

# ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U PODUZEĆU HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.

---

**Perković, Emma**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:639470>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA**

Emma Perković

**ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG**  
**POSLOVANJA U PODUZEĆU HEINEKEN HRVATSKA**  
**D.O.O.**

Završni rad

Karlovac, 2022.

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA**

Emma Perković

**ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG**  
**POSLOVANJA U PODUZEĆU HEINEKEN HRVATSKA**  
**D.O.O.**

Završni rad

Kolegij: Društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu

Mentor: mr. sc. Ivana Varičak, viši predavač

Matični broj studenta: 0248076736

Karlovac, 2022.

## ZAHVALA

Ovom se prilikom želim zahvaliti svojoj mentorici mr.sc. Ivani Varičak na ukazanom povjerenju i slobodi koju mi je dala prilikom pisanja ovog rada.

Zahvaljujem i svim kolegama, posebno kolegici Karmeli, koji su ovo iskustvo popunili smijehom uz bezbroj ispijenih kava u Casi.

I za kraj, jedno veliko hvala mojoj majci Tamari, bratu Leonu J. i dečku Dominiku bez čije podrške ne bi bila gdje sam sada.

*Hvala Vam!*

## SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje koncept je koji poduzeća obično koriste kako bi ispunili svoju odgovornost prema zajednicama u kojima posluju. Koncept društvene odgovornosti postao je vrlo popularan među poduzećima zbog brojnih pogodnosti koje pruža. Osim što je koristan za okoliš i društvenu zajednicu, društveno odgovorno poslovanje može pomoći i poboljšanju kvalitete poslovanja poduzeća. Ističe poduzeće u odnosu na konkurenciju, izdvaja ga iz gomile te samim time privlači više potencijalnih klijenata. Osim što pridonosi poboljšanju poslovnog učinka poduzeća, društvena odgovornost također utječe na postizanje što boljeg poslovnog uspjeha. Koncept društvene odgovornosti predstavljen je u ovom radu kako bi se pružilo dublje razumijevanje njezine važnosti u suvremenom poslovnom svijetu. Analiziranjem temeljnih odrednica ističu se različiti čimbenici koji utječu na njegovu provedbu. Jedan od najistaknutijih poduzeća koje je uspješno implementiralo ovaj koncept je Heineken Hrvatska d.o.o. Vrlo je lako uočiti da se poslovni uspjeh poduzeća može povezati s društvenom odgovornošću, što je ujedno i glavna hipoteza rada.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, zaštita okoliša, društvene vrijednosti, odgovorno poslovanje, kvaliteta, poslovni uspjeh

## SUMMARY

Corporate social responsibility is a concept that companies typically use to fulfill their responsibility to the communities in which they operate. The concept of social responsibility has become very popular among companies due to the many benefits it provides. In addition to being beneficial to the environment and the community, socially responsible businesses can help and improve the quality of business operations. It emphasizes the company in relation to the competition, sets it apart from the crowd and thus attracts more potential customers. In addition to helping to improve a company's business performance, social responsibility also has the effect of achieving better business success. The concept of social responsibility is presented in this paper to provide a deeper understanding of its importance in the modern business world. Analysing the basic determinants highlights various factors that affect its implementation. One of the most prominent companies that has successfully implemented this concept is Heineken Croatia d.o.o. It is very easy to see that the business success of a company can be linked to social responsibility, which is also the main hypothesis of this paper.

**Key words:** corporate social responsibility, environmental protection, social values, responsible business, quality, business success

# SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	1
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE	2
2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja	2
2.2. Procesi i načela društvene odgovornosti	3
2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj	5
2.3.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj	5
2.3.2. Hrvatski indeks održivosti (HRIO), nekadašnji Indeks DOP-a	6
3. DIMENZIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA	9
3.1. Interna dimenzija	9
3.2. Eksterna dimenzija	10
4. DIONICI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI	12
5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U PODUZEĆU HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.	15
5.1. Općenito o poduzeću	15
5.2. Globalna strategija održivosti „Stvaramo bolji svijet 2030.“	17
5.2.1. Zaštita okoliša	18
5.2.2. Društvene vrijednosti	20
5.2.3. Odgovorno ponašanje	22
5.3. Izvješće o održivosti 2019. godine	25
5.4. Izvješće o održivosti 2020. godine	27
5.5. Nagrade i priznanja	29
6. ZAKLJUČAK	30
POPIS LITERATURE	31
POPIS SLIKA	33
POPIS SHEMA	33
POPIS TABLICA	33

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. i njegova primjena koncepta održivosti i ekološke osviještenosti u svakodnevnom poslovanju. Cilj završnog rada analizirati je pojam društveno odgovornog poslovanja sa posebnim naglaskom na društvenu odgovornost u Hrvatskoj te primjena istog u poslovanju poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Izvori podataka na temelju kojih je izrađen ovaj rad su stručne knjige, znanstveni radovi i internetski izvori. Prilikom izrade rada korišteni su sekundarni podaci prikupljeni metodom istraživanja za stolom, a obrađeni su metodom kompilacije, deskripcije te metodom analize i sinteze.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj rad podijeljen je u šest međusobno povezanih dijelova, a uključuje uvod i zaključak. U uvodu su definirani predmet i cilj rada, objašnjena je struktura rada te metode i izvori prikupljanja podataka. Zatim slijedi pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja, gdje se postepeno objašnjavaju procesi i načela društvene odgovornosti, kao i njegov razvoj u Hrvatskoj. U iduća dva poglavlja analizirane su dimenzije i dionici društvene odgovornosti. Nakon toga slijedi analiza društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Heineken Hrvatska d.o.o., analizira se njihova strategija održivosti, izvješća o održivosti za 2019. i 2020. godinu te osvojene nagrade i priznanja. U zaključku su navedene sve bitne informacije i stavovi. Rad završava popisom literature, slika, shema i tablica.



## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Postoji mnogo različitih definicija društveno odgovornog poslovanja, a sam pojam može se definirati samo u najširem smislu. Naglašavajući činjenicu da primjena društvene odgovornosti poduzeća treba imati za cilj dobrobit društva u cjelini kao i njegovih unutarnjih aktera, uspostavljajući ravnotežu između DOP-a i ostvarivanja profita. U izjavama o svojim vizijama i misijama, poduzeća često ističu svoju društvenu odgovornost. Stavljaju snažan naglasak na dobrovoljnost svojih misija, nadilazeći ono što se obično smatra dobrom poslovnom praksom.<sup>1</sup>

### 2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja

Poduzeće se može smatrati društveno odgovornom ako prihvaća nove metode poslovanja i to radi za dobrobit zajednice, što također uključuje poboljšanje kvalitete života ljudi i minimalne negativne učinke na okoliš. World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj), koje se fokusira na ekonomski razvoj, definira društvenu odgovornost poduzeća kao „opredijeljenost tvrtki da podrže održivi ekonomski razvoj, kao i da, u cilju poboljšanja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom općenito." Predanost promicanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i raspodjelu korporativnih resursa također je poznata kao i društveno odgovorno poslovanje. Prema definiciji Kotlera i Leeja, „Korporativne društvene inicijative su glavne radnje koje provode tvrtke kako bi podržale društvene ciljeve i ispunile obveze prema društveno odgovornom poslovanju.“<sup>2</sup>

Iz do sada navedenih definicija može se zaključiti da potrebno sagledati širu sliku kada pričamo o ideji društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) odnosi se na širok raspon aktivnosti koje poduzeća poduzimaju kako bi uključila brigu za društvo, utjecaj na okoliš, zapošljavanje zaposlenika, odnos prema zaposlenicima, ulaganje u napredovanje zaposlenika, poboljšanje uvjeta rada te brigu za društvene zajednice kroz pružanje kvalitetnih dobara i usluga. Cilj provedbe društveno odgovornog poslovanja je

---

<sup>1</sup> Vrdoljak Raguž I., Hazdovac K.: Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina 1, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2014., str. 41

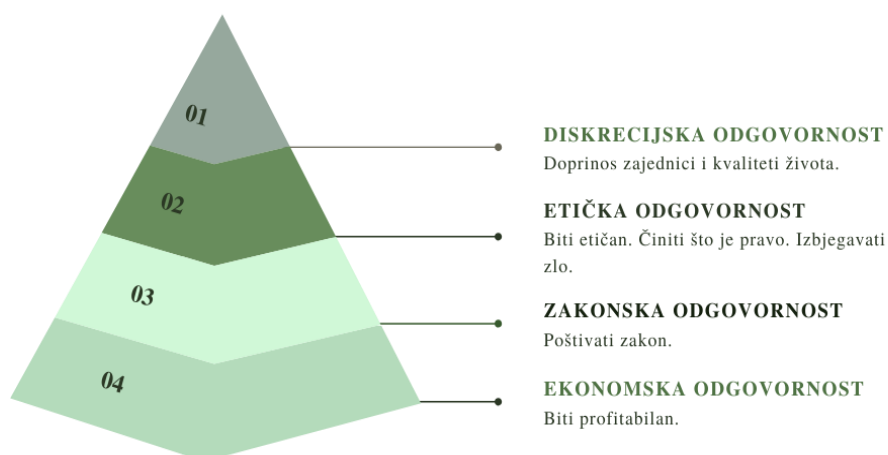
<sup>2</sup> Kotler P., Lee N.: DOP – Društveno odgovorno poslovanje. Suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011. str. 15

ulaganje u edukaciju i podizanje svijesti javnosti o vrijednosti zaštite okoliša i zajednice iznad onoga što zahtijevaju zakoni, djelujući potpuno dobrovoljno. Zajednica kao cjelina ima koristi od ulaganja u stvaranje nove ekološki prihvatljive tehnologije, kao i od poticanja dobavljača, poslovnih partnera i zaposlenika da slijede njihov primjer. Provođenjem mjera DOP-a uspjeh poduzeća više se ne temelji samo na financijskim rezultatima. Umjesto toga, također je određen društvenim i ekološkim utjecajem poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na poslovni model i pristup upravljanju koji ostvaruje profit na društveno odgovoran način.

## 2.2. Procesi i načela društvene odgovornosti

Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća podijeljena je u četiri stupa točnije razine. Na najnižoj razini, koja je ujedno i temelj piramide, nalazi se odgovornost poduzeća za ostvarivanjem profita, zatim se iznad profitabilnosti nalazi poštivanje zakona. Iznad zakonske odgovornosti slijedi etičnost u poslovanju, dok se na samom vrhu piramide nalazi diskrecijska odgovornost, točnije doprinos poduzeća zajednici i kvaliteti života što je i vidljivo u shemi 2.

Shema 2. Načela i hijerarhija društvene odgovornosti poslovnog subjekta



Izvor: izrada autora prema Buble M., *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str. 104

Svaka od navedenih odgovornosti ima svoje značenje, težinu i mjesto u piramidi, a to su:<sup>3</sup>

- *Ekonomska odgovornost* temeljni je dio društva koji je vezan uz proizvodnju dobara i usluga te se samim time nalazi na dnu piramide kao njezin temelj. Odgovornost poduzeća je osigurati da proizvodi i usluge koje pruža budu najbolje kvalitete i da time maksimizira profit za svoje vlasnike i dioničare.
- *Zakonska odgovornost* očekuje od poduzeća ispunjavanje svojih ekonomskih ciljeva unutar propisanih zakona koje je donijela država. Moderno društvo počiva na pravilima, zakonima i propisima koja poduzeća moraju slijediti.
- *Etička odgovornost* podrazumijeva ponašanje i postupke koji ne moraju nužno biti definirani u zakonu i ne služe direktnom ekonomskom interesu poduzeća. Da bi poduzeće bilo etično, donositelji odluka trebaju djelovati s poštenjem i pravednošću, poštivajući prava pojedinaca i društva kao cjeline.
- *Diskrecijska odgovornost* primarno je neprisilna i dobrovoljna te se vodi željom da poduzeće da društvene doprinose bez obveze u odnosu prema ekonomiji, pravu ili etici. Ova odgovornost predstavlja najviši kriterij socijalne odgovornosti jer ne nudi povrat poduzeću, niti se to od nje očekuje.

---

<sup>3</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str. 104

## 2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

Društveno odgovorna poslovna praksa u Republici Hrvatskoj počela se razvijati tek nakon završetka Domovinskog rata, a posebice je ojačala posljednjih godina, osobito u vrijeme pregovaranja o ulasku RH u Europsku uniju. Država je uložila velike napore kako bi motivirala poduzeća da poprime koncept društvene odgovornosti. U Europskoj uniji 2005. godina je proglašena kao „godina društveno odgovornih poduzeća“, dok je Republika Hrvatska u fazi pristupanja Europskoj uniji sklopila Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju te samim time preuzela odgovornost usklađivanja s vrijednostima održivog razvoja, zaštite okoliša i stvaranja društveno socijalne povezanosti koje je postavila Europska unija.

### 2.3.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj

Dok se društveno odgovorno poslovanje u svijetu počelo prakticirati sredinom 20. stoljeća, u Hrvatskoj se na njega gleda kao na nešto noviju poslovnu praksu. Ova poslovna strategija počinje se sporije provoditi na hrvatskom tržištu zbog niza čimbenika, uključujući tranzicijski šok, rat kojim je država bila pogođena, gospodarsku krizu i nedostatak državnih poticaja.<sup>4</sup>

Preduvjeti za nastanak društveno odgovornog poslovanja postojali su nakon osamostaljenja 1991. i Domovinskog rata 1991. – 1995. do danas, a nastajalo je postupno, ponajviše zato što su strane tvrtke, barem deklarativno, koristile taj pojam i načelno se reklamirale kao društveno odgovorne.<sup>5</sup>

Procesi koji su u Hrvatskoj prethodili porastu zanimanja za poslovne prakse koje podupiru europski politički i tržišno-ekonomski model bili su početak procesa europskih integracija 2001. godine i potpisivanje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju te stjecanje statusa zemlje kandidatkinje Europske unije u lipnju 2004. Prva nacionalna konferencija o DOP-u, Agenda 2005., koja je krajem 2004. okupila više od 120 praktičara i znanstvenika na jednom

---

<sup>4</sup> Glavočević A., Radman – Peša A.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, 2013., str. 31

<sup>5</sup> Jelšnjak B., Krkač K.: Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2016.

mjestu, bila je značajna prilika koja je omogućila utvrđivanje zajedničkih prioriteta za rast društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.<sup>6</sup>

Nekoliko različitih udruženja danas u Hrvatskoj radi na promicanju društveno odgovornog poslovanja, od kojih su najpoznatije:<sup>7</sup>

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (1997. g.),
- Zajednica za društveno odgovorno poslovanje (2005. g.),
- UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska (2007. g.),
- Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje (2010. g.).

### 2.3.2. Hrvatski indeks održivosti (HRIO), nekadašnji Indeks DOP-a

Društveno odgovorno poslovanje je metoda za razvoj održivog poslovnog modela i stila upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran i održiv način. Radi se o poslovnoj praksi u kojoj neko poduzeće implementira održivi razvoj iznad propisanih zakonskih normi kontroliranjem učinaka svog poslovanja na okoliš i društvo. Kao rezultat toga, uspjeh poduzeća više nije određen samo njezinim financijskim učinkom. Može se reći da je uspješno poduzeće ono koje jednako brine o svom ekonomskom, društvenom i ekološkom učinku. Nekadašnji Indeks DOP-a se mijenja i ažurira te postaje Hrvatski indeks održivosti – HRIO, u skladu s najnovijim europskim direktivama i standardima, međunarodnim rang listama i ciljevima održivog razvoja.

Slika 1. Nagrada Indeks DOP-a



Izvor: Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop>

<sup>6</sup> Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D.: Društveno odgovorno poslovanje, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2015.

<sup>7</sup> Stojanović S., Milinković K.: Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., str. 15-27

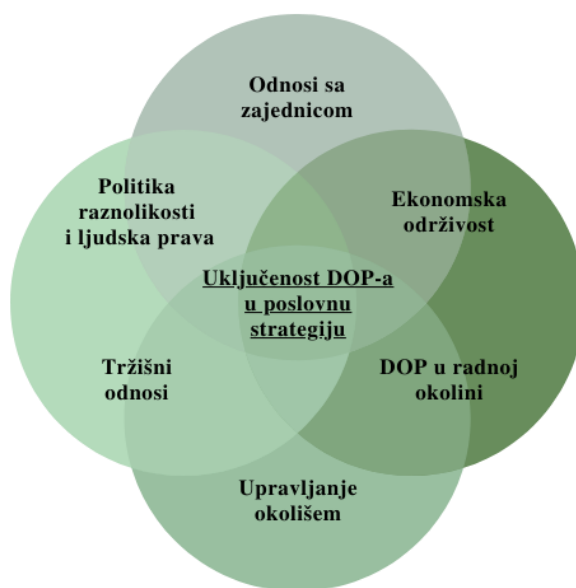
Slika 2. Hrvatski indeks održivosti – HRIO, nekadašnji Indeks DOP-a



Izvor: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <https://www.hrpsor.hr/hrio/>

Hrvatski indeks održivosti - HRIO je metodologija koja omogućuje sveobuhvatan uvid u održivost poslovnih praksi, osvrst na usklađenost s najnovijim odredbama Europske unije te usporedbu s praksama drugih hrvatskih poduzeća. Ocjenjuju se aktivnosti u šest područja prikazanih u shemi 3.<sup>8</sup>

Shema 3. Dimenzije hrvatskog indeksa održivosti



Izvor: izrada autora prema HR PSOR, <https://www.hrpsor.hr/hrio/>

Hrvatski indeks održivosti je svojevrsna procjena kojom se mjeri razina održivosti poduzeća u Hrvatskoj, održava se već četrnaest godina zaredom, a uključuje sudjelovanje više od stotinu poduzeća svake godine.

<sup>8</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <https://www.hrpsor.hr/hrio/> (23.2.2022.)

HRIO je istovremeno i nagrada koju jednom godišnje dodjeljuju Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) i Hrvatska gospodarska komora (HGK). Ovisno o njihovoj veličini i vlasništvu, poduzeća se natječu u četiri kategorije – velika, srednja, mala i javna poduzeća. Nagrade se također dodjeljuju poduzećima koja ostvare najbolji rezultat u pojedinim kategorijama za: Upravljanje, Okoliš, Radna okolina, Ljudska prava, Dječja prava i Zajednica.

Dobitnici nagrada po kategorijama u 2021. godini su:

Tablica 1. Dobitnici nagrada u kategoriji veličina poduzeća 2021.

<b>VELIČINA PODUZEĆA:</b>
Velika poduzeća - AD Plastik d.d.
Srednja poduzeća - Messer Croatia Plin d.o.o.
Mala poduzeća - Hrvatski kišobran d.o.o.
Javna poduzeća - Hrvatska Lutrija d.d.

Izvor: izrada autora prema HR PSOR, <https://www.hrpsor.hr/hrio/>

Tablica 2. Dobitnici nagrada u kategoriji područje 2021.

<b>PODRUČJE:</b>
Održivog korporativno upravljanje - Heineken Hrvatska d.o.o.
Upravljanje okolišem - Vetropack Straža d.d.
Radna okolina - Holcim (Hrvatska) d.o.o.
Odnosi sa zajednicom - Hrvatski Telekom d.d.
Ljudska prava - Končar – Institut za elektrotehniku d.d.
Dječja prava - IKEA Hrvatska d.o.o.

Izvor: izrada autora prema HR PSOR, <https://www.hrpsor.hr/hrio/>

### 3. DIMENZIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Postoje dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja, a to su:

1. Interna dimenzija
2. Eksterna dimenzija

U internu dimenziju društvene odgovornosti poduzeća spadaju unutarnji poslovni i organizacijski procesi, a to su: upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama te upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Eksterna dimenzija podrazumijeva vanjske elemente i procese poslovanja poduzeća: utjecaj na lokalnu zajednicu, odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava te globalnu brigu za okoliš.

#### 3.1. Interna dimenzija

Unutar poduzeća, briga o zaposlenicima potrebna je za provođenje društveno odgovorne poslovne prakse, a to podrazumijeva ulaganje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Upravljanje prirodnim resursima koji se koriste u proizvodnji ključna je komponenta odgovorne prakse u području zaštite okoliša.

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:<sup>9</sup>

- *Upravljanje ljudskim resursima*

Pronalaženje i zadržavanje ljudi s potrebnim znanjem i sposobnostima veliki je izazov za današnja poduzeća. Ispravne radnje u ovoj situaciji mogu biti cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, poboljšani protok informacija unutar organizacije, veća ravnoteža između poslovnog i privatnog života, uvjeti za napredak žena, sigurnost na radu i drugo. Postizanje ciljeva Europske strategije zapošljavanja, smanjenje nezaposlenosti i borba protiv socijalne isključenosti omogućeni su odgovornim ponašanjem pri zapošljavanju, uključujući

---

<sup>9</sup> Lacković Vincek Z., Dvorski S., Novak E.: Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima RH, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Zagreb, 2017., str. 274



nediskriminatorne prakse koje podržavaju zapošljavanje osoba iz manjinskih skupina, starijih radnika, žena, dugotrajno nezaposlene osobe i osobe s posebnim potrebama.

- *Zdravlje i sigurnost na poslu*

Propisi i propisane mjere kroz povijest su se koristili za rješavanje problema zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu. Poduzeća, vlade, poslovne organizacije i udruge rade više nego ikad na razvoju novih načina promicanja zdravlja i sigurnosti, bilo kroz marketinške napore ili uzimajući to u obzir pri kupnji od drugih poduzeća, time se potiče i kultura preventive. S druge strane, postoji rastuća potreba za mjerenjem, bilježenjem i artikuliranjem ovih atributa u marketinškim materijalima.

- *Prilagođavanje promjenama*

Poduzeća se sve češće restrukturiraju diljem svijeta u nastojanju da smanje troškove, povećaju produktivnost, poboljšaju kvalitetu i pruže bolje usluge kupcima. To često uključuje zatvaranje poduzeća i/ili otpuštanje zaposlenika, što izaziva lokalne društvene i političke nemire. Pronalaženje ravnoteže i uzimanje u obzir interesa i briga pojedinaca na koje ove odluke i promjene utječu bitne su komponente restrukturiranja na društveno odgovoran način. Restrukturiranje mora biti temeljito isplanirano, uzimajući u obzir sve moguće opasnosti, procjenjujući sve troškove, donoseći rezervne planove itd. U to treba uključiti sve zainteresirane strane, uključujući poduzeća, predstavnike zaposlenika i državu.

- *Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse*

Pametnim korištenjem resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo i vodu te minimiziranjem količine proizvedenog smeća kroz odvojeno prikupljanje i recikliranje otpada, može se smanjiti utjecaj na okoliš. Rezultat ovog pristupa su smanjeni troškovi poslovanja poduzeća.

### 3.2. Eksterna dimenzija

Lokalna zajednica samo je jedan od brojnih dionika koji čine eksternu dimenziju društveno odgovornog poslovanja, a koji uključuje i veliki broj poslovnih partnera, dobavljača, kupaca, krajnjih kupaca, nevladinih udruga, ali i samog okoliša.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:<sup>10</sup>

- *Lokalne zajednice*

Integracija poduzeća s okruženjima u kojima posluju uključena je i proširena pojmom društvene odgovornosti. Poduzeća podupiru svoje lokalne zajednice plaćanjem poreza ili otvaranjem radnih mjesta. Poduzeća se, s druge strane, oslanjaju na dobrobit svojih zaposlenika, kao i na sigurnost i prosperitet zajednica u kojima se nalaze. Stalo im je do stručnosti i sposobnosti lokalne radne snage, a mnogi njihovi kupci dolaze iz susjedstva. Kao rezultat toga, reputacija poduzeća kao proizvođača i poslodavca raste u pozitivnom svjetlu, stoga je mnogo poduzeća aktivno u životu lokalne zajednice.

- *Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima*

Stjecanje povjerenja partnera, dobavljača i kupaca te uvažavanje njihovih želja pomaže u izgradnji odnosa kao i dobra kvaliteta proizvoda. Formiranje partnerstva može dovesti do razumnih troškova, poštivanja rasporeda proizvodnje i isporuke te visokokvalitetnih roba i usluga. Društveno odgovorno poslovanje na ovaj način može imati utjecaj duž cijelog opskrbnog lanca.

- *Poštivanje ljudskih prava*

Ljudska prava su komplicirana tema koja uključuje elemente politike, prava i morala. Uz poštivanje ljudskih prava, to podrazumijeva i poštivanje zakona i propisa o radu, kao i određenih aspekata očuvanja okoliša. To uključuje i borbu protiv korupcije, što je značajno razvijeno pitanje koje zahtijeva etičko poslovanje. Poduzeća provode kodekse ponašanja koji pokrivaju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša kao rezultat pritiska udruga i potrošačkih skupina, uzimajući u obzir podugovarače i dobavljače.

- *Globalna briga za okoliš*

Brojna poduzeća sudjeluju u globalnim i međunarodnim poslovima, što ima utjecaja na okoliš u cjelini. Ljudi sve više i više raspravljaju o tome kako poslovni sektor može pomoći u postizanju održivog razvoja. Generalni tajnik UN-a predstavio je program „Global Compact“ (Globalni sporazum), čiji je cilj motivirati poduzeća da surađuju s njima kako bi pomogli

---

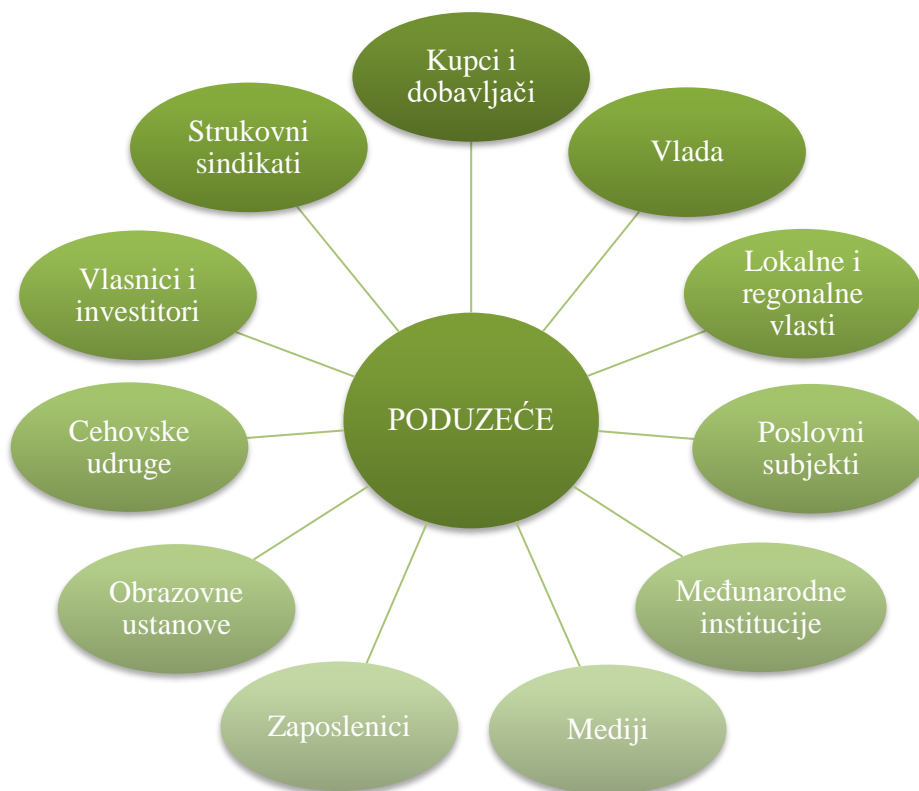
<sup>10</sup> Lacković Vincek Z., Dvorski S., Novak E.: Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima RH, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Zagreb, 2017., str. 275

poboljšanju stanja društva i okoliša. Osim toga, pravila OECD-a za multinacionalne korporacije promiču održivi razvoj.

#### 4. DIONICI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Dionici mogu biti pojedinci ili skupine koje izravno ili neizravno utječu na poslovne procese poduzeća, odnosno poslovni procesi poduzeća utječu na njih. Na rad i uspjeh svakog poslovnog subjekta neizbježno utječu dobri međusobni odnosi i zadovoljstvo svih zainteresiranih dionika (korisni ili kupci, vlasnici i investitori, zaposlenici, dobavljači, konkurencija i društvena zajednica)<sup>11</sup> koji se prikazuju na shemi 4.

Shema 4. Dionici društvene odgovornosti



Izvor: izrada autora prema Vujić V., Ivaniš M., Bojić B., *Poslovna etika i multikultura*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 105

<sup>11</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B.: *Poslovna etika i multikultura*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 105

Dionici društvene odgovornosti najčešće se dijele na primarne i sekundarne. Pod primarne dionike ubrajaju se zaposlenici, dioničari, vlasnici i investitori, te dobavljači, dok su sekundarni sve ostale socijalne grupe kao što su lokalna zajednica, državna tijela, civilne udruge, znanstvene institucije itd.

*Zaposlenici* mogu koristiti medije kako bi informirali javnost o neodgovornim postupcima poslodavca i prisilili poduzeće da promijeni svoju poslovnu praksu. Poduzeća se moraju odgovorno ponašati prema svojim zaposlenicima ako žele zaposliti i zadržati radnike s potrebnim znanjem i sposobnostima što će neposredno radnike učiniti odgovornijima i pridonijeti uspjehu poduzeća.

*Dobavljači* su ključni za uspjeh poduzeća budući da kvaliteta materijala koje poduzeće kupuje određuje kvalitetu konačnog proizvoda. Iz tog je razloga za poduzeća ključno odabrati dobavljače koji posluju etički. Poduzeća traže dobavljače čija je poslovna praksa u skladu s društvenom odgovornošću jer ne žele ugroziti svoj ugled, a sami dobavljači naglašavanjem ovakvog oblika poslovanja osiguravaju istaknuto mjesto na tržištu.

*Investitori* ulažu u svoju budućnost, a danas to čine podupirući poduzeća koja su etička i imaju pozitivan utjecaj na zajednicu i okoliš. Investitori svojim ulaganjem podržavaju tvrtke koje brinu o zajednici i okolišu jer su svjesni da su takvi poslovi isplativiji od onih koji to ne čine.

*Menadžment i vlasnici* žele učiniti više od pukog ostvarivanja dobiti; oni također žele poboljšati mišljenje javnosti o tvrtki uključivanjem društveno odgovorne poslovne prakse u svoj cjelokupni poslovni plan. Odgovornost menadžera je zaštititi interese poduzeća, vlasnika i društva u cjelini kako se delikatna ravnoteža između ove dvije skupine ne bi poremetila i egzistencija poslovanja ne bi bila dovedena u opasnost.

*Kupci i klijenti* od poduzeća očekuju ne samo kvalitetnu robu ili usluge i razumne troškove, nego i društveno odgovorno ponašanje poduzeća, pa su čak spremni platiti više za robu i usluge upravo takvih poduzeća. Kupci i sami klijenti ponašaju se svjesno i odgovorno te podržavaju takve poslove birajući robu društveno odgovorne tvrtke.

*Vlada, vladine organizacije i javna uprava* utvrđuju zakonodavstvo i nadziru njegovu primjenu na društveno odgovorno poslovanje. Vlada olakšava poduzećima tržišno djelovanje i društveno odgovorno poslovanje poticanjem povoljne gospodarske klime u zemlji i pružanjem raznih gospodarskih poticaja. Političke organizacije i lobističke skupine zagovaraju određene ljude ili organizacije pred nacionalnim zakonodavcima i rade na tome da uvjere vladu da izmijeni zakon kako bi promicala njihove interese. Političke organizacije i lobiji mogu podržati razvoj poticajne klime za društveno odgovorno poslovanje vršenjem političkog pritiska na državnu vlast.

*Lokalna zajednica* dobiva od poslovanja, a poduzeće od zajednice time što zapošljava ljude iz zajednice, brine o zaštiti okoliša i smanjenju onečišćenja, te dijeli donacije za razne humanitarne svrhe. Poduzeća investiraju u zajednicu jer im to pomaže u izgradnji boljeg ugleda kod lokalnih klijenata i poslovnih partnera, povećavajući svoju tržišnu konkurentnost.

*Nevladine organizacije* su organizacije koje nisu povezana s vladom i rade na unapređenju društvenih ciljeva i podizanju životnog standarda u raznim područjima. Nevladine skupine imaju odgovornost vršiti nadzor nad vladom i privatnim sektorom upozoravajući javnost na sve slučajeve korporativne ili vladine neodgovornosti prema društvu

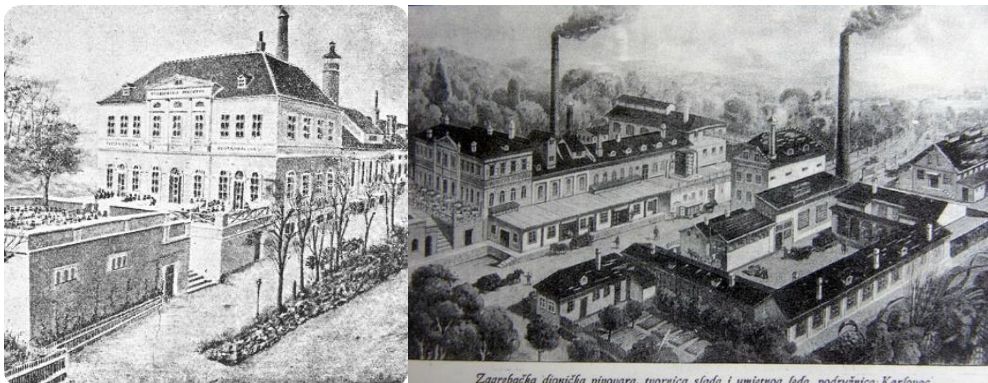
*Mediji* su danas izvor informacija o poslovanju poduzeća i prate sve što se događa u svijetu. Poduzeća bi se trebala medijski promovirati kao društveno odgovorne kako bi ostavile dobar dojam u javnosti jer društvo kroz medije stvara sliku o poduzeću koja može biti pozitivna ili negativna.

## 5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U PODUZEĆU HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.

### 5.1. Općenito o poduzeću

Na Dubovcu, starom dijelu Karlovca, barun Nikola Vranyczany sagradio je pivovaru prije 165 godina. Otprilike 40 godina kasnije, pivovara Aschenbrenner kupio je pivovaru te je obnovio i ponovno izgradio. Karlovačka pivovara bila je na vrhuncu svog razvoja i rasta nakon Drugog svjetskog rata, te se brzo uzdigla na mjesto jedne od najznačajnijih pivara u bivšoj državi.<sup>12</sup>

Slika 3. Pivovara Perhovo, 1854.



Slika 4. Pivovara prilagođena suvremenim standardima, 1886.

Izvor: Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/history>

Kada je Hrvatska postala neovisna, pivovara je postala dioničko društvo u vlasništvu zaposlenika. Karlovačku pivovaru 1992. godine kupuje Lukšić grupa iz Čilea, a 2003. godine Heineken postaje vlasnik pivovare. Karlovačka pivovara 10. prosinca 2014. godine preuzima naziv Heineken Hrvatska d.o.o.

---

<sup>12</sup> Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/history> (21.2.2022.)

Slika 5. Logo poduzeća



Izvor: Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/about>

Heineken Hrvatska dio je kompanije Heineken, internacionalnog proizvođača piva, te je drugi najveći pivar u Hrvatskoj. Poduzeće drži čvrsto drugo mjesto na hrvatskom tržištu piva, te uz Karlovačko i globalni brend Heineken proizvode i distribuiraju različite lokalne, regionalne i međunarodne brendove.

Pored Karlovačkog svijetlog piva, proizvode i: Karlovačko Natur Radler limun, Karlovačko Natur Radler crni limun, Karlovačko odležano, Karlovačko crno te Karlovačko 0.0. Naravno i međunarodni brendovi Heineken, Heineken 0.0, Desperados, Affligem, češki lager Krušovice, slovenski lager Laško, cider Strongbow i jabukovaču Stari lisac.

Misija Heinekena biti je predvodnik održivog poslovanja te biti najbolja kompanija za zaposlenike, potrošače i kupce. Njihova načela su: sigurnost, transparentnost, kvaliteta i pobjednički duh.<sup>13</sup>

Slika 6. Heineken Hrvatska d.o.o. u Karlovcu



Izvor: Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/>

---

<sup>13</sup> Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/about> (22.6.2022)

## 5.2. Globalna strategija održivosti „Stvaramo bolji svijet 2030.“

Globalna strategija Stvaramo bolji svijet ujedinjuje sve Heinekenove operativne kompanije u nastojanju da budu održiva snaga promjene. Pomoću ove strategije pridonose ostvarivanju šest UN-ovih ciljeva održivog razvoja.

Slika 7. Šest UN-ovih ciljeva održivog razvoja poduzeća



Izvor: Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/sustainability>

Strategija je podijeljena u tri kategorije koje se bave zaštitom okoliša, društvenim vrijednostima i odgovornim ponašanjem. Heineken se vodi načelima odgovornog poslovanja u obavljanju svakodnevnih poslova, a to su UN-ove inicijative „Global Compact” i OECD-ove smjernice za multinacionalna poduzeća.<sup>14</sup> Kao multinacionalna kompanija koje posluje u više od 70 država, posebnu pozornost obraćaju mogućoj izloženosti mitu i korupciji. Pravilo poduzeća je ne primati ili davati mito bilo kad i bilo gdje. Unutar okvira za suzbijanje korupcije nastoje spriječiti, otkriti i riješiti moguće mito i korupciju. Okvir uključuje postupak dubinske analize i obuku treće strane.

Transparentnost i povjerenje ključni su za kulturu i vrijednosti Heinekena. Aktivno potiču svoje zaposlenike da iskoriste mogućnosti kampanje Speak Up i prijave sve što ih brine, pogotovo ako sumnjaju na nepravilnosti. Dostupno je više kanala Speak Up kampanje kako bi

<sup>14</sup> Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/sustainability> (21.2.2022.)



zaposlenicima i vanjskim stranama omogućili da brzo i jednostavno prijavljuju probleme i nedoumice, u povjerenju i bez straha od odmazde. To uključuje osobu od povjerenja i uslugu Speak Up koju provodi nezavisna treća strana i dostupna je 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu, 365 dana u godini.

Heineken posluje u skladu s načelima poštovanja temeljnog dostojanstva ljudi i ljudskih prava. Slijede UN-ova vodeća načela o poduzetništvu i ljudskim pravima. Vode se svojom Politikom zaštite ljudskih prava, Kodeksom dobavljača i postupkom dubinske analize kako bi bolje razumjeli, izbjegli i riješili rizike povezane s ljudskim pravima u vlastitom poslovanju i uz lanac vrijednosti. Platforma Dobrog upravljanja omogućuje rješavanje slučajeva povezanih s ljudskim pravima za određenu regiju i pokretanje inicijativa u suradnji sa stručnjacima i nevladinim organizacijama tamo gdje je to potrebno, od izrade smjernica za djelovanje u nestabilnim afričkim zemljama do poboljšanja radnih uvjeta promotora brenda na svjetskoj razini.<sup>15</sup>

### 5.2.1. Zaštita okoliša

#### **Postizanje ugljične neutralnosti**

Od 2008. godine Heineken je u svojim pivovarama smanjio emisiju ugljika po hektolitrju za 51%. Također, 2018. godine obvezali su se znatno povećati udio obnovljivih izvora energije u proizvodnji, uključujući obnovljivu električnu energiju (solarna i hidroenergija, energija vjetra) te obnovljivu termalnu energiju (bioplin, uporaba otpadne topline, održiva biomasa).

Slika 8. Solarne ploče na pogonu u Karlovcu



Izvor: Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/sustainability>

<sup>15</sup> Heineken Hrvatska, Strategija „Stvaramo bolji svijet 2030.“

Sljedeći cilj poduzeća je neto nula emisija do 2030. u svim proizvodnim pogonima, u skladu s klimatskim ambicijama Pariškog sporazuma da se porast temperature ograniči na 1,5 °C. U praksi će sve više Heineken pivovara prihvatiti načelo „neto nula emisija”, kao što su to već učinile pivovare u Austriji i Španjolskoj.

Treći cilj u sklopu ovog područja ambicije je 100% održivi ječam i hmelj do 2030. Održivi izvori ključni su za postizanje ciljeva smanjenja razine ugljika i pomoći će unaprijediti druge ekološke i društvene uvjete – od korištenja vode do radnih praksi. Do kraja 2020. godine 62% ječma došlo je iz održivih izvora.

Heineken se također priključio inicijativi Klimatske skupine RE100, koaliciji We Mean Business i kampanji Race to Zero. Također su potpisali dokumente Business Ambition for 1.5C i Climate Pledge te surađuju s inicijativom Science Based Target kako bi ispunili svoje obveze.

### **Maksimizirati kružnost**

Ambicija poduzeća je maksimizirati kružnost proizvoda. Drugim riječima, odmiču se od načela „uzmi-izradi-odbaci” i prihvaćaju načelo „smanji-ponovno upotrijebi - recikliraj”. Ponovno upotrebljavaju iskorištene žitarice za životinjsku i ljudsku hranu, iz otpadnih voda dobivaju bioplin i organska gnojiva, alkohol pretvaraju u dezinficijens, recikliraju vodu u svojim pivovarama i sve više upotrebljavaju povratne boce. Do 2020. godine poduzeće je uklonilo odlagališta otpada u 118 od 166 pogona. To znači da se 98% ukupnog otpada ponovno iskoristilo ili recikliralo.

Svi ciljevi postavljeni su u skladu s načelima zaklade Ellen MacArthur Foundation čiji je i poduzeće Heineken član.

### **Za zdrav vodni sustav**

Heineken Hrvatska 2019. godine pokrenuo je strategiju za vodu u trajanju do 2030. „Svaka kap”. Strategija obuhvaća razvoj novih načina za učinkovito korištenje vode i stavlja zdravlje lokalnih vodnih sustava na prvo mjesto. Cilj je dati pozitivan doprinos i podršku zdravlju

vodnih sustava koje upotrebljavaju u proizvodnji u dijelovima svijeta gdje vlada nestašica vode.

Kako bi ostvarili svoju viziju, stvorili su tzv. trokut vode koji obuhvaća tri ključna područja fokusa za primjenu u pivovarama koje se nalaze na područjima s ograničenim resursima vode. To znači da u lokalne vode namjeravaju vratiti svaku litru vode koja se iskoristi za proizvod i ne vraća u prirodu. Cilj se postiže projektima kojima se obnavljaju zalihe vode u istom slivnom području gdje se nalazi pogon. Projekti obuhvaćaju rješenja povezana s prirodom, poput obnavljanja močvarnih područja i pošumljavanja, kao i obnavljanja infrastrukture i omogućavanja poljoprivrednicima da upotrebljavaju manje vode. Neki su projekti već u tijeku: do kraja 2020. godine 12 pivovara koje se nalaze na područjima s ograničenim resursima vode već su nadoknadile šest milijardi litara vode. Drugi dio trokuta vode je kružnost vode: što znači omogućiti oporabu, ponovnu upotrebu i recikliranje pročišćenih otpadnih voda za druge, uključujući okolne industrije, poljoprivrednike i prirodu.

Poduzeće aktivno sudjeluje u nekoliko zaklada i saveza za očuvanje vode širom svijeta te se pridružuju i pokretanju nove koalicije za zaštitu vode Water Resilience Coalition koja spaja UN, poduzeća i nevladine organizacije.

## 5.2.2. Društvene vrijednosti

### **Uključivost i raznolikost**

U Heinekenu su od 2018. godine iznimno posvećeni uključivosti i raznolikosti. Izgradili su globalnu zajednicu uključivosti i raznolikosti s više od stotinu ambasadora koji primjenjuju globalnu strategiju u lokalnim kontekstima širom poslovanja. Mreža pokreće promjene i promiče važne teme za lokalne sredine, uključujući teme važne za rodnu ravnopravnost, rasne i etničke manjine te pripadnike LGBT+ zajednice. Pokrenut je program Interaktivne mreže za žene (WIN) kako bi podržali napredak žena i razvoj karijere, osmislili mrežu Heineken Open & Proud (HOP), pokrenuli radionice o uključenosti na vodećim položajima i nesvjesnim predrasudama. Cilj je osigurati da 100% rukovoditelja završi obuku o uključivosti na vodećim položajima do 2023.

Drugi cilj je rodna ravnoteža na razini višeg rukovodstva. U 2011. godini 11% višeg rukovodstva činile su žene. Taj se udio do 2020. povećao na 23%. Do 2025. Poduzeće želi postići udio od 30% žena na višim rukovodećim položajima i 40% do 2030 godine.

Treći cilj je postizanje ravnoteže kulturnih različitosti na vodećim položajima u državama u kojima posluju. Do 2023. najmanje 65% vodećih položaja pojedine države činit će stanovnici te regije. U praksi to znači da će u pojedinoj regiji rukovodeće timove društava koja tamo posluju činiti 65% državljani zemalja u regiji, a 35% državljani zemalja izvan regije.

### **Pravedno i sigurno radno mjesto**

Do 2023. godine uspostaviti će se trajne procjene i aktivnosti kako bi se uklonili svi nedostaci. Ti će akcijski planovi biti usredotočeni na jednaku plaću kao i na zastupljenost, priliku za napredovanje i rodnu ravnotežu u rukovodećim timovima. Važan su instrument u ostvarenju ambicije veće uključivosti i raznolikosti.

Poduzeće je značajno smanjilo učestalost nezgoda u svojem poslovanju tijekom posljednjeg desetljeća, no i dalje dolazi do smrtnih slučajeva kao rezultata poslovanja. Cilj je izgraditi sposobno vodstvo, kako bi broj smrtnih slučajeva i ozbiljnih ozljeda na radu smanjili na nulu. Pozornost će se preusmjeriti s pristupa temeljenog na nezgodama na izgradnju sposobnosti prepoznavanja i otklanjanja mogućih rizika.

### **Pozitivan učinak na zajednice**

Regionalnim projektima u Africi stvorili su se novi poslovi, podržali održivi razvoj poljoprivrednog sektora i unaprijedili uvjete u ruralnim zajednicama, s ciljem povećanja od 50% do 2025. u usporedbi s 2020.

Heineken se obvezuje da će 100% njihovog tržišta pokrenuti inicijativu društvenog učinka svake godine. Inicijative bi trebale podržavati jedan ili više Ciljeva održivog razvoja UN-a koji su relevantni za određenu zajednicu. Projekti mogu uključivati aktivnosti od pristupa vodi do rješavanja problema nezaposlenosti i nejednakosti. Tijekom 2021. razvijena su strateške smjernice kako bi ispunili tu obvezu.

Heineken Africa Foundation i dalje podržava zdravlje i dobrobit zajednica u subsaharskoj Africi pristupom zdravstvenoj zaštiti i pitkoj vodi, što je iznimnom bitno sada, ali posebice u narednih par godina za vrijeme pandemije COVID-19.

Slika 9. Logo kampanje "Heineken Africa Foundation"



Izvor: Heineken, <https://www.theheinekencompany.com/newsroom/the-heineken-africa-foundation/>

### 5.2.3. Odgovorno ponašanje

#### **Uvijek postoji izbor**

Ambicija poduzeća je posluživati Heineken 0.0 uvijek i svugdje kako bi potrošači uvijek imali izbor. Do kraja 2020. godine, Heineken 0.0 bio je dostupan na 84 tržišta. Nastavno na ovaj uspjeh, u 2020. postojalo je 130 inačica bezalkoholnih proizvoda. Heineken nastavlja izgrađivati kategoriju i razvijati pića u portfelju 0.0 kako bi dugoročno osigurali dostupnost bezalkoholnih inačica na svim mjestima gdje prodaju napitke. Cilj je imati opcije od nula posto alkohola u dvije strateške marke na većini tržišta (što čini 90% njihovog poslovanja) do 2023. godine.

Slika 10. Heineken 0.0, bezalkoholno pivo



Izvor: Heineken Hrvatska, <https://www.heineken.com/hr/hr/home>

Izbor podrazumijeva i dostupnost pravih informacija. Uvest će nove globalne standarde označavanja kako bi osigurali potpunu transparentnost za proizvode. Obvezali su se da će 100% proizvoda do 2023. godine sadržavati jasne i transparentne informacije o sastojcima, hranjivim vrijednostima, kalorijama, volumnom postotku alkohola i alergenima, kao i oznake o odgovornoj konzumaciji.

### **Prevenције štetne konzumacije**

Od početka kampanje „Stvaramo bolji svijet”, s partnerima su pokrenuta rješavanja problema kao što su vožnja pod utjecajem alkohola, maloljetnička konzumacija alkohola, pretjerana konzumacija, konzumacija tijekom trudnoće i ovisnost o alkoholu. To i dalje ostaje prioritet te se poduzeće obvezalo da će 100% obuhvaćenih tržišta s partnerima raditi na prevenciji štetne konzumacije alkohola.

Slika 11. Logo kampanje "Enjoy Heineken Responsibly"



Izvor: Heineken Hrvatska, <https://www.heineken.com/hr/hr/uzivajte-odgovorno>

Heineken sudjeluje u radu Međunarodnog saveza za odgovorno konzumiranje alkohola (IARD), neprofitne organizacije posvećene smanjenju štetne konzumacije i promicanju odgovorne konzumacije alkohola. Vodeći svjetski proizvođači piva, vina i drugih alkoholnih pića djeluju zajedno s istom svrhom – biti dio rješenja u borbi protiv štetne konzumacije alkohola. IARD u svom radu surađuje s partnerima u javnom sektoru, civilnom društvu i privatnim interesnim skupinama.

## Umjerenost je cool

Heineken ima dugu povijest poticanja odgovorne konzumacije putem svojih brendova, a cilj je da umjerenost i odgovorna konzumacija postane "cool". Koristeći snagu svojih brendova, a posebno svjetskog brenda Heineken, žele osigurati da potrošači prihvate ovu poruku kampanjama koje će potaknuti razgovor. U revolucionarnim nagrađivanim kampanjama poput „Sunrise belongs to Moderate Drinkers”, „Moderate Drinkers Wanted”, „Dance More, Drink Slow” i „When You Drive, Never Drink”, pokušali su promijeniti navike poticanjem dobrog ponašanja umjesto kritiziranja lošeg ponašanja.

Slika 12. Logo kampanje "When You Drive, Never Drink"



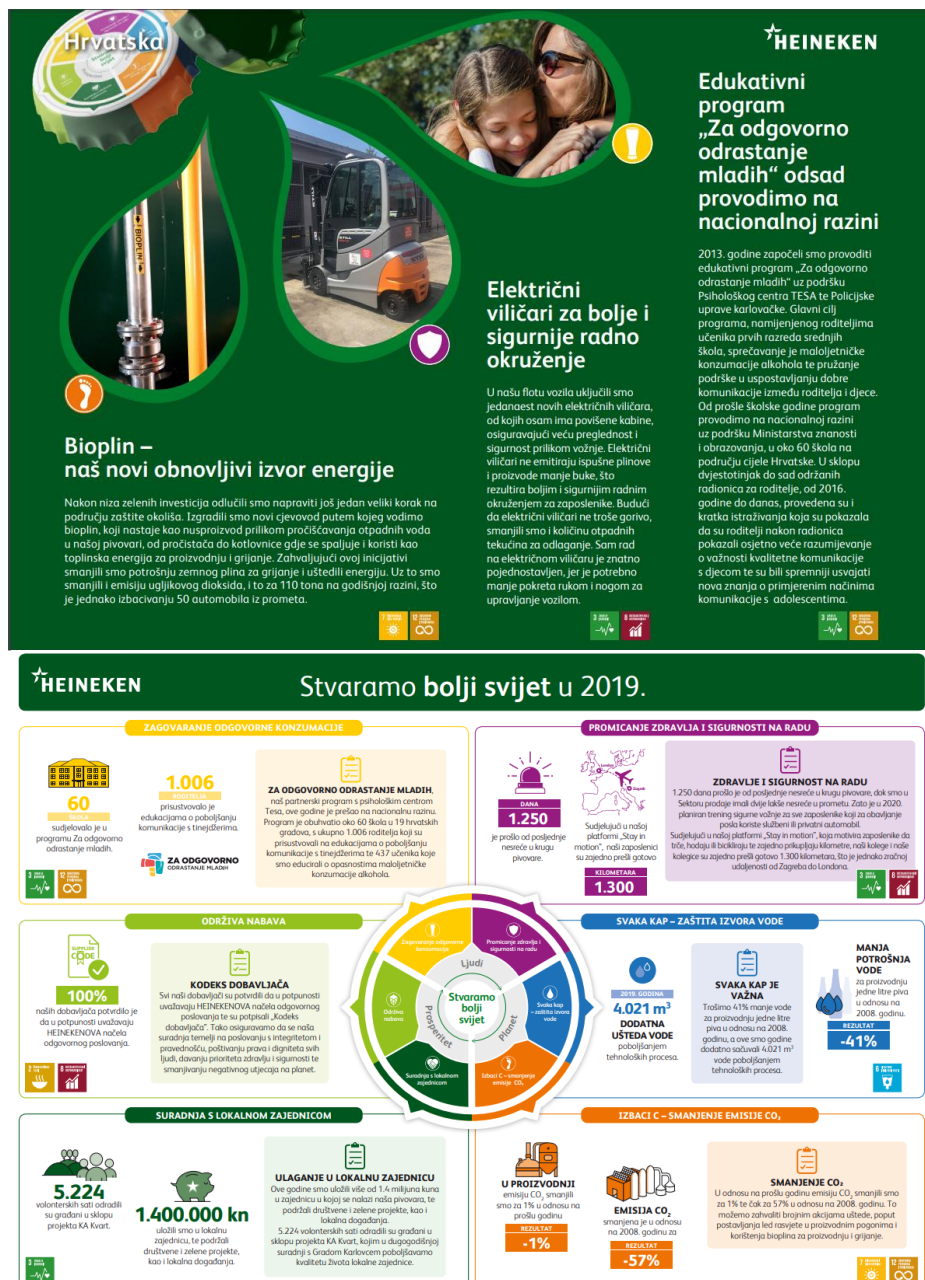
Izvor: Heineken Hrvatska, <https://www.heineken.com/hr/hr/kampanje/kada-vozis-nemoj-piti>

Cilj im je dokazati da je Heineken najprogresivnija marka piva koja odvažno i izravno promiče umjerenost i čini ju privlačnom i "cool". Žele doprijeti do 1 milijarde jedinstvenih potrošača godišnje porukom o odgovornoj konzumaciji alkohola u kojoj Heineken 0.0 ima glavnu ulogu kao jedno od praktičnih rješenja za smanjenje štete povezane s konzumacijom alkohola i poticanjem odgovornog ponašanja, a to će postići ulaganjem 10% iznosa globalnog budžeta za medije za Heineken u digitalno oglašavanje kojim se upravlja na svjetskoj razini.

### 5.3. Izvješće o održivosti 2019. godine

Prema strategiji poduzeća „Stvaramo bolji svijet“ sve bitne komponente održivog poslovanja, uključujući očuvanje prirode, sigurnost na radnom mjestu, kvalitetu života lokalne zajednice i promicanje odgovorne konzumacije alkohola, uspješno su poboljšane u odnosu na prethodnu godinu.<sup>16</sup>

Slika 13. Izvješće o održivosti 2019. godine



Izvor: Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/sustainability-reports>

<sup>16</sup> Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/sustainability-reports> (24.2.2022.)



Nakon niza „zelenih“ investicija, Heineken Hrvatska još je jednom unaprijedio svoj doprinos zaštiti okoliša. Bioplin, nusprodukt procesa pročišćavanja otpadnih voda pivovare, također se koristi za proizvodnju i grijanje u Karlovačkoj pivovari. Bioplin se prošle godine novoizgrađenim cjevovodom prenosi iz pročištača u kotlovnici, gdje se spaljuje i pretvara u toplinsku energiju. Ovaj program smanjuje količinu prirodnog plina koji se koristi za grijanje i dovodi do uštede energije. Uz to, godišnje smanjenje emisije ugljičnog dioksida iznosi 110 tona, što je jednako kao da se s cesta ukloni 50 automobila.

Poduzeće pridaje veliku pažnju sigurnosti na radnom mjestu uz pridržavanje najviših sigurnosnih standarda. Osam od jedanaest novih električnih viličara u floti imaju veće kabine, čime se poboljšava vidljivost i sigurnost vožnje. Zaposlenici rade u boljem i sigurnijem okruženju zbog nedostatka ispušnih plinova električnih viličara i smanjene buke. Također je smanjena količina otpadnih tekućina kao rezultat korištenja električne energije umjesto benzina, a rad na električnom viličaru je jednostavniji i lakši.

Emisija CO<sub>2</sub> smanjena je za čak 57% od 2008. godine, a zahvaljujući postavljanju 1380 solarnih panela na krovu "zelenog" skladišta u 2018. godini, LED rasvjeti koja je zamijenila halogenu, kao i korištenju bioplina za proizvodnju i grijanja, u odnosu na prošlu godinu smanjena je za dodatnih 1%.

Jedno od najvećih postignuća bilo je stvaranje školskog kurikulumu "Za odgovorno odrastanje mladih". U suradnji s Psihološkim centrom TESA i Policijskom upravom karlovačkom Heineken Hrvatska je ovaj program pokrenuo 2013. godine. Glavni ciljevi programa su prevencija maloljetničkog konzumiranja alkohola i poticanje roditelja na stvaranje učinkovite komunikacije s djecom. Namijenjena je roditeljima učenika prvog razreda srednje škole. Uz pomoć Ministarstva znanosti i obrazovanja inicijativa je od prošle akademske godine pokrenuta na nacionalnoj razini u 60-ak hrvatskih škola. U protekle četiri godine održano je više od 200 radionica, a razna istraživanja pokazala su osjetno veće znanje roditelja o vrijednosti učinkovite komunikacije s djecom.

Lokalna zajednica dobila je više od 1,4 milijuna kuna sredstava za podršku društvenim, ekološkim i lokalnim događanjima. U sklopu projekta KA Kwart, koji Heineken Hrvatska i Grad Karlovac provode kako bi poboljšali kvalitetu života u susjedstvu, ostvarena su 5.224 volonterska sata. Interna platforma "Stay in motion", koja potiče osoblje na trčanje, hodanje

ili vožnju biciklom te skupljanje kilometara zajedno, također poboljšava kvalitetu života. Prikupljeno je gotovo 1300 kilometara, što je usporedivo s udaljenosti između Zagreba i Londona. Osim toga, pivovara u Karlovcu prošla je 1250 dana bez nezgode.

#### 5.4. Izvješće o održivosti 2020. godine

Unatoč globalnoj zdravstvenoj krizi, koja je negativno utjecala na gotovo sve gospodarske sektore, poduzeće je ustrajalo u korištenju održivog modela poslovanja. U izgradnji boljeg svijeta, Heineken Hrvatska donio je niz mjera za održavanje povezanosti i timskog duha, poboljšanje osjećaja povjerenja te pružanje sigurnih i epidemiološki prihvatljivih radnih okolnosti.<sup>17</sup>

Slika 14. Izvješće o održivosti 2020. godine



Izvor: Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/sustainability-reports>

<sup>17</sup> Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/sustainability-reports> (24.2.2022.)

Za zaposlenike koji su radili od kuće osmišljene su razne aktivnosti i rješenja, uključujući online edukacije, mogućnost posudbe uredske opreme, „pauze za ručak bez poziva“ te druženja tijekom „digitalnih pauza za kavu“ ili „online pivo poslije posla“. Svi zaposlenici imali su pristup online i offline psihološkim savjetovanjima, a u „novom normalnom“ nastavilo se poticanje fizičke aktivnosti kroz program „Heineken Challenge“. Tijekom ljeta zaposlenici su zajedno prešli 18.545 kilometara - udaljenost leta od Zagreba do Tokija i natrag - trčanjem, vožnjom bicikla ili hodanjem.

U 2020. godini u krugu Karlovačke pivovare ukupno 1500 dana nije zabilježena niti jedna nezgoda. Nakon toga dogodile su se dvije manje nezgode – jedna u krugu pivovare i jedna u sektoru prodaje. Osoblje je podvrgnuto edukaciji kako se takvo što više ne bi ponovilo.

Heineken Hrvatska već petu godinu zaredom sponzorira inicijativu KA Kvart u suradnji s Gradom Karlovcem. Ovaj projekt koristi volontiranje građana za poboljšanje kvalitete, održivosti i sreće života lokalnog stanovništva i posjetitelja. Dodatno, poduzeće je u 2020. godini doniralo gotovo milijun kuna koji su iskorišteni za razne programe i aktivnosti u Karlovačkoj županiji, uključujući nabavu novog respiratora, monitora, bronhoskopa i dodatne zaštitne opreme za Opću bolnicu Karlovac.

Također, održano je novo izdanje edukativnog programa „Za odgovorno odrastanje mladih“ s predavanjima u 19 hrvatskih gradova za više od 1000 roditelja učenika iz 23 srednje škole.

Poduzeće koristi isključivo obnovljivu energiju za napajanje svoje proizvodnje, uključujući električnu energiju koju proizvode solarni paneli postavljeni na krovu zelenog skladišta. Zbog kašnjenja u proizvodnom procesu izazvanih epidemijom COVID-19, došlo je do neznatnog porasta emisija od 4,7% po hektolitr proizvedenog piva u odnosu na 2019. godinu. S druge strane, značajan napredak postignut je u smanjenju komunalnog smeća, pri čemu je količina po jedinici proizvoda pala za čak 46% u odnosu na 2019. godinu, odnosno 96% u odnosu na 2008. godinu.

Dovršetkom projekta izgradnje separatora nafte i pretakališta spremnika na logističkim površinama smanjena je mogućnost istakanja tekućina u rijeku Kupu u slučaju nezgode. Osim toga, Heineken Hrvatska je za proizvodnju jedne litre piva u 2020. godini potrošio 41% manje vode u odnosu na baznu 2008. godinu.

## 5.5. Nagrade i priznanja

Heineken Hrvatska može se pohvaliti brojnim nagradama i priznanjima, a istaknuti se mogu čak 4 nagrada Indeksa DOP-a u kategoriji Odgovorna politika i praksa u upravljanju okolišem, te Hrvatski indeks održivosti (nekadašnji Indeks DOP-a) u kategoriji Upravljanje.

Tablica 5. Nagrade i priznanja u razdoblju 2017.-2021.

2021.	Hrvatski indeks održivosti (nekadašnji Indeks DOP-a) u kategoriji Upravljanje
2020.	Indeks DOP-a za odgovorne politike i prakse u radnoj okolini
2020.	Priznanja Izvrsnost u izazovima koje dodjeljuje konzultantska kuća SELECTIO
2019.	Indeks DOP-a za odgovorne politike i prakse u radnoj okolini
2019.	Certifikat Poslodavac partner koji dodjeljuje konzultantska kuća SELECTIO
2018.	Indeks DOP-a za odgovorne politike i prakse u upravljanju okolišem
2018.	Certifikat Poslodavac partner koji dodjeljuje konzultantska kuća SELECTIO
2018.	Velika nagrada Hrvatske udruge poslodavaca tvrtkama za društveno odgovorno poslovanje (HUP DOP)
2017.	Indeks DOP-a za odgovorne politike i prakse u upravljanju okolišem

Izvor: izrada autora prema Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/>

## 6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje relativno je nov koncept poslovanja. Riječ je o poslovnoj praksi koja obuhvaća širok spektar kategorija poslovanja koja osim profita (što je temeljna svrha svakog poduzeća) obuhvaća ne samo poduzeće i njegove zaposlenike, već i lokalnu zajednicu te okruženje u kojem poduzeće posluje. I dalje postoji potreba za edukacijom i osvještavanjem zaposlenika i građana o nužnosti očuvanja okoliša i pomoći ekonomski i socijalno slabijim pojedincima, unatoč činjenici da se DOP posljednjih godina iznimno brzo razvija. Ovaj proces dijeljenja znanja i povećanja javne svijesti znatno je potpomognut globalizacijom i napretkom IT tehnologija.

U današnjem svijetu briga za okoliš i zajednicu postaje sve važnija, a poduzeća sve više posvećuju pozornost ovom području. Poduzeće koje prakticira društvenu odgovornost ulaže u ljudski kapital, okoliš i odnose s dionicima. Društveno osviješteno poduzeće također preuzima odgovornost za svoje postupke, koji se temelje na moralnom i zakonitom ponašanju, te nastoji dati svoj doprinos poboljšanju društva i okoliša.

Poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. pozitivan je primjer poduzeća koje je usvojilo koncept društvene odgovornosti i uspješno ga implementira u svim sektorima. Heineken Hrvatska već više od deset godina ima strateški pristup održivom poslovanju na svim razinama i uvelike se oslanja na element društvene odgovornosti. Prema Heineken-ovom svjetskom planu održivosti „Stvaramo bolji svijet“, može se tvrditi da je održivost sam temelj ovog poduzeća. U izgradnji boljeg svijeta, cilj im je iskoristiti brendove kao i samo poduzeće kao snagu za promjenu u rješavanju ekoloških i društvenih pitanja.

Kako bi nastavili s izgradnjom boljeg svijeta za sve nas, ali i za buduće generacije, njihova globalna strategija održivosti poduzeća upotpunjena je jasno definiranim ciljevima, radnjama i obećanjima koje se obvezuju ispuniti do kraja desetljeća (do 2030. godine).

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Buble M.: *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000.
2. Jelšenjak B., Krkač K.: *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2016.
3. Kotler P., Lee N.: *DOP – Društveno odgovorno poslovanje. Suvremena teorija i najbolja praksa*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011.
4. Matešić M., Pavlović D.: Bartoluci D., *Društveno odgovorno poslovanje*, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2015.
5. Vujić V., Ivaniš M., Bojić B.: *Poslovna etika i multikultura*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.

### Znanstveni članci:

1. Glavočević A., Radman – Peša A.: *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, Oeconomica Jadertina, 2013. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/170022> (4.3.2022.)
2. Lacković Vincek Z., Dvorski S., Novak E.: *Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima RH*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Zagreb, 2017. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/272200> (7.3.2022.)
3. Stojanović S., Milinković K.: *Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj*, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014. Dostupno na [http://bitly.com/dopuhr\\_federrocco](http://bitly.com/dopuhr_federrocco) (4.3.2022.)
4. Vrdoljak Raguž I., Hazdovac K.: *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica Jadertina 1, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2014. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/130001> (27.2.2022.)

Internet stranice:

1. Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/history> (21.2.2022.)
2. Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/> (21.2.2022.)
3. Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/sustainability> (21.2.2022.)
4. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <https://www.hrpsor.hr/hrio/> (23.2.2022.)
5. Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop> (23.2.2022.)
6. Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/sustainability-reports> (24.2.2022.)
7. Heineken Hrvatska, <https://www.heineken.com/hr/hr/home> (3.3.2022.)
8. Heineken Hrvatska, <https://www.heineken.com/hr/hr/uzivajte-odgovorno> (3.3.2022.)
9. Heineken Hrvatska, <https://www.heineken.com/hr/hr/kampanje/kada-vozis-nemoj-piti> (3.3.2022.)
10. Heineken, <https://www.theheinekencompany.com/newsroom/the-heineken-africa-foundation/> (10.3.2022.)
11. Heineken Hrvatska, <https://heineken.hr/about> (22.6.2022.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Nagrada Indeks DOP-a	6
Slika 2. Hrvatski indeks održivosti – HRIO, nekadašnji Indeks DOP-a	6
Slika 3. Pivovara Perhovo, 1854.	15
Slika 4. Pivovara prilagođena suvremenim standardima, 1886.	15
Slika 5. Logo poduzeća	15
Slika 6. Heineken Hrvatska d.o.o. u Karlovcu	16
Slika 7. Šest UN-ovih ciljeva održivog razvoja poduzeća	17
Slika 8. Solarne ploče na pogonu u Karlovcu	18
Slika 9. Logo kampanje "Heineken Africa Foundation"	22
Slika 10. Heineken 0.0, bezalkoholno pivo	22
Slika 11. Logo kampanje "Enjoy Heineken Responsibly"	23
Slika 12. Logo kampanje "When You Drive, Never Drink"	24
Slika 13. Izvješće o održivosti 2019. godine	25
Slika 14. Izvješće o održivosti 2020. godine	27

## POPIS SHEMA

Schema 2. Načela i hijerarhija društvene odgovornosti poslovnog subjekta	3
Schema 3. Dimenzije hrvatskog indeksa održivosti	7
Schema 4. Dionici društvene odgovornosti	12

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Dobitnici nagrada u kategoriji veličina poduzeća 2021.	8
Tablica 2. Dobitnici nagrada u kategoriji područje 2021.	8
Tablica 5. Nagrade i priznanja u razdoblju 2017.-2021.	29