

# DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJE PODRAVKA

---

Perko, Dean

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

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:128:508338>

*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**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**DEAN PERKO**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**  
**KOMPANIJE PODRAVKA**

**ZAVRŠNI RAD**

Karlovac, rujan 2022.

DEAN PERKO

# **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJE PODRAVKA**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu  
Poslovni odjel  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Poslovno upravljanje

Kolegij: Poslovna etika

Mentor: Andreja Primužak, dipl.oec., viši predavač

Mat. br. studenta: **2223079370**

Karlovac, rujan, 2022.

## SAŽETAK

U ovom završnom radu pojašnjeno je što je to društveno odgovorno poslovanje, definirana su načela i područja društveno odgovornog poslovanja. Ukratko su objašnjene teorije društveno odgovornog poslovanja, a sve navedeno je prikazano na primjeru kompanije Podravka d.d. koja je jedan od najboljih primjera kako bi kompanija trebala društveno odgovorno poslovati. Podravka je prehrambena kompanija koja djeluje međunarodno, a najveći dio prodaje ostvaruje u Republici Hrvatskoj. U radu su prikazani primjeri kako kompanija pozitivno utječe na društvo, lokalnu zajednicu i okoliš.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, vizija, održivi razvoj, zaštita okoliša, upravljanje ljudskim potencijalima, odgovornost

## SUMMARY

This final paper explains what corporate social responsibility is, the principles and areas of it and so on. Theories of Corporate Social Responsibility are briefly explained, and all of the above is presented on the example of Podravka d.d. which is one of the best examples of how a company should operate socially responsibly. Podravka is a food company operating internationally, with the largest share of sales in the Republic of Croatia. The paper presents examples of how the company has a positive impact on society, the local community and the environment.

**Key words:** corporate social responsibility, vision, sustainable development, environmental protection, human resources management, responsibility

# Sadržaj

1.	Uvod .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada .....	1
1.2.	Izvori podataka i metode.....	1
1.3.	Struktura rada.....	1
2.	Društveno odgovorno poslovanje .....	2
2.1.	Razvoj koncepta društvene odgovornosti.....	2
2.2.	Načela i strukturni dijelovi društveno odgovornog poslovanja .....	4
2.3.	Područja društveno odgovornog poslovanja .....	5
2.3.1.	Odgovornost prema radnicima .....	7
2.3.2.	Odgovornost prema potrošačima .....	8
2.3.3.	Odgovornost prema okolišu i održivi razvoj.....	9
2.3.4.	Odgovornost prema zakonu i državi.....	10
2.4.	Teorije društveno odgovornog poslovanja.....	10
2.4.1.	Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća .....	11
2.4.2.	Model trostruke bilance .....	12
2.4.3.	Teorija interesnih skupina – stakeholder teorija.....	13
2.4.4.	CSR 2.0 DNA model .....	13
3.	Etičnost i društvena odgovornost u marketinškim aktivnostima.....	14
3.1.	Marketing opće dobrobiti .....	17
3.2.	Zeleni marketing.....	18
3.3.	Etička načela društveno odgovornog marketinga.....	20
4.	Društveno odgovorno poslovanje u europskom kontekstu.....	21
4.1.	Europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje .....	23
5.	Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj .....	25
5.1.	Razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	25
5.2.	Utjecaji na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj .....	26
5.3.	Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj .....	28
6.	Društveno odgovorno poslovanje na primjeru kompanije Podravka d.d. ....	29
6.1.	Podravka – kompanija sa srcem .....	29
6.2.	Glavne konkurentske prednosti Podravke .....	33
6.3.	Društveno odgovorno poslovanje kompanije Podravka d.d. ....	34
6.3.1.	Odnosi sa zaposlenicima .....	34
6.3.2.	Program SHAPE.....	36
6.3.3.	Primjena održivog marketinga .....	36
6.3.4.	Društveno odgovorno poslovanje kroz sport .....	38

6.3.5.	Hrvatski kuharski savez.....	39
6.3.6.	Održivi razvoj .....	39
6.4.	Gospodaranje otpadom i materijali .....	40
6.4.1.	Materijali .....	40
6.4.2.	Gospodarenje otpadom .....	42
6.5.	Nagrade, priznanja i ostale aktivnosti kompanije .....	43
7.	Zaključak.....	46
	LITERATURA I IZVORI .....	47
	IZVORI S INTERNETA.....	49
	POPIS ILUSTRACIJA .....	50

## 1. Uvod

### 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je prikaz društveno odgovornog poslovanja koje predstavlja poseban koncept rada i poslovanja u kojem kompanije samoinicijativno i dobrovoljno usklađuju poslovanje s potrebama društva i zajednice. Kompanije najčešće društvenu odgovornost prikazuju kroz veću brigu za svoje zaposlenike, humanitarni rad te kroz brigu i zaštitu okoliša. Multinacionalne kompanije društvenu odgovornost provode usvajanjem novih poslovnih procesa. Društveno odgovorno poslovanje se razvijalo krajem prošlog stoljeća, a danas čini sastavni dio svih većih poduzeća. Uspjeh svake tvrtke ovisi o njezinim odnosima s potrošačima, a da bi taj odnos bio uspješan strategija tvrtke treba prepoznati potrebe svojih potrošača. Cilj rada je da se kroz teorijski dio rada definira društveno odgovorno poslovanje i prikaže u praksi i to na primjeru kompanije Podravka d.d. iz Koprivnice.

### 1.2. Izvori podataka i metode

Rad je napisan na temelju stručne i znanstvene literature, te na dokumentima, izvješćima, službenim dokumentima te pravilnicima kompanije Podravka d.d.. Korištene su znanstveno istraživačke metode prikupljanja podataka za stolom, znanstvene metode kompilacije, analize, sinteze, te je deskriptivna metoda podataka iz kompanije Podravka d.d. koje su prikazane kroz različite grafičke alate.

### 1.3. Struktura rada

Rad uz uvod ima pet poglavlja, te zaključak. Prvo poglavlje je teorijski dio pojma društveno odgovornog poslovanja, njegov razvoj, definicije i koristi društveno odgovornog poslovanja. U drugom je poglavlju razrađeno kako marketing može biti u službi etičnosti i odgovornog poslovanja. U trećem poglavlju definira se društveno odgovorno poslovanje u europskom kontekstu, a u četvrtom poglavlju u hrvatskom kontekstu. Peti dio rada sve te teorijske spoznaje objašnjava na primjeru kompanije Podravka d.d. iz Koprivnice. U završnom dijelu rada, odnosno zaključku sažete su najvažnije spoznaje društveno odgovornog poslovanja.



## 2. Društveno odgovorno poslovanje

### 2.1. Razvoj koncepta društvene odgovornosti

Razvojem industrije i napretkom tehnologije, industrijska postrojenja i poduzeća sve aktivnije sudjeluju u rješavanju ekoloških, društvenih i etičkih problema zajednice. Različiti čimbenici poput: globalizacije, razvoja informatike i tehnologije, razvoja civilnog društva, obrazovanje građana, utjecali su na drugačiji pristup i praksu. Poduzeća aktivno sudjeluju u kreiranju bolje budućnosti za lokalnu, nacionalnu i/ili globalnu zajednicu. Takav način poslovanja gdje kompanije brinu i kroz različite modele potpomažu zajednicu naziva se društveno odgovorno poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje je koncept prema kojem poduzeća dobrovoljno i samoinicijativno brinu o društvu i okolišu kroz svoje poslovanje.<sup>1</sup> Koncept društveno odgovornog poslovanja seže u 50-e godine 20. stoljeća kada su ključne odrednice bile moralna načela i etičko poslovanje zaposlenika određenog poduzeća. U sljedećih se dvadeset godina društveno odgovorno poslovanje razvija kao koncept te se počinje kritizirati tradicionalni korporacijski menadžment čiji je jedini krajnji cilj profit. Sve se više obraća pažnja kako proizvodnja i općenito industrija utječe na okoliš i prirodne resurse okoline u kojem poduzeće posluje.<sup>2</sup> Velike multinacionalne kompanije bile su izložene medijskim napadima i protestima radi zagađenja okoliša i stvaranja velike količine otpada prilikom masovne proizvodnje. Kritiziralo ih se i radi kršenja ljudskih prava, odnosno odnosa prema zaposlenicima.

Krajem 80-ih i početkom 90-ih godina u svijetu su se događale velike promjene te su mnoge multinacionalne kompanije u tom valu promjena unosile novosti u svoj način poslovanja. Takva se praksa pokazala uspješnom te je sve veći broj kompanija uvidio da kroz društveno odgovorno poslovanje mogu graditi svoj imidž na lokalnoj i globalnoj razini.<sup>3</sup> Dakle, razvoju koncepta društveno odgovornog poslovanje poduzeća krajem 20. stoljeća doprinijelo je nekoliko različitih faktora. Svakako su najvažniji: „brzi razvoj informacije tehnologije, regionalne političke promjene i otvaranje novih tržišta, pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču, uspon nevladinih agencija i nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva.“ (preuzeto iz Bagić i Škrabalo, 2006: 22)

---

<sup>1</sup> Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje”, dostupno na: [www.odraz.hr](http://www.odraz.hr) pristupljeno 05.04.2022.

<sup>2</sup> Srblijinović, M., (2012) *Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj*, str. 15.

<sup>3</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica Jadertina 1/2014, str. 43.

Na europskom tlu velike se promjene dešavaju s razvojem Europske zajednice, odnosno Europske unije.<sup>4</sup> Ugovorima o nastanku Europske unije – Ugovorom iz Maastrichta (1993. g.) i Ugovorom iz Amsterdama (1999. g.) na tlu europskog kontinenta pokušavaju se uvesti standardi po pitanju zaštite okoliša, slobode kretanja kapitala i rada. Time se zemlje Europske unije i službeno u svojim aktima predodređuju i nameću velikim multinacionalnim kompanijama nova pravila ponašanja.<sup>5</sup> Tih godina na američkom kontinentu u društveno odgovornom poslovanju prednjače Microsoft i CNN, odnosno njihovi vlasnici Bill Gates i Ted Turner. Njih dvojica počeli su izdvajati velike sume novaca kao donacije različitim dobrotvornim organizacijama. Taj primjer slijede i ostale kompanije koje počinju donirati škole i fakultete, sponzoriraju sportske klubove, umjetnička društva, te se unutar kompanija okupljaju u volonterske akcije u svrhu pomoći lokalne zajednice. Ovakav oblik društvene odgovornosti najviše je zastupljen među kompanijama i nazivao se korporativna filantropija.<sup>6</sup> Kao pojam, društveno odgovorno poslovanje javlja se u javnoj diskusiji 1992. godine u Rio de Janeiru za vrijeme konferencije Ujedinjenih naroda o razvoju i okolišu, gdje je po prvi put otvoreno i direktno na međunarodnoj razini naglašena važnost poduzeća za gospodarski i socijalni razvoj društva.<sup>7</sup>

Prema Patricku E. Murphyju postoje četiri razdoblja društveno odgovornog poslovanja. Začetak vidi u poslovnim događajima prije 1950. godine koje naziva „filantropskim“ jer tvrtke nisu imale sustavno određenu politiku, već su prigodno donirale novac u dobrotvorne svrhe. Sljedeće razdoblje traje od 1953. do 1967. godine i to razdoblje naziva kao „razdoblje svjesnosti“ jer su kompanije počele sve više uviđati i povezivati svoju poslovnu odgovornost i njezinu povezanost s društvenim pitanjima. Razdoblje od 1968. do 1973. godine imenuje „razdobljem problema“ jer su kompanije počele svoje društvenu odgovornost usmjeravati na specifične probleme. U prvom redu to su očuvanje okoliša, rasna diskriminacija (posebice na američkom kontinentu) i slično. Finalno razdoblje, koje traje od 1974. godine pa sve do danas, Patrick E. Murphy imenuje „razdobljem odgovornosti“. Poduzeća počinju ozbiljnije promišljati o strategiji društveno odgovornog poslovanja, od najniže do najviše razine unutar kompanije.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Europska unija kakvu danas poznajemo postoji od 1.11.1993. godine kada je na snagu stupio Ugovor iz Maastrichta. Tim ugovorom Europska zajednica u užem smislu (misli se na Europsku ekonomsku zajednicu) i u širem smislu integrirane su u Europsku uniju.

<sup>5</sup> Puškarić, M., (2012) *Europska integracija*, Zagreb, str. 323.

<sup>6</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica Jadertina 1/2014, str. 44.

<sup>7</sup> Wieser, C., (2005) *Corporate Social Responsibility – Ethik, Kosmetik oder Strategie?*, Beč, str. 25.

<sup>8</sup> Murphy, P.E., (2018) *An Evolution: Corporate Social Responsiveness*, *University of Michigan Business Review*, str. 19-25

## 2.2. Načela i strukturni dijelovi društveno odgovornog poslovanja

Prema profesoru Archie B. Carroll-u, direktoru Centra za neprofitne organizacije na poslovnoj školi Terry Colleg of Business, poduzeća i korporacije imaju mnoštvo obveza prema društvu. Smatra da postoje četiri vrste društveno odgovornog poslovanja: ekonomska, pravna, etička i filantropska. Te četiri vrste čine strukturnu cjelovitost društveno odgovornog poslovanja. Profesor Carroll smatra da su sva četiri načela do određene mjere postojala u poslovanju, no etičko i filantropsko načelo sve su zastupljenije i postaju važnija od ostalih načela. Filantropska odgovornost je na prvom mjestu i podrazumijeva dobrovoljne i samoinicijativne akcije za opće dobro zajednice. Taj oblik odgovornosti daje doprinos zajednici i rezultira boljom kvalitetom života sugrađana. Najčešće se očituje kroz razne oblike donacija, pomaganja određenim ranjivim skupinama građana, akcije prilikom vremenskih ili sličnih nepogoda.

Etička ili moralna odgovornost zastupa načela da je potrebno dijelovati moralno ispravno, pravedno i ne nanositi štetu društvu i zajednici. Takav oblik odgovornosti nije propisan zakonom, već se smatra kao neophodan i neupitan. Zajednica od kompanija neupitno očekuje da posluju u skladu sa zakonima i da se prema okolini ponašaju moralno i pravedno. Ako pak poduzeće radi protivno tim načelima vrlo lako u javnosti može dobiti loš imidž kompanije koja ne cijeni osnovna načela i pravila. Iz toga razloga profesor Carroll smatra da je potrebno integrirati poslovnu etiku u svaki dio poduzeća kako bi zaposlenici na svim razinama bili upoznati s ispravnim ponašanjem, što će u konačnici kompaniji donijeti pozitivan odjek prema potrošačima i zajednici.<sup>9</sup>

Pravna odgovornost odnosi se na poštivanja zakona, pravilnika te općenito državnih i međunarodnih institucija. Ovo načelo nalaže da se svaka kompanija mora obavezno pridržavati propisanih zakona i pravila u okruženju u kojem tvrtka obavlja svoju gospodarsku djelatnost. Osim što kompanija mora djelovati prema državnim zakonima, važno je da poštuje međunarodne regulative i pravila. Na menadžmentu kompanija je da poslovanje organiziraju na način da nijedan djelatnik ne krši zakone i pravila, a da proizvodnja i usluge koje kompanija nudi budu u skladu s propisanim zakonima.

Finalno, ekonomska odgovornost poduzeća odnosi se na profitabilnost poslovanja. Da bi tvrtka ili kompanija imala pozitivne učinke na okoliš i zajednicu ona prije svega mora biti profitabilna. Kompanija koja posluje s gubicima nije u mogućnosti zajednici ponuditi rješenja koja bi poboljšala kvalitetu života zajednice u kojoj posluje. Stoga, da bi kompanija uopće

---

<sup>9</sup> Krkač, K., (2007) *Uvod u poslovnu etiku i korporaciju društvenu odgovornost*, , Zagreb, str. 384.

mogla djelovati u skladu s načelima društveno odgovornog poslovanja mora imati zdravo poslovanje i bilježiti dobit.<sup>10</sup>

### 2.3. Područja društveno odgovornog poslovanja

Danas je koncept društveno odgovornog poslovanja unutar kompanija prisutan u različitim sferama. Veliki značaj daje se na društvenu odgovornost kroz upravljanje ljudskim resursima. Da bi se u kompaniji potaknula i njegovala društvena odgovornost potrebno je na svim razinama uvesti inovativno promišljanje, pri čemu su ključne nove vještine te uključenost zaposlenika kroz dvosmjerni dijalog. Zaposlenici od menadžmenta trebaju dobivati povratnu informaciju kako su važan dio kolektiva te da se njihov rad, iskustvo i ideje vrednuju.<sup>11</sup> Vrlo je važno zaposlenicima osigurati mogućnost dodatne edukacije, kvalitetne radne uvjete te stvoriti sustav koji će osigurati dobre međuljudske odnose. Dodatno, bolja ravnotežnost rada, obitelji i slobodnog vremena zaposlenika, jednake plaće i sigurnost na poslu bitni su faktori društvene odgovornosti kompanija.<sup>12</sup> Osim što će zadovoljan djelatnik tijekom radnog vremena davati svoj maksimum u radnim zadacima, kompanija će stvarati pozitivan imidž i ugled te će dugoročno profitirati na mnogim područjima – bolje brandiranje tvrtke osigurava bolje financijske pokazatelje, povećava se operativna efikasnost, dostupniji je kapital, te u konačnici dolazi do povećanja prodaje.<sup>13</sup>

Koncept društveno odgovornog poslovanja nalaže da bi kompanije trebale biti odgovorne i prilikom zapošljavanja. Uvriježeno je mišljenje da bi kompanije trebale zapošljivati najkvalitenije pojedince čije se vrijednosti i znanje u potpunosti poklapaju s vizijom i organizacijskim ciljevima poduzeća. Međutim, prilikom zapošljavanja kompanije bi trebale imati u vidu da na tržištu rada postoje skupine ljudi koje jako teško dolaze do zapošljavanja. U prvom redu to su osobe s invaliditetom. Osobe s invaliditetom trebale bi biti uključivane na tržište rada ovisno o svojim profesijama i obrazovanju. Pravi primjer kako bi se kompanije trebale odnositi prema osobama s invaliditetom pokazuje kompanija Podravka. Kompanija iz Koprivnice od svog postanka u rad uključuje osobe s invaliditetom. Kompanija je pokazala pravi primjer i otišla korak naprijed – oformili su poseban izdvojeni pogon dorade

---

<sup>10</sup> Krkač, K., (2007) *Uvod u poslovnu etiku i korporaciju društvenu odgovornost.*, Zagreb, str. 384.

<sup>11</sup> Trstenjak, M., Posavec, M., Kralj, A., (2013) *Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje, "Kvalitetom protiv recesije", 14. međunarodni simpozij o kvaliteti*, Rovinj, str. 224.

<sup>12</sup> Varićak I., Petračić, M., Brajdić, A., (2021) *Implementacija načela održivog razvoja u poslovne strategije prehrambene industrije grada Karlovca*, Karlovac, str. 64.

<sup>13</sup> Osmanagić Bedenik, N. i suradnici, (2010) *Kontroling između profita i održivoj razvoja*, , str. 61.-65.

gdje su uvjeti rada i vrsta posla prilagođeni znanju, mogućnostima i potrebama zaposlenika. Također veliku pažnju obraćaju na starije zaposlenike koji nisu više u mogućnosti u proizvodnji obavljati radne zadatke kao njihove mlađe kolege pa se sukladno radnoj sposobnošću i zdravstvenom stanju pojedinca preusmjeravaju u odjele gdje mogu pružiti svoj maksimalni doprinos. Iz kompanije navode kako osobe s invaliditetom mogu biti zaposlene i u pogonima proizvodnje, pri čemu oni kao poslodavac iskušaju zaposlenika na nekoliko pozicija kako bi se pronašlo najprimjerenije radno mjesto za tu osobu.<sup>14</sup>

Poduzeća bi također trebala obratiti pažnju i primjenjivati praksu zapošljavanja nacionalnih manjina. U Republici Hrvatskoj prema popisu stanovništva iz 2011. godine živi i radi 328.738 pripadnika nacionalnih manjina, odnosno 22 nacionalne manjine.<sup>15</sup> U Hrvatskoj, Ustav i zakon nacionalne manjine smatraju posebnom kategorijom stanovništva te ih posebno podupiru i imaju zaštitu države te za njih vrijedi pozitivna diskriminacija u pogledu zapošljavanja. Dakle, pri zapošljavanju u državnim, regionalnim ili lokalnim upravnim tijelima, za skupine nacionalnih manjina osigurana je odgovarajuća zastupljenost.

Već desetljećima jedan od najvažnijih zadataka poslovanja poduzeća je briga o okolišu. Kao što smo ranije naveli, 50-ih i 60-ih godina prošlog stoljeća mnoge multinacionalne kompanije bile su izložene napadima radi svoje nedovoljno dobre politike prema okolišu. S godinama to se promijenilo, kompanije su uvidjele da moraju donijeti novi sustav poslovanja koji neće biti izričito okrenut prema stvaranju profita. Kompanije sve više koriste ekološki prihvatljivu tehnologiju i sirovine te se sustavno brinu o odlaganju otpada. Na globalnoj razini jačalo je civilno društvo koje je više prisutno u javnosti i koje radi na edukaciji građana radi sprječavanja zagađenja okoliša i zaštite prirodnih resursa. Prirodni resursi se osirumašuju, događaju se klimatske promjene što vodi do nestanka određenih vrsta i propasti cijelih ekosustava. U uvjetima gdje se stanovništvo širi velikom brzinom, a kompanije crpe veliki izvor prirodnih resursa potrebno je pronaći mogućnost za smanjenje i uklanjanje neodrživih količina i obrazaca proizvodnje te osigurati sustav potrošnje resursa da bi resursi ostali održivi.<sup>16</sup>

Uz sve navedeno kompanije bi trebale raditi na odgovornom odnosu s partnerima, dobavljačima i potrošačima. Stanje kompanije na tržištu ovisi o broju zadovoljnih zaposlenika, kupaca, ali i dobavljača. Bez njih nijedna multinacionalna kompanije ne bi

---

<sup>14</sup> Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom ([https://www.zosi.hr/novosti/zosi\\_news/nagrada\\_poslodavac\\_godine\\_za\\_osobe\\_s\\_invaliditetom\\_za\\_2018\\_godinu\\_-1853/](https://www.zosi.hr/novosti/zosi_news/nagrada_poslodavac_godine_za_osobe_s_invaliditetom_za_2018_godinu_-1853/)) pristupljeno 05.04.2022

<sup>15</sup> Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjiva (<https://pravamanjina.gov.hr/nacionalne-manjine/nacionalne-manjine-u-republici-hrvatskoj/352>) pristupljeno 05.04.2022.

<sup>16</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, str. 49.

samostalno mogla izlaziti na tržište. Radi toga je dobar odnos s poslovnim partnerima među prioritetima kompanija. Poboljšanje i razvoj odnosa treba biti strateški cilj. Kompanije trebaju isporuke izvršavati na vrijeme i u skladu s ugovorenim rokovima. Kompanije bi također veliku pažnju trebale posvetiti na poštivanje ljudskih prava. Uz poštivanje ljudskih prava, kompanije su dužne poštivati radno pravo i važeće zakone o radu. Individualno radno pravo uređuje kakav mora biti odnos između određenog radnika i određenog poslodavca. Preciznije, kroz sklapanje ugovora o radu između djelatnika i poslodavca određuje se radno vrijeme, odmori, ugovorena plaća, duljina radnog odnosa i prava radnika. S druge strane, kolektivno radno pravo uređuje udruživanje određenog broja radnika u sindikate preko kojih kao skupina zastupaju svoja prava.<sup>17</sup> Sve navedeno su važni elementi kroz koje poduzeća pokazuju odgovornost prema zaposlenicima i zajednici u kojoj djeluju. U Hrvatskoj je vidljiva pozitivna praksa, no još ima dosta prostora u pogledu poboljšanja odgovornosti poduzeća i poslodavaca općenito.

### 2.3.1. Odgovornost prema radnicima

Teorijskim pretpostavkama iz prehodnog poglavlja lako se zaključuje da tvrtke moraju osigurati normalne i zdrave uvjete rada. Tu pretpostavku da se prema zaposlenicima treba ponašati dostojanstveno, pravedno i pošteno podržavaju i vodeća znanstvena istraživanja koja pokazuju direktnu i eksplicitnu povezanost zadovoljstva na poslu i produktivnosti. Kako bi se povećala produktivnost zaposlenika potrebno ih je adekvatno motivirati i omogućiti rad u zdravim i ugodnim uvjetima. U takvim uvjetima radnik će osjećati potrebu dati svoj maksimum, znat će da se njegovo zalaganje cijeni i da za sav dodatan trud koji iskaže bit će nagrađen. Važno je naglasiti da radnik ne očekuje za svako zalaganje financijsku stimulaciju, već je nekad vrlo važno da ga se samo pohvali.<sup>18</sup> Stoga bi tvrtke, neovisno o društvenoj odgovornosti, profitirale korektnim odnosom prema radnicima. U današnje doba sve su rijedi fizički poslovi, dok su intelektualni poslovi sve češći. Snalažljivost, kreativnost i odgovornost sve su važniji te su to jedne od glavnih karakteristika kvalitetnih zaposlenika. Na kompetitivnom tržištu rada tvrtke se danas bore za sposobne individualce i to je dodatan razlog da se ponašaju društveno odgovorno jer moraju privući radnu snagu.

Unatoč globalizaciji i mnoštvu pozitivnih primjera, predrasude i diskriminacije još uvijek su raširena pojava. Kvalitetan i uspješan radnik može biti bilo kojeg spola,

<sup>17</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=51535> pristupljeno 05.04.2022

<sup>18</sup> Herman V., Petričević A., (2011) *Utjecaj uvjeta rada na radnu produktivnost; Ekonomski vjesnik*, Vol. XXIV No. 2., str. 31.

nacionalnosti, boje kože, seksualne orijentacije i slično. U praksi se pokazalo da su najuspješnija društva i kompanije upravo one koje su najotvorenije, a kao rezultat diskriminacijske politike na važne pozicije u tvrtkama ne dolaze najtalentiraniji i najmarljiviji zbog čega tvrtke ne uspijevaju kako bi inače mogle. Poduzeća bi trebala biti spremna nadići sitničave predrasude, a kao nagradu dobit će sposobne i produktivne ljude koje je izabralo tržište. U ovom kontekstu također su vidljivi značajni pomaci, globalne tvrtke prepoznale su uspjeh nediskriminacijske politike u zapošljavanju i uspješnije su nego prije.

### 2.3.2. Odgovornost prema potrošačima

Važno je naglasiti da je današnja ekonomija bazirana na potrošačkom društvu stoga je 1970-ih godina razvijena ideja „društvenog ugovora“ između poduzeća i društva. Američki odbor za ekonomski razvoj (1971.) ustvrdio je da obzirom da je srednja klasa postala glavni potrošač, društvo (koje je u većini razvijenih društva i država uglavnom sačinjeno od srednje klase) održava tvrtke trošenjem zbog čega bi tvrtke trebale sustavu i cjelovito ulagati u to društvo. Prema spomenutom Američkom odboru za ekonomski razvoj tri su ključne točke „društvenog ugovora“ koje nam govore kako bi se trebalo voditi društveno odgovorno poduzeće:

1. Obezbijediti poslovna mjesta i sudjelovati u ekonomskom razvoju;
2. Na pošten i čestit način odnositi se prema zaposlenicima i prema potrošačima;
3. Biti uključen u unaprjeđenju uvjeta života u zajednici i okolišu u kojem djeluje.

Važno je stoga naglasiti da je prošlo skoro pedeset godina otkad je objavljen ovaj dokument i društveno odgovorno poslovanje je uzelo maha u zapadnom svijetu i, kako se i ostatak svijeta razvija, polako prodire u privrede trećih zemalja i zemalja u razvoju. Dakle, „društveni ugovor“ u današnjoj ekonomiji još više ima smisla jer potrošači direktno održavaju tvrtke na životu. U Hrvatskoj je zadnjih godina snažna kampanja koja je okrenuta prema potrošačima. Radi se o kampanji *Kupujmo hrvatsko* koja pokazuje, kao i ostali mnogi primjeri, da postoji značajan utjecaj na tržište regulirano željama ljudi da znaju odakle im dolazi hrana koju svakodnevno konzumiraju i odjeća koju svakodnevno nose. Svako poduzeće koje je potrošački orijentirano ima obvezu informirati potrošače gdje i kako proizvode svoje proizvode.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <https://kupujmohrvatsko.hgk.hr/o-akciji/> pristupljeno 08.05.2022.

### 2.3.3. Odgovornost prema okolišu i održivi razvoj

Koncept održivosti ili održivi razvoj jedan je od osnovnih koncepata ekonomije prirodnih resursa. Održivi razvoj je ključna pretpostavka opstanka i napretka čovječanstva. Pojam održivi razvoj nije nov, njegovi korijeni sežu u djelima klasične ekonomske znanosti. Ekonomski leksikon pojam opisuje:

„Održivi razvoj poduzeća je razvojni koncept poduzeća pri kojem svaki pojedinac pokušava zadovoljiti svoje potrebe tako da ne kompromitira zadovoljavanje potreba budućih generacija. Razvitak zajednice je održiv ako se unapređuje kakvoća življenja, a njeni nositelji pri tom ne prelaze granice obnovljivosti prirodnih dobara, ne opterećuju prostor i ne iskorištavaju prirodne resurse iznad njihovog prihvatnog kapaciteta“ (Ekonomski leksikon, 1995).

Da bi razvoj uistinu bio održiv, poduzeće mora integrirati skrb o okolišu, gospodarskom razvoju i dobrobiti svih ljudi, imajući u vidu generacije koje tek dolaze. Navode se ti temeljna elementa održivog razvoja:

1. Ekonomski – zadovoljavanje osnovnih potreba
2. Ekološki – zaštita i optimalno korištenje resursa
3. Socijalni – potreban je pozitivan učinak u zajednici<sup>20</sup>

Radi velike industrijalizacije i globalizacije klimatske promjene predstavljaju veliki problem za budući ekonomski razvoj. Tvrtnke koje imaju plan za dugoročni razvoj poslovanja sve više prelaze na alternativne oblike proizvodnje energije. Osim što je takav način proizvodnje energije bolji za okoliš, postoje dva temeljna razloga za prelazak na alternativne načine proizvodnje. Prvi razlog je zakonska regulacija – strateška je odluka Europske unije da se emisija stakleničkih plinova smanji i to se počelo zakonski regulirati. Naravno, proći će dugi period kad će se zakonski regulirati da sve tvrtke moraju preći na alternativne načine proizvodnje energije. Sada se to donekle reguliralo, a tvrtke koje implementiraju takav način proizvodnje imaju brojne benefite. Trenutno Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost sufinancira do 80% iznosa ugradnje solarne elektrane, a ta se investicija isplati već kroz 5 godina. Stoga Fond financira:

- 80% sufinanciranja za područja posebne državne skrbi i otoke prve skupine;
- 60% sufinanciranja za brdsko-planinska područja i otoke druge skupine;
- 40% sufinanciranja za sva ostala područja.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Nidžara Osmanagić, B., (2010) *Kontroling između profita i održivog razvoja*, Zagreb, str. 20.

<sup>21</sup> <https://www.fzoeu.hr/> pristupljeno 08.05.2022.



Europski parlament ima prijedlog zakona koji bi oporezivao resurse povezane s misijom stakleničkih plinova (poglavito naftu) i koji bi postavio tarife na uvoz robe iz država koje se ne drže Pariškog sporazuma o klimatskim promjenama<sup>22</sup>. Neovisno o uspjehu ili neuspjehu ovog konkretnog zakona, sve razvijene države aktivno razvijaju alternativne izvore energije i bilo tko tko je zainteresiran za budućnost svoje tvrtke vidi da je potrebno uložiti u čiste izvore energije prije nego ih države prisile na to, što je neminovno.

Drugi razlog zašto se uvodi alternativni način proizvodnje energije jest marketing. Tvrtke se promoviraju kao poduzeća koja proizvode eko-proizvode što također ispunjava odgovornost prema potrošačima u kontekstu transparentosti procesa proizvodnje. Time značajno mogu povisiti cijenu svojih proizvoda jer su istraživanja pokazala da su kupci voljni platiti kvalitetniji proizvod.

#### 2.3.4. Odgovornost prema zakonu i državi

Biti pošten i poštivati sve važeće zakone države u kojoj tvrtka posluje je također dio društveno odgovornog poslovanja. Zakoni države imaju svoju pravnu smisao i nisu samo arbitrarni skup pravila koji postoje. Doneseni Zakon je volja društva i poštivanje zakona je elementarno načelo demokratskog društva. Društveno odgovorno poslovanje na neki način djeluje kao neformalni zakon, ali njegovo formiranje u zajednicama u svijetu je pod značajnim utjecajem formalnog zakona te se dio načela implementira iz zakona.<sup>23</sup>

#### 2.4. Teorije društveno odgovornog poslovanja

Potrebno je spomenuti da postoje kritičari društveno odgovornog poslovanja. Naime, Friedmann je poznat kao kritičar te tvrdi da je glavni cilj društvene odgovornosti povećanje profita poslovanja. Da bi obranio svoju tvrdnju, navodi tri razloga zašto poduzeća ne mogu imati društvenu odgovornost te iznosi tvrdnju da samo ljudska bića mogu imati moralnu odgovornost u pogledu svojeg ponašanja i aktivnosti. Smatra da je obveza menadžera djelovati isključivo kako bi zaštitio poduzeće koje zastupa i da je u fokusu isključivo zarada. Kroz društveno odgovorno poslovanje, tvrtka želi ući u svijest potrošača te kampanje koje

---

<sup>22</sup> Potpisan 2015. godine, a stupio na snagu krajem 2016. godine. Sporazum su potpisale 194 države, a njih 118 ga je ratificiralo. Glavni cilj sporazuma jest ograničavanje globalnog zatopljenja na temperature „znatno ispod“ 2°C, osiguravanje opskrbe hranom, ali i ojačavanje kapaciteta država da se bore s posljedicama klimatske promjene, razvoj novih „zelenih“ tehnologija i pomaganje slabijim, ekonomski manje razvijenim članicama u ostvarenju svojih nacionalnih planova o smanjenju emisija. Također se navodi da je cilj do kraja 21. stoljeća u potpunosti anulirati emisiju stakleničkih plinova.

<sup>23</sup> Buhmann, K., (2006) *Corporate Social Responsibility in China: Current Issues and Their Relevance for Implementation of Law*, str. 63.-91.

provode u svrhu društvene odgovornosti su samo krinka preko koje pokušavaju povećati svoj prihod, a posljedično dobit. Smatra da su društvena pitanja isključivo područje koje mora regulirati država, a ne privatne organizacije i poduzeća.<sup>24</sup>

Osim spomenutog teoretičara, postoje i mnoštvo drugih autora koji su kroz godine razvijali modele koji naglašavaju društvenu odgovornost poduzeća i organizacija. Neki od važnijih modela – teorija su:

- Teorija interesnih grupa – stakeholder teorija,
- Carrollova piramida društvene odgovornosti,
- Model trostruke bilance – Triple bottom line
- CSR 2.0 DNA model prema Visseru

#### 2.4.1. Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća

Spomenuti teoretičar, Carroll, 1991. godine je doradio svoj model korporativne društvene odgovornosti. Izradio je svoju piramidu koju je podijelio na četiri razine:

1. Ekonomska razina
2. Pravna razina
3. Etička razina
4. Diskrecijska odgovornost

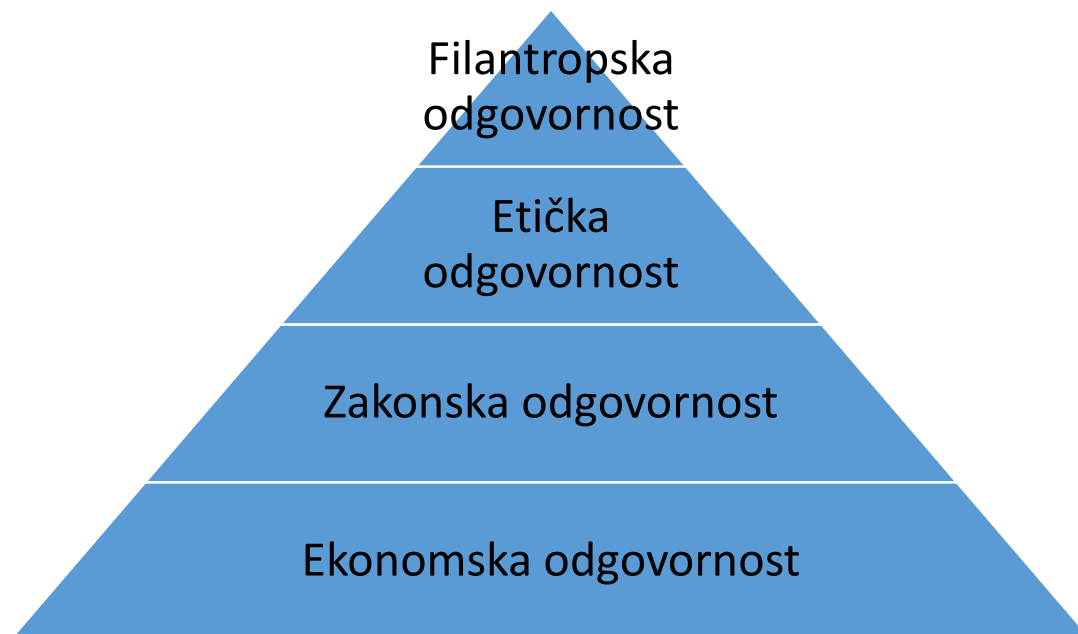
Autor smatra da je osnovna zadaća poduzeća ekonomska odgovornost, odnosno produktivnost i profitabilnost poslovanja. Pritom veliki značaj u poslovanju samog poduzeća i za dugotrajnu postojanost ima imovina. Stoga ta razina je na dnu piramide i predstavlja temelj na koji se nadograđuju ostale važne aktivnosti. Dio ekonomske odgovornosti su strateška ulaganja, strategija marketinga i planiranje financijske strategije s različitim dionicima. Navodi kako je u početku poslovanja potrebno angažirati brojne zaposlenike na važnim pozicijama za budući razvoj tvrtke. Potom je potrebno ostvariti zdrave poslovne odnose s dobavljačima, prodavateljima i eventualnim dioničarima. Što se tiče pravne odgovornosti, Carroll je opisuje kao princip poštenog poslovanja prema važećim zakonskim odredbama. Ako tvrtka provodi strategiju izbjegavanja poreza ili tržištu nudi asortiman koji je štetan za ljude i okoliš, takva organizacija nema vrijednosti društveno odgovornog poslovanja. Etička odgovornost predstavlja ponašanje poduzeća kao produktivnog člana društva – dobrog građanina i gospodara. Dok diskrecijska odgovornost predstavlja velikodušnost poduzeća,

---

<sup>24</sup> Visagie, P.J.C., Sibanda, D.V. i Coetzee, D.R. (2019) *The Evolution and Models of Corporate Social Responsibility. The Journal of Social Sciences Research*, str. 20.

dobrovoljne aktivnosti i težnju poduzeća da pomogne društvu. Kako bi ispunile diskrecijsku odgovornost, poduzeća sponzoriraju razne aktivnosti poput sportskih manifestacija, obrazovnih programa, umjetničkih i kulturnih aktivnosti i slično.<sup>25</sup>

Slika 1: Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: Prikaz autorice prema Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility. Business Horizons July/August*, str. 39-48.

#### 2.4.2. Model trostruke bilance

Teoriju Model trostruke bilance je razvio John Elkington koji objašnjava da postoje tri dimenzije: ekonomska, društvena i ekološka. Smatra da navedene tri dimenzije moraju imati održive rezultate. Mnoge tvrtke i organizacije provode projekte društvene odgovornosti po principu modela trostruke bilance. Teoretičar ističe da je kod ekonomske dimenzije važan dugoročni profit pa poduzeća stavljaju naglasak na kontrolu troškova, procjenu tržišne referentne vrijednosti te kontrolu rizika. Da bi poduzeće moglo razviti dobru politiku društvene odgovornosti iz zajednice u kojoj posluju moraju dobiti važne podatke. Podaci koji su potrebni su: stopa nezaposlenosti, sudjelovanje žena u radnoj snazi, zdravstvena zaštita, programi obrazovanja i slično. Navodi se da u ekološkoj dimenziji poduzeća moraju paziti na promjene u okolišu i da je važno da se pridržavaju novih zakona o okolišu. Ključno je da racionalno koriste prirodne resurse i gdje je moguće da uvide i koriste alternativne izvore

<sup>25</sup> Brin, P. i Nehme, M.N. (2019) *Corporate social responsibility: analysis of theories and models. EUREKA: Social and Humanities*, 5, str. 22.–30.

energije. Potrebno se usredotočiti na poslovne aktivnosti koje ne uzrokuju onečišćenje zraka, vode te je važno skladištiti toksičan i kruti otpad na način kako zakoni to reguliraju.<sup>26</sup>

#### 2.4.3. Teorija interesnih skupina – stakeholder teorija

Teorija interesnih grupa ili stakeholder teorija objašnjava da poduzeće ima dionike koji imaju usku vezu sa svim odlukama poduzeća. Teorija objašnjava da se ciljevi poduzeća mogu realizirati samo zaštitom interesa različitih dionika. Menadžeri za cilj moraju imati da svaki dionik bude upoznat s detaljima poslovanja poduzeća kako bi mogli učinkovito sudjelovati u donošenju odluka. Stoga dionici moraju biti upoznati s unutarnjim i vanjskim uvjetima organizacije. Ako bi menadžeri prikrivali značajne podatke poput visine plaća, bonusa ili pak nekih sumnjivih aktivnostima koje poduzeće provodi, to može značajno utjecati na sve dionike te na lokalno društvo. Iz toga razloga ova teorija objašnjava da poduzeća moraju biti jasna i otvorena oko svojih odluka prema svim dionicima. Eventualnu opasnost ove teorije možemo sažeti u tome da menadžeri ili direktori poduzeća mogu dijeliti interese s onim dionicima koji samo žele povećanje koristi i profita, ignorirajući ostale važne segmente poput ljudi iz lokalne zajednice gdje poduzeće posluje.<sup>27</sup>

#### 2.4.4. CSR 2.0 DNA model

Južnoafrički autor i akademik, Wayne Visser, u svom radu koji se bavi modelom društveno odgovornog poslovanja – DOP 2.0 ili CSR 2.0., navodi važne karakteristike odgovornog poslovanja. Autor smatra da su kreativnost, skalabilnost, odgovornost, globalnost i kružnost osnovna načela za novi model društveno odgovornog poslovanja.<sup>28</sup> Prema njemu, model DOP-a 2.0. izgleda na sljedeći način:

**Tablica 1: DNA Model DOP-a 2.0.**

DNA kod	Strateški ciljevi	Ključni pokazatelji
Stvaranje vrijednosti	Ekonomski razvoj	Kapitalna ulaganja Održiva roba i usluge Inkluzivna – uključiva poduzeća (raspodjela bogatstva, uključivanje ljudi

<sup>26</sup> Brin, P. i Nehme, M.N. (2019) *Corporate social responsibility: analysis of theories and models. EUREKA: Social and Humanities*, 5, str.22–30.

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Visser, W., (2010) *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), str. 21.

		koji su na dnu piramide)
Dobro upravljanje	Institucionalna djelotvornost	Vodstvo kod strategija prema održivosti Transparentnost (izvješćivanje o održivosti i odgovornosti, transferi vlade)
Društveni doprinos	Orijentacija prema dionicima	Dobrovoljne donacije Poštene radne navike – zdravlje i prava zaposlenih Jačanje malog i srednjeg poduzetništva, standardi rada i okoliša
Integritet okoliša	Održivi ekosustavi	Zaštita ekosustava (očuvanje biološke ranolikosti Obnovljivi resursi (ublažavanje klimatskih promjena, obnovljiva energija) Postizanje cilja „nula otpada“ (po načelima „od kolijevke do kolijevke“, uklanjanje otpada)

Izvor: prilagodba autora prema Visser, W., (2010) *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), str. 21.

### 3. Etičnost i društvena odgovornost u marketinškim aktivnostima

Marketing je za svako poduzeća jedna od ključnih poslovnih funkcija. Procesi koji su osmišljeni u odjelu marketinga poduzeće predstavlja na tržištu te osmišljava način na koji će proizvod ili usluga poduzeća stići do krajnjeg korisnika. Poduzeće koje ima kvalitetan proizvod, a nema osmišljen marketinški plan ne može se kvalitetno natjecati na tržištu. U modernim vremenima marketing se susreće na svakom koraku i kao poslovna funkcija nije rezerviran samo za proizvodna poduzeća. Marketing je stoga predmet mnogih istraživanja, stalno se mijenja i ide u korak s trendovima, pa postoje i brojne definicije koje ga opisuju. Prema Kotleru, "marketing je društveni i upravljački proces u kojemu, putem stvaranja

ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele".<sup>29</sup>

Definicije marketinga su brojne i opsežne, no sve se svode na određene osnovne stvari – poduzeće mora zadovoljiti potrebe potrošača uz što manje troškova, a sve u cilju ostvarivanja profita za poduzeće. Danas su marketinški stručnjaci u situaciji gdje moraju vrlo dobro osmisliti marketinški plan jer potrošači analiziraju proizvode i usluge koje tržište nudi. Stoga stručnjaci smatraju da bi poduzeća na prvo mjesto trebali staviti kupce, a tek onda profit. Potrošači sve više prepoznaju i daju povjerenje poduzećima koja cijene kupca, što onda utječe i na rast prodaje, dobar ugled poduzeća, stvaranje konkurentske prednosti poduzeća, a na kraju i profit. Baš iz toga razloga pojavio se društveno odgovoran marketing. Uzimajući u obzir definiciju marketinga, društveno odgovorni marketing možemo definirati kao proces u kojemu prvenstveni cilj nije ostvarenje dobiti, već zadovoljenje potreba društvenog i socijalnog karaktera. Takvim marketingom radi se nešto veće od poduzeća, a to je poticanje pozitivnih promjena u društvu. Društveno odgovorno poslovanje i marketing mogu se nadopunjavati kako bi se ostvarili društveni ciljevi koji su u interesu organizacije i zajednice. Da bi ta veza funkcionirala potrebno je osigurati dobru komunikaciju između tih dviju strana, a upravo marketing kao komunikacijski kanal nudi nekoliko mogućih načina na koje se ti postavljeni društveni ciljevi mogu ostvariti.<sup>30</sup>

U nastavku ćemo navesti nekoliko razloga zašto se potrošači mogu osjetiti ugroženima od strane marketinga:

- Loša usluga potrošačima slabijih primanja – različita kvaliteta proizvoda
- Visoke cijene – rezultat su ogromnih troškova distribucij, odnosno neučinkovitog i često nepotrebno dugog distributivnog lanca, visokih troškova oglašavanja i pretjerano visokih osnovnih cijena proizvoda
- Obmane - potrošača se pokušava uvjeriti da dobiva veću vrijednost od stvarne vrijednosti proizvoda ili usluge, a postiže se kroz obmanjujuće određivanje cijena, promidžbu i pakiranje
- Planirano zastarijevanje – proizvodi najčešće zastarijevaju prije stvarne potrebe za zamjenom (posebno se to odnosi na tehnologiju koja se kviri odmah po prestanku važenja garancije)

---

<sup>29</sup> Kotler P., (1997) *Upravljanje marketingom*, 9. izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 74.

<sup>30</sup> Glavočević A., A. Radman Peša, (2013) *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, *Oeconomica Jadertina* 2/2013, Rovinj, str. 33

- Loši i nesigurni proizvodi – često su neadekvatne kvalitete, lažno su deklarirani i ne donose korist potrošaču, predmet su kontrole udruga za zaštitu potrošača
- Agresivna prodaja – najčešća je u maloprodaji, često kupac zaključuje da je kupio ono što zapravo nije htio

Društveno odgovorno poslovanje u marketingu može se primijeniti na mnogo različitih načina. Takav način predstavljanja poduzeću može pomoći da postane konkurentnije na tržištu, no glavna bit je stvaranje veće vrijednosti za interesno-utjecajne skupine uz smanjenje nepoželjnih aktivnosti. Uspjeh velikih poduzeća stoga najviše ovisi o tome koliko će uspijети zadovoljiti potrebe raznih interesnih skupina, a poslovanje kroz društvenu odgovornost ključ je tog uspjeha.<sup>31</sup>

Šest je načina da organizacija svoje društveno odgovorno djelovanje integrira u marketinške aktivnosti i poslovanje:

1. Korporativno društveno promoviranje (eng. Corporate Cause Promotion) - korporacija osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju,<sup>32</sup>
2. Korporativni društveni marketing (eng. Social Marketing) – korporacija potpomaže razvoj i/ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice,
3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima (eng. Cause Related Marketing – CRM) - korporacija se obvezuje da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj,
4. Korporativna filantropija (eng. Corporate Philanthropy) - korporacija neprestano daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije u naturi,
5. Društveno koristan rad (eng. Employee Volunteerism) - korporacija podržava i potiče zaposlenike, partnere iz sektora trgovine na malo i/ili primatelje povlastica da dobrotvornim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije,
6. Društveno odgovorna poslovna praksa (eng. Socially Responsible Business Practices) - korporacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu

<sup>31</sup> Glavočević A., Radman Peša A., (2013) *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, Oeconomica Jadertina 2/2013, Rovinj, str. 30.-31.

<sup>32</sup> Lee N., Kotler P., (2009) *DOP – Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, str. 55.-58.

koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu tj. ulagati u takav cilj.<sup>33</sup>

Zaključujemo da poduzeće na raspolaganju ima široki spektar društveno odgovornih poslovnih praksi koje mogu integrirati u svoje marketinške aktivnosti. Ovisno o tome u kojoj djelatnosti poduzeće posluje potrebno je odabrati adekvatnu strategiju koja se najbolje uklapa u poslovnu politiku poduzeća. Poduzeće društveno odgovornim poslovanjem postaje odgovorno prema zajednici, prema prirodi te utječe na dobrobit društva.

### 3.1. Marketing opće dobrobiti

Zadnjih nekoliko desetljeća društvo postaje osvještenije za ekologiju stoga je povećana zabrinutost društva za ekološke i društvene probleme. To je potaknulo organizacije da pokrenu suradnju s drugim organizacije te povežu promotivne aktivnosti svojih proizvoda i usluga da zajedno ispunjuju ciljeve u sferi općih dobrobiti na uzajamnu korist. Najčešća je suradnja između profitnog i neprofitnog sektora. Cilj marketinga opće dobrobiti je ostvariti društveno-korisni cilj, dok je marketinška promocija poduzeća u drugom planu. Važno je napomenuti da je primarni cilj većine poduzeća ostvarivanje profita, međutim razvoj društva i sve veća zagađenost okoliša pred organizacije stavlja veliki izazov kako na drugačiji način pridobiti povjerenje potrošača. Marketing opće dobrobiti jedan je od oblika društveno odgovornog poslovanja kojim organizacije nastoje zadovoljiti izazove koje interesno utjecajne skupine stavljaju pred njih.<sup>34</sup>

Možemo izdvojiti četiri strategije marketinga općeg dobra. One su:

1. Sponzorstvo;
2. Strategija temeljena na donaciji određenog iznosa od prodaje;
3. Strategija zajedničke promocije;
4. Strategija donacija u naturi.

Koristi od primjene marketinga opće dobrobiti imaju svi uključeni dionici. Poduzeća mogu ostvariti rast prodaje svojih proizvoda i sluga, razviti reputaciju tvrtke koja brine za okoliš i zajednicu i time si napraviti dobar publicitet. Ovdje je važno naglasiti da pozitivna slika poduzeća kupca može potaknuti da kupuje i ostale proizvode toga poduzeća, a koji mu nisu primarno potrebni. Time poduzeća vežu kupca uz sebe i imaju lojalnog potrošača koji će

---

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Glavočević A., Radman Peša A., (2013) *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, *Oeconomica Jadertina* 2/2013, Rovinj, str. 30.-31.



zauvijek kupovati njihove proizvode iako je moguće da konkurencija ima kvalitetniji ili povoljniji proizvod. Poduzeće se provođenjem marketinga opće dobrobiti može diferencirati od drugih poduzeća kroz sudjelovanje u dobrotvornim ili sponzorskim akcijama. S druge strane, dobrotvorne organizacije dobivaju sredstva za aktivnosti u humanitarne svrhe, a potrošači dobivaju osjećaj da su kupnjom tog određenog proizvoda učinili dobro i pomogli u rješavanju nekog društvenog problema. Na taj način postiže se zadovoljstvo kod potrošača, a istovremeno se pomaže u rješavanju društvenih problema te se vodi briga o dobrim odnosima s društvenom zajednicom.<sup>35</sup>

Finalno, važno je spomenuti da koncept marketinga opće dobrobiti može imati i neke negativne strane za uključene strane. Poduzeće se može naći u pozicije da su uložili previše sredstava u aktivnosti povezane s marketingom opće dobrobiti pa moraju smanjiti sredstva za ostale aktivnosti, što u konačnici može dovesti smanjenje poslovanja i profita poduzeća. Neprofitne organizacije moraju biti oprezne kod odabira partnera za svoje programe kako ne bi došlo do neuspješne suradnje koja za sobom povlači eventualne financijske poteškoće i potencijalan prestanak rada organizacije. Ako planirani projekt ne završi na adekvatan način potrošači se mogu osjećati iznevjereno te početi ignorirati projekte vezane za opću dobrobit, a bez krajnjih potrošača i konzumenata nijedan takav projekt ne može biti uspješan.<sup>36</sup>

### 3.2. Zeleni marketing

Pojam zeleni marketing poznati je i pod nazivom *marketing okoliša* ili *ekološki marketing*, a on obuhvaća marketinške aktivnosti usmjerene na zaštitu okoliša i društva u cjelini. Također, on bi trebao zadovoljiti želje potrošača koji su osvješteni i osjetljivi na onečišćavanje okoliša. Prva definicija zelenog marketinga pojavila se 1975. godine od strane udruženja The American Marketing Association. Prema tom udruženju, zeleni je marketing izučavanje pozitivnih i negativnih aspekata marketinških aktivnosti na onečišćavanje, iscrpljivanje energije i iscrpljivanje neenergetskih resursa.<sup>37</sup>

Zeleni se marketing temelji na prihvaćenoj 3-R formuli (engl. reduce – reuse – recycle). Marketing na 3-R formuli može značajno pridonijeti očuvanju okoliša:

---

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Tolušić Z., Dumančić E., Bogdan K., (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i zeleni marketing*, *Agroeconomia Croatica* 4:2014, Osijek, str. 26

- Smanjiti (reduce) – smanjenje iskorištavanja prirodnih resursa (to se može ostvariti kroz zamjenu prirodnih resursa umjetno proizvedenim resursima) te smanjenje potrošnje energije u procesu proizvodnje i u ostalim poslovnim procesima
- Ponovno upotrijebiti (reuse) – ovaj korak predlaže ponovno upotrebljavanje iskorištene ambalaže ili njezinih dijelova (umjesto drvenih paleta za transport mogu se koristiti palete od umjetnih materijala koje se koriste duže vrijeme; spremnici za boju za fotokopirne uređaje mogu se puniti nekoliko puta, te nije potrebno svaki put kupiti nove i sl.)
- Reciklirati (recycle) – proizvođači organizirano prikupljaju iskorištene proizvode i njihovu ambalažu za postupak reciklaže (neke kompanije prodaju mlijeko u recikliranim karton ambalažama i sl.)<sup>38</sup>

Zeleni marketing također obuhvaća četiri instrumenta, a to su:

- Zeleni proizvod ili usluga – to su ekološki prihvatljivi proizvodi i usluge koji uopće ne štete ili minimalno štete okolišu
- Zelena cijena – zeleni proizvodi i usluge obično su skuplji od standardnih, no kada se uzmu u obzir troškovi njihove proizvodnje i dodana vrijednost koje donose potrošaču i zajednici, oni su dugoročno bolje rješenje za potrošače
- Zelena ambalaža – ambalaža koja ima minimalan negativan utjecaj na okoliš, a to se postiže biorazgradivom ambalažom, povratnom ambalažom ili ambalažom proizvedenom iz recikliranih materijala
- Zelena komunikacija - zelenim proizvodima je dopušteno imati naznačenu zaštićenu oznaku ekoloških proizvoda kao garanciju kvalitete i način na koji se taj proizvod napravio.<sup>39</sup>

U Hrvatskoj se sektor eko (zelenih) proizvoda razvija te tek mora doći na razinu koja je u zapadnim zemljama, no na dobrom smo putu da većina standardnih proizvoda ima supstitut u vidu eko proizvoda. Ekološka proizvodnja je proizvodnja bez kemije, bez herbicida, pesticida i korištenja mineralnih gnojiva koja su bazirana na lako topivim fosfatima. U Hrvatskoj svaki eko proizvod mora imati sljedeći znak:

---

<sup>38</sup> Ibid

<sup>39</sup> Tolušić Z., Dumančić E., Bogdan K.: Društveno odgovorno poslovanje i zeleni marketing, *Agroeconomia Croatica* 4:2014, str. 27

Slika 2: Oznaka ekoloških proizvoda u Hrvatskoj



Izvor: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/sto-je-uopce-eko-proizvod-20100713>, pristupljeno 15.5.2022.

### 3.3. Etička načela društveno odgovornog marketinga

Etika je filozofska disciplina koja proučava moral te ju možemo nazvati filozofijom morala koja istražuje smisao i ciljeve moralnih normi.<sup>40</sup> Etičari smatraju da etika mora prožimati svakoga i svaku stvar u tvrtki te da se mora primijenjivati svuda. Poslovna etika je kodeks ponašanja koji su poslovni ljudi prihvatili kao ispravan način rada i ophođenja prema široj javnosti. Menadžeri bi trebali djelovati i donositi odluke u skladu s osobnim moralom, primijenom etičkog ponašanja štite poduzeće, ali i zaposlene. Poslovna etika obuhvaća načela i norme ponašanja u poslovnom svijetu, no ona nije sastavljena od pravnih normi jer zakoni ne sprječavaju neetičke poslovne, već samo nezakonite metode. Ako poduzeće nema jasno regulirani etički kodeks, neetičkim poslovnim metodama poduzeće uništava odnos s kupcima. To u konačnici donosi negativni imidž poduzeća i smanjenu dobit.<sup>41</sup>

U poslovnom svijetu možemo prepoznati moralan i nemoralan menadžment. Moralan menadžment jest onaj koji poštuje etička načela i pravila u donošenju poslovnih odluka. Cilj moralnog menadžmenta je uspijeti u poslovnim aktivnostima, a istovremeno se držati etičkih standarda, pravila poštenih odnosa, pravde i osiguranja prava drugih. Stoga moralni menadžeri vode brigu da donose odluke koje donose dobrobit za organizaciju, interesne grupe i društvo. Analitičari su pokušali analizom, komparacijom i sintezom oblikovati etičke standarde marketinga koji bi bili univerzalni. Najuspješniji standard osnovu ima na pet temeljnih etičkih standarda marketinga:

1. Zlatno pravilo – provodite aktivnosti i ponašajte se tako kao što očekujete da se i drugi ponašaju prema vama.

<sup>40</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Etika> pristupljeno 15.5.2022

<sup>41</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008) *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb str. 35.

2. Utilitaristički princip – provodite aktivnosti i ponašajte se tako da rezultat ponašanja bude najveće dobro za najveći broj subjekata.
3. Kantov kategorički imperativ – provodite aktivnost i ponašajte se tako da akcija koju ste poduzeli pod određenim uvjetima bude univerzalni zakon ili pravilo ponašanja.
4. Profesionalna etika – provodite aktivnosti na takav način da će ih pravilnim i propisanim smatrati i grupa nezainteresiranih profesionalaca – kolega.
5. Televizijski test – menadžer se uvijek treba pitati sljedeće: „da li bi se osjećao ugodno objašnjavajući javnosti putem nacionalne televizijske mreže razloge zbog kojih sam poduzeo ovu akciju?“<sup>42</sup>

Kvalitetne i uspješne organizacije postale su svjesne činjenice da u tržišnom natjecanju poslovna etika može omogućiti rast i razvoj, da povećava efikasnost i efektivnost, a u konačnici veći profit. Sve je više istraživanja koja dokazuju da profitabilnost i poslovna etika nisu pojmovi koji se međusobno isključuju. Na poduzećima je da provode aktivnosti i procese koji idu u smjeru veće ekološke osvještivosti te da budu na usluzi zajednici i društvu. Takav način poslovanja dugoročno donosi prepoznatljivost za njihove proizvode i željeni profit.<sup>43</sup>

#### 4. Društveno odgovorno poslovanje u europskom kontekstu

Sredinom prošlog stoljeća započelo je ostvarivanje ideje europskih političkih i poslovnih krugova o osnivanju snažne europske zajednice koja bi cijelom europskom kontinentu donijela prosperitet i mir među zemljama članicama. Osnivanjem Europske zajednice započelo je stvaranje Europske unije koja je danas gospodarska i politička formacija temeljena na vladavini prava, a trenutno broji 27 članica te time okuplja oko 450 milijuna stanovnika. Djelovanje Unije temelji se na ugovorima koje dobrovoljno i demokratski donose sve države članice.<sup>44</sup>

Europska komisija je jedno od najvažnijih tijela Europske unije, ona predstavlja tijelo izvršne vlasti koje provodi politike i programe. Zadaća komisije je iniciranje i izrada propisa i programa, nadzor financija, te općenito predstavljati i podupirati interese Europske unije u cjelini. Europska komisija ocjenjuje društveno odgovorno poslovanje vrlo važnim za održivost, konkurentnost i inovacije poduzeća u Europskoj uniji te za gospodarstvo Europske

<sup>42</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ., (2004) *Marketing*, Adverta d.o.o., Zagreb, str. 63

<sup>43</sup> Aleksić A., (2007) *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik EFZG, Zagreb., str. 420

<sup>44</sup> [https://european-union.europa.eu/index\\_hr](https://european-union.europa.eu/index_hr) pristupljeno 15.5.2022.

unije. Europska komisija ocjenjuje također da društveno odgovorno poslovanje donosi prednosti za upravljanje rizikom, smanjenje troškova, pristupa kapitalu, odnosa s korisnicima i upravljanja ljudskim resursima. Smjernice i načela Strategija društveno odgovornog poslovanja koje provodi Europska komisija izgrađene su na:

- smjericama Ujedinjenih naroda za gospodarstvo i ljudska prava,
- ISO 26000 Guidance standardima za društvenu odgovornost,
- Međunarodnoj organizacija rada, Tripartitnoj deklaraciji o principima u vezi s multinacionalnih kompanijama i socijalnom politikom,
- smjericama Organizacije za gospodarsku suradnju i razvitak OECD-a za multinacionalna poduzeća.<sup>45</sup>

Razvojem europskih tijela i napredovanjem Unije kao organizacije donosile su se strategije za pametan i održiv rast. U Lisabonu je 2000. godine donesena, a 2006. revidirana prva strategija. Cilj je strategije da Europa postane sposobna za održiv ekonomski rast s većim brojem i s boljim radnim mjestima te s većom osvještenosti i brigom za okoliš. Već 2010. je strategija unaprijeđena te je nazvana „Europa 2020“. Tom strategijom definirano je pet glavnih ciljeva:

- zapošljavanje: 75% stanovništva u dobi od 20 do 64 godina treba biti zaposleno
- istraživanje i razvoj: 3% BDP-a Europske unije treba se uložiti u istraživanje i razvoj
- klimatske promjene i energetska održivost: trebaju se postići ciljevi „20/20/20“ u području klime i energije – 20% smanjenje emisije stakleničkih plinova, 20% povećanje energije iz obnovljivih izvora u EU i 20% poboljšanja u području energetske učinkovitosti
- obrazovanje: udio osoba koje rano napuštaju školovanje treba biti ispod 10%
- siromaštvo: smanjiti broj ljudi koji žive u siromaštvu ili kojima prijeti siromaštvo

Potom je 2011. godine donesena i Strategija društveno odgovornog poslovanja koja uključuje poboljšanja u:

- vidljivosti društveno odgovornog poslovanja i širenje dobre prakse,
- praćenju razine povjerenja u poslovanju,
- tržišne nagrade za društveno odgovorno poslovanje,
- objavljivanju socijalnih i ekoloških podataka o tvrtki,
- integriranju društveno odgovornog poslovanja u obrazovanje, obuku i istraživanje,

---

<sup>45</sup> [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_hr) pristupljeno 15.5.2022.

- isticanju važnosti nacionalnih i pod-nacionalnih politika društveno odgovornog poslovanja,
- usklađivanju europskih i globalnih pristupa društveno odgovornog poslovanja.<sup>46</sup>

U narednim su godinama tijela Europske unije marljivo radile kako bi strategije dodatno unaprijedile, a sve u svrhu poboljšanja životnog standarda stanovnika Europe i zaštitu prirodnih resursa. Europska komisija se također uključila u Program globalnog razvoja za 2030. godinu (Agenda 2030). Agenda 2030. definira 17 glavnih ciljeva:

- svijet bez siromaštva,
- svijet bez gladi,
- zdravlje i blagostanje,
- kvalitetno obrazovanje,
- rodna ravnopravnost,
- čista voda i sanitarni uvjeti,
- pristupačna energija iz čistih izvora,
- dostojanstven rad i ekonomski rast,
- razvoj čiste industrije,
- razvoj inovacija,
- razvoj infrastrukture,
- smanjenje nejednakosti,
- održivi gradovi i zajednice,
- odgovorna potrošnja i proizvodnja,
- zaštita klime,
- očuvanje vodenog svijeta,
- očuvanje života na zemlji,
- mir, pravda i snažne institucije,
- partnerstvom do ciljeva.<sup>47</sup>

#### 4.1. Europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje

Europska mreža za društveno odgovorno poslovanje (The European Business Network for Corporate Social Responsibility – CSR Europe) je europska poslovna mreža nacionalnih

<sup>46</sup> [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_en) pristupljeno 15.5.2022.

<sup>47</sup> Pavić-Rogošić, L., (2016) *Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030*, ODRAZ-Održivi razvoj zajednice, II. izmijenjeno izdanje, Zagreb, str. 3.

partnerskih organizacija za društveno odgovorno poslovanje. Ta organizacija je pravna naslijednica europske poslovne mreže pod nazivom: Europska poslovna mreža za socijalnu koheziju koja je osnovana 1996. godine. Godinu dana ranije usvojena je Europska poslovna deklaracija protiv socijalne isključenosti i to je dalo poticaj za osnivanje organizacije. Europska poslovna mreža za socijalnu koheziju formirana je kako bi se stvorio prostor za poslovnu razmjenu iskustava, razvoj rješenja i uključenja u dijalog pametne politike Europske unije, s ciljem jačanja korporativne društvene odgovornosti u okviru svojih članica i izvan nje.<sup>48</sup>

Danas CSR Europe radi s više od 10.000 poduzeća kroz 48 članova korporacije i 42 nacionalne organizacije koje se bave društveno odgovornim poslovanjem u 30 europskih zemalja. Cilj djelovanja ove mreže je podizanje svijesti, promoviranje i podržavanje razvoja i provedbi praksi društveno odgovornog poslovanja. Kroz suradničke akcije članica mreže, CSR Europe nastoji ostvariti lokalni, nacionalni i europski pomak prema odgovornom i održivom poslovanju. Organizacija i njezini partneri rade na važnim zajedničkim projektima u okviru Europskog pakta za mlade, koji je zajednički projekt za poslovanje i ljudska prava te projekta za nagradu Europski program društveno odgovornog poslovanja.<sup>49</sup>

Organizacija je 2015. godine lansirala projekt Enterprise 2020 Manifest kao doprinos Strategiji „Europa 2020“ koji je odgovor na goruća pitanja unutar Europske unije. Glavne teme su hitna potreba rješavanja nezaposlenosti, klimatskih i demografskih promjena u Europi. Pozivaju sve tvrtke i vlade da zajednički pokušaju utjecati na pozitivne promjene i rješavanje navedenih problema kroz tri strateška područja:

- provjere zapošljavanja i uključenosti u zajednici kroz upravljanje i vrijednosne lance;
- poticanje tvrtki da se predano uključe sa zajednicama, gradovima i regijama, za razvoj i implementaciju novih metoda održive proizvodnje, potrošnje i egzistencije;
- isticanje transparentnosti poštivanje ljudskih prava u središtu poslovnog ponašanja.<sup>50</sup>

Od početka projekta članovi CSR Europe su izradili Interaktivnu online poslovnu mapu koja ističe sve inicijative iz cijele Europe. Enterprise 2020 postao je Europski korporativni pokret društvene odgovornosti tvrtki koji se različitim aktivnostima zalaže za

---

<sup>48</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/basic/basic\\_2014\\_hr.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_hr.pdf)) pristupljeno 22.05.2022.

<sup>49</sup> <https://www.csreurope.org/> pristupljeno 22.05.2022.

<sup>50</sup> Ibid

razvoj novih i inovativnih poslovnih praksi i u suradnji sa članovima pruža rješenja za postojeće i nove društvene potrebe.<sup>51</sup>

Danas je organizacija usredotočena na tri prioriteta područja, a to su: ljudi, materijali i tržišta. Cilj je osigurati:

- gospodarstvo s ljudima i za ljude gdje se razvija i stvara poslovno vodstvo i djelovanje za doprinos uključivom i pravednom europskom društvu;
- održivost u vidu materijala, sirovina i lanca vrijednosti; važan je angažman s dobavljačima za klimatske akcije i uključivo gospodarstvo;
- održivo tržište i financije – poboljšanje izvješćivanja i održivog financiranja za uključivu transformaciju.<sup>52</sup>

## 5. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

### 5.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja

Hrvatska je mala zemlja koja nema veliki utjecaj u Europi i svijetu, no praksa je pokazala da je velika u otvorenosti prema procesima koji u cilju imaju podizanje osviještenosti i održivosti. Davne 1972. godine donesena je Rezolucija o zaštiti čovjekove sredine, neposredno prije održavanja Prve konferencije Ujedinjenih naroda na temu zaštite okoliša. Već od tada Hrvatska provodi procjenu utjecaja na okoliš, što je zakonski uvedeno 1980. godine. Unatoč vrlo teškoj situaciji u vrijeme ratnih zbivanja 1992. godine Hrvatska je donijela Deklaraciju o zaštiti okoliša kojom se država opredjeljuje za održivi razvoj prema načelima kojima je cilj ukazati na:

- postavke o pristupu Republike Hrvatske međunarodnim ugovorima iz područja zaštite okoliša te o suradnji s međunarodnim organizacijama;
- opredjeljenje na gospodarski održiv razvoj, temeljen na održivoj poljoprivredi i šumarstvu, pomorstvu i turizmu te gospodarstvu i industriji zasnovanoj na ekološki dopustivim tehnologijama;
- energetska politiku usmjerenu na energetska učinkovitost i postupno uvođenje obnovljivih izvora energije;
- pravo pojedinca da zna i da ima pristup informacijama o stanju okoliša i prirodnih resursa, da bude informiran, da sudjeluje u odlučivanju o aktivnostima koje će imati značajan

---

<sup>51</sup> Ibid

<sup>52</sup> Ibid



utjecaj na okoliš te pravo na zakonska sredstva i naknadu onima čije je zdravlje ili okoliš bio ozbiljno ugrožen ili može biti ozbiljno ugrožen.<sup>53</sup>

Ratnih 90-ih godina Hrvatska vlada se silno željela približiti europskim procesima i tada mladoj državi i demokraciji donijeti nove procese kako bi se napravio iskorak u odnosu na zadnja desetljeća provedenih u socijalizmu. Stoga je Hrvatska podržala Agendu 21 i plan djelovanja koji je donesen 1992. godine te time preuzela obveze iz Milenijske deklaracije i Milencijskih ciljeva iz 2000. godine. Ulaskom u novi milenij, 2001. godine donesena su Načela razvoja Republike Hrvatske temeljenih na konceptu održivoj razvoja. Tih godina puno se radilo na osvještenosti građana o važnosti društvene odgovornosti, a fokus je najviše bio na održivom razvoju i zaštiti okoliša. Nakon toga, 2009. godine je donesena Strategija održivog razvoja Republike Hrvatske za dugoročno djelovanje u nekoliko ključnih područja:

- poticaj rasta broja stanovnika;
- okoliš i prirodna dobra;
- usmjeravanje na održivu proizvodnju i potrošnju;
- ostvarivanje socijalne i teritorijalne kohezije i pravde;
- postizanje energetske neovisnosti i rasta učinkovitosti korištenja energije;
- jačanje javnog zdravstva; povezivanje prostora; zaštitu Jadranskog mora, priobalja i otoka.

Na 70. Općoj skupštini UN-a u 2016. godini, tadašnja Predsjednica Republike Hrvatska Kolinda Grabar Kitarović, potvrdila je sudjelovanje Hrvatske u ostvarivanju ciljeva održivosti do 2030. godine.<sup>54</sup>

## 5.2. Utjecaji na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

Za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj nekoliko je važnih čimbenika. Svakako jedan od najvažnijih čimbenika su europske prakse i utjecaj organizacija koje smo članovi. Međutim mogu se izdvojiti četiri glavna čimbenika:

1. vlasnička struktura;
2. liderske sposobnosti;
3. veličina poduzeća;
4. sektor industrije.

---

<sup>53</sup> Pavić-Rogošić, L. (2009) *Održivi razvoj u Republici Hrvatskoj*, Zagreb, str. 20.

<sup>54</sup> Pavić-Rogošić, L., (2016) *Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030*, ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, II. izmijenjeno izdanje, Zagreb, , str. 3.

1. Vlasnička struktura – pokazalo se da tvrtke koje su u potpunom ili većinskom hrvatskom vlasništvu brinu više o lokalnoj zajednici i okolišu; trude se kupovati sirovine od lokalnih dobavljača i proizvođača, više brinu o zaposlenicima i društvu, štite domaće proizvođače i voljni su više investirati u lokalnu zajednicu.
2. Liderske sposobnosti – lideri u hrvatskim poduzećima moraju imati povjerenje svojih kolega i zaposlenika kako bi mogli pozitivno utjecati na društveno odgovorno poslovanje; na temelju povjerenja može se ostvariti bolja komunikacija sa zaposlenicima te na temelju toga se mogu učinkovitije uvoditi pozitivne promjene; zaposlenici teško prihvaćaju promjene, no lakše će ih integrirati ako vjeruju svojem lideru.
3. Veličina poduzeća – dok se radi o veličini poduzeća, u Hrvatskoj je to najbolji pokazatelj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja. Velika poduzeća imaju najočitiju i najrašireniju primjenu, dok mala i srednja poduzeća baziraju svoje programe na ulaganje u lokalnu zajednicu.
4. Sektor industrije – ovisno o kojem se sektoru radi, vidljive su različite razine društveno odgovornog poslovanja; primjerice – poslovna banka koja posluje društveno odgovorno to najčešće radi radi promocije, dok se proizvodna poduzeća više orijentiraju ekološkoj proizvodnji, odgovornijem upravljanju otpadom, kolektivnom pregovaranju i slično.<sup>55</sup>

Istraživanja pokazuju da se u Hrvatskoj mogu izdvojiti 3 područja u kojima je djelovanje društveno odgovornog poslovanja najzastupljenije. Ta područja su: zaštita zdravlja i okoliša, investiranje u lokalnu zajednicu i razvitak ljudskih resursa. Da bi se taj utjecaj proširio na ostala područja i unaprijedilo kompletno poslovanje na području države, određeno je šest ključnih čimbenika kojima bi se to omogućilo:

1. mediji – potrebno je usmjeriti javnost na pozitivne učinke društveno odgovornog poslovanja;
2. vlada – važno je donositi zakone i provoditi kontrolu, financijski nagrađivati dobre primjere u praksi, pokretati različite inicijative i programe koji promiču društveno odgovorno poslovanje;
3. nevladine organizacije - zagovaranje društvenih promjena i razvoj gospodarstva na nacionalnoj i lokalnoj razini;

---

<sup>55</sup> Bagić, A. i dr. (2006) *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Academy for Educational Development (AED), Zagreb, str. 26.

4. stručne organizacije – njihova važnost se očituje u potrebi za educiranjem, savjetovanjem i širenjem informacija važnih za uspješno poslovanje;
5. međusektorske inicijative – platforma za dijalog, promicanje najbolje prakse i transparentnost tržišta;
6. poslovna udruženja - olakšavaju i promiču obavljanje gospodarskih djelatnosti, s ciljem poboljšanja ili povećanja njihovog učinka.<sup>56</sup>

### 5.3. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

Društvo za unaprjeđenje življenja iz Zagreba pokrenulo je inicijativu za osnivanjem nacionalnog savjeta za održivi razvoj, te su 1995. godine zajedno s partnerima održali inicijativni sastanak zainteresiranih poduzeća za osnivanje Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Potrebno je spomenuti da je Pliva prva velika kompanija koja je otvoreno podržala tu inicijativu. Suradujući sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj, inicijatori i zainteresirana hrvatska poduzeća, 1997. godine osnovali su neprofitnu organizaciju Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Savjet djeluje kao aktivna mreža sa zajedničkim uredom kojeg čine ravnatelj i voditelj ureda. Uredom upravlja Upravo vijeće. Upravno vijeće čini jedanaest članova delegiranih iz Skupštine, kao najvišeg tijela ustanove, koju čine svi članovi. Upravno vijeće, javnim natječajem izabire te imenuje ravnatelja, kao stručnu osobu s mandatom od četiri godine. Ravnatelj odgovara za rad ustanove, organizira poslovanje i zastupa ustanovu.<sup>57</sup> Između inicijatora osnivanja Savjeta od strane poslovnog sektora nekoliko je kompanija koje su otvoreno pomagale i sudjelovale u razvoju. Izdvajaju se već spomenuta Pliva, Podravka, INA, HEP i Holcim Hrvatska.<sup>58</sup>

Da bi tvrtka mogla ostvariti status punopravnog članstva mora ispuniti sljedeće preduvjete:

- isticati pozitivne primjere i razmjenu iskustava,
- uključiti u poslovne rezultate uspjeh društvene zajednice i očuvanje okoliša,
- poticati dijalog dionika i nova partnerstva u svrhu postizanja održivog razvoja,
- razvijati politike koje pridonose održivim oblicima ponašanja i djelovanja i
- pridonositi uspostavljanju slobodnog tržišnog natjecanja i odgovornog djelovanja njegovih članova.

---

<sup>56</sup> Ibid

<sup>57</sup> <https://www.hrpsor.hr/> pristupljeno 22.05.2022.

<sup>58</sup> Ibid

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj u misiji je postavio visoke ciljeve u vidu poboljšanja razumijevanja i provedbi održivog razvoja. Cilj je zajednički nastaviti napore na poboljšanju zakona i propisa zaštite okoliša, nadograđivanje njihove provedbe u poslovnom sektoru, te razvoj dijaloga s vlastima radi jačanja poslovnih praksi za održivi razvoj Hrvatske - lokalno i regionalno. Savjet surađuje i sa najvećim svjetskim organizacijama po pitanju održivog razvoja. Član je CSR Europe, Global Reporting Initiative i GCE za istočnu Europu.<sup>59</sup>

## 6. Društveno odgovorno poslovanje na primjeru kompanije Podravka d.d.

### 6.1. Podravka – kompanija sa srcem

Podravka d.d. kompanija je iz Koprivnice koja danas zapošljava više od 6500 ljudi.<sup>60</sup> Početak kompanije datira od 1934. godine kada koprivnički poduzetnici, braća Wolf osnivaju radionicu za preradu voća i tvornicu pekmeze, preteču Podravke. Slijede godine razvoja i od 1957. počinje proizvodnja danas poznatih Podravkinih juha. Dvije godine kasnije unutar Podravke stvara se Vegeta – najpoznatiji univerzalni dodatak jelima koji se prodaje u više od 50 zemalja na pet kontinenta. U zadnjem desetljeću prošlog stoljeća Podravka je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo. Kompanija danas posjeduje brojne brandove od kojih su mnogi vodeći u svojoj kategoriji na tržištu. Neki od brandova su: Vegeta, Dolcela, Lino, Čokolino, Eva, Fant, Kviki, Fini-Mini, Čokolešnik, Talianette, Belupo i mnoge druge. Iz kompanije vole istaknuti kako su kompanija sa srcem, odnosno da su njihove temeljne vrijednosti kreativnost, povjerenje, strast, zadovoljstvo potrošača i izvrsnost. Na svojim su web stranicama istaknuli da od samog početka sponzoriraju i ulažu u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjernost, sport i humanitarnje projekte. Također naglašavaju da doprinose društvu kroz rad dviju zaklada: „Zaklade prof. Zlate Bartl“ te „Zaklade Uvijek sa srcem“ – smatraju da time promiču korporativnu društvenu odgovornost.<sup>61</sup> Ističu da svoju priču grade srcem i da je povjerenje potrošača njihov najveći uspjeh. Desetljećima se na taj način odnose prema potrošačima i zahvaljući tome izgradili su kompaniju koja je vodeći prehrambeni brand u regiji. Na stranicama navode: „U Podravki poslujemo prema načelima

---

<sup>59</sup> Ibid

<sup>60</sup> <https://danica.hr/u-podravki-radi-300-ljudi-vise-nego-lani-a-prosjecna-neto-placa-je-cak-8400-kuna/> pristupljeno 23.05.2022.

<sup>61</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/> pristupljeno 23.05.2022.

održivog razvoja pri čemu resurse nastojimo koristiti optimalno uz što manje otpada. Posebno vodimo računa o očuvanju okoliša te razvoju okoline i društva...“ (preuzeto s Podravka.hr)

Temeljne vrijednosti Podravke su kreativnost odnosno ideje koje pokreću srce, jer srce pokreće sve ostalo. Vizija je poboljšanje svakodnevne kvalitete života potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti, a misija je ponuditi inovativna kulinarska iskustva i zdrava životna rješenja za potrošače. Cilj Podravke je kontinuirani gospodarski rast i razvoj same kompanije te proširivanje tržišnog udjela i povećanje obima poslovanja, a vrlo bitna komponenta u poslovanju poduzeća su zaposlenici. Upravo zbog toga Podravka brine o svojim zaposlenicima kako bi na što bolji način iskoristila njihov ljudski kapital na temelju njihovih stečenih znanja i vještina.

Slika 3: Logo kompanije Podravka



Izvor: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) pristupljeno 25.05.2022.

Podravka je izuzetno dobar poslodavac što jasno govore nagrade poput osvojenog certifikata poslodavac partner. Certifikat poslodavac partner se dodjeljuje jednom godišnje poduzećima koja izuzetno kvalitetno upravljaju ljudskim resursima. Način na koji se Podravka d.d. odnosi prema svojim zaposlenicima vrlo dobro predstavlja izjava Jasenke Maltarić Dujmić koja je ujedno i direktorica upravljanja ljudskim potencijalima Grupe Podravka. Izjava glasi: „Način na koji se kompanije odnose prema svojim ljudima postaje i jest izvorište organizacijske konkurentnosti i sposobnosti. Grupa Podravka je usredotočena na svoje ljude – naši zaposlenici, njihova kvaliteta i angažiranost ono su što nas razlikuje od drugih i zato su naši zaposlenici naša kompetitivna prednost. Ovaj certifikat dokaz je da razvijamo i implementiramo sve one procese koji nam osiguraju da privlačimo najbolje ljude te nam omogućavaju i dalje razvijati postojeće zaposlenike te na taj način doprinosimo rastu i razvoju kompanije. Vjerujem u tvrdnju da se način na koji tvrtka tretira svoje zaposlenike odražava i na način kako će oni tretirati svoje kupce ili klijente te nam je stoga vrlo važno da osiguramo sve uvjete da u konačnici naši kupci i potrošači budu zadovoljni. Znamo da svaki naš zaposlenik na neki način osigurava kvalitetu naših proizvoda i osigurava rast naše

kompanije. Naši zaposlenici ključni su za ostvarenje vizije kompanije, a to čine svakodnevno živeći naše vrijednosti.” (preuzeto s Podravka.hr)

Ključne godine za kompaniju:

- 1957. započela proizvodnja Podravkinih juha
- 1959. Zlata Bartl sa svojim timom razvija Vegetu
- 1964. na tržište plasirano 10 novih juha u vrećicama
- 1967. prvi proizvodi plasirani na inozemna tržišta (Mađarska i Rusija)
- 1970. razvoj dječje hrane (Čokolino); punionica mineralne vode u Lipiku ulazi u sastav Podravke („Lipički studenac“, kasnije „Studenac“); na tržište plasirano 15 novih juha („Nova ambalaža, novi okusi“)
- 1972. osnovana tvornica lijekova Belupo
- 1973. izgradnja mesnog kompleksa: Danica mesna industrija d.o.o.
- 1993. tvrtka je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo
- 1998. počinje proizvodnja „Studene“ – prirodne izvorske vode
- 2000. otvorena nova tvornica Vegete u Koprivnici, te tvornica Vegete, juha i praškastih proizvoda u Poljskoj
- 2002. preuzeta porečka tvrtka Ital – ice (sladoled, slastice i smrznuta hrana) preuzeta češka tvrtka Lagris
- 2006. kupljen brand Eva
- 2007. Podravka kupuje poljske brendove Warzywko i Perfekta, te hrvatski brend Lero
- 2009. u Dugopolju otvoren novi skladišno distributivni centar Podravka kupuje marku Belsad
- 2013. Podravka i Institut Ruđer Bošković krenuli zajednički u stvaranje Centra za inovacije u hrani
- 2015. akvizicija slovenske tvrtke Žito
- 2017. kampanjom „Znamo kamo idemo, jer znamo odakle dolazimo“ Podravka je obilježila 70 godina poslovanja
- 2019. najpoznatiji Podravkin brand „Vegeta“ proslavila 60. rođendan<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> www.podravka.hr pristupljeno 22.05.2022.

Slika 4: Grafički prikaz organizacijske strukture Podravka d.d.



Izvor: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) pristupljeno 23.05.2022.

Na gornjoj ilustraciji prikazana je organizacijska struktura kompanije iz koje se može iščitati da se poslovna organizacija Podravke sastoji od tri strateška poslovna područja (SPP), a to su: Prehrane i pića, Farmaceutika i Usluga. Potpora tim poslovnim područjima su korporativne funkcije i upravljačke službe. Cilj takvog tipa organizacije je postizanje učinkovitijeg i bržeg provođenja procesa te poboljšanje horizontalne komunikacije.

## 6.2. Glavne konkurentske prednosti Podravke

Kao što smo naveli, kompanija Podravke uspješna je kompanija koja ima snažnu distribucijsku mrežu. Njihovi proizvode se nalaze na čak 500.000 prodajnih mjesta diljem svijeta. Kompanija sveukupno zapošljava oko 6.500 zaposlenika, dok ih 5.500 radi u Republici Hrvatskoj. Ukupno Podravka raspolaže sa preko 800 različitih artikala iz različitih segmenata: dodaci jelima, juhe i temeljci, polugotova jela, povrća, meso i mesne prerađevine, riba, ulja, umaci, proizvodi od rajčice, dječja hrana, dječji napitci, kremasti namazi, vafli proizvodi, žitarice za doručak, slani snack, voće (džemovi i kompoti), mlinarski proizvodi, prilozi jelima, pića, pekarski proizvodi, zamrznuti proizvodi (povrće i pekarski proizvodi), slastice te dodaci za kolače. Brendovi koje je stvorila Podravka su: Podravka, Vegeta, Fini Mini, Dolcela, Lero, Eva, Lino (Čokolino), Talianetta, SMS, Salsa, Passata, Provita, Kviki, Studena, Studenac i mnogi drugi. Tako veliki asortiman omogućava Podravci da balansira između manje dobitnih i više dobitnih brandova. Starim i uhodanim brandovima poput Lina i Vegete, Podravka može financirati ulaz novih proizvoda na tržište i mogući početni neuspjeh određenog proizvoda može nadoknaditi uspjehom drugog. Naravno, samo ime Podravke garantira određenu kvalitetu i potrošači puno lakše odluče konzumirati neki novi proizvod kad ga takva renomirana kompanija plasira na tržište.

Jedna od prednosti kompanije je strateško partnerstvo s bivšim Agrogorom, današnjom Fortanovom – jedan od primjera toga partnerstva je akvizicija cijelog segmenta konzerviranih pašteta i mesnih konzervi od PIK-a Vrbovec. Osim toga, Podravka putem Fortanova maloprodajnih dućana (Konzum i Plus market) plasira sve svoje proizvode i tako je u cijeloj regiji prisutna u najjačem lancu maloprodajnih dućana. Tijesna suradnja omogućuje da Podravkini proizvodi budu bolje pozicionirani na policima dućana, odnosno u boljem vidokrugu potrošača. Podravka dugi niz godina njeguje odnose s malim lokalnim dućanima gdje im na različite načine izlaze u susret, a zauzvrat imaju lojalnog partnera koji često ima samo njihove proizvode, a ne i supstitute nekog drugog branda.

Možda i najveća prednost Podravke uspoređujući je sa sličnim kompanijama i multinacionalnim kompanijama je što je uprava i proizvodnja smještena u Koprivnici. Proizvodnja u Hrvatskoj u vlastitim tvornicama znači da Podravka može puno brže reagirati na promjene na tržištu. Pošto se sve odvija na jednoj lokaciji, informacija koja je dobivena od istraživanja tržišta i proizvodnja linija u tvornici su jako blizu te je put te informacije puno kraći nego kod konkurenata te se određene promjene mogu napraviti brzo i efikasno.



### 6.3. Društveno odgovorno poslovanje kompanije Podravka d.d.

Kompanija Podravka je od svojeg početka veliku pažnju obraćala na promociju prema njima ispravnih vrijednosti. Kompanija je svjesna svoje iznimne važnosti za lokalnu zajednicu. Kompanija ima posebnu važnost za grad Koprivnicu – naime, grad bilježi na zadnjem popisu stanovništva 30.854 stanovnika<sup>63</sup>, a u Podravci je zaposleno 6.500 ljudi. Većina tih djelatnika živi upravo u Koprivnici ili u prigradskim naseljima. Uz to, veliki dio gospodarstva toga kraja ovisi o Podravci jer su većina poljoprivrednika i malih gospodarskih poduzeća dobavljači kompanije. Upravo je poljoprivreda faktor razvoja Podravke, jer su kvalitetni poljoprivredni proizvodi temelj za razvoj Podravkinih proizvoda. Podravina<sup>64</sup> je još od početka 20. stoljeća snažno hrvatsko poljoprivredno područje. Napretkom tehnologije poljoprivreda sve više jača, a time se razvija i prehrambena industrija. Podravka postaje sve jači faktor i kotač razvoja toga kraja.<sup>65</sup> Bez jake lokalne zajednice kompanija ne može napredovati i upravo su to čelnici kompanije prepoznali i radi toga kroz razne projekte i aktivnost zajednici zahvaljuju na doprinosu.

Od svog osnutka Podravka ulaže u znanost i obrazovanje, kulturu, održivi razvoj, sport i umjetnost te iznad svega promiče korporativnu društvenu odgovornost. Svojim aktivnostima djeluje društveno odgovorno udrugama, organizacijama i subjektima u lokalnoj zajednici. Povjerenje društvene zajednice je potvrda ispravnog djelovanja kako kaže vodstvo Podravke te će se time Podravka voditi i u budućnosti ispunjavanjem želja i potreba svojih kupaca u više od 40 država diljem svijeta.

#### 6.3.1. Odnosi sa zaposlenicima

U kompaniji ističu da su zaposlenici Grupe Podravka njezina najveća snaga, a njihova lojalnost temelj je kompanije. Stoga u Godišnjem izvješću za 2021. godinu navode da se mnogo ulagalo u uvjete rada, sustav motiviranja, razvoj kompetencije, sustave napredovanja i nagrađivanja. Iste godine donesena je Strategija Grupe Podravka od 2021. do 2025. godine gdje su navedeni ključni stupovi strategije razvoja ljudskih resursa. Fokus je na transformaciji radne snage kroz programe zadržavanja mladih radnika, suradnji s obrazovnim institucijama i pronalasku novih izvora radne snage.

<sup>63</sup> <https://pora.com.hr/grad-koprivnica/> pristupljeno 10.05.2022

<sup>64</sup> Podravina obuhvaća prostor između rijeke Drave na sjeveru i pobrđa Bilogora, odnosno sjevernih ogranaka Kalničkog gorja na jugu. Dakle, Podravina obuhvaća prostor oko gradova Koprivnica, Đurđevac i Ludbreg.

<sup>65</sup> Feletar, D., (1989) *Geografske osnove funkcionalnih odnosa prehrambene industrije i poljoprivrede*, Zagreb, str. 65.

Ključni stupovi koji su definirani Strategijom su:

1. Radni odnosi: radi teške situacije s pojavom pandemije Covid-19 uveo se fleksibilniji sustav rada i gdje god je moguće je uveden rad od kuće. Kako bi se poboljšala materijalna situacija radnika, donesena je odluka o povećavanju primanja zaposlenika, što je obuhvatilo čak 3.250 zaposlenika.
2. Zapošljavanje: sve kompanije unutar Grupe Podravka nastavile su sa zapošljavanjem novih djelatnika, a osnovni alati bili su eksterni natječaji na specijaliziranim portalima za zapošljavanje te interni natječaji kojima je zaposlenicima omogućen razvoj unutar kompanije. Novozaposleni se u Podravki d.d. uključuju u program uvođenja u posao pod nazivom „Dobrodošli za naš stol“ kako bi im se ulazak u kompaniju što više olakšao.
3. Ravnopravnost spolova: profesionalna jednakost i jedankost šansi stvarni su instrumenti, stoga prijave za posao u Podravci nisu rodno definirani te se žene i muškarci podjednako zapošljavaju. Oni jednake šanse imaju za razvoj i napredovanje, ovisno o kvalifikacijama. U 2020. godini u Podravki d.d. napredovalo je 43% žena. Među zaposlenicima Podravke d.d. ukupno je 46% žena, a među zaposlenicima s visokim obrazovanjem, s titulom magistra ili doktora znanosti, udio žena je čak 61%. U Upravi Podravke udio žena je 40%, što je već u skladu sa Strategijom EU za rodnu ravnopravnost do 2025. godine. Postotak žena u Upravi Podravke viši je od hrvatskog prosjeka, ali i od prosjeka gotovo 90% zemalja članica OECD-a i G20, dok je s udjelom od 33% kompanija iznad hrvatskog prosjeka i po zastupljenosti žena u Nadzornom odboru.
4. Obrazovanje: razvoj i nadogradnja potrebnih poslovnih i stručnih vještina u Grupi Podravka kontinuirano se provode putem brojnih programa obrazovanja i usavršavanja zaposlenika, ali i poticanjem daljnjeg formalnog obrazovanja. Tijekom 2021. godine zaposlenicima je omogućeno obrazovanje na informatičkom području, području upravljanja kvalitetom, učenje stranih jezika, usvajanje stručnih specijalističkih znanja te odlasci na stručne skupove, kongrese i konferencije. U Podravci je uspostavljen interni program dijeljenja znanja pod nazivom „Podravkina interna akademija“ koji omogućuje uključivanje većeg broja zainteresiranih zaposlenika da se educiraju u područjima koja odgovaraju stvarnim poslovnim potrebama.
5. Talent menadžment: radi velikih ambicija kompanije, započeo je program Management Assessment – radi se sveobuhvatnoj standardiziranoj metodi za procjenu menadžerskih kompetencija i razvojnih potreba menadžera. Kroz spomenuti program

prošlo je više od 40 menadžera iz grupe, a tijekom 2022. godine planiran je nastavak programa za još njih 60.

6. Socijalni dijalog: na razini Grupe Podravka svi zaposlenici sudjeluju u odlučivanju putem svojih predstavnika u Radničkom vijeću i sindikatu, koji promiču njihova prava i interese prema poslodavcu, ali i kroz institute skupova zaposlenika te predstavnika zaposlenika u Nadzornom odboru Podravke d.d. Osim kroz predstavljanje radnika u Radničkom vijeću, Grupa Podravka njeguje socijalni dijalog sa sva tri sindikata koji djeluju u Grupi. Krajem 2021. godine u odnosu na broj zaposlenih, čak 55,7% zaposlenika su bili članovi sindikata. Kompanija sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju smatra izuzetno važnim zbog toga što ono utječe na konkurentsku sposobnost kompanije.<sup>66</sup>

### 6.3.2. Program SHAPE

Podravka već dugi niz godina provodi program „SHAPE your future with a heart“ kroz koji omogućuje stjecanje radnog iskustva svake godine za više od 60 mladih stručnjaka visokih potencijala. Tim programom Podravka nastoji poticati i doprinosti politici zapošljavanja mladih osoba u vrijeme kad je gospodarska situacija bila zahtjevnija nego danas. Godine 2014. odabrano je 37 kandidata koji su najbolje udovoljili tadašnjim uvjetima traženog radnog mjesta. Osim toga, Podravka je potpisala i povelju „Zapošljavanje mladih u regiji“, nastalu prema potrebi za uspješnom integracijom mladih ljudi od 18 do 30 godina na tržište rada. Regionalna inicijativa planirana je u trajanju od tri godine, a osim s privredom, povezali su se i s obrazovnim sustavom. Kroz program zapošljavanja visokoobrazovanih pripravnika Podravka omogućuje mladim stručnjacima vrhunskih potencijala i kompetencija početak njihove karijere na pripravničkim pozicijama u ovoj uspješnoj prehrambenoj kompaniji.<sup>67</sup>

### 6.3.3. Primjena održivog marketinga

Mrežna stranica kompanije Podravka izgleda vrlo profesionalno, a naglasak je na povijesnom postojanju poduzeća i povjerenju potrošača koji kupuju njihove proizvode dugi niz godina. Drugi fokus je održivi razvoj, odnosno društvena i socijalna odgovornost

---

<sup>66</sup> Godišnje izvješće Grupe Podravka za 2021. Godinu, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) pristupljeno 29.05.2022.

<sup>67</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-zaposlila-novu-generaciju-visokoobrazovanih-pripravnika/> pristupljeno 29.05.2022.

poduzeća prema zaposlenicima, zajednici i okolišu. Podravka je društveno odgovornom poslovanju pristupila vrlo predano, a predvodnik je u održivom marketingu. Podravka je 2015. godine formirala poseban Odjel za održivi razvoj koji se prvenstveno bavi izradom nefinancijskih izvještaja koji se od te godine redovito objavljuju na godišnjoj bazi. Prema tim izvještajima kompanija stavlja naglasak na sva tri aspekta održivog razvoja: ekonomski, okolišni i socijalni. Što se tiče ekonomskog aspekta, Podravka je poduzeće koji se za svoje prihode bori na međunarodnom tržištu i jasno je da kompanija mora dobro poslovati i da je to prioritet menadžmenta. Kompanija ostvareni ekonomski učinak distribuira putem plaća i naknada zaposlenicima, plaćanja državi dospjelih obveza, plaćanja operativnih i financijskih troškova, te plaćanja drugim dionicima na izravan ili neizravan način. Da bi kompanija mogla plaćati sva dospjela potraživanja mora ostvariti pozitivan financijski rezultat. Kompanija upravlja ekonomskim učinkom tako što svake godine izrađuje detaljan plan poslovanja za iduću godinu i potom se prati izvršenje istog na mjesečnoj bazi. Radi jake konkurencije, kompanija ne komunicira javno svoje ekonomske ciljeve. Oni se smatraju poslovnom tajnom i povjerljivom materijalnom informacijom. Stoga se planovi o budućim potezima rijetko komuniciraju prema javnosti.<sup>68</sup>

Uspoređujući prve izvještaje i današnje, vidljiv je napredak u izvještavanju, kontroli procesa, korištenih materijala i otpada. Poduzeće ima iz godine u godinu napredak u korištenju recikliranih materijala, smanjenju stakleničkih plinova i otpada, ali iz Izvještaja nije moguće jasno iščitati je li poduzeće poduzelo stvarne i radikalne mjere u postizanju što bolje održivosti kompanije. No jasno je vidljivo da kompanija poduzima mjere koje su zakonom propisane i radi toga provodi redovitu provjeru kontrole kvalitete svih materijala, kontinuirano vrednovanje i ocjenjivanje odnosa s dobavljačima, upravljanje matičnim podacima i specifikacijama materijala, analize kretanja cijena i ostvarenih ušteda. Kontrola procesa je glavni atribut prakse održivosti u poduzeću, dok se istovremeno iz Izvještaja ne mogu iščitati konkretne radnje, tehnološki procesi i inovacije koji bi rezultirali izlaženjem iz zakonskih okvira.<sup>69</sup>

Kada pričamo o socijalnom aspektu, Izvješće donosi detaljne opise radnih mjesta, broja zaposlenih, novo zaposlenih, te naglašava da poduzeće svoj odnos prema radnicima bazira na zakonskim propisima i dobrim primjerima prakse. Navode da su zaposlenici temelj postojanja kompanije i najveći resurs koji posjeduju. Veliki se naglasak stavlja na isplatu

---

<sup>68</sup> Rezultati poslovanja Grupe Podravka za razdoblje 2021. godine, dostupno na [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) pristupljeno 29.05.2022.

<sup>69</sup> Ibid

božićnice i uskrsnice, no nije točno definiran stvarni podatak o plaćama radnika. Nadalje se u izvještajima donose planovi kako će se ubuduće kompanija ponašati prema zaposlenicima, koja je vizija kompanije u odnosu prema zaposlenicima i kako će to postići.<sup>70</sup>

#### 6.3.4. Društveno odgovorno poslovanje kroz sport

Iz kompanije ističu da su prepoznali snagu i vrijednost sporta. Sportske aktivnosti smatraju kvalitetnim načinom okupljanja mladih, koji doprinosi širenju natjecateljskog duha. Podravka dugi niz godina organizira manifestaciju Lino Višebojac.<sup>71</sup> To je natjecanje hrvatskih osnovnih škola u kojima se nagrađuje pozitivan sportski duh. Godine 2019./2020. odigrala se 14. sezona toga natjecanja. U sezoni 2018./2019. sudjelovalo je više od 10.000 osnovnoškolaca, a finale se odigralo u Koprivnici u kojem je sudjelovalo 24 najbolja višebojca iz 12 osnovnih škola iz cijele Hrvatske. Natjecatelji su odmjerili snage u nogometu, košarci, atletici i rukometu. Radi velike vrijednosti projekt podržavaju mnogi istaknuti sportaši, a na spomenutom finalnom natjecanju podršku malim sportašima dali su: Zlatko Horvat - rukometni reprezentativac, Roko Prkačin - košarkaški reprezentativac, Enes Garibović - najbolji hrvatski karataš, Ana Konjuh - tenisačica, te Magdalena Ećimović i Korina Karlovčan koje su rukometašice RK Podravka Vegeta i hrvatske reprezentativke. Organizatori ističu da je Lino višebojac: „...sportsko-zabavni projekt namijenjen osnovnoškolcima, a njegov osnovni cilj je poticanje školskog sporta, razvijanje zdravih navika te poticanje kulturnog stvaralaštva.“ (preuzeto s Kids Lino).

Možda i najistaknutiji primjer društveno odgovornog poslovanja kroz sport nalazi se u primjeru Rukometnog kluba Podravka i Nogometnog kluba Slaven Belupo. Rukometni klub Podravka je klub iz Koprivnice koji je daleko najuspješniji hrvatski ženski rukometni klub. Klub postoji više od 60 godina, a od nastanka hrvatske lige (1992. godine) 25 puta je bio prvak. Osim na domaćoj sceni, klub velike rezultate ima i u europskih natjecanjima. Najveći uspjeh kluba dogodio se 1996. godine, kada su rukometašice osvojile EHF Ligu prvakinja te EHF Superkup. Pobjedom u najprestižnijem europskom natjecanju RK Podravke jedan je od rijetkih hrvatskih sportskih klubova koji se može pohvaliti takvim uspjehom.<sup>72</sup> U tom uspjehu veliku važnost ima sama kompanija koja je najveći, a praktički i jedini kapitalni sponzor kluba. Kompanija ističe da klub i kompanija imaju zajedničke težnje prema postizanju vrhunskih rezultata te da osim društveno-odgovornog poslovanja ta suradnja ima dodatnu

---

<sup>70</sup> Ibid

<sup>71</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/sponzorstva-i-zaklada/sponzorstva/> pristupljeno 29.05.2022.

<sup>72</sup> <https://rk-podravka.hr/> pristupljeno 29.05.2022.

vrijednost – „kompatibilnost s Podravkinom strategijom ostvarivanja novih poslovnih uspjeha“. (preuzeto s Podravka.hr)

Sljedeći primjer društveno-odgovornog poslovanja kroz sport je Nogometni klub Slaven Belupo. Kao što sam naziv kluba govori, generalni sponzor kluba je Podravkina farmaceutska kompanija Belupo. Proračun kluba za 2020. godinu iznosio je oko 23 milijuna kuna, dok su Podravka i Belupo sponzorirali klub s oko 11 milijuna kuna.<sup>73</sup> Bez novca koji Podravka osigurava klub se sigurno ne bi mogao natjecati u prvoj ligi i ne bi mogao imati školu nogometa koja je danas aktualna. Svake godine u školi nogometa odškoluje se stotinjak djece koju uče vrijednosti poput natjecateljskog duha, funkcioniranja u kolektivu i slično.

#### 6.3.5. Hrvatski kuharski savez

Hrvatski kuharski savez je nacionalno udruženje kuhara i slastičara. Osim što okuplja kuhare i slastičare iz hotela, restorana, bolničkih i školskih kuhinja, okuplja i učenike strukovnih škola srodnih zanimanja. Podravka dugi niz godina infrastrukturom i donacijama potpomaže organizaciju i razvoj saveza te usko surađuje na raznim projektima za razvoj struke.<sup>74</sup> Savez je osnovan 2003. godine, a danas okuplja 20 županijskih te 4 gradske udruge gdje sveukupno djeluje oko 500 članova. Osnovni su ciljevi razvoj organiziranih okupljanja kuhara i stvaranja preduvjeta za razvoj kulinarstva u Hrvatskoj. Savez je osnovao Kulinarsku Akademiju kroz koju se kuhari i slastičari usavršavaju i okupljaju u nacionalnu reprezentaciju te sudjeluju na natjecanjima i raznim manifestacijama.<sup>75</sup>

#### 6.3.6. Održivi razvoj

Podravka d.d. sustavno razmatra utjecaj svoga poslovanja na ekonomiju, okoliš i društvo. Njihov je glavni fokus održivog razvoja kvaliteta življenja i dobrobit našeg planeta. Ističu da je povjerenje, sigurnost i zdravlje na prvom mjestu. Kako bi se nosili s izazovima koje održivi razvoj donosi kompanija je 2015. godine formirala Odjel za održivi razvoj. Odjel ima mnoge važne zadaće, a svake godine sastavljaju godišnji nefinancijski izvještaj. Tim izvještajem daju poticaj mnogim poduzećima prema upravljanju njihovim okolišnim i društvenim utjecajem. Primjenjuju nove GRI (Global Reporting Initiative) Standarde za izvještavanje o održivosti koji su se pokazali kao najbolja svjetska praksa nefinancijskog izvještavanja vezanim za

<sup>73</sup> <https://danica.hr/slaven-usvojio-proracun-za-iducu-godinu-glavni-sponzori-daju-11-milijuna-kuna/> pristupljeno 29.05.2022

<sup>74</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/sponzorstva-i-zaklada/sponzorstva/> pristupljeno 29.05.2022.

<sup>75</sup> <https://kuhar.hr/o-savezu> pristupljeno 29.05.2022.

ekonomski, okolišni i društveni utjecaj. Podravka u izvještaju navodi opće informacije o organizaciji i njezinim praksama o izvještavanju o održivosti. Također donosi informacije o utjecajima organizacije na područja poput: odnosa zaposlenika i menadžmenta, odnosa zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu te informacije vezane za stvaranje i zbrinjavanje otpada. Naglašavaju da za njih održivi razvoj predstavlja ekonomski prioritet, osnaživanje društva i zaštita okoliša.<sup>76</sup>

#### 6.4. Gospodaranje otpadom i materijali

Podravka je velika kompanija koja ima utjecaj na cijelu regiju. Lokalna zajednica jako ovisi o kompaniji te svaki njihov potez utječe na ekonomiju, okoliš i društvo. U kompaniji su svjesni toga stoga zaštitu okoliša uzimaju kao jedan od prioriteta, a odgovorno poslovanje provode primjenom načela održivog razvoja. Stalna ulaganja donose napredak tehnoloških procesa što rezultira čistom proizvodnjom. Sve aktivnosti koje provode moraju biti u skladu s odredbama i propisima države, a također provode Akcijski plan zaštite okoliša. Za praćenje zakonske regulative zadužena je služba Regulatornih poslova, a za savjetodavnu i stručnu pomoć oko provođenja aktivnosti u skladu s propisima zaštite okoliša odgovorna je služba Ekologije. Navedena služba osnovana je 1998. godine, a djeluje i danas unutar sektora Proizvodnje. Služba Ekologije ima brojne zadaće, a jedan od njih je stalno unapređenje Akcijskog plana zaštite okoliša, odobravanje faktura troškova odvoza otpada, vođenje registra onečišćavanja okoliša, stalnu edukaciju svih zaposlenika, organizaciju odvojenog sakupljanja otpada, evidenciju pratećih listova za otpad, nadzor rada sustava za pročišćavanje otpadnih voda. Uz taj sektor, kompanija je 2015. godine napravila još jedan iskorak s formiranjem Odjela za održivi razvoj. Jedan od zadataka toga odjela je i izrada godišnjeg nefinancijskog izvještaja prateći naputke i standarde globalne inicijative za izvještavanje.<sup>77</sup>

##### 6.4.1. Materijali

Za svaku kompaniju koja se bavi proizvodnjom izbor materijala je strateško pitanje. Cilj je svake kompanije što više smanjiti materijalne troškove pa je ovo kategorija koja je pod povećalom svakog menadžmenta. Iz tog se razloga, optimizacijom proizvodnih procesa nastoje se razviti proizvodi koji direktno ili indirektno utječu na uštedu vode, materijala i energije, odnosno utrošak resursa u proizvodnji. Naravno, prilikom odabira materijala vrlo je

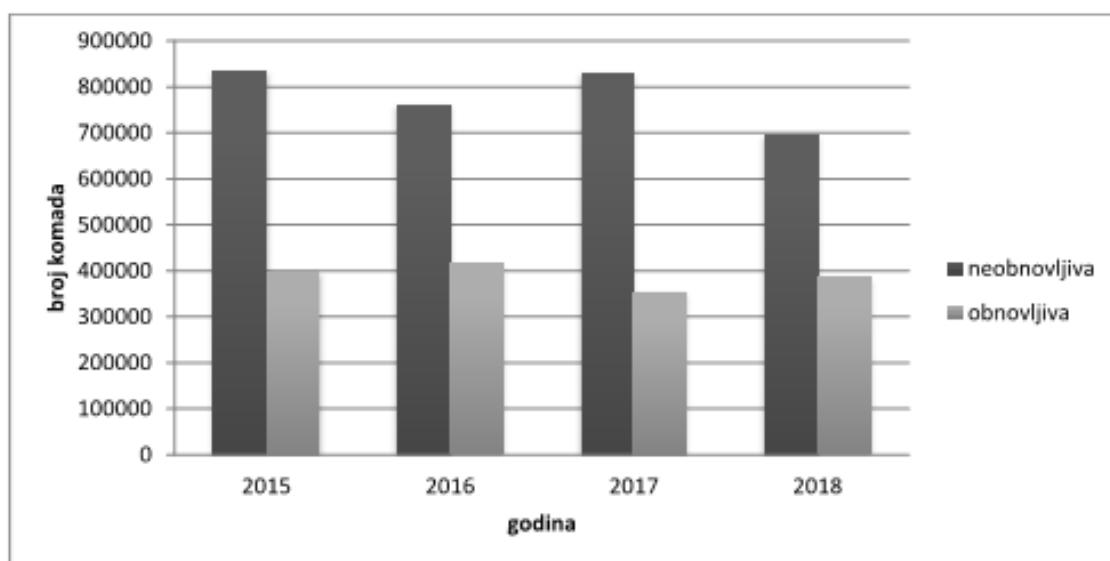
<sup>76</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/odrzivi-razvoj/> pristupljeno 25.05.2022.

<sup>77</sup> [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) pristupljeno 25.05.2022.

važno staviti fokus koji materijal je prihvatljiv, a koji nije u svrhu zaštite okoliša i zdravlja potrošača. Nakon što se proizvod izradi on se pakira u ambalažu. Bez obzira na prirodu materijala od kojeg je izrađena, ambalaža se koristi za držanje, zaštitu, rukovanje, isporuku proizvoda, a osim te funkcije ambalaža se koristi za marketinške svrhe. Ona može biti jednokratna, višekratna (povratna), kompozitna, prodajna, skupna i transportna. Kod odabira sirovina, materijala i ambalaža za proizvodnju nastoji se što više poticati korištenje onih materijala koji se mogu reciklirati ili čiji su troškovi recikliranja manji od troškova nabave. Iz kompanije navode da sve više uvode biorazgradive ambalaže, te je cilj pri nabavi sirovina odlučiti se za bazu domaćih proizvođača kako bi se umanjile potrebe za velikim transportima i prekomjernim pakiranjem sirovina.<sup>78</sup>

Unatoč smanjenju korištenja neobnovljive ambalaže i dobro postavljenim ciljevima, korištenje ambalaže koje ima obnovljive karakteristike nije poraslo.

Slika 5: Količina upotrijebljene obnovljive i neobnovljive ambalaže u pakiranju proizvoda



Izvor: Izvještaj o održivom razvoju 2018. dostupno na [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) pristupljeno 29.05.2022.

U kompaniji pokušavaju što više koristiti obnovljive materijale i ambalažu za proizvodnju i pakiranje proizvoda. Osim toga, postoji opcija korištenja recikliranih ulaznih materijala u segmentu ambalaže za pakiranje proizvoda. U tablici je moguće vidjeti koji je postotak recikliranih ulaznih materijala u segmentu ambalaže.

Slika 6: Izvještaj o održivom razvoju 2016

<b>Ambalažni karton</b>	93%
-------------------------	-----

<sup>78</sup> Izvještaj o održivom razvoju 2018. godine, dostupno na [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) pristupljeno 29.05.2022.



<b>Ambalažni kromokarton</b>	70%
<b>Bijelo staklo</b>	20%
<b>Zeleno staklo</b>	50%
<b>Bijeli lim</b>	72%

Izvor: Izvještaj o održivom razvoju 2018. dostupno na [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) pristupljeno 29.05.2022

#### 6.4.2. Gospodarenje otpadom

Proces gospodarenja otpadom u Podravci nastaje razvrstavanjem krutog otpada na mjestu nastanka prema pojedinim vrstama. Svi uredi i proizvodni pogoni su opremljeni odgovarajućim spremnicima za odvojeno sakupljanje otpada. U pogonima osim što se otpad odvaja na: papir, plastiku, staklo i metal, dodatno se ambalažni otpad detaljno razvrstava i što je moguće ponovno koristi. Plastične vezice, plastične vreće i kartonske kutije koje se koriste za prijevoz robe unutar pogona kasnije se opet koristi za pakiranje i transport određene robe. Nakon što se spremnici za razvrstani otpad napune, oni se predaju ovlaštenim poduzećima na zbrinjavanje otpada. U tvorničkom krugu otpad se sakuplja u komunalne kontejnere, preskontejnere i male mobilne kontejnere. Svaki od kontejnera je dobro označen pomoću metalne ploče kako se ne bi dogodila greške prilikom odvajanja otpada. U hidrauličke preskontejnere sakuplja se i sabija komunalni otpad, otpadni papir, karton i druge slične sirovine koje se koriste u proizvodnim procesima ili uredskim prostorijama. Korištenjem takvog tipa kontejnera povećava se ušteda u transportu te se smanjuje volumen otpada koji se zbrinjava na adekvatna odlagališta. Time je kompanija uvelike smanjila broj odvoza otpada te je povećana čistoća tvorničkog kruga, a neposredno su smanjene i negativne emisije ispušnih plinova radi manjih potreba za transportom otpada.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Ibid

Slika 7: Preskontejner



Izvor: [www.tehnix.hr](http://www.tehnix.hr) pristupljeno 30.05.2022.

Osim spomenutog otpada u proizvodnom procesu nastaju i manje količine opasnog otpada – najčešće otpadna ulja. U Podravci se za skladištenje opasnog otpada koriste mobilna ekološka spremišta koja su pod stalnim nadzorom nadležnih tijela. Unutar tih spremišta nalaze se bačve s otpadnim uljima, a za njihov odvoz i pravilno zbrinjavanje zadužene su ovlaštene tvrtke za gospodarenje opasnim otpadom. Podatke o načinu obrade i zbrinjavanju, Podravka dobiva direktno od sakupljača otpada i njihovih dozvola za gospodarenje. Najčešće korišteni postupci obrade industrijskog otpada u ovom slučaju su: recikliranje, kompostiranje, uporaba, spaljivanje, ponovno korištenje i odlaganje.<sup>80</sup>

#### 6.5. Nagrade, priznanja i ostale aktivnosti kompanije

Kompanija Podravka d.d. radi svog društvenog rada često je nominirana ili je dobitnica nagrada za društveno odgovorno poslovanje. Poslovna inicijativa DOBRA HRVATSKA 2017. godine je Podravki dodijelila nagradu SJAJ za afirmaciju društveno odgovornog poslovanja i održivosti tvrtke. Nagrada SJAJ dodjeljuje se tvrtkama koje se ističu u komunikaciji društvene odgovornosti. Iz organizacije su naveli da je Podravka pravi primjer društveno odgovorne kompanije gdje se posebno ističe projekt Lino višebojac, a kao primjer za brigu za zajednicu naveli su Udrugu volontera Podravke PULS koja je 2016. godine nagrađena Posebnom nagradom za ljudska prava. Cilj istraživanja i nagrade SJAJ je potaknuti

<sup>80</sup> Izvještaj o održivom razvoju 2018. godine, dostupno na: [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) pristupljeno 29.05.2022.

tvrtke na izraženije izlaganje društveno odgovornih aktivnosti te osvještavanje šire javnosti o održivom razvoju i društvenoj odgovornosti svih pojedinaca društva.<sup>81</sup>

Kompanija redovito organizira proslave na kojima okuplja tisuće Podravkinih umirovljenika i zaposlenika gdje daruje svoje umirovljenike i djelatnike s jubilarnim brojem godina rada u kompaniji. Time se zahvaljuje svojim prošlim i sadašnjim zaposlenicima na trudu i zalaganju i daje im do znanja da su oni važan dio kolektiva i zaslužni za kvalitetan rad i razvoj kompanije.<sup>82</sup> U studenom 2020. godine Uprava Podravke je donijela odluku o isplati jednokratne nagrade zaposlenicima kao zahvalu za njihov doprinos i angažman uslijed pandemije koronavirusa.<sup>83</sup> Osim što nagrađuje svoje radnike, kompanija često daruje djecu za početak školske i pedagoške godine. Kompanija je za početak školske godine 2020./2021. razveselila više od 3500 koprivničkih vrtićara i školaraca. Djeci u vrtićima i od 1. do 4. razreda darovani su Lino paketi, dok su djeca od 5. do 8. razreda dobili Kviki paket.<sup>84</sup>

Kompanija sudjeluje u brojnim projektima, jedan od zapaženijih je humanitarni projekt „Slatki blagdani svima“ koji su provodili 2014. godine. Te godine je projekt bio usmjeren na posebnu humanitarnu akciju Hrabrog telefona i Podravke s ciljem na podsjećanje na važnost obiteljskog sklada i zajedništva.<sup>85</sup> U jeku COVID-19 pandemije Podravka je Općoj bolnici u Koprivnici kupila vrijedne uređaje za liječenje oboljelih osoba od koronavirusa. Kompanije je donirala dva uređaja AIRVO 2 za liječenje bolesnika oboljelih od COVID-19 visokim protokom kisika. Godinu dana ranije, Podravka je bolnici donirala respirator i pet uređaja za terapiju visokim protokom kisika. Podravka je također bolnici donirala novac za nabavu inkubatora, preglednih ležajeva i ormara za potrebe odjela pedijatrije te opremu za dnevni boravak odjela koji je ujedno preuredila.<sup>86</sup>

Godine 2021. kompanija je dobila novo priznanje „Lider održivog razvoja 2021“. Istraživanje je provela renomirana agencija za istraživanje HendaL, gdje su potrošači koji su sudjelovali u istraživanju Podravku prepoznali kao lidera u tom segmentu. Ispitanici Podravku navode kao kompaniju koja pozitivno utječe na društvo i okoliš te je samim time svrstana u TOP 5 kompanija u Hrvatskoj koje potrošači smatraju društveno i klimatskim odgovornima.

---

<sup>81</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravki-nagrada-sjaj-za-afirmaciju-drustveno-odgovornog-poslovanja-i-odrzivosti-tvrtke/> pristupljeno 29.05.2022

<sup>82</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/vijesti/podravka-daruje-svoje-umirovljenike-i-jubilaree> pristupljeno 29.05.2022

<sup>83</sup> Ibid

<sup>84</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/vijesti/podravka-daruje-male-koprivnicance/> pristupljeno 29.05.2022

<sup>85</sup> <https://www.poslovni.hr/lifestyle/humanitarna-akcija-hrabrog-telefona-i-podravke-285232> pristupljeno 29.05.2022.

<sup>86</sup> <https://danica.hr/podravka-bolnici-kupila-respirator-i-cak-7-uredaja-za-kisik-za-covid-pacijente> pristupljeno 29.05.2022.

Istraživanje je pokazalo da građani prilikom kupnje najviše pozornosti pridaju praksi održivog razvoja, a u fokusu im je razvrstavanje i smanjenje otpada, očuvanje vode i ostalih prirodnih resursa.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-prema-izboru-potrosaca-postala-lider-odrzivog-razvoja-2021/>) pristupljeno 29.05.2022.

## 7. Zaključak

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja važan koncept poslovanja kojem kompanije na dobrovoljnoj osnovi doprinose razvitku društva i održivosti prirodnih resursa. Društvena odgovornost je poslovna praksa koja sve više dobiva na važnosti jer su se uvidjele prednosti koje ona predstavlja. Osim što kompanije sudjeluju u razvitku društva i zajednica, aktivnostima društvene odgovornosti rade na pozitivnom imidžu. Mnogo važnih i uspješnih svjetskih kompanija uvidjele su važnost društveno odgovornog poslovanja, no nisu sve jednako uspješne u provođenju istog. U radu je prikazano kako društveno odgovorno poslovanje poduzeća nije orijentirano samo na profit, već i prema potrošačima, okolišu i društvu u cjelini, a obuhvaća odgovornost prema društvenoj zajednici, marketing opće dobrobiti i zeleni marketing. Od pojave koncepta društveno odgovornog poslovanja, većina poduzeća su se počela baviti marketinškim aktivnostima koje ono uključuje, počevši od jednostavnijih kao što je korištenje recikliranih materijala, pa sve do zahtjevnijih poput volontiranja zaposlenika, organiziranja posebnih akcija i kampanja i drugo.

Kompanija Podravka d.d. jedan je od najboljih regionalnih primjera kako velika kompanija treba implementirati načela društveno odgovornog poslovanja u poslovne procese. Svojim aktivnostima kompanija doprinosi razvitku društva, a posebice zajednice. Ogromna je važnost kompanije za regiju Podravina – veliki broj projekata zdravstvenog, edukativnog, sportskog, kulturnog i humanitarnog karaktera utječu na svakodnevni život toga kraja. Velika ulaganja u sport doprinose razvoju sporta i njeguje se zajedništvo, natjecateljski duh i ispravne životne vrijednosti.

## LITERATURA I IZVORI

1. Aleksić A. (2007) *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik EFZG, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008) *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga,
3. Bagić, A. i dr. (2006) *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Academy for Educational Development (AED), Zagreb
4. Brin, P. i Nehme, M.N. (2019) *Corporate social responsibility: analysis of theories and models*. EUREKA: Social and Humanities, Kijev
5. Buhmann, K. (2006) *Corporate Social Responsibility in China: Current Issues and Their Relevance for Implementation of Law*, Roskilde
6. Glavočević A., Radman Peša A. (2013) Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina* 2/2013
7. Herman V., Petričević A. (2011) *Utjecaj uvjeta rada na radnu produktivnost; Ekonomski vjesnik*, Vol. XXIV No. 2., Zagreb
8. Kotler P. (1997) *Upravljanje marketingom*, 9. izdanje, MATE d.o.o. Zagreb
9. Krkač, K. (2007) *Uvod u poslovnu etiku i korporaciju društvenu odgovornost*, 2007., Zagreb
10. Osmanagić Bedenik, N. i suradnici (2010) *Kontroling između profita i održivoj razvoja*, Zagreb
11. Murphy, P.E. (1978) *An Evolution: Corporate Social Responsiveness*, University of Michigan Business Review, sv 30 (6), Michigan
12. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb
13. Nidžara Osmanagić, B. (2010) *Kontroling između profita i održivog razvoja*, Zagreb
14. Pavić-Rogošić, L.,ur., (2015) Novi izazov, Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030, ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb
15. Previšić J., Ozretić Došen Đ. (2004) *Marketing*, Adverta d.o.o., Zagreb
16. Puškarić, M. (2012) *Europska integracija*, Zagreb
17. Srblijinović, M. (2012) *Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj*, Zagreb

18. Tolušić Z., Dumančić E., Bogdan K. (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i zeleni marketing*, *Agroeconomia Croatica* 4:2014, Zagreb
19. Trstenjak, M., Posavec, M., Kralj, A. (2013) *Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje*, "Kvalitetom protiv recesije", 14. međunarodni simpozij o kvaliteti, Rovinj
20. Varićak I., Petračić, M., Brajdić, A. (2012) *Implementacija načela održivog razvoja u poslovne strategije prehrambene industrije grada Karlovca*, Karlovac
21. Visagie, P.J.C., Sibanda, D.V. i Coetzee, D.R. (2019) *The Evolution and Models of Corporate Social Responsibility*. *The Journal of Social Sciences Research*
22. Visser, W. (2010) *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3).
23. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, *Oeconomica Jadertina* 1/2014, Zagreb
24. Wieser, C. (2005) *Corporate Social Responsibility – Ethik, Kosmetik oder Strategie?*, Beč

## IZVORI S INTERNETA

1. CSR Europe (<https://www.csreurope.org/>) pristupljeno 22.05.2022.
2. Enciklopedija (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=51535>) pristupljeno 05.04.2022
3. Europska unija ([https://european-union.europa.eu/index\\_hr](https://european-union.europa.eu/index_hr)) pristupljeno 15.5.2022.
4. Europska komisija:“Uvod u kohezijsku politiku Europske unije za razdoblje 2014.-2020.“,  
([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/basic/basic\\_2014\\_hr.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_hr.pdf)) pristupljeno 22.05.2022.
5. Europska komisija ([https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_hr)) pristupljeno 15.5.2022.
6. Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost, <https://www.fzoeu.hr/>, pristupljeno 22.05.2022.
7. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (<https://www.hrpsor.hr/>) pristupljeno 22.05.2022.
8. Kupujmo hrvatsko (<https://kupujmohrvatsko.hgk.hr/o-akciji/>) pristupljeno 08.05.2022.
9. Kuharski hrvatski savez (<https://kuhar.hr/o-savezu>) pristupljeno 29.05.2022.
10. Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje”, [www.odraz.hr](http://www.odraz.hr) pristupljeno 22.05.2022.
11. Podravka (<https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/>) pristupljeno 22.05.2022.
12. PORA (<https://pora.com.hr/grad-koprivnica/>) pristupljeno 10.05.2022
13. Portal Danica (<https://danica.hr/u-podravki-radi-300-ljudi-vise-nego-lani-a-prosjecna-neto-placa-je-cak-8400-kuna/>) pristupljeno 22.05.2022.
14. RK Podravka (<https://rk-podravka.hr/>) pristupljeno 29.05.2022.
15. Tportal, (<https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/sto-je-uopce-eko-proizvod-20100713>) pristupljeno 15.5.2022
16. Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina (<https://pravamanjina.gov.hr/nacionalne-manjine/nacionalne-manjine-u-republici-hrvatskoj/352>) pristupljeno 22.05.2022.
17. Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom  
([https://www.zosi.hr/novosti/zosi\\_news/nagrada\\_poslodavac\\_godine\\_za\\_osobe\\_s\\_invaliditetom\\_za\\_2018\\_godinu\\_\\_\\_\\_\\_1853/](https://www.zosi.hr/novosti/zosi_news/nagrada_poslodavac_godine_za_osobe_s_invaliditetom_za_2018_godinu_____1853/)) pristupljeno 22.05.2022.



18. Wikipedia (<https://hr.wikipedia.org/wiki/Etika>) pristupljeno 15.5.2022

## POPIS ILUSTRACIJA

Tablica:

Tablica 1: DNA Model DOP-a 2.0 .....	13
--------------------------------------	----

Slike:

Slika 1: Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća.....	12
Slika 2: Oznaka ekoloških proizvoda u Hrvatskoj.....	20
Slika 3: Logo kompanije Podravka.....	30
Slika 4: Grafički prikaz organizacijske strukture Podravke d.d.....	32
Slika 5: Količina upotrijebljene obnovljive i neobnovljive ambalaže u pakiranju proizvoda..	41
Slika 6: Izvještaj o održivom razvoju 2018.....	42
Slika 7: Preskotejner.....	43