

# Društveno odgovorno poslovanje i društvena odgovornost menadžmenta

---

**Slavić, Mario**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2015**

*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:128:674022>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-01**



**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 REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Mario Slavić

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I DRUŠTVENA  
ODGOVORNOST MENADŽMENTA

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2015.

Mario Slavić

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I DRUŠTVENA  
ODGOVORNOST MENADŽMENTA

Veleučilište u Karlovcu  
Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij  
Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment

Mentor: dr. sc. Kornelija Severović

Komentor: Lahorka Halmi, dipl.oec.

Broj indeksa autora: 0619412003

Karlovac, travanj, 2015.

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svojoj profesorici i mentorici, dr. sc. Korneliji Severović i komentorici Lahorki Halmi, dipl. oec. na pruženoj podršci, pomoći te savjetima tijekom izrade završnog rada. Također zahvaljujem svim profesorima i asistentima na suradnji, ugodnom boravku i stečenim znanjima na Veleučilištu u Karlovcu.

Veliko hvala mojim roditeljima na pruženoj potpori i strpljenju tijekom pisanja ovog rada i cijelog studija.

## SAŽETAK

Europska unija od svih članica očekuje uvođenje standarda poslovanja u skladu s dugoročnim održivim razvojem. Briga o zajednici i okolišu postaje sve izraženija i poslovni subjekti sve više pažnje posvećuju ovom segmentu poslovanja kako kroz svakodnevno poslovanje tako i implementacijom elemenata brige o zajednici i okolišu u sastavnice funkcije planiranja kao potvrdu namjere dugoročnog ulaganja u ovaj aspekt društvene odgovornosti. Predmet ovog rada obuhvaća, s jedne strane društveno odgovorno poslovanje, a s druge uspješnost poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje promatrat će se kroz ekonomsku, društvenu, ekološku i etičku dimenziju. Cilj rada je teoretski pozicionirati menadžment i društvenu odgovornost kao dio upravljačkih funkcija u radu poslovnih subjekta. Također je cilj pokazati neke primjere postojećih praksa te uspjeha poduzeća koja se ponašaju društveno odgovorno, kao eventualne smjernice za poslovne subjekte koji još uvijek nisu prihvatili ili su na samim počecima prihvaćanja i usvajanja koncepta društveno odgovornog poslovanja u svoje poslovanje.

Ključne riječi: društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanje, odgovornost menadžmenta, održivi razvoj, ekologija.

## **SUMMARY**

The European Union expects from all of member states to introduce business standards in accordance with long-term sustainable development. Concern for the community and the environment becomes more pronounced and businesses pay more attention to this segment in their daily operations and implementation of elements of concern for the community and the environment in the components of the planning functions as a confirmation of intent for long-term investment in this aspect of social responsibility. The subject of this thesis involves, on the one hand corporate social responsibility, and on the other the success of the company. Corporate social responsibility will be examined through economic, social, environmental and ethical dimension. The aim of this thesis is to theoretically position management and social responsibility as part of the management functions in the work of the business entity. Also, the goal is to show some examples of existing practice and success of companies that behave socially responsible as possible guidelines for businesses that have not yet been accepted or are at the very beginning of the acceptance and adoption of corporate social responsibility in their business.

Keywords: social responsibility, corporate social responsibility, management responsibility, sustainable development, ecology.

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
2. MENADŽMENT I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	4
2.1. Pojam menadžmenta .....	5
2.2. Pojam društveno odgovornog poslovanja.....	10
2.3. Vrste društvene odgovornosti poslovnog sustava .....	13
2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....	16
2.4.1. Ekonomska dimenzija .....	17
2.4.2. Društvena dimenzija.....	20
2.4.3. Ekološka dimenzija .....	22
2.4.4. Etička dimenzija .....	23
2.4.5. Upravljačka dimenzija .....	26
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ.....	28
3.1. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje .....	29
3.2. Istraživanja o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj.....	32
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U POSLOVNIM SUSTAVIMA .....	38
4.1. PLIVA Hrvatska d.o.o. ....	40
4.1.1. Ekonomska dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	41
4.1.2. Društvena dimenzija društveno odgovornog poslovanja.....	43
4.1.3. Ekološka dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	47
4.2. Jadran - galenski laboratorij d.d. ....	48
4.2.1. Ekonomska dimenzija društveno odgovornog upravljanja .....	49
4.2.2. Društvena dimenzija društveno odgovornog poslovanja.....	54
4.2.3. Ekološka dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	59
5. ZAKLJUČAK.....	63
LITERATURA.....	66
POPIS ILUSTRACIJA .....	69

## **1. UVOD**

Europska unija (EU) od svih sadašnjih članica te članica pristupnica, očekuje uvođenje standarda poslovanja u skladu s dugoročnim održivim razvojem. Republika Hrvatska kao članica EU, dokumentom "Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske" prihvaća preporuke i održivi razvitak tumači kao razvitak koji zadovoljava potrebe današnjice, a pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija. Prema istom dokumentu, održivi razvitak ostvaruje ravnotežu između zahtjeva tri sastavna dijela, za unaprjeđenjem kakvoće života (ekonomska sastavnica), za ostvarenjem društvene dobrobiti i mira za sve (društvena sastavnica) te zahtjeva za očuvanjem okoliša kao prirodnog dobra o kojima ovise i sadašnja i buduće generacije (ekološka sastavnica).

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada obuhvaća, s jedne strane društveno odgovorno poslovanje, a s druge uspješnost poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje promatrat će se kroz ekonomsku dimenziju, društvenu dimenziju, ekološku dimenziju i etičku dimenziju. Jedan od poslovnih izazova za današnja poduzeća moguće je prepoznati u jednoj od temeljnih funkcija menadžmenta: upravljanje ljudskim resursima. Poslovni izazov je kako privući i zadržati zaposlenike koji svojim znanjem mogu pridonijeti uspješnosti poslovanja, rastu i razvoju poslovnog subjekta u suvremenim uvjetima poslovanja. Poslovno okruženje u današnjim suvremenim uvjetima poslovanja prepoznaje različite načine privlačenja i zadržavanja zaposlenika kako kroz omogućavanje cjeloživotnog učenja, komunikaciju internu i eksternu, omogućavanje poslovnog napredovanja svim zaposlenicima i dr. Briga o zajednici i okolišu postaje sve izraženija i poslovni subjekti sve više pažnje posvećuju ovom segmentu poslovanja kako kroz svakodnevno poslovanje tako i implementacijom elemenata brige o zajednici i okolišu u sastavnice funkcije planiranja kao potvrdu namjere dugoročnog ulaganja u ovaj aspekt društvene odgovornosti. Uključenost poslovnog subjekta u život lokalne zajednice može se prepoznati kroz zapošljavanje osoba s posebnim potrebama koje gravitiraju određenoj zajednici na čijem području djeluje i



poslovni subjekt, uključivanjem (sponzorstvo i / ili donacije) u djelovanje lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, te sudjelovanje u humanitarnim aktivnostima zajednice.

Cilj rada je teoretski pozicionirati menadžment i društvenu odgovornost kao dio upravljačkih funkcija u radu poslovnih subjekta. Također, cilj je pokazati neke primjere postojećih praksa te uspjeha poduzeća koja se ponašaju društveno odgovorno, kao eventualne smjernice za poslovne subjekte koji još uvijek nisu prihvatili ili su na samim počecima prihvaćanja i usvajanja koncepta društveno odgovornog poslovanja u svoje poslovanje.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Rad se temelji na prikupljanju i analizi sekundarnih izvora podataka. Sekundarni podaci koji su korišteni u ovom radu dostupni su u znanstvenoj i stručnoj literaturi vezanoj uz problem zaštite okoliša u poslovanju, društveno odgovornog poslovanja, te o poslovnoj etici. Kod izrade rada korištene su metode analize i sinteze, deskripcije i komparacije. Metoda analize i sinteze koristi se u teoretskom dijelu rada za raščlanjivanje (analiza) složenih pojmova i zaključaka na jednostavnije te spajanje (sinteza) jednostavnijih elemenata u složenije dijelove. Deskripcija se koristi za opisivanja činjenica, predmeta i procesa u prirodi i društvu bez znanstvenog tumačenja i objašnjenja, što je u radu korišteno u teoretskom i aplikativnom dijelu.

U aplikativnom dijelu rada korištena je metoda komparacije kojom se, temeljem podataka iz godišnjih izvješća o održivom razvoju promatranih poslovnih subjekata dostupnih na internetskim stranicama, uspoređuju različiti događaji, objekti na primjerima poduzeća iste djelatnosti radi usporedbe njihovih temeljnih obilježja. Za potrebe ovog rada, termini poduzeće i poslovni subjekt imaju isto značenje.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je koncipiran u pet cjelina od kojih je prva uvodna. Druga cjelina, menadžment i društveno odgovorno poslovanje, govori o pojmu menadžmenta i o pojmu društveno odgovorno poslovanje, te objašnjava dimenzije društveno odgovornog poslovanja. Treća cjelina je opis društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i sadrži istraživanja provedena o ovoj temi. Četvrta cjelina se odnosi na primjenu društveno odgovornog poslovanja u poslovnim sustavima PLIVA Hrvatska d.o.o. i Jadran – galenski laboratorij d.d., a sve je pojašnjeno kroz ekonomsku, društvenu i ekološku dimenziju društveno odgovornog poslovanja. U zadnjoj cjelini tema je zaključena.

## 2. MENADŽMENT I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Menadžment su znanstvenici definirali na razne načine. Kreitner menadžment definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa.<sup>1</sup> Koontz i Weihrich definiraju menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve.<sup>2</sup> Iz navedenih definicija menadžmenta proizlaze neke bitne karakteristike menadžmenta, a to su:<sup>3</sup>

- **rad s drugima i pomoću drugih** – operativne zadatke ne obavlja neposredno menadžment, već to čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka.
- **ostvarenje ciljeva poduzeća** – poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju kolektivnu akciju, a konačni cilj je egzistencija poduzeća. Ciljevi determiniraju svrhu poduzeća i njegov smjer te su dokaz uspješnosti menadžmenta s obzirom da se komparira realizirano i zadano.
- **ravnoteža efikasnost i efektivnosti** – menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnost definira kao odnos inputa i outputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti.
- **racionalno korištenje ograničenih resursa** – resursi koji se rabe kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im prijeti iscrpljenje. Stoga je nužno da se s njima postupa racionalno. Međutim, kada to i ne bi bilo tako, potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa determinirana je visinom cijene outputa.
- **utjecaj okoline** – okolina poduzeća puna je promjena koje su sve raznovrsnije, brojnije i dinamičnije, pa okolina poduzeća postaje složena, heterogena, dinamična i neizvjesna. U tom se kontekstu menadžmentu

---

<sup>1</sup> Kreitner, R. Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., str. 102.

<sup>2</sup> Škrtić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2. izdanje, 2008., str. 153.

<sup>3</sup> Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Opatija, 2003., str. 5.

postavljaju dva osnovna zadatka: pripremiti se za nastupajuće promjene i adaptirati se na nastale promjene.

## 2.1. Pojam menadžmenta

Menadžment korištenjem znanja i vještina svih uključenih sudionika u poslovanju nastoji pozicionirati poslovni subjekt na tržištu kao kompetentnu organizaciju, spremnu na promjene, prihvatljivu za zaposlenike, poslovne partnere i zajednicu. U suvremenim uvjetima poslovanja, kada prisutna globalizacija briše teritorijalne i kulturološke granice, omogućavajući efikasne i efektive protoke roba i informacija, bitno je prepoznati karakteristike okruženja u kojem se posluje kako bi se donijele primjerene strategije za buduće poslovanje i uspostavio sustav menadžmenta na zadovoljstvo internog i eksternog poslovnog okruženja. Pri tom treba imati na umu prisutnu poslovnu neizvjesnost koja dodatno otežava poslovanje i traži brze i kontinuirane promjene te mogućnost implementiranja istih. U ovakvom poslovnom okruženju, menadžment ima vrlo odgovoran i zahtjevan zadatak uspostave uspješnog poslovanja postavljajući adekvatne ciljeve i koristeći primjerene resurse. Menadžment obavlja poslovne aktivnosti teoretski i praktično ustrojene kroz funkcije menadžmenta. Temeljne funkcije menadžmenta su:<sup>4</sup>

- planiranje - postavljanje ciljeva,
- organiziranje,
- kadroviranje – upravljanje ljudskim resursima,
- vođenje - motiviranje i komuniciranje,
- kontrola - mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata.

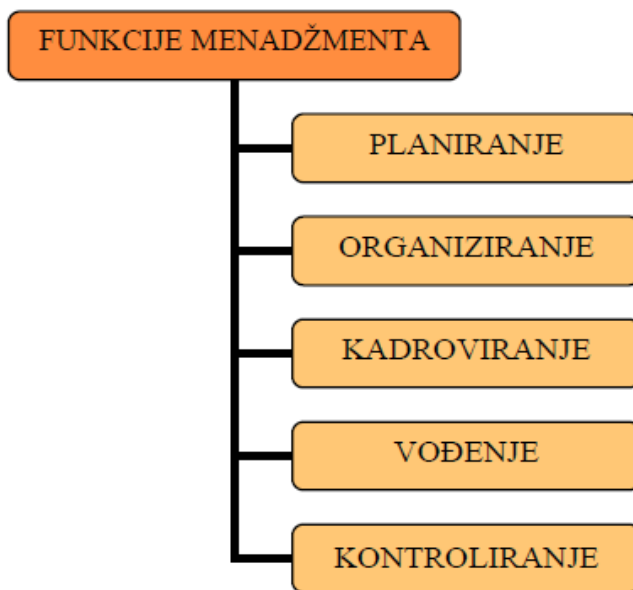
Na Slici 1.<sup>5</sup> prikazane su temeljne funkcije menadžmenta počevši od planiranja do kontroliranja kao krajnje funkcije koja može dati odgovor o postignutom rezultatu poslovanja u odnosu na planirane vrijednosti u svim mjerljivim segmentima poslovanja.

---

<sup>4</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.13

<sup>5</sup> Ibidem

**Slika 1. Funkcije menadžmenta**



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.13.

Planiranje sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određuje pravce budućih akcija i ciljeve koje na tome putu treba ostvariti, strategiju koju treba odabrati za realizaciju zacrtanih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama.<sup>6</sup> Planiranjem se omogućuje dostizanje željenog stanja u odnosu na trenutno te davanje kvalitetne podloge za poduzimanje upravljačkih aktivnosti menadžmenta u cilju ostvarenja postavljenih ciljeva upravljanjem resursima poslovanja. Planirati znači odabrati prikladne organizacijske ciljeve i načine djelovanja kako bi što bolje ostvarili te ciljeve pri čemu proces planiranja obuhvaća:<sup>7</sup>

- utvrđivanje ciljeva organizacije,
- utvrđivanje mjera i akcija za postizanje ciljeva i
- odluku o alociranju organizacijskih resursa za ostvarivanje ciljeva.

Može se reći da je planiranje proces koji podrazumijeva tri koraka:<sup>8</sup>

- utvrđivanje organizacijske misije i ciljeva,
- formuliranje strategije,

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Škrtić, M., op. cit., str. 163

<sup>8</sup> Ibidem str. 180

- primjena strategije.

Realizacija planiranja određena je hijerarhijskom strukturom koja je prikaza na Slici 2.

**Slika 2. Razine planiranja**



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2006., Sinergija, str. 88.

Razini vrhovnog menadžmenta pridruženo je strateško planiranje. Na razini srednjeg menadžmenta provodi se taktično planiranje. Na razini menadžmenta prve razine provodi se operativno planiranje koje je osnovica piramide planiranja. Bez provođenja svih razina planiranja nema niti cjelovitog pristupa planiranju čime se ugrožava poslovanje. U ovakvoj hijerarhijskoj strukturi, vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke planiranja (misija, ciljevi i strategija), koje se na taktičkoj i operativnoj razini operacionaliziraju.

Organiziranje predstavlja drugi element menadžerskog procesa i nastavak je planiranja. Kad se odrede ciljevi koje treba postići i strategije za njihovo realiziranje, te resursi s kojima će se to ostvariti, tad se javlja potreba za oblikovanjem prikladne organizacije poduzeća kao sredstva za ostvarenje postavljenih ciljeva. Pod organiziranjem se smatra Grupiranje ljudi u organizacijske jedinice u skladu s poslovnom zadaćom koju obavljaju.<sup>9</sup> To je menadžerski proces kojim se uspostavljaju različite razine organizacije.<sup>10</sup> Pojam organiziranja predstavlja:<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Ibidem, str. 163

<sup>10</sup> Horvat, Đ. et. al., Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007., str. 44.

<sup>11</sup> Škrtić, M.: op. cit., str. 188

- definiranje i klasificiranje potrebnih aktivnosti,
- grupiranje tih aktivnosti,
- dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje.

Nekada su prevladavale hijerarhijske strukture s čak petnaest razina organizacije dok danas i najveće organizacije imaju svega nekoliko razina, takozvanu plošnu strukturu. Primjerice, PLIVINA organizacija kombinacija je matrične i funkcionalne i usklađena je unutar Teva grupe.<sup>12</sup> U PLIVI postoji nekoliko osnovnih organizacijskih područja kao što su: farmaceutske tehničke operacije, istraživanje i razvoj, komercijalno poslovanje, marketing i prodaja, neškodljivost lijekova i registracija proizvoda, interna revizija i sigurnost.<sup>13</sup>

S druge strane promjena korporativne strategije JLG-a i diversifikacija poslovanja na koncentraciju i ekspanziju (tržišnu i proizvodnu) s fokusom na ključne segmente, uvjetovala je potrebu provođenja određenih promjena i u organizacijskoj strukturi tvrtke za 2011. godinu.<sup>14</sup> Organizacijska struktura Jadran - galenski laboratorij d.d.-a na najvišoj razini tipično je funkcijska, a na nižim razinama unutar strateških poslovnih funkcija prisutni su i alternativni oblici organizacijske strukture zbog posebnog karaktera procesa. Primjerice poslovna funkcija Istraživanje i razvoj parcijalno ima implementiranu projektnu organizacijsku strukturu, proces lanca opskrbe podržan je procesno orijentiranom funkcijskom, dok su organizacijske strukture poslovnih funkcija Operativni marketing i Prodaja prirodno teritorijalne.<sup>15</sup> U sve dinamičnijoj poslovnoj okolini dolazi do zahtjeva za novim i fleksibilnijim organizacijskim modelima.

Vođenje je funkcija menadžmenta kod koje je potrebno sve sudionike procesa rada usmjeriti prema željenom cilju i važno ih je motivirati, koordinirati i potaknuti na

<sup>12</sup> Izvješće o održivom razvoju, PLIVA, Zagreb, 2009., dostupno na: <http://www.pliva.hr/img/themes/pcfrontend/izvjesca/2009/2009.pdf> (20.11.2014.)

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., JGL, Rijeka, dostupno na <http://www.jgl.hr/media/784911/ior.pdf>, (11.3.2015.)

<sup>15</sup> Prospekt uvrštenja, JGL, Rijeka, 2011., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/450703/jgl\\_obveznice\\_2016\\_-\\_prospekt\\_uvrstenja\\_-\\_final.pdf](http://www.jgl.hr/media/450703/jgl_obveznice_2016_-_prospekt_uvrstenja_-_final.pdf) (20.11.2014.)

zajednički rad kako bi postigli organizacijske ciljeve.<sup>16</sup> Prema<sup>17</sup>, „Vođenje je najvažniji aspekt menadžmenta i smatra se temeljnim i najvažnijim čimbenikom uspješnosti svih vrsta organizacija i poduzeća. Definira se kao utjecaj na ljude čiji je cilj postići zadovoljstvo i entuzijizam kod kadrova pri izvršenju zadataka, dodijeljenih od strane voditelja.“ Kompleksnost funkcije vođenja proizlazi iz mogućeg utjecaja vođe na etičko ponašanje, pravedno tretiranje svih zaposlenika te konkurentskog pozicioniranja na tržištu kao i ostvarenje ciljeva poslovanja. Učinkoviti vođe bit će sposobni.<sup>18</sup>

- pokrenuti druge na akciju;
- ostaviti baštinu,
- provoditi (samo)promjene u mijenjajućem okruženju.

Kontroliranje označuje postupak mjerenja ostvarenja izbranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare.<sup>19</sup> Mjerenje ispunjenja zadanih ciljeva provodi se po osnovi praćenja odstupanja izvršenja od zacrtanih planova. Iz tog razloga planovi, mada prethode kontroli čine njezinu osnovu, jer bez planova nije moguće utvrđivati odstupanja od onoga što je zadano. Temeljne funkcije efikasnog kontroliranja obično se svode na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu prema standardnim i preuzimanje korektivnih mjera kad je to potrebno.<sup>20</sup> Aktivnost kontrole daje povratnu informaciju za sve ostale funkcije i aktivnosti menadžmenta.

Implementacijom funkcija menadžmenta u svakodnevnom poslovanju poslovnog subjekta, stvaraju se preduvjeti za društveno odgovorno poslovanje kojim će se težiti ostvarenju maksimalnog pozitivnog efekta na društvo u cjelini, a kao posljedica utjecaja čitavog poslovanja poslovnog subjekta.

---

<sup>16</sup> Škrtić, M.: op. cit. , str. 163.

<sup>17</sup> Ibidem, str. 197

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Buble, M.: op. cit. str.381.

<sup>20</sup> Ibidem



## 2.2. Pojam društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept u kojem kompanije integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima, sve na dragovoljnoj bazi.<sup>21</sup> Značajnija orijentacija poslovnih subjekata prema društveno odgovornom poduzeću počinje se susretati od sredine dvadesetog stoljeća kada dolazi do sve većeg interesa gospodarstva za društvo. Za određenje značenja društveno odgovornog poslovanja postoje mnoge definicije čije je značenje bilo mijenjano kroz povijest pod utjecajem brojnih promjena koje su pratile razvoj društva. Ocem pojma "Društveno odgovornog poslovanja" (eng. *Corporate Social Responsibility- CSR*) smatra se Bowen (1953) koji je ponudio jednu od prvih definicija ovog koncepta.<sup>22</sup>

Isti izvor prenosi Bowenovu definicije društvene odgovornosti: "Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva."<sup>23</sup> Škrtić prenosi četiri dimenzije društvene odgovornosti prema Scarborough i Zimmerer (2003) i to ekonomska, zakonska, etička i dobrovoljna.<sup>24</sup> Također, kao najčešće probleme s kojima se menadžeri bave u području društvene odgovornosti ističe probleme odnosa sa vlasnicima i dioničarima (korištenje ispravnih računovodstvenih procedura, pružanje svih važnih informacija o sadašnjem i budućem poslovanju poduzeća te zaštita prava i ulaganja vlasnika), probleme odnosa sa zaposlenicima (fleksibilno radno vrijeme, dječji vrtići, sigurno radno mjesto, pružanje jednakih prava svim zaposlenicima), probleme odnosa sa potrošačima (potrošači očekuju da im poduzeća ponude zadovoljavajuće i sigurne proizvode i da vode računa o njihovim potrošačkim pravima), probleme zaštite okoliša (potrošače sve više zanima kako danas poduzeća vode brigu o okolišu –

---

<sup>21</sup>Pavić-Rogošić, L., Održivi razvoj, Odrz.hr, 2010., dostupno na: [http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi\\_razvoj.pdf](http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi_razvoj.pdf) (20.11.2014.)

<sup>22</sup> Glavočević, A., Radman Peša, A.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnost, *Oeconomica Jadertina* 2/2013, str. 30

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Škrtić, M.: op. cit., str. 241

recikliranje, testiranje lijekova i dr.) te probleme odnosa sa društvenom zajednicom (donacije humanitarnim organizacijama).<sup>25</sup>

Biti društveno odgovoran znači ispunjavati zakonske obveze, ulagati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa svim zainteresiranim stranama. Investiranje u tehnologije koje nisu opasne po okoliš može pridonijeti kompetitivnosti kompanije.<sup>26</sup> Veliki poslovni subjekti, implementiranjem elemenata društveno odgovornog poslovanja u svoje poslovanje nameću, direktno ili indirektno, radne okvire koji svim sudionicima poslovnog procesa poslovanje po načelima društveno odgovornog poslovnog subjekta. Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose se na ukupni raspon njegovog djelovanja i na sve odnose koje pri tome ostvaruje.<sup>27</sup> Ukupni utjecaj poduzeća na društvo u cijelosti određuje kako ono kupuje i prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava i osposobljava vlastite ljude, kako ulaže u zajednicu i poštuje ljudska i radna prava. Pozitivno i proaktivno djelovanje poslovnog sektora u svim ovim područjima, i to iznad razina koje se propisuju zakonom, postalo je ustaljenom praksom u razvijenim zemljama, prvenstveno zato što se pokazalo kako od ovakve prakse dobrobiti imaju svi uključeni.<sup>28</sup>

Poduzeća mogu imati koristi od poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti i moguće ih je uskladiti s poslovnom učinkovitošću i konkurentnošću jer DOP može pomoći uspjehu poduzeća tako da unaprijedi prodaju, odnosno poslovanje, da razvije ljudske potencijale te izgradi povjerenje u poduzeće kao cjelinu. Postoji sedam područja DOP-a, a to su:<sup>29</sup>

- Temeljna načela,
- Misija i vrijednosti,
- Ljudski potencijali,
- Ljudska prava,
- Tržište,

---

<sup>25</sup> Ibidem, str. 242-244

<sup>26</sup> Pavić-Rogošić, L.: op. cit.

<sup>27</sup> UNDP-jev Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, dostupno na <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (20.11.2014.)

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Ibidem

- Okoliš,
- Društvena zajednica.

Ovo su područja u kojima svaka organizacija može ostvariti dodatnu korist ukoliko stvari odradi na pravi način. Svako od ovih područja ne odnosi se na sve organizacije jednako, npr., neka će područja biti manje važna za malo uslužno poduzeće nego li za veliku multinacionalnu kompaniju. Važno je identificirati načine na koje se položaj poduzeća može ojačati ili oslabiti onime što ono čini u bilo kojem od ovih sedam područja.

Društveno odgovorno poslovanje pozitivno je i korisno s aspekta brige za društvo, brige za okoliš, a korisno je i za posao. Kako bi poduzeća bila uspješna u tim aktivnostima, vrlo značajna je komunikacija kojom se prenose znanja i najbolje prakse iz područja društveno odgovornog poslovanja. Isto je djelomično omogućeno i objavljivanjem Priručnika<sup>30</sup> koji je rezultirao iz realizacije Projekta promicanja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u sklopu Programa Ujedinjenih naroda za razvoj u Hrvatskoj (engl. *United Nations Development Programme - UNDP*). Projekt ima za cilj promicanje koncepta i prakse društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj putem suradnje s poslovnom zajednicom i drugim zainteresiranim stranama, te putem tehničke pomoći. Ovaj se cilj ostvaruje na nekoliko načina:<sup>31</sup>

- Izgradnjom resursa koji kompanijama mogu pomoći u primjeni načela i prakse društveno odgovornog poslovanja
- Podupiranjem postojećih inicijativa na ovom području, te promicanjem suradnje među svim zainteresiranim stranama
- Facilitiranjem i provođenjem partnerskih projekata na području društveno odgovornog poslovanja
- Promicanjem najbolje prakse.

---

<sup>30</sup> Priručnik izrađen je temeljem publikacije koju je 2000. godine izradila britanska organizacija „Poslovni svijet u društvenoj zajednici“ (engl. *Business in the Community – BITC*). Priručnik opisuje sedam područja društveno odgovornog poslovanja. Razrada je strukturirana u odnosu na stupanj poslovnog razvoja poslovnog subjekta: oni koji počinju poslovnu aktivnost i osmišljavanje programa, oni koji već imaju neka iskustva na tom području i ona najnaprednija. Opširnije na: <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> .

<sup>31</sup> Global Compact Network Republika Hrvatska, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=77975> (20.11.2014.)

Širom svijeta, veći utjecaj na dojam o pojedinačnim poduzećima ima njihova praksa korporativnog građanstva (56%), nego li kvaliteta/reputacija tržne marke proizvoda (40%) ili pak njihovi temeljni pokazatelji o poslovanju (34%).<sup>32</sup> Poduzeća moraju privući najbolje ljude i zadržati ih jednom kada im se oni pridruže. Društvena odgovornost ovdje može predstavljati važan čimbenik jer neke osobe žele raditi za odgovorna poduzeća. To potvrđuju i istraživanja Ipsos MORI-ja<sup>33</sup> koja su sustavno pokazivala kako velika većina ljudi vjeruje kako se ono poduzeće koje podržava zajednicu smatra poželjnim poslodavcem. Koristi nisu ograničene samo na privlačenje najboljih talenata, društvena odgovornost pomaže poduzećima zadržati i razviti potencijal zaposlenika, te povećati njihovu efikasnost.

### 2.3. Vrste društvene odgovornosti poslovnog sustava

Širom svijeta raste broj poslovnih subjekata koji promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti, kao odgovor na razne ekonomske i društvene pritiske. Poslovni subjekti time žele poslati poruku različitim zainteresiranim stranama, s kojima su u kontaktu kao što su: zaposlenici, dioničari, investitori, potrošači, javni sektor te organizacije civilnog društva. Ovo je način ulaganja u budućnost poslovnog subjekta. Društvena odgovornost menadžera (*engl. Social Responsibility of Managers*) predstavlja odnos menadžera prema okruženju koji se mjeri pisanim ili nepisanim moralnim pravilima, prema kojima se ocjenjuje ponašanje menadžmenta (poslovnog subjekta koji vodi).<sup>34</sup>

Iz odgovornosti menadžera proizlazi jedna od temeljnih poteškoća u razumijevanju društvene odgovornosti. Ovisno o opredjeljenju, da li se poslovni subjekt shvaća kao ekonomski entitet čiji je cilj ostvarivanje profita za vlasnike ili je poslovni subjekt

---

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Ipsos MORI, <http://www.ipsos-mori.com/researchpublications/researcharchive/3152/Corporate-Social-Responsibility-research-for-UNICEF.aspx> (20.11.2014.)

<sup>34</sup> Kurtić, A.: Društvena odgovornost – novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta, *Transion*, Vol.11 No.23-24,2009., str. 90.-100.

socioekonomski entitet s ciljem ostvarivanja ekonomskog i društvenog doprinosa društvu, moguće je razlikovati dva modela:<sup>35</sup>

- stockholder model i
- stakeholder model.

Stockholder model (dioničari) uzima kao ishodište razmišljanja to da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da ima za cilj isključivo maksimiziranje dobiti te se smatra klasičnim ekonomskim modelom. Obzirom na različite interese skupine, tj. zaposlenike, kupce ili dobavljače, društvena odgovornost poduzeća najbolje se očituje u tržišnim transakcijama.<sup>36</sup> Što se menadžmenta tiče, on svoju društvenu odgovornost najbolje ostvaruje kada vodi računa o financijskim interesima dioničara.

Stakeholder model (dionici) polazi od toga da poduzeće nema samo jedan nego više ciljeva te da treba koristiti cjelokupnom društvu i naziva se još i socioekonomskim modelom. U osnovnom značenju dionici su one skupine o kojima ovisi preživljavanje poduzeća, a to su dioničari, zaposlenici, kupci i dobavljači, odnosno dionici. Šire značenje je to da su oni grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono utječe svojim proizvodima, politikama i radnim procesima. To su primjerice lokalna društva, vladine organizacije, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati i tisak.<sup>37</sup>

Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih dionika. Ovako različita stajališta o društvenoj odgovornosti rezultirala su i argumentima za i protiv društvene odgovornosti poduzeća. U tom se smislu ističu argumenti za i argumenti protiv društvene odgovornosti. Argumenti za društvenu odgovornost su:<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Buble, M.: op. cit., str .74.

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Varney, D.: Poslovni argumenti za društvenu odgovornost poduzeća, dostupno na: [http://www.undp.hr/upload/file/156/78390/FILENAME/Poslovni\\_argumenti\\_za\\_drustvenu\\_odgovornost\\_pod\\_uzeca.pdf](http://www.undp.hr/upload/file/156/78390/FILENAME/Poslovni_argumenti_za_drustvenu_odgovornost_pod_uzeca.pdf) (11.2.2015.)

- poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja. Ono je dio rješenja ili dio problema. Ne može se opovrgnuti da je dijelom odgovorno za društvene probleme kao što su nezaposlenost, inflacija ili onečišćenost okoliša.
- poduzeće raspolaže s resursima tehničkim, financijskim i menadžerskim resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima. Privatni sektor poslovanja može imati odlučujuću ulogu u rješavanju teških problema društva, naposljetku, bez potpore društva poduzeće ne bi ni moglo stvoriti te resurse.
- bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće. Poduzeće može povećati svoju dugoročnu profitabilnost ulažući u društvo.
- društveno odgovorno djelovanje poduzeća spriječit će vladinu intervenciju. Vlada će primorati poduzeća da čine ono što nisu učinila dobrovoljno, kao što je Vlada SAD-a učinila zakonom protiv trustova, zakonom o jednaki pravima pri zapošljavanju te zakonom o kontroli onečišćenja.

Argumenti protiv društvene odgovornosti poduzeća su:<sup>39</sup>

- maksimalizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa. Kupujući proizvode i usluge, potrošači odlučuju kako će se alocirati resursi. Pokrivanje društvenih troškova isto je kao i krađa dioničarskog kapitala.
- kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost ostvarivati društvene ciljeve. Ako menadžeri odvrate pozornost od ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne mogu očekivati da će biti uspješni.
- poduzeće već ima previše moći. Ako se uzme u obzir koliko je jak utjecaj poduzeća na život i rad ljudi i na ono što kupuju, dodatno akumuliranje društvene moći u njihovim rukama nije poželjna.
- budući da menadžeri nisu izabrani, nisu neposredno odgovorni narodu. Tržište uspješno kontrolira ekonomske performanse, ali društveni programi poduzeća mogu lako krenuti u krivom smjeru.

---

<sup>39</sup> Imprić-Jurić, S.: Norma o društvenoj odgovornosti tvrtke, DZNM glasilo, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Zagreb, 11/12, str. 188

## 2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na osnovici nalazi ekonomska odgovornost koja je najvažnija za poduzeće, zatim slijedi zakonska odgovornost, poslije toga etička odgovornost i konačno diskrecijska odgovornost koja je vrh društvene odgovornosti poduzeća. Te odgovornosti su poredane odozdo prema gore zavisno o njihovoj veličini i učestalosti kojom im menadžer pristupa.<sup>40</sup> Na Slici 3. dan je grafički prikaz hijerarhije društvene odgovornosti poduzeća u obliku Carrollove piramide (engl. *Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility*, CSR pyramid).

**Slika 3. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća**



Izvor: Srbljinović, M., Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10 (2), 2012., str. 163.

U svom članku „Piramida društveno odgovornog poslovanja“ iz 1991. dr. Archie B. Carroll identificira četiri područja koja čine piramidu društvene odgovornosti. Ova piramida je postala naširoko korištena i namijenjena je objašnjavanju glavnih dužnosti prema dionicima poduzeća. U bazi piramide kao početna razina

<sup>40</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str 103.

odgovornosti poduzeća je ekonomska odgovornost s obzirom na to da je ono, prije svega temeljna ekonomska jedinica društva. Njegova je odgovornost da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi i da maksimalizira profite za svoje vlasnike i dioničare.<sup>41</sup>

Društveno odgovorno poslovanje (engl. *Corporate Social Responsibility, CSR*) često ima različito značenje u različitim poduzećima, na što utječu i dionici tog poduzeća.<sup>42</sup> Literatura iz područja menadžmenta koristi oba termina, društveno odgovorno poslovanje i društvena odgovornost, za pojmovno obuhvaćanje i upravljanje društvenim i ekonomskim pitanjima.<sup>43</sup> Ova tematika u radu se obrađuje s aspekta dimenzija održivog razvoja, koje uz ekonomsku, društvenu i ekološku dimenziju, obuhvaćaju i dimenzije etike i upravljanja.<sup>44</sup>

#### **2.4.1. Ekonomska dimenzija**

Ekonomska odgovornost (engl. *economic responsibility*) poduzeća proizlazi iz zakonom regulirane definicije poduzeća koja kaže da je temeljna funkcija poduzeća obavljanje poslovnih aktivnosti i dugoročno povećanje vrijednosti investiranih novčanih sredstava i na taj način opravdavanje povjerenja dioničara.<sup>45</sup> Jedini način da dioničari ostvare željeni povrat na uložena sredstva je profitabilnost kao najvažniji i osnovni cilj menadžmenta. Činjenica je da su poduzeća, vršeći svoju zadaću ostvarivanja profita, dovela do stvaranja snažnih korporacija koje ne služe interesima društva i okoliša. Zbog toga se danas profitabilnost kao temeljni cilj poduzeća smatra negativnom poslovnom strategijom što nije ispravno, jer upravo je profitabilnost temeljni preduvjet kojeg poduzeće treba ispunjavati da bi moglo provoditi aktivnosti od interesa svih dionika.<sup>46</sup>

---

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> Salehi, M, Azary, Z.: Stakeholders Perceptions of Corporate Social Responsibility, *International Business Research*, Vol. 2, No. 1, 2009., str. 63-72

<sup>43</sup> Montiel, I.: Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability, *Organization & Environment*, Vol. 21, No. 3, 2008., str 245-269

<sup>44</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: *Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting*, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012.

<sup>45</sup> Srblijinović, M.: Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 10 (2), 2012., str. 163.

<sup>46</sup> Fitzgibbons, S.: *Harnessing the Power of Profit for Environmental Change*, dostupno na: [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com) (20.11.2014.)



Da bi se definirao i mjerio napredak u postizanju ciljeva organizacije od velike su pomoći ključni pokazatelji učinkovitosti ili KPI (engl. *key performance indicator* - KPI) Kada organizacija analizira svoju misiju i definira svoje ciljeve, tada treba pronaći način kako će mjeriti napredak prema tim ciljevima. Ključni pokazatelji uspješnosti su kvantitativna mjerenja, koja odražavaju kritične čimbenike uspjeha u organizaciji. Ona se nerijetko razlikuju od organizacije do organizacije.<sup>47</sup> Koji god su ključni pokazatelji odabrani moraju zrcaliti ciljeve organizacije i moraju biti mjerljivi. Za ustanovljavanje ključnih pokazatelja uspješnosti obično je potrebno dugoročno analiziranje, potrebno je opisivati što su oni i kako se mjere. Ciljevi za pojedine ključne pokazatelj uspješnosti se mogu modificirati kako se mijenjaju i organizacijski ciljevi.<sup>48</sup>

Ispravno mjerenje procesa održivosti i njegova integracija u korporativno izvješćivanje može se postići fokusiranjem na KPI.<sup>49</sup> Organizacije moraju gledati na svoje specifične okolnosti i potrebe kako bi se odlučili za odgovarajući KPI. Ključ za kreiranje korisnih financijskih KPI je ponuditi dionicima dovoljno mjera za procjenu provedbe održivog poslovanja. Važni ekonomski KPI sastoje se od konvencionalnih financijskih informacija i nefinancijskih informacija prikazanih u financijskim izvještajima i Diskusiji i analizi menadžmenta (engl. *MD&A*), kao što je prikazano u slijedećim primjerima:<sup>50</sup>

1. generirana ekonomska vrijednost
2. prihodi
3. utrošeni resursi
4. troškovi
5. imovina
6. kapital
7. preuzete obveze
8. nastali troškovi
9. zadržana dobit

---

<sup>47</sup>Reh, J.: Key Performance Indicators (KPI) How an organization defines and measures progress toward its goals, dostupno na: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>, (11.2.2015.)

<sup>48</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 92.- 93.

<sup>49</sup> Ibidem

<sup>50</sup> Ibidem

10. raspoređena zarada
11. plaćene naknade
12. procjena financijskog rizika
13. isplaćene donacije
14. tržišni udio
15. plaćeni porezi
16. dobivena financijska pomoć
17. troškovi istraživanja i razvoja
18. stvaranje novih proizvoda
19. tržišne informacijske, kao što su rast tržišta, tržišni udio
20. informacije o korporativnom upravljanju, kao što je sastav upravnog odbora,
21. strateški informacije, kao što su ciljevi
22. informacije o upravljanju, kao što su planovi poticanja
23. korisne informacije od kupaca, zaposlenika, dobavljača, i opskrbnog lanca.
24. podaci korporativnoj odgovornost, kao što su zaštita okoliša, etički i društveni podaci
25. prognoze, projekcije, te druge tehničke i kvantitativnih informacije o tržištu.
26. financijski izvještaji (bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, temeljni kapital).

Poduzeća trebaju biti motivirana profitom i staviti poslovanje poduzeća u ruke potrošačima, investitorima i drugim dionicima. Iz spomenutog proizlazi da jedino poslovni svijet i zajednica zajedno mogu djelovati za dobrobit društva i okoliša iz nesebičnih motiva. Poduzeća su svjesna činjenice da njihov opstanak na današnjem tržištu ovisi o žrtvovanju kratkoročnih profita radi pozitivnih efekata u budućnosti, koji zadovoljavaju vlasnike i menadžere, a ne kao nekada samo maksimiziranju dobit. Dalekosežno gledano otvaranje vrtića u poduzeću imat će pozitivan utjecaj na profitabilnost, jer će zaposleni biti manje zabrinuti tijekom radnog dana, bit će lojalniji poduzeću i sl. Ekonomska odgovornost, izvedena do ekstrema, zove se pogled maksimalizacije profita (engl. *profit maximizing view*) kojega zagovara ekonomist i nobelovac Milton Friedman.<sup>51</sup> Taj pogled pokazuje da poduzeće treba operirati na

---

<sup>51</sup> Ibidem

profitno orijentiranoj osnovi s njegovom jedinom misijom rasta profita tako dugo dok se drži pravila igre.

Zakonima je normirano poslovanje poduzeća. Zakonska odgovornost poduzeća (engl. *legal responsibility*) predstavlja očekivanje da poduzeće ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakonskih okvira. Svi segmenti poslovanja poduzeća među kojima je i društveno djelovanje poduzeća moraju se izvršavati prema donesenim zakonima i javnim politikama koje im služe kao nit vodilja u njihovom radu. Pomoću njih poduzeća znaju koja društvena pitanja trebaju rješavati, a koja od istih su prioriteta. Zakon je isti za sva poduzeća, on pred njih stavlja jednake društvene standarde poput onog vezanog uz odlaganje opasnog otpada. Odlaganje takvog otpada na nepropisan način biti će sankcionirano.

Sva moderna društva počivaju na pravilima, zakonima i propisima koja poduzeća trebaju slijediti. Zakonska odgovornost definira što društvo smatra kao važno s obzirom na primjerno ponašanje poduzeća. Zakonima i drugim propisima reguliraju se temeljna pitanja zaštite okoliša, zaštite potrošača, diskriminacije pri zapošljavanju, tržišnog natjecanja i slično. U tom smislu, u Hrvatskoj su doneseni Zakon o zaštiti potrošača (NN 41/14), Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 79/09, 80/13), Zakon o medijima (NN 59/04, 84/11, 81/13). Zakoni zapravo postavljaju minimalne zahtjeve koje društvo očekuje od poduzeća na području rješavanja problema društva i okoliša. Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli mjerodavni organi. Stoga se poduzeća koja svjesno krše zakone smatraju lošim izvođačima u ovoj kategoriji.

#### **2.4.2. Društvena dimenzija**

Društvena dimenzija DOP-a uključuje poboljšanje ugleda, vrijednosti branda, zadovoljstva zaposlenika, kriznog menadžment, očuvanja okoliša, i filantropske aktivnosti.<sup>52</sup> Stavlja se naglasak na krajnji rezultat i njegov utjecaj, izvješćivanje društvenog učinka uključuje analizu deklariranih ciljeva institucije, učinkovitost

---

<sup>52</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: *Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting*, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 92.- 93.

sustava i usluga u ispunjavanju tih ciljeva i utjecaj na pozitivne promjene u životima klijenata. Društvene aktivnosti mogu se mjeriti kroz doprinos društvu, strateške partnere, utjecaj na lokalnu zajednicu, i kroz vrijeme utrošeno na volontiranje.<sup>53</sup> Pravilno mjerenje KPI koji se odnose na društvenu odgovornost DOP-a omogućuje organizacijama da učinkovito izvještavaju svoju društvenu učinkovitost i ispune svoje društvene obveze.

Često korišteni društveni KPI uključuju izgradnju odgovorne mreže, korporativnu raznolikost, podržavanje zajednice i društveni utjecaj (npr., društvene investicije, volontiranje zaposlenih, strateška partnerstva, vrijednost branda, i dobri odnosi sa zajednicom). Neki uobičajeni primjeri su postotak zaposlenika koji smatraju da posluju odgovorno, broj stalno zaposlenih posvećenih društvenim projektima, iznos sredstava prikupljenih po stalno zaposlenome za neprofitne i dobrotvorne organizacije. Filantropija kao postotak dobiti prije poreza i postotak prihoda iz poslovanja posvećenih društvenom doprinosu. KPI društveno odgovornog poslovanja su.<sup>54</sup>

- pristup odgovarajućoj zdravstvenoj skrbi,
- pristup obrazovanju,
- opis društvenih i etičkih aktivnosti i projekata,
- raznolikost i jednake mogućnosti,
- donacije i drugi društveni izdaci,
- sastav zaposlenika po razini obrazovanja, dobi, nacionalnosti i spolu,
- zadovoljstvo zaposlenika, nadležnost i posvećenost,
- broj zaposlenih, stopa prometa i zapošljavanje / procedure otpuštanja,
- obračun plaća za cijelu tvrtku,
- politička sloboda i dobro zaštićena ljudska prava,
- produktivnost (volumen / prodaja / dodana vrijednost po zaposleniku),
- obuka i interna edukacija,
- plaće, ugovori.

---

<sup>53</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 149.- 151.

<sup>54</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 149.- 151.

### 2.4.3. Ekološka dimenzija

Opći pristup razvoju KPI zaštite okoliša je identificirati relevantne čimbenike koji bi mogli utjecati na oblikovanje inicijativa i programa zaštite okoliša unutar okoliša.

Primjeri relevantnih okolišnih čimbenika i mjera obuhvaćaju:<sup>55</sup>

- djelotvorno korištenje oskudnih prirodnih resursa, uključujući potrošnju energije i materijala.
- kontinuirano praćenje i zamjena, gdje je to moguće, neobnovljivih resursa pomoću tehnoloških dostignuća u rudarenju obnovljivih i neobnovljivih prirodnih resursa.
- trajno i progresivno korištenje tehnologije koja proizvodi što manje smeća
- djelotvorno korištenje recikliranih materijala.
- proizvodnja za okoliš sigurnijih proizvoda.
- minimiziranje uporabe za okoliš štetnih materijala i proizvoda
- očuvanje okoliša i sprečavanje negativnih utjecaja na ekosustave.
- rješavanje sporova, pravnih postupaka, te potraživanja
- pružanje odštetnih zahtjeva za nehaj ili neprimjereno korištenje, odlaganje ili prijevoz opasnih tvari.
- profitabilnost zaštite okoliša i troškovno računovodstvo (npr., omjeri, trendovi).

Postoje 22 KPI zaštite okoliša, koji se temelje na tri jednostavna načela: kvantitativnosti, relevantnosti i usporedivosti.<sup>56</sup> Kvantitativne informacije trebaju biti mjerljive kako bi menadžment mogao provoditi politike koje imaju specifične ciljeve i rezultate temeljene na podlozi zaštite okoliša (primjerice emisije ugljičnog dioksida). Podaci koji se prikupljaju pomoću kvantitativnih mjera za izgradnju KPI moraju biti relevantni za poslovanje i potpuno transparentni, pružajući svrhu i jasne definicije po odjelima. Izvješća o napretku treba razviti za praćenje učinkovitosti već postojećih KPI. KPI koji su razvijeni moraju biti usporedivi i normalizirani za održavanje dosljednosti tijekom vremena. KPI zaštite okoliša su:<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Ibidem

<sup>56</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 196.- 197.

<sup>57</sup> Ibidem

1. kontinuirano zamjena neobnovljivi i oskudnih resursa.
2. objavljivanje promjena na ekosustavu.
3. objavljivanje ukupne potrošnje energije u gigadžulima .
4. objavljivanje ukupne emisije ugljičnog dioksida (CO<sub>2</sub>) u tonama.
5. objavljivanje izloženosti rizicima i prilikama za klimatske promjene.
6. objavljivanje uporabe otrovnih kemikalija i odlaganje istih.
7. učinkovito korištenje obnovljivih nekonvencionalnim i neobnovljivi prirodni resursi.
8. učinkovito korištenje recikliranih materijala.
9. analiza profitabilnosti zaštite okoliša
10. maksimalna učinkovitost u korištenju oskudnih prirodnih resursa.
11. mjerenja trošenja resursa.
12. minimiziranje uporabe za okoliš štetnih materijala i proizvoda.
13. sprečavanje negativnih utjecaja na ekosustave.
14. proizvodnja i korištenje za okoliš sigurnih proizvoda.
15. promicanje zaštite okoliša.
16. očuvanje oskudnih prirodnih resursa snage i energije.
17. očuvanje okoliša.
18. promocija biološke raznolikosti.
19. pravilno recikliranje otpada: medicinskog, građevinskog i opasnog
20. izvješćivanje o ukupnoj količini otpada.
21. izvješćivanje o ukupnoj potrošnji vode u kubicima.
22. korištenje obnovljivih izvora energije.

#### **2.4.4. Etička dimenzija**

Etička odgovornost (engl. *ethical responsibility*) se sastoji od postupaka koji nisu nužno kodificirani u zakonu i ne služe nužno ekonomskim interesima poduzeća izravno.<sup>58</sup> Etička odgovornost poduzeća neizostavna je za aktivnosti koje su očekivane od strane društva, ali nisu definirane pravnom regulativom. Da bi bio etičan donositelj odluka u poduzeću treba raditi pravedno i pošteno respektirajući

---

<sup>58</sup> Trcol, K.: Etika u managementu: odnosi poslodavaca i zaposlenika, Slobodno poduzetništvo: TEB – Poslovno savjetovanje, Zagreb, vol. 8., 2001., br. 19/20, str. 215.-217.

prava pojedinaca, te osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadaće poduzeća. Neetično ponašanje postoji kada odluke omogućuju pojedincu ili poduzeću da radi na štetu društva. Moralna odgovornost poduzeća veže se uz pojedince koji su njegovi zaposlenici, pa i dionici.. Ovo pitanje je bilo i još uvijek je veliki izvor rasprava. Postoje mnoga različita mišljenja i odgovori na ovo pitanje. Pojedini autori<sup>59</sup> tvrde kako poduzeće može biti samo ekonomski odgovorno, dok moralno i zakonski može biti odgovoran samo čovjek, te da poduzeća postoje da bi ostvarivala profit, a društvene reforme, blagostanje društva i slično isključivo su briga vlade.

Etički ključni pokazatelji učinka (KPI) omogućuju organizaciji mjerenje svojeg uspjeha u postizanju svojih etičkih ciljeva. KPI može biti vrlo korisno sredstvo za procjenu usklađenosti organizacije sa svojim interno utvrđenim kodova etičkog ponašanja i eksternih zakonima, pravilima, propisima i standardima, kao i najboljim praksama i normama. Pravilna uporaba KPI omogućuje organizaciji definirati svoju etičku kulturu i ciljeve te uspostaviti mjerila za mjerenje učinaka. KPI kod etičke dimenzije su:<sup>60</sup>

1. donacije i drugi društveni troškovi.
2. opis društvenih i etičkih aktivnosti i projekata.
3. raznolikost i jednake mogućnosti.
4. fer plaće, ugovori i pogodnosti za zaposlenike.
5. osposobljavanje i interna edukacija.
6. raznolikost zaposlenika temeljena na dobi, spolu, etničkoj pripadnosti.
7. broj zaposlenih, promet i postupci zapošljavanja i otpuštanja.
8. procedure povezane s zviždačima.
9. produktivnost zaposlenika.
10. zadovoljstvo zaposlenika, stručnost i predanost.
11. zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca i lojalnost.
12. fer konkurencija.
13. istinito oglašavanje.
14. fer dobavljači, ugovorni odnosi i pregovaranja.

---

<sup>59</sup> Ibidem

<sup>60</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 176.- 177.

15. zadovoljstvo, zadržavanje i predanost dobavljača.
16. političke aktivnosti.
17. poslovni kodeksi ponašanja.
18. uniformirano i pošteno provođenje poslovnih kodeksa ponašanja.
19. potvrda o sukladnosti s poslovnim kodeksima ponašanja.
20. rješavanje sukoba interesa.
21. usuglašenost s primjenjivim zakonima, pravilima, propisima i standardima.
22. usklađenost s najboljim praksama i normama.
23. promicanje temeljnih vrijednosti uzajamnog poštovanja, pravednosti, otvorenosti, iskrenosti i povjerenja.
24. provođenje dužnosti i odgovornosti.
25. promicanje tolerancije, prihvaćanja, brižnosti i suosjećanja.

Ova navedena 25 etička KPI mogu se kategorizirati u: korporativnu kulturu i njezine etičke vrijednosti, etički kodeks ponašanja, provedbu etike, te proces promicanja etičnog ponašanja. Vrijednosti su važne i često se tumače u odnosu na viziju organizacije. Vizija organizacije mora se temelji u skladu sa svojim temeljnim vrijednostima integriteta, poštenja, transparentnosti, integriteta, odanosti uzajamnog poštovanja, tolerancije, prihvaćanja, brižnosti, suosjećanja i poštenja. To nisu jedine vrijednosti koje bi trebale odrediti poslovnu kulturu, ali i one su ključne za održivost organizacije. Vrijednosti su utjelovljenje onoga što organizacija predstavlja i na taj način vodi svoje članove. Korporativni etički kodeksi su često smatrani pokušajem da se potaknu dobri odnosi s javnošću, ili kako bi se smanjila pravna odgovornost.<sup>61</sup> Takvi kodeksi također pružaju razuman model za razumijevanje kako se moralna načela mogu artikulirati i uvesti u poslovnoj praksi. Praktična prednost ovog pristupa je da se izravno određuje moralnost određene vrste djelovanja.

---

<sup>61</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 176.- 177.



#### 2.4.5. Upravljačka dimenzija

Diskrecijska odgovornost (engl. *philanthropic responsibility, discretionary responsibility*) čini vrh piramide i obilježava je dobrovoljnost i vodi se željama poduzeća da daje društvene doprinose bez obveza u odnosu prema ekonomiji, pravu ili etici. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušan filantropski doprinos koji ne obećava povrat na uloženo poduzeću niti se on očekuje. Postoji mnogo primjera takvih filantropskih aktivnosti poduzeća: kao što je pokroviteljstvo sportskih događaja i izložbi, donacije za gradnju kuća siromašnima, ulaganje u obrazovanje mladih, ali i starijih, volontiranje zaposlenika itd.

Ovdje se radi o društveno odgovornim aktivnostima koja poduzeća poduzimaju svojevolarno te zbog vlastitog uvjerenja da je to što čine dobro pri čemu se zanemaruje povećanje vrijednosti udjela dioničara i vrijednosti dionica. Diskrecijska odgovornost je najviša mjera društvene odgovornosti jer nadmašuje očekivanja društva za doprinosom zajednici. Poduzeća obavljaju aktivnosti kao što su dobrotvorne donacije i donacije kulturnim institucijama po vlastitom nahođenju. To su one aktivnosti koje menadžment poduzima jer smatra da su ispravne, a ne razmišlja o tome koriste li interesima dioničara.<sup>62</sup>

Na učinkovitost korporativnog upravljanja utječu postojanje i funkcioniranje unutarnjih i vanjskih mehanizama, koji su osmišljeni kako bi se postigli korporativni ciljevi stvaranja vrijednosti za dioničare, uz poštivanje interesa drugih interesnih skupina, kao što su vjerovnici, zaposlenici, kupci, dobavljači, vlada, okoliš i društvo.<sup>63</sup> Dakle, korporativno upravljanje KPI mjeri efikasnost unutarnjih mehanizama poput upravnog odbora i njegovih povjerenstava, uprave, unutarnjih kontrola i unutarnje revizije, te vanjskih mehanizama, uključujući tržište kapitala, tržište rada i sudske odluke i najbolje prakse investitora.

---

<sup>62</sup> Srblijinović, M., Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10 (2), 2012., str. 163.

<sup>63</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 134.- 135.

Nadalje, KPI za svaku funkcija korporativnog upravljanja treba identificirati, izmjeriti, ocijeniti i objaviti. Popis KPI korporativnog upravljanja je kako slijedi:<sup>64</sup>

1. broj povjerenstava u Upravnom odboru
2. postotak neovisnost odbora
3. puna neovisnost povjerenstava unutar odbora
4. raznolikost odbora u smislu etničke pripadnosti, spola, stručnosti, itd.
5. odvajanje pozicije predsjedatelja odbora i glavnog izvršnog direktora
6. odgovornost i obaveze Upravnog odbora
7. broj sastanaka odbora
8. broj članova odbora

---

<sup>64</sup> Ibidem

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Definiranje poslovne etike nije moguće bez prethodnog pojašnjenja pojma morala i etike. Moral je skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa i ljudskih zajednica.<sup>65</sup> Etika je teorijsko promišljanje tih odnosa.<sup>66</sup> Poslovna etika se pak može opisati kao implementacija etičkih vrijednosti u poslovnoj praksi, pri čemu se primjenjuje na sve vidove poslovnog ponašanja od strateških odluka poduzeća do ponašanja prema kupcima i dobavljačima.

Poslovna etika se kao znanstvena disciplina razvila krajem 60-ih godina 20. stoljeća suradnjom etike i ekonomije. Naznake poslovne etike najprije se javljaju i odnose se na društvene poslove u gospodarstvu, kao što su prava radnika na plaću prikladnu njihovom trudu, zadovoljavajući uvjeti rada i korektnost u poslovnim odnosima.<sup>67</sup> Poslije sve veće raširenosti moralnih pogrešaka i odstupanja te financijskih afera velikih kompanija, primjerice nekoliko velikih američkih korporacija, mnoge organizacije stavljaju težište na donošenje etičkih kodeksa i razvoj politike društvene odgovornosti poduzeća. Danas problem mogućnosti ispravnog djelovanja, baziranog na etičkim načelima, globalno i lokalno dobiva novi smisao i važnost te se etika postavlja kao nužna komponenta djelovanja svake organizacije.

Poslovna etika proizašla je iz analiziranja relacija između ekonomije i morala, razmatranja etičnosti ekonomskih postupaka i praksi te moralnih svojstava tržišnih odnosa, svojstvenih za ekonomiju u kojoj veliki značaj ima privatno vlasništvo i široka ekonomska sloboda.<sup>68</sup> U poslovnoj etici susreću se dvije perspektive etička i poslovna ili ekonomska.<sup>69</sup> Prema istom izvoru, etička perspektiva uzima kao ishodište razmišljanja moralne vrijednosti kao što su: poštenje, pravda, pouzdanost, povjerenje i dužnosti, sve ono što se može označiti kao ispravno, naravno u moralnom smislu. Poslovna perspektiva kao polaznu točku uzima ekonomske

---

<sup>65</sup> Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1983.

<sup>66</sup> Bebek, B., Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, 2003. str. 3.

<sup>67</sup> Dujanić, M.: Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, god. 21., sv. 1, Rijeka, 2003., str. 55

<sup>68</sup> Raffaelli, B.: Poslovna etika, časopis Direktor, 3, ožujak, 2012., Zagreb, dostupno na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/management/poslovna-etika>(20.11.2014.)

<sup>69</sup> Ibidem

vrijednosti kao što su: korist, dobit, trošak, efikasnost i konkurencija. Točka susreta obadva kriterija, moralnog kriterija i kriterija ekonomske efikasnosti predmet je razmatranja poslovne etike. U vremenu globalizacije ova dva oprečna stajališta o odnosu između poslovanja i etike dobivaju sve više na značaju. Danas ovo pitanje ponovo aktualizirano i postaje nešto što se ne smije zanemariti, kako u nerazvijenim zemljama, zemljama u tranziciji, tako i u onim najrazvijenijim ekonomijama.

### **3.1. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje**

Napredne gospodarstvenike u Hrvatskoj povezala je sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća želja za brzim poslijeratnim oporavkom i zamahom gospodarskog razvoja u mladoj državi. U ideji održivog razvoja prepoznali su najprikladniju formulu za ostvarenje svojih ciljeva. Predvođeni PLIVOM, poticani nevladinom organizacijom Društvo za unapređenje kvalitete življenja, i ohrabreni suradnjom sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (engl. *World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*) osnovali su 1997. godine Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR).<sup>70</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj ima četrdeset članova koji su udružili svoje znanje, inovativnost i odgovornost u potrazi za uravnoteženjem poslovnog uspjeha, društvene odgovornosti i ekološke.

Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje formirana je kao nezavisno krovno tijelo sastavljeno od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koja okuplja razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Mreža je osnovana u rujnu 2010. godine s namjenom pojačavanja dijaloga i partnerstva organizacija koje provode DOP kako bi se pokrenula zajednička akcija i postigli sinergijski učinci u razvoju društveno odgovornog poslovanja.<sup>71</sup>

Nagrada Indeks DOP-a zajednička je inicijativa Hrvatske gospodarske komore (HGK) i HR PSOR-a koja je nastala s ciljem da se istaknu hrvatska poduzeća koja razumiju i na pravi način implementiraju društveno odgovorno poslovanje. Indeks DOP-a se

<sup>70</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR, dostupno na: <http://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/informacijezapristupnike.pdf> (20.11.2014.)

<sup>71</sup> Ibidem

izračunava metodologijom koja omogućuje globalan uvid u društveno odgovorne prakse poduzeća te njihovu usporedbu u odnosu na rezultate drugih poduzeća u Hrvatskoj.<sup>72</sup> Ocjenjuju se aktivnosti u šest područja, a to su: orijentacija poduzeća na ekonomsku održivost, integriranje društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u poslovnu strategiju, odgovorne politike i prakse u radnoj okolini, odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, DOP u tržišnim odnosima i društveno odgovorni odnosi sa zajednicom.<sup>73</sup> Indeks DOP-a prepoznat je u strateškim dokumentima Vlade Republike Hrvatske kao jedan od alata u borbi protiv korupcije. Poduzeća se natječu u četiri kategorije s obzirom na veličinu i tip vlasništva, a najbolji u svakoj kategoriji prima nagradu. Izuzev toga dodjeljuje se nagrada za poduzeće koje je ostvarilo najveće poboljšanje u odnosu na rezultate u prethodnoj godini. Tri nagrade se dodjeljuju za najbolji rezultat postignut u područjima DOP-a: odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, odgovornim politikama i praksama u radnoj okolini i društveno odgovornim odnosima sa zajednicom.

Iako se u hrvatskoj poslovnoj zajednici zagovaraju i provode različiti vidovi DOP-a, velik dio njih nije strateški strukturiran niti se redovito izvještava o postojećim praksama. Zato su sustavno korporativno izvještavanje o DOP-u i njegova promocija na razini poslovnih udruga od iznimne važnosti za šire prepoznavanje društvene odgovornosti kao integralne dimenzije poslovanja hrvatskih tvrtki koja pridonosi dugoročnoj poslovnoj uspješnosti. Osim toga, integriranje DOP-a u poduzetničku i poslovnu edukaciju, podjednako kad je riječ o formalnim i neformalnim oblicima obrazovanja, dugoročno predstavlja možda i najvažniji mehanizam njegove sustavne promocije.<sup>74</sup>

Kada se govori o izvještavanju treba izdvojiti Coca-Cola Beverages Hrvatska d.d., koja je u jesen 2003. prva u Hrvatskoj pripremila Društveno izvješće, a 2005. i Izvješće o održivosti kao javni dokument o ekološkim, društvenim i ekonomskim

---

<sup>72</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR, dostupno na: <http://hrpsor.hr/indeks-dop-a-2-452.html> (15.12.2014.)

<sup>73</sup> Ibidem

<sup>74</sup> Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić L. :Predgovor i dopunjeni popis literature za novo izdanje izvještaja o istraživanju: An Overview of Corporate Social Responsibility in Croatia. Academy for Educational Development, AED, dostupno na: [http://civilnodrustvo.ba/files/docs/civilno/drustvena%20odgovornost%20preduzeca/Predgovor\\_DOP\\_7-12-2005.pdf](http://civilnodrustvo.ba/files/docs/civilno/drustvena%20odgovornost%20preduzeca/Predgovor_DOP_7-12-2005.pdf) (11.3.2015.)

učincima u prethodnoj godini.<sup>75</sup> U jesen 2004. godine svoje prvo društveno izvješće predstavila je INA Industrija nafte d.d., PLIVA Hrvatska d.o.o. objavljuje godišnja izvješća o održivom razvoju od 2002. godine, a tu su još i Holcim Hrvatska i Podravka. To su sve velike tvrtke, koje su svjesne važnosti izvještavanja o DOP-u u ukupnom predstavljanju svojeg poslovanja i istodobno raspolažu resursima potrebnima za pripremu takvih temeljitih izvješća. Sve su spomenute tvrtke članice HRPSOR-a, organizacije koja je i dalje jedno od najvažnijih poslovnih udruženja kad je riječ o DOP-u u Hrvatskoj. Članstvo u Nacionalnoj mreži za društveno odgovorno poslovanje je dobrovoljno te povezuje predstavnike javnog, privatnog i civilnog sektora u Hrvatskoj koji promoviraju društveno odgovorno poslovanje. Ciljevi Nacionalne mreže društveno odgovornog poslovanja (NMDOP) su:<sup>76</sup>

- povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode DOP,
- integracija DOP-a u javne politike,
- osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a i
- stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a.

Svako poduzeće koje je član NMDOP-a unosi nove vrijednosti u društvenu, ekonomsku ili ekološku komponentu. Primjerice, Coca-Cola HBC Hrvatska kao rezultat višegodišnjih ukazivanja na važnost korištenja hrvatskog jezika u poslovnoj komunikaciji izrađuje i izdaje javno dostupan jezični priručnik. Priručnik se sastoji od dijela u kojem se upućuje u osnovna pravila hrvatskog standardnog jezika i primjerene poslovne komunikacije te rječnika u kojem se nude rješenja za strane i domaće termine, izraze i pojmove.

Poduzeće Kuehne & Nagel Hrvatska zapošljava osobe s intelektualnim teškoćama što ih svrstava u grupu nekonvencionalnih i inovativnih poslodavaca koji šalju snažnu poruku društvu.<sup>77</sup> Končar - Institut za elektrotehniku svojim djelovanjem pokazuje da je društveno odgovorno poslovanje rezultat sinergije svih dionika, a da ogroman inovativni potencijal leži u suradnji sa strateškim partnerima, prvenstveno kupcima.

---

<sup>75</sup> Bagić, A., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, 2. dopunjeno izdanje, AED, Zagreb, 2006. dostupno na: [http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR_Report_2006_HR.pdf) (20.11.2014.)

<sup>76</sup> Poslovník o radu nacionalne mreže za DOP, Zagreb, 2011., dostupno na: [http://www.dop.hr/?page\\_id=30](http://www.dop.hr/?page_id=30) (20.11.2014.)

<sup>77</sup> <http://www.hrpsor.hr/hrpsor/index.php/hr/aktivnosti/dogadanja/94-kuehne-nagel>(20.11.2014.)

Tako su na inicijativu svog partnera Vipneta razvili hibridni sustav komercijalnog imena „KONČAR Hybrid Power Supply” koji je osvojio „Global Telecom Business Awards 2012”. Nagrađeni proizvod jedinstven je jer se napaja obnovljivim izvorima energije, a za proizvodnju električne energije, uz sunce i vjetar, po prvi puta koristi i gorive članke.

### **3.2. Istraživanja o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj**

Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj nastalo je pod utjecajem mnogo različitih činitelja, od kojih su neki specifični za Hrvatsku, a drugi su više međunarodnog karaktera, neki povijesno utemeljeni, a drugi suvremeni. Povijesno, jedinstveni jugoslavenski sustav samoupravljanja koji je nastao početkom 1970-ih kombinirao je visoku razinu “slobode” i mnoge elemente tržišnog gospodarstva koje su tvrtke primjenjivale uz istovremeno ostvarivanje čisto društvenih ciljeva. U vremenu socijalizma, donacije pojedinaca i poduzeća te sponzorstva sportskih klubova, kulturnih događaja, osoba s invaliditetom te djece bila su uobičajena.<sup>78</sup>

U to doba civilno društvo je bilo znatno slabije razvijeno nego danas, tako da su broj primatelja i njihova raznovrsnost bili daleko manji. Socijalističko doba ostavilo je u naslijeđe, usto i visoku razinu zaštite radničkih prava i temeljnih radnih normi. Vrlo razrađen institucionalni okvir za ostvarivanje radničkog samoupravljanja, unatoč njegovom retoričkom karakteru te opaženim neučinkovitostima, uveo je vrijednosti i praksu sudjelovanja u procesu upravljanja poduzećem. Aktualna potpora timskom radu i postupku konzultiranja dionika u hrvatskoj poslovnoj zajednici izgleda kao kombinacija suvremenih zapadnih pristupa upravljanju kvalitetom i poduzećem, te naslijeđa iz ranijih vremena.<sup>79</sup>

Danas hrvatska poduzeća nastoje prepoznati trendove, prednosti i ograničenja koje donosi budućnost te se u tom pogledu prilagoditi prije no što nastupe promjene. Kako

---

<sup>78</sup> Vrdoljak Raguž I., Hazdovac K.: Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, dostupno na: [file:///D:/Users/Admin/Downloads/Drustveno\\_odgovorno\\_poslovanje\\_i\\_hrvatska\\_gospodarska\\_praksa\\_Vrdoljak\\_Raguz\\_Hazdovac.pdf](file:///D:/Users/Admin/Downloads/Drustveno_odgovorno_poslovanje_i_hrvatska_gospodarska_praksa_Vrdoljak_Raguz_Hazdovac.pdf)

<sup>79</sup> Bagić, A.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, 2. dopunjeno izdanje, AED, Zagreb, 2006. dostupno na: [http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR_Report_2006_HR.pdf) (20.11.2014.)

bi u tome uspjela, poduzeća koriste tehnike i metode istraživanja javnog mišljenja i dolaze do saznanja o mogućim izazovima u budućnosti. Anticipiranje budućih prilika i prijetnji ima pozitivan učinak za poduzeće jer može predvidjeti i eventualne probleme koji mogu proizići iz okoline. Društveno odgovorno poslovanje prepoznato je kao trend koji mijenja promišljanja i kreiranja pristupa poslovanju.

Čimbenici koji su utjecali na preinačavanje prisutne tranzicijske stvarnosti u Hrvatskoj prepoznati su kroz nadnacionalne smjernice s posljedicom usvajanja zakona s ciljem reguliranja odnosa i odgovornosti. Izuzev ovih izvora, transformacije stižu i ulaskom inozemnih poduzeća na hrvatsko tržište pa je utjecaj još izraženiji. Prisutne trendove treba promatrati i kroz prizmu šireg kulturnog okružja, s obzirom na to da je kultura presudan čimbenik kada su u pitanju novi pristupi bazirani na novim odnosima i vrednotama na slobodnom tržištu. Kultura rada, upravljanja, kreativnosti u rješavanju poslovnih izazova, a iznad svega kreiranje pozitivnog imidža u javnosti, ovisi o prepoznavanju i prihvaćanju ovih poticaja od strane domaće javnosti. U Hrvatskoj, već dulji niz godina, usvajaju se pretpostavke društveno odgovornog poslovanja, a to su sve smjernice usvojene na međunarodnoj razini koje se ujedno odnose i na Republiku Hrvatsku. Primjerice usvojeni zaključci UN-ova Svjetskog skupu na vrhu o održivom razvoju u Johannesburgu važni za Hrvatsku su.<sup>80</sup>

- sve države pozivaju se da razviju cjelokupni plan učinkovitog upravljanja izvorima vode, odnosno sve do 2015. godine države se obavezuju obnoviti riblji fond do maksimuma održivosti,
- inzistira se da sve države redovito izvještavaju UN u vezi ocjene stanja morskog okoliša,
- pozivaju se sve države na aktivno promicanje odgovornosti korporacija na temelju Rio principa,
- razvijene se članice obavezuju pomoći državama u razvoju i tranzicijskim zemljama u smanjenju informatičkog zaostajanja,

---

<sup>80</sup> Izvješće o UN Svjetskom skupu na vrhu o održivom razvoju u Johannesburgu , dostupno na: <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi/ujedinjeni-narodi-%28un%29--staro/republika-hrvatska-i-un/gospodarsko-socijalna-pitanja/izvjesce-o-summit-o-odrzivom-razvoju-johannesburg-%28jar%29-/> (20.11.2014.)



- razvijene države se pozivaju da pruže tehničku i financijsku pomoć državama u razvoju i tranzicijskim zemljama kako bi provele strategiju "zdravlje za sve",
- sve se države obvezuju očuvati i promicati razvoj i uporabu učinkovitih tradicionalnih medicinskih znanja i prakse.

Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske tumači održivost kao „razvitak koji zadovoljava potrebe današnjice, a pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija“.<sup>81</sup> U dokumentu "Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske" naglašen je zahtjev za unapređenjem kakvoće života (ekonomska sastavnica), za ostvarenjem društvene dobrobiti i mira za sve (društvena sastavnica) te zahtjev za očuvanjem okoliša kao prirodnog dobra o kojima ovise i sadašnja i buduće generacije (ekološka sastavnica). Ove tri sastavnice su temelj u kreiranju općih i specifičnih mjera u skladu s postavljenim ciljevima. Ideja održivog razvoja počiva na tri jednako vrijedne i međusobno prožete sastavnice.<sup>82</sup>

Društvena komponenta se sastoji od toga da društvo u cjelini teži zadovoljenju osnovnih potreba svih svojih članova, a različite društvene skupine teže zadovoljenju svojih specifičnih potreba radeći pritisak na vladajuće strukture. Ti su pritisci uzrok promjena koje dovode do razvoja društva. Napretkom se smatraju promjene koje doprinose zadovoljenju egzistencijalnih potreba društva i u skladu su s civilizacijskim vrijednostima poput jednakosti i jednakopravnosti.

Ekonomska komponenta govori da je gospodarstvo je inicijator razvoja države, jer omogućuje generiranje dobiti koja se ulaže u zadovoljavanje potreba i poboljšanje uvjeta života društva u cjelini, no, te potrebe i životni uvjeti jako se razlikuju u pojedinim državama, a i među društvenim skupinama unutar pojedinih država. Velike razlike između bogatih i siromašnih država, između bogatih i siromašnih društvenih skupina sada su tolike da po staju ozbiljna opasnost daljnjem razvoju svjetskog gospodarstva. Ozbiljna ugroženost svjetskog okoliša i svjetske ekonomije posljedica neumjerene, nezasićene i bezumne potrošnje onoga malog udjela bogatih u ukupnom svjetskom stanovništvu.

<sup>81</sup> Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske, Hrvatski sabor, 2009., dostupno na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_30\\_658.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html) (20.11.2014.)

<sup>82</sup> Mićanović, M.: *Obrazovanje za održivi razvoj*, Agencija za odgoj i obrazovanje, 2011., str. 14. dostupno na: [http://www.azoo.hr/images/izdanja/OOR\\_2011\\_web.pdf](http://www.azoo.hr/images/izdanja/OOR_2011_web.pdf)

Ekološka komponenta se sastoji od prirode kao temelja i preduvjeta za razvoja društva i gospodarstva. Sve ljudske aktivnosti unose poremećaj u održavanje krhke prirodne ravnoteže, no neke poremećaje priroda može neutralizirati, a da se dugoročna ravnoteža ne poremeti. Naročito je važno znati da su mnogi resursi, bez kojih ne može zamisliti sadašnji svijet, neobnovljivi, odnosno da im je količina ograničena pa jedino logično postupanje može biti racionalnost iskorištavanja i istodobna stimulacija istraživanja zamjenskih sirovina i nove tehnologije. Neki poremećaji u okolišu uzrokuju domino efekt i njihove su dalekosežne posljedice još uvijek teško sagledive.

Istraživanje provedeno 2010. godine od strane Nidžare Osmanagić – Bedenik i Davora Labaša s Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu vrlo dobro ocrtava stanje i razinu implementacije društveno odgovornog poslovanja u hrvatskoj poslovnoj praksi. Anketiranje je provedeno na 900 članica Hrvatske udruge poslodavaca (HUP) i primijećeno je da tvrtke prepoznaju višestruke prednosti primjene načela društveno odgovornog poslovanja, kao što je na prvom mjestu jačanje položaja njihovog branda (79% ispitanika smatra da je to važno). Zatim slijedi jačanje imidža i utjecaja poduzeća koje dovodi do privlačenja i zadržavanja zaposlenika, rast prodaje, tržišnog udjela i lojalnosti kupaca, veća produktivnost i kvaliteta proizvodnje i kao zadnji beneficij privlačenje investitora.<sup>83</sup>

Procjena važnosti pojedinih elemenata ukazuje na veću usmjerenost na prodaju nego na tržište rada. Očito je da investitori i financijski analitičari ne obraćaju posebnu pozornost da li se tvrtke pridržavaju i primjenjuju načela društveno odgovornog poslovanja, a s druge strane, „održive investicije“ dobivaju sve veću važnost u razvijenim tržišnim gospodarstvima, dok se u Hrvatskoj čini da to nije od posebnog interesa za društvenu odgovornost poslovanja poduzeća.<sup>84</sup>

Društveno odgovorno poslovanje može se postići na različite načine. Prema odgovorima ispitanika obično se očituje kontinuiranim ulaganjem u razvoj, motivaciju,

---

<sup>83</sup> Osmanagić Bedenik, N., Labaš, D.: Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima, Tržište, Vol.23 No.2, 2012., str. 143. – 164. dostupno na:

[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=117259](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=117259) (11.12.2014.)

<sup>84</sup> Ibidem

edukaciju i zadovoljstvo zaposlenika (59%). Nadalje 30% ispitanih tvrtki procjenjuje utjecaj svojih poslovnih odluka na okoliš i društvo, a postojanje potpuno razvijenog programa društveno odgovornog poslovanja ima 21% ispitanika. Korporativna filantropija i briga za zaštitu ljudskih prava je prisutna u manjoj mjeri, a 4% ispitanih tvrtki ne primjenjuje ikakve oblike društveno odgovornog poslovanja.<sup>85</sup> Takvi rezultati su indikativni, jer poticanje odnosa s zaposlenika je od najveće važnosti. No, problem leži u činjenici da je 70% tvrtki ne procjenjuje društvene i ekološke posljedice njihovih poslovnih odluka. Dakle, prostora za poboljšanje odgovornost poslovnih subjekata u odnosu na zajednicu i okoliš ima.

Posljednje pitanje i odgovor na njega odražavaju različite stavove u odnosu na društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj. Najčešći odgovor (42%) pokazuje da su tvrtke usredotočene na ekonomski aspekt poslovanja, iako razmišljaju i o društvenoj i dimenziji zaštite okoliša. Drugi najveći postotak (27% ispitanih) pokazuje predanost društvenoj odgovornosti i naporu da čini dobro u neposrednoj i široj zajednici, zatim slijedi svijesti o važnosti društveno odgovornog poslovanja, ali s većim naglaskom na prodaju i likvidnost poslovanja (21% ispitanih).<sup>86</sup> Samo 18% ispitanih opredijelilo se za održivi razvoj kao aktivno usmjeravanje i provedbu gospodarske, društvene i ekološke dimenzije poslovanja.

Unatoč globalnoj i nacionalnoj gospodarskoj krizi, samo 1,3% uzorka, izjavljuje da poduzeće ne razmišlja o društvenoj odgovornosti i održivom razvoju u trenutnoj krizi. Utvrđeno je da veličina i vrsta vlasništva ne utječe na primjenu DOP-a, nego najveći utjecaj ima izvozna orijentacija pojedinog ispitivanog poduzeća. Može se zaključiti da je 54% ispitanih poduzeće ili svako drugo ima naglasak na gospodarskom aspektu poslovanja, iako su svjesni važnosti društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja.<sup>87</sup>

Istraživanje provedeno 2011. od strane Nede Vitezić s Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci bavilo se korelacijom između efikasnosti i društvene odgovornosti. Za potrebe ovog istraživanja korišteni su podaci Zagrebačke burze u

---

<sup>85</sup> Ibidem

<sup>86</sup> Ibidem

<sup>87</sup> Ibidem

vremenu od 1993. – 2010. Uzorak je podijeljen u dvije grupe poduzeća: ona koja izvješćuju o društvenoj odgovornosti poslovanja i koja ne izvješćuju za koja je pretpostavljeno da ne alociraju financijska sredstva za ovu namjenu. Rezultati istraživanja pokazuju da, uglavnom velika hrvatska poduzeća, koja su bila učinkovita i društveno odgovorna u poslovanju već dugi niz godina, odnosno čiji financijski rezultati mjereni povratom na imovinu i kapital (engl. *return on assets, ROA*), dobit i cijena po dionici su znatno bolji od onih poduzeća koja ne izvješćuju o društvenoj odgovornosti.<sup>88</sup>

Tu je i obrnuta korelacija, odnosno da je društvena odgovornost ima pozitivan učinak na učinkovitost poduzeća, ali je to teže znanstveno kvantificirati. Prethodna istraživanja potvrdila su utjecaj društvene odgovornosti na ugled i imidž poduzeća, tako da je vrlo vjerojatno da se to odražava na financijski rezultat i ukupnu efikasnosti poduzeća. Poduzeće kao ključni čimbenik gospodarstva postaje društveni subjekt koji bi trebao zadovoljiti zahtjeve okoline. U isto vrijeme, to zahtijeva promjene u upravljanju i poslovnoj politici poduzeća koja bi se trebalo usredotočiti na ispunjavanje interesa svih izravno i neizravno povezanih dionika. Takav pristup je osnova za razvoj koncepta društvene odgovornosti koji nije jednoznačno određen, ali u osnovi predstavlja moralnu obvezu upravljanja poduzećem uz sinkroniziranje gospodarskog rasta s potrebama okoliša, odnosno da osim ekonomskih ciljeva, isto tako treba imati ekološke i društvene ciljeve na putu do općeg cilja održivosti.

Društvena odgovornost stvara određene troškove, ali u isto vrijeme ostvaruje koristi. To je razlog zašto postoji uzročno-posljedična veza između efikasnosti i društvene odgovornosti. Ovo istraživanje potvrđuje činjenice da uspjeh pojedinih hrvatskih poduzeća nije samo posljedica gospodarskih okolnosti nego i njihove orijentacije na strategiju društveno odgovornog poslovanja. Valja istaknuti da je društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj još uvijek na dobrovoljnoj osnovi i stoga bi određene aspekte društvene odgovornosti trebalo uvesti u zakonodavstvo.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Vitezić, N.: Correlation between social responsibility and efficient performance in Croatian enterprises, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci ,2011/vol. 29/ sv. 2, str. 423. – 442. dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.hr/files/cr-collections/2/29-2-vitezic.pdf> (11.12.2014.)

<sup>89</sup> Ibidem

#### 4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U POSLOVNIM SUSTAVIMA

U ovom poglavlju opisani su primjeri dobre prakse, tj. poduzeća koja posluju društveno odgovorno i istaknula su se u nekom ili svim elementima društvene odgovornosti. Ova poduzeća šalju snažnu poruku javnosti i drugim poduzećima koja se još nisu odlučila na DOP, a najbolja poruka svim potrošačima je poruka o uspješnom poduzeću koje provodi DOP. Odabrana su poduzeća PLIVA Hrvatska d.o.o. i Jadran Galenski laboratorij (Jadran - galenski laboratorij d.d.) kao dvije najveće farmaceutske kompanije u Hrvatskoj po udjelu na tržištu te zbog provođenja društveno odgovornog poslovanja. U prvom dijelu ovog poglavlja ukratko se pojašnjava stanje farmaceutske industrije u Hrvatskoj, a u drugom dijelu teoretske spoznaje prikazane su kroz slučajeve spomenutih farmaceutskih poduzeća

Analiza poslovanja tvrtki Belupo, Farmal, Hospira, Imunološki Zavod, Jadran Galenski laboratorij (Jadran - galenski laboratorij d.d.), Krka, PharmaS, PLIVA Hrvatska d.o.o. pokazuju kako su unatoč izuzetno otežanim uvjetima poslovanja, naročito na hrvatskom tržištu, prvenstveno zahvaljujući izvozu ostvarile stabilne poslovne rezultate. Ove su tvrtke u 2011. godini ostvarile ukupni bruto prihod u vrijednosti od 4,816 milijardi kuna, dok su prvih devet mjeseci 2012. ostvarili ukupni bruto prihod od 4,272 milijardi kuna.<sup>90</sup> Unatoč nekoliko kriznih gospodarskih godina članice HUP-Udruga proizvođača lijekova okuplja osam tvrtki koje svojim rezultatima, a to su povećanje broja zaposlenih, kontinuirano ulaganje u istraživanja i izvoz predstavljaju jednu od okosnica razvoja hrvatskog gospodarstva.

Industrija lijekova ima vrlo dugu tradiciju u Hrvatskoj, potrebna znanja i vještine kao i vrlo pozitivne tendencije koji obećavaju daljnji budući razvoj.<sup>91</sup> Snažan razvoj lokalne farmacije zabilježen je kroz 18. i 19. stoljeće kada se osniva studij farmacije u sklopu Sveučilišta u Zagrebu te prvi svjetski znanstveni Zavod za farmakognoziju u Zagrebu. Tada, osnivanjem tvornice lijekova „Thierry” u Pregradi započinje i formalni razvoj

---

<sup>90</sup> Farmaceutska industrija – strateški značaj za Hrvatsku, HUP, 2012., dostupno na: [http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske\\_udruga/HUP-UPL/Objava%20za%20medije,%20HUP-UPL,%20%2012-11-2012.pdf](http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske_udruga/HUP-UPL/Objava%20za%20medije,%20HUP-UPL,%20%2012-11-2012.pdf) (20.11.2014.)

<sup>91</sup> Ibidem

hrvatske farmaceutske industrije.<sup>92</sup> Danas najvažnije lokalne farmaceutske kompanije u Hrvatskoj su PLIVA Hrvatska d.o.o. koja je podružnica Teva Pharmaceuticals Group, Belupo i Jadran - galenski laboratorij d.d., a uz njih tu je i pedesetak međunarodnih farmaceutskih kompanija.<sup>93</sup> U posljednje tri godine ukupan broj zaposlenih u farmaceutskoj industriji porastao je za 10% i danas zapošljava 4.500 zaposlenih. Udio zaposlenih s visokom stručnom spremom pri članicama Udruge proizvođača lijekova iznosi 50% te je obrnut trendu odlaska visokoobrazovanih profesionalaca izvan Hrvatske, a u zadnje tri godine porastao je i za 20%.<sup>94</sup>

Imajući u vidu činjenicu da dosadašnje analize pokazuju kako otvaranje jednog novog radnog mjesta u farmaceutskoj proizvodnji posredno utječe na otvaranje dodatnih 6 do 8 radnih mjesta s tvrtkama s kojima posluju, znači da sada preko 30.000 zaposlenih dobavljača indirektno ostvaruje prihode kroz porast farmaceutske proizvodnje u Hrvatskoj.<sup>95</sup> Članice HUP- Udruga proizvođača lijekova neprekidno rade na unapređenju svojih proizvodnih portfelja, uvođenju novih tehnologija i izgradnji modernih proizvodnih postrojenja te su samo u 2012. godini investirale u Hrvatskoj preko 450 milijuna kuna.<sup>96</sup>

Farmaceutska industrija jedna je od najinovativnijih, inventivnijih i profitabilnijih industrija visoke tehnologije, unutar koje se konstantno razvijaju nova područja poput bionike, biotehnologije, biomimikrije i farmakogenomike.<sup>97</sup> Uslijed svog očitog profitnog potencijala i dinamičnosti koji su bazirani na kontinuiranoj inovaciji, farmaceutska industrija privlači sve veći broj malih i srednjih proizvođača, što utječe na povećanje konkurencije unutar te djelatnosti.<sup>98</sup> Kao odgovor na ove tendencije, u

---

<sup>92</sup> Jonjić, D., Grdinić, V.: Ljekarništvo u Hrvatskoj, Hrvatska ljekarnička komora, 2012., dostupno na: <http://www.hljk.hr/Ljekarni%C5%A1tvoilijekovi/Ljekarni%C5%A1tvouHrvatskoj/tabid/119/Default.aspx> (20.11.2014.)

<sup>93</sup> Ivanček, M., Kale, P. i dr.: Farmaceutska industrija, 2011., dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/MGR/zkovacevic/9.12.2011.%20FARMACEUTSKA%20INDUSTRIJA.pdf> (20.11.2014.)

<sup>94</sup> Ibidem

<sup>95</sup> Farmaceutska industrija – strateški značaj za Hrvatsku, HUP, 2012., dostupno na: [http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske\\_udruga/HUP-UPL/Objava%20za%20medije,%20HUP-UPL,%20%2012-11-2012.pdf](http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske_udruga/HUP-UPL/Objava%20za%20medije,%20HUP-UPL,%20%2012-11-2012.pdf) (20.11.2014.)

<sup>96</sup> Ibidem

<sup>97</sup> Ivanček, M., Kale, P. i dr.: Farmaceutska industrija, 2011., dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/MGR/zkovacevic/9.12.2011.%20FARMACEUTSKA%20INDUSTRIJA.pdf> (20.11.2014.)

<sup>98</sup> Ibidem

zadnjih deset godina dolazi do pojačanog udruživanja, spajanja, pripajanja i ostalih integracijskih procesa na lokalnom, regionalnom i globalnom farmaceutskom tržištu te pojavljivanja novih oblika organizacijskih struktura.<sup>99</sup> Ukupna vrijednost farmaceutskog tržišta u Hrvatskoj, prema podacima HUP-a, procjenjuje se na oko pet milijardi kuna, od čega oko 90% čine lijekovi koji se izdaju na recept, a preostalih 10 posto oni koji se prodaju bez recepta Domaći proizvođači drže 23 % vrijednosti tržišta receptnih lijekova, a inozemni proizvođači drže 65 %.<sup>100</sup> Između njih su vodeći Roche i MDS, dok regionalni proizvođači imaju preostalih 12 % udjela.<sup>101</sup> Ova grana proizvodnje može pridonijeti kao rijetko koja industrija u Hrvatskoj ima i znanja i sposobnosti dalje rasti, izvoziti, ulagati i zapošljavati.

#### **4.1. PLIVA Hrvatska d.o.o.**

PLIVA Hrvatska d.o.o. je jedna od rijetkih kompanija u Hrvatskoj koja već čitavo desetljeće redovito izvješćuje javnost o svim bitnim aspektima svog poslovanja, uključujući pokazatelje ekonomskog, društvenog i okolišnog učinka. PLIVA Hrvatska d.o.o. je najveća kompanija na hrvatskom farmaceutskom tržištu<sup>102</sup> s ukupnim udjelom od 22 % što je jedan od ključnih pokazatelja uspješnosti i vodeća je u nekoliko terapijskih skupina, poput antibiotika i lijekova za liječenje bolesti središnjeg živčanog sustava.<sup>103</sup> Prema Izvješću o održivom razvoju 2011., PLIVINA troškovna učinkovitost i povećana efikasnost cjelokupnog poslovanja rezultirali su rastom operativne dobiti.<sup>104</sup> S obzirom na ograničenu veličinu domaćeg tržišta, gotovo 80 % PLIVINE proizvodnje namijenjeno je izvozu, a najveća izvozna tržišta su Rusija i SAD.<sup>105</sup> Rusija i članice Zajednice nezavisnih država tj. republike bivšeg SSSR-a su također najveće izvozne tržište Jadran - galenski laboratorij d.d.-a.

---

<sup>99</sup> Chadhuri, S.: Multinationals and Monopolies - Pharmaceutical Industry in India after trips, Economic and Political Weekly, 2012., 47 (12), str. 46-54

<sup>100</sup> Matijević, N.: Stranci osvojili domaće tržište, Limun.hr, 2012., dostupno na: <http://limun.hr/main.aspx?id=830150&Page=7> (17.12.2014.)

<sup>101</sup> Ibidem

<sup>102</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr> (20.11.2014.)

<sup>103</sup> Ibidem

<sup>104</sup> Ibidem

<sup>105</sup> Ibidem

#### 4.1.1. Ekonomska dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Od 2008. godine PLIVA Hrvatska d.o.o. je članica TEVA grupe, jedne od najvećih farmaceutskih kompanija u svijetu. Ključni pokazatelji uspješnosti kod korporativnog upravljanja su i broj članova uprave te njena raznolikost prema spolu i stručnosti. Poslovanje PLIVE Hrvatska vodi Uprava čiji je predsjednik i još tri člana (2 muškarca – jedan je predsjednik, 2 žene). Svaki od članova Uprave zadužen je za pojedini segment poslovanja kompanije. Znači u odboru su jednako zastupljeni muškarci i žene, a po stručnosti su magistri kemije i diplomirani ekonomisti sa diplomama stečenim u Hrvatskoj i inozemstvu.

Ekonomski KPI je i temeljni kapital kompanije koji iznosi 3.142.360.000 kuna što znači da je čak 53 puta je veći od temeljnog kapitala Jadran - galenski laboratorij d.d.-a. U 2011. godini PLIVINI ukupni prihodi iznosili su 2,76 milijardi kuna u odnosu na 2,80 milijardi ostvarenih u 2010. godini što je ključni pokazatelj ekonomske uspješnosti u ekonomskoj komponenti društveno odgovornog poslovanja.<sup>106</sup> Istovremeno, došlo je do blagog pada dobiti zbog snižavanja cijena lijekova i politike kontinuiranog pritiska na njihovo daljnje snižavanje. Od ostvarene prodaje u 2011., najveći udio ostvaren je u Hrvatskoj. Dobit Jadran - galenski laboratorij d.d.-a konstanto raste u tom istom razdoblju. Na hrvatskom tržištu PLIVA Hrvatska d.o.o. ima vodeću poziciju u segmentu lijekova koji se izdaju na recept i u segmentu lijekova koji se prodaju bez recepta U strukturi prodaje najveći je udio lijekova na recept, a vodeći proizvod i dalje je Sumamed.<sup>107</sup>

PLIVIN udio na farmaceutskom tržištu iznosi 22 posto, a JLG-a kao druga farmaceutska kuća u Hrvatskoj ima 2,70 posto tržišta.<sup>108</sup> PLIVA Hrvatska d.o.o. je vodeća u nekoliko terapijskih skupina, poput antibiotika i lijekova za liječenje bolesti središnjeg živčanog sustava, dok je u onkološkim lijekovima vodeći domaći proizvođač. Važno je naglasiti kako je upravo PLIVA Hrvatska d.o.o. u prethodnih 40 godina bila ona koja je na tržište uvodila impozantan broj lijekova te se pozicionirala

---

<sup>106</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr> (20.11.2014.)

<sup>107</sup> Ibidem

<sup>108</sup> Ibidem



kao dugogodišnji lider na tržištu što je KPI otkrivanje novih proizvoda. Takvi lijekovi čine gotovo 50 % PLIVINOG portfelja, što je značajno veći udjel nego kod konkurenata. Liberalizacijom tržišta, 90-tih godina 20. stoljeća počeli su se pojavljivati konkurenti što je moralo dovesti do smanjenja tržišnog udjela koji je za neke proizvode još izraženiji zbog ne uvijek etičnog pristupa konkurencije.<sup>109</sup> Budući da je PLIVA Hrvatska d.o.o. jedina farmaceutska kompanija u Hrvatskoj s vertikalno integriranim procesima proizvodnje, tržištu je uvijek u mogućnosti ponuditi proizvode s dodanom vrijednošću.<sup>110</sup>

U tijeku je i veliki investicijski ciklus koji se odnosi na proširenje kapaciteta na proizvodnim lokacijama u Savskom Marofu i Zagrebu, ukupne vrijednosti oko 200 milijuna dolara što je ekonomski KPI istraživanje i razvoj te strategija i ciljevi. Investicija u Savskom Marofu jedno je od najvećih *greenfield* ulaganja u proizvodnju u Hrvatskoj u posljednjih nekoliko godina. Projekt obuhvaća izgradnju vlastitih pogona za obradu otpadnih voda i obradu procesnih plinova. Osim čistije proizvodnje, među brojnim prednostima za širu zajednicu je otvaranje stotinu novih radnih mjesta na samoj lokaciji.<sup>111</sup> Na proizvodnoj lokaciji u Zagrebu u tijeku je gradnja pogona za proizvodnju suhih oralnih oblika lijekova kapaciteta dvije milijarde tableta, radi se i na povećanju kapaciteta za proizvodnju injekcija. Dok je Hrvatska i dalje suočena s padom zaposlenosti, u PLIVI je u 2011. godinu broj novozaposlenih porastao za više od 100.<sup>112</sup>

Za izuzetan doprinos razvoju gospodarske suradnje Hrvatske i SAD-a, 2011. godine dodijeljene su po prvi put nagrade Ronald Brown te je PLIVI pripala nagrada kao najvećem izvozniku u SAD.<sup>113</sup> PLIVA Hrvatska d.o.o. je kompanija koja na zahtjevno američko tržište izvozi lijekove i aktivne farmaceutske sirovine više od 50 godina. Da bi to uopće bilo moguće, moraju se ispunjavati najstroži standardi koje za farmaceutsku industriju propisuje FDA (Američka agencija za hranu i lijekove).<sup>114</sup>

---

<sup>109</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr> (20.11.2014.)

<sup>110</sup> Ibidem

<sup>111</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr> (20.11.2014.)

<sup>112</sup> Ibidem

<sup>113</sup> Ibidem

<sup>114</sup> Ibidem

#### 4.1.2. Društvena dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Društvena komponenta se sastoji ponajprije oko brige za zaposlenike. Prema Izvješću o održivom razvoju 2011. godine u PLIVI Hrvatska d.o.o. bilo je zaposleno 1696 zaposlenika kao KPI broj stalno zaposlenih. KPI raznolikosti zaposlenika ukazuje da u strukturi zaposlenih prevladavaju žene s 57%, a većina PLIVINOG poslovanja locirana je na području Grada Zagreba i okolice te na tom području radi 98% PLIVINIH zaposlenika. U 2011. na neodređeno vrijeme bilo je zaposleno 1655 ili 97% zaposlenika, a njih 2 % na određeno vrijeme.<sup>115</sup> PLIVINI zaposlenici zaposleni na određeno vrijeme imaju zagarantirana jednaka radnička prava i povlastice kao i zaposlenici zaposleni na neodređeno radno vrijeme. U obrazovnoj strukturi PLIVE na dan 31.12.2011. god. skoro polovicu čine zaposlenici s visokoškolskim obrazovanjem, magisterijem i doktoratom (47%). U 2011. godini u PLIVI HRVATSKA je zaposleno 114 novih zaposlenika što je KPI procedure zapošljavanja i otpuštanja zaposlenika.

Kolektivnim ugovorom utvrđena su prava zaposlenika koja nisu propisana zakonom, odnosno koja su zakonom propisana u kraćem trajanju ili nižem iznosu.<sup>116</sup> Prema Izvješću o održivom razvoju 2011. godine u PLIVI HRVATSKA d.o.o. tijekom 2011. godine djelovala su 3 sindikata: Samostalni sindikat PLIVA Hrvatska d.o.o. 459 članova, Novi sindikat PLIVE - 345 članova i Otvoreni sindikat Aktivnost - 21 član. Od ukupno 1696 zaposlenika na dan 31.12.2011. godine, u sindikat je bilo učlanjeno njih 825 što čini 48 %. Jadran - galenski laboratorij d.d. nema kolektivni ugovor niti sindikate. Uprava PLIVE posebice vodi računa o etičnost u poslovanju, zaštiti ljudskih prava, sigurnosti proizvoda i radnih procesa, zaštiti zdravlja zaposlenika i zaštiti okoliša i to isto traži od svakog zaposlenika u kompaniji. Kao odgovoran korporativni građanin, i u 2011. godini nastavila je provoditi javnozdravstvene akcije i podupirati značajne projekte usmjerene na prevenciju i zaštitu zdravlja, vrijedne znanstvene i stručne skupove.<sup>117</sup> Kao odgovoran gospodarski subjekt PLIVA Hrvatska d.o.o. dio ostvarene dobiti vraća zajednici u vidu posebnog programa donacija i vlastitih

---

<sup>115</sup> Ibidem

<sup>116</sup> Ibidem

<sup>117</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr> (20.11.2014.)

javnozdravstvenih akcija kojima izravno utječe na kvalitetu zaštite zdravlja hrvatskih građana.<sup>118</sup>

PLIVA Hrvatska d.o.o. organizira javnozdravstvene akcije pod sloganom Zajedno prema zdravlju koje se svake godine organiziraju u deset većih gradova, a kojima je cilj opomenuti na faktore rizika za obolijevanje od kardiovaskularnih bolesti što je KPI opis društvenih i etičkih aktivnosti i projekata Godišnje PLIVIN Centar zdravlja posjeti desetak tisuća građana. Među već tradicionalne javnozdravstvene akcije kojima PLIVA Hrvatska d.o.o. nastoji potaknuti svijest građana o brizi za vlastito zdravlje ubraja se akcija povodom obilježavanja Svjetskog dana zdravlja te javnozdravstvena humanitarna akcija "Volim hodanje" čiji je prvobitni cilj izobrazba građana o brojnim dobrobitima dnevnog hodanja.<sup>119</sup> Glasoviti projekt je prikupljanje starih lijekova koji se provodi u suradnji s nadležnim zavodima za javno zdravstvo u kojima se od građana prikupljaju i pravilno zbrinjavaju lijekovi iz tzv. kućnih ljekarni. Namjena akcije je pojačavanje osviještenosti o starim lijekovima kao otpadu koji treba ispravno zbrinuti.

Većina praksi koje se mogu smatrati iskazom društveno odgovornog poslovanja prolaze neprimijećeno, čak i u poduzećima samim. Poduzeća se značajno razlikuju po svojoj sposobnosti da predstave "dobra djela" koja čine, a većina njih ne provodi sustavno i redovno informiranje o ovoj temi. PLIVA Hrvatska d.o.o. je jedna od nekolicine tvrtki koje ističu svoju praksu DOP-a, na svojim internetskim stranicama nudi opsežne izvještaje o različitim vidovima DOP-a. Društvena odgovornost provlači se kroz njihove cjelokupne Godišnje preglede, a njoj posebno posvećeno Izvješće o održivom razvoju. Nažalost PLIVA Hrvatska d.o.o. nije objavila Izvješće o održivom razvoju od 2011. godine za razliku od Jadran - galenski laboratorij d.d. koji objavljuje sadržajnije izvještaje svake godine.

PLIVA Hrvatska d.o.o. redovito pomaže zdravstvenim i odgojno-obrazovnim ustanovama, brojnim neprofitnim, nevladinim i humanitarnim udrugama, udrugama za osobe s posebnim potrebama, kako bi im se omogućilo kvalitetnije uključivanje u

---

<sup>118</sup> Ibidem

<sup>119</sup> Službene korporativne stranice PLIVE, dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/drustvena-odgovornost> (12.3.2015.)

društvenu zajednicu kao što je vidljivo iz Izvješća o održivom razvoju 2011. godine. Vlastitim javnozdravstvenim djelovanjem PLIVA Hrvatska d.o.o. direktno utječe na poboljšanje kvalitete života i zdravlja. Prepoznata u javnosti putem akcija usmjerenim na lokalnu zajednicu te sponzorstvima i donacijama kojima kontinuirano gradi dobar ugled kompanije.

Svjesna svoje društvene odgovornosti PLIVA Hrvatska d.o.o. podupire brojne projekte na područjima zdravstva, znanosti i obrazovanja te zaštite okoliša. U travnju 2002. godine u PLIVI je osnovan Odbor za održivi razvoj, čija je glavni zadatak promicanje svih djelatnosti vezanih uz održivi razvoj. Važnost koju pridaje području brige o zaposlenicima, sigurnosti procesa, društvenoj odgovornosti i zaštiti svih prirodnih izvora, PLIVA Hrvatska d.o.o. je potvrdila osnivanjem Odbora. U PLIVI, tradicija pojedinih segmenata održivog razvoja, prisutna je i ranije: organizirana briga o zaštiti okoliša traje već puna tri desetljeća. Od 1996. godine PLIVA Hrvatska d.o.o. djeluje, kao prvi član iz Hrvatske, u okviru Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD), a 1997. godine PLIVA Hrvatska d.o.o. je bila među osnivačima odgovarajuće organizacije u Hrvatskoj (HRPSOR).<sup>120</sup>

PLIVA Hrvatska d.o.o. je pokrenula dva internetska portala o zdravlju namijenjena medicinskim stručnjacima te jedan namijenjen javnosti 2001. godine.<sup>121</sup> Osim toga, PLIVA Hrvatska d.o.o. je razvila programsku podršku za korisnike mobitela koja omogućuje predbilježbu za dobivanje redovitih poruka kao podsjetnika o tome kada treba uzeti određeni medikament. Tvrtka prodaje svoje proizvode u kutijama označenim posebnim znakovima za slijepce, što hrvatski zakoni momentalno ne zahtijevaju.

Kvalitetni i obrazovani ljudi jedan su od najsnažnijih izvora PLIVINOG uspjeha i konkurentske snage na tržištu rada kao što se i pokazuje u KPI pristup obrazovanju, obuka i interna edukacija. Osposobljavanje i obrazovanje je proces koji podrazumijeva niz aktivnosti usmjerenih na planiranje, organizaciju i realizaciju obrazovnih programa, za što se svake godine u PLIVI izdvaja značajan budžet.

---

<sup>120</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR , dostupno na:

<http://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/informacijezapristupnike.pdf> (20.11.2014.)

<sup>121</sup> Internetski portal o zdravlju PLIVA ZDRAVLJE dostupno na:<http://www.plivazdravlje.hr/> (20.11.2014.)

Zaposlenici PLIVE u prosjeku su tijekom 2011. godine proveli 17 sati na nekoj vrsti edukacije. Najveći udio sati provedenih na edukaciji imaju zaposlenici visoke stručne spreme, magistri i doktori znanosti (60%). Preostalih 40 % sati edukacije se dijeli na zaposlenike srednje i više stručne spreme (35,68), te na kvalificirane radnike (4,32%).<sup>122</sup>

PLIVA Hrvatska d.o.o. je nastavila s tradicijom dodjeljivanja jubilarnih nagrada za višegodišnji predani rad u kompaniji. Dobitnici nagrade ističu kako im je raditi u tako poticajnoj sredini kao što je PLIVA Hrvatska d.o.o. vrlo motivirajuće za ulaganje maksimalnog truda. Važnost koju pridaje zaposlenicima PLIVA Hrvatska d.o.o. je potvrdila uvođenjem „NAGRADE PLIVE“, tako što je PLIVA Hrvatska d.o.o. u prosincu 2011. godine dodijelila jednu timsku i jednu pojedinačnu nagradu za iznimna postignuća te jednu timsku i jednu pojedinačnu nagradu u kategoriji zaštite na radu.<sup>123</sup> „NAGRADA PLIVE“ najveće je priznanje što ga kompanija dodjeljuje i kojim PLIVA Hrvatska d.o.o. nagrađuje aktivnosti i rezultate koji pridonose povjerenju korisnika i stvaranju vrijednosti za razvoj cijele kompanije. PLIVA Hrvatska d.o.o. je u sklopu Natječaja za dodjelu financijskih potpora za 2011. godinu zaprimila ukupno 69 zamolbi. Područja za koja su se dodjeljivale potpore su: prevencija i zaštita zdravlja, obrazovanje i kulturna baština, sport, humanitarno djelovanje te očuvanje i zaštita okoliša.<sup>124</sup>

Iz strukture predloženih projekata vidljivo je da PLIVINI zaposlenici sudjeluju u različitim društvenim aktivnostima, od edukativnih i humanitarnih do sportskih, kulturnih i ekoloških inicijativa. Svaki od predloženih projekata je imao iznimnu društvenu vrijednost te je Uprava odlučila prvobitni iznos od 100.000 kuna povećati na ukupnih 148.000 kuna za 18 najboljih projekata. PLIVA Hrvatska d.o.o. će i ubuduće poticati volontiranje svojih zaposlenika i time dodatno doprinositi dobrobiti zajednice u kojoj djeluje.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr> (20.11.2014.)

<sup>123</sup> Ibidem

<sup>124</sup> Ibidem

<sup>125</sup> Ibidem

#### 4.1.3. Ekološka dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Dio ekološke komponente DOP-a u PLIVI je Green City Project koji je u cijelosti bio posvećen UN-ovoj Međunarodnoj godini šuma. Cilj projekta je senzibilizirati javnost za zaštitu okoliša, a PLIVA Hrvatska d.o.o. je bila jedan od generalnih sponzora što je dio KPI promicanje zaštite i očuvanja okoliša. Program projekta se sastojao od niza edukativno-zabavnih sadržaja koji su se održavali sve do sredine lipnja kada je projekt završen. U sklopu manifestacije kao dio KPI ponovna obrada i ponovna uporaba oskudnih resursa organizirana je i akcija prikupljanja starog papira pod nazivom Zeleni koraku koju se uključilo 105 osnovnih škola iz cijele Hrvatske. U sklopu projekta PLIVA Hrvatska d.o.o. je organizirala nagradnu igru s pitanjima vezanim uz ispravno zbrinjavanje otpada te akcijom prikupljanja starih tonera.<sup>126</sup> PLIVA Hrvatska d.o.o. je u svibnju 2011. godine potpisala Ugovor o donaciji za razminiranje područja u naselju Oklaj na području Šibensko-kninske županije. Donacija od 300.000 kuna bila je namijenjena razminiranju područja koje se nalazi uz samu cestu kojom djeca svakodnevno idu u školu.<sup>127</sup>

I do sada su održivi razvoj i zaštita okoliša bili u fokusu mnogih projekata. U proteklih desetak godina PLIVA Hrvatska d.o.o. u projekte održivog razvoja i zaštite okoliša na lokaciji Savski Marof uložila je blizu 100 milijuna kuna te realizirala bitne racionalizacije, modernizacije i unapređenja.<sup>128</sup> Ovo je dio KPI kontinuirano praćenje i zamjena gdje je to moguće neobnovljivih resursa pomoću tehnoloških dostignuća, čime su kontinuirano podižu standardi zaštite okoliša u interesu lokalne zajednice. Rekonstrukcijom proizvodnih postrojenja na lokaciji Savski Marof PLIVA Hrvatska d.o.o. planira ponajprije izgradnju vlastitog uređaja za obradu otpadnih voda, namijenjenog obradi svih tehnoloških i sanitarnih otpadnih voda te uređaja za obradu procesnih plinova, a nakon toga i proširenje proizvodnih kapaciteta.

Usto se PLIVA Hrvatska d.o.o. na lokaciji Savski Marof obvezala na sanaciju onečišćenja potoka Gorjak. Sanacija potoka zajednički je interes i lokalne zajednice i

---

<sup>126</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr> (20.11.2014.)

<sup>127</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr> (20.11.2014.)

<sup>128</sup> Ibidem

PLIVE. Premda je u 2011. godini došlo do povećanja proizvodnje na nekim lokacijama PLIVE tendencija potrošnje vode se smanjuje u odnosu na proteklu godinu.<sup>129</sup> Iako je u 2011. godini porasla potreba za energijom (za potrebe proizvodnje i grijanja) došlo je do blagog smanjenja emisije ugljičnog dioksida uz istodobno poboljšanje efikasnosti proizvodnje energije i to zbog promjene u gorivu i podizanja energetske efikasnosti gorenja.

Gdje je to bilo moguće zbog infrastrukturnih uvjeta, kao gorivo za potrebe proizvodnje energije gotovo u potpunosti se koristi zemni plin čije izgaranje ima za posljedicu samo emisiju CO<sub>2</sub> i minimalne količine ostalih plinova. Zbog takve promjene vrste goriva, godišnje količine emisije NO<sub>2</sub>, CO, SO<sub>2</sub> i čestica su vrlo male. Za neopasni otpad PLIVA Hrvatska d.o.o. ima ugovor s ovlaštenom tvrtkom čiji djelatnici u PLIVI rade na sakupljanju i sekundarnom sortiranju otpada. Tijekom 2010. i 2011. godine uspostavljen je sustav odvoza miješanog neopasnog otpada na terciarno sortiranje u ovlaštenu tvrtku u RH, te se na taj način za 80% smanjila količina otpada koji je do tada vožen na deponiranje (bivši komunalni otpad).<sup>130</sup>

#### **4.2. Jadran - galenski laboratorij d.d.**

Jadran - galenski laboratorij d.d. je dioničko društvo za proizvodnju i promet farmaceutskih i kozmetičkih proizvoda sa sjedištem u Rijeci. Jadran - galenski laboratorij d.d. je velika privatna tvrtka pretežno u domaćem vlasništvu, a dosadašnja adresa sjedišta tvrtke Pulac bb, Rijeka, 6. studenog 2013. godine promijenjena u Svilno 20, Rijeka.<sup>131</sup> Preseljenjem proizvodnje na lokaciju Svilno službeno je označen početak novog projekta kojime Jadran - galenski laboratorij d.d. namjerava objediniti sve svoje riječke lokacije u jednu jedinstvenu što je imovina, istraživanje i razvoj te strateški ciljevi. Komplex Svilno 2 ili Pharma valley bit će svojevrsan dodatak na postojeću proizvodnu lokaciju na Svilnom i osigurat će tvrtki značajne kapacitete u razvoju, proizvodnji i skladištenju s kojima bi ujedno bili osigurani i ključni resursi za

---

<sup>129</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr> (20.11.2014.)

<sup>130</sup> Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://www.pliva.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr> (20.11.2014.)

<sup>131</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013., JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (20.11.2014.)

realizaciju strateške vizije održivog, profitabilnog rasta u planskom horizontu od desetak godina.<sup>132</sup>

Poduzeće je osnovano 1991. godine kao prvo u potpunosti privatizirano farmaceutsko dioničko društvo u Hrvatskoj. Iste te godine registriran je i prvi lijek — „Carbo Medicinalis” tablete. Poduzeće je prvenstveno raslo na temeljima centralnog laboratorija za izradu i kontrolu magistralnih i galenskih pripravaka „Ljekarne Jadran” Rijeka.<sup>133</sup> U vremenu u kojemu gospodarska kriza narušava društvene odnose i ruši povjerenje među skupinama, svijest o značaju i odgovornosti koju organizacije imaju na suvremeno društvo važnija je no ikad prije.<sup>134</sup> Pritom, biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obveze, već znači ići dalje i ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i odnose sa svim zainteresiranim stranama.

#### **4.2.1. Ekonomska dimenzija društveno odgovornog upravljanja**

Izveštavajući kroz tri kategorije pokazatelja: društvene, ekološke i ekonomske Jadran - galenski laboratorij d.d. preispituje ishode i planira daljnje aktivnosti kojima može unaprijediti svoje poslovanje i osigurati održivost u svim segmentima. Jadran - galenski laboratorij d.d. kao jedan od osnivača HR PSOR-a, kontinuirano radi na širenju razumijevanja o održivom razvoju unutar tvrtke, među zaposlenicima, i izvan nje, u sredstvima javnog informiranja te sudjelovanjem u projektima na razini grada i šire.<sup>135</sup> Članstvom u HR PSOR-u, zbog uzajamne podrške svih članica, ali i konkretnih okruglih stolova, predavanja i edukacije Jadran - galenski laboratorij d.d. je dobio mogućnost kvalitetnijeg ostvarivanja dijela misije o održivom razvoju. Važnost integracije održivog razvoja u upravljačke strukture i strategiju tvrtke danas postaje generalni društveni, ekonomski i društveni imperativ.<sup>136</sup>

---

<sup>132</sup> Službena internetska stranica JGL-a, Priopćenje za tisak, dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/novosti-i-mediji/priopcenja-za-tisak/najveci-investicijski-projekt-kompleks-svilno-2/> (12.3.2015.)

<sup>133</sup> Omazić, M.A., ur.: Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR), Zagreb, 2012., dostupno na: <http://hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zssdop.pdf>

<sup>134</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013., JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (20.11.2014.)

<sup>135</sup> Službena internetska stranica JGL-a, dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/zajednica-i-jgl/odrzivi-razvoj/> (12.3.2015.)

<sup>136</sup> Službena internetska stranica JGL-a, dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/zajednica-i-jgl/odrzivi-razvoj/> (12.3.2015.)



Od 2010. godine područje DOP-a prvi je put uvedeno u sustav ocjene Uprave<sup>137</sup> i jedanput na godinu članovima Strateškog odbora direktor korporativnog brendinga prezentira Godišnje izvješće o aktivnostima i ključnim elementima DOP-a, nakon čega Uprava ocjenjuje realizirane aktivnosti, predlaže poboljšanja te postavlja ciljeve za aktualnu godinu, KPI odgovornosti i obveze Upravnog odbora. Izvješće o održivom razvoju iz 2013. govori da su glavna područja djelovanja odnos prema zaposlenicima, upravljanje okolišem i odnos prema lokalnoj zajednici.<sup>138</sup> U 2011. predložena su ova glavna područja djelovanja kao KPI strateške informacije i ciljevi: odnos prema zaposlenicima, upravljanje okolišem i odnos prema lokalnoj zajednici.

Potreba za praksom društveno odgovornog poslovanja u Jadran - galenski laboratorij d.d.-u javila se radi prilagođavanja današnjim brzim promjenama unutar farmaceutskog tržišta,<sup>139</sup> gdje JLG neprestano teži prilagođavanju potrebama društva i unapređenju zdravlja u cjelini. U poduzeću nastoje graditi strateška partnerstva diljem svijeta gdje se prepoznaju i poštuju potrebe drugih, a kako bi aktivno sudjelovao u jačanju općeg zdravstvenog sustava, povećavanju dostupnosti svojih proizvoda i pronalaženju održivih rješenja za zdravstvene izazove.

Primarna djelatnost Jadran - galenskog laboratorija d.d. obuhvaća različite vrste proizvoda, a najvažnije vrste proizvoda su: lijekovi, medicinski proizvodi, kozmetički proizvodi, kozmetika s posebnom namjenom, dodatci prehrani i hrana za posebne medicinske potrebe. Izvješće o održivom razvoju JGL za 2013. godinu pokazuje da je na dan 31.12.2013. ukupan broj zaposlenih iznosio je 660, a ukupan prihod u izvještajnom razdoblju bio je 684.877.980 kuna.<sup>140</sup> Jadran - galenski laboratorij d.d. ima 1000 manje zaposlenih od PLIVE d.d. ali je ipak na drugom mjestu po udjelu na tržištu lijekova u Hrvatskoj. Temeljni kapital Jadran - galenski laboratorij d.d. iznosi 58.310.000 kuna i podijeljen je na 583.100 dionica nominalne vrijednosti od 100 kuna po svakoj dionici. Ovo sve su ekonomski ključni pokazatelji uspješnosti podaci o

---

<sup>137</sup> Službena internetska stranica JGL-a, dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/zajednica-i-jgl/odrzivi-razvoj/> (12.3.2015.)

<sup>138</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013., JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (20.11.2014.)

<sup>139</sup> Omazić, M.A., ur.: Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR), Zagreb, 2012., dostupno na: <http://hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zssdop.pdf> (12.3.2015.)

<sup>140</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013., JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (20.11.2014.)

kapitalu i ljudski resursi uključujući broj zaposlenih i ostvareni prihod. Kompanija ima monistički sustav korporativnog upravljanja u kojem su uloga vođenja i nadzora centralizirane u Upravnom odboru. Odbor imenuje izvršne direktore koji zastupaju poduzeće i operativno vode poslovanje. Upravni odbor ima 5 članova te je KPI raznolikosti Upravnog odbora je manji nego kod PLIVE d.d. koja ima bolji omjer spolova i veću raznolikost struka u Upravnom odboru, ali Jadran - galenski laboratorij d.d. ima člana više.

Ekonomska komponenta društveno odgovornog poslovanja se očituje i u tome što Jadran - galenski laboratorij d.d. od 2013. godine na svim lokacijama u Hrvatskoj koristi isključivo energiju proizvedenu iz obnovljivih izvora, a u smjeru izvještavanja o održivom razvoju dosegnuta je B razina izvještavanja<sup>141</sup> prema smjernicama GRI-ja (engl. *Global Reporting Initiative*) vezano uz Izvještaj o održivom razvoju za 2013. godinu kao dio KPI informacije o korporativnoj odgovornosti, kao što su zaštita okoliša, etičke i društvene informacije. Iz izvješća je vidljivo da Jadran - galenski laboratorij d.d. i u ovom izvještajnom periodu bilježi daljnji rast prihoda, rast izvoza i širenje tržišta<sup>142</sup> što pokazuje da Jadran - galenski laboratorij d.d. danas ima status međunarodnog poduzeća u usponu, što je KPI tržišne informacije, kao što su rast tržišta, tržišni udio, i regulatorno okruženje.

Velika potvrda i priznanje bila je i druga nagrada Indeks DOP-a, ovoga puta u kategoriji velikih poduzeća, dodijeljena u ožujku 2014. od strane Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj.<sup>143</sup> Mogućnost sudjelovanja u ocjenjivanju imala su sva poduzeća koja su 2013. Godini zadovoljila financijski kriteriji poslovanja koji je osnova za ostale sastavnice DOP-a. Ukazano povjerenje, kao i činjenica da spomenute organizacije podržavaju i prepoznaju rad Jadran - galenskog laboratorija d.d. Također je i Jadran - galenski laboratorij d.d. jedno od 100 najuspješnijih poduzeća u Republici Hrvatskoj.<sup>144</sup> Transformacija iz lokalnog laboratorija prema snažnom i jednom od najbrže rastućih farmaceutskih

---

<sup>141</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013., JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (20.11.2014.)

<sup>142</sup> Ibidem

<sup>143</sup> Ibidem

<sup>144</sup> Službena internetska stranica JGL-a, dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/o-jgl/jgl-danas> (20.11.2014.)

poduzeća na lokalnom tržištu, dogodila se isključivo organskim rastom tj. razvojem novih proizvoda i osvajanjem novih tržišta.<sup>145</sup>

Tvrtka je u pet godina sveopće recesije udvostručila ukupne prihode. Nakon vrlo uspješne 2012. godine koju je obilježila snažna stopa rasta na inozemnim tržištima te investicijski ciklus u proizvodne prostore i opremu, u 2013. godini uslijedio je daljnji rast poslovnih rezultata, posebice rast izvoza od 16%, što je ključno za uspjeh Jadran - galenskog laboratorija d.d. S prihodima Grupe od 872 milijuna kuna, u proteklom razdoblju postala je druga najveća domaća farmaceutska tvrtka,<sup>146</sup> te time prešla još jednu simboličnu stepenicu rasta. Slika 4. pokazuje stalan rast poslovnih prihoda i broja zaposlenih i većinu ekonomski KPI kao što su prihodi, imovina, investicije i broj zaposlenih.

---

<sup>145</sup> Službena internetska stranica JGL-a, dostupno na : <http://www.jgl.hr/hr/o-jgl/povijest/> (12.3.2015.)

<sup>146</sup> Službena internetska stranica JGL-a, dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/novosti-i-mediji/priopcenja-zat-isak/jgl-druga-najveca-domaca-farmaceutska-tvrtka/> (20.11.2014.)

**Slika 4. Pregled općih financijskih pokazatelja u razdoblju 2009.-2013. u Jadran - galenskom laboratoriju d.d.**

<b>PRIKAZ REZULTATA I OPĆEG STANJA DRUŠTVA</b>					
<b>Tisuće HRK</b>	<b>2013.</b>	<b>2012.</b>	<b>2011.</b>	<b>2010.</b>	<b>2009.</b>
Poslovni prihodi	663.354	597.968	508.156	489.240	365.670
Hrvatska	144.341	146.125	145.028	165.502	164.023
Izvoz	510.114	439.940	353.326	312.716	187.753
<b>EBITDA</b>	<b>131.411</b>	<b>111.130</b>	<b>107.617</b>	<b>79.726</b>	<b>60.037</b>
Normalizirana dobit prije oporezivanja*	90.216	70.218	70.861	54.804	29.840
Dobit prije oporezivanja <sup>1</sup>	67.255	69.749	69.786	39.192	29.403
Ukupna imovina	939.632	832.840	716.408	578.789	514.609
Kapital i rezerve	387.614	315.336	262.437	202.106	167.969
Investicije	57.492	103.598	66.192	25.485	10.242
<b>Pokazatelji</b>					
EBITDA marža	19,8%	18,6%	21,2%	16,3%	16,4%
Normalizirana bruto marža*	13,6%	11,7%	13,9%	11,2%	8,2%
Bruto marža	10,1%	11,7%	13,7%	8,0%	8,0%
ROE	17,4%	22,1%	26,6%	19,4%	17,5%
ROA	7,2%	8,4%	9,7%	6,8%	5,7%
Koeficijent vlastitog financiranja	41,3%	37,9%	36,6%	34,9%	32,6%
<b>Broj zaposlenih</b>					
Na kraju godine	660	602	524	477	418

Izvor: Izvješće o održivom razvoju 2013., Jadran - galenski laboratorij d.d., 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (20.11.2014.)

Kao što je vidljivo iz pregleda općih financijskih pokazatelja poslovni prihodi Jadran – galenskog laboratorija d.d. u 2013. godini rasli su i iznosili 663 milijuna kuna, od čega je 510 milijuna kuna realizirano na izvoznim tržištima. U strukturi ukupnih prihoda izvoz je tako dosegao čak 77%. Pritom, najznačajniji rezultati prodaje postignuti su u zemljama ZND-a (Zajednica neovisnih država), prvenstveno na tržištu Rusije uz rast

od 24%. Prošla je godina završila i s rekordnom neto dobiti u visini 72 milijuna kuna. Što se tiče hrvatskog tržišta, tvrtkinog drugog najvećeg tržišta, realizirana je prodaja na razini 99% u odnosu na godinu ranije, što upućuje na daljnju stagnaciju i recesiju u Hrvatskoj.<sup>147</sup> Jadran - galenski laboratorij d.d. d.d. izložen je mnogim financijskim rizicima koji su povezani s valutnim, kamatnim, kreditnim i rizikom likvidnosti. Jadran - galenski laboratorij d.d. prati navedene rizike i nastoji reducirati njihov eventualni utjecaj na financijsku izloženost tvrtke. Jadran - galenski laboratorij d.d. je izložen riziku promjene tečajeva inozemnih valuta prilikom nabave i prodaje koji su denominirani u stranim valutama. Valutni rizik nazočan je zbog možebitnih promjena tečajeva stranih valuta, a premoćni udio izvoza u prodaji rezultira izloženosti valutnom riziku na način da devizna aktiva premašuje iznos devizne pasive.

Kreditni rizik vezan za potraživanja od kupaca je ograničen zbog rasprostranjenosti tih potraživanja po raznim zemljopisnim područjima i kupcima. Jadran - galenski laboratorij d.d. se nastoji osigurati ishođenjem instrumenata osiguranja plaćanja i odabirom kupaca na temelju procjene boniteta, npr. za veće kupce iz Rusije Jadran - galenski laboratorij d.d. raspolaže policama osiguranja izdanim od HBOR-a dok su značajni kupci drugih država pokriveni policama osiguranja izdanim od HKO-a (Hrvatsko kreditno osiguranje).<sup>148</sup> Osigurana svota na 31.12.2013. pokriva otprilike 10 milijuna eura, što predstavlja 38% prosječne razine potraživanja od inozemnih kupaca u 2013. godini.<sup>149</sup>

#### **4.2.2. Društvena dimenzija društveno odgovornog poslovanja**

Društvena komponenta DOP-a pokazuje se u nastojanju imanja otvorenijeg odnosa prema zaposlenima, omogućavanju poticajne radne atmosfere, u njegovanju zdravih međuljudskih odnosa i održavanju dobrih veza s vanjskim i unutarnjim dionicima, a sve u cilju stvaranja klime koja podupire stvaralaštvo, nesputano iznošenje mišljenja i raspravu o problemima. Društvena komponenta je najznačajnija aktivnost tvrtke koja se odnosi na društveno odgovorno poslovanje i utječe na vrednovanje njene

---

<sup>147</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013.,JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (17.12.2014.)

<sup>148</sup> Ibidem

<sup>149</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013.,JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (17.12.2014.)

poslovne uspješnosti. Stoga Jadran - galenski laboratorij d.d. nastavlja usvajati i nove ekološke standarde, djelovati proaktivno u smjeru očuvanja okoliša, zdravog osobnog razvoja i afirmativnog društvenog djelovanja.

Poduzeće Jadran - galenski laboratorij se ističe ulaganjem u zajednicu u kojoj posluje u vidu pokretanja projekata i inicijativa koje doprinose razvoju društvenog okruženja.<sup>150</sup> Osim pružanja pomoći onima kojima je najpotrebnija, podržavaju projekte koji promiču druženje, sport, zdravlje i obrazovanje što je KPI opis društvenih i etičkih aktivnosti i projekata. Interna dimenzija DOP-a se očituje kroz adekvatan sustav plaća i kompenzacija zaposlenicima (KPI zadovoljstvo zaposlenika, nadležnost i posvećenost, razvoj zaposlenika), dok se eksterna dimenzija ostvaruje odgovornošću prema lokalnoj zajednici, sponzorstvima, donacijama obrazovanju, sportu i ugroženim skupinama (KPI donacije i drugi društveni izdaci).<sup>151</sup> Podržavaju se inicijative udruga koje pomažu djeci i obiteljima suočenima s bolestima. Donacije su nerijetko namijenjene specifičnim programima, projektima ili aktivnostima. Vidi se da Jadran - galenski laboratorij d.d. posebno brine o lokalnoj zajednici u kojoj posluje te njima i najviše vraća pomoću svojih donacija. Uz donacije koje su namijenjene fizičkim osobama, neke od doniranih institucija, udruga ili akcija su:<sup>152</sup>

- udruga Krijesnica za pomoć djeci i obiteljima suočenim s malignim bolestima
- dječja bolnica Kantrida
- Caritasov dom sv. Ana
- dom za djecu i mladež Kraljevica
- dom za nezbrinutu djecu "Ivana Brlić Mažuranić"
- azil "Društvo za zaštitu životinja Rijeka"
- društvo "Naša djeca" Opatija
- udruga za istraživanje i zaštitu prirode - Grupa Sredozemna medvjedica

U društvenoj komponenti vrlo su važna sponzorstva koja provodi Jadran - galenski laboratorij d.d. i kojima nastoji pružiti pomoć i podršku mladim talentima koji se bave

---

<sup>150</sup> Omazić, M.A., ur.: Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR), Zagreb, 2012., dostupno na: <http://hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zssdop.pdf> (12.3.2015.)

<sup>151</sup> JGL d.d. dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/zajednica-i-jgl/sponzorstva-i-donacije/donacije/> (17.12.2014.)

<sup>152</sup> Ibidem

manje popularnim sportovima, znanstvenim, inovativnim i kulturnim projektima. Potpomaganje mora biti u skladu s poslovnom strategijom tvrtke te se korjeniti na poslovnim principima. Pri sklapanju sponzorskih ugovora nastoji se realizirati generalno sponzorstvo ili sponzorstvo kojim se dobiva mogućnost pojavljivanja tvrtke ili brenda u nazivu događanja, imenu organizacije ili udruge što je vrlo važno za promociju poduzeća i njegovih proizvoda, ali i promidžba društvene odgovornosti.<sup>153</sup>

Primjerice, JGL je dugogodišnji sponzor riječkog Kluba sinkroniziranog plivanja Primorje Aqua Maris i edukacijskog projekta "Edukacija djece o potrebi očuvanja i zaštite jadranskog podmorja"<sup>154</sup> koji su proveli članovi Društva za ekološka istraživanja Paks u sklopu kojeg su školarci širom Kvarnera učili o važnosti zaštite mora i bogatstva koje ono ima. Usto, u želji da se snažnim zajedništvom gospodarstva i javnog sektora u obrazovanju, riječke medicine i farmacije te Medicinskog fakulteta, aktivnije i uspješnije promiče ideja i ostvaruje uloga društveno-humanističkih znanosti, a osobito bioetike i povijesti medicine i ljekarništva.<sup>155</sup> Jadran - galenski laboratorij d.d. je krajem 2010. sklopio sporazum o suradnji s Poliklinikom "Medico" i Katedrom za društvene i humanističke znanosti u medicini Medicinskog fakulteta u Rijeci.

Strategija upravljanja ljudskim resursima provodi se pomoću BSC (Balanced Score Card) strateške mape. Cilj je jačati perspektivu učenja i rasta u Jadran – galenskiom laboratoriju d.d. u kojoj se osigurava da interni resursi, ponajprije ljudski, ali i informacijski i organizacijski, budu izbalansirani, kao i da imaju potencijal postizanja postavljenih ciljeva.<sup>156</sup> Unutar Jadran - galenskog laboratorija d.d. razvija se poticajna i kooperativna kultura usmjerena na uspjeh na način da se ciljano razvijaju liderske i menadžerske vještine te osigurava preuzimanje odgovornosti i samostalnost kod svih zaposlenih. U sve što se radi unosi se svijest o važnosti dimenzije izvrsnosti i kvalitete. Svrha toga je razviti i zadržati motivirane i učinkovite zaposlenike kroz konstantni razvoj sustava upravljanja ključnim kompetencijama, sustavom

---

<sup>153</sup> JGL d.d. dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/zajednica-i-jgl/sponzorstva-i-donacije/donacije/> (17.12.2014. )

<sup>154</sup> Ibidem

<sup>155</sup> Ibidem

<sup>156</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013., JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (17.12.2014.)

nagrađivanja, kao i kroz efikasno komuniciranje kako bi svaki zaposlenik razumio svoju ulogu u postizanju strateških ciljeva.

Za primanje i rješavanje pritužbi radnika vezanih uz zaštitu dostojanstva imenovana su dva radna mjesta i nositelji su određeni odlukom Uprave - Direktor upravljanja ljudskim resursima i Voditelj HR Operacija. Također, KPI pristup odgovarajućoj zdravstvenoj skrbi, raznolikost i jednake mogućnosti, politička sloboda i dobro zaštićena ljudska prava postavljeni su u dokumente kojima se potiče suzbijanje diskriminacije i raznolikost na radnom mjestu unutar Pravilnika o radu Jadran - galenski laboratorij d.d.-a, a to su:<sup>157</sup>

- Zaštita zdravlja i privatnosti radnika,
- Postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika.

JGL njeguje koncepciju otvorenih vrata i zaposlenici imaju naviku savjetovanja o ponašanju koji bi moglo biti diskriminatorno.<sup>158</sup> Odgovorne osobe su, kroz razne seminare, dobile edukaciju o poštivanju raznolikosti i sprečavanju diskriminacije na radnom mjestu. Uz to, u 2013. bilo je nekoliko zapošljavanja različitih nacionalnosti koje su se s obiteljima preselile u Rijeku i za koje je Jadran - galenski laboratorij d.d. osigurao cijelu logistiku i pomoć u preseljenju i integraciji.<sup>159</sup> U natječajima za posao se potiče praksa jednakih mogućnosti zapošljavanja po spolu, nacionalnosti, dobi i ostalim pripadnostima.<sup>160</sup> U 2013. omogućen je i neplaćeni dopust u trajanju od tri mjeseca magistri farmacije koja je pokušala upis na doktorski studij u inozemstvu za koji se trebala pripremiti, a i osigurana joj je mogućnost povratka ukoliko ne upiše doktorat.<sup>161</sup>

Izuzevši navedene aktivnosti, uspjeh Jadran - galenski laboratorij d.d.-a pripisuje se i razvijanju svjesnosti o utjecaju i odgovornosti prema lokalnoj zajednici. Tako je od 2000. godine poduzeće punopravan član Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi

---

<sup>157</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013., JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (20.11.2014.)

<sup>158</sup> Ibidem

<sup>159</sup> Ibidem

<sup>160</sup> Ibidem

<sup>161</sup> Ibidem



razvoj (HR PSOR), neprofitne ustanove privatnog sektora koja u cilju ima pronaći razvojne putove koji uravnotežuju poslovni uspjeh, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša. U kontekstu održivog razvoja, kontinuirano radi na širenju razumijevanja održivog razvoja kako među zaposlenicima unutar poduzeća, tako i izvan njega, sredstvima javnog informiranja te sudjelovanjem u projektima na razini grada i šire.

Članstvom u HR PSOR-u, zbog uzajamne podrške svih članica, ali i konkretne zajedničke aktivnosti (okrugli stolovi, predavanja, edukacije, povezivanje sa stručnjacima različitih poduzeća i područja), Jadran - galenski laboratorij d.d. je dobio mogućnost kvalitetnijeg ostvarivanja dijela misije o održivom razvoju. U Jadran - galenski laboratorij d.d.-u postoji razvijena svijest o utjecaju i odgovornosti prema mikrookruženju. S obzirom na propulzivan rast poduzeća, od izuzetne važnosti za održivi razvoj svakako je uravnoteženost svih područja na koje ima utjecaj.<sup>162</sup> Sa željom da takvu ravnotežu kontinuirano održava, a ujedno je i promovira prema svojim dionicima, Jadran - galenski laboratorij d.d. iz godine u godinu nastoji svoj rast pratiti adekvatnim planskim aktivnostima iz područja DOP-a, pritom održavajući stabilnom svoju ekonomsku bazu.<sup>163</sup>

Reklamiranje lijekova Jadran - galenski laboratorij d.d. vrši sukladno Zakonu o lijekovima i medicinskim proizvodima. Promidžba lijekova koji se propisuju na liječnički recept zabranjena je u cijeloj Europi, pa tako i u Hrvatskoj, a oglašavanje prema krajnjem potrošaču dopušteno je ekskluzivno za lijekove i medicinske proizvode koji se izdaju bez recepta.<sup>164</sup> Prilikom oglašavanja Jadran - galenski laboratorij d.d. se drži pravila da nije legalno ostavljati dojam da lijek jamči uspjeh u liječenju bolesti te da je određeni lijek, odnosno medicinski proizvod, neprikosnoveno bolji od drugih lijekova. Kao važan alat u postizanju što kvalitetnijeg i sigurnog radnog mjesta, JLG provodi i stalnu edukaciju svojih postojećih, ali i novih zaposlenika. Nove zaposlenike se prije dolaska na radno mjesto upoznaje sa zaštitom na radu kroz GMP program (engl. *Good manufacturing practice*). Kao ishod takvog odnosa prema

---

<sup>162</sup> Službene internetske stranice JGL-a, dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/zajednica-i-jgl/odrzivi-razvoj/smier-i-ambicije/> (12.3.2015.)

<sup>163</sup> Ibidem

<sup>164</sup> Ibidem

zaposlenicima, u 2010. godini postignuta je nulta stopa fatalnih ozljeda na radu, dok je broj ozljeda samo s medicinskim tretmanom svedena na jednu.<sup>165</sup>

Prema Izvješću o održivom razvoju 2013., Jadran - galenski laboratorij d.d., broj zaposlenih na kraju 2013. godine bio je 660, a zaposleno je 58 novih djelatnika<sup>166</sup> (KPI zapošljavanje i otpuštanje). Od tog broja, 383 zaposlenika radilo je u Hrvatskoj, 161 u Rusiji, 60 u Ukrajini, 39 u Kazahstanu te 17 u regiji Jugoistočne Europe (Bosna i Hercegovina, Srbija, Makedonija i Kosovo). Iste godine od ukupnog broja zaposlenika 70,90% čine žene, dok je 29,10% muškaraca. Postotak visokoobrazovanih u Jadran - Galenskom laboratoriju d.d. je visokih 70%, dok je prosječna dob zaposlenika 37 godina.<sup>167</sup> Od ukupnog broja zaposlenih, 594 zaposlenika radi na neodređeno, dok njih 66 ima ugovor na određeno radno vrijeme.<sup>168</sup>

#### **4.2.3. Ekološka dimenzija društveno odgovornog poslovanja**

Jadran galenski laboratorij je dobitnik Indeksa DOP-a za 2013. i 2014. u kategoriji velikih poduzeća.<sup>169</sup> Okolišna komponenta DOP-a u Jadran - galenskom laboratoriju d.d. se očituje ulaganjem velika sredstva i napora u brizi za okoliš. Kao i proteklih godina, izvršavane su sve obveze predviđene važećim propisima. Također je povećanim angažmanom i utroškom sredstava, kao i novim investicijama, nastavljen kontinuitet unapređenja stanja zaštite okoliša. Još 2009. godine u Jadran - galenski laboratorij d.d.-u je napravljen Elaborat o stanju zaštite okoliša u sklopu postupka utvrđivanja objedinjenih uvjeta i temeljem toga Ministarstvo zaštite okoliša donijelo je odluku da Jadran - galenski laboratorij d.d. nije obveznik ishođenja okolišne dozvole prema Uredbi o postupku utvrđivanja objedinjenih uvjeta zaštite okoliša (NN 114/08). Neovisno o toj činjenici Jadran - galenski laboratorij d.d. neprestano preispituje i unapređuje svoj odnos prema okolišu nastojeći biti maksimalno odgovoran i napredan privredni subjekt kao što i treba po KPI minimiziranje uporabe za okoliš

---

<sup>165</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013., JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (20.11.2014.)

<sup>166</sup> Ibidem

<sup>167</sup> Ibidem

<sup>168</sup> Ibidem

<sup>169</sup> <http://hrpsor.hr/indeks-dop-a-1-102.html> (15.12.2014.)

štetnih materijala i proizvoda i sprečavanje negativnih utjecaja na ekosustave. Najvažniji cilj tijekom 2013. godine bio je prepoznavanje i ostvarivanje svih pretpostavki za odabir i primjenu najboljih tehnika u projektiranju i izgradnji novog pogona Svilno 2 ("Pharma Valley").

Tvrtka Jadran - galenski laboratorij d.d. utvrdila je politiku upravljanja kvalitetom i okolišem kojom, kroz primjenu normi HR EN ISO 9001:2002, ISO 13485:2003 i ISO 22000:2005 u svom svakodnevnom poslovanju, te stalno radi na smanjenju korištenja resursa iz okoliša i na smanjenju otpada i zagađenja. Politika zaštite okoliša tvrtke obuhvaća veliku većinu ekološki KPI :<sup>170</sup>

- stalno praćenje i unapređivanje sustava upravljanja okolišem i sustava kvalitete,
- održivi razvoj poslovnog sustava,
- suradnju s lokalnom zajednicom uz ustupanje zainteresiranim stranama svih informacija o zaštiti okoliša vezano uz djelovanje tvrtke;
- brigu o ekologiji i zdravlju zaposlenika na način da proces bude siguran s tehničkog i s ekološkog aspekta.

Jadran - galenski laboratorij d.d. sponzorira projekte koji doprinose zaštiti i unapređenju okoliša kao što je Društvo za ekološka istraživanja PAKS. S obzirom na propulzivan rast poduzeća, od iznimne važnosti za održivi razvoj zacijelo je balansiranost svih područja na koje poduzeće ima utjecaj. Sa željom da takvu ravnotežu kontinuirano održava, a ujedno je i promovira prema svojim dionicima, Jadran - galenski laboratorij d.d. iz godine u godinu nastoji svoj rast pratiti prikladnim planskim aktivnostima iz područja društvene odgovornosti i zaštite okoliša, pritom održavajući stabilnom svoju ekonomsku osnovicu. Cilj tvrtke je na vrijeme planirati te ažurno izvršavati aktivnosti zaštite okoliša u skladu s važećom regulativom i ključni pokazateljima uspješnosti kao što su učinkovito korištenje recikliranih materijala, maksimalna učinkovitost u korištenju oskudnih prirodnih resursa, mjerenje trošenja resurs i minimiziranje uporabe za okoliš štetnih materijala i proizvoda.<sup>171</sup>

---

<sup>170</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013., JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (17.12.2014.)

<sup>171</sup> Ibidem

Racionalizacijom svojih procesa Jadran - galenski laboratorij d.d. nastoji postignuti mjerljive rezultate u područjima okoliša i energenata:<sup>172</sup>

- smanjenje štetnih utjecaja kontrolom i razdjeljivanjem otpadnih voda,
- povećanje količine zbrinutog otpada,
- smanjenje količine komunalnog otpada,
- smanjenje potrošnje vode,
- smanjenje potrošnje električne energije i
- smanjenje potrošnje goriva i emisija štetnih plinova pri vlastitom transport.

Ukupna visina direktnih investicija u zaštitu okoliša u 2013. godini iznosila je oko 150.000 kuna, ne računajući vrijednost ugovorenih a nezavršenih radova na izgradnji ekološke infrastrukture novog pogona Svilno 2. Tekući izdaci Jadran - galenskog laboratorija d.d. za zaštitu okoliša u 2013. dosegli su iznos od gotovo 1.440.000 kuna, bez troška angažmana vlastitih ljudskih kapaciteta, bez troška energije ili bilo kojeg drugog vlastitog materijalnog troška i bez vrijednosti vlastitog doprinosa kroz nova rješenja ili unapređenja.<sup>173</sup> O svemu navedenom, kao i o mnogim drugim okolišnim indikatorima, vođena je uredna evidencija, izrađeni su svi relevantni izvještaji koji su dostavljeni nadležnim tijelima javne uprave i koji su time postali javni i dostupni na uvid svim zainteresiranim.<sup>174</sup>

Značajan iskorak u pravcu „zelenog“ napravljen je i ugovaranjem kupnje HEP-ove „Zelene energije“ u kolovozu 2013. godine, tj. kupnjom električne energije proizvedene iz obnovljivih izvora.<sup>175</sup> Cjelokupna potrošnja, tj. pokrivanje svih potreba Jadran - galenskog laboratorija d.d. na svim lokacijama vrši se električnom energijom iz obnovljivih izvora. Kako Jadran - galenski laboratorij d.d. koristi isključivo električnu energiju (osim za pogon motornih vozila), ovim potezom napravljen je značajan

---

<sup>172</sup> Službene internetske stranice JGL d.d., dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/zajednica-i-jgl/odrzivi-razvoj/smjerni-ambicije/> (17.12.2014.)

<sup>173</sup> Izvješće o održivom razvoju 2013., JGL, 2013., dostupno na: [http://www.jgl.hr/media/ior\\_2014\\_za\\_web.pdf](http://www.jgl.hr/media/ior_2014_za_web.pdf) (17.12.2014.)

<sup>174</sup> Ibidem

<sup>175</sup> Ibidem

pomak u smanjenju ugljičnog ili ekološkog otiska i u skladu je s KPI korištenje alternativnih izvora energije i korištenje obnovljivih izvora energije.<sup>176</sup>

---

<sup>176</sup> Ibidem

## 5. ZAKLJUČAK

U radu se govorilo o društveno odgovornom poslovanju i o društvenoj odgovornosti menadžmenta koji mora osigurati ekonomsku uspješnost poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje promatrano je kroz ekonomsku dimenziju, društvenu dimenziju i ekološku dimenziju. Društveno odgovorna poduzeća nastoje potaknuti razvoj društva, zaštite okoliša i kvalitete života. Društvena odgovornost stvara bolji imidž poduzeća u javnosti te je u funkciji ostvarivanja komparativnih prednosti na tržištu. Društveno odgovorni menadžment je taj koji mora prepoznati koristi koje donosi implementacija društveno odgovornog poslovanja. Aplikativni primjeri su bili iz farmaceutske industrije te se objašnjavala primjena društveno odgovornog poslovanja u poslovnim sustavima PLIVA Hrvatska d.o.o. i Jadran – galenski laboratorij d.d. kroz ekonomsku, društvenu i ekološku dimenziju društveno odgovornog poslovanja. U aplikativnom dijelu rada korištena je metoda komparacije kojom se, temeljem podataka iz godišnjih izvješća o održivom razvoju promatranih poduzeća dostupnih na internetskim stranicama uspoređivala primjena i izvještavanje o društvenoj odgovornosti poslovanja i menadžmenta.

Društveni i ekološki problemi su globalni i treba raditi na njihovu rješavanju. Društveno odgovorno poslovanje nije stanje nego proces koji nikad ne završava. Barijera bržem i cjelovitom ostvarivanju ovoga koncepta je egzistirajući globalni model društvenog i ekonomskog razvoja koji se temelji na neoliberalnom konceptu kapitalizma. Okolnosti na tržištu su posebno teške, konkurencija je zbog globalizacije ozbiljnija no ikad pa radi toga potrošači prate svaki korak poduzeća i kod odabira proizvoda uzimaju u obzir veliki broj čimbenika, ne samo cijenu i osnovnu vrijednost proizvoda.

Društveno odgovorno poslovanje nameće se iz zahtjeva okoline da se kompanije prilagode općim i specifičnim zahtjevima odgovornosti prema društvu i okolišu s održavanjem vlastite ekonomske odgovornosti. Riječ je o kompleksnom zahtjevu koji mijenja uobičajenu poslovnu praksu i u kompanije uvodi novosti koje zadiru u sve vidove poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje sve više dobiva na relevantnosti jer između drugih prednosti koje donosi poduzeću predstavlja i mogućnost da se

poduzeće istakne među ostalom konkurencijom. Vrlo mnogo uspješnih kompanija u svijetu prepoznale su važnost društveno odgovornog poslovanja, ali nisu sve jednako uspješne u njegovoj provedbi.

U Hrvatskoj su okolnosti na tržištu specifične, Hrvatska je tranzicijska država i radi toga tržište i svijest o društveno odgovornom poslovanju i njegovo pravi smisao nisu u potpunosti razvijeni. Argument zbog kojeg je to tako je relativno kratko vrijeme postojanja tržišnog gospodarstva u Hrvatskoj, a još jedan je i mali broj autora koji o tome pišu. Ipak, Hrvatska gospodarska komora i druga važna udruženja u Hrvatskoj uvidjeli su važnost razvoja društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim poduzećima i pojačano se bave njegovim razvojem. Promatrana poduzeća u ovom radu PLIVA Hrvatska d.o.o. i Jadran - galenski laboratorij d.d. se nalaze među top 5 poslodavaca u Hrvatskoj te se dobro brinu o zaposlenicima, pažljivo odabiru nove djelatnike i puno ulažu u razvoj svojih zaposlenika.

Iz godišnjih izvještaja o održivom razvoju za 2011. i 2013. godinu se vidi da PLIVA Hrvatska d.o.o. ima potpisan novi kolektivni ugovor i kolektivni ugovor o radu. Ekonomska dimenzija je bolje pojašnjena i vidljivija kod Jadran - galenskog laboratorija d.d. te su prikazani svi bitni godišnji financijski izvještaji. Jadran - galenski laboratorij d.d. više ulaže u svoju lokalnu zajednicu od PLIVE sponzorstvima i donacijama. Moglo bi se reći da je PLIVA Hrvatska d.o.o. više fokusirana na svoje zaposlenike i njihovo zdravlje i sigurnost na radu, a Jadran - galenski laboratorij d.d. na društvenu i lokalnu zajednicu u kojoj se nalazi. Jadran - galenski laboratorij d.d. ostvaruje veliki propulzivni rast zadnjih godina usprkos krizi i zamjenjuje Belupo na drugoj poziciji farmaceutskog sektor dok PLIVA Hrvatska d.o.o. stagnira, ali ostaje uvjerljivi lider farmaceutskog tržišta u Hrvatskoj. PLIVA Hrvatska d.o.o. je u vlasništvu TEVA grupe dok je Jadran - galenski laboratorij d.d. dioničko društvo sa većinski hrvatskim vlasništvom. Okolišna dimenzija je bolje izražena kod Jadran - galenskog laboratorija d.d., bolje promovirana i potkrjepljenija činjenicama o obnovljivim izvorima energije, uštedi vode, energetske učinkovitosti i gospodarenju otpadom. Jadran - galenski laboratorij d.d. bolje i potpunije izvještava o broju, spolu i stručnosti zaposlenika te o zapošljavanju i otpuštanju te je više usklađen s ključni pokazateljima uspješnosti poslovanja.

Poduzeća u Hrvatskoj moraju uvidjeti efekt koji implementacija društveno odgovornog poslovanja ima na potrošače, a to je da doprinosi pozitivnom ugledu poduzeća, ali ne predstavlja samo element razlikovanja od drugih već nužnu sastavnicu uspješnog poduzeća.



## LITERATURA

Knjige i članci:

1. Buble, M. : Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
2. Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000.
3. Bebek, B., Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, 2003.
4. Bežovan, G.: Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustva u Hrvatskoj, Revija za sociologiju, Vol. 33, br. 1-2, 2002.
5. Brockett, A., Rezaee , Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc. , Hoboken, NJ, 2012.
6. Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Opatija, 2003.
7. Certo, C.S. i Certo S.T.: Moderni menadžment. Mate, Zagreb, 2008.
8. Dujanić, M.: Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, god. 21., sv. 1, 2003.
9. Fitzgibbons, S.: Harnessing the Power of Profit for Environmental Change, dostupno na [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com)
10. Glavočević, A., Radman Peša, A.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnost, Oeconomica Jadertina 2/2013,
11. Horvat, Đ. et. al.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007.
12. Hrvatski Sabor: Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske, "Narodne novine" br. 30/09.
13. Imprić-Jurić, S.: Norma o društvenoj odgovornosti tvrtke, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, 2002., br. 10-12.
14. Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1983.
15. Kreitner, R. Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
16. Kurtić, A.: Društvena odgovornost – novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta, Transion, Vol.11 No.23-24,2009., str. 90-100
17. Omazić, M.A., ur: Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR), Zagreb, 2012

18. Salehi, M, Azary, Z.: Stakeholders Perceptions of Corporate Social Responsibility, International Business Research, Vol. 2, No. 1, 2009.
19. Srbljinović, M.: Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10 (2), 2012.
20. Škrtić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2. izdanje, 2008.
21. Trcol, K.: Etika u managementu: odnosi poslodavaca i zaposlenika, Slobodno poduzetništvo: TEB – Poslovno savjetovanje, Zagreb, vol. 8., 2001., br. 19/20

Internetske stranice:

1. Narodne novine,  
[http://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_30\\_658.html](http://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html), (23.3.2015.)
2. Poslovník o radu nacionalne mreže za DOP, [http://www.dop.hr/?page\\_id=30](http://www.dop.hr/?page_id=30), (23.3.2015.)
3. UNDP-jev Priručnik za društveno odgovorno poslovanje,  
<http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002>, (23.3.2015.)
4. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR, [http://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/informacijezapristupnik\\_e.pdf](http://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/informacijezapristupnik_e.pdf), (23.3.2015.)
5. Ipsos Mori, <http://www.ipsos-mori.com/researchpublications/researcharchive/3152/Corporate-Social-Responsibility-research-for-UNICEF.aspx> (23.3.2015.)
6. Službena internetska stranica JGL-a, <http://www.jgl.hr/hr/novosti-i-mediji/priopcenja-za-tisak/jgl-druga-najveca-domaca-farmaceutska-tvrtka/>
7. <http://www.jgl.hr/hr/o-jgl/jgl-danas> (23.3.2015.)
8. Izvješće o UN Svjetskom skupu na vrhu o održivom razvoju u Johannesburgu, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi/ujedinjeni-narodi-%28un%29--staro/republika-hrvatska-i-un/gospodarsko-socijalna-pitanja/izvjesce-o-summit-o-odrzivom-razvoju-johannesburg-%28jar%29-/> (23.3.2015.)
9. Pavić-Rogošić, L., Održivi razvoj, Odraz.hr,  
<http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (23.3.2015.)

10. Izvješće o održivom razvoju 2011., PLIVA,  
<http://www.PLIVA.hr/zajednica/izvjesce-o-odrzivom-razvoju/2011/hr>  
(23.3.2015.)
11. Internetski portal o zdravlju PLIVA ZDRAVLJE, <http://www.PLIVA.zdravlje.hr/>  
(23.3.2015.)
12. Raffaelli, B.: Poslovna etika, časopis Direktor, Poslovni dnevnik,  
<http://www.poslovni-savjetnik.com/management/poslovna-etika> (23.3.2015.)
13. Bagić, A., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Ured za  
udruge Vlade Republike  
Hrvatske, [http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/CSR_Report_2006_HR.pdf)  
(23.3.2015.)
14. Hrvatska gospodarska komora,  
[http://www2.hgk.hr/komora/hrv/homepage/kodeks\\_poslovne\\_etike/Kodeks\\_poslovne\\_etike.pdf](http://www2.hgk.hr/komora/hrv/homepage/kodeks_poslovne_etike/Kodeks_poslovne_etike.pdf) (23.3.2015.)

## POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Funkcije menadžmenta.....	6
Slika 2. Razine planiranja .....	7
Slika 3. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća .....	16
Slika 4. Pregled općih finansijskih pokazatelja u razdoblju 2009.-2013. u Jadran - galenskom laboratoriju d.d.....	53