

Poslovanje multinacionalnih poduzeća i izazovi održivog razvoja

Begić, Sabiha

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:057673>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-14**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

**POSLOVANJE MULTINACIONALNIH PODUZEĆA I
IZAZOVI ODRŽIVOG RAZVOJA**

Diplomski rad

Sabiha Begić

Zagreb, veljača 2021.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

**POSLOVANJE MULTINACIONALNIH PODUZEĆA I
IZAZOVI ODRŽIVOG RAZVOJA**

**MULTINATIONAL COMPANIES AND CHALLENGES OF
SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Diplomski rad

Student: Sabiha Begić

JMBAG studenta: 0067538806

Mentor: prof. dr. sc. Vlatka Bilas

Zagreb, veljača 2021.

Sažetak

Važnost održivog razvoja postaje sve očitija u razdoblju ubrzane globalizacije. Poslovanje velikih multinacionalnih poduzeća dovodi do niza posljedica na okoliš i zajednicu. Stoga je bitno shvatiti značenje održivog razvoja, inicijativa koje promiču održivi razvoj te važnost društveno odgovornog ponašanja multinacionalnih poduzeća te njihov ekonomski i politički utjecaj na zajednicu. Cilj ovog rada je utvrditi kako su se poduzeća prilagodila uvjetima održivog razvoja te koji je njihov doprinos ostvarenju ciljeva održivog razvoja. Analizom poslovanja tri velika poduzeća: Coca – Cole, Unilevera i Heinekena potvrđeno je pozitivno djelovanje na lokalnu zajednicu, zaposlenike te smanjenje štetnih utjecaja na klimu i okolinu. Unatoč tome postoji još mjesta za napredak navedenih poduzeća.

Ključne riječi: održivi razvoj, multinacionalna poduzeća

Summary

The importance of sustainable development is becoming increasingly apparent in a period of globalization. The business of large multinational companies leads to a number of consequences for the environment and the community. Therefore, it is important to understand the importance of sustainable development, initiatives that promote sustainable development and the importance of corporate sustainable responsibility and economic and political impact of multinational companies on the community. The aim of this paper is to determine how companies have adapted to the conditions of sustainable development and what is their contribution to achieving the goals of sustainable development. The analysis of the business of three large companies: Coca - Cola, Unilever and Heineken confirmed the positive effect on the local community, employees and the reduction of harmful effects on the climate and the environment. Nevertheless, there is still room for the progress of these companies.

Key words: sustainable development, multinational enterprises

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(vlastoručni potpis studenta)

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

(personal signature of the student)

(place and date)

SADRŽAJ

Sažetak	III
Summary	IV
1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA	3
2.1. Pojmovno određivanje održivog razvoja.....	3
2.2. Međunarodne inicijative za poticanje održivog razvoja.....	5
2.3. Kružno gospodarstvo kao potpora održivom razvoju	7
2.4. Održivost u poslovnom sektoru i važnost društveno odgovornog ponašanja	11
3. TRENDVI POSLOVANJA MULTINACIONALNIH PODUZEĆA.....	16
3.1. Pojmovno određivanje multinacionalnih poduzeća	16
3.2. Nastanak i vrste multinacionalnih poduzeća	18
3.3. Politički i ekonomski utjecaj multinacionalnih poduzeća.....	20
3.4. Uloga multinacionalnih poduzeća u ostvarivanju održivog razvoja.....	22
4. STUDIJE SLUČAJA: POSLOVANJE MULTINACIONALNIH PODUZEĆA I OKVIR ODRŽIVOG RAZVOJA.....	27
4.1. Studija slučaja: Poslovanje Coca-Cole i okvir održivog razvoja	27
4.1.1. Osnovni podaci	27
4.1.2. Održivi razvoj unutar Coca – Cole.....	27
4.1.2.1. Utjecaj na potrošače, zaposlenike te partnere	28
4.1.2.2. Utjecaj poslovanja na klimu te upravljanje vodama	29
4.1.2.3. Cirkularna ekonomija kroz sustav pakiranja.....	30
4.1.2.4. Brojčani pokazatelji rezultata	31
4.2. Studija slučaja: Poslovanje Unilevera i okvir održivog razvoja	36
4.2.1. Osnovni podaci	36

4.2.2. Održivi razvoj unutar Unilever poduzeća	37
4.2.2.1. Utjecaj na potrošače i lokalnu zajednicu	37
4.2.2.2. Utjecaj poslovanja na klimu te upravljanje vodama	40
4.2.2.3. Cirkularna ekonomija i način pakiranja	42
4.2.2.4. Brojčani pokazatelji rezultata	43
4.3. Studija slučaja: Poslovanje Heinekena i okvir održivog razvoj	47
4.3.1. Osnovni podaci	47
4.3.2. Održivi razvoj unutar Heineken poduzeća	47
4.3.2.1. Poticanje i savjetovanje o odgovornoj potrošnji	48
4.3.2.2. Promocija zdravlja i sigurnosti te rast sa zajednicom	49
4.3.2.3. Every Drop – zaštita izvora vode	51
4.3.2.4. Drop the S	53
4.3.2.5. Izvori održivosti	55
4.3.2.6. Cirkularna ekonomija	56
5. ZAKLJUČAK	58
LITERATURA	60
POPIS SLIKA	64
POPIS TABLICA	65
ŽIVOTOPIS	66

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Globalizacija u svijetu dovodi do niza kako pozitivnih, tako i negativnih posljedica i u središte promatranja stavlja održivi razvoj. Održivi razvoj predstavlja integraciju 3 čimbenika: ekološkog, ekonomskog te društvenog. Potrošači i cijela zajednica postaju sve svjesniji važnosti očuvanja resursa, klimatskih promjena, ljudskih prava i unapređenja života bez da se ugrozi život budućih generacija. Stoga održivi razvoj postaje izazov poslovanju mnogih poduzeća te postaje imperativom i oznakom društveno odgovornog ponašanja. Velika multinacionalna poduzeća svjesna svog utjecaja na prirodu te širokog spektra utjecaja aktivnosti koje provode u poslovanje integriraju ekološki prihvatljive aktivnosti te nastoji umanjiti svoj negativan učinak na okoliš i zajednicu. Slijedom toga predmet istraživanja ovog diplomskog rada je poslovanje multinacionalnih poduzeća i izazovi koji im se nameću poštivanjem okvira održivog razvoja, a cilj rada je utvrditi kako su multinacionalne kompanije prilagodile svoje poslovanje izazovima održivog razvoja te definirati mogućnosti za poboljšanje sadašnjeg poslovanja, s aspekta održivog razvoja.

1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Za kvalitetnu izradu rada korišteni su isključivo sekundarni podaci, odnosno stručna i znanstvena literatura, izvještaji korporacija kao i izvještaji važnih tijela ključnih za održivi razvoj. Izvor važnih podataka su službeni dokumenti i izvješća Svjetske zdravstvene organizacije, Ujedinjenih naroda te Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja Republike Hrvatske. Uz sve navedeno koristiti će se izvještaji poduzeća koje ćemo analizirati, Coca – Cola HBC, Unilevera te Heineken poduzeća. U izradi rada koriste se razne metode: metoda analize, metoda sinteze, metoda indukcije i metoda dedukcije, metoda klasifikacije, metoda komparacije te deskriptivna statistika.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od 5 dijelova. Prvo poglavlje odnose se na uvod te pojašnjenje predmeta, cilja rada, metoda i izvora podataka koji su korišteni za potrebe ovog rada te sadržaja i strukture rada. Drugi dio podrobnije objašnjava značenje održivog razvoja u svijetu, pokrenutih međunarodnih inicijativa, kružnog gospodarstva te održivosti u poslovnom sektoru i važnosti društveno odgovornog ponašanja. Treći dio objašnjava poslovanje multinacionalnih poduzeća, njihov nastanak, vrste multinacionalnih poduzeća, njihov politički i ekonomski utjecaj te naposljetku ulogu multinacionalnih poduzeća u ostvarivanju održivog razvoja. Četvrto poglavlje detaljno analizira postupke i aktivnosti tri velika poduzeća: Coca – Cola HBC, Unilever te Heineken. Promatraju se projekti poduzeća te utjecaj na lokalnu zajednicu, zaposlenike te okoliš u cjelini. U petom poglavlju sumiraju se prva četiri poglavlja te donosi zaključak o važnosti održivog razvoja te izazovima koji se poduzećima nameću.

2. KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA

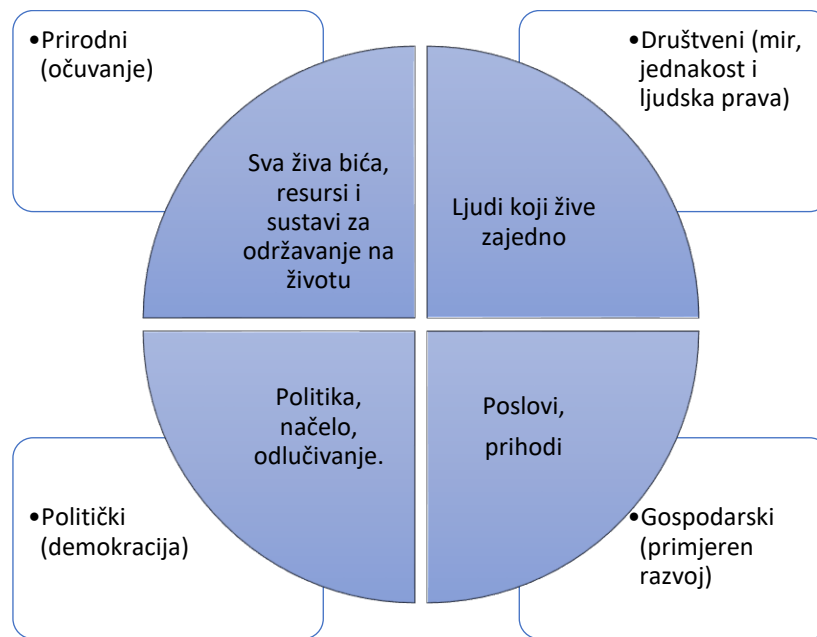
2.1. Pojmovno određivanje održivog razvoja

Globalizacija je dovela do razvoja globalne trgovine, napretka u poslovanju, unapređenja tehnologije, lakšeg povezivanja ljudi, slobodnog kretanja kapitala, znanja i drugih resursa. Ona se općenito gleda s ekonomskog stajališta, no sve je veći rast svijesti organizacija i zajednica o važnosti ekološke te društvene strane globalizacije. Svakim danom na svijetu je više ljudi, proizvodnja se povećava, potrošnja isto tako, a to sve pogoduje većem zagađenju okoliša, topljenju ledenjaka, općenito globalnom zagrijavanju, uništavanju flore i faune (Herceg, N., 2013.) Povećanjem svijesti o tim aspektima globalizacije, počinje i rast svijesti o važnosti održivog razvoja u svijetu. Održivi razvoj u posljednjih nekoliko godina budi sve veću pozornost svih velikih poduzeća, organizacija i ustanova. Velike korporacije nastoje što bolje uklopiti ovaj koncept u svoje poslovanje kako bi stvorili komparativnu prednost u odnosu na druge korporacije i ujedno da udovolje zahtjevima svojih potrošača, ali i regulacijama i standardima koje nameće sve veći broj zemalja i institucija.

Postoji nekoliko definicija održivog razvoja, no svima njima je zajedničko očuvanje resursa i uvjeta života za buduće generacija. Jedna od definicija je ona od Svjetske komisije za okoliš i razvoj koja održivi razvoj definira kao razvoj koji omogućava ostvarenje današnjih potreba bez da se ugrozi mogućnost da buduće generacije ostvare svoje potrebe (Svjetska komisija za okoliš i razvoj, 1987.).

Prema Herceg, N. (2013.) uz niz definicija koje različite institucije nude postoje i različiti pristupi održivom razvoju: (1) teorija kvantifikacije pojma održivog razvoja, neomarksistička teorija, ekonomsko – ekološka teorija, ekološka teorija, holistička teorija koja će se kratko objasniti te teorija Brundlandine komisije. Holistički pristup gleda na održivi razvoj kao usklađivanje društvenog, ekonomskog te ekološkog ponašanja u kojoj ključnu ulogu imaju nacionalne i lokalne vlasti, organizacije i građani te je bitno postojanje ljudskog, prirodnog, institucionalnog, financijskog te tehnološkog kapitala (Rakić, B., Rakić, M.,2015.)

Slika 1 Dijagram održivog razvoja prema holističkoj teoriji



Izvor: Herceg, N. (2013.) *Okoliš i održivi razvoj*. Zagreb: SYNOPSIS d.o.o., str. 265.

Prvi put pojam „održivosti“ spominje znanstvenik Meadows, H.D. 1972. godine u izvješću „Limits of growth“ koji opisuje populaciju koja uspijeva dosegnuti ravnotežu u svojim postupcima i životu. Tri znanstvenika s Tehnološkog instituta u Massachusettsu (engl. Massachusetts Institute of Technology) zahvaljujući tom izvješću došli su do dva zaključka, prvi je taj da ako svijet nastavi s trendom povećanja proizvodnje hrana, zagađenja okoliša, rasta broja stanovnika kao i povećane potrošnje resursa svijet će doći do preopterećenosti već za sto godina. Drugi zaključak se odnosio da moguće uspostavljanje ekološke i ekonomske ravnoteže pravilnom raspodjelom i ispunjavanjem potreba svakog pojedinca koji ima jednaku mogućnost kao i svaki drugi pojedinac (Meadows, H.D. et al, 1972.).

Nakon ovog izvješća došlo je do povećanja svijesti o problemu održivog razvoja te 1987. Western Cape Education Department (WCED) je iznova proučavao probleme okoliša i razvoja te tražio realna rješenja što je dovelo do „Brundtlandova izvješća“. „Brundtlanovo izvješće (engl. Our common future) predlagalo je put ostvarenju održivog razvoja na globalnoj razini (Svjetska komisija za okoliš i razvoj,1987.). Cilj je bio ostvariti korist za ekološki sustav do 2000.godine i prije te kako se svaka država može efikasno nositi s problemima u okolini.

No danas određivanje održivog razvoja usko je povezano s našim ponašanjem i budućnošću. Ono se tumači kao uspostavljanje balansa između ekonomskog, društvenog, političkog djelovanja kako bi se postigla uravnotežena uporaba resursa za život kako za sadašnju

generaciju, tako i za one nadolazeće generacije. Kako bi se postigle pogodnosti za sve generacije, potrebno je usredotočiti se ne ekološko djelovanje čovjeka te poduzeća, odnosno potrebno je uvesti razne promjene u infrastrukturnama kako bi došlo do smanjenog štetnog djelovanja na okoliš te očuvanje svih obnovljivih i neobnovljivih resursa.

Upravo model Triple Bottom Line (TBL) autora te savjetnika Johna Elkingtona ukazuje na ovisnost ekološke, društvene i ekonomske dimenzije održivog razvoja. Prema njemu održivi razvoj predstavlja težnju ka gospodarskom napretku, kvalitetnoj zaštiti okoliša te ljudskog kapitala (Atu, G. et al., 2016.). Prema Atu, G. et al., 2016. ekološka dimenzija poprima sve veću pozornost mladih ljudi koji osjećaju moralnu vrijednost prema okolini i planeti. Ekološka dimenzija odnosi se na razumno i umjereno korištenje resursa kao što su voda, zemlja, zrak, minerali te ostali potrošni resursi kako bi se onemogućile posljedice za stanovnike zemlje i buduće generacije. Ono se odnosi i na smanjenje emisije štetnih plinova, uporabu obnovljive energije te minimiziranje ekološkog otiska. Ekonomska dimenzija održivog razvoja odnosi se na razuman utjecaj i korištenje kapitala i u profitabilne svrhe bez posljedica za buduće generacije. Ekonomska dimenzija u TBL-u veže uspjeh poduzeća s uspjehom za cijeli poslovni sustav. Naposljetku, društvena dimenzija predstavlja moralne vrijednosti, pravila skupine te međusobno ponašanje koje dovodi do napretka među zajednicom. Isto tako usko je vezana za jednakost, participaciju, pristup, kulturnu pripadnost i edukaciju.

Prema Mensah, J. (2019.) održivi razvoj isto obilježavaju tri dimenzije: (1) ekološka, (2) ekonomska te (3) društvena. Prema njemu tri dimenzije su međusobno povezane, odnosno da aktivnosti koje zadovoljavaju potrebe potrošača su ujedno ekonomski i ekološki održive, ali i društveno i ekološki prihvatljive. No valja napomenuti, da je UNESCO uz navedene tri dimenzije, uvrstio četvrtu dimenziju održivog razvoja: političku (Bilas, V., Bošnjak, M., Novak, I., 2020.). Strategije održivog razvoja posjeduju nedostatke upravo zbog političke dimenzije. Uspjeh strategija ponajviše ovisi o snazi političkog utjecaja u nekoj zemlji, lokalnoj perspektivi vlasti te pravnom sistemu zemlje. Primjerena pravna ili ekološka regulacija te zaštita omogućavala bi ostvarivanje svih dimenzija održivog razvoja (Pawlowski, A., 2008.).

2.2. Međunarodne inicijative za poticanje održivog razvoja

Prvo razmatranje važnosti očuvanja okoliša odvalo se na Prvoj svjetskoj konferenciji o zaštiti čovjekova okoliša 1972. godine na kojoj je donesena i Deklaracija o zaštiti okoliša. Sve

naredne konferencije nakon ove produbljavati će važnost održivog razvoja i potrebe zaštite resursa za buduće generacije.

Tablica 1 Konferencije i događaji vezani za održivi razvoj

Godina	Naziv događaja
1972.	Štokholmska konferencija
	Fokus stavljen na djelovanje države i svakog pojedinca, poduzeća i zajednice na život i resurse.
1987.	Brundlandov izvještaj
	Promatraju se privatna poduzeća, od onih malih pa sve do onih koji imaju veću ekonomsku moć od nekih država.
1992.	Konferencija UN-a o okolišu i razvoju
	Razmatra se utjecaj čitave industrije, svih multinacionalnih poduzeća, malih i velikih poduzeća na održivi razvoj.
1994.	Barbados
	Suradnja i participacija poduzeća i industrija su ključne. Naglašavaju se zajmovi kao poticaj ostvarivanju održivog razvoja.
1997.	Posebna sjednica Generalne skupštine vezana za Agendu 21
	Naglašava se društvena odgovornost. Poduzeća bi trebala promovirati održivu potrošnju i koristiti održivu tehnologiju.
2002.	Svjetski sastanak na vrhu o održivom razvoju
	Fokus na zajedničku odgovornost. Napominjanje važnosti svih poduzeća o doprinosu održivom razvoju.
2012.	UN-ova konferencija o održivom razvoju, Rio + 20
	Donešena deklaracija "Future we want".
2015.	UN-ova konferencija o održivom razvoju
	Naglašava se važnost doprinosa poslovnog sektora ostvarenju ciljeva održivog razvoja.

Izvor: Behringer, K. i Szegedi, K. (2016.) The Role of CSR in Achieving Sustainable Development – Theoretical Approach, *European Scientific Journal*, 22 (2), str.16.

Jedan od velikih i glavnih koraka povećanju shvaćanja održivog razvoja i buđenju svijesti desila se 1992. kada Ujedinjeni narodi u prijestolnici Brazila održavaju konferenciju posvećenu održivom razvoju. Konferenciji o okolišu i razvoju prisustvovalo je više od 178 nacionalnih predstavnika. Cilj konferencije je bio raspraviti o prethodnom štetnom utjecaju čovjeka na planetu te o povećanju štetnog utjecaja tog djelovanja za budućnost. Sama konferencija rezultirala je stvaranjem dokumenta poznatog pod nazivom „Agenda 21“ te stvaranjem mehanizama za kontrolu održivog razvoja: Komisija za održivi razvoj, Savjetodavni odbor za održivi razvoj te Međuagencijski odbor za održivi razvoj. Valja napomenuti da ovom događaju

prethodi osnivanje Svjetske komisije o okolišu i razvoju koja je 1987. godine objavila Bruntlandovo izvješće (Bilas, V. Franc, S. i Ostojić, R., 2017.)

2000. godine Ujedinjeni narodi usvajaju Milenijsku deklaraciju kojim su doneseni 8 ciljeva razvoja kojim su se članice UN obvezale ostvariti do 2015. godine. Ciljevi na koje su se osvrnuli odnosili su se na (1) iskorijenjavanje ekstremnog siromaštva i gladi, (2) uspostaviti ravnopravnost spolova, (3) poboljšati zdravlje majki, odnosno njihovo mentalno zdravlje, (4) smanjenje smrtnosti djece, (5) osigurati održivost okoliša, (6) boriti se protiv zaraznih bolesti, (7) razviti globalno partnerstvo, (8) uspostaviti osnovno obrazovanje u svim dijelovima svijeta (Bilas, V., Franc, S. i Ostojić, R., 2017.).

Bitna konferencija za održivi razvoj, kao nastavak onoj u Brazilu 1992., održana je 2012. godine kada se utvrđuju dimenzije održivog razvoja: okolišna, društvena i gospodarska.

U rujnu 2015. godine UN je u New Yorku donio novu Agendu, odnosno „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj“. Agendom su postavljena glavnih 17 ciljeva te ni malo manje važnih 169 podciljeva. Uz „Agendu 30“ veže se pojam 5P koji predstavlja brigu o ljudima, svijetu, blagostanju, miru te partnerstvu (engl. people, planet, prosperity, peace i partnership) kao okosnicu i navođenje svih država da svi dijelovi međusobno povezani i utječu jedno na drugo (Hrvatski sabor, 2009.).

Prema UN-u ciljevi koji bi se trebali ostvariti do 2030. obrađeni su pod dokumentom „Agendom 30“ i odnose se na: (1) iskorijenjavanje siromaštva, (2) svijet bez gladi, (3) zdravlje ljudi, (4) kvalitetno obrazovanje, (5) ravnopravnost spolova, (6) pristup čistoj vodi i sanitarnim čvorovima, (7) pristupačna i čista energija, (8) dostojanstven rad i ekonomski razvoj, (9) industrija, inovacije i infrastruktura, (10) smanjenje nejednakosti, (11) održivi gradovi i zajednice, (12) odgovorna proizvodnja i potrošnja, (13) očuvanje klime, (14) očuvanje vodenog svijeta, (15) očuvanje života na zemlji, (16) mir, pravda i snažne institucije, (17) partnerstvom do ostvarenja ciljeva (Ujedinjeni narodi, 2015.)

2.3. Kružno gospodarstvo kao potpora održivom razvoju

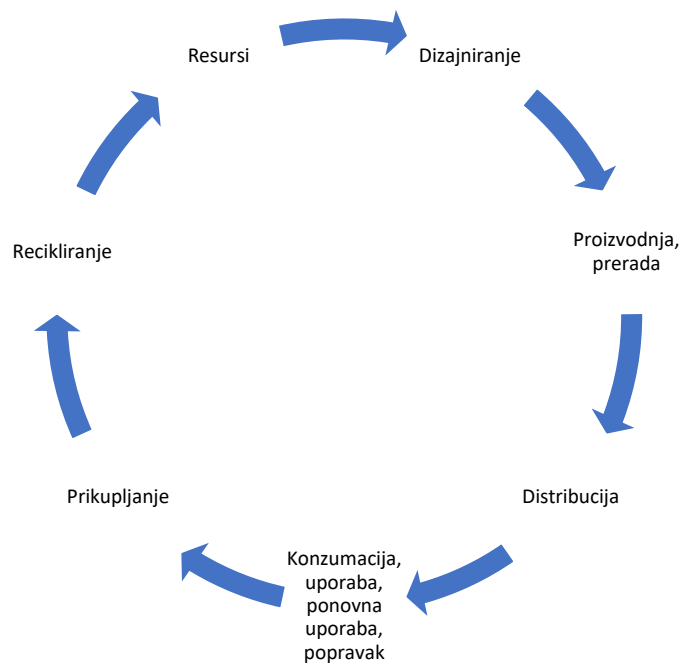
Postoji jako puno definicija kružnog gospodarstva koje se razlikuju ovisno je li gledano sa strane ekonomista, ekologa, industrijalista i drugih. Prvo, valja znati razliku između linearnog i kružnog gospodarstva. U linearnog ekonomiji resursi su preuzeti, utrošeni u proizvod i na kraju životnog ciklusa proizvod odlažemo. Suprotno tome, cirkularna ekonomija zatvara krug

korištenjem ostataka proizvoda opet u proizvodnji. Službena definicija, korištena među državnim tijelima definira kružno gospodarstvo kao proizvodni i potrošački model koji uključuje ponovno korištenje, popravak i recikliranje postojećih materijala i proizvoda kako bi ih sačuvali u ekonomiji (Silanpaa, M. i Ncibi, C., 2019.). Prema Svjetskom ekonomskom forumu (2014.) kružna ekonomija predstavlja industrijski sistem koji je obnovljiv, on zamjenjuje zadnju fazu životnog ciklusa početnom te potiče uporabu obnovljivih resursa, izbjegavanje štetnih kemikalija te eliminaciju otpada kroz unapređenja u dizajnu i tehnologiji. Kroz ovakav način brige za okoliš otpad se iskorištava što je više moguće i pridonosi očuvanju okoliša i smanjenju neefikasnih postupaka poduzeća.

Postoji nekoliko karakteristika cirkularne ekonomije (Ellen MacArthur Foundation, 2021.): (1) u cirkularnoj ekonomiji ne postoji otpad, sve se ponovno iskorištava do krajnjih granica, (2) razlikuju se proizvodi koji se mogu vratiti u prirodu i oni koje možemo, zbog sastava, ponovno iskoristiti te (3) obnovljivi izvori energije su ključni za uspjeh cirkularne ekonomije. Prema Bilas, V., Ostojić, R. te Franc, S. (2017.) u kružno gospodarstvo potrebno je uključiti cijelu zajednicu, težiti inovacijama, širiti znanja, poboljšavati infrastrukturu, postaviti regulacije i pravila i poboljšati svaki segment poslovanja.

Alati za postizanje cirkularne ekonomije nalaze se u svakoj fazi stvaranja proizvoda i provođenja cirkularne ekonomije (slika 2.). Prema Lacy, P., Long, J. i Spindler, W. (2020.) postoji niz alata za doprinos cirkularnoj ekonomiji: (1) dizajniranje, (2) održavanje i popravci, (3) renovacije, (4) prerada, (5) recikliranje te (6) ponovna uporaba. Prvi korak je dizajn proizvoda, odnosno planiranje proizvoda i promišljanje koji resursi će produljiti životni vijek proizvoda i ostaviti najmanje otiska na okoliš. To se postiže stvaranjem dugotrajnih proizvoda čije se komponente kasnije lako mogu rastaviti na dijelove. Cirkularna ekonomija započinje baš fazi dizajniranja te tu dobiva na još većem značaju. U procesu dizajniranja, poduzeća sve veću pažnju stavljaju na oznake mogućnosti recikliranja. Pružanje usluga popravka i održavanja također produljuje vijek proizvoda. U trenutku kada bi u linearnoj ekonomiji odložili proizvod, u cirkularnoj ekonomiji dolazi do prenamijene svrhe proizvoda dodavanjem inovativnih dijelova ili funkcija, prerade proizvoda dodavanjem resursa koji su smanjili funkcioniranje proizvoda, recikliranjem u smislu upotrebe materijala proizvoda i ulaganjem istog u veći proizvod ili razbijanjem na manje komponente te davanjem proizvoda drugom, novom potrošaču na uporabu.

Slika 2 Shema cirkularne ekonomije



Izvor: Europski parlament (2015.) *Circular economy: the importance of re-using products and materials*. Brisel: Europski parlament. Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20210211STO97613/how-meps-want-to-tackle-in-work-poverty-in-the-eu> (25. siječnja 2021.)

Pomicanje ka kružnom gospodarstvu je ključna za sigurnost resursa i ponude, kao i važnosti okoliša. Ono predstavlja početnu točku ka održivom razvoju i ekonomiji. Kroz kružno gospodarstvo nastoji se maksimizirati vrijednost materijala koja kruži u gospodarstvu, te minimizirati potrošnju novih resursa. Europska komisija prihvatila je novi Plan kružnog gospodarstva – Akcijski plan (engl. „Circular Economy – Action Plan) koji predstavlja temelj Europskog zelenog dogovora (engl. European Green Deal). Dogovor predstavlja novu agendu za održivi razvoj. Akcijskim planom naglašene su inicijative za cijeli ciklus proizvoda, promocije procesa kružnog gospodarstva, poticanje održive potrošnje te održavanje materijala što je više moguće u životnom ciklusu. Promatraju li se postavljeni Ciljevi održivog razvoja, cirkularna ekonomija potpomaže ostvarenju navedenih ciljeva: (1) čista voda i sanitarni uvjeti, (2) pristupačna i čista energija, (3) dostojanstven rad i ekonomski razvoj, (4) održivi gradovi i zajednice, (5) odgovorna potrošnja i proizvodnja, (6) klimatske aktivnosti, (7) podvodni život i (8) život na zemlji (Patil, Seal i Ramakrishna, 2020.)

Jedan od načina poticanja kružne ekonomije je postavljanje održivih proizvoda kao norme za sve proizvode na tržištu. Čak 80% utjecaja proizvoda na okolinu se određuje u fazi dizajniranja

proizvoda (Europska komisija, 2020.). Mnogi proizvodi nemaju dug životni ciklus i ne mogu se prenamijeniti. Kako bi udovoljili potrebama ekologije, kružnog gospodarstva Europska komisija je odredila inicijative za održivim proizvodom. Nastoji se poboljšati trajanje proizvoda, mogućnost redizajna, ponovne uporabe, nadogradnje, mogućnost popravka uz povećanje efikasnosti i smanjenje uporabe štetnih materijala u proizvodu. Isto tako raste potreba za korištenjem recikliranih materijala u novim proizvodima uz očuvanje značajki proizvoda i sigurnosti. Osim navedenog, bitni čimbenici za omogućavanje kružnog gospodarstva su smanjenje emisije štetnih plinova, ograničavanje jednokratnih proizvoda, onemogućavanje uništavanja proizvoda koji još nisu iskorišteni, digitaliziranje proizvoda za koje je to moguće (Europska komisija, 2020.).

Kružno gospodarstvo je vrlo važno u proizvodnom procesu radi smanjenja troškova ulaganja i troškova resursa. Ono omogućuje stvaranje novih vrijednosti i otvaranje novih ekonomskih prilika. Veliku pozornost vlast postavlja na elektroničke uređaje. Prema Europskoj komisiji, 2020. najveća potrošnja se bilježi upravo u tom sektoru. Manje od 40% elektroničkih uređaja na kraju bude reciklirano, takvi uređaji se odlažu tehnoloških nedostataka i nemogućnosti servisiranja. Europska Komisija sukladno tome je posvetila cijelu inicijativu namijenjenu upravo elektroničkim uređajima. Također, nastoji se osigurati sigurno odlaganje iskorištenih proizvoda, ponajviše ako sastoje se od neke štetne tvari. Osim elektroničkih uređaja, pozornost se daje i baterijama te prijevoznim sredstvima.

Osim elektronike, baterija i prijevoza, velika potrošnja odlazi na pakiranja. Količina materijala utrošena u pakiranja u stalnom rastu od 2017. godine. Iz tog razloga se postavljaju ograničenja korištenja određenog materijala, kao plastičnih vrećica, plastičnih slamki i adekvatna zamjena materijalom koji se može reciklirati ili koristiti opet. Uz sve navedeno, nastoji se postići razumno odlaganje tekstila te utrošenog građevinskog materijala te njihovo iskorištavanje u drugom procesu (Europska komisija, 2020.).

Poslovanje na principu cirkularne ekonomije ima mnoge ekonomske prednosti u odnosu na linearnu ekonomiju. Ovakvo poslovanje dovodi do ekonomskog rasta BDP-a, smanjenja troškova proizvodnje te dolazi do promjenama u ponudi, potražnji i cijenama resursa. Također utječe na mogućnost zapošljavanja određenog poduzeća koje dolazi zbog povećane prodaje, zahtjeva za specijaliziranim radnicima. Cirkularna ekonomija zahtijeva inovativnost te zbog toga poduzeća profitiraju uslijed inovacija i napretka u tehnologiji, unaprijeđenim materijalima i drugim resursima.

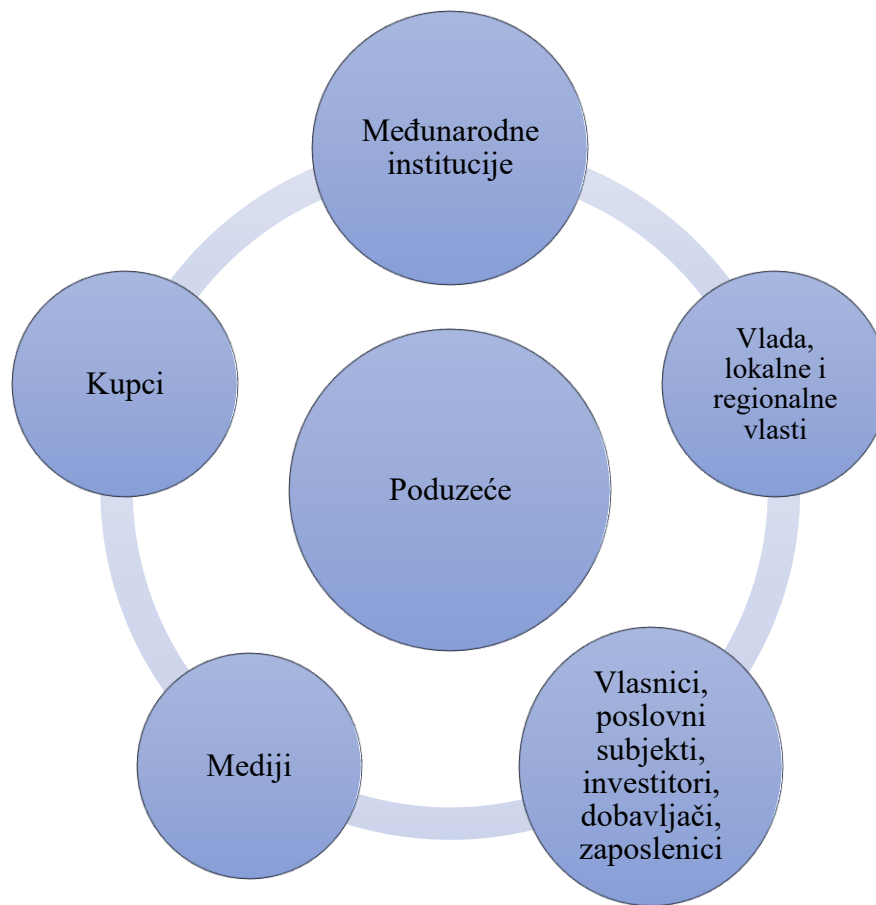
Kružna ekonomija osim utjecaja na ekonomiju ima veliki utjecaj na suzbijanje globalnih klimatskih problema. Držanjem resursa, proizvoda i materijala u proizvodnji, ponovnoj uporabi ili redizajnu omogućuje njegovo kasnije odlaganje. Ono, također, dovodi do smanjenja emisije štetnih plinova, smanjene uporabe primarnih proizvoda, smanjeno korištenje štetnih kemikalija u poljoprivredi i njena zamjena prirodnim, biorazgradivim gnojivima. S obzirom da cirkularna ekonomija dovodi do smanjenja emisije plinova, ona je korisna iz nekoliko razloga: (1) uporaba obnovljive energije ima dugoročno manji utjecaj na onečišćenje u odnosu na normalna goriva, (2) kako je moguće ponovno iskoristiti proizvoda, dolazi do manje postupaka u proizvodnji za stvaranje proizvoda, (3) sav otpad može biti upotrijebljen te (4) korištenje energetski efikasnih i neštetnih tvari direktno rezultira postupkom uporabe, reciklaže.

Prednosti za poduzeća ogledaju se u činjenici da kroz cirkularnu ekonomiju neće se moći pronaći u situaciji da im je resurs nedostupan zbog visoke cijene ili oskudnosti na tržištu. Ono im omogućava i stvaranje novih suradnji s drugim poduzećima i širenje poslovanja te stvaraju dublju povezanost s potrošačima.

2.4. Održivost u poslovnom sektoru i važnost društveno odgovornog ponašanja

Prema Bilas, V., Ostojić, R. i Franc, S. (2017.) poslovni sektor napreduje ka održivom razvoju i ostvarenju ciljeva održivog razvoja kroz svoje postupke i aktivnosti. Poslovni sektor postaje sve svjesniji važnosti odgovornog ponašanja u kontekstu održivog razvoja, no unatoč tome znanje i svijest o održivom razvoju nisu na zavidnoj razini. Poslovanje poduzeća utječe ne samo na zaposlenike, proizvodnju i čimbenike vezane za poduzeće već djeluje i na svijet na globalnoj razini. Pojam društveno odgovornog ponašanja (DOP) privlači sve veći interes poduzeća uslijed ubrzane globalizacije, višeg stupnja obrazovanosti unutar zajednica, tehnoloških napredaka u društvu te utjecaja zainteresiranih udruga. Prema Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B. (2012.) društveno odgovorno ponašanje privlači interes mnogih skupina, ne samo vlasnika poduzeća. Interesne skupine obuhvaćaju zaposlenike poduzeća, druga partnerska poduzeća, regulacijske institucije, ali sve više interes se budi u raznim udrugama i javnosti (slika 3.). Zahvaljujući tako širokom utjecaju, poduzeća direktno utječu na održivi razvoj.

Slika 3 Utjecajne strane u društveno odgovornom ponašanju



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

Prije nego li poduzeća se odluče na integraciju održivosti u svoje poslovanje trebaju se osvrnuti na (Bilas, V., Ostojić, R. i Franc, S., 2017.): (1) način poboljšanja ispunjavanja postavljene misije, (2) način na koji utječu na okoliš te kako ga očuvati, (3) financijski položaj u kojem se nalaze i kako ga unaprijediti, (4) edukaciju svojih zaposlenika i poboljšanje reputacije te (5) načine na koji će financirati održivost poslovanja. Kako bi se poslovanje zadržalo održivim potrebno je poticati poduzeća ka razvoju kroz razne inicijative i potpore te poticanje u isto vrijeme društveno odgovornog ponašanja.

Kao i održivi razvoj, društvena odgovornost poduzeća može se opisati na više načina, no prema Blewitt, J. (2017.) društvena odgovornost poduzeća definira se kao odgovorno, moralno ponašanje poduzeća koje uz doprinos gospodarstvu dovodi do unapređenja života i standarda cijele lokalne zajednice i radnika poduzeća. Prema Kotleru, P. i Lee, N. (2011.) društvenu ili korporativnu odgovornost karakterizira dragovoljnost, odnosno usvajanje poslovne prakse koja nadmašuje očekivanja javnosti, regulatornih institucija i zainteresiranih strana. Dragovoljnost

označava poduzeće koje svojevrijedno bez pritiska i jedne stranke provodi poslovanje zasnovano na moralnom, etičkom promišljanju. Isto tako kako bi uistinu bile društveno odgovorne, korporacije moraju poraditi na tehnološkom unapređenju koje ne ugrožava okoliš, inovacijama, uvođenju novih poslovnih modela, edukaciju svojih zaposlenika te ono im otvara vrata suradnji s dobavljačima, kreditorima, zaposlenicima, kupcima, ali i lokalnim vlastima, institucijama i drugim državnim tijelima (Sedlaček, J. i Katavić, I., 2017.). Danas je društveno odgovorno ponašanje poduzeća pretpostavka ostvarenja i sastavni dio Agende 2030.

Koncept korporativne društvene odgovornosti odnosi se na: (1) odgovornost prema okolišu i zajednici, (2) odgovornost prema dioničarima, (3) fokus na etičko ponašanje te (4) fokus na volontiranje. Poduzeća kroz svoje djelovanje obraćaju pažnju kako njihovo djelovanje utječe na sve subjekte u okolini i poduzeću, vodeći se etičkim pravilima i poštivanjem subjekata te poduzimajući razne donatorske aktivnosti bez ostvarivanja profita. U svom poslovanju isto tako poduzeće treba poštivati ljudska prava, zakone države u kojoj se nalaze te ostale norme i ponašati se odgovorno u svim fazama svog poslovanja (Vojić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B., 2012.).

Unutar bilo koje faze proizvodnje, dijela poslovanja ili donošenja odluke poduzeća treba obratiti pažnju (Vojić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B., 2012): (1) kakav utjecaj ima na zajednicu i njihovo zdravlje, (2) pruža li transparentne informacije potrošačima i partnerima, (3) kakav odnos njihova odluka stvara sa zajednicom i partnerima te (4) utječe li odluka poduzeća na okoliš. Poduzeća kroz razne inicijative i projekte transparentno iznosi potrebne informacije i doprinosi funkcioniranju zajednice i poduzeća unutar te zajednice (npr. inicijative za poboljšanje ljudskog zdravlja, promicanje sigurnosti kroz projekte o sigurnosti u vožnji, inicijative za zaštitu okoliša u obliku smanjenja ambalaže i slično.).

Korporacije mogu odabrati jedan od šest oblika društveno odgovornog ponašanja (Kotler, P. i Lee, N., 2011.). Jedan od načina doprinosa društvu i zajednici je kroz financiranje određenih projekata ili ciljeva za unapređenje zajednice ili rješavanje određenog moralnog problema kao što je npr. iskorištavanje životinjskog krzna u tekstilnoj industriji. Drugi način djelovanja poduzeća je kroz projekte promjene ponašanja određene zajednice kao što je edukacija o higijeni i važnosti pranja ruku koju provodi Coca – Cola u afričkim zemljama. Osim navedenog postupci koje poduzeće može poduzeti odnose se na doniranje sredstava u dobrotvorne svrhe, suradnju s neprofitnim organizacijama i doniranje postotka od prodaje određenog proizvoda, volontiranje zaposlenika u neprofitnim organizacijama ili raznim udrugama na način da šire

svoje znanje i provode edukacije te usvajanje poslovnih praksi na čitavoj razini poslovanja poduzeća.

Postoji niz okvira i standarda za mjerenje uspješnosti društveno odgovornog ponašanja određenog ponašanja: (1) engl. *Global Reporting Initiatives*, (2) AA 1000, (3) ISO 14001, (4) OHSAS 18001, (5) Dow-Jones indeks održivosti i (6) UN Global Compact (Simpson, J. i Taylor, J., 2013.).

Inicijativa UN-a engl. Global Compact pokrenuta je 1999. godine s ciljem ostvarenja ekološki i društveno prihvatljivog poslovanja na mnogim tržištima. Ova inicijativa obuhvaća 10 pravila koja se odnose na poštivanje ljudskih prava, prava radnika, očuvanje okoliša te borbu protiv korupcije (Hrvatska udruga poslodavaca, 2014.). U sklopu ove inicijative sudjeluje niz poduzeća, ali i organizacija i udruga koje se obvezuju težiti poštivanju pravila i pravodobnom izvještavanju o uspješnosti svog poslovanja u sklopu društveno odgovornog ponašanja. Okvir za ocjenjivanje uspješnosti provođenja odgovornog društvenog ponašanja predstavlja engl. *Global Reporting Initiative (GRI)* (Rogošić, A. i Bekavac, J., 2015.). Prema GRI društvena odgovornost se promatra kroz ekološku (npr. potrošnja energije, vode, materijala, emisija štetnih plinova, bioraznolikost), ekonomsku (npr. nadnice, edukacije, istraživanja i razvoj) i društvenu dimenziju (npr. radna te ljudska prava, zdravlje i sigurnost zaposlenika). Upravo ove dimenzije predstavljaju dimenzije održivog razvoja (Dev, A. i Singhal, N. S., 2016.). Prema Dev, A. i Singhal, N. S., (2016.) primjena GRI dovodi do niza koristi za poduzeće: (1) unaprijeđeno shvaćanje i prepoznavanje prilika i opasnosti u poduzeću, (2) dugotrajno utječe na strateško upravljanje i politiku poslovanja, (3) smanjuje troškove i povećava efikasnost, (4) uklanja vjerojatnost štetnog utjecaja na ekonomiju, okoliš i društvo, (5) unaprjeđuje imidž i povećava vjernost potrošača, (6) omogućava vanjskim partnerima shvatiti ključne vrijednosti poslovanja poduzeća te (7) ukazuje na dobre prakse poslovanja. Osim navedenog okvira za poslovanje poduzeća vrlo je bitan standard ISO 26000 koji je direktno vezan za društveno odgovorno ponašanje. Ovaj standard naglašava važnost sudjelovanja multinacionalnih poduzeća u razvoju lokalnih zajednica (Aerni, P., 2018.).

Prednosti odgovornog ponašanja ogledaju se u poboljšanju reputacije poduzeća, prepoznatljivost branda, smanjenju troškova, komparativnoj prednosti nad drugim poduzećima, većoj uključenosti zaposlenika te većim mogućnostima edukacije za zaposlenike. Najvažniji razlog zašto bi se neko poduzeće odlučilo na društveno odgovorno ponašanje je produljenje vijeka svog poduzeća, povećanje dobiti te neće izazvati kritike i marginalizaciju od strane

potrošača do koje bi došlo da se ne ponaša na odgovoran način (Bilas, V., Ostojić, R. i Franc, S., 2017.).

Potrebno je napomenuti da ne ponašaju se sva poduzeća odgovorno. Sve više se spominje pojam engl. *greenwashing* koji se odnosi na poduzeća koja se promoviraju kao „zelena“, odnosno poduzeća koja proizvode u skladu s ekološkim pravilima i tako označavaju i proizvode. Problem se nalazi u tome što takva poduzeća se samo promoviraju kao društveno odgovorna i provode više vremena reklamirajući se kao takva nego što stvarno poduzimaju aktivnosti u smjeru društveno odgovornog ponašanja. Postoji sedam oblika ponašanja koje se smatra engl. *greenwashingom* (Canperi, B., 2016.): (1) etiketiranje proizvoda kao ekološki prihvatljivog u vidu upotrijebljene ambalaže za proizvod dok se izostavlja utjecaj proizvodnje i drugih postupaka na okolinu, (2) navođenje ekološke ili energetske učinkovitosti bez valjanog dokaza i potvrde nadležne institucije, (3) uporaba riječi široke uporabe koje mogu dovesti do zablude npr. engl. „*all natural*“, (4) isticanje tvrdnji koje su tehnički točne, ali nebitne s obzirom da su već utvrđene zakonom, (5) isticanje većeg stupnja ekološke odgovornosti u odnosu na poslovanje drugog poduzeća u istoj industriji, npr. organska cigareta može biti bolja od obične, ali je i dalje štetna za potrošača, (6) isticanje tvrdnji koje su lažne te (7) postavljanje slika ili riječi koje mogu uvjeriti potrošače da poduzeće ima potporu određene organizacije (Canaperi, B., 2016.).

3. TRENDОВИ

POSLOVANJA

MULTINACIONALNIH PODUZEĆA

3.1. Pojmovno određivanje multinacionalnih poduzeća

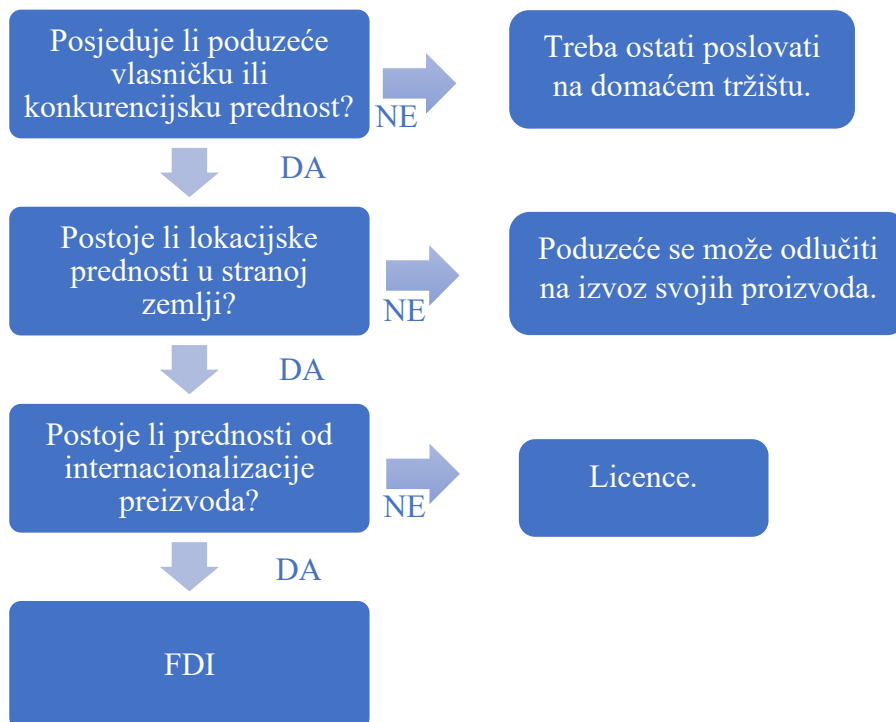
Danas u svijetu postoji preko 60 000 različitih multinacionalnih poduzeća (Kordos, M. i Vojtović, S., 2016.). Njihov razvoj možemo direktno povezati sa sve ubrzanijom globalizacijom diljem svijeta. One predstavljaju temelj civilizacije 21. stoljeća. Multinacionalna poduzeća kontroliraju ono što jedemo, kako komuniciramo, putujemo i sve ostale normalne aktivnosti. Utječu na svaki dio našeg života i unatoč tome što donose mnoge prednosti, takva poduzeća su i izvor mnogih katastrofa i uzrokom globalnih problema.

Postoji niz definicija multinacionalnih ili transnacionalnih poduzeća. Ovdje će se obraditi neke od njih. Takva poduzeća su rezultat globalizacije i internacionalizacije poslovanja koja provode u dvije ili više zemalja (Grgić, M. i Bilas, V., 2008.). Multinacionalna poduzeća slično se definiraju i prema Mayrhofer, U. i Prange, C. (2015.) multinacionalna poduzeća mogu se definirati kao poduzeća koja se bave stranim privatnim ulaganjima te ima udio u poslovanju van matične zemlje u nekoj ili nekoliko zemalja. Velika multinacionalna poduzeća mogu poslovati u stotinjak zemalja i imati tisuće zaposlenih izvan matične zemlje. Put ka tržištu multinacionalna poduzeća mogu ostvariti putem izvoza, licenci ili franšizinga te izravnim ulaganjima. Izravna ulaganja danas predstavljaju i sinonim za izravna strana ulaganja, no pojam treba razlikovati od pojma multinacionalnog poduzeća jer to predstavlja samo jednu od aktivnosti korporacija. Inozemna strana ulaganja predstavljaju investicije u stranu zemlju u proizvodnju, stvaranje podružnice ili trgovine (Grgić, M. i Bilas, V., 2008.).

Poduzeća privučena strateškim motivima postaju multinacionalnim. Neki od strateških motiva prema Moffett, M. H., Stonehill, A. I. i Eiteman D, E., (2009.) su: (1) nova tržišta na kojima mogu prodavati svoje proizvode i otvoriti proizvodne pogone, (2) svoju proizvodnju i poduzeća stavljaju u zemlje s dostupnim resursima važnim za njihovu proizvodnju, (3) svoju proizvodnju lociraju u zemlje u kojima su neki od faktora proizvodnje ispod cijene koja je u njihovoj zemlji te (4) određena poduzeća svoje poslovanje vode u zemljama bogatim tehnologijom kako bi dobile pristup istoj.

Treba li određeno poduzeće krenuti u multinacionalne vode i postati multinacionalnim poduzeće Dunning gleda kroz OLI (engl. Ownership, Location, Internalization) paradigmu (Annan-Diam, F., 2012.). Postoje tri faktora preko kojih se mogu objasniti multinacionalne aktivnosti: (1) posjedovanje pojedine vlasničke ili konkurentske prednosti poduzeća. Može se odnositi na vlasnička prava, nematerijalnu imovinu, organizacijske i marketinške sustave i još mnogo drugih. Poslovanje multinacionalnih poduzeća igra veliku ulogu u ostvarenju ciljeva održivog razvoja te potrošači sve više stavljaju pozornost na njihovo društveno odgovorno ponašanje o čemu će se raspraviti u daljnjem dijelu rada. (2) odnosi se na karakteristike lokacije odnosno odabrane zemlje ili regije. Faktori koji mogu poduzeće privući poslovanju u neku zemlju su niži troškovi materijala, produktivna radna snaga, dobra infrastruktura i mnogi motivi. (3) internalizacija se odnosi na situaciju kada poduzeće može samo proizvesti bolje određeni proizvod nego kada bi to izvodilo u suradnji s drugim poduzećem. U slučaju da poduzeće posjeduje sva tri faktora prednosti, poduzeće može krenuti u strana izravna ulaganja (Annan – Diam, F., 2012.)

Slika 4 OLI paradigma



Izvor: Corporate Finance Institute. *What is Eclectic Paradigm?* Vancouver: Corporate Finance Institute. Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/eclectic-paradigm/> (14. veljače 2021.)

Koliko zapravo su multinacionalna poduzeća važna u svijetu govori činjenica da Fortune Global 500 objavljuje listu najuspješnijih korporacija na svijetu mjereno u ostvarenim prihodima. 500 svjetskih multinacionalnih poduzeća generiralo je 33,3\$ triliona prihoda te 2,1\$ triliona profita tokom 2019. godine. Ovih 500 poduzeća zapošljava preko 69 miliona ljudi u 32 zemlje svijeta. U top 10 poduzeća prema prihodima mogu se primijetiti poduzeća kao što su Walmart, Amazon, Wolkswagen i mnoge druge (tablica 1.) (Fortune, 2020). Prema Fortune 500 najviše multinacionalnih poduzeća posluje u prerađivačkom ili financijskom sektoru.

Tablica 2 Top 10 poduzeća prema ostvarenim prihodima u 2020. godini

TOP 10 PODUZEĆA	PRIHODI MILIJUNIMA	U
Walmart	\$	529,964
Sinopec Group	\$	407,009
State Grid	\$	383,906
China National Petroleum	\$	379,130
Royal Dutch Shell	\$	352,106
Saudi Aramco	\$	329,784
Volkswagen	\$	282,760
BP	\$	282,616
Amazon	\$	280,522
Toyota Motor	\$	275,288

Izvor: Fortune *Global 500: Top 10 Companies by Revenue* [online]. Dostupno na: <https://fortune.com/global500/> (01. veljače 2021.)

3.2. Nastanak i vrste multinacionalnih poduzeća

Postoji nekoliko pogleda na povijest nastanka multinacionalnih poduzeća. Određeni znanstvenici i ekonomisti smještaju nastanak multinacionalnih poduzeća u 17. stoljeće, dok određeni smatraju da prava multinacionalna poduzeća se pojavljuju tokom 19. stoljeća i velikog rasta ulaganja u strane investicije. Prema Borghoffu, M. te Welge, M. prva osnovana multinacionalna poduzeća već je bilo moguće smjestiti u 17. stoljeće kada Nizozemska i Engleska stvaraju svoje prve kolonijalne korporacije (Borghoff, T. i Welge, M, 2001.). Nizozemska osnutkom 1602. godine Nizozemsko istočnoindijskog poduzeća te Engleska 1600. sa svojom Časno istočnoindijskim poduzećem započinju stvaranje povijesti velikih korporacija. Ovima dvjema zemljama poslovanje u kolonijama omogućilo je uvoz u svoju zemlju veliku količinu raznolikih čajeva, začina te pamuka. Unatoč tome što su ove korporacije imale velike

učinke na svoje matične zemlje one su bile samo naznake za dolazak pravih multinacionalnih poduzeća na tržišta svijeta.

Prema Peterson, 2008. korporacije kakve se danas mogu vidjeti u svijetu nastale su početkom 19. stoljeća. Britanske banke i osiguravajuće kuće našle su put na američko tržište, švicarska poduzeća tekstila svoje radnje otvaraju u Njemačkoj i tako niz poduzeća svoje mjesto nalazi u nekoj od zemalja svijeta. Do 1914. godine postojalo je već preko 1000 multinacionalnih poduzeća diljem svijeta. Te godine je čak trećina stranih izravnih ulaganja pripadala multinacionalnim poduzećima. Djelovanje multinacionalnih poduzeća i njihovo stvaranje usporeno je u periodu Prvog svjetskog rata te Velike gospodarske krize 1929. godine koja je usporila ekonomske djelatnosti. U periodu 1920. godine do 1945. godine poslovanje karakterizira pritisak političkih snaga te rast transakcijskih troškova, visokih carina koje su otežale trgovinu. Nakon Drugog svjetskog rata, odnosno 1950. – 1960. pojavljuju se nove prilike za pokretanjem poslovanja. Zapadne zemlje dovode do ukidanja protekcionističkih mjera i liberalizacije tržišta. Poslije 1957. godine i stvaranja Europske ekonomske zajednice došlo je do povećanog inozemnog ulaganja u Europu te Amerika otvara niz proizvodnih pogona diljem Europe kako bi izbjegla carine. Do umjerenog smanjenja aktivnosti multinacionalnih poduzeća dolazi sedamdesetih godina kada dolazi do krize vezane za gorivo. Završetkom krize i ulaskom u 1980. godinu razvoj tehnologije doveo je do poboljšanja proizvodne efikasnosti. U ovom periodu počinju se razmatrati pitanja globalno/lokalno poslovanje, uspjeh poduzeća/utjecaj na okoliš. Globalizacija dovodi do sve više interakcija među poduzećima (Peterson 2008.)

Prema Slomanu, J. multinacionalna poduzeća možemo razlikovati na temelju nekoliko kriterija (Sloman, J., 2008.):

1. veličina: postoje velika i mala multinacionalna poduzeća, no sve više teži za hibridnim oblikom kako bi iskoristilo prednosti obje veličine poduzeća. veličina se određuje na temelju poslovnica koje posjeduje diljem svijeta,
2. priroda posla: ne postoji određeni tip poslovanja, multinacionalna poduzeća mogu se baviti pružanjem usluga, ali i poljoprivrednim djelatnostima, kemijskim djelatnostima, proizvodnjom i slično.
3. lokacija proizvodnje: neka poduzeća svoju proizvodnju rašire po mnogim zemljama, ali dobar dio se lokalizira u određenoj zemlji ili uskoj listi povezanih zemalja. poduzeća će svoja poslovanja locirati na područja koja im omogućuje lakše obavljanje poslova uz

što niže troškove. u slučaju radno intenzivnog poslovanja poduzeće će svoju proizvodnju staviti u neku od zemalja u razvoju gdje su niske nadnice.

4. vlasništvo: poduzeće može samostalno poslovati, no vrlo često ulazi u partnerstva i zajedničke pothvate te tako dijeli udio u vlasništvu.

Prema Grgić, M. i Bilas, V. (2008.) postoji nekoliko vrsta multinacionalnih poduzeća koja se razlikuju prema mjestu djelovanja. Postoje etnocentrične koje svoje središte imaju u jednoj zemlji te njihove podružnice nemaju nikakvu neovisnost, policentrične koje se razlikuju od etnocentričnih u posjedovanju podružnica i aktivnosti u drugim zemljama te posjedovanju određene razine samostalnosti te geocentrične multinacionalna poduzeća koja imaju niz poduzeća u drugim zemljama koja imaju potpunu samostalnost (Grgić, M. i Bilas, V., 2008.).

3.3. Politički i ekonomski utjecaj multinacionalnih poduzeća

Privatni sektor postaje sve dominantniji na tržištu, uključujući se u ekonomska, društvena, ekološka i politička pitanja, no još se vode rasprave stvaraju li inozemna ulaganja dobar ili štetan utjecaj na treće zemlje (Eang, M.L., 2019.). Svoj utjecaj imaju na sve dijelove poslovanja i ekonomije, pa mnoge zemlje se bore za naklonost multinacionalnih poduzeća te započinju utrku s drugim zemljama omogućavajući poduzećima porezne olakšice, pomoći vlada u poboljšanju infrastrukture i drugim mnogim načinima.

Dolaskom korporacija u stranu zemlju, ono sa sobom povlači kapital, investicije te transfer znanja i tehnologije. Velika korporativna poduzeća mogu utjecati i na politiku određene zemlje uvjetovanjem povlačenja s tog tržišta ako se ne ispune određene stavke ili povlačenje s tržišta može doći uslijed zahtijeva države koji štete poslovanju poduzeća. Lobiranje među poduzećima je primjetno u svim dijelovima poslovanja, bilo da je riječ o ekološkom utjecaju rada poduzeća do smanjenja ili povećanja carina. Svako poduzeće će podupirati drugačiju odluku, ovisno o djelatnosti svog poslovanja. Korporacije lobiraju za uvođenje carinskih restrikcija, no s druge strane postoje i one koje se protive takvom uvođenju. Sve ovo uvelike utječe na politike zemalja diljem svijeta te međunarodnu trgovinu. No, lokalne vlasti počinju shvaćati važnost ulaganja u lokalna poduzeća i stvaranja pritiska na multinacionalna poduzeća kako bi više pridonosila lokalnoj zajednici.

Međutim, multinacionalna poduzeća su iznimno važna za međunarodnu trgovinu jer povećavaju BDP zemlje u kojoj ima podružnice ili proizvodnju, stvaraju radna mjesta

maksimizirajući svoju proizvodnju te imaju vitalnu ulogu u poboljšanju društvenog i ekonomskog napretka. Kroz svoja inozemna ulaganja upravo stvaraju radna mjesta u zemlji u kojoj posluju te paralelno povećavaju prihode i smanjuju cijene proizvoda prodanih u toj zemlji. Investicije u inozemstvo i ulazak na strana tržišta može biti od ključne važnosti za postizanje ekonomije obujma (Shapiro, A. C., 2014.). Za poduzeće širenje na druga tržišta može biti izlaz ako njihovi troškovi istraživanja i razvoja su jednostavno previsoki i ne mogu pokriti te troškove na vlastitom tržištu.

Premještanjem svoje proizvodnje, otvaranjem novih trgovina ili podružnica znači stvaranje radnih mjesta u stranoj zemlji gdje su niži troškovi nadnica što predstavlja rezanje troškova za poduzeće, ali za matičnu zemlju znači relociranje radne snage odnosno manje zaposlenih u matičnoj zemlji. Svojim poslovanjem utječu na poboljšanje infrastrukture gradnjom cesta koje ujedno pomažu njima prilikom prijevoza svojih proizvoda, ali i lokalnoj zajednici. Za ekonomiju zemlje u razvoju, dolazak velikog multinacionalnog poduzeća znači i dolazak, odnosno transfer tehnologije i educiranje lokalne radne snage novim vještinama. Poduzeća investiraju u zemlju u razvoju uvođenjem novih standarada, uvjeta zaštite na poslu, edukacije. Za lokalne partnere suradnja s multinacionalnim poduzećima označava potrebu usavršavanja i učenja novih vještina (Chron, 2019.). Lokalna poduzeća dolazak multinacionalnih poduzeća mogu promatrati kao mogućnost za imitiranje njihova poslovanja i unaprjeđenje vlastitog poslovanja po uzoru na poslovanje multinacionalnog poduzeća.

Također, podupiru lokalna poduzeća educirajući lokalne poduzetnike ispravnim praksama te novim načinima poslovanja. Nije rijetka praksa da multinacionalna poduzeća sklapaju suradnje s lokalnim poljoprivrednicima te to je odlična prilika za lokalna poduzeća da povećaju svoje prihode i reputaciju. U slučaju da poduzeća odluče dio proizvodnje namijeniti lokalnom tržištu, a ne isključivo izvozu, lokalna zajednica će profitirati raznolikim proizvodima koji mogu cjenovno biti jeftini od uvoznih.

No, poslovanje ovako velikih poduzeća ima negativne rezultate u zemljama koje nemaju jasne i stroge zakone te u takvim područjima velika poduzeća iskorištavaju manjkavost regulacija. Poznati proizvođač tenisice i sportske opreme Nike se tako našao u skandalu u kojem je bio optužen za iskorištavanje djece kao radne snage, Apple je pokušao zataškati samoubojstva svojih radnika u Kini. Osim iskorištavanja radne snage, veliki udio profita poduzeća vraćaju u matičnu zemlju bez reinvestiranja u zemlje u razvoju. Utjecaj na ekološki sustav može biti poguban za floru i faunu tog područja.

Razvijene zemlje, poput skandinavskih, imaju visoki stupanj regulacija i pravni okvir za razliku od zemalja u razvoju ili trećih zemalja (Kordos, M. i Vojtović, S., 2016.). Kako bi izbjegli razne regulacije, ali i visoke cijene rada, multinacionalna poduzeća su svoje proizvodne pogone i podružnice premještaju u zemlje u razvoju i treće zemlje. Multinacionalna poduzeća iskorištavaju nepostojanje regulacijskog okvira u zemljama u razvoju kako bi mogla premjestiti svoju proizvodnju koja uzrokuje visok stupanj zagađenja s obzirom da u matičnoj zemlji postoji regulacijski okvir koji ograničava utjecaj poduzeća na okoliš. U zemljama bez strogih regulacija ili zemljama koje nisu razvijene, gospodarski rast može u potpunosti izostati (Kragić, M., 2018.).

Multinacionalna poduzeća isto tako imaju utjecaj na promjene u društvu stvarajući npr. brzu hranu standardnim izvorom prehrane brojnih Amerikanaca. Negativna strana poslovanja multinacionalnih poduzeća ogleda se i u činjenici da na određenom tržištu mogu zauzeti dominantnu poziciju, odnosno dovesti do monopola i iskorištavanja pozicije. Zemlja u kojoj se takva korporacija nalazi može početi uvelike ovisiti o poslovanju i principima tog poduzeća (Kordos, M. i Vojtović, S., 2016.). Time svime multinacionalna poduzeća dovode do potiskivanja nacionalnih interesa, smanjivanja suvereniteta zemlje, iskorištavanja resursa, korumpiranih postupaka i ilegalnog iskorištavanja radnika ispod normalne nadnice. Poslovanje multinacionalnih zemalja u drugim zemljama može dovesti i do izbacivanja lokalnih poduzeća s tržišta, destimuliranja istih i time povećanja nezaposlenosti.

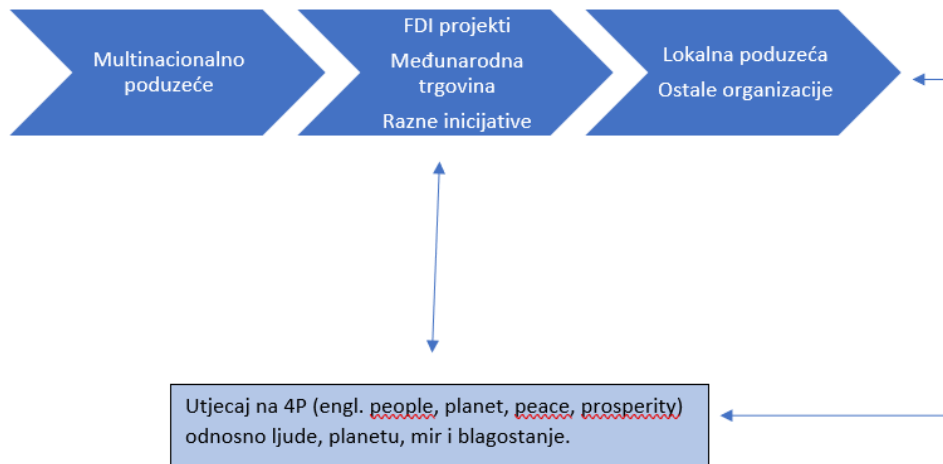
Poduzeća koja posluju na području EU obvezuju se postupati po etičkim načelima, izbjegavati koruptivno ponašanje, dobro se ophoditi prema svojim potrošačima, dobavljačima i investitorima, pružiti brigu i edukaciju svojim zaposlenicima (Kordos, M. i Vojtović, S., 2016.)

3.4. Uloga multinacionalnih poduzeća u ostvarivanju održivog razvoja

Multinacionalna poduzeća imaju veliku ulogu u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja i samom utjecanju na održivi razvoj. S obzirom da društvo i okolina postaju sve svjesniji potrebe za očuvanjem i zaštitom resursa kao i poznavanja samog pojma održivog razvoja, multinacionalnim poduzećima postavlja se zahtjev za praćenjem trendova održivog razvoja kako bi zadržali svoju konkurentsku poziciju. Održivost za poduzeća danas seže puno dalje od samog ostvarivanja profita, poduzeća prilikom oblikovanja svojih aktivnosti moraju uzeti u

obzir utjecaj na: okoliš, ljudsko zdravlje, korporativnu društvenu odgovornost, regulaciju i interese drugih strana (Eang, M. L., 2019.). Svoje djelovanje poduzeća mogu ostvariti preko FDI projekata, međunarodnom trgovinom, raznim inicijativa i to sve uz suradnju drugih sudionika na tržištu (slika 3.)

Slika 5 Utjecaj multinacionalnih poduzeća



Izvor: Kolk, Kourula i Pisani, (2017.) Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: what do we know and how to proceed? *Transnational corporations*, 24 (3), str.11.

Utjecaj multinacionalnih poduzeća na ostvarivanje ciljeva održivog razvoja započinje onog trenutka kada se počnu društveno odgovorno ponašati. Društveno odgovorno ponašanje dovodi do poštivanja ljudskih prava, povećanja jednakosti među radnicima, dovodi do buđenja svijesti o bitnim zdravstvenim pitanjima, ali i utjecaju poduzeća na okoliš u cjelini.

Većina multinacionalnih poduzeća, zbog vrste posla kojim se bave, teže smanjenju štetnosti svoje proizvodnje i potrošnje. Oni, nažalost, nisu toliko fokusirani na ekološki aspekt ili kupovnu moć skupine ljudi već većinski upravo na proizvodnju jer se ona direktno veže za njihovo poslovanje. Vođeni time, dolazi do smanjenja troškova proizvodnje te smanjenja energetske potrošnje. Sukladno navedenom, multinacionalna poduzeća svoju pozornost stavljaju ponajviše na ekonomsku dimenziju dok je ona ekološka na posljednjem mjestu (Samsurijan, M.S., 2017.) .

Unatoč tome bilježi se porast interesa poduzeća za održivi razvoj, mnoge velike korporacije kroz svoje integrirane politike direktno potiču ostvarivanje održivog razvoja. Poduzeća uočavaju negativne utjecaje svog poslovanja te usmjeravaju svoje napore ka rješavanju problema te poticanju promjena u svijetu.. Kroz svoje poslovanje mogu se fokusirati na (Canepari, B., 2016.): (1) smanjenje upotrebe energije, (2) smanjenje upotrebe sirovih

materijala, (3) ograničavanje emisije plinova te (4) ograničavanje stvaranja otpada u proizvodnji. Postoj pet ekoloških problema koje su direktno vezane za poslovanje poduzeća: (1) globalno zatopljenje, (2) uništavanje tla, (3) uništavanje bioraznolikosti, (4) zagađenje voda, (5) uništenje šuma. Multinacionalna poduzeća se usredotočuju na smanjenje vlastitog utjecaja te uvođenje zdravih poslovnih praksi. Mnoga multinacionalna poduzeća se tako fokusiraju na snižavanje emisije štetnih plinova s obzirom da visoka emisija može ih prikazati kao neprivlačnim poduzećem za investitore, ali i kako bi smanjili svoj utjecaj na zajednicu i okolinu. Investiranje u tehnologiju koja ne izaziva emisiju štetnih plinova te usklađivanje poslovanja s ekološkim regulacijama ne utječe samo na očuvanje okoliša već i poboljšava financijske aspekte poslovanja poduzeća. Naravno, njihovo društveno odgovorno ponašanje seže puno dalje te uočavaju važnost promoviranja ljudskih prava, jednakosti, educiranja lokalnog stanovništva i zaposlenika.

Poduzeće u slučaju da odluči riješiti problem npr. nedovoljno plaćenih radnika povećanjem nadnica radnika pripomoći će ostvarivanju četiri cilja UN-a: svijet bez siromaštva, svijet bez gladi, dostojanstven rad, održivi gradovi i zajednice (MVO platform, pristupljeno:10.02.2021.).

Tablica 3 Način pridonosenja održivom razvoju

Problem: nedovoljno plaćeni radnici	Akcija: povećanje nadnica
	SDG 1: smanjenje siromaštva
	SDG 11: osiguranje egzistencije
	SDG8: smanjenje prekovrenog rada, smanjenje iskorištava dječje radne snage
	SDG2: pristup javnim uslugama

Izvor: MVO platform (05.07.2017.). *The contribution of companies to the SDGs*. Amsterdam: MVO platform. Dostupno na: <https://www.mvoplatform.nl/en/the-contribution-of-companies-to-the-sdgs/> (09. veljače 2021.)

Da bi osigurali postizanje ciljeva održivog razvoja, poduzeća se usmjeravaju na (International Chamber of Commerce, 2015.): (1) razvijanje inovativnih poslovnih modela, (2) postavljanje ciljeva održivosti na razini poduzeća, (3) poticanje holističkog razmišljanja, (4) razvijanje strategije integracije sve tri dimenzije održivog poslovanja u cjelokupno poslovanje poduzeća, (5) poboljšanje odnosa s dioničarima te (6) promoviranje kvalitetnog korporativnog upravljanja kroz sudjelovanje u antikorupcijskim programima, projektima unaprjeđenja ljudskih prava i slično.

Fokus poduzeća na ostvarenje ciljeva održivog razvoja može dovesti do ekonomskog rasta i razvoja. Svoje napore mogu usmjeriti na promociju malih poduzeća, osnivanje savjetodavnih kuća za poticanje lokalne zajednice na poslovanje, savjetovanje o financijskoj pomoći, analizu rizika kako bi se smanjio rizik poslovanja u budućnosti i mnoge druge aktivnosti. Ekonomski usmjerene aktivnosti i projekti koje poduzeće poduzima mogu utjecati na smanjenje gladi, siromaštva, omogućiti zdraviji način života i edukaciju o zdravlju, osiguravaju ekonomski učinkovitu proizvodnju i poboljšavaju infrastrukturu mjesta u kojem se nalaze.

U ekološkom smislu, poduzeća mogu dovesti do smanjene potrošnje resursa, kvalitetne raspodjele resursa, cirkularne ekonomije te ujedno pružanja nužnih, životnih resursa kao što je voda lokalnoj zajednici. To se postiže fokusiranjem na efikasnost resursa, pravodobnim mjerenjem utjecaja na okoliš, uporabom obnovljivih resursa, unaprjeđenjem tehnologije, razvijanjem planova za upravljanje otpadom i vodama, pokretanjem raznih inicijativa u suradnji s drugim poduzećima ili organizacijama te poticanjem ostalih poduzeća na odgovorno ponašanje. Poduzeća poboljšanjem postojećih proizvoda i razvojem novih, ističući bitne informacije o proizvodima doprinose održivom razvoju i stvaraju lojalnost potrošača.

Održivi razvoj osim ekonomske i ekološke dimenzije, sastoji se i od društvene. Bitno je prepoznati važnost ljudi unutar poslovanja, ali i izvan, poboljšati vještine zaposlenika uz poštivanje njihovih prava te mjeriti utjecaj svog poslovanja unutar društvene dimenzije. Multinacionalna poduzeća omogućavanjem zapošljavanja bez obzira na spol, stvaranjem novih radnih mjesta, poboljšanjem suradnje s lokalnim vlastima, edukacijama, poticanjem interesa mladih u STEM znanostima i raznim drugim aktivnostima dovode do ostvarivanja ciljeva održivog razvoja.

Iako je interes za održivi razvoj porastao, pojava Covid – 19 virusa te dolazak krize usporio je ispunjavanje ciljeva održivog razvoja (UN, 2020.). Prema Kuares, C., 2020. od 6630 korporacija samo 3% njih je imalo pozitivan doprinos ostvarenju ciljeva održivog razvoja, 24%

limitirano pozitivan utjecaj dok skoro tri četvrtine korporacija su imale limitirano negativan ili negativan utjecaj na ostvarenje ciljeve održivog razvoja. Tri sektora koja najviše doprinose ostvarenju ciljeva su: (1) zdravstveni sektor, (2) edukativni te (3) sektori za proizvodnju higijenske opreme. Sektori koji nisu ostvarili tokom 2020. godine pozitivne učinke na održivi razvoj su: (1) sektor pića i hrane, (2) sektor goriva i plina, (3) maloprodajni sektor (Kuares, C., 2020.).

Usljed pojave Covid – 19 virusa poduzeća zadužena za proizvodnju medicinske opreme najviše su profitirala i doprinijela ostvarenju trećeg Cilja održivog razvoja: zdravlja ljudi. Nasuprot navedenim poduzećima nalaze se poduzeća duhanskih proizvoda koja bilježe negativan utjecaj u kojem je jedna trećina onih čiji je sastav proizvoda kontroverzan.

4. STUDIJE SLUČAJA: POSLOVANJE MULTINACIONALNIH PODUZEĆA I OKVIR ODRŽIVOG RAZVOJA

4.1. Studija slučaja: Poslovanje Coca-Cole i okvir održivog razvoja

4.1.1. Osnovni podaci

Poduzeće Coca – Cola osnovano je 1886. te je njihov prvi proizvod bilo istoimeno gazirano piće Coca – Cola. S dugom i bogatom poviješću ono je danas jedno od najpoznatijih proizvođača pića. Coca – Cola svoju proizvodnju dijeli na proizvodnju koncentrata za pića (sirupe) te gotove proizvode (gazirana pića, voda, sokovi, mlijeko, kave, čajevi te energetska pića.)

Vizija Coca – Cole HBC je postati vodeći poslovni partner u kategoriji pića za svako doba dana i svaku priliku te razvijati poslovanje kroz suradnju s njihovim kupcima te ponudu pića koja će zadovoljiti potrebe potrošača. Coca – Cola HBC je razvojno orijentirana te njene temeljne vrijednosti odnose se na dobrobit kupaca, brigu o zaposlenima, izvrsnost, poštenje, učenje i jedinstvo u nastupu (Coca – Cola HBC, 2021.). Kroz viziju je vidljiva naklonost poduzeća kupcima, zaposlenima te razvoju što se posebno ističe prilikom formiranja njihovih aktivnosti usmjerenih na ispunjenje ciljeva održivog razvoja.

4.1.2. Održivi razvoj unutar Coca – Cole

Održivost za ovo poduzeće nije strana riječ što što potvrđuje i činjenica da se u 2020. godini nalazi na listi top tri poduzeća na svijetu orijentirana na održivi razvoj. Brigu o tome su započeli u samom početku sklopivši partnerstvo s Crvenim križem. Njihovo vrijedno djelovanje na području održivog razvoja te društveno odgovorno ponašanje može se primijetiti i u aktivnostima koje danas provode i koje su sastavni dio njihova poslovanja. Pri određivanju svojih dnevnih aktivnosti i projekata, Coca – Cola stavlja fokus kako te aktivnosti djeluju na njihove potrošače, partnere, kvalitetu proizvoda te na okoliš. Coca – Cola prati trendove, novu tehnologiju i regulacije koje se sve više zaoštavaju na tržištu te tako stvara pozitivne učinke na zajednicu.

Coca – Cola HBC je postavila 12 ciljeva koji bi se trebali ostvariti do 2020. godine. Ciljevi se odnose na veću uporabu obnovljive energije, doprinos cirkularnoj ekonomiji, smanjenje štetnih utjecaja stakleničkih plinova te razni projekti za poboljšanje zdravlja i dobrobiti lokalnih zajednica te zaposlenika. Ciljevi će se u ovom radu podijeliti u 3 ulomka: zdravlje i opća dobrobiti potrošača, zaposlenika te partnera, utjecaj na klimu i vodu te kružno gospodarstvo.

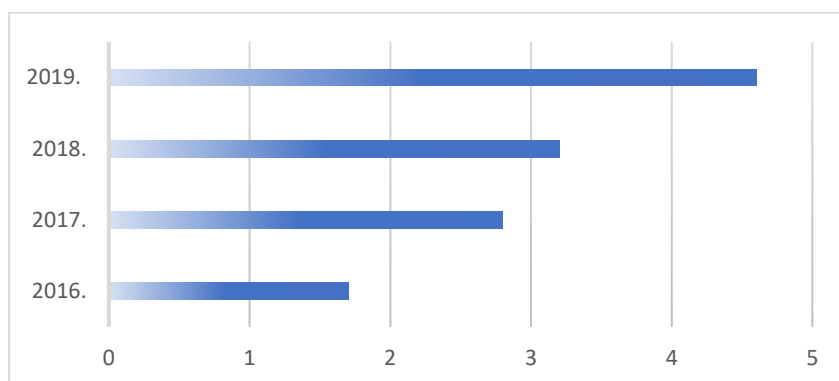
4.1.2.1. Utjecaj na potrošače, zaposlenike te partnere

Sve su veći zahtjevi potrošača, ali i uvjeti zdravstvenih institucija kojim traže od poduzeća zdravije varijante proizvoda. Kako bi udovoljila zahtjevima raznih organizacija, ali i pripomogla u unapređenju zdravlja svojih potrošača, zaposlenika te lokalne zajednice Coca – Cola HBC poduzela je nekoliko projekata. Strategija uključuje izmjenu standardnog pića smanjivanjem šećera, promoviranjem pića bez šećera ili s malim udjelom šećera, ponudom pića u manjoj ambalaži kako bi se lakše kontrolirao unos šećera te širenje ponude pića. Poduzeće isto tako pazi da njihova pića ne sadrže više od 10% dozvoljenog, tj. preporučenog šećera.

Preformulirano je 1000 pića kako bi udovoljili WHO-u i željama potrošača. Unutar cijelog portfolija poduzeća čak 45% u svom sastavu nema šećera ili je ta količina minimalna. Njihovi naponi da pruže potrošačima što žele proteže se i na nuđenje pića s nutritivnim vrijednostima, obogaćujući organizam potrošača vitaminima, mineralima, elektrolitima (primjeri proizvoda: LACFREE, smartwater, Aquarius, Vitingo). Tim postupkom Coca – Cola HBC nastoji ostvariti treći cilj Agende 30.

Osim na zdravlje svojih potrošača, poduzeće daje veliko značenje jednakosti spolova i jačanju pozicije žena u poslovnom i privatnom. Iz tog razloga kroz program 5by20 pomažu ekonomski osnažiti 5 milijuna žena do 2020. godine. Do kraja 2019. godine kroz njihov program je prošlo gotovo 4,6 milijuna žena (slika 1.). Isto tako poduzeće je omogućilo razne edukacije za svoje zaposlenike i suradnike. Edukaciju o recikliranju provela je čak na 15 tržišta te time što je rezultiralo prikupljanjem oko 60 000 tona plastike za recikliranje.

Slika 6 Kumulativni zbroj žena koje su prošle kroz program 5by 20 2016.-2019. (milijuni)



Izvor: The Coca – Cola Company (2020.). *Business & Sustainability Report 2019*. Atlanta: The Coca – Cola Company, str.8.

4.1.2.2. Utjecaj poslovanja na klimu te upravljanje vodama

Voda se u svijetu smatra resursom koji je ponajviše pogođen djelovanjem raznih poduzeća. Coca – Cola HBC nije izuzetak, ona koristi ovaj resurs u 90% svojih aktivnosti te stoga očuvanje i upravljanje vodom je jedan od glavnih fokusa prilikom oblikovanja aktivnosti. Stoga Coca – Cola HBC od 2004. godine stvara mnoga partnerstva s raznim organizacijama u području zaštite voda i poboljšanja sanitarnih uvjeta i pristupa vodi. Kroz razne inicijative i projekte doprinose cirkularnoj ekonomiji i efikasnoj uporabi vode i njenoj ponovnoj preradi. Upravljanje otpadnim vodama predstavljalo je cilj poduzeća, no postalo je kroz godine standardni postupak upravljanja.

Coca – Cola HBC posjeduje 804 objekta te samo u devet njih još nije uveden proces pročišćavanja vode. Kako bi što kvalitetnije tretirali vodu provode identificiranje tvari u otpadnim vodama, surađuju sa stručnjacima izvan njihova poslovanja za evaluaciju toksičnosti i određivanje koncentracije pojedine toksične tvari i njegova utjecaja na vodu te kombiniranjem svih dostupnih informacija omogućili su ograničavanje koncentracije svake tvari pojedinačno.

Kako bi unaprijedila upravljanje vodama, Coca – Cola HBC provela je nekoliko projekata koji se mogu istaknuti. Jedan od njih je inicijativa RAIN. Inicijativa „RAIN“ ili engl. Replenish Africa Initiative je Coca – Cola program čija je glavna svrha pomaganje Africi da ostvari određene ciljeve Agende 30. Kroz ovu inicijativu nastoji se pomoći više od 6 milijuna ljudi diljem Afrike kroz edukaciju lokalnih zajednica o važnosti vode te higijenskim navikama, učinkovitu upotrebu, upravljanje i zaštitu vode. S obzirom da je 2020. godinu cijeli svijet potresla epidemija Covid-19, ova inicijativa se pokazala iznimno važnom u afričkim zajednicama, a do sad su inicijativom obuhvatili preko 5 i pol milijuna ljudi, preko 80 000

mladih i žena je motivirano ka uspjehu, 245.000+ pacijenata, medicinskih sestara i doktora omogućen je WASH pristup, 450.000+ hektara zemlje je pod nadzorom za kvalitetan menadžment upravljanja vodom.

Drugi projekt predstavlja suradnju Coca – Cole i Svjetskog fonda za prirodu. U istočnoj Gvatemali, koja je poznata po sušnim razdobljima i požarima, Coca – Cola zajedno sa Svjetskim fondom za prirodu olakšala je lokalnoj zajednici pristup vodi. Kako bi prevenirali štetne posljedice sušnih razdoblja lokalnoj zajednici omogućena je edukacija o prevenciji zaštite šuma te donirana oprema za suzbijanje požara. Kako bi pridonijeli oporavku ekosustava kroz ovaj projekt zasađeno je preko 10 000 novih stabala.

Poduzeće Coca – Cola HBC veliku pozornost pridaje ne samo vodi već i utjecaju svojih proizvoda na klimu. Tako je postavila si za cilj (cilj: engl. „Drink in your Hand“) smanjenje ugljikovog dioksida u svojim proizvodima za 25% u odnosu na iznos CO₂ 2015. godine. Već su 2017. godine taj iznos smanjili za 19%, odnosno 24% u 2019. godini u odnosu na baznu godinu. Proces smanjenja stakleničkih plinova ogleda se kroz njegovo smanjenje u proizvodnim procesima, formatima pakiranja, dostavi, skladištenju u hladnjacima. Kako bi smanjili emisiju štetnih plinova, Coca – Cola nastoji koristiti različite alternativne načine za napajanje svojih prijevoznih sredstava, od biodizela do električne energije.

4.1.2.3. Cirkularna ekonomija kroz sustav pakiranja

Cirkularna ekonomija postaje sve bitniji pojam u mnogim poslovanjima, koncept kojeg se sve više poduzeća počinje pridržavati. Coca – Cola prati sve trendove te svjesna značenja cirkularne ekonomije postavlja nekoliko ciljeva koje nastoji ostvariti u toj domeni: (1) opravi za uporabu oko 40% ambalaže stavljene na tržište te (2) u svom poslovanju koristiti barem 20% plastike dobivene od oporabljenih ili obnovljivih resursa.

U odnosu na svoju konkurenciju, Coca – Cola prednjači u mnogim područjima počevši od toga da 1991. prvi lansirali prvu recikliranu bocu, 2009. predstavili prvu bocu djelomično biljnim podrijetlom te time predstavili sistem recikliranja i ponovne uporabe širem svijetu. Također, čišćenjem mora i oceana od nakupljene plastike i njenom obradom i ponovnom uporabom doprinose cirkularnoj ekonomiji. Prikupljanjem plastike iz Mediteranskog mora te plaža u okolici odlučili su prikupljeni materijal integritati u sastav svog pakiranja. Oko 300 boca je proizvedeno s 25% materijala sačinjenog od plastike prikupljene iz mora. Ovim postupkom htjeli su prikazati na mogućnost reciklaže plastike, odnosno prikupljenog otpada iz prirode.

Svjesni činjenice da samim čišćenjem i preradom neće očistiti vode od zagađenja, svoje napore usmjerili su ka (1) korištenju materijala koji se mogu 100% reciklirati, (2) stvaranju sistema za potrošnju i recikliranje u zemljama bez sustava upravljanja, (3) poboljšanje upravljanja sistemima recikliranja u zemljama u kojima već ti sistemi postoje, (4) edukaciji ljudi te (5) smanjenju troškova i povećanju dostupnosti recikliranog materijala.

Coca – Cola HBC je u području cirkularne ekonomije provela nekoliko projekata kojim se može pohvaliti. U Švedskoj su uveli model ambalaže koja je jedinstveno prepoznatljiva te drugačija u odnosu na ambalažu njihovih proizvoda u drugim zemljama. Boce u kojima se pohranjuju njihova pića napravljeni su od 100% recikliranog materijala i ujedno na naljepnici koja označava naziv proizvoda, šalju i poruku potrošača kojom potiču da i oni sami recikliraju. Poruka koju njihove boce nose glasi engl. „*Recycle me again*“. Coca-Cola ovim postupkom pridonosi kružnom gospodarstvu i pripomaže održivom razvoju u društvu te do sad postotak odaziva i ponovne reciklaže u Švedskoj iznosi 85%.

Jedna od važnih inovacija Coca-Cole je zasigurno i engl. *PlantBottle™*, prva na svijetu plastična boca koja se može u potpunosti reciklirati i koja je sastavljena dobrim dijelom od biljnog materijala. Zahvaljujući navedenoj inovaciji 30% pakiranja poduzeća zamijenjeno je ovom metodom u Sjevernoj Americi te 7% na globalnoj razini. Rezultat ovog postupka doveo je do smanjenja emisije CO2 koji odgovara razini micanja milijun automobila iz prometa u 2009.godini (Coca – Cola HBC, 29.01.2019.)

Također, Coca – Cola radi i na svom DASANI brandu koji predstavlja predstavnika inovacija održivosti unutar poduzeća kao i ambalažu koja je ekološki prihvatljiva. Coca – Cola planira pružiti DASANI ambalaži novi izgled, odnosno omogućiti joj da bude reciklirana, ponovno uporabljiva te engl. „*package free*“ opciju. Njihova boca sada bi trebala biti sastavljena od reciklirane plastike, 50% biljnog materijala te obnovljivog materijala. Ova tzv. engl. „*HybridBottle™*“ služi osvještavanju potrošača o reciklaži, ali i kako naziv kaže novoj, hibridnoj tehnologiji.

4.1.2.4. Brojčani pokazatelji rezultata

Poduzeće je do kraja 2019. uspjelo smanjiti čak 24% ugljičnog dioksida u svojim pićima te se time ubrzano približila postavljenom cilju od 25% smanjenja. Što se tiče njihove težnje da svake godine vrate barem 1% operativnih prihoda nazad zajednici, to su uspijevali svih godina. Najveći povrat ostvaren je 2015. godine od 1,9%, dok je 2019. on iznosio je 1,3%.

Jedan od većih ciljeva bio je smanjenje utrošene vode u postupku proizvodnje litre njihova pića. Omjer korištene vode se s godinama smanjivao te postotno smanjenje je 18%.

Tablica 4 Kvantitativni prikaz ostvarenih rezultata

Cilj	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Ugljik: smanjiti razinu ugljika u pićima za 25% (bazna godina: 2015.)					12%	14%	19%	21%	24%
Povrat nazad: Vratiti nazad bar 1% godišnjeg operativnog prihoda									
Dolari u milijunima	\$ 124	\$ 102	\$ 143	\$ 126	\$ 117	\$ 106	\$ 138	\$ 125	\$ 125
% operativnih prihoda	1,2%	0,9%	1,4%	1,3%	1,9%	1,2%	1,6%	1,5%	1,3%
Voda: Siguran povrat zajednici i prirodi u iznosu koji se koristio za gotove proizvode i njihovu proizvodnju									
Povećati učinkovitost uporabe vode u proizvodnim procesima za 25%									
Omjer korištene vode na litru proizvedenog proizvoda				2,03	1,98	1,96	1,92	1,89	1,85
% smanjenja utrošene vode				10%	12%	13%	15%	16%	18%
Poticanje i ekonomsko osnaživanje 5 milijuna žena diljem svijeta									
Kumulativ uključenih osoba ženskog spola	131,000	296,452	552,164	864,996	1,237,734	1,751,626	2,413,079	3,278,866	4,602,033
Ljudska prava: Osvariti barem 98% usklađenosti s partnerima i 95% usklađenosti s njihovim Vodećim načelima dobavljača (SGP)									
% usklađenost s partnerima			83%	88%	90%	89%	87%	89%	92%
% usklađenost s dobavljačima			86%	90%	92%	90%	88%	89%	91%
Poljoprivreda: Održiva nabava potrebnih inputa									
% sastojaka koji su održivo nabavljeni									
Jabuke							Podatak nije dostupan	Podatak nije dostupan	44%
Šećerna repa							Podatak nije dostupa	0-25%	26-50%
Šećerna trska							51-75%	51-75%	51-75%
Kava							0-25%	0-25%	0-25%
Kukuruz							76-100%	76-100%	76-100%
Grožđe							0-25%	0-25%	51-75%
Limun							Podatak nije dostupa	26-50%	26-50%
Mango							51-75%	51-75%	51-75%
Naranče							Podatak nije dostupa	Podatak nije dostupan	0-25%
Soja							0-25%	0-25%	26-50%
Čaj							Podatak nije dostupa	Podatak nije dostupan	76-100%
Celuloza i papir							76-100%	76-100%	76-100%
							Podatak nije dostupa	Podatak nije dostupan	Podatak nije dostupa

Izvor: The Coca – Cola Company. *Business & Sustainability Report 2019*. Atlanta: The Coca – Cola Company, str.61.

Utjecaj na mlade i njihovo osposobljavanje predstavlja ključan čimbenik poslovanja Coca – Cole, pogotovo kad je riječ o osobama ženskog spola. Kroz svoj program 5by20 uspješno su pripomogli razvoju preko 4,6 milijuna žena do kraja 2019. godine. Osim unapređenja vještina mladih i žena, usredotočeni su i na unapređenje i što veću usklađenost sa svojim partnerima kao i načelima te su postigli usklađenost višu od 90%.

Kvantitativni rezultati poslovanja poduzeća vidljivi su u tablici 4.

Tablica 5 Kvantitativni prikaz ostvarenih rezultata u upravljanju vodom

CILJ	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Voda									
Omjer korištenja vode	2,16	2,12	2,08	2,03	1,98	1,96	1,92	1,89	1,85
Ukupno korištene vode u megalitrima	292,402	302,103	299,756	301,068	300,733	294,925	288,99	298,797	295,014
Izvori slatke površinske vode u mgl							15,058	12,986	12,777
Izvori bačate vode u mgl							2,681	2,738	4,377
Treći izvori u mgl							140,588	135,217	147,43
Podzemne obnovljive vode u mgl							130,663	147,857	130,43
Potrošnja vode u megalitrima							182,455	186,642	Podatak nije dostupan
Ispuštene otpadne vode u mgl							106,534	112,154	Podatak nije dostupan
Povrat vode zajednici i prirodi									
%	35%	52%	68%	94%	115%	132,9%	150%	155%	160,7%
Količina (u milijardama litara)		81.1	108.5	153.6	190.9	221.2	248.3	257	273.7

Izvor: The Coca – Cola Company. *Business & Sustainability Report 2019*. Atlanta: The Coca – Cola Company, str.64.

Voda je sastavni dio skoro svih proizvoda koje Coca – Cola ima u svojoj ponudi. Osim što su sastavni dio proizvoda, ona je bitna za proizvodnju i održavanje strojeva koji pripomažu proizvodnji. 2011. godine za jednu litru „xy“ pića koristilo se 2,16 litara vode od čega je jedna litra bila za piće, a 1,16 se upotrebljavalo u proizvodnim procesima. Kroz razna tehnološka usavršavanja Coca – Cola je uspjela taj omjer svesti na 1,85 2019. godine, što znači da je 0,85 L vode korišteno za održavanje strojeva i proizvodni proces. Pri analizi ukupnog korištenja vode i usporedbi kroz godine uočljiv je porast potrošnje od 2012. na dalje, u odnosu na 2011. godinu. Smanjenje korištenja vode slijedi od 2016. godine, no uvijek se vrti u rasponu 290-300 megalitara. S obzirom da je jedan od ciljeva i povrat vode nazad zajednici i prirodi, Coca – Cola ima pozitivan, uzlazni trend koji svake godine postaje viši i više te je tokom 2019. izvršen povrat od čak 160,7% vode (tablica 5.).

Tablica 6 Kvantitativni prikaz uporabe materijala za postupke pakiranja

Cilj	2017.	2018.	2019.
Svijet bez otpada			
%recikliranog materijala u proizvodima		30,0%	20,0%
% prodanih pakiranja koja su uspješno prenamijenjena		56,0%	60,0%
% recikliranog pakiranja na globalnoj razini	85,0%	88,0%	88,0%
Sastav pakiranja			
PET boce		45,5%	45,2%
Aluminijske i čelične boce		23,5%	23,8%
ostalo		12,1%	11,8%
Staklene čaše s mogućnosti nadopunjavanja		11,7%	11,1%
Staklene čaše bez mogućnosti nadopune		2,3%	2,0%
Kartonska pakiranja		2,5%	2,8%
Plastična pakiranja s mogućnošću nadopune		1,6%	1,5%
Pakiranja u obliku vrećice		0,6%	0,5%
Broj pakiranja			
PET boce		117 B	120 B
Aluminijske i čelične boce		60 B	63 B
Staklene čaše s mogućnosti nadopunjavanja		30 B	30 B
Staklene čaše bez mogućnosti nadopune		6 B	5 B
Plastična pakiranja s mogućnošću nadopune		4 B	4 B
Kartonska pakiranja		6,7 B	7,3 B
Pakiranja u obliku vrećice		1,7 B	1,3 B
% globalno reciklirane PET ambalaže		9%	10%

Izvor: The Coca – Cola Company. *Business & Sustainability Report 2019*. Atlanta: The Coca – Cola Company, str.63.

Kampanja „engl. *World without waste*“ obilježava poslovanje Coca – Cole. % recikliranog materijala u njihovim proizvodima ne može se usporedno analizirati u 2018. godini i 2019. godini s obzirom da je poduzeće promijenilo pristup analizi i postupak izračuna, no ostatak podataka se može usporediti. Postotak pakiranja koja su kasnije uspješno promijenila svoju svrhu je porastao za 4% u odnosu na 2018. godinu, dok postotak recikliranog materijala na globalnoj razini je ostao nepromijenjen na razini od 88%. Sastav njihova pakiranja nije se pretjerano mijenjao u godini dana te su razlike minimalne, izrazive u svega 0,1-0-9%. Broj pakiranja u obliku PET boca ja narastao za 3 milijarde kao i onih u obliku aluminijskih i čeličnih boca te kartonskih pakiranja. Na nepromijenjenoj razini u iznosu 4 milijarde nalaze se plastična pakiranja koja se mogu naknadno napuniti pićem, staklene čaše koje se mogu nadopuniti na razini od 30 milijardi. Smanjenje se jedino bilježi u broju pakiranja u obliku vrećica te staklenim čašama bez mogućnosti naknadnog nadopunjavanja. Svi iznosi prikazuju približne vrijednosti (tablica 6.).

Ako promatramo globalnu razinu i reciklažu PET ambalaže, u roku godine dana zabilježen je porast za 1%.

Coca – Cola je postavila nove ciljeve koji bi se trebali ostvariti do kraja 2025. godine (Coca – Cola, Mission 2025.):

1. Smanjenje direktne emisije ugljičnog dioksida za 30%,
2. 50% hladnjaka u maloprodajnim centrima će biti energetske učinkoviti,
3. 50% energije će biti iz obnovljivih izvora,
4. 100% obnovljiva i čista električna energija,
5. Manje potrošnje vode u rizičnim vodnim područjima – smanjiti uporabu vode u takvim područjima za 20%,
6. Pomoć u osiguranju vode u svim zajednicama u rizičnim vodnim područjima,
7. Pakiranja koja se mogu 100% oporabiti,
8. Opskrba 35% ukupne plastične ambalaže koju upotrebljavamo od oporabljene ambalaže ili obnovljivih materijala,
9. Pomoć u prikupljanju 75% njihovih pakiranja,
10. Opskrba 100% ključnih poljoprivrednih sastojaka u skladu s održivim poljoprivrednim načelima,
11. Smanjiti kalorije u 100 ml gaziranog pića za 25%,
12. Promicanje sigurnosti za radnu snagu: nulta postotak stradanja i smanjenje stope nesreća za 50%,
13. 50% upravljačkih pozicija zauzimati će žene,
14. 10% sudionika iz zajednice pridružiti će se razvojnim programima voditelja početnika,
15. Rastući vodeći program #YE – obučiti milijun mladih ljudi,
16. Suradnja na projektu Bez otpada – sklapanje partnerstava u vezi s projektom Bez otpada te
17. 10% zaposlenika sudjelovati će u volonterskim inicijativama.

Coca – Cola ne trati vrijeme te je u stalnom naporu da ostvari svoje postavljene ciljeve. Svi postavljene ciljevi su u potpunosti pokrenuti i napreduju ili su u tijeku pokretanja s malim zastojećima.

4.2. Studija slučaja: Poslovanje Unilevera i okvir održivog razvoja

4.2.1. Osnovni podaci

Poduzeće Unilever danas je nositelj mnogih brandova koje koristimo svakodnevno u kućanstvu, bilo da se radi o proizvodu za tuširanje, pranje posuđa ili majoneze koju toliko volimo koristiti u sendvičima. 1929. Unija margarina i braća Lever potpisuju sporazum o stvaranju Unilevera. Kroz svoju bogatu prošlost Unilever zadire u sve segmente života nudeći široki spektar proizvoda. Unilever danas posjeduje više od 400 000 brandova za koje zna više od 2,5 milijarde ljudi na svijetu, a sve je krenulo s tri male obitelji koje su nudile sapun i maslac. Svoje poslovanje su uspješno proširili u preko 190 zemalja i uspješno prepoznali i zadovoljili potrebe potrošača.

Unilever pažnju daje obiteljskim proizvodima te proizvodnji lokalnih proizvoda. Svojom proizvodnjom ne samo da nastoje udovoljiti potrebama tržišta već i mišljenjima potrošača i dobrobiti svijeta u smislu održivog razvoja. Svjesni su utjecaja svog poslovanja te poslovanja poduzeća oko sebe i iz tog razloga temelj njihovog poslovanja je održivo poslovanje.

Poslovanje Unilevera može se segmentirati na 3 poslovne jedinice:

1. ljepota i osobna njega,
2. hrana i osvježenje,
3. kućna njega.

Poduzeće kroz viziju vidi sebe u ulozi predstavnika održivog poslovanja. Za razliku od poslovanja Coca – Cole, njihova svrha je stvoriti održivo okruženje na svim lokacijama svog poslovanja kroz proizvode koji imaju svrhu, rast vlastitog poduzeća te edukaciju zaposlenika. Proizvodi s namjenom odnose se na proizvode koji dovode do poboljšanja ljudskog zdravlja, njihova općeg dobra koje ujedno nude novo iskustvo potrošaču i brigu o održivom razvoju. Osim navedenog, odnosi se i na proizvode koji brinu za zdravlje planete time što pomažu njenoj regeneraciji, ne dovodi do klimatskih promjena i ujedno ne ugrožava budućnost novih generacija. Ne manje važno, proizvodi su namijenjeni svima te se kroz njih poduzeće zalaže za jednakost te ljudska prava. Svoj rast, ali i rast drugih poduzeća, da bi se postiglo održivo okruženje postižu kroz oblikovanje svog portfolija, brzinom, niskim troškovima, digitalizacijom procesa, usluživanjem ljudi gdje god da se nalaze, ali i stjecanjem povjerenja svojih potrošača kroz transparentnost. Poduzeće raste kada rastu i njezini zaposlenici te stoga

Unilever potiče na cjeloživotno učenje, također pojednostavljuje svoje procese i time čini obavljanje posla puno okretnijim i bržim. Svojim zaposlenicima osiguravaju vodstvo i inovacije tijekom svog rada.

4.2.2. Održivi razvoj unutar Unilever poduzeća

Poslovanja Unilevera od ranih početaka je imalo svrhu te tom svrhom, odnosno ciljem su i danas vođeni – stvoriti održivo okruženje kako za današnju generaciju, tako i za nadolazeće.

Kako bi potvrdilo svoju posvećenost ljudskom napretku i ostvarenju održivog razvoja, Unilever poduzeće objavilo je „*Unilever Sustainable Living Plan*“, plan koji omogućuje profitabilan rast brandova, smanjuje potrošnju, pomaže izbjeći nepotrebne rizike, gradi povjerenje među sudionicima.

Kroz svoj Plan održivosti, Unilever nastoji razdvojiti utjecaj rasta poduzeća na održivi razvoj i prirodu. Plan se sastoji od 3 glavna cilja:

1. poboljšanje zdravlja i opće dobrobiti za više od milijardu ljudi do 2020. godine,
2. umanjiti utjecaj na okoliš za pola do 2030. godine,
3. poboljšati egzistencijalne uvjete za milijun ljudi do 2020. godine.

U svrhu analiziranja njihova utjecaja na okoliš i održivi razvoj, aktivnosti Unilevera promatrat će se kroz 3 dijela: zdravlja i opća dobrobit ljudi, utjecaj na okoliš.

4.2.2.1. Utjecaj na potrošače i lokalnu zajednicu

Razumijevanje da danas nemaju svi pristup vodi, higijenskim potrepštinama navela je Unilever da ostvari tu mogućnost čak milijardu ljudi do kraja 2020. godine. Već krajem 2019. taj broj je pređen za 300.000 ljudi. To su postigli kroz razne programe kojima su educirali ljude o pravilnom pranju ruku, sigurnosti vode, sanitarnim uvjetima, oralnoj higijeni te liječenju rana. Dosezanje ovako visoke brojke doprinijeti će smanjenju crijevnih i plućnih bolesti, poboljšati pristup sanitarnim čvorovima te poboljšati zdravlje u globalu. Za potrebe ovog rada projekti se dijele na one koji utječu na fizičko zdravlje te na psihičko zdravlje zajednice. Neki od važnih projekata usmjerenih na promociju fizičkog zdravlja su: engl. *Unilever's Five Levers, Lifebouy, Domex*.

Izdavanje priručnika engl. *Unilever's Five Levers for Change* predstavlja jedan od većih uspjeha Unilever poduzeća jer se svi njihovi naredni projekti temelje na smjernicama ovog priručnika. Priručnik pruža pristup kako razmišljati o promjeni ponašanja i kako to prenijeti u praksu. Kroz priručnik se govori i o ponašanju i utjecaju ponašanja na održivi razvoj kako na

osobnoj razini, tako i na nacionalnoj. Principi priručnika su korišteni kod programa za promjene u ponašanju kada su u pitanju higijena zubi, ruku i higijena nakon korištenja toaleta. Na temelju nastalog priručnika, Unilever poduzeće je pokrenulo kampanju orijentiranu djeci i njihovom oralnom zdravlju. Koristeći princip priručnika Unilever razvija aplikacije za pomoć zajednici, razne aplikacije s ugrađenim sustavima upozorenja te poticanja na zaboravljanje loših navika i izvođenje naučenog novog ponašanja (Unilever, 2011.).

Kroz Lifebouy program u Indiji, Unilever educirao je više od milijardu ljudi važnosti higijenskih navika. Kroz navedeni program provedeni su dodatni projekti koji su rezultirali razvojem aplikacije „Doctarni“, sustavom upozorenja za informiranje o infekcijama, brojnim edukacijama u Aziji i Africi o važnosti zdrave prehrane, volonterskim programima, razvojem sustava za pročišćavanje voda. Doprinos promicanju higijenskih navika Unilever postiže i kroz Domestovov projekt „Domex“. Domestos u periodu 2014. – 2017. provodi projekt kao potporu poduzetnicima i proizvođačima higijenske opreme. Do kraja 2019. pristup sanitarnom čvoru omogućili su čak 28 milijuna ljudi i premašili postavljeni cilj od 25 milijuna ljudi do 2020. godine.

Osim navedenog, Unilever svoju pažnju stavlja na pravilnu ishranu, smanjenje gladi te iskorištavanje hrane u potpunosti. Kroz Hellmann's projekt ukazano je na problem prekomjernog bacanja hrane koja se može iskoristiti u daljnjoj preradi. Hellmans se zajedno sa svojim partnerima kroz navedenu inicijativu obvezao donirati 50 000 gotovih jela godišnje. Kroz aplikaciju „Wise up on Waste“, Unilever zajedno sa svojim partnerima omogućilo je kuharima smanjenje količine ostataka hrane za 15-20% te povezivanje kuhara kako bi višak hrane mogli poslati onima u potrebi. Unatoč tome što je na svijetu preko 690 milijuna ljudi gladno ili nema pristupa niti materijalnih sredstava da si osiguraju porciju jela, Unilever je svjestan da s druge strane postoji problem pretilosti u svijetu. U svijetu porcije postaju sve veće jer ljudi konzumiraju sve više hrane, ali Unilever želi dovesti do promjene ponašanja potrošača i probuditi njihovu svijest o količini hrane i pića koja im je uistinu potrebna za funkcioniranje organizma. Iz tog razloga u svojim proizvodima odlučili su provesti određene promjene te rezultat ostvarenja je prikazan na sljedećoj slici (tablica 7.)

Tablica 7 Ciljevi za unapređenje sastava proizvoda

OPIS CILJA	60% porfolija treba odgovarati Standardima do kraja 2020.godine	sol će biti umanjena u 75% proizvoda te osiguravati 5g unosa	90% biljnih ulja imati će <33% zasićenih masti te >67% nezasićenih masti do 2017. godine	100% proizvoda će imati otisnute etikete s nutritivnim vrijednostima.
OSTVARENO DO KRAJA 2019.	56%	70%	80%	98%
NAZIV CILJA	Smanjenje biljnih masti	Smanjenje šećera	Smanjenje kalorija	Smanjenje kalorija no.2.
OPIS CILJA	100% uklonjeno hidrogenerirano biljno ulje iz proizvoda do 2012. godine	smanjenje šećera u čajevima za 25% u odnosu na bazu 2010. godinu, do 2020. godine	100% dječjih sladoleda imati će manje od 110 kcal po proizvodu do 2014. godine	80% pakovanja sladoleda imati će manje od 250 kcal po porciji do 2015. godine
OSTVARENO DO KRAJA 2019.	100%	23%	100%	93%

Izvor: Unilever (2020.) *Sustainable Living Plan* [online]. London: Unilever. Dostupno na: https://www.unilever.com/Images/uslp-performance-summary-2019_tcm244-549815_en.pdf (05. veljače 2021.)

S obzirom da podaci za 2020. godinu još nisu dostupni, moguće je analizirati samo pojedine ciljeve. Unilever je uspješno uklonio hidrogenerirano ulje iz svojih proizvoda, dječji sladoledi i pakiranja sladoleda nude nisku kalorijsku vrijednost. Ciljevi obilježeni zelenom bojom su ili ostvareni ili su u procesu ostvarivanja dok narančastom bojom su označeni oni koji su iz nekog razloga zaustavljeni.

Zdravlje se ne odnosi isključivo na infekcije već i na postojanje mentalnih bolesti koje se ne očituju fizičkim simptomima. Neki od projekata usmjerenih na unapređenje psihičkog zdravlja zajednice su: (1) inicijativa #SHOWUS, inicijativa YOU.ME.TEA.NOW!. Opasnost utjecaja medija na sliku žene o samoj sebi prikazali su kroz projekt #ShowUs lansiran 2019. Svrha navedene inicijative je naučiti mlade djevojke da zavole sebe i da se ljepota krije u svakoj od njih. Potporu navedenom projektu predstavlja Doveov program samopoštovanja. Projekt samopoštovanja pokrenut je kako bi osvijestili mladež o postojanju psihičkih problema, anoreksiji i štetnom utjecaju medija. Postoji nekoliko varijanti radionica: (1) radionice koje provode profesori, (2) radionice unutar organizacija za mlade te (3) vodič za roditelje.

Unapređenje higijenskih uvjeta diljem Azije i Afrike, edukacija o važnosti pravilne prehrane te poboljšanje psihičkog zdravlja mladih djevojaka nije jedino na listi prioriteta Unileveru. Ono nastoji poboljšati egzistencijalne uvjete mnogih migranata. Zajedno s Visokim povjerenikom UN-a za izbjeglice i lancem Carrefour, Unilever u Libanonu, Iraku i Jordanu pomaže izbjeglicama tokom zimskih dana omogućavajući im osnovne životne potrebe. Kroz projekt „engl. *Smile with Us*“ istaknuli su važnost i svijest o migrantskim krizama u svijetu. Ovaj projekt je donacijska kampanja u kojoj Unilever je donirao 0,75 dolara UN-ovoj agenciji za izbjeglice za svaki Unileverov proizvod prodan u Carrefour dućanima u Libanonu. Stanovništvo se poticalo na kupnju Unileverovih proizvoda te su im omogućavali uvid u život izbjeglica kroz korištenje 3D virtualne stvarnosti. Ovom kampanjom pomogli su preko 400 obitelji da budu na toplom i imaju osnovne životne potrebe ispunjene. Osim ovog projekta, Unilever je proveo i mnoge druge s ciljem integracije migranata u društvo, pomažući im pri zapošljavanju te školovanju.

Navedenim aktivnostima direktno podupiru ostvarenje ciljeva UN-a: (1) prodaja proizvoda sa zdravstvenim, higijenskim i nutritivnim vrijednostima, (2) edukacija lokalnih zajednica u području zdravstva, higijene i nutricionizma, (3) ukazivanje na probleme koji bi se trebali rješavati i na nacionalnoj i internacionalnoj razini, (4) suradnja s partnerima.

4.2.2.2. Utjecaj poslovanja na klimu te upravljanje vodama

Klimatske promjene utječu na cijeli svijet, izvore čiste vode, sigurnost poljoprivrednih usjeva te time direktno i na poslovanje Unilevera. Ključno za nastavak poslovanja je smanjiti operativne troškove, poboljšati sigurnosti sirovih materijala te sami smanjiti ispuštanje štetnih plinova u atmosferu. Unilever, kako bi doprinio zaustavljanju tj. smanjenju klimatskih promjena svoju pozornost stavlja na: (1) smanjenje emisije u lancu nabave, (2) smanjenju emisije u proizvodnji, (3) smanjenju emisije kroz inovacije u proizvodima, (4) savjetovanja i partnerstva ključna za promicanje novih promjena.

Tokom 2019. godine uočeno je smanjenje emisije plinova zahvaljujući upotrebi obnovljivih izvora energije i razvoju održivih proizvoda. Do smanjenje emisije je došlo i zahvaljujući prestanku proizvodnje proizvoda koji su zahtijevali kuhanje. Uspoređujući emisiju ugljikovog dioksida 2019. s emisijom iz 2010. godine, Unilever bilježi povećanje emisije za 15%, no i promet se povećao za 18% što ukazuje na poslovanje koje doprinosi i poduzeću i okolišu. Unatoč tome, jedan od najvećih uzroka emisije plinova su sječe i uništavanje šuma (čak 15% ukupne emisije). Unilever je jedan od najvećih kupaca palminog ulja, ali i ostalih resursa kojima

prijeti uništavanje. Iako daju velike napore da se očuvaju šume to im teško polazi za rukom. U lipnju 2020. Unilever je najavio opskrbu resursima bez da štetno utječe na šume i to da će ostvariti do 2023. Njihovo korištenje palminog ulja, soja, kakaa, papra te čaja predstavlja štetan utjecaj na zemlju u iznosu od 65% i emisiju plinova u iznosu od 50%.

Unilever smanjuje utjecaj svog djelovanja na emisiju štetnih plinova kroz inovacije, smanjenje pakiranja te jačanje svojstava svojih proizvoda. Jedan od proizvoda kojim pokušavaju smanjiti svoj štetan utjecaj na klimatske promjene je Cifov proizvod: Cif Power&Shine dodatak. Dodatak zapravo predstavlja nadopunu potrošenom proizvodu bez potrebe da se kupi novi proizvod. Na ovaj način su ujedno smanjili troškove transporta, ali i količinu emisije plinova. Navedeni dodatak, već prije kupljenom raspršivaču, je 100% moguće reciklirati te u njega je utrošeno čak 75% manje plastike u odnosu na raspršivač sam po sebi. Proizvodnjom koncentriranih sredstava za pranje omogućuju potrošačima njihovo korištenje na nižim temperaturama i time smanjuju i do 50% emisije plinova po pranju. Isto tako u ponudi imaju sredstva za pranje koja su jednako efikasna s pola doze utrošenog sredstva u pranju kao i čitava doza. Dizajnirajući manja pakiranja s jačim djelovanjem ujedno smanjuju koncentraciju korištene plastike i emisije plinova tokom proizvodnje. Kroz brand Seventh Generation lansirali su novu bocu EasyDose™ koja je napravljena od 100% recikliranog materijala te ovo sredstvo za pranje te u proizvod je utrošeno 50% manje vode u odnosu na slične proizvode na tržištu. Težinom su 75% lakše u odnosu na standardne boce što omogućuje pakiranje više proizvoda u paleti, smanjuje emisiju plinova te troškove prijevoza. Boca je dizajnirana da štedljivo i u mjeri dozira tekućinu bez bespotrebnog rasipanja proizvoda.

Većina proizvoda Unilevera iz područja kućne njege i osobne higijene zahtijeva upotrebu vode, a voda predstavlja izvor problema u svijetu i unutar poduzeća. Problem u Unileverovom poslovanju predstavlja uporaba vode koja se ostvaruje najviše, u iznosu od 99% tek u fazi konzumacije. Unileverov tim za istraživanje iz tog razloga pokušava razviti proizvode koji će davati istu vrijednost, ali uz nižu upotrebu vode ili bez vode u potpunosti. Osim toga, Unilever smanjuje potrošnju vode u svojim svakodnevnim proizvodnim procesima te zajedno sa svojim dobavljačima nastoje smanjiti potrošnju vode koja se koristi za usjeve. Unutar Unilevera pozornost se usmjerava na: (1) inovativne proizvode u kojima je manje utrošene vode te sustave pročišćavanja vode, (2) potporu poljoprivrednicima u postizanju kvalitetnog usjeva s manje vode, (3) održivo korištenje vode u proizvodnim procesima te (4) suradnju s vladom, nevladinim organizacijama i drugim institucijama.

Glavni cilj je prepoloviti potrošnju vode uzrokovanu konzumacijom Unileverovih proizvoda do 2020. godine. Do sada Unilever teže postiže svoje ciljeve zbog velikog udjela proizvoda u portfoliju koji zahtijevaju upotrebu vode te unatoč njihovim naporima, došlo je do rasta potrošnje vode za 1% u 2019. godini. No, Unilever nastoji smanjiti uporabu vode kroz inovacije u proizvodima kao što su proizvodi „Lova Home and Planet“ te „Day2 dry“. Ovim proizvodima potrošačima se omogućuje čišćenje njihovog rublja bez stavljanja u perilicu. Osim navedenog, lansirali su i regeneratore za kosu, gelove za tuširanje i druge slične proizvode koji ne zahtijevaju uporabu vode. Svoje napore ulažu i u smanjenje upotrijebljene vode u procesima proizvodnje i u odnosu na 2008. godinu, 2019. godine su smanjili upotrebu vode za 46,8% na tonu proizvodnje, što je jednako potrošnji od 3,4 litre po svakom čovjeku na svijetu. Voda u proizvodnom procesu se koristi za aktivnosti kao što su čišćenje, zagrijavanje ili u sklopu rashladnog sustava. Nakon toga voda je tretirana, ponovno korištena i ako je moguće vraćena nazad u prirodu što ukazuje na postojanje cirkularnog sustava unutar poslovanja.

4.2.2.3. Cirkularna ekonomija i način pakiranja

Unilever do 2025. godine želi ostvariti sljedeća 4 cilja u domeni cirkularne ekonomije: (1) prepoloviti količinu plastike korištenu u pakiranju proizvoda, (2) pomoći prikupiti i obraditi više plastike nego što sami upotrebljavaju, (3) osigurati 100% reciklažu svojih proizvoda, njihovu uporabu te odlaganje, (4) povećati upotrebu recikliranog materijala u njihovim pakiranjima za 25%.

Unilever radi na inovacijama i na osmišljavanju novih pakiranja koja će se lako moći prenamijeniti. Da bi što manje vode upotrijebili te smanjili svoj otpad, Unilever počinje koristiti obnovljive i reciklirane proizvode te počinje redizajniranje i smanjivanje pakiranja svojih proizvoda. Jedan od primjera redizajniranja proizvoda odnosi se na proizvod „Omo“ koji se nalazi u ponudi u obliku trolitarske boce koja ima koncentraciju jaču od originala, a zahvaljujući redizajnu uštedeno je 75% plastike. Unilever čak 50% svojih proizvoda može reciklirati, a neki od primjera su: (1) lansiranje ekološki prihvatljive četkice za zube „Signal“ koja u sebi posjedu 100% recikliranu plastiku i 40% manje plastike u odnosu na klasičnu četkicu za zube te (2) brand Dove koji je najavio uklanjanje plastike iz svojih pakiranja i korištenje isključivo 100% reciklirane plastike.

Unilever u Indoneziji je omogućio kupnju njihovih proizvoda, odnosno kupnju koncentrata bez kupnje gotovog proizvoda na način da bi potrošači donosili svoja pakiranja, boce i spremnike te točili proizvod koji ih je zanimalo. Sličan primjer je i onaj branda Sedal koji je tokom 2019.

godine lansirao prvi šampon u aluminijskim bočicama koje se mogu nadopunjavati po potrebi u 10 trgovina Walmarta što je rezultiralo prodajom 2 tone šampona u samo 10 dana i takav trend se nastavlja i danas. Unilever sudjeluje i u programu *Loop™* odnosno načinu kupovine koji omogućuje dostavu proizvoda potrošaču te otpremanje proizvoda nazad i njegovo ponovno punjenje sadržajem proizvoda.

Unilever je potpisao i suradnju u sklopu inicijative engl. *European Plastic Pact* unutar koje zajedno s vladama, nevladinim organizacijama te drugim poduzećima nastoji potaknuti kružno gospodarstvo tako što plastiku upotrebljava ponovno u drugim procesima bez da je odlože nakon što je prvi put upotrijebljena. Poduzeće se u isto vrijeme obvezalo prepoloviti količinu otpada po potrošaču koja nastaje odlaganjem njihovih proizvoda do 2020. godine u odnosu na 2010. godinu. Do 2019. svoj cilj su ostvarili za ukupno 32% po potrošaču u odnosu na 2010. godinu, no ako promatramo količinu otpada nastalu tokom proizvodnje ona je uspješno smanjena za 96% po toni u odnosu na 2010. godinu (Unilever, 2020.).

4.2.2.4. Brojčani pokazatelji rezultata


Kako bi lakše zaključili utjecaj Unilevera, podijeliti ćemo utjecaj na 3 ciljne skupine promatranja:

1. utjecaj na zdravlje i opću dobrobit ljudi,
2. utjecaj na okoliš i klimatske promjene,
3. utjecaj na poboljšanje egzistencijalnih uvjeta zaposlenika i svih suradnika.

Navedeni ciljevi se trebaju ostvariti do 2020. godine, no za potrebe ovog rada analizirati će se rezultati do 2019. godine.

Unilever svoje djelovanje je usmjerio na edukaciju više od milijardu ljudi o zdravim navikama te na poboljšanje sastava svojih proizvoda. Time je direktno utjecao na ostvarenje 4 cilja UN-a o održivom razvoju: svijet bez gladi, zdravlje i blagostanje, pitka voda i higijenski uvjeti te partnerstvo za ciljeve. Do sada svi postavljeni ciljevi i podciljevi su ostvareni ili na putu da budu ostvareni, osim osiguranja čiste vode za piće koja će trebati duže vremena od predviđenog (tablica 8.).

Tablica 8 Utjecaj na zdravlje i opću dobrobit


ZDRAVLJE I OPĆA DOBROBIT	CILJ	USPJEŠNOST
	<p>ZDRAVLJE I HIGIJENA Do 2020. educirati više od milijardu ljudi o zdravlju i higijenskim navikama.</p>	<p>Educirano preko 1,3 milijarde ljudi do 2019. godine Smanjen prijenos crijevnih i plućnih bolesti pranjem ruku Osiguranje čiste vode za piće Poboljšati pristup toaletima Poboljšati oralno zdravlje Poboljšati samopoštovanje Pomoći u liječenju rana na tijelu</p>
	<p>NUTRITIVNE VRIJEDNOSTI Do 2020. povećati za duplo udio portfolija koji odgovara najvišim nutricionističkim standardima</p>	<p>56% portfolija do 2019. godine prilagođeno novim standardima Smanjiti udio soli i udio šećera (plan u tijeku) Zasićene masti: 96% smanjenje, 92% povećanje potrebnih masnih kiselina, izbacivanje trans masti iz proizvoda, smanjenje kalorija u dječjim i ostalim sladoledima, nuditi informacije o nutritivnim vrijednostima</p>

Izvor: Unilever (2020.) *Sustainable Living Plan* [online]. London: Unilever. Dostupno na: https://www.unilever.com/Images/uslp-performance-summary-2019_tcm244-549815_en.pdf (05. veljače 2021.)

Kružno gospodarstvo se ponajviše vrti u području klimatskih promjena i utjecaja poduzeća na okoliš. Unilever nastoji smanjiti svoj utjecaj korištenjem obnovljivih materijala i energije te smanjenjem otpada. U svoju proizvodnju uvodi materijale koje može i nakon jedne upotrebe ponovno iskoristiti u nekom drugom procesu. Dosljedno se drže svojih planova, ali i dalje ne mogu nažalost utjecati u potpunosti na količinu otpada Unileverovih proizvoda koji potrošač odlaže (tablica 9.).


Nažalost, unatoč naporima kao i poduzeće Coca – Cola HBC i Unilever se nalazi na listi najvećih zagađivača plastikom na svijetu, zauzeo je 4. mjesto.

Tablica 9 Utjecaj na okoliš i klimatske promjene

UTJECAJ NA OKOLIŠ I KLIMATSKE PROMJENE	CILJ	USPJEŠNOST
<p>Do 2030. godine cilj je prepoloviti štetni utjecaj na okoliš.</p> 	<p>STAKLENIČKI PLINOVI</p> <p>1. <i>Prepoloviti utjecaj stakleničkih plinova proizvoda kroz životni ciklus do 2030. godine</i></p> <p>2. <i>Do 2020. godine smanjiti udio CO2 u proizvodnji ispod razine koju su imali 2008. godine</i></p>	<p>Prvi plan je još u procesu provedbe, a drugi plan je rezultirao 65% smanjenjem CO2 na tonu proizvodnju. U procesu provedbe su i sljedeće akcije: korištenje obnovljive energije i resursa, izbaciti ugljen iz energetskih pomagala, stvoriti višak energije dostupan zajednici te smanjiti upotrebu vode u uredima. Do sad su uspješno: reformulirali proizvode za pranje rublja, smanjili emisiju plinova tijekom prijevoza, smanjili emisiju plinova hladnjaka, smanjili nepotrebna putovanja radnika</p>
	<p>VODA</p> <p>1. <i>Prepoloviti upotrebu vode koja je povezana s korištenjem Unileverovih proizvoda do 2020. godine.</i></p> <p>2. <i>Do 2020. godine smanjiti upotrebu vode u proizvodnim procesima na razini ispod one u 2008. godini</i></p>	<p>Unilever nije uspio ostvariti prvi cilj s obzirom da je došlo do povećanja upotrebe vode potrošača za 1% od 2010. godine. Drugi cilj je uspješno izvršen te je došlo do 46% smanjenja upotrebe vode u proizvodnim procesima u odnosu na razinu 2008. godine. Osim navedenog dizajnirali su proizvode koji zahtijevaju manje vode te potiču smanjenu upotrebu vode u poljoprivredi</p>
	<p>OTPAD</p> <p>1. <i>Prepoloviti količinu otpada koja je povezana s odlaganjem iskorištenih proizvoda do 2020. godine u odnosu na 2010. godinu.</i></p> <p>2. <i>Do 2020. smanjiti količinu otpada dobivenog u proizvodnim procesima ispod razine otpada u 2008. godini</i></p>	<p>Umjesto 50% smanjenja, Unilever je dosegao 32% smanjenje količine odlaganog otpada po potrošaču te time nije ispunio postavljeni cilj. Unatoč tome, bilježe 96% smanjenje otpada na tonu u proizvodnim procesima tako što su smanjili pakiranja i vodili se kružnom ekonomijom. U svojim pakiranjima nastoje koristiti što više recikliranog materijala te poticati druge na reciklažu. Uz navedeno doveli do smanjenja otpada u uredima recikliranjem, oporavljanjem i ponovno m uporabom materijal, eliminirali su 73% papira u uredskoj uporabi.</p>

Izvor: Unilever (2020.) *Sustainable Living Plan* [online]. London: Unilever. Dostupno na: https://www.unilever.com/Images/uslp-performance-summary-2019_tcm244-549815_en.pdf (05. veljače 2021.)

Tablica 10 Utjecaj na egzistencijalne uvjete

UTJECAJ NA EGZISTENCIJALNE UVJETE	CILJ	USPJEŠNOST
	<p>PRAVEDNOST NA RADNOM MJESTU <i>Do 2020. će unaprijediti ljudska prava na svojim radnim mjestima te lancu nabave.</i></p>	<p>Program je u procesu te do sada je zabilježeno 70% napretka u kojem dobavljači prihvaćaju i pridržavaju se pravila odgovornog ponašanja i poslovanja. Unilever promovira odgovorno ponašanje te nastoji spriječiti zlostavljanja te iskorištavanja djece za rad te se suočava s ostalim moralnim dilemama.</p>
	<p>OSNAŽIVANJE ŽENA <i>Do 2020. će pomoći preko 5 milijuna žena u razvijanju vještina, proširiti njihove mogućnosti te provesti adekvatnu edukaciju.</i></p>	<p>Do 2020. su kroz program obuhvatila samo 2,34 milijuna žena te time nisu uspjeli ostvariti postavljeni cilj. No, unutar svog poslovanja uspostavili su balansiran odnos muških i ženskih zaposlenika te su proširili mogućnost napredovanja žena u maloprodajnom lancu. U tijeku i program promoviranja sigurnosti žena unutar Unilevera.</p>
	<p>INKLUZIVNO POSLOVANJE <i>Do kraja 2020. na indirektan način utjecati će na živote preko 5,5 miliona ljudi, odnosno na preko 500 000 malih farmera te 5 milijuna malih prodavača.</i></p>	<p>Unilever je uspješno pomogao poboljšati životne uvjete čak 793 000 malih poljoprivrednika te time premašio cilj za 293 000 ljudi. Nažalost, nisu uspjeli pomoći 5 milijuna trgovaca na malo, samo 36% postavljenog cilja je ostvareno.</p>

Izvor: Unilever (2020.) *Sustainable Living Plan* [online]. London: Unilever. Dostupno na: https://www.unilever.com/Images/uslp-performance-summary-2019_tcm244-549815_en.pdf (05. veljače 2021.)

Poduzeće i u ovom području kvalitetno barata programima i raznim akcijama s ciljem unapređenja ljudskih prava i uspostavljanja ravnopravnih odnosa na radnom mjestu i u cijelom lancu poslovanja. Do sad su potpomogli poslovanjima malih poljoprivrednika u broju većem nego što je prvotno ciljano, ali zato nisu uspjeli dosegnuti i utjecati na poslovanje malih trgovaca.

Svijest Unilevera da ne može postići sve sama je ono što ih obilježava. Svjesni su da samo uz pomoć drugih te širenja svog znanja i dobrih praksi na druga poduzeća te suradnjom s vladama, nevladinim organizacijama i drugim poduzećima mogu efikasno i brzo utjecati na promjene koje se dešavaju u prirodi (tablica 10.).

Iako Coca – Cola HBC ima niz aktivnosti za postizanje održivog razvoja, nalazi se na listi najvećih zagađivača plastikom. (Statista, 09.12.2020.)

4.3. Studija slučaja: Poslovanje Heinekena i okvir održivog razvoj

4.3.1. Osnovni podaci

Poduzeće Heineken predstavlja prvog i najvećeg proizvođača piva u Europi te drugi najveći proizvođač na svijetu. 1864. godine Gerard Adriaan Heineken u Amsterdamu preuzeo je poslovanje nad pivovarom Haystack te se nakon deset godina otvorio drugu pivovaru u Rotterdamu. Od samih početaka Gerard je brinuo da se njegovi zaposlenici osjećaju dobro te da svojim potrošačima pruža kvalitetne proizvode. Od tada već kreće briga za održivim poslovanjem. Tijekom 1968. došlo je do velikog spajanja Heinekena s drugom velikom nizozemskom pivovarom Amstel, čime je tržišni udio Heinekena skočio na 55%. 2003. su preuzeli poslovanje austrijskog poduzeća Brau Union te 2010. godine poslovanje poduzeća FEMSA.

Danas svoju proizvodnju dijele na proizvodnju: (1) piva, (2) cidera i (3) bezalkoholnih pića. U svakom području proizvodnje neovisno o vrsti pića nastoje pozitivno utjecati na okoliš i pripomoći ostvarivanju održivog razvoja. Heineken je dugoročno fokusiran na (Heineken, 05. siječnja 2021.):

1. ostvarivanje visokog rasta,
2. postizanje veće učinkovitosti u cjelokupnom poslovanju,
3. provođenje strategije engl. „*Brewing a Better World*“ u korist ostvarenja ciljeva poduzeća i UN-ovih ciljeva održivog razvoja,
4. poticati zaposlenike da ispunjavaju svoje ambicije i ambicije poduzeća,
5. digitalno se povezati s potrošačima, dobavljačima i partnerima.

4.3.2. Održivi razvoj unutar Heineken poduzeća

Bolje upravljanje proizvodnjom i svojim poduzećem označava i bolje upravljanje svijetom. Heineken održivi razvoj promatra kao jednu od glavnih prioriteta za ostvarivanje. Fokus na održivi razvoj ugrađen je u sve dijelove njihova poslovanja od lanca nabave, pa sve do ljudskih resursa. Rezultati ostvarivanja aktivnosti usmjerenih na održivi razvoj promatraju se kvartalno, a službeno se objavljuju jednom godišnje. „*Brewing a Better World*“ predstavlja strategiju za integraciju radnji u korist održivog razvoja u cjelokupnu strukturu organizacije. Heineken nadzire svaki korak i svaki mogući segment na koji može utjecati njihovo poslovanje.

„*Brewing a Better World*“ predstavlja strategiju Heinekena koja je podijeljena u 6 ključnih područja: (1) poticanje i savjetovanje o odgovornoj potrošnji, (2) promocija zdravlja i sigurnosti, (3) engl. *Every Drop* – zaštita izvora vode, (4) engl. *Drop the S* – smanjenje emisije ugljikovog dioksida, (5) rast zajedno sa zajednicom te (7) izvori održivosti.

4.3.2.1. Poticanje i savjetovanje o odgovornoj potrošnji

Kako bi što uspješnije ispunili navedene ciljeve, Heinekenov odjel za marketing provodi odgovornu politiku kojom ne navodi na pretjerano konzumiranje ili zlouporabu pića. Svoje marketinške kampanje usklađuju s regionalnim i nacionalnim standardima za oglašavanje piva ili drugih alkoholnih pića. Svoju marketinšku komunikaciju uspostavljaju samo s tržištem iznad 18 godina ili 21 u nekim zemljama. Svojim djelovanjem žele umanjiti nepoželjno i neodgovorno ponašanje svojih potrošača. Heineken provodi nekoliko projekata usmjerenih na poticanje odgovornog ponašanja. Neki od njih su: (1) *Cool@Work*, (2) *Drink Sensibly*, (3) *Enjoy Responsibly*.

Kako bi što bolje informirao svoje zaposlenike o utjecaju alkohola pokrenuli su preventivni i edukativni program „*Cool@Work*“. Kroz ovaj program zaposlenici Heinekena postaju nosioci i glavni način promocije odgovornog ponašanja. Kroz pristup programu zaposlenici poboljšavaju svoju sigurnost i zdravlje na poslu, educiraju se o posljedicama prekomjerne konzumacije alkohola te postaju svjesni mogućih posljedica. Heineken Malasya je jedna od najuspješnijih u provođenju kampanja odgovornog ponašanja. Samo oni su uložili tokom 2010. godine preko 7 milijuna malezijskih ringita na nekoliko inicijativa. Poruku o pametnoj konzumaciji alkohola i vožnji motornih vozila bila je glavna tema platformi engl. „*Drink Sensibly*“ (slika 8.) i engl. „*Enjoy Responsibly*“. Kroz platforme povećavali su svijest svojih potrošača te ih upućivali na korištenje alternativnih prijevoza umjesto da sami voze svoje automobile. Heineken Malasya otvorio je i FB stranicu engl. „*Drink Sensibly*“ gdje daje savjete o potrebi hidratacije, sna, hrane, odmora te nužnosti korištenja taksija nakon konzumacije alkohola. Svojim potrošačima savjetuju što raditi da očuvaju svoje mentalno zdravlje, kako da poboljšaju svoje spavanje, ali i kako da si pomognu tijekom izolacije do koje je došlo zbog buktanja virusa Covid-19. *Enjoy Responsibly* obuhvaća edukaciju o odgovornom ispijanju alkohola te označavanju svih piva i drugih alkoholnih pića logom *Enjoy Responsibly*. Kroz projekt engl. *Enjoy Responsibly* Heineken nudi odgovore svojim potrošačima o tome što je alkohol, koja količina je umjerena, kada se alkohol ne bi trebao konzumirati, zašto je bolje konzumirati alkohol nakon hrane te odgovori na mnoga druga pitanja.

Jedna od poznatih kampanja pod „*Enjoy Responsible*“ je engl. „*Moderate Drinkers Wanted*“ kojim su htjeli potaknuti umjereno ispijanje alkohola. Prvi put su kroz ovu kampanju postavili osobe ženskog spola kao glavne uloge u savjetovanju svojih muževa na umjerenu konzumaciju alkoholnih pića. Uočeno je da muškarci uz potporu svojih bližnjih smanjuju prekomjernu konzumaciju alkohola na umjerene razine. Kroz navedenu kampanju Heineken je u Singapuru promovirao odgovorno ponašanje među mladima tako što bi postavili slike svog izlaska uz #ModerateDrinkersWanted te #Heineken SG te time im omogućili ulazak u natjecanje čija je nagrada bila besplatni godišnji prijevoz taksijem.

Neki od ciljeva Heinekena u području poticanja odgovornog ponašanja su (Heineken, 2019.):

1. Heineken se obvezao tokom 2020. godine investirati 10% medijskih prihoda u potporu programima za odgovornu potrošnju na svakom tržištu na kojem poduzeće posluje. S obzirom da Heineken u velikom dijelu proizvodi alkoholna pića, programi su orijentirani na edukaciju o normalnoj količini i njezinoj zlouporabi. Heineken je na vidljivim mjestima postavljao poruke i upozoravao svoje potrošače, ali i one koji nisu da ne upravljaju motornim vozilom i ne konzumiraju alkohol.
2. Poduzeće je odlučilo surađivati s drugim poduzećima i organizacijama kako bi ukazala na opasnost zlouporabe alkohola.
3. Povećati transparentnost nutritivnih vrijednosti i sastojaka. Heineken se obvezuje prikazati sve sastojke i nutritivne vrijednosti svojih piva i cider napitaka online i na pakiranju u Europi te izvan Europe. Do kraja 2019. godine Heineken je uspio to ostvariti kod 91% svojih pića te čak 70% njih imaju i popis alergena. Kroz svoja pakiranja žele povećati svijest potrošača o recikliranju te do 2024. namjeravaju označiti dobno ograničenje na svim svojim pakiranjima.
4. Razviti nove proizvode namijenjene potrošačima koji ne konzumiraju alkohol ili zahtijevaju manji iznos promila u piću. Heineken nudi bezalkoholne verzije svojih piva ili pive s manjim udjelom alkohola kao proširenje postojeće linije proizvoda. Ukupni promet takvih proizvoda u ukupnom prometu Heinekena ja 5,7%.

4.3.2.2. Promocija zdravlja i sigurnosti te rast sa zajednicom

Heineken nastoji kroz svoja djelovanja pomoći svojim zaposlenicima i ujedno doprinijeti rastu zajednice. Rast zajednice i njihove okoline je i razlog dugogodišnjeg uspjeha poslovanja poduzeća. Kroz razne projekte pomažu zajednicama napredovati, omogućavaju im nužne uvjete za život i educiraju ih o relevantnim problemima. Svi projekti zahtijevaju uključivanje velikog

broja ljudi što znači i otvaranje novih radnih mjesta u mnogim zemljama. Neki od provedenih projekata su: BRANA, otvaranje novih pivovara, poticanje sigurnog ponašanja u vožnji, edukacija o nasilju nad ženama i opasnostima raka dojke i mnogi drugi.

Projekt proveden u jednoj od Heinekenovih pivovara, BRANI u Haitiju predstavlja pomoć lokalnim farmerima otkupljivanjem lokalno prikupljenih resursa. Ovim partnerstvo ciljalo se na povećanje broja radnih mjesta i povećanje plaća. Kako bi poboljšali kvalitetu potrebnih poljoprivrednih resursa Agencija za međunarodni razvoj farmere je podučavala novih, suvremenijim poljoprivrednim tehnikama te zajedno s Heinekenom uložila u novu, modernu tehnologiju.

Heineken Irska potiče sigurnu vožnju svojih zaposlenika ugradnjom sistema unutar vozila za praćenje ponašanja tijekom vožnje. Rezultati se dijele na kraju s vozačima kako bi ih osvijestili o lošim i neodgovornim postupcima tokom vožnje, ali i pozitivnim radnjama. Tijekom prvih osam mjeseci od početka programa uočeno je 53% manje neodgovornih i ilegalnih postupaka tokom vožnje. Prilagodilo je brzinu čak 35% opomenutih zaposlenika.

Partnerstvo branda Bralirwa Plc s Organizacijom za rak dojke u Istočnoj Africi: cilj poboljšanje zdravlja zaposlenika i njihovih obitelji. Kroz program se htjelo osvijestiti žene o opasnosti pojavljivanja bolesti raka dojke i nužnosti prevencije nastanka. Rak dojki je u stalnom porastu u Rwandi te iz tog razloga je potrebno buđenje svijesti među radnicama educirajući ih kako obaviti samopregled te poticanjem na odlazak na pregled.

Brand TECATE protiv nasilja nad ženama: Program zasnovan na različitosti, pravdi, iskrenosti i jednakosti. Brand je poznat po svom pivu u Meksiku te kroz ovaj projekt iznio je snažnu poruku muškarcima ukoliko ne poštuju osobe ženskog spola da ne žele da takvi muškarci konzumiraju njihove proizvode. Ovim projektom pokrenuto je partnerstvo s nevladinom organizacijom „Red Nacional de Refugios“, otvoren je centar za pomoć ženama, postiglo je visoku medijsku gledanost na svim kanalima te izraze suosjećanja od svojih građana.

U kontekstu sigurnosti i zdravlja Heineken, 2019. si je postavio za ciljeve (s obzirom da je dobar dio ciljeva potrebno ostvariti do 2020. godine, a rezultati za 2020. godinu nisu dostupni, u ovom radu se analiziraju podaci do 2019. godine):

1. Smanjenje nesreća za 20% do 2020. u odnosu na 2015. godinu. Tokom 2019. godine za vrijeme obavljanja posla 11 ljudi je izgubilo svoj život. Ukupno je bilo 742 nesreće bez smrtnih posljedica što je smanjenje od 39% u odnosu na 2015. godinu. Heineken

usavršava mjere sigurnosti u svim dijelovima svog poslovanja. Kako bi povećali sigurnost, Centar za izvrsnost dovodi stručnjake iz cijelog svijeta kako bi rad unutar Heinekena učinili maksimalno sigurnim.

2. Usklađenost s „Live Saving Rules“. Live Saving Rules predstavljaju globalna pravila te principe i programe za unapređenje sigurnosti izvršavanja procesa unutar poduzeća. Ova pravila su ključ za izbjegavanje nesreća sa smrtnim posljedicama, ali i običnih nesreća. Za sad Heineken je implementirao pravila u 92% svojih pivovara te u 95% projekata, trgovini, distribuciji i logistici.

Pravila koja su implementirali u svoje poslovanje odnose se na nužnost opreza i obavljanja radnji koje su radniku zadane, izbjegavanje nepotrebnih radnji, promicanje opreza i sigurnosti te odgovornog ponašanja na poslu.

4.3.2.3. Every Drop – zaštita izvora vode

S obzirom da je Heineken proizvođač piva za proizvodnju svojih piva zahtijeva upotrebu čak 95% vode. Svjestan oskudnosti vode na svijetu pokrenuo je program za zaštitu vode koji se svodi na 3 glavne aktivnosti: (1) smanjenje upotrebe vode na najmanju moguću mjeru (efikasnost vode), (2) čišćenje i ponovna uporaba vode, odnosno poticanje kružne ekonomije te (3) bolje upravljanje vodom. Kako sami troše jako puno vode, odlučili su se na suradnju s raznim udrugama, organizacijama, vladama, poduzećima za zaštitu vode. Svoj program nastoje ostvariti do 2030. godine.

Kroz ovaj projekt Heineken želi smanjiti potrošnju vode na 2,8HL/HL u područjima koje imaju poteškoće ili manjak vode, odnosno na 3,2HL/HL u ostalim pivovarama diljem svijeta. Kako bi pripomogli područjima s nedostatkom ili problemima u vodi Heineken će vraćati u prirodu i zajednicu 100% utrošene vode u proizvodne procese te u potpunosti uravnotežiti svoje potrebe za vodom s potrebama lokalne zajednice u kojoj postoje problemi s vodom.

Kako bi potaknuli kružno gospodarstvo svoje otpadne vode namjeravaju koristiti u drugim procesima kao prirodno gnojivo umjesto korištenje kemikalija, organske tvari iz otpadnih voda koriste kao bio gorivo i kao drugi alternativni izvor energije. Osim prenamijene otpadne vode promatraju i načine kako oporaviti vodu i način nalaze u zasađivanju novih stabala u problematičnom području. Drugi način, koji se koristi na Bahamima je pretvaranje slane morske vode u čistu, slatku vodu, no postupak uzrokuje emisiju štetnih plinova.

Prvotni ciljevi koji su se trebali ostvariti do 2020. odnosili su se na smanjenje upotrebe vode u pivovarama na 3,5HL/HL, odnosno 3,3HL/HL u pivovarama na problematičnim područjima.

Cilj je ostvaren već tokom 2019. godine kada je potrošnja vode u normalnim pivovarama pala na 3,4HL/HL i prosječno na 3,1HL/HL u pivovarama na problematičnim područjima. Ovaj uspjeh je ostvaren zahvaljujući stalnom praćenju trendova i implementaciji nove tehnologije. U područjima oskudnim vodom balansirali su svoju potrebu za vodom s potrebama lokalnih zajednica donirajući 83 hektra područja za navodnjavanje organizaciji Resturemos el Colorado koja će pomoći u oporavku rijeke i obnavljaju močvarnih područja. U Etiopiji su pokrenuli proces sadnje drveća, a u Egiptu sufinancirali društveni i ekonomski napredak kroz omogućavanje pristupa vodi svim ljudima. Cilj do 2020. godine bio je i 100% tretiranje otpadnih voda koji još nije u potpunosti ostvaren. Do kraja 2019. godine 97% ukupne količine otpadnih voda je bilo uspješno tretirano prije vraćanja u prirodu. Još 9 pivovara i jedna plantaža nemaju mogućnost prerade otpadnih voda zbog toga što su još pod procesom implementacije nove tehnologije ili bi procesi trebali uskoro biti započeti.

Projekti provedeni u korist zaštite vode te obnove i poboljšanja života u područjima s problemima vezanim za vodu:

1. 2016. godine brand Multi Bintang u suradnji s lokalnom nevladinom organizacijom PPLH Seloliman u Indoneziji pokrenuo je sadnju 10 000 drveća na planini Welirang. Projektom je stvoreno 2000 plantaža voća 25 staklenika kao potpora stanovništvu u okolici nacionalnog parka Seloliman.
2. Projekt proveden 2017. godine u Meksiku i Indoneziji uključivao je investiranje u tehnologiju koja omogućuje preradu otpadnih voda u ponovno uporabljivu te na taj način zaštitu svježih izvora vode. Novom tehnologijom omogućena im je prerada 25-30% otpadne vode.
3. 2016. godine Heineken Španjolska u suradnji s organizacijom Commonland pokrenula je projekt za obnovu tri lagune radi poboljšanja kvalitete tla, kvalitetnije filtracije vode te oporavka i zasađivanja endemskih biljki na području laguna. Cilj suradnje je bilo povrat 420,000m³ vode nazad u prirodu. Projekt je uspješno ostvaren u lipnju 2017. godine.
4. „*River2River Journey*“: trogodišnji projekt namijenjen vraćanju kvalitete područja rijeke Cumpuleng u Indoneziji. Rijeka je poprilično zagađena, ponajviše ljudskim nemarkom i odlaganjem dječjih pelena u rijeku. Kako bi Heineken pripomogao rješavanju krize trebao je pomoć vlade, raznih organizacija i ponajviše lokalne zajednice. Cilj je bio educiranje svakog sela o nužnosti zdrave vode kao i beskućnika

koji su vodu koristi kao izvor hidratacije i opasnosti koje se kriju iza konzumacije takve vode.

5. „*W.A.T.E.R.*“ projekt: Heineken Malazija u suradnji s mnogim drugim organizacijama i poduzećima pomaže obnavljanju rijeka diljem Malazije.
6. Afrika je poznata po problemima čiste vode za konzumaciju zbog čega je postotak oboljelih ljudi vrlo visok. Zahvaljujući Heineken Afričkom Fondu omogućen je pristup čistoj vodi i boljim higijenskim uvjetima preko 12 000 ljudi čime se smanjila stopa bolesti i smrti u tom području (Heineken, 2019.).

4.3.2.4. Drop the S

„*Drop the S*“ ili smanjenje emisije ugljikovog dioksida postavljeno je kao jedan od važnih ciljeva koje Heineken nastoji ostvariti do 2030. godine. Mnogi podciljevi doneseni su tokom 2018. godine. Postoji nekoliko područja nadziranja potrošnje energije:

1. Proizvodnja: do 2030. godine cilj je povećati upotrebu obnovljive električne i termalne energije za 70%,
2. Pakiranje: Heineken želi pokrenuti kružno gospodarstvo tako što koristi strategiju 5R (engl. *Renew, Reduce, Recycle, Reuse i Rethink*),
3. Logistika: unapređenje tehnologije, poticanje dobavljača na implementaciju novije tehnologije,
4. Rashladni sustavi: nadziranje i kontrola sustava,
5. Obrada proizvoda: razvoj i ugradnja energetski efikasnih programa,
6. Poljoprivreda: pilot programi s dobavljačima za smanjenje emisije CO₂.

Kroz istraživanje učinka svakog odjela na emisiju CO₂ ustanovljeno je da je tokom 2019. godine najveću emisiju izazivala proizvodnja te poljoprivredni postupci. Najmanja emisija se dešavala tokom postupaka obrade proizvoda.

Ciljevi postavljeni za ostvarenje do 2020. godine su ostvareni. Heineken je odredio 40% smanjenje emisije CO₂ kao prihvatljivim smanjenjem do 2020. godine. Od 2008. godine do 2020. smanjenje je premašilo 40% za čak 9%. Volumen proizvodnje je 87% veći u odnosu na 2008. godinu, ali uspoređujući te podatke Heinekenova emisija je za 5% manja. Cilj koji su postavili za ostvarenje do 2030. godine, odnosno da će 70% udio korištene energije biti obnovljiv za sada je na dobrom putu. Tokom 2019. godine ukupni udio obnovljive energije iznosio je 19%. (2018. godina: 15%). Cilj za ostvarenje smanjenja emisije za 20% u odnosu na 2010. godinu u Europi i Americi nije se realizirao. Unatoč tome što je došlo do smanjenja

emisije CO₂ u SAD-u, Meksiku i Brazilu, Rusija i Europa nažalost bilježe smanjenje od 10% u odnosu na 2010. godinu i povećanje za 3% u odnosu na 2018. godinu kada je zabilježeno 13% smanjenje štetnih plinova. Osim navedenog Heineken nastoji prepoloviti emisiju CO₂ koju uzrokuje rashladni sustav poduzeća. S obzirom da je hladno pivo i dobro pivo, Heineken se opremio u 2019. godini s 155.000 hladnjaka koji su energetske efikasni u svojim specifikacijama te su time uspješno ispunili postavljeni cilj.

Projekti provedeni za smanjenje emisije štetnih plinova:

1. Sustav „*SmartDispense*“: Rashladni sustav za hlađenje pića u spremištima koje hladi isključivo piće, a ne i okolni prostor. Sustav je omogućio smanjenje potrošnje energije za 20% te upotrebu vode i kemikalija za čišćenje za 75%. Tijekom 2017. godine ovaj sustav je montiran u preko 4500 kafića.
2. „*Zero Emission Services*“: inicijativa koja se odnosi na održivi prijevoz 45 000 kontejnera piva godišnje od pivovare „*Zoeterwoude*“ rijekom do Rotterdama. Kroz navedenu inicijativu poduzeće planira uvesti do 2030. godine 150 električnih brodova za prijevoz proizvoda.
3. „*Fuel Management Program*“: slično sustavu za nadziranje ponašanja tijekom vožnje funkcionira i sustav za kontrolu potrošnje goriva i emisiju CO₂. Ono upozorava na potrošnju tijekom brze vožnje i naglog kočenja koji doprinose najvećem ispuštanju CO₂ u zrak. Tijekom 2019. godine došlo je do smanjenja potrošnje goriva za 5 do 15% u Tunisu, Etiopiji, Burundi i Maleziji.
4. 100% obnovljiva energije u pivovari u Austriji: ugradnja novog ekološki prihvatljivog bojlera na drvene pelete smanjila je operativne troškove i dovela skoro do nulte emisije ugljikovog dioksida.
5. Solarni sustav u Nizozemskoj: Heineken pivovara u Nizozemskoj koristi solarni panel kao izvor energije te ovo je njihova peta pivovara s ovakvim sustavom od ukupno 10 pivovara na svijetu s ugrađenim solarnim sustavom. Ovime su si omogućili i stvorili 10% ukupne energije koju mogu koristiti u svojim procesima.
6. Pametni hladnjaci: Heineken Meksiko je pomoću tehnologije stvorio pametne hladnjake čije informacije odlaze putem internetske veze u velike servere. Na temelju njih doznajemo o lokaciji hladnjaka, vremenu u kojem je hladnjak upaljen ili ugašen, jesu li otvorena vrata hladnjaka, koja je prosječna temperatura te mnoge druge informacije. Ova tehnologija omogućuje kontrolu rada te nadziranje emisije CO₂ (Heineken, 2019.).

4.3.2.5. Izvori održivosti

Poslovanje Heinekena ovelike ovisi i o uspješnosti i kvaliteti godišnjih usjeva stoga investira u poljoprivredu, poljoprivrednu tehnologiju i edukaciju farmera kako bi usvojili sve bitne standarde. Poduzeće financira lokalne farmere i time im omogućava ulazak na tržište, daje im pristup edukaciji i raznim izvorima financiranja svog poslovanja.

Heineken je kao glavni cilj kojim teži postavio posjedovanje barem 50% sirovih materijala koji dolaze iz održivih izvora i poljoprivrede. Kako bi to postigli oni motiviraju i svoje dobavljače da se okrenu poštivanju poljoprivrednih standarada i unapređenju procesa. U 2019. godini 37% sirovih materijala dolazili su od dobavljača koji su se okrenuli održivom razvoju. Partneri u Egiptu, Grčkoj i Meksiku uveli su u praksu posebne prakse zbog kojeg dobivaju održivi ječam. Svojim dobro planiranim postupcima uštedili su velike količine vode koje su do tad znali utrošiti u usjeve.

Heineken svoje dobavljače kontrolira putem „*Cool Farm*“ alata kojim prikuplja podatke o postupcima farmi, potrošnji vode, gnojivima i pesticidima koje koriste. Također putem alata se dobiva slika i o emisiji CO₂ kao i postupcima koji mogu dovesti do smanjenja emisije. U pilot istraživanje su uključene plantaže ječma, kukuruza, hmelja, šećera i pšenice.

Drugi postavljeni i neizvršeni cilj koji si je Heineken postavio je upotreba 60% sirovih materijala u Africi od strane lokalnih izvora do 2020. godine. U 2019. godini samo 44% sirovih materijala dolazilo je od lokalnih dobavljača. Postizanje cilja nije bilo moguće iz nekoliko razloga; smanjena je proizvodnja šećera u Africi, mnogi farmeri nisu dovoljno tehnološki razvijeni.

Heineken se unatoč neostvarenom cilju i dalje trudi dati podršku farmerima. Kroz projekt „*CREATE Ethiopia*“, Heineken je pružio pomoć farmerima za povećanje količine usjeva ječma opskrbljujući ih kvalitetnim sjemenjem, pružajući im razne edukacije, upoznavajući ih sa tržištima gdje mogu svoje usjeve prodavati. U 2019. godini više od 40 000 farmera je iskoristilo pomoć Heinekena i njegovih partnera. Osim u svrhe pivovare, farmeri su svoje usjeve slobodno mogli prodavati na raznim tržištima i koristiti za osobnu, kućnu upotrebu. Zbog uspješnosti projekta, on je produžen do 2022. godine. Osim u Etiopiji, Heineken je zajedno s lokalnom organizacijom Hungarian Interchurch Aid te mađarskim Ministarstvom za poljoprivredu posadio preko 2000 biljki hmelja i time stvorila nova radna mjesta za poljoprivrednike i obnovili jednu granu poljoprivrede u Mađarskoj. Heinekenova pivovara u Ateni može se pohvaliti ogromnim uspjehom. Naime njezinih 17 piva sadrži isključivo 100% grčki ječam u

više varijanta. Atenska pivovara uočila je priliku za otvaranje novih radnih mjesta, poboljšanje kvalitete piva, smanjenje troškova uvoza te pomoć grčkom gospodarstvu. Svi farmeri koji su se odlučili na sudjelovanje u programu 100% grčke pive dobili su razne pogodnosti od kredita za kupovinu sjemenja, osigurane minimalne cijene, do treninga i raznih potpora. Od početka programa do sada uključeno je preko 2500 Grka i dobiveno preko 450 000 tona kvalitetnog ječma.

Ovo su samo od nekih primjera koji čine Heineken izuzetnim kao poduzećem koje uvelike doprinosi svojim zaposlenicima, organizacijama, drugim poduzećima, ali i ekonomijama mnogih zemalja

4.3.2.6. Cirkularna ekonomija

Heineken kroz svoje projekte ostvario je puno doprinosa održivom razvoju i kružnom gospodarstvu. Kroz tretiranje vode i ponovnu uporabu iste, uvođenje pametnih sustava u svoja postrojenja i mnogim drugim dovela je do pozitivnih učinaka na društvo danas, ali sigurno i na društvo sutra.

Jedan od upečatljivih projekata je vezan za pivovaru Commonwealth koja je uvela u svoje poslovanje program recikliranja otpada. Pivovara se obvezala smanjiti količinu otpada koji šalje na odlagališta za 90% što rezultira i smanjenjem troškova za 10% ako obradi otpad i iskoristi ga u neke druge svrhe. Commonwealth pivovara ostatke stakla prodaje staklarskom poduzeću Carib Glass koje ga ponovno iskorištava, papirnati proizvodi se ponovno iskorištavaju za namjene festivala, a ostatak resursa daje se poljoprivrednicima za stoku. U program reciklaže su se priključile i mnoge druge organizacije i poduzeća kao što su Coca – Cola.

Heineken Meksiko može se pohvaliti uvođenjem novog modela kružnog gospodarstva u svoj sustav. Novi model uključuje iskorištavanje otpadnih voda u potpunosti u procesima koji ne uključuju proizvode te ostatka sirovina kao hranom za stoku. Provest će se i e-Learning edukacija više od 2000 zaposlenih u suradnji sa Zakladom Ellen MacArthur za inovativne programe. U istom vremenu redizajnirati će se i odjeća radnika te kreirati nova, održiva koja će zahtijevati manju potrošnju vode (Heineken, 10. siječnja 2021.).

Heineken Vietnam funkcionira po modelu RESOLVE (engl. *REgenerate, Share, Optimize, Loop, Virtualize, Exchange*). Modelom se nastoji smanjiti emisija štetnih plinova, zaštititi resursi bilo vode ili neki drugi tip oskudnog resursa. Do sada su unaprijedili 5 od 6 pivovara te one koriste isključivo obnovljive resurse te ne izazivaju skoro nikakvu emisiju štetnih plinova. Svoje dobre prakse dijele među poduzećima, optimiziraju prijevoz te emisiju plinova u njima,

postizu 99% upotrebu ili reciklažu otpada. Njihove boce nakon korištenja se vraćaju nazad i ponovno upotrebljavaju barem još dvadesetak puta prije nego li budu poslane dobavljačima stakla. Cijelo poslovanje prelazi na ekološki način rada te ekološki prihvatljivu tehnologiju (Heineken, 2019.).

5. ZAKLJUČAK

Održivi razvoj postao je imperativ kvalitetnog poslovanja i direktna veza s društveno odgovornim ponašanjem. Organizacije i institucije stavljaju sve veći fokus na ograničavanje štetnih utjecaja poduzeća te poticanje poduzeća na društveno odgovorno ponašanje te ostvarenje ciljeva održivog razvoja. Važnost se ogleda u pozitivnim rezultatima koji utječu na sadašnje generacije i omogućavaju pristup svemu što danas imamo i budućim generacijama. Pojačava se pritisak potrošača, zajednica, partnera, organizacija na društveno odgovorno ponašanje poduzeća koje predstavlja i temelj održivosti u poslovnom sektoru.

Veliki utjecaj na ostvarenje održivog razvoja imaju multinacionalna poduzeća koja svoje poslovanje provode u više od dvije zemlje. Svojim inozemnim ulaganjima, raznim projektima i inicijativama mogu pokrenuti niz radnji koje će dovesti do određenog pomaka ka ostvarenju ciljeva UN-a. Multinacionalna poduzeća omogućuju zemljama u kojima posluju ekonomski rast, edukaciju radnika, transfer tehnologije i znanja. Veliki pritisak se postavlja na društveno odgovorno ponašanje poduzeća, ali se i analizira politički i ekonomski utjecaj multinacionalnih korporacija. Uz niz prednosti koje one donose, postoji i niz problema koje donosi njihovo djelovanje, među ostalom eksploatacija resursa, iskorištavanje radne snage ili manjka regulacija određene zemlje u svoju korist.

Na primjeru Coca – Cole, Unilevera i Heinekena moguće je vidjeti koliko je važno ulaganje u edukacije zaposlenika, lokalne zajednice i na kraju u poboljšanje vlastite tehnologije. Svojim godišnjim izvješćima prikazuju ostvarene ciljeve, ciljeve koje tek postavljaju te kvantitativne podatke o ostvarenim ciljevima. Društveno odgovorno ponašanje ovih korporacija dovodi do njihove prepoznatljivosti, jačanja prepoznatljivosti, ali i komparativne prednosti u odnosu na druga poduzeća. Unatoč tome što navedena poduzeća preuzimaju odgovornost i pokušavaju smanjiti štetni utjecaj svog djelovanja, Coca – Cola HBC i Unilever nalaze se na listi najvećih zagađivača zbog velike uporabe plastike u svojoj proizvodnji o kojoj uvelike ovisi.

Može se primijetiti da je i Covid – 19 kriza dovela do manjka ekonomske aktivnosti na tržištu, no unatoč tome održivi razvoj ne bi smio patiti kako bi mogli omogućiti što kvalitetniji život današnjim generacijama, ali naposljetku i budućim što je i bit održiva razvoja. Važno je napomenuti da u održivom razvoju možemo i moramo sudjelovati svi, a ne samo korporacije. Promjenama u vlastitom ponašanju i okretanje ka očuvanju prirode i resursa možemo pokrenuti

lanac reakcije i potaknuti i druga poduzeća koja su još nesvjesna važnosti održivog razvoja na promjene i u njihovom poslovanju.

LITERATURA

1. Aerni, P. (2018.) *Global Business in Local Culture: The Impact of Embedded Multinational Enterprises*. Cham: Springer.
2. Annan – Diab, F. (2012.) *Multinational Enterprises and Investment Motivations: A Strategic Analysis of Inward Foreign Direct Investment into Ireland*. Završni rad. London: University of London.
3. Atu, G. et al. (2018.) Sustainability and triple bottom line: an overview of two interrelated concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2, str. 96-104.
4. Behringer, K. i Szegedi, K. (2016.) The Role Of CSR In Achieving Sustainable Development – Theoretical Approach. *European Scientific Journal*, 12 (22), str. 10-25.
5. Bilas, V., Bošnjak, M. i Novak, I. (2020.) *Međunarodna trgovina – quo vadis*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
6. Bilas, V, Ostojić, R., Franc, S. (2017.) *Višedimenzionalnost održivog razvoja*. Zagreb: Notitia d.o.o.
7. Blewitt, J. (2017.) *Razumijevanje održivog razvoja*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
8. Borghoff, T, Welge, M. (2001.) Globalization: The Evolution of Enterprises in the Global Network. *Organ. Soc.*, 8 (12), str. 1-16.
9. Canepari, B. (2016.) *Environmental Performance Management in Multinational Corporations*. Diplomski rad. Rim: Luiss Guido Carli.
10. Coca – Cola HBC Hrvatska. *Naša vizija, strategija i svrha*. [online]. Zagreb: Coca – Cola HBC Hrvatska. Dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/about-us/our-vision-and-strategy> (25.01.2021.)
11. Dev, A. i Singhal, N. S. (2016.) *Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting*. Newcastle: School of Marine Science and Technology, Newcastle University.
12. Eang, M. L. (2019.) *The Perspectives and Roles of Multinational Enterprises in Local Sustainable Development*. Diplomski rad. Waterloo: University of Waterloo.
13. European Commission. (2020.) *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions*. Brussels: European Commission.

14. Fortune. *Global 500: Rankings The top 10*. [online]. Dostupno na: <https://fortune.com/global500/> (1. veljače 2021.)
15. Grgić, M, i Bilas, V. (2008.) *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares plus d.o.o.
16. Heineken N. V. (2019.) *Annual Report 2019*. Amsterdam: Heineken.
17. Heineken Vietnam *HEINEKEN Vietnam believes circular economy creates sustainable values in Vietnam* [online]. Ho Chi Minh City: Heineken. Dostupno na: <https://heineken-vietnam.com.vn/en/news-events/press-release/heineken-vietnam-believes-circular-economy-creates-sustainable-values-in-vietnam.html> (10. siječnja 2021.)
18. HRVATSKI SABOR. *Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske*, NN 30/2009. Zagreb: Hrvatski sabor.
19. Hrvatska udruga poslodavaca (2014.) *Društveno odgovorno poslovanje za sve, priručnik za organizaciju poslodavaca*. Zagreb: Hrvatska udruga poslodavaca.
20. International Chamber of Commerce (2015.) *Business Charter for Sustainable Development – Business Contributions to the Sustainable Development Goals*. Pariz: International Chamber of Commerce.
21. Kolk, A., Kourula, A. i Pisani, N. (2017.) Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: What do we know and how to proceed? *Transnational Corporations*, 24 (3), str. 9-32.
22. Kragić, M. (2018.) *Determinante inozemnih izravnih ulaganja zemalja Europske unije*. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
23. Kualess, Ch. (2020.) *Five years in, what impact do companies have on the SDGs?*. Maryland: ISS ESG.
24. Kordos, M. i Vojtović, S. (2016.) Transnational corporations in the global world economic environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, str. 150-158.
25. Lacy, P., Long, J. i Spindler, W. (2020.) *The Circular Economy Handbook: Realizing the Circular Advantage*. London : Palgrave Macmillan.
26. Mayrhofer, U., Prange C. (2015.) *Multinational Corporations and Enterprises*. U: Cooper, C., ur., *Encyclopedia of Management*, Chicester: Wiley.
27. Meadows, H. D. et al. (1972.) *Limits of growth: A Report to the Club of Rome*. New York: Universe Books.

28. Mensah, J. (2019) Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review, *Cogent Social Sciences*, 5 (1).
29. Moffett, M. M., Stonehill, A. I. i Eiteman D. K. (2009.) *Fundamentals of Multinational Finance*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
30. MVO platform (2017.) *The contribution of companies to the SDGs*. Amsterdam: MVO platform. Dostupno na: <https://www.mvoplatform.nl/en/the-contribution-of-companies-to-the-sdgs/> (09. veljače 2021.)
31. Patil R.A., Seal S. i Ramakrishna, S. (2020.) *Circular Economy, Sustainability and Business Opportunities. The European Business review* [online]. Dostupno na: <https://www.europeanbusinessreview.com/circular-economy-sustainability-and-business-opportunities/> (10. veljače 2021.)
32. Pawlowski, A. (2008.) Sustainable development: premises, understanding and prospects. *Sustainable development*, 61, str. 81-90.
33. Peterson, M. J., (2008.) Multinational corporations in transnational accountability. *International dimensions of ethics education in science and engineering*, 02-2008., str. 2-9.
34. Rakić, B. i Rakić, M. (2015.) *Holistic management of marketing sustainability in the process of sustainable development*. Rumunjska: Tehnički fakultet Iosisl.
35. Samsurijan, M. S. (2017.) The Role Multinational Companies for World Sustainable Development Agenda. *Journal of Sustainability Science and Management*, 12 (2), str. 228-250.
36. Sedlaček, J. i Katavić, I. (2017.) Analiza utjecaja društvene odgovornosti na održivi razvoj odabranog poduzeća. *Društveno poduzetništvo, E4E*, 7 (1), str. 269-283.
37. Silanpaa, M. i Ncibi, C. (2019.) *The circular economy: Case Studies about the Transition from the Linear Economy*. Lappeenranta: Academic Press.
38. Simpson, J. i Taylor, J. (2013.) *Corporate Governance, Ethics and CSR*. London: Kogan Page Limited.
39. Shapiro, A. C. (2014.) *Multinational Financial Management, 10. izdanje*. New Jersey: Wiley.
40. Sloman, J. (2008) *Economics and the Business Environment*. Engleska: Pearson Education Limited.

41. The Coca-Cola Company (2019.) *Coca-Cola expands Access to PlantBottle IP*. [online] Dostupno na: [Coca-Cola Expands Access to PlantBottle IP - News & Articles \(cocacola.com\)](https://www.cocacola.com/news-articles/coca-cola-expands-access-to-plantbottle-ip) (25. siječnja 2021.)
42. Thompson, J. (2019) *How Do Multinational Companies Affect Local Businesses?* [online] Houston: Chron. Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/multinational-companies-affect-local-businesses-70396.html> (26. siječnja 2021.)
43. Unilever (2011) *Unilever Sustainable Living Plan: Inspiring Sustainable Living – Expert insight into consumer behavior & Unilever’s Five Levers for Change*. London: Unilever.
44. Unilever *Sustainable Living: Reducing environmental impact* [online]. London: Unilever Dostupno na: <https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/waste-and-packaging/> (06. veljače 2021.)
45. United Nations. (2015.) *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. New York: United Nations.
46. Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B. (2012.) *Poslovna etika i multikultura*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
47. World Commission on Environment and Development (1987.) *Our Common Future*. Oxford University Press.
48. World Economic Forum. (2014.) *Towards Circular Economy Report 2014*. Ženeva: World Economic Forum.

POPIS SLIKA

Slika 1 Dijagram održivog razvoja prema holističkoj teoriji	4
Slika 2 Shema cirkularne ekonomije.....	9
Slika 3 Utjecajne strane u društveno odgovornom ponašanju	12
Slika 4 OLI paradigma	17
Slika 5 Utjecaj multinacionalnih poduzeća	23
Slika 6 Kumulativni zbroj žena koje su prošle kroz program 5by 20 2016.-2019. (milijuni) .	29

POPIS TABLICA

Tablica 1 Konferencije i događaji vezani za održivi razvoj	6
Tablica 2 Top 10 poduzeća prema ostvarenim prihodima u 2020. godini.....	18
Tablica 3 Način pridonosa održivom razvoju	24
Tablica 4 Kvantitativni prikaz ostvarenih rezultata	32
Tablica 5 Kvantitativni prikaz ostvarenih rezultata u upravljanju vodom	33
Tablica 6 Kvantitativni prikaz uporabe materijala za postupke pakiranja	34
Tablica 7 Ciljevi za unapređenje sastava proizvoda	39
Tablica 8 Utjecaj na zdravlje i opću dobrobit	44
Tablica 9 Utjecaj na okoliš i klimatske promjene	45
Tablica 10 Utjecaj na egzistencijalne uvjete	46

ŽIVOTOPIS

Sabiha Begić rođena je 07. veljače 1997. godine u Zagrebu. Završila je 2015. godine Upravnu školu u Zagrebu, smjer: upravni referent. Nakon toga upisuje Ekonomski fakultet u Zagrebu i zimski semestar akademske godine 2019./2020. provodi na Erasmus programu u Turskoj na Sveučilištu Yasar. Tijekom studentskih godina obavljala je niz studentskih poslova. Prvi studentski posao bio je u Modernim komunikacijama u razdoblju lipanj – studeni 2016. u ulozi prodajnog agenta. Tijekom 2018. godine radi povremeno kao dječji animator i tijekom zimskih mjeseci kao kontrolor karata na Ledenom parku. Posljednji posao obavlja u periodu siječanj – ožujak 2020. kada obavlja poslovne pomoćnika u promociji za A.O.R. d.o.o. Ljetne periode 2018., 2019. i 2020. godine provodi radeći kao recepcionarka na Jadranu. Koristi se engleskim jezikom u pismu i govoru (razina B2/C1), njemački i turski koristi za sporazumijevanje (A2) te aktivno uči talijanski jezik (A1).