

# Društveno odgovorno poslovanje na primjeru Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb

---

Cetina, Nives

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:639190>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-30**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**NIVES CETINA**

**Društveno odgovorno poslovanje na primjeru  
“Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb”**

Završni rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**NIVES CETINA**

**Društveno odgovorno poslovanje na primjeru  
"Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb"**

Završni rad

**JMBAG: 0303013899, izvanredna studentica**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Management održiva razvoja**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Management**

**Mentor / Mentorica: doc.dr.sc. Kristina Afrić Rakitovac**

Pula, veljača 2017.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Nives Cetina, kandidatkinja za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

Nives Cetina

U Puli, 22.veljače 2017. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Nives Cetina dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „društveno odgovorno poslovanje na primjeru Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 22. veljače 2017.godine

Potpis\_\_\_\_\_

# Sadržaj

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....</b>	<b>3</b>
	2.1. Definicija i obilježja društveno odgovornog poslovanja .....	3
	2.2. Povijest društveno odgovornog poslovanja .....	9
	2.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	16
	2.3.1. Interna dimenzija .....	16
	2.3.2. Eksterna dimenzija .....	20
	2.4. Norme društveno odgovornog poslovanja.....	22
	2.4.1. ISO 26000.....	23
	2.4.2. Norma SA 8000 – (Social Accountability) .....	24
	2.4.3. Norma IQNet SR 10 .....	24
	2.5. Suvremeni trendovi društveno odgovornog poslovanja.....	25
	2.5.1. Sve veća povezanost tvrtke s društvom i davanja društvu .....	25
	2.5.2. Intenzivnije izvješćivanje.....	25
	2.5.3. Uspostavljanje korporativne norme da je dobro činiti dobro .....	26
	2.5.4. Od prinude i obveze k poslovnoj suradnji .....	26
	2.5.5. Tradicionalni pristup .....	26
	2.5.6. Prema novom pristupu.....	27
<b>3.</b>	<b>DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ.....</b>	<b>28</b>
	3.1. Obilježja DOP-a u Hrvatskoj .....	28
	3.2. Udruženja za promicanje DOP-a u Hrvatskoj .....	29
	3.3. Indeks Društveno odgovornog poslovanja .....	32
<b>4.</b>	<b>COCA – COLA HBC .....</b>	<b>37</b>
	4.2. Coca-Cola u Hrvatskoj.....	39

4.3. Strateški okviri i vrijednosti Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb .....	41
<b>5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE COCA – COLA HBC HRVATSKA d.o.o. ZAGREB .....</b>	<b>43</b>
5.1. Dimenzije DOP-a Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb .....	45
5.1.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja Coca-Cola HBC Hrvatska ..	45
5.1.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja Coca-Cola HBC Hrvatska	53
5.2. Kritički osvrt .....	59
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>60</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>62</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>65</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>66</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>67</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>68</b>

# 1. UVOD

Dugi niz godina profit je bio mjerilo uspješnosti poslovanja poduzeća. U današnje vrijeme turbulentnih promjena, oštih i brzih poteza konkurenata te sve zahtjevnijih potrošača sa svim dostupnim informacijama, organizacije su prisiljene osvrnuti se i na druge sfere svog poslovanja - ekonomske, ekološke i društvene.

Potreba promjene neodrživog načina proizvodnje i potrošnje dovela je do održivog razvoja, koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija bez ugrožavanja potreba budućim generacijama. Očuvanje okoliša kao prirodnog dobra o kojem ovise upravo i sadašnje i buduće generacije, dovodi do ravnoteže između kakvoće života, socijalne dobrobiti i mira. Poštuju se načela demokracije, ravnopravnost spolova, socijalna pravda i solidarnost, poštovanje prava čovjeka te očuvanje kulturne baštine i čovjekova okoliša što pridonosi očuvanju Zemlje za održavanje života. Upravo su to odgovori na izazove suvremenog poslovanja obilježeni globalizacijom, promjenom svijesti, osjetljivošću potrošača te siromaštvom.

Društveno odgovorno poslovanje seže daleko u prošlost te je mnogo autora od povijesti do danas definira sukladno vremenu u kojem se nalazimo i odrednicama koje zahtijevaju odgovorno ponašanje.

Svrha i cilj rada je pobliže upoznati termin društveno odgovornog poslovanja te donijeti zaključke o utjecaju društvene odgovornosti na poslovanje, stoga je bilo potrebno istražiti koncept društvene odgovornosti i ukazati na prednosti koje proizlaze iz njegove primjene te povezati s konkretnim primjerom društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj - Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb.

Završni rad povezan je u 6 logički povezanih cjelina.

U prvom poglavlju, uvodi se u završni rad te je prikazana svrha društveno odgovornog poslovanja, cilj rada i sažeti opis poglavlja.

U drugom poglavlju opisana je povijest društveno odgovornog poslovanja s najbitnijim dijelovima koji su bili presudni za odgovorno poslovanje danas te način na



koji su tvrtke primjenjivale odgovorno poslovanje prikazano kroz godine. Izdvojene su najviše korištene definicije prema istraženoj literaturi, navedena su obilježja DOP-a, opisane dimenzije s podjelom na interne i eksterne, navedene su međunarodno prihvaćene metode koje služe za procjenu izvedbe s aspekta DOP-a te suvremeni trendovi društvene odgovornosti.

U trećem poglavlju opisana je društvena odgovornost u Hrvatskoj kroz mjerilo uspješnosti poslovanja poduzeća, odnosno opisan je program Indeks DOP-a, koji ocjenjuje i nagrađuje najbolja poduzeća, te su u nastavku trećeg poglavlja navedena i kratko opisana udruženja za promicanje DOP-a u Hrvatskoj.

U četvrtom poglavlju opisana je povijest trgovačkog društva Coca-Cole, nastanak ključnog proizvoda i njegova prvotna svrha sve do razdoblja kada je recept modificiran te postaje najpopularnije osvježavajuće piće čije se poslovanje širi i u Hrvatsku sa sjedištem u Zagrebu, gdje je i nastala prva bočica. Povijest proizvodnje Coca-Cole u Hrvatskoj nije stala od njezina nastanka sve do 2008. godine. Navedeni su misija tvrtke, temeljne vrijednosti, strateški okviri i vrijednosti Coca-Cole HBC Hrvatska, kako osiguravaju i zadržavaju vodeće mjesto na tržištu, njihova briga o kupcima, zajednici te učinkovito upravljanje troškovima.

Peto poglavlje sadrži opisni dio društveno odgovornog poslovanja trgovačkog društva u odnosu prema tržištu, okolišu, radnome mjestu i zajednici te su navedene dimenzije DOP-a na primjerima Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb.

Rad završava zaključkom u kojem je sažeto opisana tematika.

Pri izradi završnog rada, korištene su sljedeće metode istraživanja: metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda klasifikacije, povijesna metoda te statistička metoda.

# 1 DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

## 2.1. Definicija i obilježja društveno odgovornog poslovanja

Postoji mnogo opisa društvenog odgovornog poslovanja, ali istina je da iza skraćenice DOP stoji cijela filozofija složenog poslovanja te ne postoji niti jedna univerzalna definicija, već to ovisi o strategijama razvoja, prioritetima pojedine države, kako se upravlja odnosima u društvu te način na koji poduzeća društvo sagledavaju. Iz navedenog može se zaključiti da je DOP zapravo jedan termin obuhvaćen nizom različitosti te proces koji traje.

Još je davne 1916. godine J. M. Clark napisao «ako je čovjek odgovoran za rezultate svojih aktivnosti, tada je poduzeće odgovorno za rezultate poslovanja, bez obzira jesu li oni priznati od strane zakona ili ne»<sup>1</sup>

Europska komisija u svojim smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća (EC White Paper on Corporate Social Responsibility, 2003.), društvenu odgovornost poduzeća definira kao „koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima“.<sup>2</sup>

Prema definiciji International Business Leaders Forum (IBLF) društvena odgovornost je „promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum“.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Matešić, M. et.al. (2014): *Zbornik radova – 6. nacionalna konferencija o DOP-u*, Zagreb, Hrvatski poslovni savjet – HR PSOR, str.17, [https://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zbornikweb\\_optimiziran.pdf](https://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zbornikweb_optimiziran.pdf), (1.12.2016)

<sup>2</sup> Hrvatska udruga poslodavaca - HUP (2014): *Društveno odgovorno poslovanje za sve - Corporate Social Responsibility for All*, Zagreb, <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf>, (1.12.2016)

<sup>3</sup> Perić, J. (2013): Ekonomski fakultet Osijek, *Društvena odgovornost poduzeća u RH*, Osijek, str.1, [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/POSLOVNA%20ETIKA%202\\_DOP%20u%20Hrvatskoj\\_ha%20ndouti\\_180313.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/POSLOVNA%20ETIKA%202_DOP%20u%20Hrvatskoj_ha%20ndouti_180313.pdf), (1.12.2016)

U svojoj strategiji DOP-a za razdoblje od 2011.-2014. godine Europska komisija objavila je posljednju, noviju definiciju DOP-a koja glasi „odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo“<sup>4</sup>

Organizacija Business for Social Responsibility, definira društvenu odgovornost kao „poslovanje usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima, i s onim što društvo očekuje od tvrtki ili čak nadilazi takva očekivanja“.<sup>5</sup>

Prema Kotleru, P. i Lee, N. (2009) „društveno odgovorno poslovanje predstavlja opredjeljenje tvrtke za unaprjeđenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijsku, dragovoljnu, poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.“<sup>6</sup>

Definicija Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development) objašnjava DOP kao „opredjeljenja tvrtki da potpomažu održiv ekonomski razvoj, kao i da, u cilju unapređenja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom uopće.“<sup>7</sup>

Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinosti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima. (engl. stakeholdersi) koji mogu biti, pojedinci, zajednice, organizacije koje utječu ili na njih utječu aktivnosti poduzeća. Mogu biti interni (npr.zaposlenici) ili eksterni (npr.potrošači, dobavljači, dioničari, lokalne zajednice).<sup>8</sup>

Iako je nekada ne tako davno primarni cilj bio postizanje profita, vrlo je bitan i način na koji se to postizalo. Djelovanje organizacije mora biti pozitivno kako za poduzeće, tako i za dionike, kupce, poslovne partnere, zaposlenike, te za zajednicu u kojoj poduzeće djeluje. Svrha poduzeća je uspješno poslovanje, ali to poslovanje odvija se u određenoj društvenoj zajednici koja ima svoja pravila te sve veća očekivanja. Povjerenje predstavlja ključnu ulogu u poslovanju, pa će i većina potencijalnih

---

<sup>4</sup> Društveno odgovorno poslovanje (2011): *Europska komisija objavila Komunikaciju o DOP-u*, Europska komisija, Iz medija: <http://www.dop.hr/?p=326>, (1.12.2016)

<sup>5</sup> Kotler, P., Lee, N. (2009), *Corporate social responsibility, Društveno odgovorno poslovanje: Suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb, M.E.P. d.o.o., str. 15

<sup>6</sup> Ibidem, str. 14

<sup>7</sup> Ibidem, str. 15

<sup>8</sup> Pavić Rogošić, L., *Održivi razvoj zajednice - Odras, Društveno odgovorno poslovanje - DOP*, str.1, <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, (1.12.2016)

partnera radije poslovati s poduzećem koje u svojem poslovanju odgovorno djeluje prema zajednici, okolišu, zaposlenicima i tržištu općenito, te samim time stvara pozitivne učinke. Društveno odgovorno poslovanje jača mogućnost privlačenja, motiviranja i zadržavanja zaposlenika. Dovodi do smanjenja troškova poslovanja tvrtkama koje u svom poslovanju usvajaju ekološke inicijative čiji je cilj smanjenje otpada, ponovna uporaba materijala, štednja vode i električne energije. Neka od pitanja koja predstavljaju i izazov na koja se treba odgovoriti prilikom izbora primjerenog društvenog cilja su: kako društveni cilj doprinosi poslovnim ciljevima; koliko je društveni problem velik; rješava li taj problem već država ili netko drugi; može li to uznemiriti zaposlenike; hoće li to izazvati skandal i dr. „Dobro je činiti dobro, samo po sebi, davati, podržavati, ne tražeći i ne očekujući ništa za uzvrat“.<sup>9</sup> Shodno tome društvena odgovornost poduzetnika je sve ono što poduzeća dobrovoljne rade prema svojim zaposlenicima, njihovim obiteljima, kupcima, okolini, te svemu što ga okružuje.

Koncept dop-a je element strategije koja konstantno potiče organizacije da preispituju svoje akcije te njihovo djelovanje.

Mala i srednja poduzeća mogu na razne načine pokazati društvenu odgovornost, a da to ne utječe značajno na njihove troškove poslovanja. Neki od načina su: poštivanje zaposlenika uvažavanjem njihovih različitosti, omogućavanjem stručnog razvoja, poštivanjem ljudskih prava, volonterskim radom zaposlenika, primanjem učenika i studenata na stručnu praksu, iskazom brige o okolišu prikupljanjem štetnog otpada koji je rezultat korištenja proizvoda poduzeća, korištenjem tehnologije koja smanjuje zagađenje okoliša, stipendije nadarenim učenicima/studentima i onim s financijskim poteškoćama, zaštitom životinja, sudjelovanjem u humanitarnim akcijama, donacijama, edukativnim programima u školama ili pomaganjem istih programa i niz drugih načina, te odabirom marketinga opće dobrobiti.

---

<sup>9</sup> P., Kotler, N. Lee, op.cit.

Marketing opće dobrobiti popularan je i glavni oblik dobrotvornih davanja poduzeća u razvijenim tržišnim gospodarstvima, omogućavajući poduzećima da „posluju dobro, čineći dobro“.<sup>10</sup>

Prema Business for Social Responsibility jednoj od vodećih neprofitnih organizacija u svijetu neke od koristi su:

- povećanje prodaje i udjela na tržištu
- jačanje pozicije brenda
- jačanje korporativnog imidža i utjecaja
- jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika
- vidljivost tvrtke
- smanjenje troškova poslovanja
- povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.<sup>11</sup>

Može se reći da se učinilo nešto dobro, što dovodi do dobrog osjećaja te će i poslovanje vrlo vjerojatno ići u pozitivnom smjeru, jer zaista na kraju to i jest bitno, učiniti nešto dobro.

Društveno odgovorno poslovanje jedno je od najkompleksnijih oblika poslovanja. Društvena odgovornost integrirana je u poslovnu praksu poduzeća koja preuzimaju ulogu lidera na svojim tržištima. Poduzeća nikad do sad nisu bila pod većim pritiskom javnosti kada upravo ista javnost zbog suvremene tehnologije ima neograničene izvore informacija i znanja, što predstavlja veliku moć kojom sve više traže odgovornije ponašanje poslovnih subjekata. Zainteresiranih dionika svakim danom ima sve više, a biti menadžerom u takvom djelovanju nije nimalo lak posao. Nedvojbeno je kako velik broj poduzeća posluje društveno odgovorno, no sigurno je kako će i mnoga druga poduzeća tim putem krenuti, jer jasno je kako će samo one organizacije koje će se ponašati odgovorno, biti uspješne i valorizirane od strane svih dionika, uključujući i ključne dionike za njihov opstanak, a to su kupci i zaposlenici.

---

<sup>10</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007), *Osnove marketinga*, Zagreb, Adverta d.o.o., str.55

<sup>11</sup> P., Kotler, N., Lee, op.cit., str. 21-28

Konkurentnost koja se stvara DOP-om stvara jedinstvenu percepciju tvrtke kojom se izgrađuje njena reputacija.

Svako poduzeće za sebe mora odlučiti koja su područja DOP-a za njega najvažnija. Menadžment poduzeća treba izgraditi vlastiti program društvene odgovornosti.

Prema Kotleru, P. i Lee, N., šest je načina da organizacija svoje društveno odgovorno djelovanje integrira u marketinške aktivnosti i poslovanje:<sup>12</sup>

➤ *Korporativno promoviranje društvenih ciljeva*

Osiguranjem sredstava, priloga u naturi ili bilo kojih drugih resursa potrebnih za jačanje svijesti, povećanje interesa ili razumijevanja za neki društveni problem, organizacija nastoji pomoći u prikupljanju priloga i poticanju volonterstva tj. društveno korisnog rada. ako je u širem smislu povezan s filantropijom, on obuhvaća i više od novčanog priloga i volontiranja zaposlenika, a od društveno odgovorne prakse ga razlikuje veliki naglasak na komunikaciju.

➤ *Marketing povezan s društvenim ciljem*

Sličan je promoviranju društvenih ciljeva u pogledu povećanja svijesti, na ovaj način organizacija se obvezuje da će, ovisno o akciji potrošača, podržati određenu aktivnost, tako da će u tu svrhu pokloniti određeni postotak ili iznos od prodaje određenih proizvoda. Ovaj pristup najčešće uključuje partnerstvo i zajedničku koordinaciju aktivnosti s nekom neprofitnom.

➤ *Korporativni društveni marketing*

Radi unaprjeđenja javnog zdravlja, sigurnosti, životne okoline i dobrobiti društva, organizacije poduzimaju aktivnosti vezane za društveni marketing koji za cilj, pored podizanja svijesti o određenom problemu, ima i dobrovoljnu promjenu ili modifikaciju ponašanja od strane potrošača i članova društva.

---

<sup>12</sup> Ibidem, str. 33-35

➤ *Korporativna filantropija*

Korporativna filantropija je najtradicionalnija društvena inicijativa unutar organizacije, a predstavlja najčešće bespovratni novčani prilog kojim organizacija želi podržati rad neke humanitarne organizacije i njene aktivnosti. Ono što obilježava noviju korporativnu filantropiju je strateški pristup pri izboru društvenih problema prema kojima će resursi biti usmjereni, orijentacija na praćenje i mjerenje rezultata te dugoročne partnerske odnose koji nastaju kroz suradnju

➤ *Društveno koristan rad*

Društveno koristan rad predstavlja inicijativu u okviru organizacije u kojoj se zaposlenike i partnere potiče da svoje vrijeme i sposobnosti volonterskim radom posvete lokalnim humanitarnim organizacijama. Iako je volontiranje dobrovoljno ulaganje svojeg osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge za dobro druge osobe, poticaji od strane poduzeća mogu biti u obliku plaćenog izostanka s posla, javne pohvale i priznanja za rad.

➤ *Društveno odgovorna poslovna praksa*

Iako nazivom odvojene, u društveno odgovornim poslovnim praksama sadržane su sve do sada navedene aktivnosti društvene odgovornosti integrirane u marketing. Poslovna praksa nadilazi ne samo svaku od njih, već i marketing kao funkciju u poduzeću.

Dakle, nije riječ o poštivanju zakona ili o aktivnostima koje se očekuju, kao što je npr. isplata plaća, već o višoj razini društvene odgovornosti koja obuhvaća sve interesno utjecajne skupine koji imaju sve veću moć i utjecaj na vjerojatnost dugoročnog opstanka organizacije. Riječ je o društveno odgovornom pristupu u svim segmentima poslovanja: od izgradnje pogona koji nisu štetni za okoliš, odabira društveno odgovornih dobavljača i pružanja informacija o svim sirovinama i materijalima korištenima u proizvodnji pa sve do izrade programa podrške za zaposlenike, odgovornog marketinga usmjerenog prema djeci i zaštite podataka o potrošačima.

Društveno odgovorno poslovanje zahtjeva puno veću odgovornost i angažiranost. Unutarnji dionici odgovorni su vanjskim dionicima, od kojih i ovisi. Prema istraživanjima, društveno odgovorno poduzeće ima bolje financijske rezultate.

## 2.2. Povijest društveno odgovornog poslovanja

Koncepcija društveno odgovornog poslovanja (DOP) ili prevedeno s engleskog jezika „Corporate social responsibility“ (CSR) - korporacijska društvena odgovornost. Prve poslovne prakse koja poduzeća primjenjuju su filantropske (čovjekoljubne) aktivnosti, no s vremenom društveno odgovorno poslovanje poprima mnoge druge oblike. Filantropija ne podrazumijeva zakonski obvezne poslovne aktivnosti, niti aktivnosti koje se zbog svoje etičke prirode mogu očekivati, već opredjeljenje tvrtke da premaši uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse ili davanju različitih priloga.

<sup>13</sup>

Doba industrijske revolucije, kraj 18. st. do početka 20. st., vrijeme je najvećih promjena i otkrića gdje se kriju korijeni društvene odgovornosti. Snažan razvoj industrije ojačalo je trgovačku mrežu, osiguralo dodatne prihode ruralnom stanovništvu te povećalo potražnju za gradskim proizvodima i uslugama. Industrijska revolucija doprinijela je migracijama u gradove te širenje poduzeća što je prethodilo razvoju korporacije. O korporativnom upravljanju, govorio je Adam Smith (1776.g.) u svom djelu „Bogatstvo naroda“ kada je upozorio na moguće posljedice odvajanja managementa od vlasništva.

U prvom planu britanskog Poor Law-a, Zakona o siromašnima iz 1601. godine, nastalog zbog potrebe kontrole skitnica i prosjaka na prijelazu iz agrarnog u industrijsko društvo bila je socijalna kontrola siromašnih koji su bili pod nadzorom države. <sup>14</sup> U SAD-u je politika siromašnih bila nešto drugačija. Tko se nije znao izboriti nije bio sposoban te je svatko sam bio odgovoran za svoju sudbinu. Sve veći broj doseljenika, gomilanje naroda i siromaštvo, postalo je teret koji se riješio gradnjom institucija za siromašne s ciljem osposobljavanja pojedinaca da se brinu

---

<sup>13</sup> Ibidem, str 15.

<sup>14</sup> Puljiz, V. et.al, (2009), *Socijalna politika*, Zagreb, Pravni fakultet, str. 119



sami o sebi. Tijekom 1820.<sup>15</sup> godine počinju se razvijati specijalizirane institucije za djecu, slijepe, gluhe te korektivne ustanove za delinkvente pod vodstvom bogatih pojedinaca. Amerikanci su vjerovali da su bogati koji su to postali zahvaljujući svojim sposobnostima dužni brinuti za siromašne na filantropskoj osnovi a ne putem države koja bi nametnula tu obvezu.

Uvođenje socijalnog osiguranja za državne službenike, najprije federalne pa onda po pojedinim državama bilo je 1908. godine.<sup>16</sup> 1929. godine takav su zakon imale četiri savezne države.<sup>17</sup>

U 19. stoljeću razvile su se dvije organizacije filantropije u SAD-u.<sup>18</sup> *Charity Organization Societies (COS)*, a preteča je današnje Family Service od America organizacije, porijeklo Velike Britanije, gdje su pretežito žene iz više klase posjećivale siromašne s ciljem da ih motiviraju na aktivnosti radi postizanja boljeg načina života. Zahvaljujući drugoj organizaciji filantropije *Settlement houses*, u siromašna naselja useljavali su se svećenici te obrazovane žene iz više klase kako bi iz susjedstva brinuli za dobrobit siromašnih ljudi, imigranata koji se nisu snašli u novom svijetu i to putem raznih organiziranih skupova s određenim aktivnostima. Razlika između organizacija jest što je u drugoj naglasak bio na pronalaženju uzroka problema a ne samo briga za sve veći siromašniji narod. 1878.<sup>19</sup> godine nastaje radnička klasa (sindikata) sa zalaganjem za radnička prava te radno vrijeme od osam sati. U SAD-u, ponajviše zbog nesreća koje su se događale, pojavili su se zahtjevi za socijalnim osiguranjem. Pad proizvodnje i nezaposlenost nastalo krizom 1929.<sup>20</sup> godine u Americi dovelo je do značajnog gubitka nacionalnog dohotka. Predsjednik F.D.Roosevelt 1933.<sup>21</sup> godine okružen obrazovanim ljudima pokušao je stati na kraj ili barem ublažiti veliku depresiju koja je zahvatila Ameriku i sve ostale zemlje svijeta, primijenjenom mjerom poznatom pod nazivom „*Rooseveltov New Deal*“. Nastojao je

---

<sup>15</sup> Ibidem, str. 120

<sup>16</sup> Ibidem, str.124

<sup>17</sup> loc.cit.

<sup>18</sup> Ibidem, str.120

<sup>19</sup> Ibidem, str.122

<sup>20</sup> Ibidem., str.125

<sup>21</sup> loc.cit.

zaposliti nezaposlene financiranjem javnih radova iako mjera nije bila dovoljna za rješavanje najizraženijih socijalnih problema. Tako je usvojen Social Security Act 1935. godine koji je u sebi sadržavao odredbe o starosnim mirovinama te osiguranje u slučaju nezaposlenih osoba koje su radile u industriji i trgovini.<sup>22</sup> Kasnije se osiguranje širi na uzdržavane žene i djecu. To je razdoblje kada se država odlučila uplesti u privredu i ublažiti krizu.

Praksa društveno odgovorne korporacije 1950-tih godina u SAD-u, kada se probudila svijest, zabilježena je u prvim pokušajima da se u teoriju uvede odnos između korporacije i društva. Pojavila se prva definicija društvene odgovornosti korporacija koju je naveo američki ekonomista Howard Bowen u svojoj publikaciji „Društvena odgovornost biznismena“ (Social Responsibility of Businessman).

Upravo se Bowen i smatra ocem DOP-a čija jedna od prvih definicija glasi „društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva.“<sup>23</sup> Bowen je otvorio nekoliko pitanja o ulozi poslovnog sektora u društvu. O ideji se raspravljalo tijekom dvadesetog stoljeća. Nadalje Keitha Davisa koji je kasnije ekstenzivno pisao o društveno odgovornom poslovanju smatraju uz Bowena začetnikom opredijeljenosti za održivo poslovanje. U to vrijeme Wiliam C. Frederck (1960. godine) objavio je da „društvena odgovornost u konačnoj analizi implicira javni stav prema ekonomskim i ljudskim resursima društva te također volju da se ti izvori upotrijebe za šire društvene ciljeve, a ne samo za uske interese privatnih tvrtki i pojedinaca“.<sup>24</sup> Tada se to smatralo inovativnim stavom prema biznisu.

U razdoblju od 1968 g. - 1973 g., tvrtke su se bavile specifičnim društveno važnim pitanjima kao što su zagađenje, ljudska prava, razna diskriminacija.<sup>25</sup> Kako je došlo do neočekivano brzog ekonomskog rasta, stvorilo se osjetno poboljšanje standarda

---

<sup>22</sup> Ibidem, str.126

<sup>23</sup> Tafra Vlahović, M. (2011.), *Održivo poslovanje*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, str. 29

<sup>24</sup> Ibidem, str.30

<sup>25</sup> Ibidem, str.29

širokih socijalnih slojeva. U strukturi socijalnih troškova najznačajniji izdaci bili su starosno osiguranje i zdravstveni troškovi.<sup>26</sup> Osnivaju se međunarodne organizacije koje djeluju u siromašnim zemljama kako bi riješile socijalne probleme. Neke od reforma koje su obilježile razdoblje su, koncept „socijalnog tržišta“ (Social Marktwirtschaft) u Njemačkoj, programi socijalnih reformi u Francuskoj poput Medicaid i Medicare, AFDC.<sup>27</sup>

U razdoblju od 1974. godine na dalje, tvrtke su počele poduzimati brojne konkretne upravne i organizacijske odluke mjera vezanih uz društveno odgovorno poslovanje.<sup>28</sup> Ono što je bitno utjecalo na socijalni aspekt države jest globalizacija kao vanjska promjena koja dovodi do slabljenja suvereniteta država, porasta utjecaja nadnacionalnih organizacija, nadnacionalne regulacije kao i transformacije gotovo svih segmenata ekonomskog i društvenog života.<sup>29</sup> Nerazvijene zemlje, utjecajem globalizacije na strukturu rada, zaposlenost i tehnološke promjene, mogu privući strani kapital zbog nižih troškova rada, fenomen poznat kao socijalni damping.<sup>30</sup> Ravnopravnost ženske populacije uz niz drugih čimbenika suvremenog društva dovodi do jednoroditeljskih obitelji, izvanbračne djece, samačkih kućanstava, neformalnih veza. Socijalna politika pažnju usmjerava na probleme koji se dešavaju u obitelji te pronalaženju uzroka i rješenja. Naglašena je podjela na insidere i outsiders na tržištu rada što dovodi do povećanja raspona u plaćama i socijalnim statusima među zaposlenom populacijom, do porasta nejednakosti i siromaštva.<sup>31</sup> Masovna proizvodnja i potrošnja, brz gospodarski rast, smanjenje obitelji, zaposlenost žena, razlozi su zbog kojih su posljednjih desetljeća sustavi socijalne sigurnosti dovedeni u pitanje. Naime, ne znači da se moraju napustiti klasične vrijednosti na kojima se temeljila socijalna politika (jednakost, sloboda, sigurnost i socijalna pravda), već prestrukturiranje sustava socijalne sigurnosti uvjetima koji danas prevladavaju.

---

<sup>26</sup> V. Puljiz, et.al., op.cit., str.149

<sup>27</sup> Ibidem, str.150

<sup>28</sup> T. Vlahović Majda, op.cit., str. 29

<sup>29</sup> V. Puljiz, op.cit., str.152

<sup>30</sup> Ibidem, str.153

<sup>31</sup> Ibidem, str.155

Značajan dokument o socijalnim pravima je Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima iz 1966. godine, a jedan je od dva dokumenta u kojima se razrađuje Opća deklaracija o pravima čovjeka iz 1948. godine.<sup>32</sup> OUN je 1959. godine usvojila Konvenciju o pravima djeteta koja je u izmijenjenoj verziji prihvaćena 1989. godine.<sup>33</sup> Međunarodna organizacija rada (MOR) 1952. godine usvojila je Konvenciju o socijalnoj sigurnosti (minimalni standardi).<sup>34</sup> Na globalnoj razini usvojeno je još mnogo drugih dokumenata kojima se propisuju standardi u rješavanju socijalnih pitanja. Socijalnim pitanjima bave se i razne druge organizacije, Međunarodni monetarni fond, Svjetska banka i Međunarodna trgovačka organizacija.

Koncept društvene odgovornosti počeli su proučavati mnogi drugi autori. Prema Keith Davisu i Robertu Blomstrom-u (1960.g.) smatraju da se „društvena odgovornost odnosi na obvezu osobe da razmotri posljedice svojih odluka i postupaka na čitav društveni sustav.“<sup>35</sup>

Tablica 1: Model DOP-a koji je predložio A.B.Caroll (1979.g.):

<b>Ekonomska odgovornost</b>	Biti profitabilan
<b>Pravna odgovornost</b>	Pokoravanje zakonu i podzakonskim odredbama, igranje „po pravilima igre“
<b>Etička odgovornost</b>	Činiti ono što je moralno ispravno, pravedno i ne nanositi štetu
<b>Filantropska odgovornost</b>	Biti dobar građanin, doprinositi zajednici i kakvoći života; kasnije je prema Vennov-om dijagramu filantropska odgovornost prebačena u etiku

Izrada autorice prema: Izvor: Krkač, K., Jalšenjak, B. (2016), *Poslovna etika - korporacijska društvena odgovornost i održivost*, II. prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 221

Prema Tablici 3. možemo zaključiti kako je društveno odgovorno poslovanje prema Carollu skup povezanih odgovornosti, ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja koja društvo ima s obzirom na organizacije (institucije) u zadanom

<sup>32</sup> Ibidem, str.164

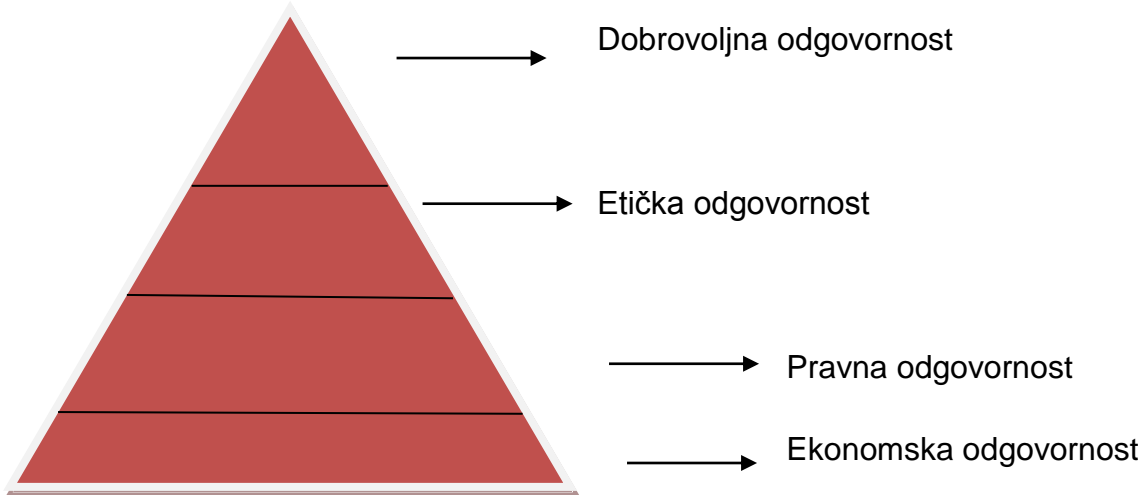
<sup>33</sup> loc.cit.

<sup>34</sup> loc.cit.

<sup>35</sup> Krkač, K., B. Jalšenjak (2016), *Poslovna etika, Korporacijska društvena odgovornost i održivost*, - II. prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str.230 str.

trenutku, a služi kao pomoć poslodavcima u boljem razumijevanju povezanih čimbenika u poslovanju.

**Slika 1:** Piramida društvene odgovornosti prema A.B. Carroll-u (1991):



Izvor: Izrada autorice prema: Letica, B. (2010), *Doba odgovornosti - Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*, Zagreb, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str.56

A.B. Carroll je kao početnu razinu odgovornosti poduzeća smjestio ekonomsku odgovornost s obzirom na to da je ono, prije svega ekonomska jedinica društva. Ekonomska odgovornost kao takva, ima za cilj proizvesti dobra koja društvo želi i potražuje, temeljem čega će ostvariti profit. Iako se smatra da je ostvarivanje profita kao prvotnog cilja zapravo negativno, vrlo je bitno naglasiti kako profitabilna poduzeća zapravo imaju temeljni preduvjet kako bi mogli provoditi aktivnosti sukladno interesima dionika. A poznato je kako u današnje vrijeme, profitabilne tvrtke sve više usmjeravaju svoju pažnju na način poslovanja i njegov utjecaj te kratkotrajno zanemaruju ostvarenje profita, a zauzvrat dobiju ugled i pozitivne efekte u budućnosti.

Ostvarivanje profita može se ostvariti samo unutar zakonskih okvira, stoga je i razumljivo da se pravna odgovornost nalazi odmah nakon ekonomske odgovornosti na piramidi. Zakon se ne propisuje pojedinačno za svako poduzeće, već je za svih

isti. Djelovanje poduzeća mora se izvršiti sukladno zakonima i politikama koje im ujedno i služe kao vodilja u radu.

Uspjeh u postizanju ciljeva same organizacije i pojedinaca unutar nje, ovisi o postupcima i djelovanju koji se moraju temeljiti na etičnim principima i načelima poslovanja. Prava radnika, pravo na zasluženu plaću, poštovanje, pravo na slobodu, jednakost, moral, pravila ponašanja, svako djelovanje koje donosi dobro i sa stajališta socijalne jednakosti i individualnog dobra za određenu organizaciju i njenim interesnim skupinama, može se reći da se posluje etično. Etičnost u poslovanju nije dio koji zahvaća samo društvo već i poduzeće u cjelini i integrirano je u svakom polju, svakom segmentu poslovanja unutar i izvan poduzeća.

Na samom vrhu piramide smještena je dobrovoljna, diskrecijska odgovornost. Očituje se u tome da poduzeća dobrovoljno ulažu ne očekujući ništa zauzvat.

Sastankom u Johannesburgu 2012. godine države su pozvane na provedbu strategije održivog razvoja.<sup>36</sup> Milenijska deklaracija i Milenijski ciljevi bili su poticaj za jačanje regionalne suradnje na promicanju i provedbi načela održivog razvitka.

Pregledom povijesti pa sve do danas, društvenu odgovornost i njegovu implementaciju u poslovnu praksu poduzeća prikazano je kao proces koji traje. U samom početku povijesti DOP-a može se zaključiti kako su poduzeća smatrala kako nije njihov posao brinuti se, te su se postavljali obrambeno. Zatim je s velikom krizom i pojavom velikih društvenih problema koji je utjecao na čitav svijet započeo i proces prilagodbe, kada su napravili samo ono što su morali i mislili da moraju. Nadalje ponukani okolnostima koje su se događale, bilo je potrebno integrirati u svakodnevnu poslovnu praksu menadžera te su samim time i stekli uvid kako im daje strategijsku i konkurentsku prednost. Danas je DOP dio svakodnevnog rječnika te ga teško smjestiti u neko određeno razdoblje i poduzeće jer je podložan stalnim promjenama.

---

<sup>36</sup> Agencija za zaštitu okoliša, Novosti (2014): *Održana konferencija Ujedinjenih naroda o održivom razvoju Rio+20*  
<http://www.azo.hr/Default.aspx?art=3099>, (5.12.2016)

## 2.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost mora se graditi prema van i prema unutra. Pritom razlikujemo dvije osnovne dimenzije DOP-a kako je objašnjeno i u nastavku.

### 2.3.1. Interna dimenzija

Unutar poduzeća, društveno odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama.<sup>37</sup> Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji.

#### ➤ *Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management – HRM)*

Znanje i inovacija jedni su od temeljnih čimbenika za razvoj i opstanak organizacije. Zahtjeva se sve veća sposobnost i vještine zaposlenih. Veliki izazovi za današnja poduzeća su kako privući i zadržati upravo te zaposlenike. Svakako treba spomenuti i „odljev mozgova“, gdje naša zemlja nije izuzetak, već primjer navedenog termina. U borbi za potrošačima i opstanak na tržištu, cilj je osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne stručne i visoko motivirane, koji će postići zacrtane ciljeve i slijediti strategiju poduzeća, ali isto tako posvetiti punu pažnju zadržavanju istih.

Neke od mjera za ostvarenje privlačenja i zadržavanja zaposlenih su:

- cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika
- bolji protok informacija unutar poduzeća
- bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena
- jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena
- sigurnost na poslu
- zapošljavanje osoba s invaliditetom, itd.

---

<sup>37</sup> Odras, Naše teme, Lokalni razvoj: *Društveno odgovorno poslovanje*, <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/lokalni-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje-dop>, (08.12.2016)

Još 1919. godine osnovana je Međunarodna organizacija rada, s ciljem promocije socijalne pravde i poboljšanja uvjeta rada i života u cijelom svijetu.<sup>38</sup> Posvećena je postizanju jednakih mogućnosti žena i muškarca za pošten i produktivan rad u uvjetima slobode, jednakosti, sigurnosti i ljudskog dostojanstva. Promiče prava na rad, pravične mogućnosti zapošljavanja, poboljšanje socijalne zaštite i jačanje socijalnoj dijaloga.

Nakon pronalazjenja zaposlenih određenih znanja i vještina, važan čimbenik u zadržavanju istih je motivacija zaposlenih da se oni sami zauzmu za ostvarenje ciljeva poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima doprinosi smanjenju troškova, većim vrijednostima, inovativnosti i uvođenju promjena, konkurentskoj sposobnosti, radnoj sposobnosti, zadovoljstvu radnika i dr.

(dodati dio za 2016.) Europska strategija zapošljavanja (ESZ) uvedena 1977. <sup>39</sup> godine s glavnim ciljem otvaranja dodatnih i boljih mjesta diljem Europske unije, danas je dio strategije rasta Europe 2020. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, nediskriminirajuća praksa koja doprinosi zapošljavanju pripadnika nacionalnih manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama/invaliditetom doprinosi postizanju ciljeva strategije, smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti. <sup>40</sup>

Za zapošljavanje i socijalnu politiku u prvom su redu nadležne nacionalne vlade. Financijskim sredstvima EU-a podupiru se i nadopunjuju njihovi napori.

Kako bi se ublažio učinak starenja stanovništva, cilj je politike zapošljavanja i socijalne politike Europske unije:

- lakši prijelaz iz škole na posao
- lakši pronalazak posla
- veća mobilnost radnika u EU-u
- smanjenje siromaštva

---

<sup>38</sup>Hrvatska udruga poslodavaca – HUP, Međunarodna suradnja: *Međunarodna organizacija rada (ILO) i Međunarodna konferencija rada (ILC)*, <http://www.hup.hr/medjunarodna-organizacija-rada-ilo-i-medjunarodna-konferencija-rada-ilc.aspx>, (08.12.2016)

<sup>39</sup> Europska komisija, Zapošljavanje, socijalna pitanja i uključenost: *Europska strategija zapošljavanja*, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=hr> (08.12.2016)

<sup>40</sup> *loc.cit.*



- osuvremenjenje sustava socijalne sigurnosti
- zaštita osoba s invaliditetom.<sup>41</sup>

Osim toga EU koordinira i prati nacionalne politike; potiče države članice na razmjenu dobre prakse u području uključenosti, siromaštva i mirovina; potiče osposobljavanje, razvoj vještina i poduzetništvo te donosi propise o pravima radnika, diskriminaciji na radnom mjestu i koordinaciji nacionalnih sustava socijalne sigurnosti te nadzire njihovu provedbu

Kod zapošljavanja Europska unija potiče nacionalne vlade EU-a na otvaranje radnih mjesta; smanjenje nejednakosti na tržištu rada; podupiranje gospodarske konkurentnosti; praćenje politika zapošljavanja u državama EU-a.

➤ *Zdravlje i sigurnost na poslu*

Sigurnost na radu je pojam koji se koristi u području zaštite na radu kod opisivanja uvjeta rada na radnom mjestu, utvrđivanja svih rizika kojima su radnici izloženi i procjene njihove razine te mjera koje treba poduzimati kako bi se osigurao siguran rad radnika.<sup>42</sup>

Zaštita zdravlja i sigurnost na poslu rješava se zakonima i propisima. Poslodavac je dužan procijeniti rizike i utvrditi mjere za otklanjanje ili smanjenja rizika, informirati radnike o mjerama zaštite i prevencije, zamjenjivanjem opasnih radnih tvari ili sredstava rada bezopasnima ili manje opasnima, osigurati odgovaraju opremu kojom se radnik koristi, uvesti zdravstvene preglede, rasporediti djelatnike na poslove koji su u skladu s njegovim zdravstvenim stanjem i dr.

Pozitivan primjer osiguravanja sigurnog radnog okruženja u Hrvatskoj je firma Krka-Farma d.o.o., farmaceutska kompanija. U svaki novi projekt i tehnologiju ugrađena su

---

<sup>41</sup> Europska unija, EU po temi (2016): *Zapošljavanje i socijalna politika*, [https://europa.eu/european-union/topics/employment-social-affairs\\_hr](https://europa.eu/european-union/topics/employment-social-affairs_hr), (08.12.2016)

<sup>42</sup> Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, Croatian Institute for Health Protection and Safety at Work: *Sigurnost na radu*, <http://www.hzzsr.hr/index.php/sigurnost-na-radu> (08.12.2016)

najnovija dostignuća na području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu.<sup>43</sup> Unutar svake organizacijske jedinice organizirani su specijalni zdravstveni timovi koji rješavaju socijalne i zdravstvene probleme. Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu dio je integriranog sustava upravljanja i zadovoljava BS OHSAS 18001:2007 standard.

Usklađenost sa zahtjevima norme OHSAS 18001:2007 garancija su sustavnog pristupa utemeljenog na prikladnoj politici upravljanja zdravljem i zaštitom na radu; Identifikaciji rizika i zakonskih zahtjeva; Općim i pojedinačnim ciljevima i programima koji osiguravaju neprestano poboljšavanje; Aktivnostima upravljanja koje osiguravaju nadzor nad rizicima koji su povezani sa zdravljem i sigurnosti na radu; Praćenju provođenja mjera koje su povezane sa zdravljem i sigurnosti na radu; Stalnim pregledima, procjenama i poboljšanjima sustava upravljanja.<sup>44</sup>

Europska unija donijela je propise kojima se regulira trajanje radnog vremena, suzbija diskriminacija na radnom mjestu, radni uvjeti čine sigurnijima i predviđaju naknade za ozljede na radu.

➤ *Prilagođavanje promjenama*

Promjene su neizbježne, kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu. Sve je više raznih zahtjeva od strane potrošača u svezi proizvoda i usluga što poduzeće stavlja u poziciju da se zbog konkurentске prednosti i ostvarenja profita te želja i potreba potrošača moraju konstantno prilagođavati promjenama. Dostupnost informacija, znanja, kvalitete proizvoda, cijene te ostalih čimbenika koji utječu na njihov izbor, na dohvat im je ruke u svakom trenutku. Moderna tehnologija omogućila je kupcima da mogu birati sukladno svojim potrebama i financijskim mogućnostima. Česta su prestrukturiranja poduzeća kako bi se povećala kvaliteta za potrošača, produktivnost te smanjili troškovi. Prestrukturiranje poduzeća može se provesti kad poduzeće djeluje i posluje loše na tržištu ali i dok posluje dobro. Podrazumijeva stalan proces

---

<sup>43</sup> KRKA-FARMA d.o.o., Društvena odgovornost: *Zdravlje i sigurnost na radu*, <http://www.krka-farma.hr/hr/o-krki/drustvena-odgovornost/briga-za-djelatnike/zdravlje-i-sigurnost-na-radu/>, (09.12.2016)

<sup>44</sup> EKO-KVALITETA, OHSAS 18001:2007, Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu, <http://ekokvaliteta.hr/vrste-usluga/ohsas-18001/>, (09.12.2016)

poboljšanja i transformacije postojećih struktura, inoviranje, metode i tehnike upravljanja poduzećem i njegovim poslovanjem. Zbog nedovoljno brze prilagodbe tržištu, poduzeća se zatvaraju ili otpuštaju radnike što dovodi do socijalne i političke krize. Poduzeća se procesom restrukturiranja rješavaju svega što ih osporava pri brznoj prilagodbi te se koncentriraju samo na ono u čemu su najbolje a da pritom ne misle na sve dionike koji su pogođeni prilagođavanjem. Zato prestrukturiranje mora biti pažljivo planirano i provedeno, s temeljito napravljenom analizom stanja, procjenom svih troškova i donošenjem alternativnih strategija, treba se uzeti u obzir želje i sposobnosti zaposlenih, te zajednicu. Prestrukturiranje se mora provesti na društveno prihvatljiv način.

➤ *Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse*

Svako poduzeće može utjecati na okoliš da će s upotrebom resursa racionalno postupati, smanjiti emisiju u zrak, tlo, vodu te smanjivanje količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada za recikliranje. Samim time iskazuje društvenu odgovornost i etičnost što može dovesti do konkurentne sposobnosti te ujedno i smanjenja troškova.

### 2.3.2. *Eksterna dimenzija*

Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća, na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i dioničara): poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl.

➤ *Lokalne zajednice*

Poduzeće utječe na zajednicu u okruženju u kojem djeluje. Osiguravanjem radnih mjesta stječe se dobra reputacija poduzeća u zajednici. Ako se poduzećem dobro upravlja taj utjecaj može koristiti i zajednici i samom poduzeću. Poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice. Zainteresirana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja.

Poduzeća mogu biti uključena u sam život zajednice tako da će im prekvalifikaciju i dokvalifikaciju, pomoć u zaštiti okoliša, zaposlit će ljude s posebnim potrebama, sponzoriranje raznih udruga i klubova, manifestacija, donacijama i sl. Ulaganje kao i svako drugo, u ovom slučaju i ulaganje u zajednicu može imati i pozitivne i negativne učinke. Ako se radi o općem dobru za poduzeće i zajednicu nedvojbeno će ishod biti pozitivan.

➤ *Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima*

Teško je za očekivati kako na privatnoj pa tako i na poslovnoj razini, ako se ne izgrade dobri poslovni odnosi s partnerima, dobavljačima i potrošačima, da će poduzeće imati pozitivan poslovni pothvat, koji će na kraju dovesti i do propasti. Važno je društvenu odgovornost postići u čitavom lancu. Stvaranjem partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga, čime se stječe i povjerenje. Tada će kupci duže biti lojalni, kupovat će više proizvoda te proširiti asortiman, a najvažnije je što će proširiti dobar glas poslovanja pa će samim time poduzeće steći još novih korisnika. Potrošači moraju dobivati točne, potpune informacije o proizvodima i njihovoj kvaliteti, inače bi si poduzeća mogla nanijeti bespovratnu štetu. U partnerskim odnosima treba postupiti pošteno, transparentno, iskreno, uz obostrano poštivanje što će donijeti i obostranu korist.

➤ *Poštivanje ljudskih prava*

U svojim vanjskim odnosima Europska unija predano podupire demokraciju i ljudska prava, u skladu sa svojim temeljnim načelima slobode, demokracije, poštovanja ljudskih prava, temeljnih sloboda i vladavine prava.<sup>45</sup>

Područje ljudskih prava je kompleksno, obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Tu spada poštivanje radnih standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša.

---

<sup>45</sup> Lerch, M. (2016), Europski parlament, Vanjski odnosi unije, *Ljudska prava*, [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/hr/displayFtu.html?ftuld=FTU\\_6.4.1.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/hr/displayFtu.html?ftuld=FTU_6.4.1.html) (10.12.2016)

Prvi sveobuhvatni instrument o zaštiti ljudskih prava je „Opća deklaracija o pravima čovjeka“ proglašen od Ujedinjenih naroda 1948. godine.<sup>46</sup>

➤ *Globalna briga za okoliš*

U samom početku rada govorilo se o počecima same društvene odgovornosti, pojedinca ili korporacije. Zbog sve veće imigracije iz ruralnih područja u gradove, širenje poduzeća i razvoj tehnologije, znatno je utjecalo na okoliš. Pritom se može zaključiti kako je ekološka svijest povezana s povijesnim stanjem i stupnjem razvoja države.

Deklaracija o okolišu i razvoju (takozvana Deklaracija iz Rija) dokument je Ujedinjenih naroda prihvaćen 1992. godine na Konferenciji o okolišu i razvoju (UNCED), neformalno poznatoj kao Summit o Zemlji. Deklaracija iz Rija sastoji se od 27 načela važnih za održivi razvoj. Neka od načela te deklaracije pravni stručnjaci smatraju trećom generacijom prava.

Milenijski ciljevi koji su 2000. godine svijet okupili oko zajedničkog 15-godišnjeg plana čiji je cilj bio rješavanje siromaštva i problema koje ono nosi, u rujnu 2015. godine donesen je Program za održivi razvoj do 2030. godine, 17 novih ciljeva održivog razvoja odnosno globalnih ciljeva.<sup>47</sup> Cilj je uravnotežiti tri dimenzije održivog razvoja: ekološku, socijalnu i ekonomsku.

#### **1.4. Norme društveno odgovornog poslovanja**

Neke o međunarodno prihvaćenih metoda koje mogu poslužiti za procjenu izvedbe s aspekta društveno odgovornog poslovanja jesu:

- ISO 26000
- IQNet SR 10
- SA 8000.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Zakon.hr, (*Europska konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda*) [http://www.zakon.hr/z/364/\(Europska\)-Konvencija-za-za%C5%A1titu-ljudskih-prava-i-temeljnih-sloboda](http://www.zakon.hr/z/364/(Europska)-Konvencija-za-za%C5%A1titu-ljudskih-prava-i-temeljnih-sloboda), (10.12.2016)

<sup>47</sup>UNDP - Program ujedinjenih naroda za razvoj u Hrvatskoj, *Novi program održivog razvoja*, <http://www.hr.undp.org/content/croatia/hr/home/post-2015/>, (10.12.2016)

<sup>48</sup> Hrvatski zavod za norme, <http://www.hzn.hr/>, (10.12.2016)

### 1.4.1. ISO 26000

Odnos poduzeća i organizacija prema društvu i okolini u kojoj djeluju, faktor je njihove sposobnosti da nastave učinkovito djelovati.

Norma ISO 26000 služi kao pomoć organizacijama u doprinosu održivomu razvoju. Potiče ih da iziđu iz okvira puke sukladnosti sa zakonima, priznajući da je sukladnost sa zakonima temeljna dužnost svake organizacije i bitan dio njezinog programa društvene odgovornosti. Cilj je norme promicanje zajedničkog shvaćanja društvene odgovornosti i da bude dopuna drugim postojećim alatima i inicijativama, ali ne da ih zamijeni. Pri primjeni norme ISO 26000 organizacije trebaju uzeti u obzir društvenu, okolišnu, pravnu, kulturnu, političku i organizacijsku raznolikost te razlike u ekonomskim uvjetima, a da se istodobno pridržavaju međunarodnih norma ponašanja

Obrađuje sedam glavnih tema društvene odgovornosti:

- organizacijsko upravljanje
- ljudska prava
- radni odnosi
- okoliš
- poštene poslovne prakse
- pitanja potrošača
- uključivanje i razvoj zajednice.<sup>49</sup>

Prednosti primjenom norme 26000:

- uspješnost organizacije u pogledu društvene odgovornosti može utjecati,
- između ostalog, na sljedeće:
- njezinu konkurentsku prednost
- njezin ugled
- njezinu sposobnost da privuče i zadrži radnike ili članove, kupce,
- klijente i korisnike

---

<sup>49</sup>Hrvatski zavod za norme (2014): *Otkrijte normu ISO 26000*, str.9,  
<http://www.hzn.hr/UserDocImages/pdf/otkrijteNormuISO26000v1optmanje.pdf>, (11.12.2016.)

- održavanje morala, predanosti i produktivnosti zaposlenika
- stav ulagača, vlasnika, donatora, sponzora i financijske zajednice i
- njezin odnos s tvrtkama, vladama, medijima, dobavljačima,
- organizacijama iste razine, korisnicima i zajednicom u kojoj djeluje.

Norma ISO 26000 ne sadržava zahtjeve nego smjernice, pa se ne može primjenjivati kao norma za certifikaciju.<sup>50</sup>

#### 1.4.2. Norma SA 8000 – (Social Accountability)

Norma SA 8000, središnji je dokument rada na SAI (Social Accountability International) iz 1997. godine. Temelji se na načelima MOR-a (Međunarodne organizacije rada - ILO); Svjetske deklaracije o pravima čovjeka; Konvencije UN o pravima djeteta; Konvencije UN o suzbijanju svih oblika diskriminacije žena te na konsolidiranim normama ISO 9001 – sustavi upravljanja kvalitetom.<sup>51</sup>

#### 1.4.3. Norma IQNet SR 10

Norma utvrđuje zahtjeve za sustav upravljanja društvenom odgovornošću za organizacije koje su opredijeljene za postojeća načela i preporuke društvene odgovornosti, posebno, one određene u međunarodnoj normi ISO 26000.

Norma uspostavlja sustav upravljanja društvenom odgovornošću što ISO 26000:2010 ne omogućuje, a na temelju metodologije poznate kao Plan-Do-Check-Act (PDCA); *Plan-planiraj* – uspostaviti ciljeve i procese nužne za postizanje rezultata u skladu s politikom organizacije o društvenoj odgovornosti.

*Do - uradi* ; implementirati zahtjeve

*Chach-provjeri* ; nadzirati i mjeriti zahtjeve u odnosu na politiku društvene odgovornosti, na ciljeve i zakonske i druge zahtjeve te izvještavati o rezultatima

---

<sup>50</sup> Ibidem, str.5

<sup>51</sup> Social Accountability International – SAI, *SA 8000 Standard*, <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689>, (11.12.2016)

*Act-djeluj*; poduzeti radnje nužne za stalno poboljšavanje učinka sustava upravljanja društvenom odgovornošću.<sup>52</sup>

## 1.5. Suvremeni trendovi društveno odgovornog poslovanja

Tijekom prethodnog desetljeća vidljive su naznake koje ukazuju na sve veća davanja od strane korporacija, intenzivnije izvješćivanje o korporativnim inicijativama iz domene društvene odgovornosti, uspostavljanje korporativne društvene norme da se čini dobro i očigledne tranzicije od davanja kao obveze k davanju kao izabranoj strategiji.<sup>53</sup>

### 1.5.1. Sve veća povezanost tvrtke s društvom i davanja društvu

Prema publikaciji Giving USA, dobrotvorni prilozi od strane profitnih organizacija u 2015. godini ostvarili su rekord sa 373,25 milijardi.<sup>54</sup> Prema publikaciji Giving USA, prilozi 2002. godine iznosili su 12,19 milijardi.<sup>55</sup>

Izvršna studija Conel/Ropers-a obavljena 2000. godine, utvrdila je da 69 posto tvrtki planira povećati svoje doprinose društvu.<sup>56</sup>

### 1.5.2. Intenzivnije izvješćivanje

1997. godine nastao je GRI (Global Reporting Inicijativ) – Globalna inicijativa za izvješćivanje.<sup>57</sup> Izvješće o održivosti praksa je mjerenja, objavljivanja i polaganja računa unutarnjim i vanjskim dionicima u vezi s organizacijskim učinkom u cilju

---

<sup>52</sup> Sustavi upravljanja društvenom odgovornošću, *IQNet SR10*, [http://www.ignet-certification.com/userfiles/SR%2010/009%20IQNet\\_SR10%20Specification%20\(Croatian\).pdf](http://www.ignet-certification.com/userfiles/SR%2010/009%20IQNet_SR10%20Specification%20(Croatian).pdf) (12.12.2016)

<sup>53</sup> Kotler, P., Lee N. (2011), *Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, II.izdanje, Zagreb, M.E.P. Centar menadžerske knjige, str.16

<sup>54</sup> Giving USA (2016): *2015 Was Americas Most-Generous Year Ever*, <https://givingusa.org/giving-usa-2016/>, (15.12.2016)

<sup>55</sup> P., Kotler, N., Lee, op.cit., str.16

<sup>56</sup> loc.cit.

<sup>57</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Leksikon održiva razvoja, *Globalna inicijativa za izvješćivanje*, <http://www.dop.hr/?p=662>, (17.12.2016)



održivog razvoja.<sup>58</sup> „Izvještavanje o održivosti“ je širok termin koji se smatra istoznačnim s drugim terminima koji se koriste za opisivanje izvještavanja o ekonomskim, okolišnim i društvenim utjecajima.

### *1.5.3. Uspostavljanje korporativne norme da je dobro činiti dobro*

U okviru godišnjih izvješća, na web glasilima poduzeća, brošurama i dr., ističu se poruke prema javnosti, kako je društvena odgovornost postala jedna od glavnih tema ujedno i obveza poduzeća.

Primjer stranog poduzeća je American Express: „Dobra djela-dobro poslovanje!“<sup>59</sup> American Express vraća zajednicama u kojima posluje, tako da kupnjom kartice ili novim zahtjevom za izdavanje kartice, jedan dio ide u priloge, što je značajno povećalo korištenje kartica.

### *1.5.4. Od prinude i obveze k poslovnoj suradnji*

Jedna od prekretnica koju je Smith identificirao a pridonijela je razvoju društvene odgovornosti kao strategije, bila je Odluka Vrhovnog suda 50-tih godina prošlog stoljeća o ukidanju zakona, zabrani ili bar ograničavanju korporativnih priloga i uplitanja korporacija u društvene probleme.<sup>60</sup> Shodno tome, tvrtke su bile pod pritiskom da iskažu društvenu odgovornost te u tu svrhu uspostave interne fondove i donatorske programe. Brze promjene koje su utjecale na okoliš, znatno je pritiskalo korporacije na odgovaranje za svoje postupke. Onda je to bila obveza, a danas je poslovna strategija ugrađena u gotovo svako poduzeće te smjernica za bolju učinkovitost, bolje financijske rezultate te dugoročnu održivost.

### *1.5.5. Tradicionalni pristup*

Prema tradicionalnom pristupu, društvena odgovornost korporacija očitovala se u stvaranju dobrog ugleda te pritiska okolnih čimbenika. Odabir što će se podržati,

---

<sup>58</sup> loc.cit.

<sup>59</sup> P., Kotler, N., Lee, op.cit., str.17

<sup>60</sup> Ibidem, str.19

kojim smjerom krenuti, kojim organizacijama pomoći, bilo je više želja vodećih u korporaciji, nije se vodilo interesima i potrebama da se podrže strateški poslovni ciljevi i zadaci.

#### *1.5.6. Prema novom pristupu*

Početakom 90-tih godina tvrtke su se preorijentirale na novi model korporativnog davanja, tj. na strateški pristup koji je utjecao na pitanja koja je korporacija podržavala, kao i na način na koji su se programi utvrđivali i provodili i kako su se procjenjivali.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Ibidem, str.20

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

#### 3.1. Obilježja DOP-a u Hrvatskoj

Prepoznatljivost DOP-a u Hrvatskoj započinje procesom europskih integracija 2001. godine potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) (engl. *Stabilisation and Association Agreement*). Statusom zemlje kandidatkinje u lipnju 2004. godine, hrvatske političke i ekonomske snage usredotočile su svoju pažnju na dugoročne napretke. Prakse DOP-a u Hrvatskoj učestalije su na područjima kvalitete i sigurnosti radnog mjesta, zadovoljstva potrošača, zaštite okoliša, ulaganje i partnerstvo u zajednici, a manje učestale u područjima korporacijskog upravljanja, integriranje DOP-a u procjenu rizika i razvoj poslovne strategije te društveno odgovorno ulaganje. Premda se stvara poticajno okruženje za DOP, ponajviše naporima same poslovne zajednice, postoji potreba za snažnijim interesom države, posebice medija.

Prva nacionalna konferencija o DOP-u *Agenda 2005*, ključni je događaj koji se održao u prosincu 2004. godine u kojoj su definirana osnovna područja djelovanja i moguća poboljšanja u društveno odgovornim praksama hrvatskih tvrtki.<sup>62</sup>

U Hrvatskoj ne postoje zakoni koji se eksplicite odnose na društveno odgovorno poslovanje. Unatoč izostanku jedinstvenog pravnog okvira za društveno odgovorno poslovanje, postoji niz zakona relevantnih za različite aspekte DOP-a, uključujući odnose s radnicima i pitanja sigurnosti na radu, zaštitu okoliša, javnu nabavu, privatizaciju.

Ključni nosioci aktivnosti DOP-a u Hrvatskoj su:

- poslovni sektor
- poslovne organizacije
- Vlada

---

<sup>62</sup> HR PSOR, Konferencije, *Povijesni razvoj projekta*, <http://hrpsor.hr/povijesni-razvoj-projekta-indeks-dop-a-2-536.html>, (22.02.2017)

- obrazovne institucije
- nevladine organizacije
- stručne organizacije
- mediji.<sup>63</sup>

### **3.2. Udruženja za promicanje DOP-a u Hrvatskoj**

Koncept društveno odgovornog poslovanja postao je dovoljno važan kako bi potaknuo suradnju između poduzeća, akademske zajednice, organizacija civilnog društva i drugih stručnih organizacija što je rezultiralo poslovnim udruživanjem za poticanje društvene odgovornosti.

#### *1. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj*

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR), pokrenula je želja sredinom devedesetih godina, za oporavkom i gospodarskim razvojem, a sve kao posljedica poslijeratnih događanja. HR PSOR osnovan je 1997. godine od strane naprednih gospodarstvenika u Hrvatskoj, predvođenih Plivom, potaknutih nevladinom organizacijom.<sup>64</sup> Dio je globalne mreže Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD). HR PSOR djeluje kao aktivna mreža koju povezuje zajednički ured, a elektronsko komuniciranje kojim razmjenjuju sve obavijesti, izjašnjava članova i sl. je od velikog značaja. Djeluju tako da se udružuju s pripadnicima drugih društvenih skupina a sve u cilju promicanja i dogovaranja održivog razvoja. HR PSOR 2016. godine, članstvom Ad Plastic d.d., broji 37 članica.

HR PSOR potiče članove na izradu izvješća, prikuplja domaće i međunarodne primjere, literaturu, upute, izlaganja, i sl. a sve u svrhu izrade članova poslovnog izvješća o održivom razvoju / okolišu / društvenoj odgovornosti. Izvješćivanje je bilo neobvezno a počevši s 1. siječnja 2017. godine u cijeloj Europskoj uniji postaje u

---

<sup>63</sup> Škrabalo, M., et.al. (2007.): *Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja*, Zagreb, UNDP, str. 18-25, [https://issuu.com/undp/hr/docs/ubrzanje\\_praksi\\_društveno\\_odgovorno](https://issuu.com/undp/hr/docs/ubrzanje_praksi_društveno_odgovorno), (22.02.2017)

<sup>64</sup> HR PSOR, *Povijest*: <http://hrpsor.hr/povijest-2-338.html> (14.02.2017)

potpunosti obavezno. Ako je poduzeće subjekt od javnog interesa koje ima manje od 500 zaposlenika, za njega nije obavezno izvještavanje.<sup>65</sup>

**Tablica 2.:** Popis hrvatskih poduzeća koja izvještavaju, prema HR PSOR-u:

<b>Zračna luka Zagreb</b>	Izveštaj o zaštiti okoliša 2004-2007
<b>Zagrebačka banka</b>	Godišnje izvješće 2012.; Socijalno izvješće za 2004.
<b>Podravka</b>	Izvešće o održivom razvoju 2003., 2004., 2005., 2006., 2007.
<b>PLIVA</b>	Izvešće o održivom razvoju 2003., 2004., 2005., 2006., 2008., 2009., 2010., 2011.
<b>Petrokemija</b>	Izvešće o zaštiti okoliša 2013., 2014.
<b>KONČAR institut za elektrotehniku</b>	Izvešće o društveno odgovornom poslovanju za 2009., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014.
<b>KONČAR</b>	Izvešće o društvenoj odgovornosti 2006., 2007., 2008., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014.
<b>KAMEN SIRAC</b>	Izvešće o održivom razvoju 2007., 2008.
<b>Hauska &amp; Partner</b>	Sustainability Report 2011; 2009/10 Sustainability Report; Group Sustainability Report 2007/2008; Corporate Responsibility Report 2005/2006
<b>Hartmann Hrvatska</b>	Izvešće o održivosti 2004., 2006., 2007., 2008., 2009., 2011., 2012., 2013.
<b>Grad Pula (Pola)</b>	Izveštaj o održivosti (GRI G4)
<b>Farmal</b>	Izvešće o održivom razvoju
<b>Ericsson Nikola Tesla</b>	Godišnji izvještaj 2006., 2007., 2008., 2009., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014., 2015.
<b>DUKAT</b>	Izveštaj o stanju okoliša tvornica Zagreb – Dukat 2010. Godina; Izveštaj o

<sup>65</sup>Institut za društveno odgovorno poslovanje - IDOP, Izvještavanje o održivosti: „Direktiva EU „Direktiva 2014/95/EU“, <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/direktiva-201495eu/>, (01.02.2017)

	napretku za 2012., 2013., 2014.
<b>Coca-Cola Beverages Hrvatska</b>	Socijalno izvješće 2003; Izvješće o održivosti 2004., 2005.-2006., 2007.-2008., 2011.
<b>JADRAN GALENSKI LABORATORIJ</b>	Izvješće o održivom razvoju 2006-2007., 2011., 2012., 2013., 2014.
<b>INA</b>	Izvješće o zaštiti okoliša za 2003; Socijalno izvješće za 2004.;Izvješće o održivom razvoju 2007., 2008.; Društveno odgovorno poslovanje 2009.; Izvješće INA Grupe o održivosti za 2012.;Izvješće o održivosti 2013., 2014.
<b>Ilirija d.d.</b>	Izvješće o odgovornom poslovanju 2000.-2015.
<b>Hrvatski Telekom</b>	Izvješće o zaštiti okoliša za 2004., 2005., 2006., 2007.; Izvješće o napretku za 2007./2008. Godinu; Izvješće o društvenoj odgovornosti za 2009.; Izvješće o održivosti za 2011., 2012.-2013., 2014.
<b>Holcim</b>	Izvješće o održivom razvoju 2004., 2006., 2008., 2010., 2012.
<b>Heineken Hrvatska</b>	Izvješće o održivosti 2009., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014.
<b>HEP</b>	Izvješće o održivosti 2013., 2014., 2015
<b>HBOR</b>	Izvješće o društvenoj odgovornosti 2009.-2010., 2011.-2012., 2013., 2014.
<b>Cemex Hrvatska</b>	Izvješće o održivom razvoju 2009., 2010., 2011.-2012., 2013.-2014.
<b>Carlsberg Croatia</b>	Godišnje izvješće o zaštiti okoliša 2006.-2007., 2007.-2008-. 2008.-2009.; Izvješće o društveno odgovornom poslovanju 2010., 2011.
<b>Autocesta Rijeka-Zagreb</b>	Izvješće o održivom razvoju 2007.; Izvješće o održivosti i društvenoj odgovornosti 2008.; Izvješće o društveno odgovornom poslovanju u 2009., 2010.
<b>Atlantic Grupa</b>	Izvješće o napretku; Sustainability Report 2013., 2014.
<b>Agrokor</b>	Izvješće o održivosti 2009., 2010.-2011., 2012.-2013.
<b>AD Plastik</b>	Izvješće o održivom poslovanju 2012., 2013.-2014.

## *2. Nacionalna mreža za DOP*

Mreža je osnovana 2010.godine<sup>66</sup>, sastavljena od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljaju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja, a sve s ciljem kreiranja zajedničkih akcija te u svrhu postizanja učinaka u razvoju DOP-a. Članstvo u Nacionalnoj mreži za DOP je dobrovoljno. Organizacije mogu pristupiti Nacionalnoj mreži uz suglasnost svih članova, te uz zadovoljenje kriterija.

Ciljevi Mreže su

- povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode DOP
- integracija DOP-a u javne politike
- osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a
- stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a.<sup>67</sup>

### **3.3. Indeks Društveno odgovornog poslovanja**

DOP je u Hrvatskoj nastao pod utjecajem mnogobrojnih čimbenika. Iako bi se Hrvatskoj za učinkovitiji razvoj društvene odgovornosti poduzeća trebalo značajnije usredotočiti na podizanje svijesti o spomenutoj praksi, jedan od pozitivnih primjera je primjena Indeksa DOPa.

Indeks DOP-a je zapravo projekt čiji je cilj bio popularizirati društveno odgovorno poslovanje u RH, u smislu jačanja tržišne pozicije poduzeća i izgradnje dobre reputacije, kroz sve segmente poslovanja.

---

<sup>66</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, *Nacionalna mreža za DOP* : [http://www.dop.hr/?page\\_id=30](http://www.dop.hr/?page_id=30), (05.02.2017)

<sup>67</sup> loc.cit.

Projekt je nastao suradnjom između Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRSPOR), potpisivanjem Sporazuma 2006. godine.<sup>68</sup> Projekt omogućuje sveobuhvatan uvid u društveno odgovorne prakse poduzeća te njihovu usporedbu s drugim poduzećima u Hrvatskoj. Tako poduzeća mogu steći uvid u područja u kojima mogu unaprijediti svoje prakse.

Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje dobrovoljnih praksi hrvatskih poduzeća u šest područja:

- *ekonomska održivost*
- *uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju*
- *radna okolina*
- *zaštita okoliša*
- *tržišni odnosi i*
- *odnosi sa zajednicom.*

Izrađena je po uzoru na druge slične metodologije kao što su *Dow Jones Sustainability Index* i *Business in the Community CR Index*.

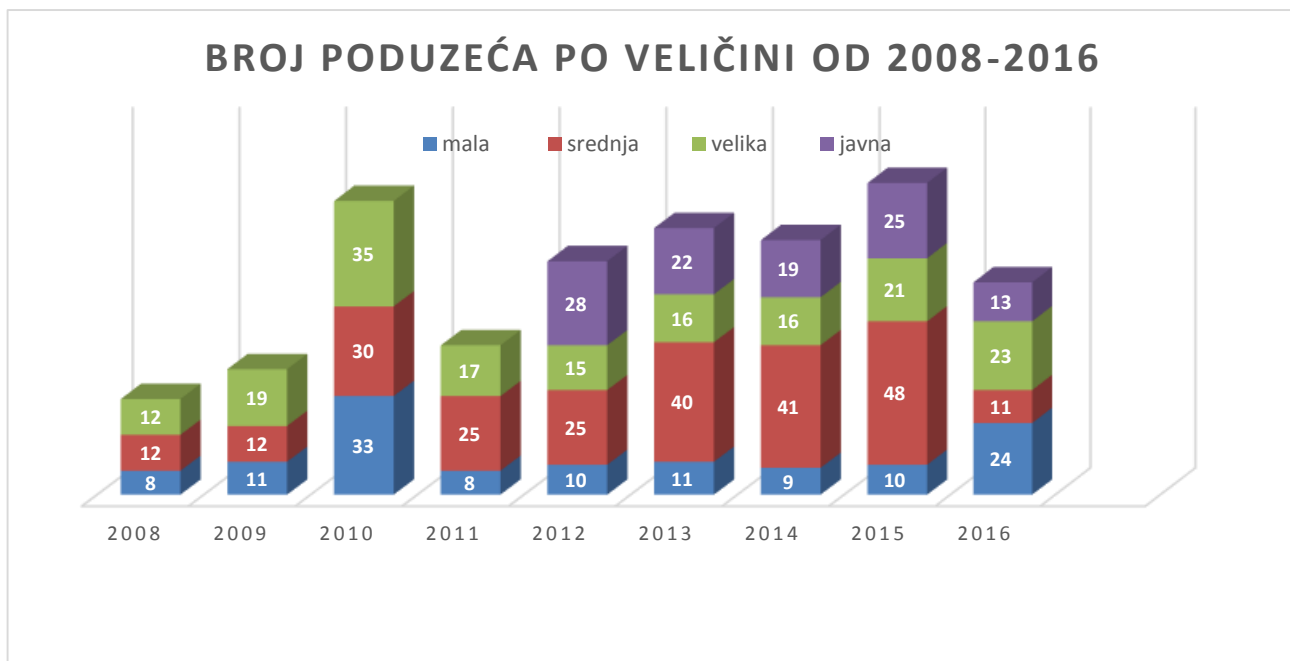
Mogućnost sudjelovanja u ocjenjivanju imaju sva hrvatska poduzeća koja su prema kriterijima Zlatne kune ocijenjeni kao najuspješniji u zemlji. Poduzeća se natječu u četiri kategorije: mala, srednja, velika i javna poduzeća.

---

<sup>68</sup> Hrvatska gospodarska komora (HGK), *Povijest projekta*, <https://dop.hgk.hr/povijest-projekta/> (prosinac, 2016)

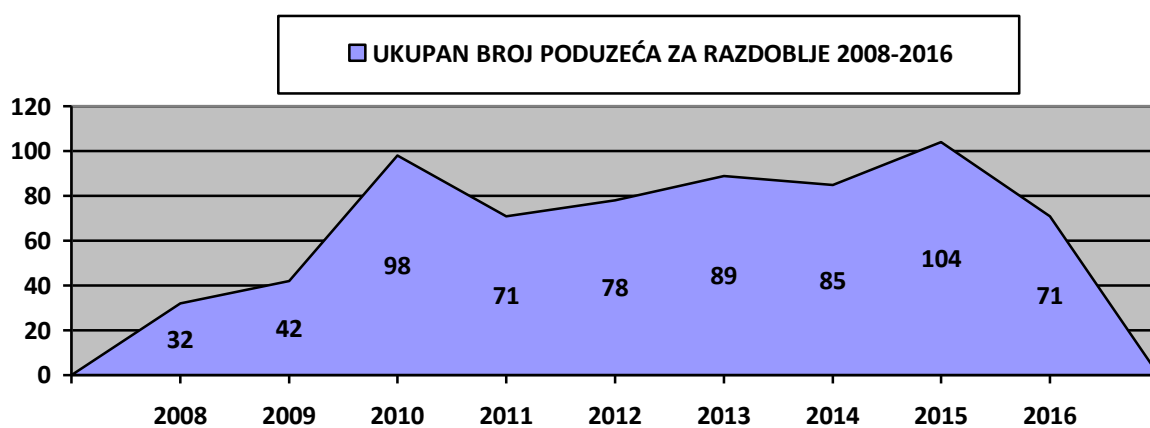


**Slika 2.** Broj poduzeća u Indeksu DOP-a prema veličini za razdoblje od 2008.-2016. godine



Izrada autorice prema: Izvor: HR PSOR, *Poduzeća koja su sudjelovala u natječaju Indeks DOP-a*, <http://hrpsor.hr/poduzeca-koja-su-sudjelovala-u-natjecaju-indeks-dop-a-2-538.html>, (05.02.2017)

**Slika 3.** Ukupan broj poduzeća prema Indeksu DOP-a za razdoblje od 2008.-2016. godine



Izrada autorice prema: Izvor: HR PSOR, *Poduzeća koja su sudjelovala u natječaju Indeks DOP-a*, <http://hrpsor.hr/poduzeca-koja-su-sudjelovala-u-natjecaju-indeks-dop-a-2-538.html>, (21.02.2017)

Prema Slici 2. i 3., 2008. godine vidljiv je najmanji broj sudionika u Indeksu DOP-a. Razlog tome je nova praksa koja je zahtijevala neko određeno vrijeme prilagodbe poslovanja poduzeća. Usporedbom od 2008. godine do 2010. godine, tvrtke poput Končar – Institut za elektrotehniku d.d., Holcim (Hrvatska) d.d., dobitnici su nagrade tri godine zaredom, dok su u tim godinama dvaput zaredom nagrade dobivali Ericsson Nikola Tesla d.d., Hauska i Partner, OIKON.<sup>69</sup> Ericsson Nikola Tesla d.d. zadnjom konferencijom održanom 2016.g. dobiva šestu nagradu za Indeks DOP-a u Hrvatskoj. Zaključuje se da su tvrtke u tom razdoblju radile na poboljšanju poslovanja i integriranja društvene odgovornosti u svoje poslovanje ili je nedovoljan broj tvrtki u Hrvatskoj koje nisu imale interes za sudjelovanje na ovom projektu.

Godine 2010. vidljiv je značaj pomak/porast u broju sudjelovanja poduzeća u Indeksu DOP-a. Broj poduzeća koja su sudjelovala porasla su za više od 50 % u odnosu na prethodnu godinu. S obzirom na broj aktivnih poduzeća još uvijek je znatno manji broj koji sudjeluju u Indeksu DOP-a.

Smanjenje/povećanje sudionika variralo je do 2014. godine ali nikad nije doseglo visinu kao 2010.g., sve do 2015.g. kada se broj povećao s rekordnim brojem sudjelovanja u projektu, čak 104 poduzeća.

S obzirom na krizu, konkurenciju i situaciju na tržištu, sve većim zahtjevima potrošača i sve težem prilagođavanju poduzeća na isto, velik broj poduzeća zasigurno nije poslovao pozitivno stoga je i to jedan od razloga smanjenja broja u sudjelovanju, što ujedno i može biti motivacija istog.

Vidljivo je uključivanje javnih poduzeća od 2012. godine, čiji je jedan od vida poslovanja javna nabava kao izuzetno važan segment u javnom sektoru jer snabdijeva javni sektor proizvodima i uslugama te ustupa radove naručiteljima a sve u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi. Kako se treba osigurati proizvode i usluge za nesmetan rad javnog sektora, treba se paziti i na to da inputi imaju određene standarde kvalitete, a sve tako da se izgradi pozitivan odnos s dobavljačima. Cilj javnog sektora je spriječiti i poduzeti sve mjere protiv korupcije. U suprotnom sve ide na štetu poreznih obveznika čiji novci leže na proračunu. Ipak je javni sektor najveći potrošač Hrvatske, stoga može potencirati nabavu za javni sektor koja će usmjeriti

---

<sup>69</sup> Hrvatska gospodarska komora (HGK), *Dobitnici*: <https://dop.hgk.hr/dobitnici/> (10.02.2017)

dobavljače da u svoje poslovanje ugrade strategiju društveno odgovornog poslovanja.

Za sad, mali je broj javnih poduzeća sudjelovalo u Indeksu DOP-a, no s vremenom očekuje se sve veći porast javnih, malih, srednjih i velikih poduzeća. Pomak sudjelovanja poduzeća kroz godine vidljiv je, međutim još je uvijek premali da bi se govorilo o sustavnoj primjeni DOP-a.

Coca-Cola HBC Hrvatska bila je dobitnica nagrade Indeksa DOP-a 2008., 2010., 2011. i 2012. godine.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Hrvatska gospodarska komora, Dobitnici nagrade Indeksa DOP-a, <https://dop.hgk.hr/dobitnici/> (veljača, 2017)

## 4. COCA – COLA HBC

### 4.1. Povijest Coca-Cole

Osoba zaslužna za današnji jedan od najprodavanijih osvježavajućih napitaka je John Styth Pemberton.<sup>71</sup> Poznato je kako je napitak služio više kao medicinsko sredstvo, zato što se u napitku nalazilo kofein i kokain. Mit o stvaranju Coca-Cole leži u tome da je Pemberton putujući slučajno smiješao pravu kombinaciju sastojaka dok je pokušavao pronaći lijek za glavobolju, međutim priča je nešto drugačija, jer upravo John Pemberton bio je iskusni proizvođač patentiranih lijekova, medicinski nepotvrđenih narodnih lijekova koji u bili izuzetno popularni u Americi u kasnom 19. stoljeću. Coca Cola je zapravo u počecima bila vino u kojem su se namakali listovi koke. Prodaja vina počela je rasti ali taman na pragu pred uspjeh uvedene su reforme o dvogodišnjoj pokusnoj zabrani prodaje alkohola koja je stupala na snagu 1886. godine, pa je tada Pemberton brzo htio proizvesti uspješnu bezalkoholnu verziju lijeka.<sup>72</sup> Te je godine modificirao napitak te je u rukama imao danas poznatu kao Coca-Cola reklamirana prvi puta u novinama „Atlanta Daily“.

Pemberton je preminuo dvije godine kasnije nakon prodaje napitka te nije doživio ogroman uspjeh Coca Cole. Nakon prodaje napitka Asa G. Candleru, napitak je dobio titulu najpopularnijeg osvježavajućeg pića u cijeloj zemlji. Trend Coca Cola se uspinjao te širio poslovanje diljem svijeta. Asi Candler je 1892. godine osnovao The Coca Cola Company, tvrtku koja i danas proizvodi popularni napitak. Tvornice za izradu sirupa bile su najprije otvorene u Dallasu, zatim u Los Angelesu te u Philadelphiji.

Dokument s tajnim sastojcima strogo je čuvan u trezoru banke u Atlanti.

---

<sup>72</sup> The Coca-Cola Company, Coca-Cola Journey Homepage, History (2012.): *The Chronicle Of Coca-Cola: Birth of a Refreshing Idea*, [http://www.coca-colacompany.com/stories/the-chronicle-of-coca-cola-birth-of-a-refreshing-idea\\_](http://www.coca-colacompany.com/stories/the-chronicle-of-coca-cola-birth-of-a-refreshing-idea_) (21.02.2017)

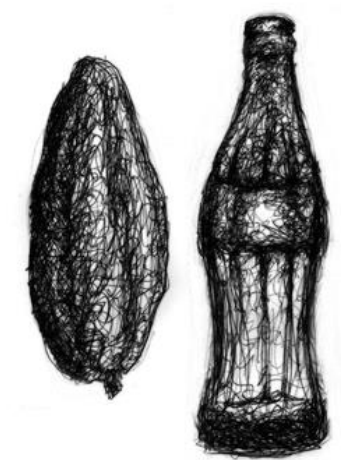
Coca Cola je u počecima bila točena isključivo iz pipe. Prva boca bila je prilično četvrtastog oblika.

**Slika 4.** Izgled boca napitka Coca-Cola kroz godine



Izvor: Povijest pića koja su utjecala na povijest čovječanstva, <http://povijest.net/pica-koja-su-utjecala-na-povijest-covjecanstva/#Coca-cola> (prosinac,2016)

**Slika 5.** Dizajn boce Coca-Cola



Izvor: Zanimljivosti o Coca-Coli <http://cocacolaivana.weebly.com/zanimljivosti.html> (prosinac,2016)

Neke od zanimljivosti oblika bočice Coca Cole leže u želji tvrtke da se dizajn po nečemu izdvaja. Tako su dizajnirali bočicu po ugledu na sjeme kaka.

Tvrtka je 1916.<sup>73</sup> godine uvela prepoznatljiv oblik boce Coca-Cole. Prvi oblik (dizajn) koji je registriran i zaštićen u svijetu je boca Coca Cole.

The Coca Cola Company najveći je proizvođač napitaka u svijetu i prisutna je u više od 200 država svijeta. Coca-Cola je bez sumnje piće 20. stoljeća i simbol svega što ga je obilježilo, uspon SAD-a, pobjede kapitalizma nad komunizmom i procvat globalizacije.<sup>74</sup> Bez obzira volite li je ili ne, ne možemo sporiti njezinu raširenu privlačnost.

Svaka komercijalna konotacija odbačena je osnovnom informacijom: „Coca-Cola je druga najpoznatija riječ na planetu, jedino se izraz OK, i to uz minimalnu vodeću razliku može pohvaliti prizvukom koji je .... globalniji!“<sup>75</sup>

## 4.2. Coca-Cola u Hrvatskoj

Coca-Cola se u Hrvatskoj počela proizvoditi 1968.godine.<sup>76</sup> Sjedište joj je u Zagrebu u ulici gdje je nastala i prva bočica. S godinama Coca Cola je mijenjala vlasničku strukturu, od prijašnjeg socijalističkog državnog vlasništva do danas, kada je u vlasništvu privatnog kapitala. Intenzivno razdoblje promjena bilo je nakon privatizacije posljednjih deset godina. Novim ulaganjima otvorila se punionica u Solinu 1996 godine. Konsolidacija tvrtke završena je 2000. Godine, spajanjem dviju tvrtki, Hellenic Bottling Company SA i Coca-Cola Beverages Pic. Coca-Cola HBC Hrvatska (Coca-Cola Hellenic Bottling Company - CCHBC) jedna je od najvećih tvrtki u industriji bezalkoholnih napitaka skupine Coca Cola Hellenic, odnosno njen strateški partner. Od nje kupuje ekstrakte i baze za pića, standarde vezane uz marketing, kvalitetu proizvoda i njihovu uniformnost te sve vezano uz marketing i oglašavanje. Ovlaštena je punionica tvrtke The Coca-Cola Company i najveća takva punionica u Europi. Zapošljava više od 41000 ljudi, a bezalkoholnim pićima snabdijeva više od 540

---

<sup>73</sup> Journey Staff, The Coca-Cola Company, Coke bottle 100 (2012): *How Coca-Cola-s Bottle Got Its Shape*, <http://www.coca-colacompany.com/stories/cbs-sunday-morning-investigates-coca-colas-iconic-bottle> 21, (21.02.2017)

<sup>74</sup> Standage, T. (2006), *Povijest svijeta u 6 čaša*, Zagreb, Naklada Jesenski i Turk, str.202

<sup>75</sup> Reymond, W. (2006.), *COCA COLA- ZABRANJENA ISTRAGA*, Zagreb, Ocean More d.o.o., str. 93

<sup>76</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Povijest*, <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/>, (29.12.2016)

milijuna potrošača. Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. konsolidacijom završenom 2000.godine, sada je dio druge po redu najveće punionice bezalkoholnih napitaka u svijetu izvan SAD-a, tvrtke Coca-Cola Hellenic Bottling Company SA. Coca – Cola HBC Hrvatska d.o.o. ima dvije punionice bezalkoholnih napitaka, jednu punionicu prirodne izvorske vode te šest prodajnih distribucijskih centara u državi, a smješteni su u Zagrebu, Požegi, Rijeci, Solinu, Zagrebu, Metkoviću i Zadru. Zapošljava oko 740 ljudi, posluje s velikim brojem kupaca te najjači je proizvođač bezalkoholnih pića na našem tržištu.

*Misija tvrtke:*

- pružiti osvježenje našim potrošačima
- biti partnerom našim kupcima
- nagraditi naše dionike
- obogatiti živote zajednica u kojima poslujemo. <sup>77</sup>

*Temeljne vrijednosti:*

- izvornost: postupamo pošteno i činimo ono što je ispravno, a ne samo ono što je lako
- izvrsnost: nastojimo zadiviti u kratkome roku i s mnogo žara.
- učenje: pažljivo slušamo i po prirodi smo znatiželjni, što nas potiče na stjecanje novih znanja.
- briga za naše zaposlenike: vjerujemo u naše zaposlenike, ulažemo u njihov razvoj i dajemo im ovlasti.
- jedinstvo u nastupu: vjerujemo u snagu zajedničkoga rada i davanja vlastita doprinosa u svakoj prilici.
- osvajanje kupaca: naši su kupci u središtu našega poslovanja i svega što činimo. <sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Naša misija i vrijednosti*, <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/Ourmissionandvalues/> (29.12.2016)

<sup>78</sup> loc.cit.

Osim Coca-Cole proizvodi još napitak Fantu (Fanta Exotic, Fanta Orange, Fanta Lemon, Fanta Fananas, Fanta Shokata, Fanta Brazil), Coca-Cola Light, vo'ni sok Cappy, Cappy Plus, Cappy Tempo, Cappy Bio Time, Burn, Schweppes, Powerade, Nestea, Bistra, Bistra Emotion, Coca-Cola Zero.

#### **4.3. Strateški okviri i vrijednosti Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb**

Vrijednosti tvrtke duboko su utkane u strateški okvir „Igraj za pobjedu“ 2020.

Strateški okvir „Play to win“ - „Igraj za pobjedu“ 2020. zasniva se još na četiri strateške odrednice;<sup>79</sup>

Povjerenje zajednice: cilj je stvoriti trajne vrijednosti istodobno gradeći imidž pouzdanog partnera i pokretača pozitivnih promjena. Suradnja između poslovnih subjekata i lokalne zajednice važnija je nego ikad jer se njome stvaraju nužni preduvjeti za promjene u našem odnosu prema okolišu te gospodarske i društvene promjene koje počivaju na načelima održivosti. Cilj je kroz suradnju s lokalnim zajednicama graditi povjerenje u robne marke i proizvode, te u odgovorno postupanje prema svijetu. Za ostvarenje tih ciljeva pokazuju otvorenost, providnost i spremnost na suradnju.

##### ➤ *Važnost tržišne ponude*

za osiguranje vodećeg mjesta na tržištu, moraju se predvidjeti zahtjevi potrošača i spremnost odgovora na njih za što skupina Coca Cola Hellenic ima iznimke preduvjete. Upravlja se paletom proizvoda koju čine vodeće robne marke na svjetskom tržištu, a strateški okvir omogućuje iskorištavanje tržišnih prilika koje prepoznaju. Na tržište se uvode inovacije a novim proizvodima i pakiranjima odgovara se na potrebe suvremenog stila života i ukuse potrošača.

---

<sup>79</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Strateški okvir „Igraj za pobjedu“*, <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/ourstrategicframewor/>, (30.12.2016)



➤ *Odgovor na potrebe kupaca*

Prodajni kanali i uvjeti na tržištu pića brzo se mijenjaju. Potrebe kupaca postale su jednom od temeljnih vrijednosti našeg poslovanja. Razvoj istinske suradnje i partnerstva koja tvrtki i kupcima u svim ključnim prodajnim kanalima osigurava održivu vrijednost i isplativ rast. Cilj tvrtke je svim kupcima biti prvim izborom. Kako bi se to ostvarilo pokrenuto je niz projekata za jačanje partnerskih odnosa s kupcima.

➤ *Troškovno vodstvo*

Učinkovito je upravljanje troškovima u Skupini Coca-Coli Hellenic neizostavan dio dugoročne strategije tržišnoga vodstva i održivoga razvoja. Troškovno vodstvo znači stvaranje optimalno ustrojene, gospodarske organizacije, koja ne poznaje tehnološka ograničenja i koja će s najvećom mogućom učinkovitošću moći iskoristiti sinergijske učinke i prepoznati izgleda za budući razvoj istodobno neprestano unapređujući kvalitetu naše usluge.

## 5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE COCA – COLA HBC HRVATSKA d.o.o. ZAGREB

Coca Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb (CCHBCH), dio je tvrtke Coca-Cola Hellenic Bottling Company kojoj pripadaju, te ovlašteni punitelj The Coca-Cola Company. Društvena odgovornost, dio je poslovne prakse s naglaskom na društveni doprinos na tržištu, radnome mjestu, u odnosu prema okolišu te odnosu prema široj zajednici.

80

Izveščivanjem o održivosti, Coca-Cola HBC Hrvatska postupa u skladu s Globalnom inicijativom za izvješćivanje.

CCHBCH još od 2002. <sup>81</sup> godine radi na smanjenju utjecaja na okoliš te ulaganju u svoje zajednice.

Tvrtka je već dugi niz godina predvodnik u društvenome izvješćivanju i izvješćivanju o održivosti u Hrvatskoj, a sve započeto 2003. godine kada je objavljeno prvo socijalno izvješće na temelju smjernica najboljih praksa Globalne inicijative za izvješćivanje (GRI) ujedno i prvi takav pokušaj u zemlji, te je praksa nastavljena 2005 i 2007.godine. izradom prvog cjelovitog izvješća o održivosti sukladno novim GRI3 smjericama.

Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. o rezultatima u Hrvatskoj izvještavaju dvaput godišnje u dvogodišnjem Izvješću o održivosti, a u godišnjem cjelovitom izvješću o održivosti nalazi se analiza napretka o globalnom poslovanju.

Dugoročna politika tvrtke je zadržati predanost dvogodišnjem izvješćivanju o obvezama i postignućima, u području održivosti, ali i stalno pratiti najbolju praksu u tome području i primjerom uvoditi nove međunarodne prakse.

Četiri stupa društvene odgovornosti tvrtke su:

- Tržište
  - visokokvalitetni napitci

---

<sup>80</sup> Portal Moj posao net, Brošura tvrtke „Sada je vrijeme“, [http://www.moj-posao.net/data/files/download/CC\\_brosura.pdf](http://www.moj-posao.net/data/files/download/CC_brosura.pdf) (29.12.2016)

<sup>81</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Na putu prema održivosti*, <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainability/> (29.12.2016)

- zdravlje potrošača
- dodavanje vrijednosti poslovanju kupaca
- suradnja s dobavljačima
  
- Okoliš
  - očuvanje vodnih resursa
  - očuvanje energije i klime
  - ambalaža i recikliranje
  
- Radno mjesto
  - razvoj zaposlenika
  - pravedno radno okruženje
  - zdravlje i sigurnost
  
- Zajednica
  - doprinos gospodarstvu
  - ulaganje u zajednicu
  - očuvanje voda i okoliša
  - sport i tjelesne aktivnosti
  - razvoj mladih
  - pomoć u nesrećama i obnova
  - razvoj zajednica. <sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> *loc. cit.*

## 5.1. Dimenzije DOP-a Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb

### 5.1.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja Coca-Cola HBC Hrvatska

#### ➤ upravljanje ljudskim resursima

Coca Cola HBC Hrvatska svim svojim zaposlenicima želi omogućiti jednake mogućnosti te im ni u kojem aspektu njihovog zaposlenja neće diskriminirati na temelju rase, vjere, boje kože, etničkog ili nacionalnog podrijetla, dobi, invalidnosti, seksualnog opredjeljenja, političkog mišljenja, spola ili bračnog stanja.<sup>83</sup>

Osigurava se poštivanje svih važećih zakona o jednakosti te je zaposlenicima osigurana mogućnost žalbe u slučaju kršenja politike. Tvrtka je predana promicanju jednakih mogućnosti, a stoga prati svoje rezultate te o njima javno izvješćuje u okviru godišnjeg izvješća o korporativnoj odgovornosti.

Zakonske obaveze temelj su pristupa svakom radnom mjestu. Naponi su usmjereni neprekidnom poboljšavanju zdravoga i sigurnoga radnoga okružja, što uključuje nastojanja da se smanje rizici od nesreća i ozljeda, a zdravstveno osiguranje učini dostupnim svim zaposlenicima, uz nepostojanje tolerancije prema diskriminaciji. Praksa tvrtke je korištenje unutrašnjim kapacitetima te se u skladu s tim kad god je to moguće daje prednost unaprjeđivanju i zapošljavanju postojećih zaposlenika.

Prema kodeksu poslovnog ponašanja koji se primjenjuje u tvrtki, daju se smjernice za održavanje pravnih i etičkih standarda koji štite imovinu i ugled firme. Odnosi se na sve direktore i zaposlenike bez obzira na njihovo radno mjesto. Svaki zaposlenik nakon radionice novih zapošljavanja dobije primjer Kodeksa ponašanja te svojim potpisom prihvaća smjernice koje se nalaze unutar njega.

Kodeks obuhvaća sljedeća područja:

- sukob interesa

---

<sup>83</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Politika jednakosti*,  
[file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Politika\\_jednakosti.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Politika_jednakosti.pdf) (30.12.2016)

- financijsku evidenciju
- mogućnost tvrtke i korištenje njezinom imovinom
- pravično poslovanje
- suradnju s vlastima
- zaštitu podataka
- zaštitu okoliša
- sigurnost na radu.<sup>84</sup>

Jedan od vrlo pozitivnih a među prvima u Hrvatskoj primjer tvrtke iz godine, svakako je certifikat izvrsnosti u upravljanju ljudskim potencijalima pod nazivom „Poslodavac partner“ koji dodjeljuje internetski portal Moj posao i Grupa SELECIO.<sup>85</sup> Certifikat poslodavac partner obuhvaća kvalitetno upravljanje ljudskim kapitalom, koje se očituje kroz partnerski odnos poslodavca i posloprimca, uz sposobnost poslodavca da se najboljim kadrovima nametnu kao poslodavac izbora, glavna je odrednica prednosti poduzeća u današnjem gospodarstvu. Transparentnost današnjeg tržišta rada i težnja ka izvrsnosti u svim segmentima poslovanja dodatno intenziviraju borbu za talentima.

Coca Cola HBC Hrvatska certifikat je dobila temeljem bodovanja kvalitete područja i procesa strategije, kriterija odabira novih zaposlenika, rada, motivacije i nagrađivanja, usavršavanja i razvoja, odnosa prema zaposlenicima. Tako je na desetu godišnjicu projekta certifikat Poslodavac partner uručeno posebno priznanje za „10 godina Poslodavac Partner“ Coca Cola HBC Hrvatska.<sup>86</sup> Tako su još jedno m dokazali svoje sposobnosti i potvrdili svoje zalaganje i trud, te nastavili biti jedni od najpoželjnijih poslodavaca za rad, samim time što će se posloprimac radije odlučiti za poslodavca upravo s već navedenim Certifikatom.

---

<sup>84</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Izvešće o održivosti za 2011.g.*, str. 50., <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainability/Reportingourprogress/> (30.12.2016)

<sup>85</sup> Certifikat poslodavac partner, *Aktualni dobitnici*, <http://www.poslodavacpartner.org/cep-dobitnici/dobitnici-hrvatska> (29.12.2016)

<sup>86</sup> Certifikat poslodavac partner, *5 tvrtki koje deset godina potvrđuju da su izvrsni poslodavci*, <http://www.poslodavacpartner.org/cep-novosti-detali/5-tvrtki-koje-10-godina-potvrduju-da-su-izvrsni-poslodavci> (29.12.2016)

Projekt Zlatni indeks u kojem poduzeća koja su pridonijela kvalitetnijem studentskom životu, obrazovanju i stručnom usavršavanju studenata, dobivaju jedinstvenu nagradu na području RH ali i šire. Ocjenjivanje poduzeća vrši se od strane studenta a glavni cilj je poticanje veće prisutnosti poduzeća i institucija u studentskom životu kako bi se podigla razina standarda studiranja.

Nagradu za aktivno sudjelovanje u životu studenta dobila je upravo i Coca-Cola HBC Hrvatska 2010.<sup>87</sup> godine i to čak u tri kategorije. S obzirom na nagradu u više kategorija uručen joj je i Grand Prix. Organizator projekta je studentska udruga eSTUDENT iz Zagreba.

Studentima su se kroz projekt također pružale prilike za sudjelovanjem na projektima poduzeća, te su tim načinom studenti mogli upoznati s tvrtkom, njezinom strategijom i ozračjem, što je znatno moglo utjecati na odabir potencijalnog poduzeća za rad nakon završetka studiranja.

U današnje vrijeme kako je već navedeno ranije u tekstu, poslodavci imaju veliku ulogu u pronalaženju stručnih, obrazovanih ljudi sa željom i strašću da odrade cilj tvrtke vođeni samoinicijativom.

Tako Coca-Cola HBC Hrvatska želi privući sposobne zaposlenike te razviti njihove sposobnosti do najviše razine kroz:<sup>88</sup>

- *obuku i razvoj* – način na koji to postižu jest pružanje prilika za napredovanje u karijeri raznim zadacima i projektima
- *uključivanje zaposlenika* – kako bi osigurali vrlo važan čimbenik poslovanja a to je motivacija i uključenost zaposlenika, tvrtka ih informira te u obzir uzima njihova stajališta. Godišnje ispitivanje uključenosti zaposlenika omogućava im da izraze svoja mišljenja o velikom broju tema, temeljem čega se osmišljavaju planovi djelovanja kako bi dotakli prijedloge i pitanja pokrenuta od strane zaposlenika

---

<sup>87</sup> Estudent, *Zlatni indeks*, <https://www.estudent.hr/category/starter/zlatni-indeks/> (30.12.2016)

<sup>88</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Razvoj zaposlenika*, <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainability/Workplace/Developingouremployee/> (30.12.2016)

- *konkurentnost plaća* – zaposlenicima isplaćuju konkurentne plaće, a to postižu uspoređivanjem naknada s naknadama koje nude druge iznimno uspješne tvrtke

➤ *zdravlje i sigurnost na poslu*

Cilj je tvrtke razviti zaposlenicima sigurno radno mjesto. S tim ciljem primjenjuju međunarodno priznate sustave upravljanja OHSAS 18001.<sup>89</sup>

Kolektivnim ugovorom sklopljenim između Coca-Cola HBC Hrvatska i sindikata obuhvaća zaštitu zdravlja, sigurnost i zaštitu na radu a uključuje:<sup>90</sup>

- obvezu poslodavca da pri uvođenju novih tehnologija vodi računa da one ne ugrožavaju zdravlje zaposlenika i ne utječu štetno na okoliš
- pravo zaposlenika da odbije opasan rad i obvezu poslodavca da odmah ukloni neposrednu opasnost za život i zdravlje zaposlenika te rasporedi zaposlenika na drugo odgovarajuće radno mjesto
- obvezu poslodavca da zaposlenika pri stupanju na rad upozna s mjerama zaštite na radu te korištenjem zaštitnih sredstava
- obvezu poslodavca da osigura uvjete za pranje i čišćenje tijekom radnoga vremena
- pravo zaposlenika na zaštitu na radu, to jest provođenje ovih obveza poslodavca usmjerenih stvaranju sigurnih radnih uvjeta rada:
  - o obveze poslodavca da osigura siguran rad
  - o obveze poslodavca da izvijesti povjerenika za zaštitu na radu o povredama na radnome mjestu, kolektivnim nesrećama i profesionalnim bolestima
  - o obveze poslodavca da osigura prethodni i redoviti zdravstveni pregled

---

<sup>89</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Zdravlje i sigurnost*, <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainability/Workplace/Healthandsafety/> (23.12.2016)

<sup>90</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Izvješće o održivosti za 2011.g.*, <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainability/Reportingourprogress/> (23.12.2016)

- obveze poslodavca da omogući obuku zaposlenika o zaštiti na radu, osobito obuku o zdravstvenoj sigurnosti zaposlenika

Kako u svim poduzećima koja se bave proizvodnom djelatnošću postoje rizici, tako su oni prisutni i u Coca-Cola HBC Hrvatska. Tvrtka redovito poduzima niz mjera kako bi povećali sigurnost svojih zaposlenika i na najmanju moguću razinu sveli rizik od ozljeda tijekom proizvodnje te u ostalim područjima poslovanja. Radnici prolaze posebnu obuku tijekom koje se osposobljavaju za siguran rad te uče o higijeni rada, samopomoći i pružanju prve pomoći. Sukladno zakonskim odredbama Zakona o zaštiti na radu iz 2014. Godine, poduzeća s više od 50 radnika, moraju osnovati odbor za zaštitu na radu.<sup>91</sup> Sukladno tome osnovana su tri odbora o zaštiti na radu u tvrtki Coca Cola HBC Hrvatska.

Još je jedan zanimljiv projekt tvrtka pokrenula u suradnji s Udrugom moj bicikl, a to je „Odsada biciklom na posao“<sup>92</sup> za koji su dobili počasnu nagradu za promicanje društvene odgovornosti na dodjeli nagrada uglednog američkog časopisa PR News održane u Washingtonu. U kategoriji „Odnosi sa zaposlenicima“ uz još tri svjetske tvrtke, ušli su u završni krug, a s obzirom na konkurenciju vrlo su zadovoljni dobivenim rezultatima.

Projekt je osmišljen tako da se zadovolje neke od smjernica upravljanja okolišem i zaposlenicima. Pa tako vožnja biciklom ne zagađuje zrak i stvara buku, a ujedno nadomješta dnevnu potrebu tijela za fizičkom aktivnošću. Bicikl je zdrava i jeftina alternativa u urbanim gradskim sredinama pa ga stoga Coca Cola HBC Hrvatska promiče i među svojim zaposlenicima. Coca Cola HBC Hrvatska svojim zaposlenicima ustupa Bistrine bicikle na besplatnu uporabu za vožnju do/od posla ili za rekreaciju. Projekt doprinosi zajednici i potiče zaposlenike na odgovorno ponašanje, utječe na međuljudske odnose i jačanje duha kolektiva te svakako se stvara jedan pozitivan imidž tvrtke među djelatnicima i prema javnosti.

---

<sup>91</sup> Zakon.hr, *Zakon o zaštiti okoliša*, <http://www.zakon.hr/z/167/Zakon-o-za%C5%A1titi-na-radu>, (23.12.2016)

<sup>92</sup> Moj Bicikl (2011): „*Odsada biciklom na posao*“, <http://www.mojbicikl.hr/UserFiles/file/2011/Odsada%20biciklom%20na%20posao.pdf> (23.12.2016)



Coca Cola HBC Hrvatska zapošljava oko 700 ljudi poslovni uspjeh izravni je rezultat stručnosti zaposlenika, strasti i predanosti.

Godine 2011. pokrenut je i projekt za zaposlenike, a obilježava „Tjedan sigurne vožnje“.<sup>93</sup> Projektom se promiče odgovorno ponašanje u prometu i načela sigurne vožnje. Tako je u studenom skupina Coca-Cola Hellenic dobila tri glavne nagrade na uglednoj dodjeli Europske nagrade za upravljanje voznim parkom uključujući i prvu nagradu za sigurnost voznoga parka u kategoriji za zaštitu okoliša i tzv. Zelenog voznog parka. Od veljače 2010. Godine potpisnica je Europske povelje o sigurnosti na cestama čiji je začetnik Europsko povjerenstvo, a cilj joj je smanjenje broja žrtava prometnih nesreća za 25 tisuća do kraja 2020. Godine. Programom sigurne i eko vožnje smanjuje se broj prometnih nesreća unutar voznog parka tvrtke.

➤ *prilagođavanje promjenama*

Coca-Cola HBC Hrvatska u stalnom je procesu usavršavanja poslovanja svoje tvrtke. Sve što rade stalno poboljšavaju kako bi opravdali svoje nastojanje da budu najbolji. Osluškivanjem potrošača te odgovornim i ozbiljnim pristupom, motiviranim zaposlenicima, proizvodnjom visokokvalitetnih proizvoda, lakše svladaju promjene koje današnji svijet zahtjeva. Povjerljive i pravodobne informacije o mišljenju kupaca i potrošača važan su dio poslovanja. Pristup kupcima temelji se na njihovim željama i mogućnostima. Potrošači kao sljedeća važna karika poslovanja na koje su strateški usmjereni stalnom komunikacijom radi pravodobnog reagiranja radi povratne informacije s tržišta.

Sve veća briga za okoliš zahtjeva poduzimanje mjera koje će tvrtku prikazati kao društveno odgovornu:

- ISO 9001:2008 i ISO 22000:2007 – sustavi osiguranja kvalitete i sigurnosti hrane, sustav očuvanja okoliša u skladu sa zahtjevima norme
- ISO 14000:2004, sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu prema
- OHSAS 18001:2007, sustav osiguranja sigurnosti hrane

---

<sup>93</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, projekt za zaposlenike „Tjedan sigurne vožnje“, <http://www.coca-colahellenic.hr/NewsandMedia/2011-27-10/> (26.12.2016)

- PAS 220 koji je dopuna sustava ISO 22000:2007
- FSCC 22000 međunarodna norma o upravljanju sigurnošću hrane.

U skladu s navedenim međunarodnim normama koje je potvrdila i certifikacijska kuća Lloyds Register Quality, važni su dijelovi poslovanja tvrtke, čime smanjuju i rizik poslovanja.

Promjene koje poduzeća uvode moraju biti detaljno promišljene uzimajući u obzir sve čimbenike na koje ta promjena utječe. Tako su u izvješću o održivosti iz 2009. godine opisali promjenu modernizacije pogona punionice u Solinu. Shodno tome došlo se do potrebe da se smanji dio zaposlene radne snage. A temelj donošenja odluke o tome bila je potreba za smanjenjem troškova poslovanja, odnosno dugoročno očuvanje i unaprjeđenje konkurentnosti tvrtke u uvjetima pojačane konkurencije. Prije donošenja konačne odluke pristupilo se opsežnim dogovorima s predstavnicima sindikata i zaposlenika u Radničkom vijeću skoro pola godine prije stupanja odluke na snagu. Kako se odluka ticala zaposlenih o kojima oni brinu, te samim time utječe i na obitelji zaposlenika, usuglasili su se oko uvjeta otpremnine te konzultacija u svezi s daljnjim zapošljavanjem zaposlenika te pružanjem stručne i savjetodavne pomoći u pronalaženju novog posla.

➤ *upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse*

Cilj tvrtke je smanjiti utjecaj svoga poslovanja na okoliš. Coca-Cola HBC Hrvatska 1996. godine uvela je međunarodno priznati sustav upravljanja okolišem ISO 14001 te ga od tada primjenjuje.<sup>94</sup> Usredotočeni su na tri područja očuvanja okoliša:<sup>95</sup>

- očuvanje vodnih resursa
- očuvanje energije i klime
- upravljanje ambalažnim otpadom i recikliranje

Poslovanje punionica u odnosu na okoliš redovito se kontrolira prema standardima tvrtke The Coca-Cola Company.

<sup>94</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Na putu prema održivosti*, <http://www.coca-colahellenic.hr/Towardssustainability/> (26.12.2016)

<sup>95</sup> loc. cit.

➤ *očuvanje vodnih resursa*

Rastom broja stanovnika na svijetu raste i potreba za pitkom vodom. Tvrtka naporno radi kako bi smanjila količinu vode koja je potrebna za proizvodnju napitaka te surađuju s partnerima kako bi zaštitili lokalna vodoopskrba područja.<sup>96</sup> Na punionicama se redovito ispituje rizik, a kako se proizvodi veća količina proizvoda postojećih i novih proizvoda, bit će potrebna i veća količina vode, stoga neprestano ulažu u novu tehnologiju.

Iskorištena voda nakon obrade vraća se u prirodu te je prikladna za upotrebu u poljoprivredi, a pogodna i za biljni i vodeni život.

Projektom društveno odgovornog poslovanja „Lijepa naša Sava“ iz prosinca 2009. godine, osvojena je Europska nagrada za izvrsnost (European Excellence Award) za najbolju kampanju u Jugoistočnoj Europi (područja Bugarske, Rumunjske, Hrvatske, Slovenije, Srbije, Crne Gore te Bosne i Hercegovine). Projekt je pokrenula Coca-Cola HBC Hrvatska u suradnji s Ministarstvom regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva, Ministarstvom mora, prometa i infrastrukture te Međunarodnom komisijom za sliv rijeke Save, a uz potporu Coca-Cole Adria za područje Alpa i Jadrana. Projektom se radi na ostvarenju zajedničkih ciljeva različitih ustanova a to je zaštita i promocija rijeke Save.

➤ *očuvanje energije i klime*

Klimatske promjene predstavljaju najaktualniji izazov za naš planet. Cilj tvrtke je prilagoditi poslovanje zahtjevima koje postavlja i prilikama koje nudi niska stopa stakleničkih plinova u biosferi (low-carbon). Prema tome, usmjereni su na one dijelove poslovanja koji koriste najviše energije poput punionica u koje su implementirali programe štednje energije kojima smanjuju ispuštanje CO<sub>2</sub> po proizvodnji litre pića; voznog parka tako da šire upotrebu alternativnih goriva i hibridnih vozila te uvode probne hibridne kamionete u Europi tamo gdje tehnologija nije još komercijalno dostupna, i oprema za hlađenje pića koju nabavljaju i do 50 %

---

<sup>96</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, Nagrade i priznanja, „Lijepa naša Sava“, <http://www.cocacolahellenic.hr/Towardssustainability/Environment/Waterstewardship/> (27.12.2016)

energetski učinkovitije hladnjake u odnosu na 2004. Godinu.<sup>97</sup> Na međunarodnoj razini Skupina Coca-Cola Hellenic potpisnik je UN Global Compacts Caring for Climate, najveće globalne poslovne koalicije za borbu protiv klimatskih promjena.

➤ *ambalaža i recikliranje*

Kako ambalaža igra ključnu ulogu u sigurnoj dostavi pića tvrtke, nakon što se ona iskoriti može završiti kao materijal za recikliranje ali i otpad koji završi na odlaganju. Tvrtka radi na tome da smanji negativne posljedice ambalaže na okoliš kroz integrirani pristup koji uključuje smanjivanje količine ambalaže koju koriste; povećanje recikliranog sadržaja te promicanje reciklaže i obnove.

Spremnici pića uglavnom su sačinjeni od materijala koje je moguće reciklirati poput PET plastike, aluminijske, čelika i stakla. Samo korištenjem recikliranog aluminijske za limenke uštedi se do 95 % energije koja je potrebna kada se koristi nerekiclirani čisti aluminij.<sup>98</sup>

*5.1.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja Coca-Cola HBC Hrvatska*

➤ *lokalne zajednice*

Coca-Cola HBC Hrvatska svake godine pridonosi lokalnim zajednicama kroz projekte ulaganja u zajednicu.

Suraduju s čelnim ljudima zajednice, vladinim i nevladinim organizacijama (NGO) kako bi razvili dugotrajno partnerstvo i programe koji donose stvarnu korist te su usredotočeni na tri strateška područja:<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Programi štednje energije*, <http://www.cocacolahellenic.hr/Towardssustainability/Environment/Energyandclimateprot/#programi-stednje-energije> (27.12.2016)

<sup>98</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Reduciranje ambalaže*, <http://www.cocacolahellenic.hr/Towardssustainability/Environment/Packagingandrecyclin/#reduciranje-ambalaze> (27.12.2016)

<sup>99</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Ulaganje u zajednicu*, <http://www.cocacolahellenic.hr/Towardssustainability/Community/Communityinvestment/> (27.12.2016)

➤ *zaštita okoliša i vode*

Smanjenjem uporabe vode u punionicama pomaže se i zaštititi okolna razvođa. U suradnji s ostalim državnim tijelima, udrugama i dr. Podržavaju aktivnosti očuvanja vodnih resursa i podizanje javne svijesti. Primjer je i najduže partnerstvo „Zeleni Dunav“ kojim podižu svijest u Hrvatskoj zajednici i još devet zemalja kojima protječe rijeka.

➤ *sport i tjelesne aktivnosti*

Sportskim inicijativama na lokalnoj i državnoj razini Bistrinim sportskim igrama mladih koje okupljaju više od 40000 djece školske dobi, podiže se svijest zajednice svih dobnih uzrasta na fizičke aktivnosti.

➤ *razvoj mladih*

Coca-Cola HBC Hrvatska i članovi Coca-Colinog kluba volontera aktivno su uključeni u osiguravanje opreme i sredstava za škole, renovaciju i popravak domova za starije, kuća u SOS selu i obrazovnih ustanova za djecu s invaliditetom, doniranje pasa vodiča za slijepce, donacije sadnica za pošumljavanje opožarenih područja i dr. Tako je 2008. godine osvojila nagradu „volonter godine“ u kategoriji; „Doprinos poslovnog sektora razvoju volontiranja“ za svoje izvanredne doprinose zajednici.<sup>100</sup>

➤ *odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima*

Uspješnost tvrtke uvelike ovisi o odnosu sa svojim dionicima, s kojima usko surađuju i oslušuju njihove interese.

U partnerskom su odnosu s više institucija, vladinih i nevladinih organizacija i dr. poput uske suradnje s hrvatskim ministarstvom regionalnog razvoja, šumarstva i

---

<sup>100</sup> Službene stranice Coca-Cola HBC Hrvatska, Nagrade i priznanja, <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/Awards/>

vodnog gospodarstva te s lokalnim turističkim zajednicama koje se nalaze uz riječke tokove Save i Drave na podizanju svijesti o očuvanju naših rijeka, usko surađuje s lokalnim vlastima i turističkim zajednicama u svim većim gradovima zemlje aktivnim sudjelovanjem u promoviranju zdravog aktivnog života kroz Bistrinu biciklijadu i Bistrine sportske igre za mlade. Sudjeluju u hrvatskoj mreži Svjetskog sporazuma UN-a, a lokalne mreže pomažu pri uvođenju Sporazuma u različitim nacionalnim i kulturnim kontekstima. Široka i složena mreža dobavljača opskrbljuje tvrtku sastojcima, pakiranjima i uslugama. U svojem poslovanju s dobavljačima uvijek teže osigurati dostavu najkvalitetnijih proizvoda i usluga po najpovoljnijoj cijeni, na vrijeme i od najpouzdanijih dobavljača. Suradnjom s dobavljačima orijentirani su na područja uštede energije i sprječavanje klimatskih promjena, upravljanje ambalažnim otpadom te upravljanje vodnim bogatstvom. Smjernice za dobavljače (sadržavaju kvalitetu, točnost, sigurnost isporuke, ispravnost dokumentacije) jamče osiguranje ispunjenja zahtjeva jasno opisanih standarda radničkih i ljudskih prava. Kako sirovine koje se nabavljaju izravno utječu na proizvode Coca-Cola HBC Hrvatska, dobavljači najprije moraju zadovoljiti propise te biti odobreni i ovjereni od strane The Coca-Cola Company. Zbog velike važnosti u nabavki sirovina, suradnja s dobavljačima na razini je matične tvrtke, osim za sekundarne proizvode koji nisu u izravnom doticaju s gotovim proizvodima. Cilj tvrtke je imati što više domaćih dobavljača a neki od njih su: Vis (proizvođač suncobrana), Muraplast (proizvođač folije), Horvat Production (proizvođač metalnih proizvoda), Marti (barske stolice i stolovi te suncobrani).

U odnosu s potrošačima ključno je povjerenje koje postižu dosljedno visokom kvalitetom svojih napitaka koje uključuje visoke i stalne kontrole od samog početka, uključenih faktora proizvodnje te nakon što napitak izađe iz tvrtke na police i to nasumičnim ispitivanjima na tržištu. Kako potrošači sve više pokazuju interes za zdraviji i kvalitetniji život, upućuje na to da žele niskokalorične proizvode. Prema potrebama potrošača, proizvode se više niskokaloričnih napitaka, voda, čajevi, negazirani napici, napitke bez kalorija (Coca-Cola Zero), te napitke s pozitivnim utjecajem na zdravlje.

➤ *poštivanje ljudskih prava*

Politika o ljudskim pravima zahtjeva pridržavanje Svjetskog sporazuma UN-a i Jedinственe deklaracije o ljudskim pravima UN-a. Tvrtka poštuje različitost svojih potrošača, kupaca, dobavljača i zaposlenika.

Temeljne vrijednosti tvrtke su:

- pošteno postupati i ispuniti sva obećanja
- ustrajati u izvrsnosti u svemu što radimo
- timskim se pristupom natjecati do pobjede
- omogućiti našim zaposlenicima da ostvare svoj osobni potencijal
- odnositi se prema svima otvoreno i s poštovanjem.<sup>101</sup>

Politika tvrtke je nediskriminacija u bilo kojem obliku zapošljavanja. Povjerenstvo za korporacijsku društvenu odgovornost Upravnog odbora Skupine Coca-Cola Hellenic odgovorno je praćenje provedbe politike ljudskih prava u svih 28 zemalja u kojima posluju.

Radna skupina za ljudska prava tvrtke Skupine Coca-Cola Hellenic, čiji su članovi predstavnici ključnih funkcijskih i zemljopisnih područja, ima sljedeće ovlasti:

- pratiti razvoj događaja koji utječu na politiku ljudskih prava na unutrašnjoj i vanjskoj razini te poduzimati odgovarajuće aktivnosti.
- zatražiti potporu vodstva Skupine Coca-Cola Hellenic za politiku ljudskih prava i njezinu provedbu
- razviti strategiju postupanja u skladu s politikom ljudskih prava, a posebice utvrditi norme postupanja
- razmjenjivati primjere dobre prakse iz različitih zemalja te na unutrašnjoj i vanjskoj razini razgovarati o pitanjima ljudskih prava i rezultatima na tome području
- pratiti postavljanje ciljeva i rezultate s obzirom na ispunjavanje uvjeta propisanih ovom politikom.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Politika ljudskih prava*, <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/HR%20-%20Politika%20ljudskih%20prava.pdf> (28.12.2016)

<sup>102</sup> loc.cit.

Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb je na dodjeli nagrade Ključna razlika, osvojila posebnu nagradu kao poslodavac s najboljom praksom uključivanja raznolikosti u radno okruženje. 2011. godine prepoznata je kao tvrtka koja je sustavno djelovala u suzbijanju diskriminacije i poticanju ravnopravnosti.<sup>103</sup> Organizator projekta je Ured za ljudska prava Vlade RH s partnerima Udrugom za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga i Institutom za razvoj tržišta rada. Program je provodilo Europsko povjerenstvo sa ciljem da financijski ostvari ciljeve EU na području zapošljavanja, socijalne solidarnosti i jednakih mogućnosti te tako pridonio ostvarivanju ciljeva Europske strategije za 2020. Godinu.

➤ *globalna briga za okoliš*

Coca-Cola HBC Hrvatska odgovorno pristupa svim svojim poslovnim aktivnostima, vodeći računa o utjecaju na okoliš i poštivanju načela održivosti. Kako bi postigla ciljeve smanjenja utjecaja na okoliš tvrtka čini sljedeće:

- posluje u skladu s važećim zakonima i propisima te primjenjuje standarde zaštite okoliša
- primjenjuje i certificira standard ISO 14001, međunarodno priznati sustav upravljanja zaštitom okoliša
- u procesu poslovnog planiranja definira strategije i ciljeve u području zaštite okoliša kako bi osigurala da upravljanje utjecajem na okoliš bude dio poslovanja
- utvrđuje ekološke značajke, postavlja ciljeve u zaštiti okoliša te prati rezultate i preispituje procese kako bi ocijenila vlastitu uspješnost u odnosu na vanjske i unutarnje standarde zaštite okoliša
- utvrđuje i uvodi potrebne promjene s ciljem postizanja što veće efikasnosti u korištenju materijala i resursa, sprječavanju zagađenja, smanjenje emisija i recikliranju otpada

---

<sup>103</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Nagrade i priznanja*, <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/Awards/> (27.12.2016)



- obvezuje se na zaštitu riječnih slivova očuvanjem voda i pročišćavanjem otpadnih voda
- obvezuje se na zaštitu klime smanjenjem potrošnje energije i emisija iz rashladnih tekućina
- u okviru industrije bezalkoholnih pića ima vodeću ulogu u promicanju ekološki prihvatljive ambalaže smanjujući njezinu težinu, reciklirajući ambalažu napitaka i koristeći reciklirani materijal za novu ambalažu
- zaposlenicima omogućuje stjecanje potrebnih znanja te ih potiče da prepoznaju i iskoriste prilike za povećanje uspješnosti u zaštiti okoliša i upravljanju otpadom u području njihovog djelovanja
- u suradnji s dionicima radi na iznalaženju rješenja za konkretne probleme zaštite okoliša na koje tvrtka može pružiti efikasan i trajan odgovor
- izvještava dionike o uvjetima koje mora ispuniti u području zaštite okoliša i konkretnim rezultatima.<sup>104</sup>

Tvrtka još od 2002. godine radi na smanjenju utjecaja na okoliš. Radom s partnerima na projektima zaštićuje se lokalna vodoopskrbna područja, povećava se recikliranje i promiču se aktivni stilovi života, kao npr. već navedeni projekti „Naša lijepa Sava“, „Bistrina biciklijada“ i dr.

---

<sup>104</sup> Coca-Cola HBC Hrvatska, *Politika zaštite okoliša*,  
[file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Politika\\_zastite\\_okolisa.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Politika_zastite_okolisa.pdf) (28.12.2016)

## 5.2. Kritički osvrt

Coca-Cola HBC Hrvatska svojim poslovanjem nastoji biti društveno odgovorna, za što je i dobivala vrijedne nagrade tijekom godina svoga rada te time potvrdila samo još jednom jačinu kompanije i svoje nastojanje u brizi o zaposlenicima, okolišu, potrošačima, kupcima, radnome mjestu, zajednici te izvješćivanjem o napretku.

Pretraživanjem razne literature nailazilo se na pozitivne učinke djelovanja tvrtke Coca-Cola HBC Hrvatska, međutim, je li ona zaista toliko društveno odgovorna? Istina je da tvrtka nastoji u svakom segmentu poslovanja djelovati društveno odgovorno, no ne može se zapostaviti činjenica kako najveći profit proizlazi upravo iz prodaje njezina prvotnog bezalkoholnog napitka, Coca-Cole. Bezalkoholni napitak u sebi sadrži sastojke koji imaju negativne učinke po zdravlje pojedinca, posebice djece. Originalni recept napitka strogo je čuvan. Što se krije iza sastojaka koji čine jedan od najpoznatijih napitaka u svijetu znaju samo proizvođači, dok je ono što piše na etiketama pakiranja, dostupno nama, s tim da većina tih sastojaka izaziva razne vrste ovisnosti.

Od 1968. godine, tvrtka konstantno uvodi ili modificira postojeće napitke, no Coca-Cola i dalje predstavlja najprodavaniji proizvod, a ujedno je i najštetniji.

Konzumiranje napitka dovodi do raznih vrsta problema sa zdravljem, a neki su, dijabetes, karijes, problemi s metabolizmom, dok prevelika količina šećera sadržana u napitku nekontroliranim konzumiranjem dovodi do nepravilnosti rada srca. Može uzrokovati probleme s mišićima, bubrezima, povećava rizik od osteoporoze, dovodi do pretilosti te je posebno štetna za trudnice. Zastrašuje činjenica da su sastojci uza sve još i kancerogeni.

Iako zasad još uvijek prodaje najpoznatije piće, sve većom osviještenosti stanovništva, i drugih interesnih dionika, za Coca-Colu budućnost neće biti svijetla još dugo vremena.

## 6. ZAKLJUČAK

Ne postoji zakon koji bi u potpunosti mogao eliminirati društveno neodgovorno poslovanje i ponašanje. Poduzeća ovise o interesnim dionicima, stoga svaka odluka mora biti usmjerena na način da se vodi briga o njima. Isti ti dionici, zainteresirane strane, mogu regulirati neodgovorno, odnosno tražiti odgovorno ponašanje.

Od definiranja DOP-a samo kao ostvarivanje profita, poimanje društvene odgovornosti od tog se vremena značajno promijenilo. Ne znači da poduzeća ne trebaju biti profitabilna, štoviše, zadovoljan poslodavac = zadovoljni radnici, već se preuzima odgovornost za svoje poslovanje i prema svima na koje to poslovanje utječe, uključujući pritom etičnost u zapošljavanju, brigu o zajednici, zaštitu okoliša i dr. što doprinosi boljem poslovanju, a sve to nosi doprinos gospodarstvu u cjelini.

Bitno je ugraditi proces društvene odgovornosti poslovanja u strategiju poduzeća, koja će obuhvaćati sve od nastanka proizvoda i usluge do izlaska na tržište, a i onda kad će se pratiti raznim istraživanjima, anketama i prisluškivanjem potrošača.

Coca-Cola HBC je poduzeće koje je prepoznalo značaj društveno odgovornog poslovanja prema zaposlenicima, potrošačima i općenito cijeloj okolini. Predstavlja sebe kao kompaniju koja se brine za širi spektar poslovanja i djelovanja općenito. Koriste društvenu odgovornost kao sredstvo vrednovanja rada te ima reputaciju jedne od društveno najodgovornijih tvrtki svijeta, pa tako i u Hrvatskoj.

Godine 2003. bila je prva tvrtka unutar Grupe koja je izdala Socijalno izvješće o održivosti i radila u skladu sa smjernicama Globalne inicijative za izvještavanje - GRI. Godine 2005. postali su prva tvrtka u Hrvatskoj koja je napravila cjeloukupno izvješće o održivosti prema smjernicama GRI, te konstantno potvrđuje svoju predanost u izvještavanju o obvezama i izvedbi u pogledu održivosti svake dvije godine.

DOP je pozitivan koncept poslovanja koji Hrvatska gospodarska komora (HGK) dodjeljivanjem nagrada Indeks DOP-a pokušava motivirati poduzeća na društvenu odgovornost te ukazati na prednosti navedenog koncepta.

Iako je u Hrvatskoj još uvijek tema o kojoj se ne govori puno, pretraživanjem razne literature i internetskih stranica uvidjelo se kako je DOP postao nezaobilazna tema te je sve više poduzeća koja u svoje poslovanje uključuju odgovorno poslovanje.

Provođenje društvene odgovornosti u poslovanju rezultira rastom poduzeća na tržištu i stvara pozitivnu financijsku sliku poduzeća. Stvoreni imidž poslodavcu nudi načine pametnog ulaganja u nove strojeve, edukaciju zaposlenika, poboljšavanje proizvoda i usluga te ulaganje u zajednicu. U Hrvatskoj postoji potreba za snažnijim naporima države i vanjskih pokretača, posebice medija.

Nakon iznesenih zaključaka potrebno je još napomenuti kako se malim poticajima i nagradama može učiniti veliko djelo za cjelo društvo. Odgovorne kompanije ne ulaze u DOP zbog vlastite koristi, već kako bi uzvatile zajednici i poboljšale životni standard. Na svijetu se ništa ne događa bez osjetnih posljedica. Podsjetnik na to nije dovoljan da se promijeni situacija već je potrebno reagirati i djelovati kroz zajedništvo.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Kotler, P., Lee, N. (2009), *Corporate social responsibility, Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb, M.E.P. d.o.o.
2. Kotler, P., Lee, N. (2011), *Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*, II.izdanje,Zagreb, M.E.P. Centar menadžerske knjige
3. Krkač, K. (2007), *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb, Mate d.o.o.
4. Krkač, K., Jalšenjak, B. (2016), *Poslovna etika : Korporacijska društvena odgovornost i održivost*, - II. prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb, MATE d.o.o.
5. Letica, B. (2010), *Doba odgovornosti : Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*, Zagreb, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
6. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007), *Osnove marketinga*, Zagreb, Adverta d.o.o.
7. Puljiz, V, et.al. (2005), *Socijalna politika*, Zagreb, Pravni fakultet
8. Reymond, W. (2006), *Coca-Cola : Zabranjena istraga*, Zagreb, Ocean More d.o.o.
9. Standage, T. (2006), *Povijest svijeta u 6 čaša*, Zagreb, Naklada Jesenksi i Turk
10. Tafra Vlahović, M. (2011), *Održivo poslovanje*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“

Internet izvori:

1. Certifikat poslodavac partner, *5 tvrtki koje deset godina potvrđuju da su izvrsni poslodavci* : <http://www.poslodavacpartner.org/cep-novosti-detali/5-tvrtki-koje-10-godina-potvrduju-da-su-izvrsni-poslodavci> (prosinac, 2016)
2. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj: <http://www.dop.hr/?paged=19> (prosinac, 2016.)
3. Društveno odgovorno poslovanje, *Europska komisija objavila Komunikaciju o DOP-u* : <http://www.dop.hr/?p=326> (prosinac, 2016)
4. Estudent, *Zlatni indeks* : <https://www.estudent.hr/category/starter/zlatni-indeks/> (prosinac, 2016)
5. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, *Zbornik radova - 6. nacionalna konferencija o DOP-u, 2014.* : [https://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zbornikweb\\_optimiziran.pdf](https://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zbornikweb_optimiziran.pdf) (prosinac, 2016)
6. Hrvatska udruga poslodavaca, *Društveno odgovorno poslovanje za sve*, Zagreb, 2014.,: <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf> (prosinac, 2016)
7. Institut za društveno odgovorno poslovanje, *„Direktiva EU „Direktiva 2014/95/EU“ : Izvještavanje o održivosti* : <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/direktiva-201495eu/> (prosinac, 2016)
8. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, *Održivi razvoj*: <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/> (prosinac, 2016)
9. Moj Bicikl, brošura projekta *„Odsada biciklom na posao“* : <http://www.mojbicikl.hr/UserFiles/file/2011/Odsada%20biciklom%20na%20posao.pdf> (prosinac, 2016)

10. Narodne novine, Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske, 30.03.2009.:  
[http://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_30\\_658.html](http://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html) (prosinac, 2016)
11. Pavić-Rogošić, L., Odras - Održivi razvoj zajednice, *Društveno odgovorno poslovanje* : <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (prosinac, 2016)
12. Perić, J., *Društvena odgovornost poduzeća u RH*, Ekonomski fakultet, Osijek, 2013., :  
[http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/POSLOVNA%20ETIKA%202\\_DOP%20u%20Hrvatskoj\\_handouti\\_180313.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/POSLOVNA%20ETIKA%202_DOP%20u%20Hrvatskoj_handouti_180313.pdf) (prosinac, 2016)
13. Portal Moj posao net, Brošura tvrtke „Sada je vrijeme“ : [http://www.moj-posao.net/data/files/download/CC\\_brosura.pdf](http://www.moj-posao.net/data/files/download/CC_brosura.pdf) (prosinac, 2016)
14. Shell kompanija, <http://www.shell.com/about-us/our-values.html> (prosinac, 2016)
15. Zakon.hr, *Zakon o zaštiti okoliša* : <http://www.zakon.hr/z/167/Zakon-o-za%C5%A1titi-na-radu> (prosinac, 2016)
16. Moj Bicikl, brošura projekta „Odsada biciklom na posao“ :  
<http://www.mojbicikl.hr/UserFiles/file/2011/Odsada%20biciklom%20na%20posao.pdf> (prosinac, 2016)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Model DOP-a prema A.B.Caroll-u (1979.)

Tablica 2. Popis hrvatskih poduzeća koja izvještavaju o održivosti



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Piramida društvene odgovornosti prema A.B. Carrollu (1991.)

Slika 2. Broj poduzeća u Indeksu DOP-a prema veličini za razdoblje od 2008.-2015. godine

Slika 3. Ukupan broj poduzeća prema Indeksu DOP-a za razdoblje od 2008.-2016. godine

Slika 4. Izgled boca napitka Coca-Cola kroz godine

Slika 5. Dizajn boce Coca-Cola

## SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje postaje sve važniji čimbenik dugoročnog uspjeha trgovačkih društava te strategija ugrađena u poduzeća pomaže u postizanju konkurentnosti i boljih poslovnih rezultata.

Tema ovog završnog rada je „Društveno odgovorno poslovanje na primjeru Coca-Cole HBC Hrvatska d.o.o. Zagreb“. Za potrebe prikaza i shvaćanja navedenog, koristilo se istraživanje o svjetski poznatom bezalkoholnom napitku kroz povijest, do osnivanja u Republici Hrvatskoj. Navedena su bitna obilježja tvrtke te je posebna pažnja usmjerena na društvenu odgovornost navedenog poduzeća i njezino djelovanje.

Coca-Cola HBC Hrvatska poduzeće je koje najveći profit ostvaruje od prodaje prvotnog napitka, Coca-Cole. S jedne strane, tvrtka je ozbiljno poslovno poduzeće koje svu svoju pažnju i poslovanje te način na koji djeluje usmjerava brizi o zaštiti okoliša, zaposlenicima, kupcima, potrošačima, dobavljačima, tržištu, te zajednici, dok s druge strane, proizvodi i potiče proizvod koji stvara nepovoljne učinke za zdravlje.

Društvena odgovornost širok je pojam, no još premalo zastupljena i nedovoljno ozbiljno shvaćena u poslovnom svijetu. Poduzeća koja implementiraju strategiju u svom poslovanju, te provode sve aktivnosti i promoviraju društvenu odgovornost, usmjeravaju pojam društveno odgovornog poslovanja prema konceptu koji koristi društvu u cjelini.

Ključne riječi: društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanje, trgovačko društvo, strategija, Coca-Cola HBC Hrvatska

## **SUMMARY**

Corporate social responsibility is becoming long-term success of companies, and a strategy that built the company helps to achieve competitiveness and better business results.

Topic of the dissertation is corporate social responsibility in the example of Coca-Cola HBC Croatia. For the purpose of presenting and understanding above, it has been used the benefit research about the world famous soft drink through history, until the founding in Republic Croatia. In the dissertation are given the essential characteristics of the company, and special attention is focused on social responsibility above company and its activities.

Coca-Cola HBC, is the company that highest profit earns from the sale of the original beverage, Coca-Cola. From one side, the company is a seriously enterprise that all of its attention and business, and the way that it works, directs in to the environment and its protection, employees, customers, consumers, suppliers, market, and the community, while on the other side it is producing and encourages the product that affects negative on health.

Social responsibility is a wide concept, praiseworthy strategy, but unfortunately still not enough represented and insufficiently understood in business world. Companies, which are implementing strategy in their business, carry out all the activities and promote social responsibility, they are directing the term of social responsibility to the concept that is useful to the entire community.

Keywords: social responsibility, corporate social responsibility, strategy, Coca-Cola HBC Hrvatska