema podacima HGK broj gospodarskih subjekata u kategoriji velikih koji se bave

[276] http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1910 (pristup: 07.05.2018.)
[277] http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1930 (pristup: 07.05.2018.)
[278] http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1990 (pristup: 07.05.2018.)
[279] Kraš d.d. Rezultati poslovanja Kraš d.d. MATICA za razdoblje I-XII 2016., Zagreb, veljača, 2017., preuzeto s http://www.kras-trgovina.hr/images/financial_reports/TFI-POD-_1216-MATICA-HANFA_file_124.pdf, (pristup: 13.06.2018.)

prerađivačkom industrijom u Zagrebu je 2016. godine bio ukupno šesnaest a u toj djelatnosti je bilo zaposleno 38.942 osobe.

Kraš d.d. je gospodarski subjekt koji posluje u skladu s načelima odgovornog i etički utemeljenog ponašanja gospodarskih subjekata kao nužnog preduvjeta za razvijanje kvalitetnih odnosa i lojalne konkurencije između poslovnih partnera. U skladu s tim je donesen Kodeks korporativnog upravljanja. Ciljevi i načela korporativnog upravljanja se izvode iz sljedećih principa:

1. poslovanje u skladu s važećim propisima zemalja u kojima obavlja svoju djelatnost,
2. zadovoljavanje najviših standarda kroz organizaciju poslovanja i primjena suvremenih poslovnih načela u svim aktivnostima i odnosima Društva u svim područjima rada i
3. primjena priznatih međunarodnih smjernica i ugradnja u poslovnu praksu i procedure[280].

Temeljna načela Kodeksa korporativnog upravljanja u Krašu d.d. su:

1. transparentnost poslovanja,
2. jasno razrađene procedure za rad Nadzornog odbora, Uprave Društva i drugih organa koji donose važne odluke,
3. izbjegavanje sukoba interesa,
4. efikasna unutarnja kontrola i
5. efikasan sustav odgovornosti.[281]

Kraš d.d. svoje poslovanje temelji na načelima održivog razvoja i kontinuirano radi na poboljšanju procesa s ciljem zaštite okoliša. Primjenjuju se postojeći propisi i zakonska regulativa te ciljevi i procedure definirane sustavom upravljanja okolišem prema normi ISO 14001. U segmentu energetske učinkovitosti se ostvaruju pozitivni pomaci kroz nove investicije i odgovorno gospodarenje energijom. Sve aktivnosti su temeljene i u skladu s principima implementirane norme ISO 50001[282].

Kraš d.d. donacijama pomaže brojne humanitarne akcije. Socijalna osjetljivost i pružanje pomoći je dugi niz godina sastavni dio politike poslovanja. Uz brojne jednokratne donacije

[280] Kodeks korporativnog upravljanja Kraš d.d., Zagreb, str.2., preuzeto s http://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Kodeks_korporativnog_upravljanja_Kras.pdf (pristup: 07.05.2018.)
[281] Ibidem
[282] Norma ISO 50001:2011, Sustavi upravljanja energijom – Zahtjevi s uputama za uporabu, daje zahtjeve za uspostavljanje sustava upravljanja energijom (eng., energy management systems, EnMS) u industrijskim pogonima, komercijalnim, upravnim i državnim zgradama te cijelim organizacijama. Preuzeto s http://www.hzn.hr/default.aspx?id=377 (pristup: 30.05.2018.)

kontinuirano se razvija suradnja s raznim udrugama i ustanovama osobito onim koje imaju u svom programu aktivnosti vezane uz najmlađe.

Vlasnička struktura Kraša d.d. na dan 31.12.2016. godine je bila bez većinskog vlasnika a prikazana je u tablici broj 14.

Tablica 14. Vlasnička struktura Kraša d.d. na dan 31.12.2016.

Dioničari	Broj dionica	Udjela u temeljnom kapitalu
Fizičke osobe	655.318	47,71%
Kraš – ESOP d.o.o.	271.441	19,76%
Ostale pravne osobe	345.162	25,13%
Trezor Kraš d.d. Zagreb	101.700	7,40%
Ukupno	**1.373.621**	**100%**

Izvor: Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2016. godinu, BDO Croatia d.o.o. za reviziju, Zagreb, 21.02.2017., str. 36., preuzeto s http://www.kras.hr/datastore/filestore/18/Revizorsko_godisnje_izvjesce_za_2016.pdf (pristup: 07.05.2018.)

Nešto više od pedeset posto (53,25%) dionica je u vlasništvu prvih deset dioničara među kojima su banke, fizičke osobe, gospodarski subjekti, Kraš – ESOP d.o.o.[283] i trezorske dionice[284]. Struktura je prikazana u tablici broj 15.

[283] ESOP (*eng., Employee Stock Ownership*) je alternativni sustav stimulativnog nagrađivanja koji omogućuje zaposlenicima da postanu vlasnici dionica u gospodarskom subjektu u kojem rade. Cilj mu je da zaposlenika trajnije veže uz gospodarski subjekt i da stvori dodatni poticaj za njegovo veće angažiranje na radu.
[284] Trezorske ili vlastite dionice su dionice koje je steklo dioničko društvo koje ih je izdalo. Iste ne nose prava na dividendu i pravo glasa dok god ih društvo drži.

Tablica 15. Prvih deset dioničara na dan 31.12.2016.

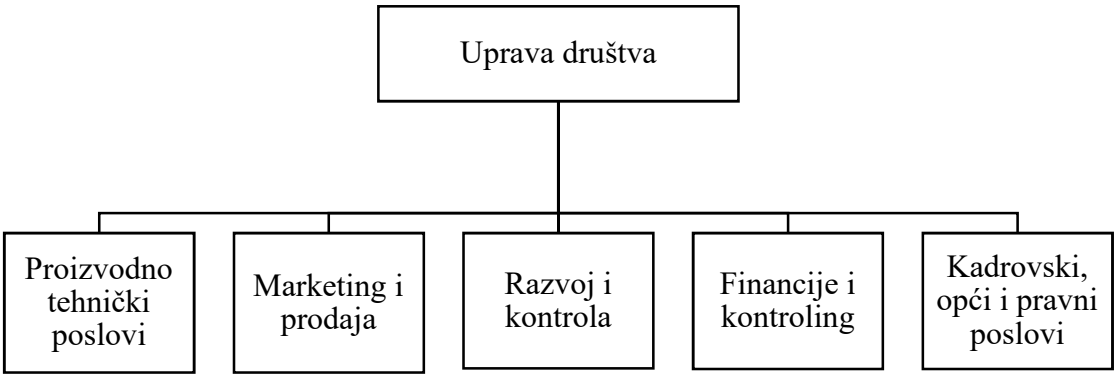
Dioničari	Broj dionica	Udjela u temeljnom kapitalu
Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac	298.646	21,74%
Kraš – ESOP d.o.o.	271.441	19,76%
Trezor Kraš d.d. Zagreb	101.700	7,40%
HPB d.d. Zagreb	14,500	1,06%
Radišić Darko	9.973	0,73%
Societe Generale – Splitska banka d.d. Zbirni skrbnički račun	9.328	0,68%
Zagrebačka banka d.d. Zbirni skrbnički račun na ime State street Bank and Trust Company, Boston	7.448	0,54%
Gobec Janez	6.500	0,47%
Bujanović Zvonimir	6.023	0,44%
Spajić Marinko	5.857	0,43%
Ukupno	**731.416**	**53,25%**

Izvor: Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2016. godinu, BDO Croatia d.o.o. za reviziju, Zagreb, 21.02.2017., str. 36., preuzeto s http://www.kras.hr/datastore/filestore/18/Revizorsko_godisnje_izvjesce_za_2016.pdf (pristup: 07.05.2018.)

Dionicama Kraša d.d. se redovno trguje na uređenom tržištu kojim upravlja Zagrebačka burza u segmentu redovito tržište i neposredno između prodavatelja i kupaca.

4.3.1.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura Kraš d.d. je ustrojena u pet sektora koje čine: proizvodno-tehnički poslovi, marketing i prodaja, razvoj i kontrola, financije i kontroling te kadrovski, opći i pravni poslovi.



Slika 24. Organizacijska struktura Kraš d.d.

Izvor: Kraš d.d.

Iz organizacijske strukture su vidljiva temeljna načela poslovanja gospodarskog subjekta Kraš d.d. Naglasak je u poslovanju na strateški razvoj, razvoj poslovnih procesa ali i istraživanje i razvoj novih proizvoda kao i tržišta te upravljanje kvalitetom. Radi se o suvremenoj organizacijskoj strukturi prikladnoj za veliki gospodarski subjekt kao što je Kraš d.d.

4.3.1.2. Proizvodni program

Proizvodni program je podijeljen u nekoliko grupa koje čine čokolade, bombonijere, keksi, vafli i čajna peciva, bomboni, slani asortiman, dječji asortiman, asortiman bez šećera i kulinarski asortiman.

Kraš čokolade čine brandovi Dorina, Čoksa i Životinjsko carstvo koji se rade od najboljih zrna kakaovca u brojnim okusima.

Bombonijere su proizvod koji odražava tradiciju i vrhunsku kvalitetu po kojoj je Kraš d.d. poznat međunarodno. Bajadera, Fontana, Griotte su samo dio robnih marki iz asortimana bombonijera koje se rade u nekoliko pakiranja kako bi zadovoljili potrebe i zahtjeve potrošača.

Keksi, vafli i čajna peciva se rade prema tradicionalnim receptima od najboljih prirodnih sastojaka. Ovu kategoriju proizvoda čine brandovi Domaćica, Napolitanke, Jaffa, Tortica, Sara, Čajni kolutići, Petit beurre i čajna peciva.

Bomboni obiluju raznolikošću boja i okusa te ih pamte i vole brojne generacije koje pamte slogane poput „Bronhi – lakše se diše“ i „Bilo kuda, Ki – Ki svuda“. Slani asortiman čine grickalice pod brandom Vic.

Dječji asortiman uz proizvode kao što su Bananko, Čoksa i Ki – Ki bomboni čine još Kraš express i Brundo medvjedići sa slatkim okusom meda i kakaa.

Asortiman bez šećera je dio proizvodnog programa namijenjen onima koji vode računa o prehrani, zdravlju i lijepom izgledu.

Kulinarski asortiman je namijenjen svima koji u svom domu vole pripremati slastice a čine ga čokolada za kuhanje, čokolada u prahu, razne mrvice čokoladne i šarene, oblatne, žele bomboni i kakao prah.

U proizvodnom programu gospodarskog subjekta Kraš d.d. su brojni proizvodi koji već generacijama kod potrošača imaju posebno mjesto u potrošačkoj košarici. To potvrđuju istraživanja zadovoljstva potrošača koja se kontinuirano provode od 2011. godine. Bogatstvo okusa i pakiranja namijenjenih raznim dobnim skupinama mogu zadovoljiti i najzahtjevnije potrošače. Ključno je napomenuti da je praćenje trendova i kontinuiran razvoj novih proizvoda te unaprjeđenje kvalitete dio poslovne politike, strategije i ciljeva na svim razinama od operativnih do strateških.

Proizvodi se prodaju na domaćem i stranim tržištima od kojih uz tradicionalna tržišta Slovenije, Srbije, BiH i Makedonije treba naglasiti i izvoz u prekomorske zemlje. Od ukupne prodaje nešto manje od 50% se izvozi a od ukupnog izvoza se 35% izvozi na tržišta SAD-a, Kanade, Australije i Saudijske Arabije. Visok je udio u izvozu i plasman na tržišta Europske Unije poglavito zapadne i srednje koji iznosi 24%.

Većina robnih marki iz asortimana Kraš d.d. ima vodeću tržišnu poziciju na tržištu Republike Hrvatske u svojim proizvodnim kategorijama te u kategoriji robe široke potrošnje. Mada na tržištu Republike Hrvatske, prema panelu trgovine na malo, svi proizvodi iz proizvodnog programa koji ima Kraš d.d. osim pralina, keksa i čajnih peciva bilježe pad Kraš d.d. bilježi rast prodaje. Neovisno o trendovima proizvodi iz asortimana Kraš d.d. bilježe rast prodaje apsolutno i relativno kroz udio na tržištu zahvaljujući novim proizvodima i proširenju

asortimana. Pozicioniranje na tržištu je praćeno brojnim promidžbenim aktivnostima i promocijom u maloprodajnim lancima.

Tržišna pozicija gospodarskog subjekta Kraš d.d. na tržištu Republike Hrvatske je u svim segmentima na vrlo visokoj razini. Razvojem novih proizvoda u segmentu čokolade Kraš d.d. je ostvario tržišni udio od 25% na tržištu Republike Hrvatske.

U kategoriji proizvoda od čokolade u malim pakiranjima, tzv. impulsa Kraš d.d. ima udio od 12,6% što je iznimno visoko jer u toj kategoriji nema tržišnih lidera zbog velikog broja proizvođača koji plasiraju svoje proizvode u ovom segmentu.

Najprodavanija pralina u Republici Hrvatskoj je i dalje Bajadera a u ovoj kategoriji Kraš d.d. ima tržišni udio od 17,5%. Ovaj tržišni udio se održava kroz razvoj novih proizvoda, prigodna pakiranja i posvećenost vrhunskoj kvaliteti finalnog proizvoda.

Kategorija bombona i proizvoda iz ovog segmenta je dio u kojem Kraš d.d. bilježi odlične pokazatelje. Tržišni udio je 27,3% te je već duže razdoblje Kraš d.d. tržišni lider u ovom segmentu na tržištu Republike Hrvatske. Slično je i u segmentu proizvoda iz kategorije keksa i čajnih peciva. Kraš d.d. je tržišni lider s udjelom 31,9% te bilježi blagi rast. U kategoriji vafla Kraš d.d. ima tržišni udio od 57,5%.

Stalna ulaganja u kvalitetu gotovih proizvoda, razvoj novih proizvoda te snažne promidžbene aktivnosti u medijima i na prodajnom mjestu osiguravaju lidersku poziciju u svim segmentima proizvodnog programa koji ima Kraš d.d.

Zadovoljstvo kupaca i potrošača se kontinuirano prati kroz ankete na domaćem i inozemnom tržištu. Indeksi su već godinama iznad 80 a kao važne atribute potrošači ističu svježe i kvalitetne proizvode te tradiciju i velik izbor proizvoda.

4.3.1.3. Strateški dokumenti

Vizija: Nastavljajući naše nasljeđe Kraš vidimo kao snažnu konditorsku kompaniju koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice.

Misija: Uživajući višegodišnje povjerenje zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem naših radnika stvaramo nezaboravne slatke trenutke zadovoljstva.[285]

Politika kvalitete i sigurnosti hrane:

Kraš d.d. je vodeći hrvatski proizvođač konditorskih proizvoda, ujedno i najveći proizvođač u jugoistočnoj Europi. Proizvodni asortiman obuhvaća cjelovit konditorski program: proizvodnju čokolade i čokoladnih deserta, bombona, keksa i vafla. Primjenom vrhunskog umijeća i stečenih znanja, iz stoljetne tradicije i iskustva zaposlenika Kraša d.d. stvoreni su jedinstveni proizvodi i izvorni slogan »Originalna Kraš kvaliteta«.

U okviru sustava upravljanja kvalitetom primjenjuju metode za upravljanje rizicima, te nadzor i samokontrolu prema načelima HACCP u cilju osiguranja kvalitete, sigurnosti i zdravstvene ispravnosti proizvoda. Ispunjavanjem primjenjivih zahtjeva zakonskih propisa osigurava se dosljednost u kvaliteti, sigurnosti i sljedivosti proizvoda[286]. Kraš d.d na tržištu ima visok pozitivan image koji je rezultat opredijeljenosti na ispunjavanje posebnih zahtjeva kupaca i potrošača kroz potvrđivanje međunarodnih zahtjeva standarda.

Primjenom načela i zahtjeva norme ISO 9001 teži se ostvarenju stalnih poboljšanja i povećanju djelotvornosti procesa odnosno sustava upravljanja kvalitetom u cjelini. Svaki zaposlenik ima obvezu pridržavati se usvojene Politike kvalitete, te u okviru svojih odgovornosti i ovlaštenja pridonositi ostvarenju postavljenih ciljeva[287].

Prva certifikacija sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 u Krašu d.d. je bila 1997. godine. Tada je postavljen dokumentirani sustav kvalitete koji se kontinuirano nadograđuje prema smjernicama i zahtjevima kupaca i potrošača. Na temelju usvojenih politika kvalitete, politike okoliša i politike energetske učinkovitosti se definiraju ciljevi poslovanja te se kontinuirano prate, mjere i analiziraju. Sustav se stalno nadzire i provjerava putem planova samokontrole, unutarnje prosudbe, prosudbe kod dobavljača, provjere i ocjene vanjskih neovisnih certifikacijskih tijela te, povremeno, stalnih ili potencijalnih kupaca[288]. Danas je u Krašu d.d. izgrađen integrirani sustav upravljanja koji obuhvaća norme ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, IFS, HACCP, KOŠER i HALAL.

[285] http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija (pristup: 07.05.2018.)
[286] Politika kvalitete, Kraš d.d., preuzeto s http://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Politika_kvalitete_2018.pdf (pristup: 07.05.2018.)
[287] Politika kvalitete, Kraš d.d., revizija 19.01.2018., preuzeto s http://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Politika_kvalitete_2018.pdf, (pristup: 07.05.2018.)
[288] http://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-kvalitetom (pristup: 07.05.2018.)

Od 2011. godine u suradnji s nezavisnom vanjskom istraživačkom agencijom IPSOS PULS se provode mjerenja zadovoljstva potrošača na reprezentativnom uzorku potrošača iz 1000 kućanstava. Ostvareni indeks zadovoljstva potrošača u 2016. godini je 83,91. U promatranom razdoblju od 2012. do 2016. godine indeks zadovoljstva potrošača je na visokoj razini i kreće se oko 86.[289]

U Krašu d.d. kontinuirano rade na uključenosti svih zaposlenika u sustav upravljanja kvalitetom. Naglasak je na razumijevanju i poštivanju politika, postupaka i uputa kao i propisa svih nadležnih regulatornih tijela i institucija. Kako bi povećali razinu razumijevanja i standardizacije propisanih pravila kreiran je Katalog znanja koji je dostupan svim internim korisnicima. Na taj način je objedinjeno organizacijsko znanje te je olakšana provedba procesa s ciljem ostvarenja sukladnosti proizvoda po načelima integriranog sustava upravljanja.

4.3.1.4. Struktura i broj zaposlenih

Na dan 31.12.2016. godine u gospodarskom subjektu Kraš d.d. je bilo zaposleno 1.611 zaposlenik. Većina zaposlenika, njih 87% je zaposleno na neodređeno vrijeme. Prosječna životna dob zaposlenika je 46 godina a udio žena je 66%. Najveći broj zaposlenika ima završenu srednju školu, njih 68% a višu školu i fakultet je završilo 18% zaposlenika.

Svi zaposlenici su obuhvaćeni kolektivnim ugovorom koji im jamči višu razinu prava od onih propisanih zakonom. U gospodarskom subjektu aktivno djeluje sindikat a gotovo 70% zaposlenika su članovi sindikata. Kroz radničko vijeće zaposlenici ostvaruju svoja prava te sudjeluju u odlučivanju.

4.3.1.5. Pokazatelji poslovanja za 2016. godinu

Ukupni prihodi su u 2016. godini iznosili 867.720.880,00 kuna. Najveći udio u ukupnim prihodima su imali poslovni prihodi u iznosu od 859.651.610,00 kuna. Prihodi od prodaje su bili 848.601.022,00 kuna[290]. Kraš d.d. je poslovao pozitivno i ostvarena je dobit u iznosu od 17.302.489,00 kuna[291]. Prihod po zaposlenom je bio 538.622,52 kune.

[289] http://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-kvalitetom (pristup: 07.05.2018.)
[290] Kraš d.d. Rezultati poslovanja Kraš d.d. MATICA za razdoblje I-XII 2016., op.cit.
[291] Ibidem

Za bruto plaće zaposlenih je isplaćeno u 2016. godini ukupno 188.369.904,00 kune[292]. Prosječna neto plaća na mjesečnoj razini za 2016. godinu je iznosila 6.275,44 kune.

Ukupna aktiva na dan 31.12.2016. godine je iznosila 1.033.525.897,00 kuna. U strukturi imovine dugotrajna imovina iznosi 556.821.024,00 kuna a najveći udio imaju nekretnine, postrojenja i oprema. Kratkotrajna imovina je iznosila 471.795.810,00 kuna a najveći udio su imala potraživanja u iznosu od 316.392.454,00 kuna i zalihe u iznosu od 86.583.596,00 kuna[293]. U bilanci na strani pasive najveći udio imaju kapital i rezerve u iznosu od 563.240.086,00 kuna i kratkoročne obveze u iznosu od 309.472.433,00 kuna[294].

U odnosu na druge gospodarske subjekte u Zagrebu prosječna mjesečna neto plaća je bila veća jer je prema podacima HGK u 2016. godini u Zagrebu iznosila 5.890,00 kuna.

Prerađivačka industrija je sudjelovala 10,52% u ukupnom prihodu ostvarenom u Zagrebu 2016. godine te je na drugom mjestu iza trgovine na veliko i malo što govori o značaju ove gospodarske grane.

4.3.2. Identifikacija trenutne razine implementacije DOP-a

U Krašu d.d su implementirali veći dio koncepta društveno odgovornog poslovanja. Treba istaknuti ekonomsku odgovornost, zaštitu okoliša, odgovorno ponašanje u lancu opskrbe, sigurnost i zaštitu na radu, radne odnose, strateške odrednice, suradnju s užom i širom društvenom zajednicom te energetsku učinkovitost.

Čvrsto opredjeljenje društveno odgovornom poslovanju je dio ukupne politike poslovanja te je prema mišljenju sugovornika osnova konkurentske prednosti Kraša d.d. Od prednosti za gospodarski subjekt koje koncept društveno odgovornog poslovanja donosi ističu bolje upravljanje troškovima, izgradnju pozitivnog image-a u javnosti, dugoročne odnose s dionicima poglavito, zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i potrošačima.

Za identifikaciju trenutne razine implementacije društveno odgovornog poslovanja je korištena metoda intervjua. Istraživanje je provedeno od 15.04. do 15.06.2018. godine. Strukturirani intervju je proveden sa direktorom službe financija i strateškog kontrolinga koji ima visoku stručnu spremu te trideset sedam godina radnog staža. U Krašu d.d. radi ukupno

[292] Ibidem
[293] Ibidem
[294] Ibidem

trideset šest godina, upoznat je sa konceptom društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Ističe kako bi se osim već implementiranih dijelova koncepta društveno odgovornog poslovanja trebalo unaprijediti segment komunikacije sa užom i širom javnosti kroz izvještavanje o aktivnostima, ciljevima, uloženim sredstvima i postignućima. U određenim područjima smatra da treba pojačati aktivnosti i to poglavito u segmentu zaštite okoliša i energetske učinkovitosti. Kako se trenutno dijelovima koncepta društveno odgovornog poslovanja bavi više osoba iz različitih organizacijskih jedinica smatra da bi se uvođenjem u organizacijsku strukturu jednog radnog mjesta ili odjela zaduženog za društveno odgovorno poslovanje postigla bolja učinkovitost te koordinacija aktivnosti.

Sukladno svemu navedenom ocijenio je razinu implementacije sa četvorkom te je i aktivnosti u segmentu upravljanja utjecajima na okoliš i prirodu ocijenio istom ocjenom. Za ostvarenje pozitivnih pomaka u segmentu zaštite okoliša naveo je realizaciju projekata koji zahtijevaju značajna financijska ulaganja a odnose se na područje proizvodnje i imaju za cilj smanjenje otpada, emisija u zrak i otpadnih voda te poboljšanje energetske učinkovitosti. Prikupljeni su podaci i informacije iz četiri područja koje čine radna okolina, zaštita okoliša, odnosi s lokalnom zajednicom i strateške odrednice.

4.3.2.1. Radna okolina

Zaposlenici predstavljaju u Krašu d.d. najveću snagu i vrijednost te je načelo poštivanja integriteta osobnosti svakog pojedinog zaposlenika jedno od temeljnih načela ovog gospodarskog subjekta. Poštivanje ljudskih prava i nulta tolerancija bilo kojeg oblika diskriminacije je ugrađena u sve interne akte i poslovnu politiku. Sukladno tome Kraš d.d. je bio jedan od prvih gospodarskih subjekata koji je prihvatio „Kodeks etike u poslovanju“ Hrvatske gospodarske komore.

Kako bi u Krašu d.d. istakli temeljne vrijednosti kao što su poštovanje, uvažavanje i suradnju donijeli su „Kodeks poslovnog ponašanja“ s ciljem održavanja poticajnog i ugodnog radnog okruženja. Kolektivnim ugovorom je osim dodatnih materijalnih prava osigurano svakom zaposleniku pravo na zaštitu dostojanstva te je imenovan jedan zaposlenik koji je ovlašten primati i rješavati pritužbe u svezi istog.

U upravljačkoj strukturi koju čine Uprava i direktorska razina je dvanaest žena što čini iznimno visok udio od 43%. U protekle dvije godine su zaposlili osobe koje ubrajamo u kategoriju osoba s otežanim pristupom rada.

U Sindikalnu podružnicu Sindikata zaposlenih u poljoprivredi, prehrambenoj i duhanskoj industriji i vodoprivredi Hrvatske (kr. PPDIV) je učlanjeno gotovo 70% zaposlenika. U Krašu d.d. aktivno surađuju s predstavnicima sindikata i redovno se isplaćuju plaće zaposlenicima. Neto plaća isplaćena na mjesečnoj razini u 2016. godini je bila 6.275,44 kune te je veća od prosjeka za grad Zagreb. Osim onih prava koje propisuje zakon zaposlenici imaju prava iznad propisanih zakonom sukladno kolektivnom ugovoru. Tu ubrajamo jednokratni dodatak na plaću za korištenje godišnjeg odmora (regres), Božićnicu, božićni poklon za dijete, Uskrsnicu, jubilarne nagrade, novčane potpore zbog bolovanja dužeg od 90 dana te pomoć u slučaju smrti člana uže obitelji ili pomoć obitelji umrlog zaposlenika. Osim navedenih prava na prijedlog ili suglasnost Sindikata Uprava Kraša d.d. može odobriti i druge novčane potpore u izvanrednim situacijama kao što su npr. pokrivanje troškova liječenja. U Krašu d.d. imaju sustav nagrađivanja sukladno ostvarenim ciljevima i uspješnosti zaposlenika.

Sudjelovanje u odlučivanju zaposlenici ostvaruju putem Radničkog vijeća koje štiti i promiče njihove interese sudjelovanjem, suodlučivanjem ili pregovorima o svim pitanjima važnim za položaj zaposlenika.

Zaposlenicima se kroz policu dopunskog zdravstvenog osiguranja osigurava sistematski pregled i dodatni specijalistički pregledi prema potrebi s ciljem sprečavanja zdravstvenih problema. Nije implementiran neki od certificiranih sustava ali su svi propisi iz područja zaštite na radu i odredbe Međunarodne organizacije rada ugrađene u temeljne odrednice poslovanja. Aktivno se radi na prevenciji ozljeda, nezgoda i bolesti. Na poslovima s posebnim uvjetima rada je ukupno 432 zaposlenika.

Najmanje četiri puta godišnje se održavaju sastanci Odbora zaštite na radu na kojima se analizira primjena pravila zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Na sastancima se planiraju i predlažu mjere za sprečavanje rizika od ozljeda, nezgoda i profesionalnih oboljenja. Tijekom 2016. godine je zabilježeno deset težih ozljeda na radu.

Ulaganje u obrazovanje je jedan od temelja rasta i razvoja Kraša d.d. Kroz programe Kraš akademije se potiče cjeloživotno obrazovanje te usvajanje novih znanja, vještina i navika nužnih za ostvarivanje konkurentske prednosti. Tijekom 2016. godine je u različite obrazovne programe bilo uključeno 54,24% zaposlenih. Tu ubrajamo četiri vrste različitih osposobljavanja i

obrazovnih programa koje čine doškolovanja, stručna usavršavanja, osposobljavanja temeljem zakonske obveze te usavršavanje i osposobljavanje za upravljanje sustavima kvalitete. Prosječni izdatak po zaposleniku je 2016. godine iznosio 1.250,00 kuna što ukupno iznosi 2.013.750,00 kuna.

Interne edukacije se provode kroz radionice Tribina četvrtkom s ciljem prijenosa i dijeljenja znanja. Teme koje su obrađene kroz radionice su bile sigurnost hrane, novosti i promjene u sustavima upravljanja kvalitetom, upravljanje rizicima u proizvodnji, samokontrola na proizvodnim linijama i kritičnim kontrolnim točkama, zaštita sigurnosti proizvoda i higijena te siguran rad sa strojevima.

Zaposlenici u prodaji, investicijama i nabavi su polazili radionice i treninge na temu pregovaranja. Obrađene su teme kako definirati cilj pregovora, kako se kvalitetno pripremiti za pregovore, kako argumentirano uvjeriti suprotnu stranu, kako upravljati stresom u stresnim situacijama i kako prepoznati i neutralizirati taktike suprotne strane u pregovorima.

Velika pozornost se posvećuje pripravnicima kroz stručno mentorstvo, usmjerenje i podršku svakom novozaposlenom koji se zapošljava prvi put. Naglasak je na stjecanju kompetencija nužnih za obavljanje radnih zadataka te socijalizaciji u smislu upoznavanja sa ključnim vrijednostima i organizacijskom kulturom.

U Krašu d.d. koriste nekoliko oblika interne komunikacije. Imaju svoj Intranet, interno glasilo Tribina, informacijske letke, oglasne ploče, sastanke sindikata, sastanke Radničkog vijeća, zborove radnih ljudi, kolegij direktora sektora/tvornica/službi. Svi navedeni oblici pokazuju visoku razinu vertikalnih i horizontalnih oblika interne komunikacije.

Svake godine se provodi istraživanje zadovoljstva zaposlenika putem anonimnog anketnog ispitivanja na reprezentativnom uzorku strukturiranom po dobi, spolu i kvalifikacijama. Rezultati istraživanja pokazuju da je više od polovice ispitanika, njih 51% ocijenilo na skali od 1 do 5 sa ocjenama 4 ili 5 odnosno zadovoljan ili potpuno zadovoljan. Temeljem toga indeks zadovoljstva je 74% što su u Krašu d.d. procijenili kao jako dobro.

4.3.2.2. Zaštita okoliša

Kraš d.d. kontinuirano radi na poboljšanju procesa s ciljem zaštite okoliša. Poslovanje se temelji na načelima održivog razvoja i čistije proizvodnje, uz stalnu edukaciju zaposlenih u tom segmentu. Ciljevi zaštite okoliša se ostvaruju u okviru slijedećih smjernica:

1. uvažavanje Ustava, uz poštivanje i provođenje nacionalnih zakonskih i ostalih zahtjeva, kao i propisa zemalja kupaca iz izvoza,
2. gospodarenje aspektima okoliša sa svrhom sprječavanja negativnih utjecaja na okoliš,
3. postavljanje općih i pojedinačnih ciljeva sa definiranim programima za njihovu realizaciju,
4. primjena suvremene tehnologije u procesima, prihvatljive za okoliš,
5. sprječavanje i smanjivanje onečišćavanja na mjestu njegovog nastajanja,
6. upravljanje otpadom u skladu sa usvojenim procedurama i
7. racionalno korištenje svih vrsta energenata[295].

Ciljevi vezani za upravljanje utjecajima na okoliš i prirodu su ugrađeni u strategiju gospodarskog subjekta te spušteni na razinu tekućih planova. Neki od ciljeva su:

1. sustavna izgradnja, unaprjeđenje i poboljšanje sustava upravljanja okolišem te energetske učinkovitosti sukladno normama ISO 14001 i ISO 50001 i

2. kontinuiran rad na poboljšanju energetskih performansi s ciljem smanjenja utroška energije i ublažavanja štetnih posljedica.

Kao društveno odgovoran gospodarski subjekt, Kraš d.d. u području zaštite okoliša upravlja utjecajima na okoliš s ciljem sprečavanja negativnih utjecaja, primjenjujući pritom postojeće propise, kao i načela te postavljene ciljeve sustava upravljanja okolišem i energetskom učinkovitošću prema normama ISO 14001 i ISO 50001. Sukladno organizacijskoj strukturi imaju Sektor za upravljanje kvalitetom te unutar sektora odjel zadužen za upravljanje utjecajima na okoliš i prirodu.

Pri planiranju razvoja proizvoda vodi se računa o ekološki prihvatljivim sirovinama i ambalažnim materijalima kako bi korišteni materijali producirali što manje otpada. Kontinuirano se radi na racionalnom korištenju svih energenata, te provođenju stručnih edukacija usmjerenih na promicanje svijesti zaposlenih.[296]

[295] Politika okoliša, Kraš d.d., revizija 04.02.2018., preuzeto s http://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Politika_okolisa_2018.pdf (pristup:07.05.2018.)
[296] http://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/zastita-okolisa (pristup: 07.05.2018.)

Za pakiranje gotovih proizvoda se koriste materijali koji osiguravaju kvalitetu i sigurnost hrane te su ekološki prihvatljivi. Kroz inovacije i praćenje tehnološkog napretka se kontinuirano smanjuje količina ambalaže potrebne za pakiranje gotovih proizvoda. Transportna ambalaža se koristi od recikliranog materijala. Radi se na stalnim unapređenjima kako bi se ostvarila manja normativna potrošnja po toni gotovog proizvoda kroz zamjenu klasičnih sa alternativnim ambalažnim materijalima prihvatljivijim za okoliš.

Kod izbora dobavljača se provjerava da li potencijalni dobavljač posjeduje sve relevantne međunarodne certifikate vezane uz sigurnost hrane i zaštitu okoliša. Od dobavljača se traži da certificiraju svoj lanac dobavljača te imaju na terenu razvijene programe poštivanja ljudskih prava i društveno odgovornog poslovanja. Od dobavljača biljnih masti se zahtjeva da imaju RSPO[297] (*eng. Roundable on Sustainable Palm Oil*) certifikat.

Sve sirovine koje se koriste u procesu proizvodnje ne smiju biti genetski modificirane ili imati porijeklo od genetski modificirane sirovine. U proizvodnji se ne koriste umjetne boje i arome a 60% sirovina se nabavlja na hrvatskom tržištu. Dio ulaznih sirovina je iz vlastitih nasada u kojima se u potpunosti kontrolira proces proizvodnje. Gotovo 30% sirovina se nabavlja u cisternama kako bi se smanjila količina ambalaže.

Kraš d.d. u području energetske učinkovitosti radi na ostvarenju obostrane pozitivne suradnje s poslovnim partnerima, užom i širom zajednicom i državnim institucijama tako da:

1. uvažava Ustav, primjenjuje važeće zakonske propise i ostale dobrovoljne odredbe na koje se obvezao, kao i propise zemalja u kojima je prisutan,
2. racionalno koristi prirodne izvore energije i sirovine,
3. gospodari energijom sa svrhom dugoročnog smanjenja potrošnje energije i sprečavanja negativnog utjecaja na okoliš,
4. primjenjuje suvremene tehnologije procesa, znanja i iskustva sa ciljem ostvarivanja stalnih poboljšanja energetskih performansi kako kratkoročnih tako i dugoročnih ciljeva.

Kroz investicije u novu i modernizaciju postojeće proizvodne opreme Kraš d.d. je povećao energetsku učinkovitost i unaprijedio pakiranja proizvoda. Nabavljen je novi stroj za umatanje u celofan skupnog pakiranja Nougat kocki 38g i formiranje kartonskih kutija za čajna

[297] Ono što RSPO smatra važnim je potreba zaštite industrije i cjelokupnog lanca od nekontrolirane opskrbe palminim uljem, čime su ugroženi veliki dijelovi površina prašuma i prostora prethodno korištenih za proizvodnju hrane koji su prenamijenjeni za potrebe proizvodnje palmina ulja.

peciva. Time su unificirane ambalažne kutije keksa i ostvarene uštede na ambalažnom materijalu.

Energetski sustav je optimiziran kroz instalaciju automatskog upravljanja te optimizaciju rada amonijačnih kompresora i pumpi u centralnoj rashladnoj stanici. Nabavljen je i ugrađen novi sušač zraka u kompresorskoj stanici te je poboljšana kvaliteta komprimiranog zraka. Izgrađen je novi sustav kružnog hlađenja u Tvornici keksa i vafla koji se koristi za hlađenje proizvodne opreme. Sve navedeno je rezultiralo uštedama te poboljšanjem energetske učinkovitosti.

Utjecaj na okoliš i prirodu se mjeri kroz kontinuirano praćenje utroška električne energije, zemnog plina i vode, praćenje količine otpada prema vrstama i praćenje emisija CO2 u tonama. Potrošnja energije bilježi potrošnju električne energije i zemnog plina kao dva glavna energenta a iskazuje se omjerom potrošnje energenta po toni gotovog proizvoda te standardnim mjernim jedinicama za ta dva energenta.

Potrošnja električne energije je bila manja u 2016. godini u odnosu na prethodnu. Mjereno u kWh iznosila je 2016. godine 15.804.492kWh a 2015. godine je bila 16.059.870kWh. Potrošnja zemnog plina je bila na istoj razini kao i prethodne godine.

Potrošnja vode je iz sustava gradskog vodovoda te vlastitih zdenaca na lokaciji Ravnice u Zagrebu gdje je sjedište gospodarskog subjekta Kraš d.d. Potrošnja gradske vode je bila manja 2016. godine i iznosila je 57.810 m3 što je manje u odnosu na 2015. godinu kad je iznosila 63.038 m3. U istom razdoblju se smanjila i potrošnja vode iz zdenaca na Ravnicama te je 2016. godine iznosila 50.052 m3 a godinu ranije 55.226 m3.

Sanitarne, tehnološke i atmosferske otpadne vode se nakon obrade ispuštaju u sustav javne odvodnje. Prije ispuštanja se pročišćavaju preko separatora masti i ulja te se provode redovne kontrole otpadnih voda.

Najveći udio u otpadu imaju ambalažni karton i papir, ambalažna PE (polietilenska) i PP (polipropilenska) folija. Nabavom novih strojeva za pakiranje su ostvarene uštede na ambalažnom materijalu. Otpad se selektira i zbrinjava uz potpuni nadzor i uvažavajući sve okolišne aspekte.

Izravne emisije u zrak su posljedica izgaranja zemnog plina koji se koristi kao energent u procesu proizvodnje. Sve emisije su u granicama dozvoljenih vrijednosti sukladno pozitivnim zakonskim propisima.

Gotovi proizvodi su izrađeni u kontroliranim uvjetima od sirovina koje ne sadrže genetski modificirane sastojke te su pakirani u ambalažne materijale koji su prihvatljivi za prehrambenu industriju. Kod razvoja novih proizvoda se vodi računa o racionalnom korištenju sirovina i energenata.

Na smanjenju potrošnje sirovina u proizvodnom procesu se radi u segmentu pakiranja gotovih proizvoda ali uvijek u granicama prihvatljivog u smislu finalne kvalitete. Kroz investicije se kontinuirano radi na modernizaciji proizvodnih pogona kako bi se unificirala ambalaža i ostvarile uštede te smanjio utjecaj na okoliš.

U Krašu d.d. su uvjereni kako upravo kroz orijentiranost prema temeljnim principima održivog razvoja, brigu za okoliš i racionalno korištenje energije ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu te imaju povjerenje svih dionika poglavito poslovnih partnera, zaposlenika i šire javnosti.

4.3.2.3. Odnosi s lokalnom zajednicom

Tijekom 2016. godine su u Krašu d.d. podupirali kroz donacije u novcu i proizvodima obrazovne institucije, kulturna i sportska događanja, tradicijske manifestacije, brojne udruge, bolnice te fizičke osobe. Sustav odobravanja donacija je propisan te se provodi sukladno određenim pravilima. Organizacije i udruge kojima se dodjeljuje donacija se biraju sukladno strategiji i vrijednostima gospodarskog subjekta.

Prioritet kod dodjele donacija imaju humanitarne udruge, sportske i kulturne manifestacije te sve aktivnosti koje imaju za cilj pomoć djeci. Partnerske odnose imaju sa Humanitarnom zakladom za djecu Hrvatske, Udrugom umirovljenika Kraša i Udrugom branitelja Domovinskog rata. Najpoznatiji brand Kraša d.d. Bajadera kontinuirano već dugi niz godina prati značajna kulturna događanja kao što su Dubrovačke ljetne igre.

Humanitarne donacije se dodjeljuju i u slučajevima koje ubrajamo u izvanredne situacije koje je posve nemoguće planirati jer se radi o elementarnim nepogodama. Kraš d.d. je bio jedan od prvih gospodarskih subjekata koji je uputio pomoć stradalima u velikim poplavama kako u Republici Hrvatskoj tako i u ostalim državama regije. Pomoć se šalje i požarima zahvaćenim obalnim područjima.

Udruga umirovljenika Kraša d.d. je članica Sindikata umirovljenika Hrvatske koja okuplja preko tristo članova. Tijekom godine organiziraju različite programe za svoje članove od izleta, predavanja do pomoći nemoćnim i bolesnim članovima. Svake godine Kraš d.d. organizira „Susret generacija“ na kojem se nekadašnji zaposlenici a danas umirovljenici, druže s Upravom i menadžmentom.

Suradnja sa obrazovnim institucijama se odvija na nekoliko razina. Svake godine na stručnu praksu dolaze učenici srednjih strukovnih škola i studenti. Organiziraju se stručne posjete za učenike strukovnih srednjih škola te studente fakulteta, veleučilišta i visokih poslovnih škola iz cijele regije. Tijekom stručnih posjeta se upoznaju sa proizvodnim procesom i obilaze proizvodne pogone. Za učenike osnovnih i srednji škola se organiziraju posjeti kroz program „Put u tvornicu čokolade“. Program je osmišljen na način da se na zabavan i djeci prilagođen način upoznaju s procesom izrade čokolade od kakaovca do gotovog proizvoda.

S ciljem promicanja načela održivog razvoja kod najmlađe populacije Kraš d.d. je izgradio u općini Pisarovina Ekopark Krašograd. Svi objekti i sadržaji su nositelj ekološkog certifikata jer su objekti sagrađeni od prirodnih materijala a poljoprivredna proizvodnja je sukladna standardima ekološke proizvodnje. U ponudi Ekoparka je organizacija različitih događanja te jednodnevnih i višednevnih izleta.

Kroz edukativan dio pod imenom „Od polja do stola“ djeca se voze vlakićem kroz dio Ekoparka veličine 500 hektara na kojem se uzgajaju ratarske kulture koje se koriste kao hrana za životinje te daljnju preradu. Svake godine u Ekoparku boravi gotovo 10.000 djece te sudjeluje u brojnim druženjima te edukativnim radionicama. U blagdansko vrijeme se organizira adventska bajka s prigodnim programom i poklonima za najmlađe posjetitelje. U Krašogradu su kao počasni gosti bili dobitnici nagrade Večernjeg lista za hrabrost i altruizam.

Tijekom 2016. godine su donirana sredstva u visokom iznosu od 523.000,00 kune. Rezultati doniranih aktivnosti se prate kroz izvještaje i neformalnu komunikaciju. Ne sudjeluju s drugim gospodarskim subjektima u humanitarnim akcijama.

Kod odabira dobavljača se vodi računa o tome da se što više surađuje s lokalnim dobavljačima. U strukturi ulaznih sirovina 60% čine domaći dobavljači a u segmentu ambalaže čak 95%. Često se radi o gospodarskim subjektima iz manjih gradova i općina čime se potiče razvoj tih sredina.

4.3.2.4. Strateške odrednice

U Krašu d.d. imaju pisanu izjavu o misiji i viziji a strategija gospodarskog subjekta se provodi kroz poslovne planove. U strateškim ciljevima imaju ciljeve vezano za koncept društveno odgovornog poslovanja koje navodimo:

- osiguranje financijske stabilnosti poslovanja,
- osiguranje materijalne i socijalne sigurnosti radnika,
- unapređenje motivacijskih faktora radi jačanja zadovoljstva zaposlenih,
- unapređenje vanjske i unutarnje komunikacije,
- upravljanje aspektima okoliša radi sprečavanja negativnih utjecaja na okoliš i
- upravljanje energentima u cilju ostvarenja energetske učinkovitosti.

Strateški ciljevi su fokusirani na radne odnose i zaštitu okoliša te energetsku učinkovitost. Zadovoljni i vjerni zaposlenici te uštede kroz upravljanje utjecajima na okoliš i prirodu su prepoznati kao elementi koji su od posebnog značaja za Kraš d.d. Strateški ciljevi su razrađeni i spušteni na razinu operativnih ciljeva koji su mjerljivi i s točno određenim rokovima i nositeljima. Navodimo samo neke:

- smanjenje potrošnje električne energije za X% u roku od x god.;
- smanjenje potrošnje tople vode za grijanje za X% u roku od x god.;
- smanjenje gubitaka pare u transportu do potrošača za X%;
- ostvarenje utroška gradske i bunarske vode od X m3/t gotovog proizvoda;
- ostvarenje utroška zemnog plina ispod X m3/t gotovog proizvoda i
- ekološko zbrinjavanje PP folije ispod vrijednosti X.

Društveno odgovorno poslovanje se spominje u strateškim dokumentima u Poslovnom planu – odrednice strateškog razvoja gdje se navodi da će „Kraš d.d. u planiranom razdoblju kontinuirano poboljšavati svoje procese na načelima održivog razvoja, u svrhu zaštite okoliša te kao društveno odgovorna kompanija ostvarivati stalna poboljšanja energetskih performansi“[298].

[298] Kraš d.d.: Poslovni plan – odrednice strateškog razvoja

Pri donošenju strategije se razmatra utjecaj odluka na zaposlenike, okoliš, dobavljače, kupce, potrošače i lokalnu zajednicu. Učinkovitost poslovanja, a time i ostvarenja strateških smjernica prati se i ocjenjuje kroz praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca i potrošača, kao i kroz ocjenjivanje kvalificiranosti i sposobnosti dobavljača i prijevoznika. Kod ciljeva vezanih za upravljanje utjecajima na okoliš i prirodu se razmatraju svi aspekti i rizici vezani uz okoliš, radno okruženje te užu i širu zajednicu.

Odgovornost za društveno odgovorno poslovanje je na Timu za društveno odgovorno poslovanje koji čine Direktor Sektora kadrovskih, općih i pravnih poslova, Direktor Službe financija i kontrolinga, Menadžer zaštite okoliša, Menadžer kvalitete, Stručni suradnik za komuniciranje, Direktor Službe marketinga i dr. Nemaju jednu osobu zaduženu za društveno odgovorno poslovanje te u tom segmentu vide prostor za unaprjeđenje procesa.

Ugled gospodarskog subjekta se kontinuirano analizira kroz različita istraživanja od kojih ističemo istraživanje koje provodi specijalizirana agencija IPSOS PULS. Izvještaj za javnost o društveno odgovornom poslovanju se radi kao dio godišnjeg izvješća. Kraš d.d. je član Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog društva za kvalitetu.

4.3.3. Preporuke za daljnje aktivnosti u implementaciji DOP-a

Kraš d.d. je implementirao koncept društveno odgovornog poslovanja u sve segmente poslovanja. Radi se o cjelovitom pristupu kod kojeg se vodi računa o svim elementima podjednako. Vrlo je visoka razina etičnosti u poslovanju i može se reći da njihova piramida društveno odgovornog poslovanja kako ju je definirao Carroll ima čvrste osnove. Kraš d.d. je uspješan gospodarski subjekt koji pozitivno posluje već godinama, poštuje i primjenjuje sve zakonske odredbe te je korporativna filantropija prisutna kroz pomoć brojnim udrugama i organizacijama.

U poslovanju se obraća posebna pozornost na dionike poglavito zaposlenike, potrošače i poslovne partnere te lokalnu zajednicu. U Krašu d.d. ističu zaposlenike kao jedan od ključnih čimbenika poslovnog uspjeha. Jednakost i jednakopravnost te poštivanje prava zaposlenika je ugrađeno u sve dokumente, pravila i procedure te nije samo na deklarativnoj razini. To potvrđuje broj žena u upravljačkoj strukturi te razina prava iznad onog što zakon propisuje koju zaposlenici Kraša d.d. imaju. Osim materijalnih prava reguliranih kolektivnim ugovorom zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka putem Radničkog vijeća. U obrazovanje zaposlenika se ulažu

značajna sredstva na svim razinama od pripravnika do upravljačkih struktura. Teško je navesti neki dio koji bi se u ovom segmentu mogao unaprijediti jer je postojeće stanje na vrlo visokoj razini.

Kroz ulaganja u nove tehnologije se radi na smanjenju troškova i podizanju razine energetske učinkovitosti. Već tijekom procesa razvoja novih proizvoda posebna pozornost se posvećuje upravljanju utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Kontinuirano se radi na smanjenju količine ambalaže te korištenju ambalaže od recikliranog materijala za transportnu ambalažu.

Pri odabiru dobavljača se vodi računa o odgovornosti svih u dobavljačkom lancu te poštivanju ljudskih prava i društveno odgovornom poslovanju. Vodi se računa i o lokalnim dobavljačima poglavito iz manjih sredina kako bi bili zastupljeni jer su svjesni važnosti lokalnih gospodarskih subjekata za manje zajednice. Potrošnja energije i vode se kontinuirano prati te su rezultati zadovoljavajući. Kroz implementiran sustav ISO 50001 se nastoji raditi na podizanju razine energetske učinkovitosti.

U ovom segmentu je teško naći element koji bi trebalo podići na višu razinu jer su u Krašu d.d. svjesni da kroz upravljanje utjecajima na okoliš i prirodu mogu imati pozitivan učinak na smanjenje troškova poslovanja. Pretpostavljamo da će aktivnosti u ovom segmentu intenzivirati i nastaviti pozitivne trendove.

Odnosi s lokalnom zajednicom su na visokoj razini a veseli činjenica da su upravo kod najosjetljivijih skupina kao što su najmlađi članovi društva te umirovljenici aktivnosti najintenzivnije. Rezultati doniranih aktivnosti se prate što je vrijedan alat za selekciju u budućnosti te korektivne radnje s ciljem mjerenja učinkovitosti doniranih sredstava.

Sve navedeno do sada je dio strategije gospodarskog subjekta a ciljevi su postavljeni na dugoročnoj strateškoj razini te spušteni na operativnu razinu u godišnjim planovima. U strateškim ciljevima je naglasak na zaposlenicima i zaštiti okoliša te energetskoj učinkovitosti. To ukazuje na svjesnost Kraša d.d. o potrebi zadovoljavanja svih razina odgovornosti kako bi implementacija koncepta društveno odgovornog poslovanja imala pozitivne učinke na poslovanje.

Od preporuka za daljnje aktivnosti uvažavajući sve informacije prikupljene kroz istraživanje, možemo navesti samo ono što je i naš sugovornik istaknuo a to je uvođenje u organizacijsku strukturu jednog radnog mjesta ili odjela zaduženog za društveno odgovorno poslovanje kako bi se postigla bolja učinkovitost te koordinacija aktivnosti. Može se malo

poraditi i na komunikaciji prema van kako bi se istakle aktivnosti u ovom segmentu mada Kraš d.d. ima izuzetno pozitivan image u javnosti.

Na kraju kad promotrimo sve aktivnosti i razinu implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja možemo reći kako i ovaj gospodarski subjekt potvrđuje postavljene hipoteze. Kroz implementaciju koncepta se ostvaruju pozitivni učinci za gospodarski subjekt ali i sve dionike te društvenu zajednicu.

4.4. Poslovni slučaj – Marinada d.o.o.

4.4.1. Osnovni podaci o gospodarskom subjektu

Početak rada Marinade d.o.o. na lokaciji u Slatini N. Š. Zrinskog 28 se bilježi 1957. godine. Današnja Marinada d.o.o. je sve do 1992. godine bila u sklopu IPK Osijek[299] kao izdvojeni pogon odnosno osnovna organizacija udruženog rada i radna organizacija sukladno organizacijskim oblicima karakterističnim za to razdoblje. Od 1992. godine do 1994. godine posluje kao dio PP Ratarstva Slatina[300]. Kao Marinada d.o.o. posluje od 1994. godine uz česte promjene vlasničke strukture. Zadnja promjena je bila tijekom 2017. godine kada je prestala biti članica Agrofructus grupe.

Danas Marinada posluje kao društvo s ograničenom odgovornošću i u potpunosti je u privatnom vlasništvu. Po Zakonu o računovodstvu srednji gospodarski subjekti su oni koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta: ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna, prihod 300.000.000,00 kuna i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine iznosi 250 radnika. Marinada d.o.o. je u 2016. godini ostvarila ukupan prihod od 110.446.000,00 kuna a na dan 31.12.2016. je bilo ukupno 166 zaposlenih što ju svrstava u srednje velike gospodarske subjekte. Poslovni podaci s kojima trenutno raspolažemo su za 2016. godinu jer je prema Zakonu o računovodstvu rok za predaju godišnjih financijskih izvješća za statističke i druge potrebe najkasnije do 30.04. tekuće godine.

Temeljna djelatnost je prerada voća i povrća što Marinadu d.o.o. svrstava u prehrambeno prerađivačku industriju. Proizvodni program Marinade d.o.o. se mijenjao od početka proizvodnje do danas ali je konstantno u okvirima prehrambeno prerađivačke industrije. Prvotno su se proizvodili sokovi, kompoti i konzervirano povrće. Osamdesetih godina prestaje proizvodnja

[299] IPK Osijek – Industrijsko poljoprivredni kombinat Osijek
[300] PP Ratarstvo Slatina – Poljoprivredno poduzeće Ratarstvo Slatina

sokova a devedesetih se odustaje i od proizvodnje kompota uz proširenje proizvodnje u segmentu proizvoda od ribe koji nije dugoročno zaživio.

Tijekom 2013. i 2014. godine Marinada d.o.o. prolazi značajno ulaganje u opremu kroz rekonstrukciju i modernizaciju infrastrukture te proizvodno tehnoloških linija. U 2013. godini je investirano u dugotrajnu imovinu 6.677.273,00 kuna a 2014. godine je investirano 45.497.508,00 kuna[301]. Cilj investicijskog ciklusa je u potpunosti ostvaren jer danas Marinada d.o.o. proizvodi na najmodernijem postrojenju za preradu voća i povrća u regiji u kojem se godišnje preradi 20.000 tona voća i povrća. Broj proizvodnih linija je smanjen, povećan je proizvodni kapacitet te su smanjeni troškovi proizvodnje. Sve navedeno je povećalo konkurentsku prednost Marinade d.o.o. na tržištu. Ulaganje u proizvodne pogone je pratilo i uvođenje visokih standarda vezano za kvalitetu gotovih proizvoda. U poslovanje su uvedeni i implementirani IFS – FOOD V6 standard te HALAL i KOSHER certifikat.

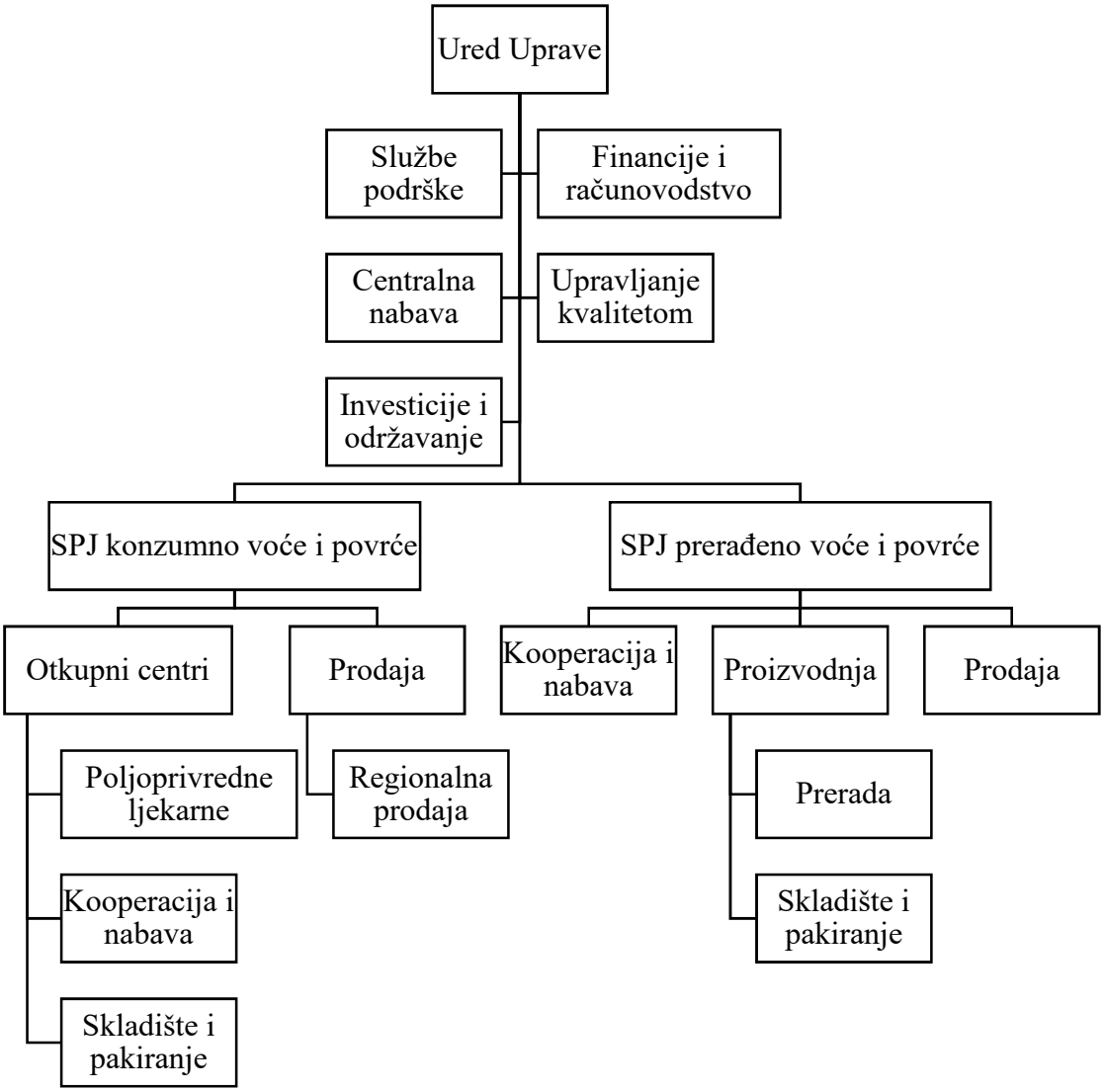
Dugogodišnja usmjerenost ka proizvodnji visokokvalitetnih proizvoda te ispunjavanju želja i potreba potrošača pozicionirala je Marinadu d.o.o. kao jednog od najvećih proizvođača pasteriziranog voća i povrća u regiji.

Marinada d.o.o. se kroz godine profilirala u pouzdanog i sigurnog partnera kojem je kupac u glavnom fokusu poslovanja. Kontinuirano se prate svjetski trendovi u proizvodnji koji imaju za cilj visoku kvalitetu gotovih proizvoda. Neovisno o organizacijskim i vlasničkim promjenama poslovanje se vodi na način koji osigurava pozitivno poslovanje i praćenje tehnoloških promjena te zahtjeva tržišta od strane potrošača na svim tržištima koje opslužuje svojim proizvodima.

4.4.1.1. Organizacijska struktura

Organizacija Marinade d.o.o. je matrična s dvije strateške poslovne jedinice (kr. SPJ) i štabnim poslovnim funkcijama pri Uredu Uprave. Strateške poslovne jedinice su podijeljene na konzumno voće i povrće te prerađeno voće i povrće. Unutar njih su proizvodnja i prodaja te otkupni centri i kooperacija kao dio nabave ulaznih sirovina.

[301] Financijska agencija: Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika Republike Hrvatske po županijama u 2014. godini, Zagreb, lipanj 2015., str. 11., preuzeto s http://www.fina.hr/Default.aspx?art=9806 (pristup: 27.02.2018.)



Slika 25. Organizacijska struktura Marinade d.o.o.

Izvor: Marinada d.o.o.

Štabne poslovne funkcije obuhvaćaju financije i računovodstvo, investicije i održavanje, upravljanje kvalitetom, centralnu nabavu i službe podrške. U službama podrške su pravni i opći poslovi koji objedinjavaju ljudske resurse i zaštitu na radu, kontroling i planiranje te informatika.

Osim proizvodnog pogona u Slatini u kojem se proizvode kiseli, slatki i HoReCa program proizvoda, u sklopu Marinade d.o.o. su otkupni centri u Donjem Miholjcu, Lozanu, Opuzenu i Varaždinu te logističko-distributivni centar u Sesvetama.

4.4.1.2. Proizvodni program

Marinada d.o.o. ima najmoderniji proizvodni pogon u regiji koji je otvoren 2014. godine te godišnje preradi 20.000 tona voća i povrća. Svojim kupcima pruža širok asortiman proizvoda koji je podijeljen u tri proizvodna programa:

1. slatki - odnosi se džemove, marmelade, pekmeze i kompote;
2. kiseli - odnosi se na krastavce, ciklu, feferon, ajvar i miješanu salatu te
3. HoReCa program namijenjen ugostiteljstvu (hoteli i restorani)[302].

Proizvodi se plasiraju na domaće tržište i brojna tržišta u inozemstvu. Izvozi se u Australiju, Kanadu, SAD, Švicarsku, Švedsku, Njemačku, Češku, Izrael, Sloveniju, Srbiju te Bosnu i Hercegovinu. Svim kupcima se nastoji pružiti uslugu prilagođenu njihovim potrebama i željama, te osigurati kontinuitet isporuke, željenu količinu i najbolju kvalitetu gotovih proizvoda.

Kako bi osigurala vrhunsku kvalitetu proizvoda, Marinada d.o.o. suradnjom sa kooperantima osigurava kvalitetnu i dobro dinamiziranu sirovinu. Surađuje sa nekoliko tisuća kooperanata te ima razvijenu dugogodišnju suradnju i povjerenje. Kooperantima se pomaže pri organizaciji proizvodnje kroz savjetovanje i edukaciju, kreditiraju se repromaterijalom te im pomažu pri plasmanu njihovih proizvoda. Zaposlenici Marinade d.o.o. povezuju kooperante s bankama te ostalim financijskim i državnim institucijama. Kooperantima se pomaže u realizaciji njihovih projekata preko fondova Europske Unije. Kroz navedene aktivnosti se doprinosi razvoju i povećanju proizvodnje kooperanata te ostvaruje dugoročno partnerstvo i kvaliteta poslovnih odnosa. Marinada d.o.o. svojim kooperantima nudi:

1. praćenje i pomoć pri organizaciji proizvodnje,
2. savjete stručnog tima kooperacije,
3. educiranje,
4. sve ulazne sirovine i repromaterijale za kvalitetnu proizvodnju,
5. kreditiranje repromaterijalom,
6. otkupljivanje proizvoda po dogovorenim cijenama,
7. povezivanje s bankama i ostalim financijskim i državnim institucijama i
8. pomoć u realizaciji projekata preko fondova Europske Unije[303].

[302] www.marinada.hr (pristup: 27.02.2018.)
[303] Ibidem

Trendovi u prehrambeno prerađivačkoj industriji postavljaju za gospodarske subjekte u toj grani kontinuirane izazove u smislu rasta cijena ulaznih sirovina i pritiska na cijene finalnih proizvoda koji dolaze s tržišta.

Kontinuiranim ulaganjem u nove tehnologije i edukaciju zaposlenika te investicijama u kapacitete za proizvodnju, pakiranje, sortiranje i skladištenje, Marinada d.o.o. osigurava i konstantno jača svoju tržišnu poziciju.

4.4.1.3. Strateški dokumenti

U strateškim dokumentima se navodi vizija, misija i sustav vrijednosti gospodarskog subjekta. Osim navedenog tu je i politika kvalitete i sigurnosti hrane kao dio dokumenata vezanih za sustav upravljanja kvalitetom.

Vizija: Najbolja rješenja u procesu dovođenja voća i povrća od polja do stola.

Misija: Tržištu nudimo količine, kvalitetu i kontinuitet isporuke svježeg i pasteriziranog voća i povrća. Svojim kooperantima osiguravamo sve preduvjete za kvalitetnu proizvodnju voća i povrća koje plasiramo na tržište s dodanom vrijednošću. Naši su proizvodi, svojim omjerom cijene i kvalitete, traženi i cijenjeni od strane krajnjih potrošača.

Pouzdan smo i poželjan partner svojim kupcima i dobavljačima te konstantno podižemo kvalitetu poslovnih odnosa s ciljem razvijanja dugoročnog partnerstva. Svojim zaposlenicima nudimo priliku za napredovanje kroz rad u zahtjevnom, ali poticajnom okruženju, a društvena zajednica u kojoj djelujemo prepoznaje nas kao društveno odgovorne i socijalno osjetljive.

Sustav vrijednosti: predanost, odgovornost, uvažavanje i timski rad.

Politika kvalitete i sigurnosti hrane: proizvodnja visokokvalitetnih i zdravstveno ispravnih proizvoda počiva na načelima dobre proizvođačke prakse, načelima upravljanja kvalitetom i sigurnosti hrane, zaštitom okoliša, te uvažavanjem zahtjeva koje mora ispuniti naš proizvod kako bi bio prihvatljiv za potrošače svih vjerskih opredjeljenja.

4.4.1.4. Struktura i broj zaposlenih

Najveća su vrijednost Marinade d.o.o. njezini zaposlenici. Osobita pažnja se pridaje kvalitetnom selekcijskom procesu i razvoju svojih zaposlenika. Studentima i učenicima se omogućuje stručna praksa kako bi se što bolje pripremili za tržište rada. Kod svih zaposlenika se očekuje da imaju četiri osnovne kompetencije, koje čine sustav vrijednosti Marinade d.o.o. a to su predanost, odgovornost, uvažavanje i timski rad.

Na dan 31.12.2016. Marinada d.o.o. je imala ukupno 166 zaposlenih. Od ukupnog broja zaposlenih 124 je bilo zaposleno na neodređeno a 42 na određeno. Zaposleni na određeno su uglavnom na radnim mjestima vezanim za povećan opseg proizvodnje koja ima izražen sezonski karakter te su niže stručne spreme. U strukturi zaposlenih na neodređeno osam zaposlenih ima visoku stručnu spremu, osam ima višu stručnu spremu a ostali imaju srednju stručnu spremu ili nižu. Najveći broj zaposlenih je u proizvodnji, njih 61%. U održavanju i skladištu radi 16% zaposlenih.

U Virovitičko-podravskoj županiji je u 2015. godini poslovalo 13 gospodarskih subjekata koje ubrajamo po veličini u kategoriju srednjih. Prosječna neto plaća zaposlenih u gospodarskim subjektima srednje veličine u Virovitičko-podravskoj županiji je iznosila 2015. godine 4.204,00 kuna, što je 18,2 % više od prosjeka županije i 22,9 % manje od prosjeka srednje velikih gospodarskih subjekata u Republici Hrvatskoj. U prerađivačkoj industriji je na razini županije bilo zaposleno 3.696 osoba a prosječna neto plaća je bila 3.399,00 kuna[304]. Marinada d.o.o. je 2015. godine imala 202 zaposlena a prosječna neto plaća je bila 2.648,00 kuna[305] što je ispod prosjeka prerađivačke industrije i ispod prosjeka za gospodarske subjekte srednje veličine u Virovitičko-podravskoj županiji.

4.4.1.5. Pokazatelji poslovanja za 2016. godinu

Marinada d.o.o. je u 2016. godini ostvarila ukupan prihod u iznosu od 110.446.000,00 kuna i poslovala je pozitivno ostvarivši dobit od 1.592.729,00 kuna. Ostvareni prihod po

[304] Izvješće o stanju u gospodarstvu Virovitičko-podravske županije u 2015. godini, str. 37-39., preuzeto s http://vpz-hr.s3-eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/12/14142736/Izvjesce-o-gospodarstvu_2015.pdf (pristup: 15.02.2018.)
[305] Ibidem, str. 45.

zaposlenom je bio 665.337,35 kuna. Najveći dio u strukturi ukupnih prihoda imaju poslovni prihodi (98,6%), odnosno prihodi od prodaje (96,6%)[306].

Ukupna aktiva na dan 31.12.2016. godine je iznosila 169.011.112,00 kuna. U strukturi imovine kratkotrajna imovina ima udio 63% s naglaskom na zalihe gotovih proizvoda što je uobičajeno za ovu proizvodnju zbog izraženog sezonskog karaktera. U dugotrajnoj imovini su najveće stavke postrojenja i oprema te građevinski objekti i zemljište[307].

Marinada d.o.o. je poslovala pozitivno i u 2015. godini za razliku od prehrambeno prerađivačke industrije na razini županije koja je poslovala s gubitkom na razini djelatnosti. U kategoriji srednje velikih gospodarskih subjekata Marinada d.o.o. je u grupi od 11 gospodarskih subjekata koji su poslovali pozitivno[308]. U 2015. godini je Marinada d.o.o. ostvarila ukupan prihod od 114.449.000,00 kuna i dobit od 378.000,00 kuna[309]. Prema kriteriju novostvorene vrijednosti Marinada d.o.o. je zauzela visoko peto mjesto na razino Virovitičko-podravske županije[310].

Sve navedeno svrstava Marinadu d.o.o. u uspješne gospodarske subjekte gledano prema tri kriterija koje čine:

1. razina županije u kojoj imaju sjedište,
2. razina djelatnosti unutar prehrambeno prerađivačke industrije i
3. sukladno veličini gospodarskog subjekta na razini srednje velikih gospodarskih subjekata.

4.4.2. Identifikacija trenutne razine implementacije DOP-a

Za identifikaciju trenutne razine implementacije društveno odgovornog poslovanja je korištena metoda intervjua. Istraživanje je provedeno u prvoj polovici veljače 2018. godine. Strukturirani intervju je proveden sa zaposlenima na slijedećim radnim mjestima: direktorica proizvodnje, voditeljica računovodstva, voditeljica laboratorija i stručnjak zaštite na radu. Svi su ispitanici ženskog spola u dobi od 38 do 58 godina starosti.

[306] Poslovni podaci Marinada.d.o.o., RDG za razdoblje 01.01.2016. do 31.12.2016., Obrazac POD-RDG
[307] Poslovni podaci Marinada d.o.o., Bilanca stanje na dan 31.12.2016., Obrazac POD-BIL
[308] Izvješće o stanju u gospodarstvu Virovitičko-podravske županije u 2015. godini, op.cit., str. 41-42.
[309] Ibidem, str.45.
[310] Ibidem, str.50.

Važnost koncepta društveno odgovornog poslovanja je prepoznata od strane svih ispitanika ali smatraju da nije dovoljno zastupljen u svim elementima zbog nedostatka kvantifikacije koristi za gospodarski subjekt u drugim područjima osim ekonomskog.

Na strateškoj razini koncept društveno odgovornog poslovanja je načelno prisutan ali nema daljnje razrade u operativnim dokumentima i planovima. Ključni problem je nedostatak specifičnih ciljeva s razrađenim operativnim programima te sustavno mjerenje i evaluacija kao dio cijelog sustava. Osim toga ne postoji analiza dionika već se donacije dodjeljuju bez sustavnog praćenja rezultata te nisu povezane sa strateškim dokumentima Marinade d.o.o.

Sugovornici ističu da je zakonodavni okvir u pojedinim područjima restriktivan te ukazuju na nedostatak stručne pomoći u implementaciji. Područje zaštite okoliša je visoko regulirano a propisane su stroge norme i standardi poslovanja što ne ostavlja dovoljno prostora za djelovanje iznad onog što zakon propisuje. Osim toga ukazuju i na nelojalno ponašanje drugih gospodarskih subjekata na tržištu kao jedno od ograničenja u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Direktorica proizvodnje ima visoku stručnu spremu i ukupno devet godina radnog iskustva a od toga je osam godina zaposlena u Marinadi d.o.o. Upoznata je s konceptom društveno odgovornog poslovanja kao i održivog razvoja. Smatra da gospodarski subjekt u kojem radi implementira ekonomski i okolišni aspekt koncepta te vidi prostor za dodatnu implementaciju u segmentu društvenog aspekta. Mišljenja je da bi kroz implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja Marinada d.o.o. postigla bolju organizaciju sustava. Trenutnu razinu implementacije je na ljestvici od 1 do 5 ocijenila sa 4. Ključni čimbenik poslovnog uspjeha je navela predanost i angažman svih zaposlenih kao i osjećaj pripadnosti.

Voditeljica računovodstva od ukupno šesnaest godina radnog staža sedam godina radi u Marinadi d.o.o. Ima visoku stručnu spremu i upoznata je s konceptom društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Istog je mišljenja kao i direktorica proizvodnje u svezi područja koja je Marinada d.o.o. implementirala (ekonomski i okolišni) i koja bi trebala implementirati (društveni). Ističe poboljšanje života u zajednici i ukupnog zadovoljstva ljudi kao prednost koju implementacija koncepta donosi. Na skali od 1 do 5 dala je ocjenu 3 trenutnoj razini implementacije koncepta u Marinadi d.o.o. kao ključni čimbenik uspjeha ističe zalaganje voditelja kao ključnog dijela srednje rukovodne strukture.

Voditeljica laboratorija ima višu stručnu spremu i 32 godine radnog iskustva od kojih zadnjih pet radi u Marinadi d.o.o. upoznata je s konceptom društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. O ostalim pitanjima iz upitnika nije se izjasnila.

Stručnjak zaštite na radu ima visoku stručnu spremu i devet godina radnog iskustva. Osam godina radi u Marinadi d.o.o. te je upoznata s konceptom društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Smatra da je implementiran ekonomski i okolišni aspekt te da bi trebalo implementirati društveni aspekt koncepta. Kao prednost koju implementacija koncepta donosi istakla je bolju uređenost poslovnog sustava. Trenutnu razinu implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja je ocijenila s 4 te istakla predanost svih zaposlenih kao ključni čimbenik uspjeha.

Kroz strukturirane intervjue su prikupljeni primarni podaci iz četiri područja: radna okolina, zaštita okoliša, odnosi sa lokalnom zajednicom i strateške odrednice.

4.4.2.1. Radna okolina

U upravljačkoj strukturi koju čine Uprava i direktorska razina su dvije žene. U proteklih godinu dana su zaposlene osobe iz kategorije s otežanim pristupom tržištu rada kao što su nezaposleni duže od godinu dana, osobe koje su tek završile obrazovanje i sl. Aktivno se surađuje s predstavnicima sindikata a plaće se redovno isplaćuju.

Zaposlenici internim pravilnikom imaju propisane dodatne pogodnosti koje uključuju dodatne slobodne dane u slučajevima kao što su rođenje djeteta, smrtni slučaj u obitelji, preseljenje ili vjenčanje. Ne postoji propisani sustav nagrađivanja sukladno ostvarenju ciljeva ali se zaposlenici nagrađuju prema uspješnosti obavljenih poslova.

U gospodarskom subjektu nije implementiran sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radnom mjestu. Tijekom 2016. godine je zabilježeno pet ozljeda na radu što čini 3% u odnosu na broj zaposlenih u gospodarskom subjektu. Zaposlenicima nije organiziran neki od oblika sprečavanja zdravstvenih problema iznad onog što propisuje zakon. U Marinadi d.o.o. se koriste interni oblici komunikacije u vidu internih sastanaka vertikalnih i horizontalnih te oglasne ploče.

4.4.2.2. Zaštita okoliša

Ciljevi vezani za upravljanje utjecajima na okoliš i prirodu su definirani kroz politiku kvalitete a nisu navedeni u strategiji i planovima gospodarskog subjekta. U Marinadi d.o.o. imaju osobu zaduženu za upravljanje utjecajima na okoliš i prirodu. Utjecaji se mjere kroz analitička ispitivanja otpadnih voda i mjerenje emisije tvari u zrak iz stacionarnog izvora.

Radi se na energetskoj učinkovitosti kroz mjere za smanjenje potrošnje energije u vidu racionalizacije proizvodnje. U segmentu smanjenja i primarne selekcije količine otpada se radi kroz racionalizaciju proizvodnje, odvajanje nusproizvoda od otpada i razvrstavanje otpada po vrstama s ciljem recikliranja pojedinih vrsta otpada.

U Marinadi d.o.o. se radi i na smanjenju potrošnje vode kroz recikliranje i hlađenje vode. Otpadne vode se obrađuju u uređaju za pročišćavanje vode tzv. taložnici. Kroz redovito čišćenje i servisiranje parnih kotlova se radi na smanjenju emisija u zrak. Smanjenje potrošnje sirovina u proizvodnom procesu se radi kroz bolju organizaciju proizvodnje i smanjenje otpada ali samo gdje je to moguće i ako ne ugrožava kvalitetu gotovih proizvoda.

U Marinadi d.o.o. ne rade na smanjenju utjecaja proizvoda na okoliš kroz unaprjeđenje i inovacije proizvoda, nemaju certificirani sustav za upravljanje utjecajima na okoliš i u zadnjih pet godina nisu osvojili neku od nagrada i oznaka vezanih za zaštitu okoliša. Inspekcijski nadzori vezani za okoliš i prirodu su uredni te su temeljem toga ocijenili ovaj dio koncepta s ocjenom 5. Smatraju da bi od strane nadležnih institucija trebali imati financijsku i stručnu potporu u ovom segmentu kako bi se ostvarili pozitivni pomaci.

4.4.2.3. Odnosi sa lokalnom zajednicom

U Marinadi d.o.o. nemaju sustav odobravanja donacija s propisanim pravilima niti su odredili područja i aktivnosti koje imaju prioritet kod dodjeljivanja donacija. Ipak, tijekom 2016. godine su donirali u novcu i proizvodima rad nekih organizacija i/ili udruga. Donacije se dodjeljuju odlukama Uprave društva.

Pri dodjeli donacija se ne vode načelom povezanosti rada organizacije kojoj dodjeljuju donaciju sa vizijom, misijom i strategijom. Najviše donacija se dodjeljuje sportskim udrugama i

vrtićima. Imaju partnerske odnose sa humanitarnom udrugom Hrvatski Crveni križ[311]. Nisu tijekom 2016. godine sudjelovali u humanitarnim akcijama s drugim gospodarskim subjektima.

Nakon što se donacija dodjeli ne prate rezultate doniranih aktivnosti kroz izvještaje ili neformalnu komunikaciju. Nemaju praksu volontiranja njihovih zaposlenika u nekoj organizaciji za vrijeme radnog vremena.

4.4.2.4. Strateške odrednice

Od strateških dokumenta u Marinadi d.o.o. imaju pisanu izjavu o viziji i misiji te strategiju koja se provodi kroz poslovne planove. Strateški ciljevi za društveno odgovorno poslovanje su istaknuti u politici kvalitete s naglaskom na energetsku učinkovitost u segmentu smanjenja utroška energenata.

Ugled gospodarskog subjekta se povremeno analizira. Izvještaji za javnost o društveno odgovornom poslovanju ili održivom razvoju se ne rade niti se javnost izvještava o ovom segmentu. Nisu član neke od organizacija koje promiču društveno odgovorno poslovanje.

4.4.3. Preporuke za daljnje aktivnosti u implementaciji DOP-a

Marinada d.o.o. u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja stavlja naglasak na ekonomske elemente odnosno, prisutnost na tržištu i ekonomski učinak. Kako je prehrambeno prerađivačka industrija izložena brojnim pritiscima vezanim za cijene sirovina i finalnih proizvoda to je i očekivano. Kroz ulaganja u nove tehnologije se radi na smanjenju troškova i podizanju razine operativnog poslovanja. Smanjenje troškova proizvodnje koje neće negativno utjecati na kvalitetu finalnih proizvoda je kontinuirani proces sada i u budućnosti.

Za očekivati je i daljnje aktivnosti u ovom segmentu jer je ekonomska odgovornost i pozitivno poslovanje osnova za implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja u cijelosti. Ukoliko je ekonomska odgovornost na visokoj razini možemo dalje očekivati pozitivne pomake u odnosu prema kupcima, dobavljačima, zaposlenicima i ostalim dionicima poglavito lokalnoj zajednici.

[311] Hrvatski Crveni križ nacionalno je društvo Crvenog križa koje nepristrano i bez diskriminacije djeluje na teritoriju Republike Hrvatske, a u svrhu promicanja i ostvarivanja humanitarnih ciljeva i programa od opće koristi.

U segmentu koji se odnosi na radnu okolinu ima elemenata koji su implementirani ali se ne percipiraju na taj način. Naime, već po spolu sudionika u provođenju intervjua se može vidjeti kako se vodi računa o rodnoj ravnopravnosti. Zastupljenost žena u upravljačkoj strukturi je na zadovoljavajućoj razini. Komunikacija sa sindikatom je prisutna te bi se mogla unaprijediti kroz neki od formalnih oblika. Sustav nagrađivanja prema ostvarenim učincima je uobičajen danas u većini gospodarskih subjekata.

Zaštita okoliša je dio koncepta društveno odgovornog poslovanja gdje je prisutna visoka razina zakonom propisanih obveza te je prostor za dobrovoljno djelovanje iznad propisanog sužen. Činjenica da su u zadnjih nekoliko godina svi inspekcijski nadzori prošli bez primjedbi ukazuje na visoku razinu implementacije u ovom segmentu. Ako se pobliže promotri djelovanje po segmentima kao što su energetska učinkovitost, otpadne vode, emisije u zrak, razvrstavanje otpada i recikliranje itd. evidentan je cjelovit pristup u ovom segmentu.

Mada su ispitanici naveli kako se kod razvoja novih proizvoda ne razmišlja o utjecajima na okoliš treba istaknuti da je većina njihovih proizvoda u ambalaži koja se može reciklirati (staklo, plastika) ukoliko su jedinice lokalne samouprave organizirale odvojeno prikupljanje otpada.

Ako pobliže promotrimo sve navedene aktivnosti nameće se zaključak da bi se ovaj dio mogao unaprijediti implementacijom nekog od sustava upravljanja utjecajima na okoliš te je certifikacija logičan nastavak aktivnosti u ovom segmentu. Na taj način bi sve do sada učinjeno u ovom segmentu i potvrdilo kroz neki od službenih certifikacijskih sustava. U budućnosti će se aktivnosti u ovom segmentu vjerojatno nastaviti ovim ili većim intenzitetom jer u segmentu zaštite okoliša postoji značajan prostor za smanjenje troškova poslovanja.

Odnosi sa lokalnom zajednicom su u granicama onog što je uobičajeno u većini gospodarskih subjekata koje ubrajamo u male i/ili srednje po veličini. Donacije i sponzorstva sportskim udrugama i vrtićima nisu formalizirane kroz sustav odobravanja donacija s propisanim pravilima. Mada područja i aktivnosti koje imaju prioritet kod dodjeljivanja donacija nisu propisane iz navedenog možemo zaključiti da su prioritetna područja sport i briga o djeci te humanitarne udruge. Partnerski dugoročni odnosi sa humanitarnom udrugom Hrvatski Crveni križ je nešto što bi svakako trebalo istaknuti kao pozitivan element u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja.

U budućnosti bi ipak trebali osigurati povratne informacije početno kroz neformalnu komunikaciju te kasnije i kroz izvještaje o ostvarenim rezultatima kako bi mogli učinkovito

pratiti rezultate doniranih aktivnosti. Na taj način bi imali argumente za selekciju pri odobravanju donacija. U gospodarskim subjektima koje ubrajamo u male i/ili srednje veličine je najčešće problem nedovoljnog broja zaposlenika koji rade na poslovima vezano za odobravanje donacija te nedovoljna razina stručne osposobljenosti za taj dio aktivnosti.

U segmentu strateških odrednica naglasak je na:

1. energetskoj učinkovitosti,
2. kvaliteti finalnih proizvoda,
3. pouzdanosti dobavljačkog lanca kroz suradnju s kooperantima,
4. kvaliteti ulaznih sirovina,
5. razvoju zaposlenika i timskom radu,
6. društvenoj odgovornosti,
7. zaštiti okoliša i
8. sustavu upravljanja kvalitetom.

U politici kvalitete su kao važna područja navedeni elementi koncepta društveno odgovornog poslovanja mada ispitanici iskazuje određene dvojbe s tim u vezi jer postoji određena razina neprepoznavanja elemenata koncepta. Kao i kod ostalih elemenata koncepta postoji određena razina neprepoznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja koji postoje ali se ne prepoznaju kao takvi. Stoga bi u strateškom dijelu bilo dobro sve navedene elemente koncepta razraditi u operativnim planovima sa osobama zaduženim za provođenje i terminskim planovima provođenja. Na taj način bi se podigla svjesnost i razina poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja koja je općenito niska.

Svi ispitanici ističu kako treba intenzivirati aktivnosti u segmentu društvenog aspekta koncepta društveno odgovornog poslovanja. Nisu detaljno odredili na koji dio društvenog aspekta misle te možemo pretpostaviti da ukazuju na potrebu pozitivnih promjena u radnoj okolini koje uključuju zapošljavanje, nagrađivanje, fluktuacija zaposlenika, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, ulaganje u obrazovanje i stručno usavršavanje.

4.5. Poslovni slučaj – Agristar d.o.o.

4.5.1. Osnovni podaci o gospodarskom subjektu

Agristar d.o.o. je osnovan 1995. godine kao obiteljski gospodarski subjekt. U cijelosti je u privatnom vlasništvu a sjedište je u Višnjevcu pokraj Osijeka. U samom početku je imao samo dva zaposlenika a danas je najveći izvoznik ljekovitog bilja u Republici Hrvatskoj.[312] Temeljna djelatnost Agristara d.o.o. je prerada čaja i kave.

Novi pogon za proizvodnju čajeva u filter vrećicama u Gospodarskoj zoni Tenja površine 850 četvornih metara je otvoren 2012. godine te su otvorena nova radna mjesta. Kroz široku mrežu kooperanata se organizira proizvodnja ljekovitog, začinskog i aromatičnog bilja koje se uglavnom izvozi na tržište Italije, Njemačke, Austrije, Francuske i Mađarske. Djelatnost Agristara d.o.o. pokriva nekoliko međusobno povezanih područja:

1. organiziranje proizvodnje i prerade ljekovitog, začinskog i aromatičnog bilja putem mreže kooperanata u Slavoniji i Podravini,
2. proizvodnja vlastite robne marke čajeva u filter vrećicama, čajnih mješavina registriranih kao dodaci prehrani, pojedinačnog ljekovitog bilja u rinfuznom pakiranju te proizvodnja čajeva u filter vrećicama pod tuđom robnom markom,
3. uvoz određenih vrsta ljekovitog, začinskog i aromatičnog bilja koje ne uspijeva na našem podneblju i
4. veleprodaja ljekovitog, začinskog i aromatičnog bilja[313].

Agristar d.o.o. je od 2005. godine certificiran po sustavu upravljanja ISO 9001:2000 (*eng. International Organization for Standardization*) i HACCP u cilju strogo kontrolirane proizvodnje zdravstveno ispravnog proizvoda, a od 2013. godine u kontinuitetu je certificiran prema Međunarodnom standardu za hranu (*eng. International Food Standard, kr. IFS*), s najvišom ocjenom. Od 2012. godine je certificiran za uvoz, izvoz i proizvodnju ekološki uzgojenog ljekovitog bilja, te s time u vezi posjeduje rješenje Ministarstva poljoprivrede za proizvodnju, izvoz i uvoz ekološki uzgojenog ljekovitog bilja prema Pravilniku o ekološkoj proizvodnji (NN 86/2013)[314] s ciljem stavljanja na tržište proizvoda iz ekološkog uzgoja.

[312] http://agristar.hr/o-nama/ (pristup: 17.05.2018.)
[313] Ibidem
[314] Pravilnik o ekološkoj proizvodnji, NN 86/2013, preuzeto s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_07_86_1929.html (pristup:08.03.2018.)

Agristar d.o.o. je dobitnik brojnih nagrada od kojih izdvajamo Zlatna kuna za najuspješnije trgovačko društvo u županiji u kategoriji malih trgovačkih društava za 2002. godinu, Best Buy Award[315] u kategoriji Biljni čajevi koji blagotvorno djeluju na zdravlje, a najčešće se kupuju u ljekarnama za 2013. godinu i Superbrands Croatia's Choice[316] za kompletan proizvodni asortiman za 2013./2014. godinu. U istraživanju koje je Best Buy Award proveo za 2012./2013. godinu najveći broj ispitanika je naveo čajeve koje proizvodi Agristar d.o.o. kao one koji imaju najbolji omjer cijene i kvalitete na tržištu Republike Hrvatske.[317]

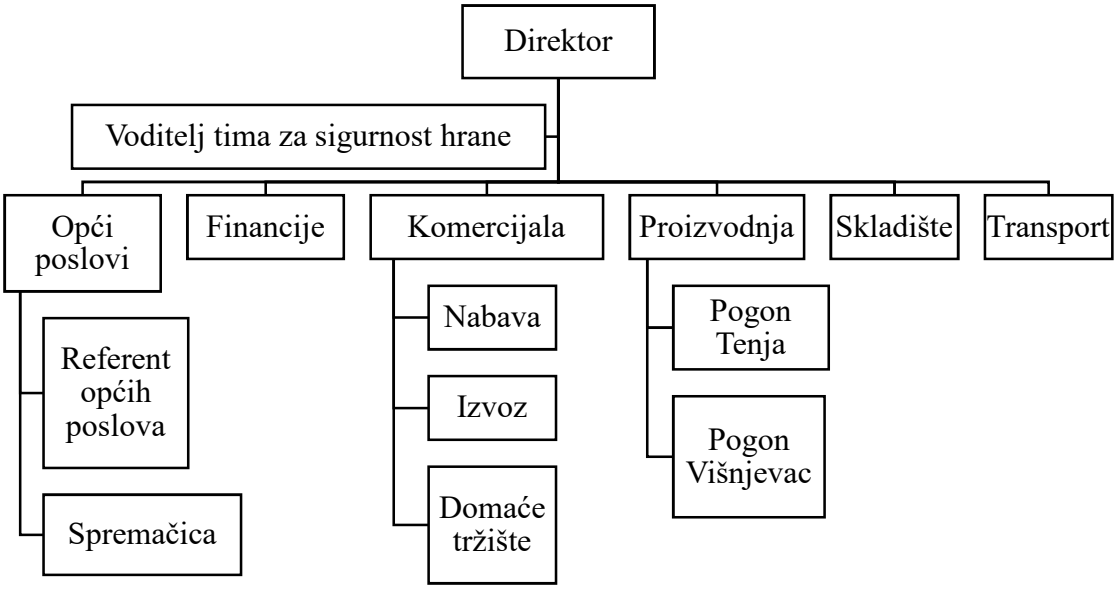
Agristar d.o.o. je po veličini mali gospodarski subjekt jer je u 2016. godini ostvario ukupni prihod od 40.428.153,00 kune, ukupna vrijednost aktive je bila 20.397.913,00 kuna a imali su zaposlena 33 zaposlenika[318]. Iz podataka se vidi da ne prelazi granične pokazatelje u nijednom od tri uvjeta iz Zakona o računovodstvu. Korišteni su poslovni podaci za 2016. godinu jer je rok za predaju godišnjih financijskih izvješća za statističke i druge potrebe najkasnije do 30.04. tekuće godine a istraživanje je provedeno u prvoj polovici ožujka 2018. godine.

4.5.1.1. Organizacijska struktura

Organizacija Agristara d.o.o. je funkcijska s jednom štabnom funkcijom pri Uredu Uprave. Poslovne funkcije su opći poslovi, financije, komercijala, proizvodnja, skladište i transport. U štabnoj funkciji je voditelj tima za sigurnost hrane.

Komercijala je podijeljena na nabavu, prodaju na domaćem tržištu i izvoz. U prodaji na domaćem tržištu su osim regionalnih voditelja, referenti prodaje i koordinator prodaje. Proizvodnja se odvija na dvije lokacije te je podijeljena na pogon u Tenju i pogon u Višnjevcu. Proizvodnju vode tehnolog i voditelji proizvodnje. Osim njih u tom dijelu su pogonski majstori i zaposlenici u proizvodnji tako da nema posebnog odjela ili službe održavanja. Skladište je na dvije lokacije sukladno organizaciji proizvodne funkcije u Tenju i Višnjevcu.

[315] „Best Buy Award" je istraživački postupak, certifikat i medalja kojom se označavaju proizvodi, usluge i drugi subjekti na tržištu koji nude najbolji omjer cijene i kvalitete, preuzeto s http://www.bestbuyaward.org/page.asp?pageID=7&lang=hr (pristup: 17.05.2018.)
[316] Superbrands organizacija je nezavisni autoritet za brending koji odaje priznanja najboljim brendovima na lokalnom tržištu. Superbrands proces odabira najboljih brendova događa se dvogodišnje prema strogim pravilima. Preuzeto s http://superbrands.hr/ (pristup: 17.05.2018.)
[317] http://agristar.hr/o-nama/ (pristup: 17.05.2018.)
[318] https://www.transparentno.hr/pregled/81471922102 (pristup: 08.03.2018.)



Slika 26. Organizacijska struktura Agristara d.o.o.

Izvor: Agristar d.o.o.

4.5.1.2. Proizvodni program

Proizvodni program ima pet linija proizvoda koje čine filter čajevi, rinfuzni čajevi, čajne mješavine, teavita organski čajevi i začini[319].

Filter čajevi imaju nekoliko linija koje su podijeljene po vrsti:

- Snaga bilja objedinjava čajeve koji su od biljaka koje imaju tradiciju ljekovitih kao što su kamilica, menta, kadulja itd.
- Liniju Voćni trenutak čine čajevi od crnog ribiza, divlje trešnje, šumskog voća, jabuke itd.
- Moj zavičaj objedinjava narodni, mediteranski i planinski čaj,
- Linija Originalnih čajeva objedinjava crni čaj i naranča, zeleni čaj i đumbir, zeleni čaj i crni čaj te zadnja linija
- Poklon pakiranja sa šalicom za čaj[320].

[319] http://agristar.hr/proizvodi/ (pristup: 17.05.2018.)
[320] http://agristar.hr/kategorija-proizvoda/filter-cajevi/ (pristup: 17.05.2018.)

Rinfuzni čajevi se rade u dvije linije ovisno o tome da li se pakira pojedinačno bilje ili mješavina više bilja. Teavita čajevi su posebna linija ekološki uzgojenog bilja kamilice, šipka, mente, kadulje, koprive itd. U liniji začina su standardni začini kao što su bosiljak, peršin, ružmarin, timijan, mažuran ali i đumbir, origano, kim, anis i gorušica.

4.5.1.3. Strateški dokumenti

Sustav vrijednosti: Usmjerenost na potrebe Kupca i zadovoljstvo Kupca kvalitetom i sigurnosti proizvoda, brzinom i kompletnosti isporuke, najvažnije su vrijednosti prema kojima Agristar d.o.o. mjeri i određuje svoju ukupnu uspješnost u području proizvodnje čajeva u filter vrećici, čajnih mješavina i monodroga.

Politika kvalitete i sigurnosti hrane: da bi postizali, održavali i osnaživali vrijednosti, trajno se obvezuju:

1. zadovoljavati zahtjeve i potrebe kupaca kroz proizvodnju kvalitetnog i sigurnog proizvoda,
2. djelovati u skladu sa zakonima i obvezujućim propisima iz područja zaštite okoliša, sigurnosti proizvoda te ostalim zahtjevima povezanim uz našu djelatnost,
3. sprečavati zagađenja i odgovorno gospodariti prirodnim resursima,
4. osiguravati poticajnu radnu atmosferu u zdravom i sigurnom okruženju,
5. razvijati ključne kompetencije i tehnologije,
6. njegovati i razvijati partnerske odnose s dobavljačima,
7. ostvarivati uravnotežen, dugoročni i profitabilni rast za svoje zaposlenike i kupce u skladu s vizijom održivog razvoja,
8. poslovati u skladu s najvišim primjenjivim standardima te odgovornost prema zaposlenicima i zajednici u kojoj radimo i djelujemo,
9. poštivati sve obvezujuće zahtjeve zainteresiranih strana,
10. primjenjivati i poboljšavati djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom i sigurnosti proizvoda temeljenog na zahtjevima međunarodnih normi ISO 9001, IFS i HACCP i težiti nadilaženju razine tih zahtjeva te
11. postavljati si ambiciozne, mjerljive i ostvarive ciljeve kvalitete i sigurnosti proizvoda.

Direktor redovito utvrđuje godišnje ciljeve tako da omogući ostvarenje politike. Svaki djelatnik tvrtke mora biti upoznat s politikom kvalitete i sigurnosti, shvatiti je i prihvatiti kao trajno načelo u vlastitom djelovanju.[321]

4.5.1.4. Struktura i broj zaposlenih

Udio zaposlenih u prehrambeno prerađivačkoj industriji u Osječko-baranjskoj županiji je bio 2016. godine 8,3% od ukupnog broja zaposlenih na razini županije[322].

Prosječna mjesečna neto plaća u Osječko-baranjskoj županiji isplaćena u 2016. godini je iznosila 4.134,00 kuna[323]. U prehrambeno prerađivačkoj industriji je prosječna mjesečna neto plaća u Osječko-baranjskoj županiji isplaćena u 2016. godini bila 4.279,00 kuna[324].

Agristar d.o.o. je na dan 31.12.2016. imao zaposlenih 33 zaposlenika a prosječna neto plaća je bila 4.090,00 kuna[325].

4.5.1.5. Pokazatelji poslovanja za 2016. godinu

Prehrambeno prerađivačka industrija na razini Osječko-baranjske županije je 2016. godine brojila 102 gospodarska subjekta u kojima je bilo zaposleno 2.908 djelatnika, ostvaren je ukupan prihod od 2.588.029.000,00 kuna te konsolidirana dobit od 2.609.000,00 kuna na razini djelatnosti[326].

Ulaganja u dugotrajnu imovinu u prehrambeno prerađivačkoj industriji 2016. godine su iznosila 274.765.000,00 kuna[327]. Prehrambeno prerađivačka industrija u Osječko-baranjskoj županiji je ostvarila 700 milijuna kuna od prodaje u inozemstvu, a uvezla je u vrijednosti 385 milijuna tako da ima pozitivan saldo razmjene koji iznosi 315 milijuna kuna[328].

Tijekom 2016. godine proizvodnjom prehrambenih proizvoda i pića na području Osječko - baranjske županije bavilo se 122 gospodarska subjekta koji su imali 3.124 zaposlenih. Tijekom

[321] Politika kvalitete i sigurnosti proizvoda, Agristar d.o.o., OB-05/2, Višnjevac, revizija 1.1.2017.
[322] HGK Županijska komora Osijek: Stanje gospodarstva osječko-baranjske županije u 2016. godini, str. 5., preuzeto s www.hgk.hr/documents/stanje-gospodarstva-obzrujan-201759ef01f2cf62d.pdf (pristup: 15.02.2018.)
[323] Ibidem, str. 1.
[324] Ibidem, str. 13.
[325] https://www.transparentno.hr/pregled/81471922102 (pristup: 08.03.2018.)
[326] HGK Županijska komora Osijek: Stanje gospodarstva osječko-baranjske županije u 2016. godini, op.cit., str. 30.
[327] Ibidem, str. 6.
[328] Ibidem, str. 31.

2016. godine proizvodnja prehrambenih proizvoda ostvarila je pozitivan konsolidirani rezultat u iznosu od 2,6 milijuna kuna, dok je proizvodnja pića ostvarila negativan rezultat u iznosu od 2,46 milijuna kuna. [329]

Agristar d.o.o. je u 2016. godini ostvario ukupni prihod od 40.428.153,00 kune a rashod od 39.352.218,00 kuna te je poslovanje bilo pozitivno. Ostvarena je dobit od 853.045,00 kuna[330]. Prihod po zaposlenom je bio 1.225.095,54 kuna. Ukupan iznos aktive je bio 20.397.913,00 kuna s naglaskom na kratkotrajnu imovinu koja je iznosila 18.141.569,00 kuna. U dugotrajnoj imovini najveći udio su imali građevinski objekti. Na strani pasive su najveći udio imale kratkoročne obveze 14.114.620,00 kuna. Najveći udio u prihodima su imali poslovni prihodi, odnosno prihodi od prodaje u iznosu od 39.439.427,00 kuna.[331] Udio izvoza u ukupnom prihodu je bio 75% a udio izvoza u zemlje članice Europske Unije u ukupnom izvozu je bio 95%.

4.5.2. Identifikacija trenutne razine implementacije DOP-a

Za identifikaciju trenutne razine implementacije društveno odgovornog poslovanja je korištena metoda intervjua. Istraživanje je provedeno u ožujku 2018. godine. Strukturirani intervju je proveden sa jednim od osnivača Agristara d.o.o. koja je trenutno član Uprave društva. Sugovornica ima preko trideset godina radnog staža a od toga u Agristaru d.o.o. radi dvadeset i tri godine. Po struci je diplomirana pravnica.

Važnost koncepta društveno odgovornog poslovanja je prepoznata i nije upitna te se provodi na svim razinama od ekonomske preko pravne i ekološke do društvene. Stoga je i trenutna razina implementacije koncepta ocijenjena sa visokom ocjenom. Na ljestvici od 1 do 5 trenutna razina implementacije je ocijenjena sa ocjenom 5.

Kao ključne čimbenike poslovnog uspjeha Agristara d.o.o. istaknula je odgovoran i predan rad, viziju i planiranje, odgovorno investiranje i kontinuirano praćenje tržišnih trendova.

Kroz strukturirani intervju su prikupljeni primarni podaci iz četiri područja: radna okolina, zaštita okoliša, odnosi sa lokalnom zajednicom i strateške odrednice.

[329] Ibidem, str. 29.
[330] https://www.transparentno.hr/pregled/81471922102 (pristup: 08.03.2018.)
[331] Agristar d.o.o. Višnjevac, Revidirani godišnji financijski izvještaji za 2016. godinu, Osijek, 2017., preuzeto s http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do (pristup: 17.05.2018.)

4.5.2.1. Radna okolina

U upravljačkoj strukturi koju čini Uprava društva od tri člana je jedna žena. U proteklih godinu dana su zaposlene tri osobe iz kategorije s otežanim pristupom tržištu rada kroz program stručnog osposobljavanja koji su nakon završenog osposobljavanja zasnovali radni odnos na neodređeno vrijeme. U gospodarskom subjektu nema sindikata a plaće se redovno isplaćuju.

Zaposlenici imaju dodatne pogodnosti koje uključuju dodatne slobodne dane u slučajevima kao što su rođenje djeteta, smrtni slučaj u obitelji, preseljenje ili vjenčanje. U Agristaru d.o.o. zaposlenici dobivaju jubilarne nagrade, uskrsnicu, božićnicu i dar u naravi. Postoji propisani sustav nagrađivanja sukladno ostvarenju ciljeva i zaposlenici se nagrađuju prema uspješnosti obavljenih poslova. Zaposlenici redovnu idu na stručna osposobljavanja i seminare ovisno o specifičnim potrebama svakog radnog mjesta.

Tijekom 2016. godine nije bilo ozljeda na radu a u segmentu upravljanja zdravljem i sigurnošću na poslu se poštuju svi pozitivni zakonski propisi relevantni za to područje. U Agristaru d.o.o. se koriste interni oblici komunikacije u vidu internih sastanaka vertikalnih i horizontalnih.

4.5.2.2. Zaštita okoliša

Ciljevi vezani za upravljanje utjecajima na okoliš i prirodu su definirani kroz politiku kvalitete i radi se na nekoliko razina. Svi ciljevi su operativno spušteni na razinu tekućih planova. Nemaju jednu osobu koja je zadužena samo za upravljanje utjecajima na okoliš i prirodu jer se radi o malom gospodarskom subjektu koji ima trenutno 35 zaposlenih.

Radi se na energetskoj učinkovitosti kroz mjere za smanjenje potrošnje energije u segmentu grijanja poslovnih prostora na obje lokacije. U segmentu smanjenja i primarne selekcije količine otpada se radi kroz razvrstavanje otpada po vrstama s ciljem recikliranja pojedinih vrsta otpada. Voda se uglavnom koristi za osobnu higijenu i čišćenje radnih prostora tako da otpadne vode nisu u značajnim količinama prisutne kao dio proizvodnog procesa.

Emisije u zrak nisu značajne jer je glavni energent koji se koristi u proizvodnom procesu električna energija. Smanjenje potrošnje sirovina u proizvodnom procesu se radi kroz kontinuirani rad na smanjenju otpada poglavito u segmentu ambalaže. Koriste se kutije od

recikliranog papira i izbačena je PP folija sa gotovih proizvoda kako bi se smanjila količina otpada već u procesu proizvodnje finalnih proizvoda.

Osim toga, razvijaju se proizvodi u velikim pakiranjima i rinfuzni čajevi. Na taj način se ne ugrožava kvaliteta finalnih proizvoda a smanjuje se negativan utjecaj na okoliš. Zbog svega navedenog je ovaj segment koncepta društveno odgovornog poslovanja dobio ocjenu 5.

4.5.2.3. Odnosi s lokalnom zajednicom

Agristar d.o.o. nema sustav odobravanja donacija s propisanim pravilima ali tijekom 2016. godine su donirali u proizvodima i novcu raznim organizacijama. Donirali su socijalnim samoposlugama, pučkim kuhinjama, humanitarnim udrugama, sportskim, obrazovnim i vjerskim institucijama te fizičkim osobama. Donacije se dodjeljuju odlukama Uprave društva.

Partnerske odnose imaju s Caritasom i Ekonomskim fakultetom u Osijeku. Kontinuirano sudjeluju u humanitarnim akcijama s drugim gospodarskim subjektima kroz humanitarne aktivnosti organizacije Lions club Osijek[332]. Rezultate prate kroz izvještaje, neformalnu komunikaciju i zahvalnice. Nemaju praksu volontiranja njihovih zaposlenika u nekoj organizaciji za vrijeme radnog vremena.

4.5.2.4. Strateške odrednice

Od strateških dokumenta u Agristaru d.o.o. imaju strategiju koja se provodi kroz poslovne planove. Strateški ciljevi za društveno odgovorno poslovanje su istaknuti u politici kvalitete s naglaskom na ekonomsku, pravnu i ekološku odgovornost. Posebna pozornost se posvećuje odgovornosti prema dobavljačima i kupcima.

Ugled gospodarskog subjekta se povremeno analizira kroz neformalnu komunikaciju sa svim dionicima koji su prepoznati kao ključni za poslovanje. Izvještaji za javnost o društveno odgovornom poslovanju ili održivom razvoju se ne rade. Agristar d.o.o. je član Grupacije za ljekovito bilje pri HGK.

[332] Humanitarno djelovanje Lions cluba i prikupljanje donacija kroz fondaciju LCIF godišnje prikupi i podjeli preko 30 milijuna dolara kroz razne oblike pomoći unesrećenim područjima, borbi protiv ospica, gladi i sljepoći u svim krajevima svijeta. Preuzeto s http://lions.hr/povijest_lionsa (pristup: 18.05.2018.)

4.5.3. Preporuke za daljnje aktivnosti u implementaciji DOP-a

Agristar d.o.o. u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja ima sve elemente od ekonomske, ekološke, pravne preko moralne do društvene odgovornosti. Kontinuirano se radi na primjeni svih zakonom propisanih odredbi te u svim segmentima postoji visoka razina etičke odgovornosti prema svim dionicima s naglaskom na zaposlenike, dobavljače i kupce.

U segmentu koji se odnosi na radnu okolinu su implementirani gotovo svi elementi ali nemaju podlogu u nekom od formalnih oblika kao što je interni pravilnik te bi to mogao biti jedan od elemenata kojima bi se ovaj segment mogao nadograditi. Zastupljenost žena u upravljačkoj strukturi od 33% je na vrlo visokoj razini.

U Agristaru d.o.o. je naglasak na upravljanju utjecajima na okoliš već kod razvoja novih proizvoda. Proizvodni proces je specifičan jer emisije u zrak i otpadne vode nisu u količinama koje bi bile značajne. U procesu proizvodnje je glavni energent električna energija. Tijekom procesa razvoja novih proizvoda i redesigna postojećih proizvoda se obraća posebna pozornost na utjecaj finalnog proizvoda na okoliš. Proces smanjenja količine ambalaže kroz veća pakiranja i rinfuzna pakiranja je dio poslovne politike i prožet je kroz cijelu organizaciju. Izbacivanje PP folije sa gotovih proizvoda je velik iskorak u smanjenju količine otpada te ujedno ima pozitivan učinak na smanjenje troškova. Radi se o odličnom primjeru kod kojeg je aktivan pristup upravljanju utjecajima na okoliš ujedno i važan dio u segmentu ekonomske odgovornosti. Smanjenje troškova proizvodnje kroz aktivnosti u ovom segmentu je kontinuirani proces koji će se nastaviti i u budućnosti. Visoka razina ekološke osviještenosti se očituje i u činjenici da je Agristar d.o.o. od 2012. godine certificiran za uvoz, izvoz i proizvodnju ekološki uzgojenog ljekovitog bilja, temeljem rješenja Ministarstva poljoprivrede za proizvodnju, izvoz i uvoz ekološki uzgojenog ljekovitog bilja prema Pravilniku o ekološkoj proizvodnji (NN 86/2013) s ciljem stavljanja na tržište proizvoda iz ekološkog uzgoja. Poslovanje u skladu s IFS certifikatom ukazuje na posvećenost kvaliteti gotovih proizvoda i ukupne proizvodnje.

Odnosi sa lokalnom zajednicom su iznad onog što je uobičajeno u većini gospodarskih subjekata koje ubrajamo u male po veličini. Donacije i sponzorstva brojnim udrugama i organizacijama nisu formalizirane kroz sustav odobravanja donacija s propisanim pravilima. U preporukama za daljnje aktivnosti formalno oblikovanje ovog procesa bi bilo poželjno. Partnerski dugoročni odnosi sa nekoliko organizacija i praćenje aktivnosti kroz povratne

informacije su nešto što bi svakako trebalo istaknuti kao pozitivan element u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja.

U politici kvalitete su navedena područja koja su važna kao dio koncepta društveno odgovornog poslovanja te su spuštena na razinu godišnjih planova. U razgovoru sa ispitanicom je prisutna određena razina razmišljanja kako su svi dijelova koncepta nešto što je uobičajena poslovna praksa. Takav stav je očekivan ako pažljivo promotrimo elemente koji su već implementirani. Možemo reći da je razina implementacije vrlo visoka u svim segmentima što nije karakteristično za male gospodarske subjekte. Agristar d.o.o. je gospodarski subjekt koji pozitivno posluje i najveći dio proizvoda izvozi na tržište Europske Unije te je primjer koji potvrđuje obje hipoteze.

4.6. Rezultati kvantitativnog istraživanja

4.6.1. Deskriptivni statistički pokazatelji

U tablici 16. prikazani su deskriptivni pokazatelji te Cronbach α koeficijenti unutarnje konzistencije korištenih mjera. Zaposlenici, u prosjeku, strateške odrednice gospodarskih subjekata doživljavaju značajno pozitivnije u odnosu na doživljaj radne okoline gospodarskih subjekata [$t(49) = 2.345$, $p < .05$]. Strateške odrednice zaposlenici doživljavaju u podjednakoj mjeri pozitivno kao i zaštitu okoliša [$t(49) = 0.322$, $p > .05$] te odnose s lokalnom zajednicom [$t(49) = 1.177$, $p > .05$]. Radnu okolinu zaposlenici procjenjuju značajno negativnije u odnosu na to kako procjenjuju zaštitu okoliša [$t(49) = -2.246$, $p < .05$], dok radnu okolinu i odnose s lokalnom zajednicom procjenjuju podjednako [$t(49) = -1.087$, $p > .05$].

U konačnici, zaposlenici podjednako pozitivno procjenjuju zaštitu okoliša i odnose s lokalnom zajednicom [$t(49) = 0.960$, $p > .05$]. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije (Cronbach α) svih upitnika je u potpunosti zadovoljavajuća. U nastavku su rezultati deskriptivne statistike za sva četiri dijela upitnika koji se odnose na radnu okolinu, zaštitu okoliša, odnose s lokalnom zajednicom i strateške odrednice.

Tablica 16. Deskriptivna statistika i koeficijenti unutarnje konzistencije.

			Raspon		
Varijabla	*M*	*SD*	Teorijski	Empirijski	α
Radna okolina	3.79	.712	1-5	1.83-5	.77
Zaštita okoliša	3.98	.689	1-5	1.83-5	.91
Odnosi s lokalnom zajednicom	3.88	.810	1-5	1.40-5	.82
Strateške odrednice	4.00	.660	1-5	2.17-5	.87

Napomena. $N = 50$.

Tablica 17. Deskriptivna statistika za dio upitnika koji se odnosi na radnu okolinu

			Vrijednost	Std. Error
RO	Aritmetička sredina		3,7933	,10074
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5909	
		Upper Bound	3,9958	
	5% Trimmed Mean		3,8167	
	Median		3,6667	
	Variance		,507	
	Std. Deviation		,71235	
	Minimum		1,83	
	Maximum		5,00	
	Range		3,17	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,247	,337
	Kurtosis		,169	,662

Tablica 18. Deskriptivna statistika za dio upitnika koji se odnosi na zaštitu okoliša

			Vrijednost	Std. Error
ZO	Mean		3,9800	,09755
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7840	
		Upper Bound	4,1760	
	5% Trimmed Mean		4,0093	
	Median		4,0000	
	Variance		,476	
	Std. Deviation		,68977	
	Minimum		1,83	
	Maximum		5,00	
	Range		3,17	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,487	,337
	Kurtosis		,526	,662

Tablica 19. Deskriptivna statistika za dio upitnika koji se odnosi na odnose s lokalnom zajednicom

			Vrijednost	Std. Error
OLZ	Mean		3,8760	,11456
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6458	
		Upper Bound	4,1062	
	5% Trimmed Mean		3,9311	
	Median		3,9000	
	Variance		,656	
	Std. Deviation		,81003	
	Minimum		1,40	
	Maximum		5,00	
	Range		3,60	
	Interquartile Range		,80	
	Skewness		-,899	,337
	Kurtosis		1,133	,662

Tablica 20. Deskriptivna statistika za dio upitnika koji se odnosi na strateške odrednice

			Vrijednost	Std. Error
SO	Mean		4,0033	,09337
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8157	
		Upper Bound	4,1910	
	5% Trimmed Mean		4,0352	
	Median		4,0000	
	Variance		,436	
	Std. Deviation		,66025	
	Minimum		2,17	
	Maximum		5,00	
	Range		2,83	
	Interquartile Range		,71	
	Skewness		-,436	,337
	Kurtosis		,327	,662

4.6.2. Korelacije mjerenih varijabli

Nadalje, provjerene su i interkorelacije svih mjerenih varijabli (Tablica 21). Kada se promatraju obilježja zaposlenika i ostalih mjerenih varijabli, može se primijetiti kako je jedino životna dob zaposlenika značajno pozitivno povezana sa radnom okolinom i zaštitom okoliša. Naime, s porastom životne dobi zaposlenika raste i pozitivan doživljaj zaposlenika o njihovoj radnoj okolini i zaštiti okoliša. Ostala obilježja zaposlenika nisu značajno povezana niti međusobno, niti s preostalim varijablama mjerenim u istraživanju.

Tablica 21. Korelacije mjerenih varijabli

		Radna Okolina	Zaštita Okoliša	Odnosi s Lokalnom Zajednicom	Strateške Odrednice
Radna Okolina	Pearson Correlation	1	,649**	,758**	,576**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
Zaštita Okoliša	Pearson Correlation	,649**	1	,487**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
Odnosi s Lokalnom Zajednicom	Pearson Correlation	,758**	,487**	1	,474**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001
	N	50	50	50	50
Strateške Odrednice	Pearson Correlation	,576**	,713**	,474**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	
	N	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nadalje, varijable radne okoline, zaštite okoliša, odnosa s lokalnom zajednicom te strateških odrednica organizacije međusobno su značajno i visoko pozitivno povezane. Drugim riječima, zaposlenici koji strateške odrednice organizacije doživljavaju pozitivno, skloni su pozitivnije procjenjivati i vlastitu radnu okolinu, zaštitu okoliša, ali i odnose s lokalnom zajednicom. Zaposlenici koji pozitivno doživljavaju svoju radnu okolinu, skloni su pozitivnije procjenjivati i zaštitu okoliša i odnose s lokalnom zajednicom. U konačnici, zaposlenici koji

pozitivno procjenjuju zaštitu okoliša, skloni su pozitivnije procjenjivati i odnose s lokalnom zajednicom.

Tablica 22. Interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju.

Varijabla	1	2	3	4	5	6	7
1. Dob	-	.08	-.01	.42**	.31*	.26	.21
2. Spol		-	.07	-.01	-.04	-.09	-.03
3. Obrazovanje			-	.16	-.08	.12	.03
4. Radna okolina				-	.65**	.76**	.58**
5. Zaštita okoliša					-	.49**	.71**
6. Odnosi s lokalnom zajednicom						-	.47**
7. Strateške odrednice							-

Napomena. $^{**}p < .01$; $^{*}p < .05$. Pri izračunavanju korelacije spola, kao dihotomne varijable, i ostalih mjerenih varijabli, korišten je point biserijalni koeficijent korelacije, dok je za izračunavanje korelacija između svih ostalih varijabli korišten Pearsonov koeficijent korelacije.

Tablica 23. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	904,259
	df	253
	Sig.	,000

4.6.3. Rezultati hijerarhijske regresijske analize

Radi utvrđivanja doprinosa sociodemografskih obilježja zaposlenika, strateških odrednica, doživljene radne okoline i odnosa s lokalnom zajednicom objašnjenju zaštite okoliša, provedena je hijerarhijska regresijska analiza. U prvi su korak analize, kao kontrolne varijable, uvrštena sociodemografska obilježja zaposlenika (životna dob i spol sudionika te njihov stupanj obrazovanja). U drugi su korak analize uključene varijable percepcije strateških odrednica organizacije, doživljaj vlastite radne okoline te odnosa s lokalnom zajednicom.

Tablica 24. Doprinos sociodemografskih obilježja zaposlenika, strateških odrednica, doživljene radne okoline i odnosa s lokalnom zajednicom objašnjenju zaštite okoliša

	R	R^2	ΔR^2	F	β
Zaštita okoliša					
1. korak	.326	.106	.106	1.826^{nz}	
Životna dob sudionika					$.32^{*}$
Spol sudionika					-.06
Stupanj obrazovanja					-.07
2. korak	.787	.620	.514	19.376^{***}	
Životna dob sudionika					.05
Spol sudionika					-.02
Stupanj obrazovanja					-.15
Strateške odrednice					$.49^{***}$
Radna okolina					$.40^{*}$
Odnosi s lokalnom zajednicom					-.05

Napomena. ^{nz} nije značajan $^{**}p < .01$; $^{*}p < .05$.

Dodatnom je provjerom modela utvrđeno kako nema multikolinearnosti (vrijednosti faktora povećanja varijance VIF kretale su se u rasponu od 1.000 do 3.103, a vrijednosti tolerancije u rasponu od 0.322 do 1.000) te kako postoji nezavisnost rezidualna (vrijednost

Durbin-Watsonova testa iznosi 1.577). Sve se navedene vrijednosti nalaze u okvirima preporučenih. Naime, vrijednosti faktora povećanja varijance VIF su manje od 10 [333], vrijednosti tolerancije su veće od 0.2 [334], a Durbin-Watsonov test nalazi se između 1 i 3 [335]. Rezultat provedene hijerarhijske regresijske analize prikazan je u tablici 24.

Iz rezultata prikazanih u tablici 24, vidljivo je kako promatrane prediktorske varijable objašnjavaju ukupno 62% varijance kriterija zaštite okoliša. Kontrolne varijable nisu se pokazale statistički značajnim prediktorima zaštite okoliša, kao niti doživljaj odnosa s lokalnom zajednicom. U prvom koraku je dob zaposlenika značajan prediktor ali uključivanjem ostalih varijabli ta značajnost nestaje te se može reći kako obilježja zaposlenika nisu relevantna pri objašnjenju zaštite okoliša.

Doživljene strateške odrednice organizacije i doživljaj radne okoline statistički su značajni, pozitivni prediktori zaštite okoliša, pri čemu su se strateške odrednice organizacije pokazale snažnijim prediktorom zaštite okoliša u odnosu na doživljenu radnu okolinu organizacije. Drugim riječima, zaposlenici koji ponajprije strateške odrednice organizacije, ali i vlastitu radnu okolinu doživljavaju pozitivno, skloniji su pozitivnije procjenjivati i zaštitu okoliša.

4.7. Smjernice za jačanje društveno odgovornog poslovanja u RH

Temeljem provedenog istraživanja možemo navesti nekoliko smjernica za jačanje koncepta društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Pri tom treba uvažavati činjenicu da Republika Hrvatska kao najmlađa članica Europske Unije prolazi kroz tranzicijsko razdoblje u implementaciji koncepta koje se očituje različito u gospodarskim subjektima koje ubrajamo po veličini u velike, srednje i male. Mikro gospodarske subjekte ne spominjemo jer nisu bili predmet istraživanja ovog doktorskog rada.

Smjernice možemo podijeliti u četiri skupine temeljem aktivnosti koje je nužno provesti na nekoliko razina:

1. aktivnosti na razini javne uprave,
2. aktivnosti u medijima,

[333] Myers, R. H.: *Classical and modern regression with applications* (No. 04; QA278. 2, M8 1990.), 1990.
[334] Menard, S. W.: *Applied logistic regression analysis* (No. 04; e-book.), 1995.
[335] Field, A., op.cit.

3. aktivnosti na razini gospodarskih subjekata i
4. međusektorski pristup.

Na razini Europske Unije brojni čimbenici utječu na razvoj i implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja. Evidentna je zabrinutost dionika vezana uz trendove koji su prisutni a možemo ih podijeliti u nekoliko skupina:

- globalizacija i promjene u gospodarstvu koje ona uvjetuje,
- rast društveno odgovornog investiranja poglavito u segmentu mirovinskih fondova kao važnih aktera na tržištu kapitala,
- pitanje zaštite okoliša i racionalnog korištenja prirodnih resursa i
- razvoj komunikacijskih tehnologija koja donosi povećanu transparentnost poslovanja.

Sukladno navedenom nije čudno što je Europska Komisija implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja postavila kao sredstvo za ostvarenje strateških ciljeva. Naime, upravo je koncept društveno odgovornog poslovanja konceptualno definiran na način da djeluje na sve navedene trendove.

Postavlja se logično pitanje što Republika Hrvatska kao članica EU i javna uprava na svim razinama rade kako bi olakšale i potakle implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja. Tijekom procesa pristupanja i nakon ulaska u EU preuzeli smo sve važeće zakonske propise te je zakonodavni okvir kao takav prisutan. Problem koji je prisutan i na razini EU vezan je za usklađivanje aktivnosti raznih ministarstava koje svako u svom segmentu pokrivaju jedan dio koncepta društveno odgovornog poslovanja. Uz tu horizontalnu koordinaciju nužna je i vertikalna koja se odnosi na odnos jedinica lokalne samouprave i nadležnih ministarstava poglavito u segmentu zaštite okoliša.

Kao jedna od preporuka za aktivnosti na razini javne uprave je svakako i propisivanje obveznog nefinancijskog izvještavanja za veći broj gospodarskih subjekata. Trenutno su Direktivom o nefinancijskom izvještavanju na razini EU obuhvaćeni gospodarski subjekti s prosječnim brojem zaposlenika većim od 50, ukupnom bilancom većom od 20 milijuna eura ili neto prihodom većim od 40 milijuna eura, a koja su uvrštena u burzu te gospodarski subjekti s prosječnim brojem zaposlenika većim od 50, ukupnom bilancom većom od 20 milijuna eura ili neto prihodom većim od 40 milijuna eura, koja nisu uvrštena na uređeno tržište EU ali su definirana kao gospodarski subjekti od javnog interesa.[336] Na razini Republike Hrvatske osim

[336] Direktiva 2014/95/EU, 22.10.2014., Službeni list EU, preuzeto s https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=HR, (pristup: 27.06.2018.)

gospodarskih subjekata koje ubrajamo u velike a koji su obuhvaćeni navedenom Direktivom, treba svakako obvezu nefinancijskog izvještavanja zakonom propisati za gospodarske subjekte koje ubrajamo po veličini u srednje. Na taj način bi podigli transparentnost poslovanja te potaknuli implementaciju koncepta na strateškoj razini koja je nužna za cjelovit pristup.

Aktivnosti u medijima su od iznimnog značaja za jačanje i promociju koncepta društveno odgovornog poslovanja. Nužno je uključiti novinare u edukativne programe te potaknuti razmjenu dobrih praksi s europskim medijima. Često nailazimo u medijima na negativne primjere koji ukazuju na nedostatak implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja a koje često uključuju i nepoštivanje zakona i propisa. Bitno je da mediji pišu o takvim primjerima ali pri tom zaboravljamo na brojne pozitivne primjere koji prođu nezamijećeno. Nužno je ukazivati u medijima na pozitivne poslovne prakse gospodarskih subjekata koji rade kontinuirano na implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja kako bi se podigla svijest u javnosti o istim. Tu bi se morao aktivnije uključiti i civilni sektor koji bi kroz nezavisno praćenje poslovnih praksi trebao aktivno raditi na informiranju i edukaciji gospodarskih subjekata o posebnim područjima društveno odgovornog poslovanja.

Aktivnosti na razini gospodarskih subjekata koje uključuju implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja u cijelosti su najvećim dijelom vezane za velike gospodarske subjekte. Na toj razini postoji visoka osviještenost o potrebi implementacije koncepta na strateškoj razini kako bi se podigla konkurentnost na domaćem te poglavito inozemnim tržištima. Istraživanje je ukazalo na postojanje pozitivne korelacije između strateških odrednica i zaštite okoliša te je za implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja u cijelosti od iznimne važnosti postojanje strateškog opredjeljenja gospodarskog subjekta. Direktiva o nefinancijskom izvještavanju podiže razinu transparentnosti poslovanja jer će njome biti obuhvaćeno više gospodarskih subjekata koje po veličini ubrajamo u velike a koji do sada nisu imali praksu objavljivati nefinancijska izvješća.

Na razini gospodarskih subjekata u budućnosti možemo očekivati intenziviranje aktivnosti u segmentu praćenja potrošnje energije i vode te primarno razvrstavanje otpada kao i korištenje ambalažnog materijala koji je ekološki prihvatljiviji. U segmentu radnih odnosa i suradnje s lokalnom zajednicom bilježe se brojne aktivnosti koje često ostanu nezamijećene jer se ne poprate s promidžbenim aktivnostima. Istraživanje je ukazalo na nedovoljnu razinu poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja u cijelosti te bi svakako trebalo intenzivirati edukacijske programe koji bi kontinuirano radili na podizanju informiranosti o

konceptu na svim razinama. Tu poglavito ubrajam srednje i male gospodarske subjekte kod kojih postoje brojne pozitivne poslovne prakse koje se ne percipiraju kao dio koncepta.

Kod velikih gospodarskih subjekata postoji organizacijski problem vezano za osobu, odjel ili sektor koji je zadužen za društveno odgovorno poslovanje ili održivi razvoj. Često se time bave timovi u koje su uključeni voditelji ili direktori nekoliko odjela ili sektora što donekle otežava implementaciju jer je pitanje koliko vremena mogu odvojiti za kvalitetno pokrivanje još jednog područja uz redovan posao. Na kraju, kad su u pitanju aktivnosti na razini gospodarskih subjekata možemo reći da postoje pozitivni pomaci u svim segmentima ali vjerojatno će se morati intenzivirati ukoliko žele biti prisutniji na tržištu Europske Unije.

Zadnja skupina smjernica se odnosi na međusektorski pristup koji uključuje gospodarske subjekte, ne-poslovne dionike i državnu upravu, transparentnost poslovanja gospodarskih subjekata prema bitnim pitanjima za dionike i prepoznavanje uloge zakonodavstva u stvaranju poticajnih uvjeta za implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja. Tu je važno istaknuti nužnost propisivanja zakonske obveze nefinancijskog izvještavanja za veći broj gospodarskih subjekata od ovog koji je sad obuhvaćen Direktivom o nefinancijskom izvještavanju. Kontinuiran rad na podizanju transparentnosti i razine informiranosti te obrazovanja o konceptu društveno odgovornog poslovanja se nameće kao objektivna nužnost. U tom segmentu je važna uloga poslovnih udruženja koja bi trebala uvesti regulatorne mehanizme (etički kodeksi i sl.) na razini udruženja, raditi na promociji anti-korupcijskih mjera i razvoju alata za uvođenje društveno odgovornog poslovanja te drugih mehanizama koji trebaju služiti kao potpora gospodarskim subjektima u procesu usvajanja i implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja.

V. ZAKLJUČAK

Koncept društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva sve aktivnosti gospodarskih subjekata iznad onog što propisuje zakon prema okolišu te društvu u cjelini. U implementaciji je ključno na strateškoj razini ugraditi društvena, okolišna, etična pitanja te odnose s ključnim dionicima. Implementacija na strateškoj razini pomaže boljem upravljanju promjenama i smanjenju troškova te je ključna za konkurentnost gospodarskog subjekta.

Definicije društveno odgovornog poslovanja su brojne pa ih možemo podijeliti u tri grupe koje čine definicije proizašle iz akademske zajednice, definicije službenih institucija i organizacija te definicije raznih gospodarskih subjekata poglavito onih koje ubrajamo u velike. Često se u literaturi citira definicija koju je Europska Komisija dala 2011. godine u kojoj više nema elementa dobrovoljnosti koji je bio u prethodnoj definiciji društveno odgovornog poslovanja. Nova definicija postavlja koncept široko kao „odgovornost gospodarskih subjekata za svoj utjecaj na društvo“[337]. Najčešće u literaturi nalazimo definicije koje kombiniraju tro bilančni pristup koji opću uspješnost gospodarskog subjekta mjeri sukladno doprinosu na ekonomskom, okolišnom i društvenom području.

Koncept društveno odgovornog poslovanja je prikazan kroz internu i eksternu dimenziju te prednosti za gospodarski subjekt koje kroz svaki od navedenih segmenata može isti polučiti. Treba naglasiti dio koji se odnosi na implementaciju na strateškoj razini te doprinos koji su dali Porter i Kramer na tom području vezano za povezanost strategije i društvene odgovornosti te kreiranje konkurentske prednosti. Isti autori daju posve nov način gledanja na korporativnu filantropiju te ju stavljaju u kontekst kreiranja konkurentske prednosti kroz stvaranje zajedničkih vrijednosti s ključnim dionicima. Na strateškoj razini je nužno uskladiti aktivnosti u segmentu društveno odgovornog poslovanja sa ključnim vrijednostima, poslovnom misijom i općom strategijom. Slijedeći korak je sustav izvještavanja koji je važan alat u praćenju, mjerenju i unaprjeđivanju aktivnosti. Važno je istaknuti kako društveno odgovorno poslovanje i profitabilnost nisu i ne smiju biti suprotstavljeni ciljevi već naprotiv moraju biti komplementarni.

Republika Hrvatska kao najmlađa članica Europske Unije prolazi u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja razdoblje tranzicije. Određeni trendovi će zasigurno ubrzati proces implementacije ali još uvijek postoje značajne razlike sukladno veličini i vlasničkoj strukturi gospodarskih subjekata. Politike i strateški dokumenti Europske Unije

[337] European Commission: A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 2011., str.6., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu., (pristup: 08.05.2017.)

zahtijevaju jaču pripremu i razumijevanje hrvatske poslovne zajednice o važnosti društveno odgovornog poslovanja pri izlasku na tržište Europske Unije. Većina gospodarskih subjekata uopće nije ili je samo načelno upoznata s društveno odgovornim poslovanjem te im stoga nedostaju stručna i praktična znanja za integraciju u poslovno upravljanje.

Implementacija koncepta na strateškoj i operativnoj razini se nameće kao objektivna nužnost jer bi nedostatak mogao negativno utjecati na konkurentnost gospodarskih subjekata. Za jačanje koncepta društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj od presudne je važnosti međusektorski pristup koji uključuje koordinaciju aktivnosti na razini gospodarskih subjekata, državne uprave na nacionalnoj i lokalnoj razini te ostalih dionika kao što su poslovna udruženja i institucije civilnog društva. Uloga javne uprave mora biti u podršci konceptu društveno odgovornog poslovanja kroz odgovarajuće zakonodavstvo, poticanje transparentnosti kroz izvještavanje o nefinancijskim pokazateljima, financijsku potporu edukacije o društveno odgovornom poslovanju te usvajanje i provođenje strategije za promicanje društveno odgovornog poslovanja. Uloga poslovnog sektora se očituje u integraciji društveno odgovornog poslovanja u cijelosti kroz strateški pristup koji uključuje:

1. jačanje interakcije s dionicima,
2. napuštanje deklarativnog društveno odgovornog poslovanja koji se očituje u naglasku na korporativnu filantropiju,
3. formalizaciju društveno odgovornog poslovanja unutar gospodarskog subjekta,
4. uvođenje koncepta društvenog poslovanja u sustav upravljanja te
5. uvođenje standardiziranog izvještavanja nefinancijskih pokazatelja.

Uloga poslovnih udruženja i medija je od iznimne važnosti u promicanju pozitivnih poslovnih praksi te kreiranju javnog mnijenja. Civilni sektor bi trebao intenzivirati nezavisno praćenje korporativnih praksi društveno odgovornog poslovanja i aktivno raditi na informiranju te edukaciji gospodarskih subjekata o posebnim područjima društveno odgovornog poslovanja. Kroz sve navedene aktivnosti trebalo bi postići napredak koji je značajan u zadnjem desetljeću, ali još uvijek nije dovoljan niti osigurava implementaciju društveno odgovornog poslovanja na zadovoljavajućoj razini.

Rezultati provedenog istraživanja na uzorku od četiri gospodarska subjekta iz prehrambeno prerađivačke industrije ukazuju na povezanost implementacije na strateškoj razini sa razinom implementacije ostalih elementa koncepta društveno odgovornog poslovanja. U kvantitativnom dijelu istraživanja rezultati ukazuju na značajno pozitivniji doživljaj strateških odrednica u

odnosu na doživljaj radne okoline gospodarskih subjekata od strane zaposlenika. Elementi koncepta društveno odgovornog poslovanja su za potrebe istraživanja podijeljeni u četiri cjeline koje čine varijable radne okoline, zaštite okoliša, odnosa s lokalnom zajednicom i strateških odrednica te su međusobno značajno i visoko pozitivno povezane. Naime, zaposlenici koji strateške odrednice doživljavaju pozitivno, skloni su pozitivnije procjenjivati i vlastitu radnu okolinu, zaštitu okoliša, te odnose s lokalnom zajednicom. Nadalje, zaposlenici koji pozitivno doživljavaju svoju radnu okolinu, skloni su pozitivnije procjenjivati zaštitu okoliša i odnose s lokalnom zajednicom. U konačnici, zaposlenici koji pozitivno procjenjuju zaštitu okoliša, skloni su pozitivnije procjenjivati i odnose s lokalnom zajednicom. Rezultati hijerarhijske regresijske analize ukazuju na pozitivnu povezanost strateških odrednica te radne okoline kao pozitivnih prediktora zaštite okoliša s naglaskom na strateške odrednice kao značajnijim prediktorom. Naime, zaposlenici koji ponajprije strateške odrednice organizacije, ali i vlastitu radnu okolinu doživljavaju pozitivno, skloniji su pozitivnije procjenjivati i zaštitu okoliša.

Kvalitativni dio istraživanja je potvrdio rezultate kvantitativnog istraživanja, poglavito u velikim gospodarskim subjektima. Implementacija koncepta društveno odgovornog poslovanja na strateškoj razini se pokazala kao preduvjet za učinkovitu implementaciju i ostalih elemenata koncepta. U sva četiri gospodarska subjekta je naglasak na elementima vezanim za uštede u poslovanju, energetsku učinkovitost i učinkovito upravljanje promjenama. To je očekivano jer je prehrambeno prerađivačka industrija izložena brojnim cjenovnim pritiscima vezanim za cijene sirovina i finalnih proizvoda. Ekonomska odgovornost je u fokusu sva četiri gospodarska subjekta te je više izražena kod Marinade d.o.o. i Agristara d.o.o. koji su u kategoriji srednjih odnosno, malih gospodarskih subjekata. Postoje izvjesne razlike u implementaciji koncepta vezano uz veličinu gospodarskih subjekata sukladno tržišnoj poziciji i raspoloživim resursima. Temeljna razlika je u razini implementacije nekog od službenih certifikacijskih sustava u različitim segmentima koncepta (zaštita na radu, energetska učinkovitost). U velikim gospodarskim subjektima su formalizirani kroz interne akte načini odobravanja sponzorstva i donacija te razna prava zaposlenika iznad onog što je zakonom propisano. Sva četiri gospodarska subjekta posluju pozitivno i imaju rezultate koji su iznad prosjeka županije u kojoj imaju sjedište.

Podravka d.d. kao temeljne vrijednosti ističe izvrsnost, posvećenost kvaliteti i stalnim inovacijama te izgradnju dugoročnih odnosa sa svim dionicima. Zamjetna je visoka razina ulaganja u edukaciju zaposlenika kako u segmentu usvajanja novih znanja i vještina tako i osviještenosti problema vezanih uz zaštitu okoliša. U ovom gospodarskom subjektu je potvrđena

pozitivna veza između strateških odrednica i zaštite okoliša te su ciljevi vezani za smanjenje potrošnje energije istaknuti u strategiji ovog gospodarskog subjekta. Potvrđena je pozitivna veza i vezano uz ostala dva promatrana segmenta koncepta društveno odgovornog poslovanja. I u drugom velikom gospodarskom subjektu se posvećuje posebna pozornost smanjenju troškova i podizanju energetske učinkovitosti. Kraš d.d. već u početnoj fazi razvoja novih proizvoda nastoji smanjiti utjecaje na okoliš i prirodne resurse te se kontinuirano radi na smanjenju količine ambalaže. Prati se potrošnja energije a od ove godine počinju u sklopu godišnjeg izvješća objavljivati i izvještaj o nefinancijskim pokazateljima. U Marinadi d.o.o. imaju u strateškim odrednicama ciljeve vezano za društvenu odgovornost i energetsku učinkovitost ali nedostaje razrada u operativnim planovima koja bi podigla razinu svjesnosti kod zaposlenika jer postoji element neprepoznavanja elemenata koncepta. Naime, slična je situacija i u Agristaru d.o.o. gdje su kao i u Marinadi d.o.o. implementirali elemente koncepta društveno odgovornog poslovanja ali ih ne percipiraju na taj način. U razgovoru sa ispitanicima je prisutna određena razina razmišljanja kako su svi dijelovi koncepta nešto što je uobičajena poslovna praksa. U sva četiri gospodarska subjekta je razina implementacije vrlo visoka u svim segmentima te je prisutna kao strateško opredjeljenje.

Rezultati istraživanja potvrđuju obje hipoteze te kao ključnu pretpostavku u implementaciji treba istaknuti opredjeljenje na strateškoj razini koje je preduvjet za cjelovitu implementaciju koncepta. Provedeno istraživanje je imalo ograničavajuće čimbenike poglavito u segmentu odobravanja provođenja istraživanja te prikupljanja upitnika u kvantitativnom dijelu istraživanja.

Kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja se i dalje preporuča u istraživanjima zbog niske razine poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja. U daljnjim istraživanjima treba staviti naglasak na male i srednje gospodarske subjekte koji nisu obvezni raditi izvještaje o nefinancijskom poslovanju. Mišljenja sam da istraživanja na razini pojedine gospodarske grane mogu dati relevantne rezultate.

POPIS LITERATURE

1. Albareda, L., Lozano, J.M., Ysa, T.: Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe, *Journal of Business Ethics*, 74, 2007., str. 391–407.
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M.: *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj,* Academy for Educational Development, MAP savjetovanja d.o.o.,Zagreb , 2004.
3. Baković, T., Dužević, I.: *Integrirani sustavi upravljanja*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2014.
4. Bedeković, V.: *Osnove metodologije stručnog i znanstvenog rada*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2011.
5. Bentler, P. M.: Comparative fit indexes in structural models, *Psychological bulletin*, 107(2), 1990.
6. Blau, F. D., Kahn L.M., Winkler ,A. E.: *The Economics of Women, Men and Work*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
7. Bolton, S. C., Kim, R. C., O'Gorman, K. D.: Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organization Process: A Case Study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 1, 2011., str. 61-74.
8. Bowen, H.R.: *Social responsibilities of the businessman*, Harper&Row, New York, 1953.
9. Brown, T. A.: *Confirmatory factor analysis for applied research*, Guilford Publications, 2014.
10. Buble *et al: Srateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
11. Capelle-Blancard, G., Monjon, S.: Socially Responsible Investing: It Takes more than Words, *CEPII*, WP No 2010-15, 2010., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:18.08.2017.)
12. Capelle-Blancard, G., Monjon, S.: The Performance of Socially Responsible Funds: Does the Screening Process Matter?, *European Financial Management*, 20. 10.2139/ssrn.1734764, 2014., str. 494-520., dostupno na www.researchgate.net, (pristup: 18.08.2017.)
13. Carroll, A.B.: When Business Closes Down: Social Responsibilities and Management Actions, *California Management Review,* Vol. XXVI, No.2, Winter 1984., str, 125-140., dostupno na www.researchgate.net, (pristup: 01.08.2017.)
14. Carroll, A. B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons* 34(4), July-August 1991., str. 39-48., dostupno na www.researchgate.net, (pristup: 06.06.2017.)
15. Carroll, A. B.: Corporate social responsibility – Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society* 38(3), 1999., str. 268-295.

16. Carroll, A. B., Shabana, K. M.: The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice, *International journal of management reviews* 12(1), 2010., str. 85-105., dostupno na www.researchgate.net, (pristup: 06.06.2017.)
17. Carroll, A. B.: Corporate social responsibility:The centerpiece of competing and complementary frameworks, *Organizational Dynamics* 44, 2015., str. 87-96., dostupno na www.researchgate.net, (pristup:06.06.2017.)
18. Carroll, A. B., Buchholtz, A.K.: *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management,* Ninth Edition, Cengage Learninig, Stanford, 2015.
19. Carroll, A. B.: Carroll's pyramid of CSR: taking another look*, International Journal of Corporate Social Responsibility,* 2016., dostupno na www.researchgate.net, (pristup: 06.06.2017.)
20. Ciocchetti, C.: Socially Responsible Investing, *Encyclopedia of Business&Society*, 2007 preuzeto s https://ssrn.com/abstract=1436114, (pristup:18.08.2017.)
21. Collier, J., Esteban, R.: Corporate social responsibility and employee commitment, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16, No. 1, 2007., str. 19-33.
22. Črnjar, M.: *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka , 2002.
23. Dabić, M.: Croatian employee's behavior and attitudes with respect to ethical norms for business practices, *Market-Tržište*, 21(1), 2009., str. 55-68. preuzeto s http://hrcak.srce.hr/53080, (pristup: 10.08.2017.)
24. Davis, K.: The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of Management Journal*, June 1973., str. 312–322.
25. De Schutter, O.: Corporate social responsibility European style, *European Law Journal* 14, 2008., str. 203– 236.
26. Drucker, P.F.: *The Practice of Management*, Collins, NewYork, 2006.
27. Du, S., Bhattacharya, C. B., Sankar, S.,: Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier, *Management Science*, 57(9), 2011., str. 1528–1545.
28. Ellen, P.S., Webb, D.J., Mohr, L.A.: Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs, *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 2006., str. 147-157., preuzeto s http://icds.uoregon.edu/wp-content/uploads/2014/05/Ellen2006_CSRTypes.pdf, (pristup: 08.08.2017.)
29. Elkington, J.: *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century*, Business, Capstone Publishing Limited, Oxford. 1997.

30. Fenwick, T., Bierema, L.: Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals, *International Journal of Training & Development*, Vol. 12, No. 1, 2008., str. 24-35.
31. Field, A.: *Discovering statistics using SPSS,* Sage publications, 2009.
32. Freeman, R. E.: *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.
33. Freeman, R. E.: *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, New York, 2010.
34. Friedman, M.: The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, September 13, 1970.: 32-33, 122-124., dostupno na http://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article-15-no-title.html (pristup: 21.07.2017.)
35. Galbreath, J.: Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations, *Corporate Governance*, 6(2), 2006., str. 175–187.
36. Gazzola, P., Colombo, G.: CSR integration into the corporate strategy, *Cross-Cultural Management Journal Volume XVI*, Issue 2 (6), 2014., str. 331-338.
37. Gaži-Pavelić, K.: Integracija održivosti u poslovne procese s posebnim osvrtom na prehrambenu industriju, HR PSOR: Zbornik radova 7. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP, Zagreb, 2015., preuzeto s http://hrpsor.hr/objavljene-publikacije-2-442.html, (pristup: 11.03.2018.), str. 141-155.
38. Goodstein, E.S.: *Ekonomika i okoliš*, Mate, Zagreb 2003.
39. Greenwood, M.: Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 74, 2007., str. 315-327.
40. Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., Angermeier, I.: Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, No. 1, 2011., str. 29-45.
41. Häusser J., et al.: Ten years on: A review of recent research on the Job-Demand-Control (-Support) model and psychological wellbeing, *Work & Stress*, Vol. 24, No. 1., 2010., str. 1–35.
42. Heath, J.: *Teaching and Writing Case Studies: A practical guide*, 2nd edition, European Case Clearinng House, Bedfordshire, 2002.
43. Herceg, N.: *Okoliš i održivi razvoj*, Synopsis d.o.o., Zagreb, 2013.
44. Hill, R. P., Stephens, D., Smith, I.: Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior, *Business and Society Review*, 108:3, 2003., str. 339-364.
45. Hill, R. P. et al.: Corporate social responsibility and socially responsible investing: A global perspective, *Journal of Business Ethics* 70.2, 2007., str. 165-174.

46. Howell, D. C.: *Statistical methods for psychology*, Belmont, CA: Cengage Wadsworth, 2010.
47. Hu, L. T., & Bentler, P. M.: Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, *6(1),* 1-55., 1999.
48. Jackson, G., Androniki A.: Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute?, *Journal of Business Ethics* 94.3, 2010., str. 371-394.
49. Jennings, D.: Strategic Management and the Case Method, *The Journal of management Developement*, vol. 15, no. 9, 1996., str.4.
50. Jonker, J., de Witte, M.: *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Springer, Heidelberg, 2006.
51. Johnson, H.L.: *Business in contemporary society: Framework and issues*, Wadsworth, Belmont, California, 1971.
52. Kim, H., Lee, M., Lee, H., Kim, N.: Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, No. 4, 2010., str. 557-569.
53. Kline, T.: *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation,* Sage, 2005.
54. Kotler, P., Lee, N.: *DOP - društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, MEP d.o.o., Zagreb, 2009.
55. Lantos, G.P.: The boundaries of strategic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no. 2, 2001., str. 595–630.
56. Leko Šimić M., Čarapić H.: Corporate Social Responsibility in Croatia: Nonprofit Activities for Profitable Goals, Proceedings from VIII international congress of AIMPN: New Approaches in Public and Nonprofit Marketing Research and Practice. Valencia, 2009., dostupno na www.researchgate.net (pristup: 06.06.2017.)
57. Leko Šimić, M., Štimac, H.,: Corporate Social Responsibility: Croatian Controversis, CROMAR January 2011., Pula, dostupno na www.researchgate.net (pristup: 06.06.2017.)
58. Leko Šimić, M., Štimac, H.,: CSR:Croatian Consumers' Response, Regulation and Best Practices in Public and Nonprofit Marketing : 9th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing, Bukurešt : National School of Political Studies and Public Administration, Faculty of Public Administration, 2010., str. 365-373. dostupno na www.researchgate.net (pristup:06.06.2017.)
59. Leko Šimić, M., Štimac, H.,: Internal CSR – the perceptions and attitudes of Croatian employees, Porto : Instituto superior de contabilidade e administracao do Porto, 2011., str. 1-6

60. Lulić. M.: *Akademsko pisanje za studente prava*, Pravni fakultet Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2012.
61. Luo, X., Bhattacharya, C. B.: Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value, *Journal of Marketing*, 70(4), 2006., str. 1–18.
62. Mackey, A., Mackey, T.B., & Barney, J.B.: Corporate social Responsibility and firm performance: Investor Preferences and Corporate Strategies, *Academy of Management Review*, 32(3), 2007., str. 817–835.
63. Matešić, M.: HR PSOR dvadeset godina prema održivom razvoju Hrvatske, HR PSOR: Zbornik radova 7. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP, Zagreb, 2015., preuzeto s http://hrpsor.hr/objavljene-publikacije-2-442.html, (pristup: 11.03.2018.), str. 239-252.
64. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015.
65. McGuire, J.W.: *Business and society*, McGraw-Hill, New York, 1963.
66. Menard, S. W.: *Applied logistic regression analysis* (No. 04; e-book.), 1995.
67. Moczadlo, R.: Creating Competitive Advantages – The European CSR-strategy Compared with Porter's and Kramer's Shared Value Approach, *Ekonomski vjesnik*, Vol 28, No 1, 2015., str. 243-256., preuzeto s http://hrcak.srce.hr/140836, (pristup: 07.08.2017.)
68. Myers, R. H.: *Classical and modern regression with applications* (No. 04; QA278. 2, M8 1990.), 1990.
69. Nekić, B., Krajnović, A.: Politika zaštite okoliša u RH nakon pristupanja Europskoj Uniji, *Tranzicija*, 16(34), 2014., str. 39-58. preuzeto s http://hrcak.srce.hr/139691, (pristup: 11.08.2017.)
70. Omazić, M. A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, 2007.
71. Omazic, M. A., Vlahov, R. D., Matesic M.: Difference between wish and need-Evidence of building CSR index in Croatia, *Montenegrin Journal of Economics* 9.2 2013., str. 111-120.
72. Omazic, M. A., Vlahov, R. D.: CSR Indeks as a strategic management Tool in Croatia – Phase One&Two, *International Journal of Management Cases* Vol.13 Iss.2., 2011., str. 44-52.
73. Omazić, M. A. i sur.: *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2012., preuzeto s http://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zssdop1.pdf(pristup: 05.10.2017.)

74. Opijnen, M., Oldenziel, J.: *Responsible Supply Chain Management, Potential success factors and challenges for addressing prevailing human rights and other CSR issues in supply chains of EU-based companies*, 2011., European Union, preuzeto s http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10371, (pristup: 15.08.2017.)
75. Osmanagić Bedenik, N., Labaš, D.: Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima, *Tržište*, Vol.23 No.2, 2011., str. 143-164., preuzeto s http://hrcak.srce.hr/78922 (pristup: 08.06.2017.)
76. Osmanagić Bedenik, N., Fafaliou, I., Porada-Rochon, M., Rausch, A., Labaš, D.: Corporate social responsibility and company performance – evidence from four EU countries, *The holistic approach to environment*, 3(3), 2013., str. 153-173., preuzeto s http://hrcak.srce.hr/109092 (pristup: 08.06.2017.)
77. Pedersen, E. R., Andersen M.: Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships, *Journal of Public Affairs,* Vol. 6, Issue 3-4, August – November 2006., str. 228 – 240.
78. Pekanov Starčević, D., Mijoč, I., Mijoč, J.: Does it pay off to be socially responsible? Empirical and accounting evidence from listed companies, *Ekonomski pregled*, 67(4), 2016., str. 283-305., preuzeto s http://hrcak.srce.hr/167851, (pristup:28.08.2017.)
79. Pekanov Starčević, D., Mijoč, J., Zrnić, A.: Is it worth going green in Croatia? Empirical evidence from SMEs, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues,* 30(1), 2017., str. 141-154. preuzeto s http://hrcak.srce.hr/183612, (pristup: 28.08.2017.)
80. Phillips, R. R., Freeman, R. E., Wicks, A. C.: What stakeholder theory is not, *Business Ethics Quarterly* 13, 2003., str. 479–502.
81. Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. i Obadić, A.: Biti ili ne biti žena? Percepcija visokoobrazovanih žena o rodnoj jednakosti na radnom mjestu, *Revija za socijalnu politiku*, 24 (3), 2017., str. 276-276. preuzeto s https://doi.org/10.3935/rsp.v24i3.1432 (pristup: 21.09.2018.)
82. Poljak, P., Duboković I., Lenardić M.: Razlozi i preduvjeti za sustavnu implemetaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke-primjena iskustava velikog poslovnog sustava, *Učenje za poduzetništvo* 3.2 , 2013., str. 178-186.
83. Porter, M. E., Kramer M. R.: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review,* 80 (12), 2002., str. 56-68.
84. Porter, M. E., Kramer, M. R.: Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 2006., str. 78–92.

85. Porter, M. E., Kramer, M. R.: Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, 89(1/2), 2011., str. 62-77.
86. Renko, N.: *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009.
87. Rivoli, P.: Making a difference or making a statement? Finance research and socially responsible investment, *Business Ethics Quarterly* 13.3, 2003., str. 271-287.
88. Quien, M.: Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), 2012., str. 303-307. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/130205, (pristup: 07.08.2017.)
89. Samuelson, A.P., Nordhaus, W.: *Ekonomija,* MATE, Zagreb, 1992.
90. Sanford, C.: *The Responsible Business: Reimaging Sustainability and Success*., Jossey Bass., San Francisco, 2011.
91. Schueth, S.: Socially responsible investing in the United States, *Journal of business ethics* 43.3, 2003., str. 189-194.
92. Sinčić Ćorić, D. i Kurnoga Živadinović, N.: Utjecaj odabranih elemenata marketinga općeg dobra na odabir marke, *Market-Tržište*, 21 (1), 2009., str. 68-79. preuzeto s https://hrcak.srce.hr/53082 (pristup: 21.09.2018.)
93. Singh, J., Garcia de los Salmones Sanchez, M., Bosque, I.R.: Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: A Cross-cultural Evaluation, *Journal of Business Ethics* 80, 2008., str. 597-611., preuzeto s http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/understanding-corporate-social-responsability.pdf, (pristup: 08.08.2017.)
94. Snider, J., Hill, R.P., Martin, D.: Corporate Social Responsibility in the 21th Century: A View from the World's Most Successful Firms, *Journal of Business Ethics*, No. 48, 2003., str. 175-187.
95. Sparkes, R.: *Socially responsible investment*, John Wiley & Sons, Inc., 2008.
96. Stake, R.E.: *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 1995.
97. Steurer, R., Konrad, A.: Business–society relations in Central-Eastern and Western Europe: How those who lead in sustainability reporting bridge the gap in corporate (social) responsibility, *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 2009., str. 23-36.
98. Strašek, V.: *Upravljanje poduzećem s aspekta okoliša: u skladu sa zahtjevima norme ISO 14001*, Infomart, Zagreb, 1999.

99. Tafra-Vlahović, M.: Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja, *MEDIANALI-znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva* 3.5, 2009., str. 163-184.
100. Tamm, K., Eamets, R., Motsmees, P.: Relationship Between Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction: The Case of Baltic Countries, 10, http:// www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/RepEc/mtk/febpdf/febawb76.pdf, 2010. (pristup: 06.06.2017.)
101. Thompson, A. A., Strickland III, A.J., Gamble, J. E.: *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse*, MATE d.o.o., Zagreb, 2008.
102. Turker, D.: Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, No. 4, 2009., str. 411-427.
103. Vinković, M.: Gender equality and the process of harmonization of the Croatian labor law, *Croatian yearbook of European law & policy,* 1.(1.), 203-211., 2005., preuzeto s http://hrcak.srce.hr/21125, (pristup: 18.07.2017.)
104. Vinković, M.: The Role of Soft Law Methods (CSR) in Labor Law, György Kiss (ur.): *Recent Developments in Labour Law,* Akadémiai Kiadó Member Wolters Kluwer Group, 2013., preuzeto s http://mta-pte.ajk.pte.hu/downloads/mario_vinkovic.pdf, (pristup: 18.07.2017.)
105. Zelenika, R.: *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 1998.
106. Zwetsloot, G. I. J. M.: From Management Systems to Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No. 2-3, 2003., str. 201-207.
107. Walton, C.C.: *Corporate social responsibilities*, Wadsworth, Belmont, California, 1967.

POPIS MEĐUNARODNIH I NACIONALNIH DOKUMENATA I ZAKONA

1. Agristar d.o.o. Višnjevac, Revidirani godišnji financijski izvještaji za 2016. godinu, Osijek, 2017., preuzeto s http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do (pristup: 17.05.2018.)
2. Boston College Center for Corporate Citizenship: Community Involvment Study 2015., dostupno na https://bc-ccc.uberflip.com/i/597588-community-involvement-study-2015-exsummary (pristup: 30.07.2017.)

3. Commission of the European Communities: Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009. Review of the European Union Strategy for Sustainable Developement, Brussels, 24.07.2009., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52009DC0400, (pristup:13.08.2017.)
4. Council of the Eurpean Union: Renewed EU Sustainable Developement Strategy, Brussels, 26 June 2006., preuzeto s http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2010917%202006%20INIT (pristup: 11.07.2017.)
5. CSR Europe: Blueprint for Business on Health Literacy, preuzeto s http://www.csreurope.org, (pristup: 17.06.2017.)
6. CSR Europ's Memorandum: Bringing the European CSR Strategy to the next stage 2015-2019. , preuzeto s http://www.csreurope.org, (pristup: 14.05.2017.)
7. Direktiva 2014/95/EU, 22.10.2014., Službeni list EU, preuzeto s https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=HR, (pristup: 27.06.2018.)
8. Ekonomski institut Zagreb: Sektorske analize – hrana i piće, Zagreb, broj 53, godina 6, svibanj 2017., preuzeto s file:///C:/Users/ICT18/Downloads/SA_hrana_i_pice_svibanj-2017.pdf, (pristup: 17.10.2017.)
9. European Agency for Safety and Health at work: Corporate social responsibility and safety and health at work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004., preuzeto s http://www.lu.lv/materiali/biblioteka, (pristup:11.06.2017.)
10. European Commission: A renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, 2011., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu, (pristup: 08.05.2017.)
11. European Commission: Awareness-raising questionnaire – Corporate Social responsibility, 2015., preuzeto s https://ec.europa.eu/docsroom/documents/11863?locale=hr (pristup:05.10.2017.)
12. Euroean Commission: Enviromental Statement, report for 2015., preuzeto s http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/ES2016_Consolidated%20version_final_en.pdf (pristup:02.08.2017.)
13. European Commission: EU enviroment policy supporting jobs and growth, Luxembourg, 2011., preuzeto s http://ec.europa.eu/environment/enveco/industry_employment/pdf/facts_and_figures.pdf, (pristup: 13.08.2017.)

14. European Commission: Flash Eurobarometer 363 How Companies Influence Our Society: Citizens View, April 2013., preuzeto s http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/surveyKy/1036 , (pristup: 08.05.2017.)
15. European Commission: Green Paper-Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Brussels, 2001., preuzeto s http://eur-lex.europa.eu, (pristup: 14.05.2017.)
16. European Commission: The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation Carried out between 30 April and 15 August 2014, Brussels, 21 November 2014., preuzeto s http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8021, (pristup: 27.08.2017.)
17. Europska Komisija: Akcijski plan o izgradnji unije tržišta kapitala, Bruxelles, 30.09.2015., prezeto s http://eur-lex.europa.eu, (pristup: 19.08.2017.)
18. Europska Komisija: Europa 2020. Strategija za pametan, održiv i uključiv rast, Bruxelles , 3.3.2010., preuzeto s http://www.strukturnifondovi.hr/vazni-dokumenti, (pristup:11.08.2017.)
19. Europska Komisija: Zelena knjiga – Svaranje unije tržišta kapitala, Bruxelles, 18.02.2015., preuzeto s http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2015/HR/1-2015-63-HR-F1-1.PDF, (pristup:11.08.2017.)
20. Europska Komisija: Pregled aktivnosti u području okoliša u EU – Izvješće za Hrvatsku, Bruxelles, 03.02.2017., preuzeto s http://ec.europa.eu/environment/eir/pdf/report_hr_hr.pdf, (pristup: 13.08.2017.)
21. Europski parlament, Istražni odbor za mjerenje emisija u automobilskom sektoru: Dodatak E. Pojmovnik, 30.11.2016., str. 3., preuzeto s http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/EMIS/DT/2017/01-12/1109948HR.pdf (pristup: 21.05.2018.)
22. EUROSIF: European SRI Study 2016., Brussels, preuzeto s http://www.eurosif.org/sri-study-2016/, (pristup: 17.08.2017.)
23. Financijska agencija: Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika Republike Hrvatske po županijama u 2014. godini, Zagreb, lipanj 2015., preuzeto s http://www.fina.hr/Default.aspx?art=9806 (pristup: 27.02.2018.)
24. Godišnji konsolidirani financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2016. godinu, BDO Croatia d.o.o. za reviziju, Zagreb, 21.02.2017., str. 27., preuzeto s http://www.kras.hr/datastore/filestore/18/Revizorsko_godisnje_izvjesce_za_2016.pdf (pristup: 07.05.2018.)

25. GRI: G4 Sustainability Reporting Guidelines – Reporting Principles and Standard Disclosures, GRI, Amsterdam, 2013., preuzeto s www.globalreporting.org, (pristup: 12.06.2017.)
26. HGK: DOP upitnik, dostupno na https://dop.hgk.hr/ (pristup: 05.10.2017.)
27. HGK: Kodeks etike u poslovanju, Zagreb, 2016., preuzeto s www.hgk.hr (pristup: 07.06.2017.)
28. HGK Županijska komora Koprivnica: Gospodarstvo Koprivničko-križevačke županije u 2016., listopad 2017., preuzeto s https://www.hgk.hr/documents/gospodarstvo-kkz-u-20165a1d45cee020a.pdf (pristup: 17.05.2018.)
29. HGK Županijska komora Osijek: Stanje gospodarstva osječko-baranjske županije u 2016. godini, preuzeto s www.hgk.hr/documents/stanje-gospodarstva-obzrujan-201759ef01f2cf62d.pdf (pristup: 15.02.2018.)
30. ICC Commission on Business in Society: ICC guide to responsible sourcing-Integrating social and enviromental considerations into the supply chain, Paris, 2008., preuzeto s https://iccwbo.org/publication/icc-guide-to-responsible-sourcing/, (pristup: 15.08.2017.)
31. ICMA-International Capital Market Association: Green Bond Priciples 2015: Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds, 27.03.2015., str. 3., preuzeto s http://www.icmagroup.org/assets/docu ments/Regulatory/GreenBonds/GBP_2015_27-March.pdf , (pristup: 19.08.2017.)
32. International Labour Organization: Global Wage Report 2016/17: Wage inequality in the workplace, ILO, Geneva, 2016., preuzeto s www.ilo.org (pristup: 10.06.2017.)
33. International Labour Organization: Protecting Workplace Safety and Health in Difficult Economic Times. The Effect of the Financial Crisis and Economic Recession on Occupational Safety and Health, ILO, Geneva, 2013., preuzeto s www.ilo.org (pristup: 11.06.2017.)
34. International Labour Organization: Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, ILO, Geneva, 2017., preuzeto s http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm, (pristup: 15.08.2017.)
35. International Labour Organization: Women at work:Trends 2016., ILO, Geneva, 2016., preuzeto s www.ilo.org (pristup: 10.06.2017.)

36. Izvješće o stanju u gospodarstvu Virovitičko-podravsle županije u 2015. godini, preuzeto s http://vpz-hr.s3-eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/12/14142736/Izvjesce-o-gospodarstvu_2015.pdf
(pristup: 15.02.2018.)
37. Kodeks korporativnog upravljanja Kraš d.d., Zagreb, str.2., preuzeto s http://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Kodeks_korporativnog_upravljanja_Kras.pdf
(pristup: 07.05.2018.)
38. Kraš d.d.: Poslovni plan – odrednice strateškog razvoja
39. Kraš d.d. Rezultati poslovanja Kraš d.d. MATICA za razdoblje I-XII 2016., Zagreb, veljača, 2017., preuzeto s http://www.kras-trgovina.hr/images/financial_reports/TFI-POD-_1216-MATICA-HANFA_file_124.pdf, (pristup: 13.06.2018.)
40. Odluka br. 1386/2013/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 20. studenoga 2013. o Općem programu djelovanja Unije za okoliš do 2020. „Živjeti dobro unutar granica našeg planeta" Tekst značajan za EGP, preuzeto s http://data.europa.eu/eli/dec/2013/1386/oj, (pristup: 13.08.2017.)
41. OECD: OECD Guidelines for Multinational Enterprises, OECD Publishing, 2011., preuzeto s http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/, (pristup:15.08.2017.)
42. Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djeatnosti 2007. – NKD 2007., NN 58/2007., dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html, (pristup: 17.10.2017.)
43. Podravka d.d.: Godišnje izvješće i nekonsolidirani financijski izvještaji za 2016. godinu Podravka d.d., preuzeto s https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/9/c/9cd27dd692f06c2465d25ae549031038.pdf (pristup: 09.03.2018.)
44. Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, Koprivnica, 2017., preuzeto s www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/odrzivi-razvoj/ (pristup: 09.03.2018.)
45. Politika kvalitete i sigurnosti proizvoda, Agristar d.o.o., OB-05/2, Višnjevac, revizija 1.1.2017.
46. Politika kvalitete, Kraš d.d., revizija 19.01.2018., preuzeto s http://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Politika_kvalitete_2018.pdf (pristup: 07.05.2018.)
47. Politika okoliša, Kraš d.d., revizija 04.02.2018., preuzeto s http://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Politika_okolisa_2018.pdf (pristup: 07.05.2018.)
48. Poslovni podaci Marinada d.o.o., Bilanca stanje na dan 31.12.2016., Obrazac POD-BIL

49. Poslovni podaci Marinada.d.o.o., RDG za razdoblje 01.01.2016. do 31.12.2016., Obrazac POD-RDG
50. Pravilnik o ekološkoj proizvodnji, NN 86/2013, preuzeto s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_07_86_1929.html (pristup:08.03.2018.)
51. Report of the World Commision on Enviroment and Development, A/RES/42/187, 11 December 1987., preuzeto s http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm, (pristup: 11.07.2017.)
52. Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske, NN 30/2009., dostupno na http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html
(pristup: 12.07.2017.)
53. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015, Haymarket Network Ltd., Novemeber 2015., dostupno na https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf (pristup: 30.07.2017.)
54. The Rio Declaration on Enviroment and Developement, The United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro 3 - 14 June 1992, preuzeto s http://www.unesco.org/education/pdf/RIO_E.PDF
(pristup: 12.07.2017.)
55. The Ten Principles of the UN Global Compact, dostupno na https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles,
(pristup: 14.07.2017.)
56. United Nations : Back to Our Common Future – Sustainable Developement in the 21st century (SD21) project, United Nations Department of Economic and Social Affairs, Dividion for Sustainable Developement, New York, 2012., preuzeto s sustainabledevelopment.un.org/content/documents/UN-DESA_Back_Common_Future_En.pdf (pristup: 11.07.2017.)
57. United Nations Developement Programme: Baseline Study on CSR Practices in the New EU Meber States and Candidate Countries, 2007., preuzeto s http://docs.china-europa-forum.net/undpconference_26062007_brochure.pdf, (pristup: 25.08.2017.)
58. United Nations General Assembly Economic and Social Council: Mainstreaming of the three dimensions of sustainable development throughout the United Nations system - Report of the Secretary-General, Geneva, 1-26 July 2013., preuzeto s http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/68/79&Lang=E, (pristup: 12.08.2017.)

59. UN Global Compact: Supply Chain Sustainability-A Practical Guide for Continuous Improvement, Second Edition, 2010., preuzeto s https://www.unglobalcompact.org/library/205, (pristup: 15.08.2017.)
60. UREDBA (EZ) br. 66/2010 EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA od 25. studenoga 2009. o znaku za okoliš EU-a, preuzeto s http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32010R0066&from=EN, (pristup: 03.08.2017.)
61. Zakon o računovodstvu, NN 78/2015., preuzeto s http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html (pristup: 05.10.2017.)
62. Zakon o zaštiti na radu, NN 71/2014., preuzeto s http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_71_1334.html (pristup: 10.06.2017.)

INTERNET IZVORI

1. http://agristar.hr/kategorija-proizvoda/filter-cajevi/ (pristup: 17.05.2018.)
2. http://agristar.hr/o-nama/ (pristup: 17.05.2018.)
3. http://agristar.hr/proizvodi/ (pristup: 17.05.2018.)
4. http://www.bsci-intl.org/ (pristup: 15.08.2017.)
5. http://eur-lex.europa.eu
6. http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm (pristup: 03.08.2017.)
7. http://ec.europa.eu/environment/ipp/index_en.htm (pristup: 02.08.2017.)
8. http://lions.hr/povijest_lionsa (pristup: 18.05.2018.)
9. http://superbrands.hr/ (pristup: 17.05.2018.)
10. http://www.bestbuyaward.org/page.asp?pageID=7&lang=hr (pristup: 17.05.2018.)
11. https://www.fairtrade.net/about-fairtrade/what-is-fairtrade.html (pristup: 03.08.2017.)
12. http://www.hzn.hr/default.aspx?id=53 (pristup: 07.05.2018.)
13. http://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Kodeks_korporativnog_upravljanja_Kras.pdf (pristup: 07.05.2018.)
14. http://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Politika_kvalitete_2018.pdf (pristup: 07.05.2018.)
15. http://www.kras.hr/datastore/filestore/11/Politika_okolisa_2018.pdf (pristup: 07.05.2018.)
16. http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija (pristup: 07.05.2018.)

17. http://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/upravljanje-kvalitetom (pristup: 07.05.2018.)
18. http://www.kras.hr/hr/o-nama/nase-odgovornosti/zastita-okolisa (pristup: 07.05.2018.)
19. http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1910 (pristup: 07.05.2018.)
20. http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1930 (pristup: 07.05.2018.)
21. http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1990 (pristup: 07.05.2018.)
22. https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/9/c/9cd27dd692f06c2465d25ae549031038.pdf (pristup: 09.03.2018.)
23. https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/nagrade/ (pristup: 09.03.2018.)
24. https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/ (pristup: 09.03.2018.)
25. https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/sponzorstva-i-zaklade/ (pristup:09.03.2018.)
26. https://www.podravka.hr/kompanija/r-d/podrucja-rada/ (pristup: 09.03.2018.)
27. http://www.poslodavacpartner.org/usluge (pristup: 18.05.2018.)
28. https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced (pristup: 12.08.2017.)
29. https://www.transparentno.hr/pregled/18928523252/podravka-prehrambena-industrija-d-d-koprivnica?year=2016 (pristup: 17.05.2018.)
30. https://www.transparentno.hr/pregled/81471922102 (pristup: 08.03.2018.)
31. https://www.transparentno.hr/pregled/81471922102 (pristup: 08.03.2018.)
32. https://www.uia.org (pristup: 02.08.2017.)
33. https://www.unpri.org/ (pristup: 17.08.2017.)
34. www.ceres.org (pristup: 23.07.2017.)
35. www.eurosif.org/ (pristup: 17.08.2017.)
36. www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx (pristup: 23.07.2017.)
37. www.marinada.hr (pristup: 27.02.2018.)
38. www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/odrzivi-razvoj/ (pristup: 09.03.2018.)
39. www.unep.org (pristup: 12.08.2017.)

POPIS TABLICA

Tablica 1: Odnos prema zaposlenicima u različitim tipovima upravljanja…….....21

Tablica 2: Odnos prema potrošačima kao dionicima u različitim tipovima upravljanja…..……47

Tablica 3: Struktura uzorka prema gospodarskim subjektima..…….....79

Tablica 4: Struktura uzorka prema spolu sudionika……..79

Tablica 5: Struktura uzorka prema stručnoj spremi sudionika……..79

Tablica 6: Struktura uzorka prema organizacijskim jedinicama u kojima rade zaposlenici ….....80

Tablica 7: Statistički pokazatelji …….....81

Tablica 8: Aritmetička sredina i standardna devijacija za dio upitnika koji se odnosi na radnu okolinu po česticama…….83

Tablica 9: Aritmetička sredina i standardna devijacija za dio upitnika koji se odnosi na zaštitu okoliša po česticama koje su značajne……..….84

Tablica 10: Aritmetička sredina i standardna devijacija za dio upitnika koji se odnosi na odnose s lokalnom zajednicom…….86

Tablica 11: Aritmetička sredina i standardna devijacija za dio upitnika koji se odnosi na strateške odrednice po česticama……..87

Tablica 12: Normalitet distribucija varijabli uključenih u istraživanje…….....88

Tablica 13: Vlasnička struktura Podravke d.d. na dan 31.12.2016…….101

Tablica 14: Vlasnička struktura Kraša d.d. na dan 31.12.2016……...122

Tablica 15: Prvih deset dioničara na dan 31.12.2016……..123

Tablica 16: Deskriptivna statistika i koeficijenti unutarnje konzistencije……...164

Tablica 17: Deskriptivna statistika za dio upitnika koji se odnosi na radnu okolinu……..164

Tablica 18: Deskriptivna statistika za dio upitnika koji se odnosi na zaštitu okoliša……..165

Tablica 19: Deskriptivna statistika za dio upitnika koji se odnosi na odnose s lokalnom zajednicom……...166

Tablica 20: Deskriptivna statistika za dio upitnika koji se odnosi na strateške odrednice……..167

Tablica 21: Korelacije mjerenih varijabli……168

Tablica 22: Interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju……...169

Tablica 23: KMO and Bartlett's Test……...169

Tablica 24: Doprinos sociodemografskih obilježja zaposlenika, strateških odrednica, doživljene radne okoline i odnosa s lokalnom zajednicom objašnjenju zaštite okoliša……170

POPIS SLIKA

Slika 1: Piramida društveno odgovornog poslovanja kako ju je definirao Carroll A.B……12

Slika 2: Gospodarski subjekt i dionici……...14

Slika 3: Realni rast plaća u zemljama Europske Unije u razdoblju od 2006 – 2015. godine……19

Slika 4: Sedam koraka u procesu implementacije sustava upravljanja okolišem……..31

Slika 5: Proces strateškog upravljanja……...37

Slika 6: Izvještavanje o održivosti poslovanja kao dio strateške kontrole……38

Slika 7: Fairtrade logo……45

Slika 8: Ecolabel logo……46

Slika 9: Model ostvarenja zadovoljnih potrošača kao dionika i njihov utjecaj na reputaciju i profitabilnost gospodarskog subjekta……49

Slika 10: Društveno odgovorno investiranje u SAD-u i Europi od 1995. do 2007…….....56

Slika 11: Distribucija odgovora koji se odnose na radnu okolinu……90

Slika 12: Q-Q dijagram za odgovore koji se odnose na radnu okolinu……90

Slika 13: Q-Q dijagram - odstupanja odgovora koji se odnose na radnu okolinu……91

Slika 14: Distribucija odgovora koji se odnose na zaštitu okoliša……91

Slika 15: Q-Q dijagram za odgovore koji se odnose na zaštitu okoliša……92

Slika 16: Q-Q dijagram - odstupanja odgovora koji se odnose na zaštitu okoliša……92

Slika 17: Distribucija odgovora iz područja odnosa s lokalnom zajednicom……93

Slika 18: Q-Q dijagram za odgovore iz područja odnosa s lokalnom zajednicom……..……..93

Slika 19: Q-Q dijagram - odstupanja odgovora iz područja odnosa s lokalnom zajednicom…....94

Slika 20: Histogram odgovora koji se odnose na strateške odrednice……...…94

Slika 21: Q-Q dijagram za odgovore koji se odnose na strateške odrednice……...……..95

Slika 22: Q-Q dijagram - odstupanja odgovora koji se odnose na strateške odrednice……..…..95

Slika 23: Organizacijska struktura Grupe Podravka……..……..102

Slika 24: Organizacijska struktura Kraš d.d.……124

Slika 25: Organizacijska struktura Marinade d.o.o……..143

Slika 26: Organizacijska struktura Agristara d.o.o……..156

ŽIVOTOPIS

Rođena 20.09.1967. u Osijeku. Udana, majka dvoje djece. Osnovnu i srednju školu završila u Osijeku. Diplomirala na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, smjer marketing 1990. Magistrirala 2007. na Sveučilišnom poslijediplomskom studiju, smjer menadžment.

Preko dvadesetpet godina je radi u gospodarstvu na rukovodećim radnim mjestima. Počela je karijeru u Pivovari d.d.d Osijek 1990. Od 1992. do 1995. je bila direktor nabave a do 1997. komercijalni direktor. Kratko vrijeme je bila direktor prodaje i marketinga za Hrvatsku i BiH za robne marke iz kategorije piva i sokova u Gucić Grupi te u Jadranskoj pivovari direktor prodaje za kontinentalnu Hrvatsku. Bila je nakon toga direktor marketinške agencije Media Balance te direktor marketinške agencije CBG Group koja je bila ugovorni partner jedne od deset najvećih marketinških agencija u svijetu Young&Rubicam. Od 2004. do 2014. radi kao direktor marketinga u Nexe Grupi d.d.

U zvanju predavača je od 2011. godine i radi kao vanjski suradnik predavač na Veleučilištu u Slavonskom Brodu i na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Od 10.05.2016. godine je u zvanju višeg predavača za znanstveno područje društvenih znanosti, polje ekonomija. Autor je znanstvenih i stručnih radova te dva recenzirana nastavna materijala koji su obavezna literatura za kolegije Marketing strategije i Marketing usluga. Sudjelovala je na nekoliko međunarodnih znanstvenih konferencija