

# Društveno odgovorno poslovanje u prehrambenoj industriji u Republici Hrvatskoj

---

**Klemen, Leon**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:745556>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija- smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U  
PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

**Leon Klemen**

**Zagreb, svibanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija- smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U  
PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI U REPUBLICI HRVATSKOJ  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FOOD  
INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

Diplomski rad

**Student: Leon Klemen**

**JMBAG:0067568377**

**Mentor : prof.dr.sc. Marina Dabić**

**Zagreb, svibanj 2024.**

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU**

### **SAŽETAK**

U ovom radu prikazana je važnost primjene društveno odgovornog poslovanja (DOP) s posebnim naglaskom na poduzeća iz prehrambenog sektora. Sve veći zahtjevi održivosti koji se stavljaju pred poduzeća zbog povećanih rizika uzrokovanih klimatskim promjenama, isprekidanim lancima dobave, iskorištavanjem prirodnih resursa i kršenjem ljudskih prava nameću potrebu strateškog pristupa implementiranju DOP-a uvažavajući organizacijske, sektorske, geografske i razvojne specifičnosti. Korišteni su brojni znanstveni članci, istraživanja, studije slučaja te prikazane osnovne zakonske norme koje uređuju poslovanje poduzeća i primjenu DOP-a u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj. Rad pruža teorijski pregled razvoja DOP-a, praktičnu primjenu s detaljnim prikazom Spillerove taksonomije te studije slučaja europskih i hrvatskih poduzeća iz prehrambenog sektora. Između ostalog prikazan je utjecaj DOP-a na izvoz, konkurentnost i na povoljnije zaduživanje kompanija. Provedena su empirijska istraživanja s pomoću dvije ankete koje su pomogle utvrditi razinu primjene i izvještavanja o DOP-a u hrvatskim poduzećima iz prehrambenog sektora te utvrditi prehrambene navike Z generacije i važnost reputacije poduzeća kod donošenja odluke o kupnji prehrambenih proizvoda.

**KLJUČNE RIJEČI:** Društveno odgovorno poslovanje, dionici, lanci dobave, prehrambena industrija,

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

### **SUMMARY**

This paper examines the importance of corporate social responsibility (CSR) with a special focus on the food industry. The demanding requirements for sustainability, driven by the increased risk of climate change, disruptions in supply chains, exploitation of natural resources, and violations of human rights, require a strategic approach to implementing CSR. This approach must consider organizational, sectoral, geographical, and developmental specificities. Numerous academic articles, research papers, and case studies, along with the legislative frameworks regulating companies' operations in terms of CSR in the EU and the Republic of

Croatia, have been examined. The paper provides a theoretical overview of the CSR development and its practical implementation, featuring a detailed analysis of the Spiller taxonomy and case studies of European and Croatian companies in the food industry. Additionally, the impact of CSR on export (performance), competitiveness, and favourable financial borrowing is presented. Two surveys were conducted to determine the level of CSR implementation and reporting in Croatian companies in the food sector. These surveys also investigated the dietary habits of Generation Z and the importance of companies' good reputations in influencing their decision-making process when buying food.

Društveno odgovorno poslovanje, dionici, lanci dobave, prehrambena industrija,

**KEY WORDS:** Corporate social responsibility, stakeholders, supply chains, food industry

## 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 rada, 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.

Student: Leon Klemen

U Zagrebu, 27. 5. 2024.

---

(potpis)

## 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 other higher education, scientific or educational institution.

Student: Leon Klemen

In Zagreb, 27 5 2024

---

(signature)

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Svrha i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. TEORIJSKI ASPEKTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	3
2.1. Pojam i uloga društveno odgovornog poslovanja .....	3
2.2. Teorije društveno odgovornog poslovanja .....	6
2.2.1. Instrumentalne teorije.....	7
2.2.2. Političke teorije .....	8
2.2.3. Integrativne teorije .....	9
2.2.4. Etičke teorije .....	9
2.3. Način primjene društveno odgovornog poslovanja .....	11
2.4. Dodatni utjecaj društveno odgovornog poslovanja na izvoz .....	21
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U EUROPSKOJ UNIJI.....	25
3.1. Zakonodavni okvir društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji .....	25
3.2. Primjeri društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji .....	27
3.3. Analiza važnosti društveno odgovornog poslovanja u velikim europskim korporacijama.....	31
4. DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	35
4.1. Regulative i poticaji društvenog odgovornog poslovanja u prehrambenoj industriji u Republici Hrvatskoj.....	35
4.2. Analiza važnosti društveno odgovornog poslovanja na primjeru velikih prehrambenih hrvatskih kompanija .....	36
4.3. Usporedba društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj i ostatku Europske unije.....	42
4.4. Rezultati anketiranja predstavnika hrvatskih poduzeća .....	45
5. ISTRAŽIVANJE VAŽNOSTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZA GENERACIJU Z.....	58

5.1. Svrha i ciljevi istraživanja.....	58
5.2. Hipoteze istraživanja .....	58
5.3. Metode istraživanja .....	58
5.4. Provedba i rezultati istraživanja.....	58
6. ZAKLJUČAK.....	66
LITERATURA.....	68
POPIS TABLICA.....	75
POPIS SLIKA.....	76
ŽIVOTOPIS STUDENTA.....	77



# **1. UVOD**

## **1.1. Svrha i cilj rada**

Cilj ovog rada je definirati važnosti koje društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja za poduzeća, prikazati kroz analizu koliko poduzeća iz sektora prehrambene industrije iz Europske unije i SAD-a ulažu u društveno odgovorno poslovanje, kakve su zakonske norme u navedenim zemljama što se tiče utjecaja tvrtke na okoliš i zajednicu te isto tako usporediti dobivene podatke s podacima hrvatskih poduzeća. S obzirom na to da se radi o poduzećima koja izvoze svoje proizvode te tako sudjeluju u međunarodnoj trgovini, promatrana poduzeća moraju voditi računa o svojoj reputaciji i percepciji svih dionika (potrošača, investitora, zaposlenika, regulatora, dobavljača). Isto tako prikazano je kako društveno odgovorno poslovanje pozitivno utječe na povoljnije zaduživanje kod financijskih institucija, povećanje tržišnog udjela na odabranim tržištima te kako je dovelo do porasta izvoza na razvijena europska i svjetska tržišta.

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

Za pisanje ovog rada koristila se pretežno strana literatura, s obzirom na to da se radi o temi koja je vrlo aktualna ali tek u novije vrijeme prisutna i u radovima domaćih autora. Većina literature je u obliku znanstvenih i stručnih časopisa dostupnih na online bazama podataka. Selektiranju literature pomogao je bibliometrijski pregled o DOP-u prehrambenom sektoru autora (He, Yu i Han, 2022.) Uz kvantitativne metode koristili su se postojeći znanstveni radovi te studije slučaja na navedenu temu. Također rad sadrži dva samostalna istraživanja autora, prvo provedeno putem anketnog upitnik s osobama koje vode ili su zaposlene u hrvatskim poduzećima liderima u prehrambenoj industriji te drugo također putem ankete ali među Z generacijom potrošačima prehrambenih proizvoda.

Očekivani stručni doprinos očituje se kroz rezultate istraživanja kojima se skreće pozornost na važnost DOP-a koji povećava zadržavanje i lojalnost kupaca, povećava angažman zaposlenika, poboljšava imidž robne marke, privlači prilike za ulaganje i vrhunske talente te čini razliku u krajnjim financijskim rezultatima. Poduzeća koja su preoblikovala svoju korporativnu strategiju usvajanjem praksi DOP-a kako bi pridobila povjerenje dionika u pogledu sigurnosti hrane i ponašanja u opskrbnom lancu bilježe bolje performanse. Empirijski rezultati baziraju se na pregledu literature o relevantnim doprinosima u smislu poslovnih praksi DOP-a i razina napora da se one usvoje. U svjetlu ovog diplomskog rada, kao istraživanja usvojena je taksonomija poslovnih praksi koju je predložio (Spiller, 2000.) i analizira se razina predanosti

DOP-u. Dobiveni nalazi potaknut će stručnjake, vlasnike malih i srednjih poduzeća kao i menadžere velikih poduzeća na daljnju raspravu i istraživanje kako bi se dalje proučile i argumentirale praktične i teorijske implikacije i identificirala daljnja područja istraživanja i rasprave.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u šest glavnih cjelina. Nakon uvodnog dijela u drugoj cjelini razmatra se pojam društveno odgovornog poslovanja te teorijski aspekti i razmatranja DOP-a. U teorijskom dijelu napravljeno je pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja s kratkim povijesnim osvrtom te pregled teorijskih razmatranja grupiranih u četiri skupine. U praktičnom dijelu pojašnjava se primjena DOP-a u velikim međunarodnim i domaćim kompanijama i primjena Spillerove taksonomije poslovnih praksi prilikom implementiranja DOP-a u kompanijama. Nadalje, razmatra se europski i lokalni zakonodavni okvir i uspoređuje primjene DOP-a kod stranih i domaćih kompanija. Prikazan je doprinos DOP-a izvozu i konkurentnosti odnosno usmjerenosti istraživačkih i eksploatacijskih inovacija na ove komponente. Skreće se pažnja na potrebu donošenja strategije društveno odgovornog poslovanja pri implementiranju DOP-a u poslovnim organizacijama te kod ključnih sudionika procesa. Ističu se specifičnosti prehrambene industrije i važnost konteksta za pravilno implementiranje društveno odgovornog poslovanja. Na temelju istraživanja među vodećim ljudima u kompanijama, putem anketnog upitnika, saznalo se kako je implementacija DOP-a pomogla u stvaranju pozitivnog imidža među ključnim dionicima te kako je poboljšala financijske performanse poduzeća. Iz istraživanja provedenog među generacijom Z saznale su se prehrambene navike, koliko prate informacije o društveno odgovornom poslovanju te formiraju li odluke o kupnji na pozitivnoj reputaciji poduzeća.

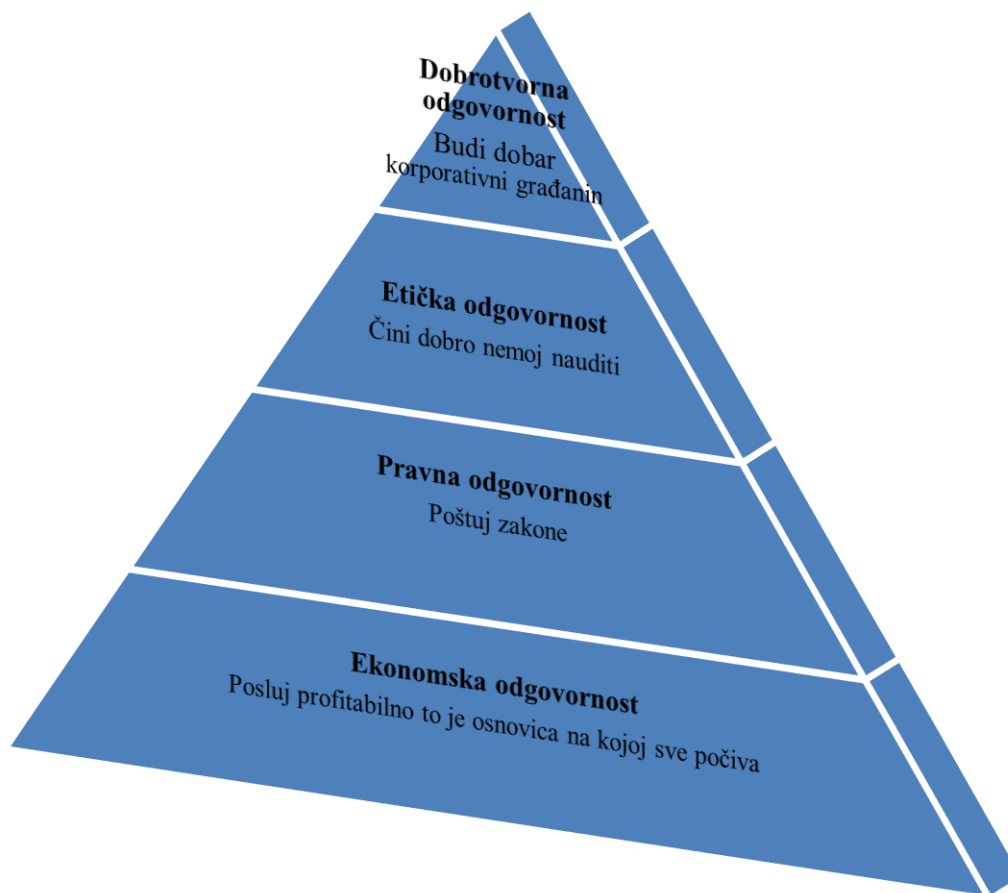
## **2. TEORIJSKI ASPEKTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

### **2.1. Pojam i uloga društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje nije nov koncept već je značajno evoluirao tijekom vremena, u svojoj početnoj fazi odnosio se na filantropske aktivnosti kompanija. Mnoge individualne politike, prakse i programi o društveno odgovornom poslovanju nisu novi sami po sebi, novo je što danas kompanije razmatraju svoju ulogu u društvu profesionalno, sveobuhvatno i dosljedno. Kompanije prepoznaju svoju odgovornost prema društvu i zajednici u kojoj posluju, a to uključuje obvezu ne samo da ostvaruju profit, već i da čine pozitivan društveni doprinos i podržavaju zajednicu kroz donacije, volontiranje i druge oblike društveno odgovornih aktivnosti. Društveno odgovorna poduzeća brinu o utjecaju svojih aktivnosti na okoliš, smanjuju emisiju stakleničkih plinova, upravljaju otpadom i čuvaju prirodne resurse. Promiču etičke poslovne prakse i transparentnost u svojem djelovanju, a to uključuje i iskrenu komunikaciju s dionicima o svojim ciljevima, inicijativama i rezultatima. Društveno odgovorne kompanije često ostvaruju konkurentske prednosti jer privlače potrošače, investitore i zaposlenike koji dijele iste vrijednosti i podržavaju kompanije koje se brinu o društvu i okolišu.

Carroll razlikuje četiri osnovne dimenzije DOP-a ekonomsku, pravnu, etičku, i dobrotvornu odgovornost (Carroll, 1991.). Poznata Carrollova piramida (Slika 1.) pokazuje što društvo očekuje od poslovnih organizacija. Društveno odgovorno poslovanje uključuje vođenje poslovanja tako da ekonomski bude isplativo, da se odvija u skladu sa zakonom te da bude društveno i etički prihvatljivo.

*Slika 1. Carrollova piramida društvene odgovornosti*



Izvor: Piramida društvene odgovornosti Carroll, 1991.,

preuzeto 28. 3. 2024. s <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading>

Ekonomska odgovornost podrazumijeva ostvarivanje profita za vlasnike, proizvoditi dobra i pružati usluge koje potrošači trebaju i žele te biti efikasan u poslovanju. Ekonomska odgovornost podrazumijeva i stvaranje poslovnih modela koji su dugoročno održivi. Pravna odgovornost podrazumijeva da se poslovanje treba odvijati poštujući zakonske norme, da proizvodi i usluge udovoljavaju barem minimalnim regulatornim zahtjevima. Etička odgovornost nadilazi pravne okvire i slijedi moralne norme i vrijednosti koje su u društvu prihvaćene. Dobrotvorna ili filantropska odgovornost podrazumijeva pomaganje zajednici, ljudskim i financijskim kapitalom, s ciljem poboljšanja kvalitete života u zajednici. (Carroll, 1991.)

Nepostojanost konsenzusa oko toga što je zapravo društveno odgovorno poslovanje, rezultiralo je pojavljivanjem velikog broja definicija. U proteklih sedam dekada od prvog pojavljivanja DOP-a u akademskoj literaturi nađeno je 144 definicija, a najveći broj je objavljen u 2000- tim

godinama. Tijekom vremena u definicijama DOP-a mijenjale su se ključne riječi ovisno o promjenama u društvenim očekivanjima, regulatornom, zakonskom te širem poslovnom okruženju. (Homer i Gill, 2022.) Kotler tako koristi pojam korporativne društvene inicijative (akcije) koje definira kao najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila svoje opredjeljenje za društveno odgovorno poslovanje (Kotler i Lee, 2011.) Neki autori u definicijama DOP-a naglašavaju dobrovoljnost, „DOP se može definirati kao poslovanje kompanija koje u sklopu svojih aktivnosti proaktivno pružaju i aspekte javnih usluga ili društveno korisnih aktivnosti te na dobrovoljnoj osnovi nastoje svesti na minimum prakse štetne za društvo, bez obzira na zakonske zahtjeve.“ (Vitell, 2015 str.767)

Kako bi se olakšalo razumijevanje DOP-a, odnosno odgovorilo na pitanje što je zapravo DOP. Cran, Matten i Spence (2008.) definiraju šest karakteristika DOP koje određuju taj koncept, a oko kojih se raspravljalo u radovima različitih autora i kroz koje se može razumjeti što taj pojam obuhvaća. Tako navode da su glavne karakteristike koncepta DOP-a: dobrovoljnost, upravljanje eksternalijama, orijentiranost na sve dionike, usklađenost društvene i ekonomske odgovornosti, poslovne prakse i vrijednosti te da je DOP više od filantropije.

Dobrovoljnost predstavlja primjenu društveno odgovornog poslovanja koja nadilazi regulativni okvir. Eksternalije se definiraju kao pozitivne ili negativne popratne pojave u poslovanju kompanije, koje nisu planirane i uključene u cijenu proizvoda. Primjerice zagađenje, tijekom određenog procesa proizvodnje dolazi do zagađenja u zajednici u kojoj kompanija posluje, kompanija nije uključila zagađenje u cijenu svog proizvoda niti njime upravlja. U takvom odnosu zajednica gubi na kvaliteti života, a kompanija koja ima implementiran DOP vraća zajednici tako da poduzima mjere za zaštitu okoliša. Orijetiranost na dionike obuhvaća dobavljače, potrošače, zajednicu i dioničare, dok prakse i vrijednosti podrazumijevaju da kompanija usvojene vrijednosti ugrađuje u poslovanje i provodi ih u praksi. Ovih šest karakteristika daju osnovne odrednice DOP-a, međutim njegova važnost i značaj mijenjaju se ovisno o vrsti organizacije te ovisno o nacionalnom okruženju.

Prema Cranu, Mattenu i Spence (2008.) važan je kontekst, DOP se različito promatra u privatnom i javnom sektoru te civilnom društvu, razvijenim ekonomija i onima u nastajanju. Primjerice, eksternalija kao što je zagađenje različito će biti razmatrana u ekonomski bogatoj ili siromašnoj zemlji. U siromašnoj zemlji gdje većina ljudi očajnički traži posao da bi prehranila svoje obitelji, zagađenje će predstavljati ograničenu zabrinutost dok će u bogatijem

društvu razina zabrinutosti značajno porasti i tražit će se adekvatno rješenje problema (Chandler, 2022).

Zaključno, može se reći da je DOP teško jasno i jednoznačno definirati, s obzirom na velik broj pojavnih oblika, utjecaja i značaja. Cilj nije odrediti pravu definiciju, nego pokazati bogatstvo različitosti kako bi se bolje razumjelo važnost ovog koncepta. U konačnici, društveno odgovorno poslovanje ima za cilj stvaranje ravnoteže između ekonomske, društvene i ekološke održivosti te promicanje dugoročnog prosperiteta za kompanije ili druge oblike poslovnih organizacija za zajednicu i planetu.

## **2.2. Teorije društveno odgovornog poslovanja**

Širina i bogatstvo različitih teorija o društveno odgovornom poslovanju predstaviti će se u ovom dijelu rada s ciljem oblikovanja teorijske podloge za definiranje poslovne realnosti u kojoj se poduzeća nalaze i što mogu očekivati u budućnosti.

Pojačani pritisak javnosti na poslovne organizacije da preuzmu proaktivnu i jasnu ulogu u društvu nameće potrebu za razmatranje društveno odgovornog poslovanja u strateškom kontekstu. Poslovna strategija poduzeća treba definirati što je legitimna odgovornost poduzeća unutar određenog društvenog konteksta (Omazić, 2007.). Poslovni svijet i društvo ne mogu se realno sagledati jedno bez drugog. Poduzeća koja ne uzimaju u obzir društvene procese (stvaranje bogatstva, pridržavanje zakonima, izbjegavanje štetnog djelovanja, želje za boljitkom) riskiraju suočavanje s društvenom odgovornošću i snošenje posljedica za njihovo ne sagledavanje. Društveno odgovorno poslovanje može se definirati kroz različite teorijske okvire pri čemu svaki nudi različite perspektive o motivacijama i implikacijama za njegovu primjenu. Autori Rodriguez-Gomez, Arco-Castro, Lopez-Perez, Rodríguez-Ariza, (2020.) navode dva osnovna gledišta utemeljena na poslovnoj etici: strategijska perspektiva i perspektiva tržišnih neuspjeha. Unutar strategijske perspektive nalazimo pristup vlastite koristi koji kaže da kompanija treba primjetni DOP za ostvarivanje vlastite koristi. Aktivnosti DOP-a promatraju se kao dio odnosa razmijene između kompanije i njenih dionika, gdje promoviranje dobrobiti za dionike vodi ka ekonomskoj vrijednosti za kompaniju. Drugi pristup unutar strategijske perspektive govori o tehnološkom napretku i DOP-u gdje se tehnološki napredak koristi za unaprjeđenje napora DOP-a. Perspektiva tržišnih neuspjeha također ima dva pristupa: kompenzacijski pristup i etički imperativ nasuprot efikasnosti. Kompenzacijski pristup naglašava etičku odgovornost kompanije da razmotri i ublaži negativne utjecaje svojih loših

odluka na dionike. Etički imperativ nasuprot efikasnosti polazi od gledišta da DOP treba prioritizirati dobrobit dionika i šire zajednice pa čak i na uštrb profita.

Teorijska razmatranja autori Crane, Matten i Spence, (2013.) grupiraju u četiri osnovne grupe teorija: instrumentalne teorije, političke teorije, integrativne i etičke teorije te ih dalje pojašnjavaju. Grupiranje je napravljeno tako da se pošlo od pretpostavke da se najznačajnije teorije i pristupi DOP-a fokusiraju na jedan od aspekata društvene stvarnosti: ekonomski, politički, etički ili društvene integriranosti.

### **2.2.1. Instrumentalne teorije**

Prvu grupu čine instrumentalne teorije DOP-a, prema ovim teorijama smatra se da je korporacija instrument koji stvara blagostanje i da je to njena jedina društvena odgovornost. Instrumentalne teorije fokusiraju se na postizanje ekonomskih ciljeva kroz društvene aktivnosti poduzeća. Teorije unutar ove grupe međusobno se razlikuju prema ekonomskim ciljevima koji se žele postići, a tu ubrajamo teoriju maksimalizacije dioničarske vrijednosti, teoriju s fokusom na strategije za postizanja konkurentske prednosti i teoriju uzročno povezanog marketinga. (Crane i sur., 2013.)

**Teorija maksimalizacije dioničarske vrijednosti** kao što i sam naziv kaže ima za cilj maksimizirati vrijednost za dioničare. Prihvatljivo je svako investiranje u društvene potrebe koje dovodi do povećanja vrijednosti za dioničare, ako društvene potrebe stvaraju trošak za kompaniju treba ih odbiti. (Crane i sur., 2013.)

**Teorije fokusirane na strategije za postizanja konkurentske prednosti.** U ovu podgrupu ubrajamo teorije koje su orijentirane na alokaciju resursa za postizanje dugoročnih društvenih ciljeva uz kreiranje konkurentske prednosti. (Husted i Allen, 2010.). U okviru ove podgrupe nalazimo tri pristupa: društveno investiranje u kompetitivnom kontekstu, strategije bazirane na prirodnim resursima i dinamičnim mogućnostima poduzeća i strategije prema potrošačima niske platežne moći. (Crane i sur., 2013.)

**Teorije uzročno povezanog marketinga.** Uzročno povezani marketing je partnerski odnos između profitne kompanije i neprofitne organizacije koja svojim društveno korisnim ciljem potiče rast prodaje kompanije te tako prikuplja novac i podiže zanimanje javnosti za određenu svrhu.

Primjer uzročno povezanog marketinga nalazimo u suradnji Podravke i osnovnih škola na projektu „Donirajmo i školske kuhinje renoviramo“. Podravka je u određenom razdoblju

donirala 10 centi od svake prodane plave Vegete za opremanje školskih kuhinja. Uzročno povezani marketing kada mu se pristupi strateški može imati jak utjecaj na reputaciju poduzeća, pomaže izgradnji tržišne marke i povećava prodaju. (Podravka Grupa, 2022.)

### 2.2.2. Političke teorije

U ovu grupu teorija ubrajamo teorije koje razmatraju društvenu odgovornost poduzeća koja je fokusirana na interakciju poslovnog svijeta i društva te moć i utjecaj poslovnog svijeta na društvo. Ovdje se primarno gleda na društvenu odgovornost poduzeća kroz prizmu odgovornih odnosa sa svim interesno- utjecajnim skupinama, a to su zaposlenici, dioničari, kupci, dobavljači i članova pojedinih lokalnih zajednica. (Crane i sur., 2013.)

**Korporativni konstitucionalizam** kao podgrupa političke teorije navodi kako poslovni svijet ima moć unutar društva i konstitucionalne grupe usmjeravaju tu moć na poticajan način i tako štite ostale interese društva od nerazumne moći organizacija.

**Integrativna teorija društvenih ugovora.** Prema ovoj teoriji koja polazi od filozofskih razmatranja Lockea, postoji ugovor/dogovor između poslovne zajednice i društva koji indirektno ukazuje na neke obaveze poslovnog svijeta prema društvu.

**Korporacija kao pripadnik zajednice.** Tijekom 60 i 70-ih godina prošlog stoljeća korporativna filantropija doživljavala se kao korporativna pripadnost. Na korporaciju se gleda kao na građane koji su uključeni u društvo. Danas se korporativna pripadnost gleda u širem obliku kao utjecaj poduzeća na društvo. (Crane i sur., 2013.)

Pojedine korporacije smatraju se pozvanima da riješe društvene probleme od okolišnih do mirovinskih, od problema vezanih uz rasne i dobne nejednakosti do osposobljavanja radnika za buduća zanimanja. Dakle, slučajevi u kojima kompanije idu u područje politike i rješavanje društvenih problema kao što je javno zdravstvo, obrazovanje, socijalna sigurnost i zaštita ljudskih prava vode prema sve većoj privatizaciji javne sfere i korporativnoj dominaciji. Takav koncept koji nadilazi primjenu društveno odgovornog poslovanja u poduzeću naziva se političko društveno odgovorno poslovanje a njeni kritičari (Rhodes i Fleming, 2020.) osvrćući se na pismo Larry Fink, izvršnog direktora investicijske firme BlackRock, iz 2019. godine u kojemu se obraća svojim dioničarima, upozoravaju na mogućnost da pretjeran korporativni utjecaj na društvenu sferu dovodi do smanjenja demokratizacije društva i gospodarstva, trenda koji je globalno prisutan u neoliberalnim zemljama.



### 2.2.3. Integrativne teorije

Ova grupa teorija promatra kako poslovni svijet integrira društvene zahtjeve te navodi argument da poslovni svijet upravo postoji, raste i opstaje zbog društva. Društveni zahtjevi predstavljaju način kako se društvo integrira u poslovni svijet i tako mu daje legitimitet.

Unutar ove teorije razlikuju se tri pristupa:

**Menadžment problematičnih pitanja.** Pristup društvene odgovornosti nastao je 70-ih godina prošlog stoljeća, razmatra spremnost poduzeća da odgovori na društveno problematična pitanja i proces upravljanja njima unutar organizacije. Koncept društvene odgovornosti proširen je i integriran u koncept menadžmenta problematičnih pitanja u kojemu se naglašava proces stvaranja korporativnog odgovora na društveno osjetljiva pitanja. (Crane i sur., 2013.)

**Princip javne odgovornosti.** Ova grupa teorija i pristupa DOP-a fokusirala se na regulatornu politiku javne uprave, njezinu formulaciju i implementaciju kao i na korporativne strategije koje kroz različite javne kampanje, lobiranja, građenje koalicija strateških saveza te uključivanje u rad interesnih skupina pokušavaju utjecati na kreiranje politike javne uprave. (Crane i sur., 2013.)

**Menadžment interesnih skupina** za razliku od principa javne odgovornosti orijentira se na balansiranje interesa između dionika korporacije. (Crane i sur., 2013.)

**Društvena izvedba poduzeća** počiva na ideji društvenog legitimiteta ili procesa davanja prikladnih odgovora na važna društvena pitanja. Ovaj koncept fokusiran je na aktivnost poduzeća u društvu kroz praćenje utjecaja na potrebe raznih interesno-utjecajnih skupina i okruženja. Carroll smatra da definicija društvene odgovornosti koja u potpunosti razmatra cijeli raspon obaveza koje poduzeće ima prema društvu, mora uključiti ekonomsku, etičku, pravnu, filantropsku dimenziju poslovne performanse (Carroll, 1991). Ove četiri dimenzije definirane su kroz piramidu društvene odgovornosti. Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji je primarno usmjeren na društveni utjecaj.

### 2.2.4. Etičke teorije

Četvrtu grupu teorija DOP-a čine teorije koje su fokusirane na etičke zahtjeve koji bitno određuju odnos poslovnih organizacija i društva. Teorija se bazira na isticanju „nečeg što je u društvu definirano kao dobra stvar“ i težnji prema stvaranju „dobrog“.

#### **Normativna teorija menadžmenta interesno-utjecajnim skupinama**

Menadžment interesno – utjecajnim skupinama postao je etička teorija nakon što je Freeman (1984) u knjizi *Strategic Management: A Stakeholder Approach* napisao kako menadžment ima

fiducijarni odnos s interesno-utjecajnim skupinama umjesto da ima fiducijarni odnos isključivo s dioničarima kako je to definirao konvencionalni pristup poduzećima. Navedenu premisu nalazimo i u našem Zakonu o trgovačkim društvima, koji kaže da članovi uprave i nadzornog odbora trebaju raditi u najboljem interesu društva, misli se na trgovačko društvo, a ne u najboljem interesu dioničara. U praksi normativna teorija primijenjena je na niz poslovnih domena gdje je u centru moralni pogled na odnos društva i poslovnog svijeta. Ukratko normativna teorija menadžmenta interesno utjecajnim skupinama temeljena na etičkim teorijama predstavlja različitu perspektivu DOP-a u kojoj je etičnost u samom centru. (Crane i sur., 2013.)

**Teorija općeg prava.** Ljudska prava uzimaju se kao osnova društveno odgovornog poslovanja, što je posebno važno u uvjetima globalizacije (Cassel, 2001). Na tim osnovama pokrenuta je inicijativa Ujedinjenih naroda (UN) koja definira devet načela iz područja ljudskih prava, rada i poslovnog okruženja, i 10 principa koji se odnose na korupciju. Inicijativu je 1999. godine predstavio Kofi Annan, generalni tajnik UN. Bez obzira na različite pristupe sve inicijative temelje se na Općoj deklaraciji o ljudskim pravima prihvaćenoj na zasjedanju UN 1948. godine. (Crane i sur., 2013.)

**Pojam održivi razvoj** Termin održivi razvoj u upotrebi je od 1987. godine kada je UN-ova Svjetska komisija za okoliš i razvoj objavila Brundtlandovo izvješće, koji kaže kako održivi razvoj nastoji zadovoljiti potrebe postojeće generacije bez kompromitiranja potreba budućih generacija. (Crane i sur., 2013.)

Etična kultura održivosti nadilazi brutalno iskorištavanje prirode tako da integrira ljudska bića i prirodu u educiranje o održivom integritetu prirode i društva. (Rendtorff, 2019).

**Teorija općeg dobra** počiva na premisi da je opće dobro društva jezgra oko koje se definira društveno odgovorno poslovanje. Taj pristup općeg dobra drži da poslovanje, kao bilo koja druga društvena grupa ili pojedinac u društvu, treba doprinijeti općem dobru jer je dio društva. Poslovanje ne bi trebalo biti niti štetno ni parazit društva već pozitivan doprinositelj dobrobiti društva. (Crane i sur., 2013.)

Zaključno najvažnije teorije o DOP-u fokusirane su na četiri glavna aspekta (1) ostvarenje ciljeva koji osiguravaju profit na dugi rok, (2) korištenje poslovne moći na odgovoran način, (3) integrirati društvene zahtjeve i (4) doprinijeti, zajednici čineći ovo što je etički korektno. (Crane i sur., 2013.)

Teorija interesnih grupa je stekla značajnu popularnost i sada je jedna od najrasprostranjenijih teorija koje se koriste za objašnjavanje principa i praksi društveno odgovornog poslovanja. (Macca, Ballerini, Santoro i Dabić, 2024.) Razlog je što ova teorija naglašava važnost identifikacije i zadovoljenje potreba svih interesno utjecajnih skupina (dionika). Menadžment poduzeća svjestan je činjenice da njihovo poslovanje utječe na širi krug interesnih skupina od samih dioničara i da treba uzeti u obzir interese i potrebe ovih skupina kako bi kompanija mogla uspješno poslovati na dugi rok. Međutim, važno je naglasiti da svaki dionik u korporaciji ima svoju ulogu, i u tom smislu, interesne skupine su više od samog zbroja pojedinaca. Kada jak osjećaj međusobne povezanosti stvara sinergiju, dolazi do stvaranja vrijednosti koja je veća od zbroja vrijednosti pojedinaca. Ako se promatra holistički, dionici su međusobno zavisni u pogledu informacija, resursa, znanja i vještina i svi žele udružiti svoje napore kako bi postigli zajednički cilj. To znači da je svaki dionik zainteresiran i aktivno sudjeluje u stvaranju vrijednosti koja je rezultat sinergije stvorene kroz koordinirane napore. (Ghezal i Khemakhem, 2021.)

Pandemija COVID-19 izazvala je brojne ekonomske, političke, društvene i tehnološke šokove za očekivati je bilo da će se pojaviti novo normalno i da će se u budućnosti prioritete svih nas značajno promijeniti. Pitanja ljudskih prava, rasne jednakosti i odnos između poslovnog svijeta i društva dolaze u prvi plan. Društveni aktivizam značajno se povećao i proširio diljem svijeta, a pitanje radnih mjesta, lokacije rada, kulture i zdravstvene zaštite sve više postaju teme kojima se DOP bavi. Tehnologija i društveni mediji otvorili su novi pogled na rad, visoka razina digitalizacije i umjetna inteligencija pojačali su potrebu za kibernetičkom sigurnošću. Hrana, voda, lijekovi, zdravstveni proizvodi, fizička i mentalna dobrobit postat će važna pitanja kojima će se DOP u budućnosti baviti navodi Carroll (2021.).

### **2.3. Način primjene društveno odgovornog poslovanja**

Porast stanovništva, tehnološki napredak, promjene ukusa i preferencija potrošača povećavaju ulogu i značaj prehrambene industrije u modernom društvu. Sve veća educiranost i informiranost potrošača o zdravoj i kvalitetnoj prehrani dodatno intenzivira poljoprivrednu proizvodnju i stavlja pred nju nove zahtjeve. Povećano eksploatiranje prirodnih resursa izaziva klimatske promjene, dovodi do gubitka bioraznolikosti, utječe na zagađenje zraka, tla i vode te do narušavanja zdravlja ljudi. Takvi trendovi stavljaju pred prehrambeni sektor sve veće izazove u upravljanju s jedne strane sve suženijim prostorom u okolišu, a s druge strane sve većim zahtjevima za zdravu i kvalitetnu prehranu.

Da bi se zadržala tržišna pozicija potrebno je redizajnirati tradicionalne poslovne modele s novim održivim modelima i stvarati dodanu vrijednost. Ključni alat za postizanje održivog razvoja i stvaranja dodatne vrijednosti u prehrambenoj industriji je ekološki dizajn proizvoda. Prema definicije iz Direktive o ekološkim proizvodima, ekološki dizajn je uključivanje ekoloških aspekata u dizajn proizvoda s ciljem poboljšavanje njegove ekološke učinkovitosti kroz cijeli njegov ciklus trajanja. Ekološki dizajn je preventivni pristup za upravljanje okolišnim aspektima (Topleva i Prokopov, 2016.). Tradicionalno pojam ekološkog dizajna povezan je s energetsom efikasnošću električnih aparata (Dalhamar, 2016.). U široj primjeni tog pojma razmatraju se tehnološki i tehnički aspekti u proizvodnji proizvoda. Ekološki dizajn u proizvodnji prehrambenih proizvoda povezan je s postignućima da bi proizvodnja bila ekološki prihvatljiva (Boye i Ancard, 2013.). Prema nekim autorima ekološki dizajn u poljoprivredi bio bi koristan zbog nusproizvoda. Integrirani poslovni model za implementaciju ekološki dizajniranih proizvoda u malim i srednjim poduzećima u prehrambenoj industriji orijentiran je prema kreiranju inovativnih eko proizvoda s fokusom na iskoristivost u obliku nusproizvoda (Topleva i sur., 2016.). U cijelom ciklusu proizvodnje prehrambenih proizvoda prisutni su okolišni aspekti. Korištenje sirovina povezano je s upotrebom pesticida, proizvodni ciklusi zahtijevaju veliku potrošnju vode i energije. Svaki prehrambeni proizvod u cjelokupnom ciklusu od sirovine koja se koristi u njegovoj proizvodnji pa do raspoloživosti kupcu prati velika količina otpada.

Tradicionalno u strukturi prehrambene industrije prevladavaju mala i srednja poduzeća. U prehrambenoj industriji u Republici Hrvatskoj prema podacima HGK krajem ožujka 2024. godine bilo je ukupno 2188 poduzeća, od toga mikro 1742 i malih poduzeća 338. Dakle, u Republici Hrvatskoj je slična situacija kao i u Bugarskoj te u većini drugih zemalja prevladavaju mala i srednja poduzeća. U prehrambenoj industriji mala poduzeća su uglavnom obiteljska gospodarstva koja kombiniraju tradiciju i inovacije u proizvodnji. Integrirani poslovni model za održivo poslovanje malih i srednje velikih poduzeća kroz ekološki dizajnirani proizvod nudi mogućnost da se kreira inovativna ekološka transformacija tradicionalne proizvodnje proizvoda kao što su npr. vino, tjestenina, sirevi prema potrebama lokalne zajednice i geografskog prostora (Giacosa, Ferraris i Monge, 2017.). Ekološki dizajniran proizvod pruža mogućnost malim i srednjim poduzećima da budu inovativna, konkurentna i profitabilni. Treba uzeti u obzir da mala i srednje velika poduzeća često nemaju resurse i metodologiju kako da implementira ekološki dizajnirane proizvode u svoje poslovanje.

Mala i srednja poduzeća suočena su s izazovima kao što je optimizacija ograničenih resursa, udovoljavanje regulatornim i potrošačkim zahtjevima za ekološki prihvatljivu proizvodnju i istovremeno se suočavaju s rizikom da ne ostvare te zahtjeve.

Topleva (2016.) predlaže i preporučuje inovativni model za postizanje održivog poslovanja u malim i srednjim poduzećima kroz primjenu ekološki dizajniranih proizvoda u prehrambenoj proizvodnji. U primjeni modela u praksi malih i srednjih poduzeća postoje određena ograničenja vezano za investicije, za cijenu ekoloških sirovina te skupi ulazni elementi. Sve to utječe na visoku cijenu konačnog proizvoda koja onda smanjuje konkurentnost. Nadalje javlja se pitanje osposobljenost i educiranost postojećih poljoprivrednih gospodarstava. Analizirajući primjenu u praksi dolazi se do zaključka da bi model bio primjenjiv kod inovativnih start up-ova u prehrambenoj industriji ili malih i srednje velikih poduzeća koja imaju iskustva u ekološkoj proizvodnji ili koja zajednički unutar klastera kreiraju nove ekološki dizajnirane proizvode. Prema Toplevoj (2016.) za olakšavanje primjene i razvoj modela potrebni su dodatni poticaji bilo na nivou Europske unije ili pojedine države koje žele transformirati poljoprivredni sektor odnosno obiteljska poljoprivredna gospodarstva.

U nastojanju da olakša implementaciju društveno odgovornog poslovanja u raznim oblicima organizacija Spiller je za svaku skupinu dionika (zaposlenici, zajednica, potrošači, dobavljači, dioničari i okoliš) definirao 10 poslovnih praksi koje se mogu izabrati ovisno o specifičnosti poslovanja. (Spiller, 2000.)

#### „Zajednica

- Donacije zajednici u kojoj korporacija posluje
- Financiranje inovativnih projekata koji se pojavljuju u zajednici
- Ulaganje u edukaciju zaposlenika i organiziranje radionica za zaposlenike
- Direktna uključenost u projekte u zajednici i aktivnosti
- Volontiranje u zajednici
- Podrška lokalnoj zajednici
- Kampanje koje se rade za promoviranje promjena u okolišu i društvu
- Darivanje na razini zaposlenika, razviti kod zaposlenika osjećaj za pomaganje zajednice u kojoj žive i/ili rade
- Efektivne i efikasne aktivnosti u zajednici

- Objavljivanje okolišnih i socijalnih performansi u okviru Izvještaja o održivosti

#### Okoliš

- Donošenje politika i procedura o okolišu, organizacija i strategija upravljanja okolišem
- Politika o smanjenju otpada, recikliranju i ponovnoj upotrebi
- Praćenje, smanjivanje i preuzimanje odgovornosti za otpuštanje u okolišu
- Gospodarenje otpadom
- Ušteda energije
- Efikasno odgovaranje na hitna stanja
- Javni dijalog i transparentno objavljivanje podataka
- Upravljanje projektima
- Visoki standardi za zaštitu okoliša koje dobavljači moraju poštivati
- Revizori revidiraju izjavu o održivosti u okviru revidiranih financijskih izvješća

#### Zaposlenici

- Povećanje plaće za dostojanstveni život radnika, briga o niže plaćenim radnicima
- Jasna komunikacija sa zaposlenicima o njihovim pravima
- Razvoj i obrazovanje
- Usklađivanje privatnog i poslovnog života
- Sigurno i zdravo radno okruženje
- Jednake poslovne prilike za sve
- Sigurnost posla, snažan i sposoban menadžment osigurava zapošljavanje ljudi
- Sposobni i kompetentni ljudi na odgovarajućim pozicijama
- Zajednički duh kroz razna druženja, *team building*.
- Udruživanje u udruženja koja imaju društvenu misiju

#### Potrošači- kupci

- Lideri u industriji s kvalitetnim programima
- Kvaliteta proizvoda odgovara cijeni koju kupac plaća
- Promoviranje proizvoda s istinitim porukama
- Otkrivanje sastava proizvoda bez sakrivanja dijelova koji nisu dobri
- Kontinuirani razvoj i istraživanje
- Minimalno pakiranje, vodi se računa o recikliranoj ambalaži

- Odgovori na žalbe, komentare i zabrinutosti kupaca moraju biti brzi i respektirati potrošače
- Komunikacija s potrošačima
- Proizvodi sigurni za zdravlje
- Proizvodnja proizvoda mora biti ekološki prihvatljiva i društveno odgovorna

### Dobavljači

- Razvijati i održavati dugoročne poslovne odnose s dobavljačima
- Jasna očekivanja
- Da ne kasne s plaćanjima to uzrokuje nepovjerenje
- Konflikte i neslaganja riješiti na kompetentan i fer način.
- Najavljena nabava treba biti pouzdana
- Podržati dobavljače da prihvate inovativne sugestije
- Savjetovati dobavljače kako da poboljšaju okolišne i socijalne performanse
- Iskoristiti domaće dobavljače
- Dobavljati od dobavljača koji imaju manjinske dioničare
- Uključiti okolišne i socijalne kriterije prilikom izbora dobavljača

### Dioničari

- Dugoročno dobra stopa povrata na investiciju
- Omogućiti sveobuhvatne i jasne informacije
- Ojačati radničko dioničarstvo
- Razvijati i graditi odnose s dioničarima
- Jasna politika dividendi i isplata vlastite dividende
- Korporativno upravljanje na visokoj razini
- Dostupnost direktora i senior managera
- U godišnjim izvješćima osigurati kompletnu sliku poslovanje i rezultata kompanije
- Jasna dugoročna strategija kompanije
- Jasna komunikacija s investicijskom javnošću“

Zagovornici društveno odgovornog poslovanja predlažu osmišljavanje i implementiranje strategije DOP-a kao priliku za poduzeće da se diferencira od konkurencije, gledano na takav način DOP ne predstavlja trošak za poduzeće nego stratešku inicijativu prihvaćenu od strane poduzeća. (Tahniyath i Said, 2023.) Autori nadalje definiraju implementaciju DOP-a kao proces koji poduzeće provodi da bi povećalo osviještenost o pitanjima DOP-a i strategiji DOP-a, ugrađenim vrijednostima DOP-a u organizaciju, da bi komuniciralo DOP inicijative unutar i izvan poduzeća te da bi evaluiralo napredak u strategijama DOP-a. S obzirom na kompleksnost primjene DOP-a u poduzeću potrebno je istražiti njegove multidimenzionalne aspekte i različite nivoe u njegovom okruženju od individualnih (zaposlenika, dobavljača, potrošača) do organizacijskih karakteristika kao što je (veličina i starost organizacije, vlasnički oblik).

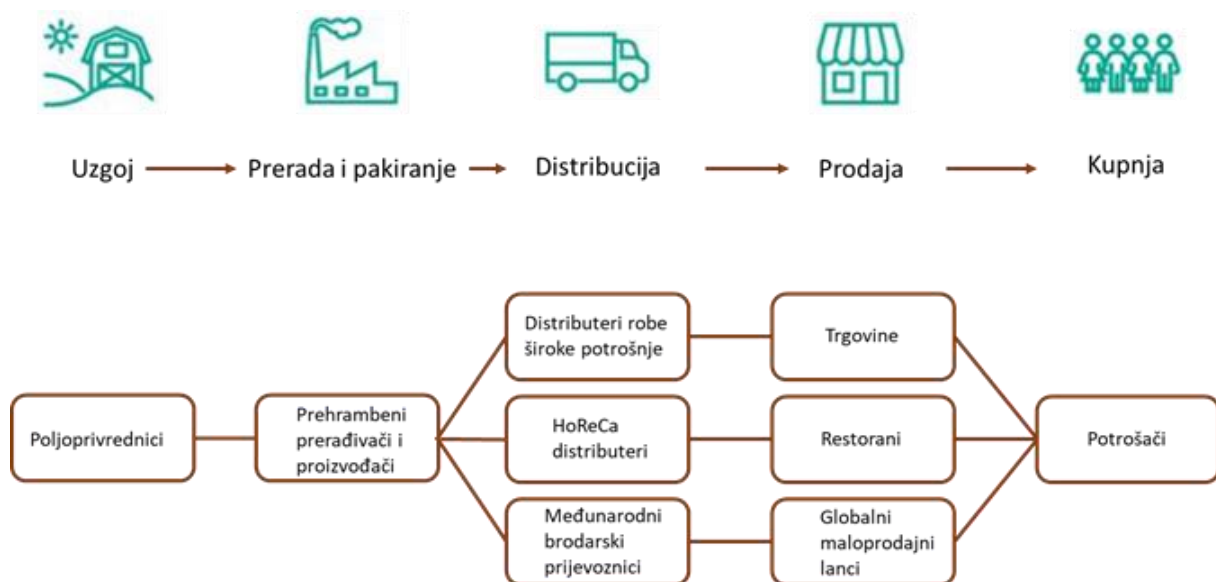
Društvene vrijednosti privlače pažnju kada istražuju dodatnu vrijednost kao što je (društveno odgovorno poslovanje, ljudska prava, društvena pravednost) dok društvene vrijednosti koja proizlazi iz prakse cirkularne ekonomije i aktualne poslovne operacije nisu dovoljno istražene odnosno podcijenjene su. (Atanasovska, Choudhary, Koh, Ketikidis i Solomon, 2022.) Društvene vrijednosti povezana s proizvodnjom hrane podijeljene su u dvije kategorije. Društvena vrijednost kao dodana vrijednost usluge (tu se misli na održivo poslovanje, ljudska prava, sigurnost radnih mjesta) i društvena vrijednost kao rezultat cirkularne ekonomije i praktična primjena tu ubrajamo 5 kategorija (čišći i sigurniji okoliš, dostupnost hrane, mogućnost korištenja prehrane koja je cjenovno prihvatljiva, društveni utjecaj i vrijednosna povezanost) Društvene vrijednosti koje proizlaze iz prakse cirkularne ekonomije prema autorima Atanasovska i sur., (2022) nisu dovoljno istražene, zbog njihove važnosti u poljoprivrednom sektoru potrebno ih je dodatno istražiti. Prakse cirkularne ekonomije tradicionalno su analizirane na razini kompanija ali nisu bile istražene na razini eko industrijskih parkova. Parkovi su formirani da promoviraju i podrže održivu poljoprivredu i da podupru lokalne poljoprivrednike i agropoduzetnike. Ti parkovi mogu se razumjeti kao prototip za razumijevanje kako poljoprivredno poslovanje može ostvariti rezultate na većoj i kompleksnijoj razini. Dakle istraživanje i razumijevanje društvene vrijednosti iz prakse cirkularne ekonomije ostvarene unutar agroindustrijskih parkova može ponuditi rješenja u kreiranju društvene vrijednosti iz velikih i kompleksnih agro sistema.

U primjeni društveno odgovornog poslovanja važno je obratiti pažnju na lance dobave. . Specifičnost prehrambene industrije u primjeni DOP-a izražena je u lancima dobave, koji predstavljaju značajan rizik od javne kritike. Okvir za primjenu DOP-a u prehrambenom



sektoru a koji se odnosi na lance dobave uključuje brigu o životinjama, bio tehnologiju, okoliš, fer trgovinu, zdravlje i sigurnost, te radna i ljudska prava. Pored toga DOP problematika koja uključuje nabavu roba i usluga i zajednicu također je važna u primjeni. S obzirom na stalnu evaluaciju DOP-a njegova primjena ide u smjeru lanaca dobave pod kojim podrazumijevamo potrošače, dobavljače, logističare. Uzmimo primjer NIKA-e koji je bio javno kritiziran od strane potrošača i nevladinih udruga zbog kršenja radničkih prava i nehumanog ponašanja prema radnicima kod svojih prekomorskih dobavljača, cijela industrija zbog ovog primjera sada puno više vodi brige o primjeni DOP-a u lancima dobave. (Maloni i Brown, 2006) različite industrije imaju različitu problematiku društveno odgovornog poslovanja. Dakle, model o društveno odgovornom poslovanju u lancima dobave ne može primjenjivati paradigmu „jedna model za sve“ i zbog toga su potrebna dodatna istraživanja specifičnosti DOP-a. Korporativne lance dobave možemo općenito definirati kao niz kompanija uključujući dobavljače, potrošače, i logističke opskrbljivače koji zajedno djeluju da bi isporučili paket dobara i usluga krajnjem korisniku (Simchi-Levi, Keminsky i Simchi-Levi, 2002). Lanci dobave hrane predstavljaju cijeli proces od poljoprivredne proizvodnje hrane do krajnjeg korisnika, a uključuju sadnju odnosno sjetvu, žetvu, preradu, distribuciju, marketing i potrošnju (Elegbeleye et. al., 2023)

Slika 2 Lanac dobave hrane



Izvor: Izrada autora prema slici preuzetoj 9. travnja 2024. s [//fmtmagazine.in/what-is-global-food-supply-chain/](https://fmtmagazine.in/what-is-global-food-supply-chain/)

Lanci dobave hrane od vitalne su važnosti za društvo jer ljudima omogućavaju dostupnost hrane i tako preživljavanje. Tijekom pandemije COVID-19 vidjeli smo osjetljivost i isprekidanost lanaca dobave, od velikih poduzeća do malih obiteljskih gospodarstava, uzrokujući probleme s

nedostatkom radne snage i sirovina, promjenama navika potrošača u svim dijelovima od on-line kupnje do pripreme samih obroka. S obzirom na to da je vjerojatno da će se takve situacije u budućnosti ponoviti potrebno je uz pomoć tehnoloških alata poboljšati fleksibilnost i kapacitet kako bi se takve situacije prebrodile uz što manje gubitaka. Prema izvještaju Svjetske prehrambene organizacije tijekom COVID-19 velik broj kompanija u lancima dobave imali su problema s nabavom sjemena, žetvama, skladištenjem, a osobito su ranjiva mala i srednja poduzeća. Pandemija je dovela do iznenadnog smanjenja potražnje za hranom budući da su brojne trgovine i restorani bili zatvoreni pa je došlo do nagomilavanja zaliha koje su morale u slučaju prehrambenih artikla, kao što je voće i povrće, biti uništene. Zatvaranje granica i uvođenje restrikcija na prehrambene proizvode dodatno je pogoršalo ionako tešku situaciju pa su neki poljoprivrednici upali u velike financijske probleme.

Analiza osam kategorija modela DOP-a u lancima dobave hrane koja uključuje (dobrobit životinja, biotehnologiju, zajednicu, okoliš financijske prakse, zdravlje i sigurnost, radnu snagu i nabavu pokazuje da su neke od ovih kategorija svojstvene svim industrijama, međutim neke su specifične samo za prehrambenu industriju. (Maloni i Brown, 2006.). Dobrobit životinja kao kategorija društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva human odnos prema životinjama, odnosno da životinje ne trpe nepotrebnu bol, da imaju dovoljno životnog prostora, da se vodi računa kako se transportiraju i na kraju na koji način im se oduzme život. Često su kompanije iz prehrambenog sektora bile kritizirane od nevladinih organizacija i potrošača zbog nehumanog odnosa prema životinjama pa su donijeta zakonodavna rješenja kojima se to nastoji smanjiti. U Americi je donijet Zakon o humanom oduzimanju života iz 1978. godine te u Europi Europska konvencija za zaštitu životinja iz 1976. godine. Iako ima još dosta prostora da se poboljša pristup prema životinjama, maloprodajni lanci iz prehrambenog sektora sve više kontroliraju primjenu društveno odgovornog ponašanja u lancima dobave. Pojedinačni pokušaji kompanija te unutar cijele industrije idu u smjeru poboljšanja odnosa prema životinjama te postavljanju standarda kako bi se smanjila zabrinutost javnosti o ovom problemu. Biotehnologija je brzo rastuća kategorija društveno odgovornog poslovanja u lancima dobave u prehrambenom sektoru. Definira se kao primjena bioloških procesa da bi se napravili korisni proizvodi. U ovu kategoriju ubrajamo kombinaciju DNA iz različitih organizama, uzgajanje tkiva izvan organizma, primjenu antibiotika, hormona itd. Brojna istraživanja pokazala su dobru stranu primjene biotehnologije na poslovanje kompanija iz prehrambenog sektora, kao što je povećanje poljoprivrednih prinosa, veću otpornost biljaka i životinja, niže troškove, manje herbicida i pesticida, smanjenje gubitka usjeva. Međutim postoji velika zabrinutost

potrošača kakav utjecaj na zdravlje imaju sva ta biotehnička dostignuća. Upravo zbog toga maloprodajni lanci zahtijevaju od kompanija uključenih u lance dobave udovoljavanju sve strožim standardima kako bi smanjili zabrinutost kupaca i zadržali njihovo povjerenje.

Zajednica kao kategorija društveno odgovornog poslovanja u lancima dobave u prehrambenom sektoru nema veći značaj, uglavnom se doprinos odnosi na filantropiju i donacije. Okoliš kao kategorija društveno odgovornog poslovanja u prehrambenom sektoru ima važnu ulogu s obzirom na to da kompanije iz tog sektora mogu značajno naštetiti okolišu kroz zagađenje tla i vode, krčenje šuma, ispuštanje metana koje uzrokuje globalno zatopljenje, korištenje kemikalija, pesticida, herbicida, gnojiva te neodgovorno raspolaganje otpadom. Maloprodajni lanci u prehrambenom sektoru na samo da trebaju potrošačima ponuditi ekološki prihvatljive proizvode nego trebaju i promovirati ekološki prihvatljive prakse u svojim lancima dobave. Tako su neke kompanije npr. Starbucks uvele program preferiranih dobavljača koji nagrađuju dobavljače koji primjenjuju društveno i ekološki odgovorno poslovanje. Javnost u posljednje vrijeme sve veću pažnju posvećuje tzv. pravednoj trgovini (eng. Fair trade). Osnovna pretpostavka pravedne trgovine je da bi maloprodajni lanci trebali prilikom određivanja cijena dobavljačima voditi brigu o tome da ih ne dovedu na rub siromaštva, odnosno da mogu pokriti troškove i nastaviti s poslovanjem. Starbucks je bio kritiziran od strane nevladinih udruga zbog niskih cijena koje plaća dobavljačima kave. Kako bi umirio javnost, u svojim prodavaonicama ponudio je kavu certificiranih dobavljača kojima se plaća fer cijena. Međutim praksa je pokazala da potražnja za tom kavom nije porasla. Primjer Starbucks pokazuje da iako je javnost osjetljiva na iscrpljivanje i siromašenje farmera od strane maloprodajnih lanaca nije spremna financijski podržati farmere kupnjom proizvoda koji su označeni kao „*fair trade*“.

U prehrambenoj industriji veliki izazov predstavlja kategorija zdravlje i sigurnost hrane a koja može imati značajne implikacije na lance dobave. Sigurnost hrane odnosno bolesti koje mogu prenijeti zaražene životinje ili biljke pod oštrom je kritikom javnosti i često predstavlja problem maloprodajnim lancima u prehrambenom sektoru. Pored toga lanci dobave često mogu biti meta teroristima pa se hrana testira kako bi se pravovremeno otkrili eventualni biološki, kemijski ili radioaktivni napadi. Unutar industrije pristupilo se osnivanju institucija kojima se dostavljaju informacije o praćenju hrane u lancima dobave, kako bi se izbjegli teroristički napadi i razne bolesti. Tako da se praćenju hrane tijekom cijelog lanca dobave pridaje sve više pažnje i to postaje značajnija problematika za prehrambenu industriju. Pored toga sve veći problem osobito u razvijenim zemljama postaje pretilost za koju se djelomično krivi maloprodajne lance i restorane brze prehrane budući da imaju značajna utjecaj na prehrambene navike potrošača.

Pod pritiskom javnosti prisiljeni su ponuditi zdraviju prehranu, nuditi nove vrste proizvoda i označiti njene karakteristike i porijeklo.

Ljudska i radnička prava također su pod stanom pažnjom javnosti osobito nakon nekoliko korporativnih skandala, gdje se koristio dječji rad kod dobavljača iz zemalja u razvoju za ostvarivanje dodatne zarade. Problem nehumanih uvjeta i iskorištavanja radne snage u prehrambenom sektoru ne proizlazi samo od korištenja dječjeg rada i neprijavlivanja radnika, nego i iz prisilnog i potlačenog rada. Podaci pokazuju da jedna trećina američke radne snage u poljoprivredi nije ovlaštena raditi poslove koje rade, te da od svih sektora imaju najviše dječjeg rada. (Kolk i Tulder, 2002). Dodatni problem je sigurnost na radnom mjestu zbog neovlaštenog rukovanja pesticidima dolazi do trovanja, djeca rukuju mehanizacijom za koju nisu osposobljena, a često su sanitarni uvjeti jako loši, situaciju pogoršava nedostatak pitke vode te neadekvatno stanovanje. Nabavi kao kategoriji, unutar koje se mogu javiti nepravilnosti i tako ugroziti misiju društveno odgovornog poslovanja, treba pristupiti s dužnom pažnjom. Najčešći oblici prijestupa kod nabave su favoriziranje i povlašteni tretman, mito i korupcija, pokloni, obmana, nejasni uvjeti ugovora, i ponovni natječaji nakon roka. Kako bi se spriječila ovakva ponašanja Institut za nabavu definirao je 2005 standarde za etiku na području društvene odgovornosti u nabavi. (Maloni i Brown, 2006.)

U primjeni društveno odgovorno poslovanja često se nailazi na problem „zelenih tvrdnji“ engleski „greenwashing“. Autori Seberini, Izakova i Tokovska, (2024.) definiraju zelene tvrdnje kao praksu u kojoj se primjenjuju lažne tvrdnje i obmane o okolišnoj dobrobiti proizvoda i usluga. Devedesetih godina prošlog stoljeća zelene tvrdnje bile su poslovna praksa, međutim danas postoje razni certifikati i standardi koji potrošačima olakšavaju detektiranje takvih nepoštenih praksi, a u pripremi je i regulativa Greenwashing claims directive. Studija koja je provedena u Slovačkoj s ciljem da se istraži percepcija i iskustvo Slovaka o ponašanjima poduzeća oko primjene okolišno zdravih politika u poslovanju pokazala je da prosječnom potrošaču teško prepoznati zelene tvrdnje, a neki su potvrdili da su shvatili da su dovedeni u zabludu tek kada je to otkriveno u medijima. Rješenje ovog problema je prvenstveno adekvatna regulativa te edukacija potrošača tako da ih se uputi kako mogu provjeriti autentičnost organskih proizvoda kroz javne i društvene medije. Različiti primjeri u praksi pokazali su potrebu daljnje podjele zelenih tvrdnji na zelene tvrdnje koje koriste pisane informacije i tzv. „zeleno izvršenje“ koje koristi u marketinškoj komunikaciji implicitne oblike kao što su zelena boja, slike mora, šume, ptice.

Autori Boncinelli, Gerini, Piracci, Bellia i Casini, (2023.) istražili su utjecaj zelenog pakiranja na tržišni udio prehrambenih proizvoda te zaključili da prehrambeni proizvodi koji promoviraju zelene tvrdnje povećavaju svoj tržišni udio na uštrb proizvoda koji nemaju zelene tvrdnje. Stoga autori skreću pažnju donosiocima odluka da limitiraju ili spriječe poslovne prakse koje potencijalno ugrožavaju napore javnosti prema zelenoj ekonomiji. Praktično rješenje moglo bi biti korištenje samo regulacija u industriju kojoj poduzeće pripada. Tu se misli da proizvođači unutar industrije dogovore djelovanje protiv korištenja izvršnih zelenih tvrdnji i reguliraju korištenje marketinških alata koji su konzistentni s njihovim okolišnim praksama. Drugo rješenje moglo bi biti podizanje svijesti i edukacija potrošača, ovdje važnu ulogu imaju maloprodajni lanci koji mogu doprinijeti sprečavanju zelenog marketinga tako da ne dozvole ulazak u trgovine proizvodima koji imaju obmanjujuće zelene tvrdnje ili da u trgovinama imaju područje s ekološki prihvatljivim proizvodima koji su provjereni i tako privuku pažnju kupaca i podupru održivo poslovanje.

#### **2.4. Dodatni utjecaj društveno odgovornog poslovanja na izvoz**

U modernom globaliziranom i tehnološki međusobno povezanom svijetu vrlo je teško voditi uspješan posao koji se u potpunosti fokusira na domaće tržište i odnose s unutarnjim i vanjskim dionicima na domaćem tržištu. Kada poduzeće izađe na izvozna tržišta, njegov sastav dionika se mijenja, što čini vjerojatnim da će trgovina utjecati na DOP kroz ovaj mehanizam. Stoga sve više tvrtki u svijetu kontinuirano razvija strateške alate koji bi im omogućili postizanje i zadržavanje konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu, a koncept DOP-a u poslovanju postaje sve važniji alat diferencijacije. Jedan od razloga sve veće popularnosti navedenog koncepta je činjenica da se društvo kakvo poznajemo suočava sa sve većim mogućnostima da bude nepovratno oštećeno, zbog čega se kompanije i njihovi dionici nastoje, na obostrano koristan način, zaštititi te poboljšati društvo u cjelini, ali i vlastite pozicije na globalnom tržištu. U tom kontekstu, strateški pristup dionicima kroz koncept DOP-a postaje ključni alat za diferencijaciju i izgradnju pozitivne reputacije na međunarodnim tržištima, na kojima tvrtka tek počinje osvajati tržišni udio i stjecati konkurentsku prednost ističe četiri ključne metode koje dovode do stvaranja konkurentske prednosti kroz DOP u poslovanju:

- povećanje učinkovitosti poslovnih procesa i komunikaciju s dionicima;
- stvaranje pozitivne društvene slike organizacija;
- istraživačke i eksploatorske inovacije
- diferencijacija proizvoda.

Budući da svaka profitna organizacija koristi specifične alate za izgradnju odgovarajućih odnosa s unutarnjim i vanjskim dionicima, konkurencija teško oponaša uspješne tvrtke i neutraliziranje konkurentne prednosti stečene većom kvalitetom odnosa s dionicima na međunarodnim tržištima. Osim toga, da bi menadžerski alati koji se koriste u društveno odgovornom poslovanju bili učinkoviti, potrebno je identificirati ključne dionike na međunarodnim tržištima i primijeniti aktivan pristup i dvosmjernu komunikaciju. To nikada nije lak zadatak jer čak i pojedinci iz istih skupina dionika često imaju različite vrijednosti, motive, pa čak i različite razine kompetencija. Takav proaktivan pristup prema unutarnjim i vanjskim dionicima, zajedno sa stvaranjem i provođenjem višeslojne komunikacijske strategije, može generirati određene kratkoročne financijske troškove zbog složenosti provođenja i komuniciranja društveno odgovornog poslovanja na više tržišta u isto vrijeme, ali dugoročno to otvara mogućnost povećanja profitabilnosti poslovanja i jačanja pozicija na međunarodnom tržištu. A kako bi takva investicija bila uistinu profitabilna za upravu dugoročno, komunikacijska strategija koja definira ključne komunikacijske kanale ključni je segment strategije društveno odgovornog poslovanja jer može uvelike smanjiti napetosti i sukobe među dionicima i otvoriti kanal zajedničkih interesa za dobrobit zajednice i tvrtke.

U posljednjih deset godina, s pojavom društvenih medija, komunikacija profitnih i neprofitnih organizacija s njihovim dionicima drastično se promijenila i stvorila dodatni kanal za otvoren dijalog na cijelom globalnom tržištu. Društveni mediji vjerojatno su najmoćniji alat koji izvozne tvrtke posjeduju za informiranje te tako mogu educirati dionike o društveno odgovornim aktivnostima, kao i dobiti povratne informacije od njih. Važnost dijaloga s dionicima na cijelom globalnom tržištu je posebno važna kada se govori o vrlo osjetljivim problemima unutar zajednice. Dionici se mogu brzo informirati o složenosti samog problema i aktivno se uključiti u proces donošenja odluka o društvenoj odgovornosti, što posljedično dovodi do pozitivnog ugleda na međunarodnom tržištu, kao i jačanje tržišne pozicije kroz izvoz.

Pozitivan utjecaj društveno odgovornog poslovanja uključenog u strategiju poduzeća na društveno odgovorne aktivnosti i komunikacijske kanale na stranom tržištu dokazan je u istraživanju koje je provedeno na 78 izvoznih kompanija u Republici Hrvatskoj (Barić, Omazić i Aleksić, 2021.). Diferencijaciju proizvoda i usluga na stranom tržištu putem DOP-a moguće je postići kada mu se pristupa strateški, a ne filantropski i spontano. Čak i mala strateški dobro odabrana investicija može dovesti do povećanja lojalnosti kupaca koji su spremni platiti i veću

maržu da podrže takvu održivu politiku kompanije. Međutim, važno je da menadžment zna izabrati prave kanale komunikacije, bilo da se radi o digitalnim medijima ili tradicionalnim kanalima komunikacije kojima će se doprijeti do dionika koji su prisutni na globalnom tržištu, a koji nagrađuju društveno odgovorne kompanije on-line kupnjom.

Istraživanje koje su proveli Pedrero, Castillo, Vilchez, Garcia, (2022.) na primjeru 107 kompanija iz poljoprivredno-prehrambenog sektora u pokrajini Almerija u Španjolskoj pokazalo je da društveno odgovorno poslovanje nema direktan utjecaj na izvozne pokazatelje. Međutim inovacije potaknute društveno odgovornim poslovanje kao medijator u ovom odnosu utječu na izvoz. Osim toga pravni oblik organizacije također ima određeni značaj, pa tako organizacije koje su pravno organizirane kao zadruge imaju puno više koristi od DOP-a u usporedbi s kompanijama koje nemaju takvu pravnu formu. Daljnja istraživanja međuovisnosti pravne forme i DOP-a pokazala su da kompanije čija je pravna forma demokratičnija i kooperativnija više teže da budu orijentirane prema društveno odgovornom poslovanju. Kompanije u nastojanju da postanu konkurentne na međunarodnom tržištu usvajaju različite pristupe bazirane na DOP-u kao glavnom elementu konkurentske strategije. Uzmimo za primjer Španjolsku kompaniju La Palma koja se bavi proizvodnjom voća i povrća i izvozi 90 % svojih proizvoda, implementirala je inovativnu strategiju koja se bazira na primjeni DOP praksi. Strategija kompanije je poznata pod nazivom „manje je više“ a što znači manje vode, manje CO<sub>2</sub> i manje otpada, bolji rezultati i bolja produktivnost. Ovaj primjer pojašnjava važnost orijentiranosti DOP-a u izvoznom kontekstu. U akademskoj literaturi nema puno razmatranja o utjecaju DOP-a na izvoz.

U djelima nekih autora kao što je (Antonietti, Marzucchi, 2014.) nalazimo pozitivnu vezu između praksi DOP-a i izvoza, autori su istražili vezu između investiranja u ekološki prihvatljivu opremu poduzeća i izvozna postignuća. Primijenjen je dvostupanjski model gdje se prvo procjenjuje kako strategija materijalnih ulaganja usmjerenih na zeleno utječe na produktivnost, a onda kako produktivnost utječe na sklonost i intenzitet izvoza. Istraživanje je napravljeno na 850 talijanskih proizvodnih kompanija. Istraživanje je pokazalo da kompanije s višom produktivnošću uzrokovanom između ostalog sa zelenim ulaganjima a koje ciljaju na poboljšanje okolišnih faktora i povećanje prihoda postižu bolje izvozne performanse.

Daljnja istraživanja napravili su (Boehe i Barin, 2010.) te prikazali pozitivan i značajan efekt DOP-a na diferencijaciju proizvoda na inozemnom tržištu i njegov utjecaj na izvoz. Istraživanje

je provedeno na 252 brazilske kompanije srednje i velike veličine, u razdoblju smanjene izvozne konkurentnosti, a rezultati sugeriraju da diferencija proizvoda zasnovana na DOP-u bolje prognozira uspješnost izvoza od diferencijacije zasnovane na kvaliteti i jednako dobro kao diferencijacija bazirana na inovativnosti. Nasuprot tome istraživanje (Costa, Lages i Hortinha, 2015.) na primjeru 438 kompanija listanih na Koreanskoj burzi pokazalo je da što kompanija ima veću ocjenu za DOP to su izvozni rezultati lošiji. Nadalje Costa i sur. (2015.) navode primjer tehnoloških izvoznika koji su prihvatili DOP prakse da su smanjili pozitivne efekte eksploatacijskih inovacija na izvoz.

Autori Kazemi, Ganji i Na'ami, (2023.) istražili su povezanost između unutarnjih kapaciteta poduzeća, unutarnje strategije i izvoza usmjeravanih od strane društveno odgovornog poslovanja. Istraživanje je provedeno 2021. godine na uzorku od 296 malih i srednjih kompanija iz prehrambenog sektora Irana. Rezultati istraživanja pokazali su da proizvođački kapaciteti utječu na istraživačke i eksploatacijske inovacije. Nasuprot tome marketinški kapaciteti ne utječu na ove dvije inovativne strategije. Međutim društveno odgovorno poslovanje pozitivno usmjerava utjecaj istraživačkih inovacija na izvoz dok negativno usmjerava utjecaj eksploatacijskih inovacija na izvoz. Rezultati istraživanja pokazuju da mala i srednja poduzeća investirajući u interne kapacitete mogu povećati svoju inovativnost. Budući da su resursi SMI ograničeni, trebali bi ih usmjeriti na unutarnje kapacitete kao što su proizvođački kapaciteti, investiranje u istraživačke i razvojne kapacitete i razmotriti strateške kapacitete kako bi bili što inovativniji, što će posljedično povećati međunarodne performanse.



## **3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U EUROPSKOJ UNIJI**

### **3.1. Zakonodavni okvir društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji**

Zakonodavni okvir društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji temelji se na nizu uredbi, direktiva i politika koje promiču održivost, transparentnost i odgovornost u poslovanju tržišnih sudionika. Europska komisija objavila je 2018. godine Akcijski plan o financiranju održivog rasta u kojemu je osmišljena strategija usmjeravanja tokova kapitala prema održivom razvoju. Ciljevi koji se žele postići su preusmjeravanje tokova kapitala prema održivim ulaganjima radi ostvarivanja održivog i uključivog rasta, upravljanje financijskim rizicima koji proizlaze iz klimatskih promjena, iscrpljivanja resursa, uništavanja okoliša i socijalnih pitanja te poticanje transparentnosti i dugoročnosti u financijskim i gospodarskim djelatnostima. Da bi se akcijski plan o financiranju održivog rasta mogao provesti donijet je niz zakonodavnih akata.

Uredbom (EU) 2019/2088, (2019.) Europskog parlamenta i Vijeća o objavama povezanim s održivosti u sektoru financijskih usluga eng. Sustainable finance disclosure regulation (SFDR) uređuje se način na koji sudionici na financijskim tržištima i financijski savjetnici trebaju objavljivati informacije o održivosti vlasnicima imovine i krajnjim ulagateljima. Uredbom (EU) 2020/852, (2020.) Europskog parlamenta i Vijeća o objavama povezanim s održivosti u sektoru financijskih usluga poznatom kao Uredba o taksonomiji stvara se jedinstven klasifikacijski sustav na razini Europske unije na temelju kojeg se određuje je li neka gospodarska djelatnost okolišno održiva. Uredba definira sljedeće okolišne ciljeve: ublažavanje klimatskih promjena, prilagodba klimatskim promjenama, održiva uporaba i zaštita vodenih i morskih resursa, prijelaz na kružno gospodarstvo, sprječavanje i kontrola onečišćenja, zaštita i obnova bioraznolikosti i ekosustava.

Nadalje Uredbom se postavljaju kriteriji za gospodarske aktivnosti u sektorima koji su najvažniji za postizanje klimatske neutralnosti i postizanje prilagodbe na klimatske promjene pa tu ubrajamo šumarstvo, promet, energetiku, građevinarstvo, proizvodnju, voda, kanalizacija, otpad i sanacija, informacijske i komunikacijske tehnologije.

Određene su tri osnovne grupe ciljeva koji se nastoje postići u okviru inicijative održivog razvoja gospodarstva, a to su okolišni, društveni i upravljački, za koje se u praksi koristi akronim ESG (*Environmental, Social and Governance*)

Europska komisija donijela je u 2019. „Europski zeleni plan” („zeleni plan”) te se obvezala preispitati odredbe Direktive 2013/34/EU, (2013) Europskog parlamenta i Vijeća (poznata kao NFRD) koje se odnose na nefinancijsko izvješćivanje. Zeleni plan nova je strategija rasta Unije u njemu je definirano da Europa do 2050. godine bude prvi klimatski neutralan kontinent, a da se do 2030. godine smanji emisija stakleničkih plinova za najmanje 55 % u odnosu na 1990. godinu. S tim ciljem donijeta je Direktiva 2022/2464 (poznata kao *Corporate sustainability reporting directive* CSRD) koja obvezuje poduzeća na javnu objavu standardiziranih i provjerenih izvještaja o održivosti. Zemlje članice dužne su do 6. srpnja 2024. godine uskladiti lokalno zakonodavstvo s direktivom.

#### Primjena regulative SFDR i CSRD

1. U 2023. godini počela je puna primjena SFDR objavljivanjem prve PAI izjave krajem lipnja 2023. godine. Nefinancijska poduzeća počinju objavljivati sve ključne pokazatelje uspjeha (KPI)
2. prema Uredbi o taksonomiji podaci za 2022. godinu objavljeni su u 2023.
3. prema CSRD postojeći obveznici primjenjuju na financijska izvješća u 2024. koja će biti objavljena u 2025. godini-. Prema Uredbi o taksonomiji financijska poduzeća počinju objavljivati sve KPI.
4. U 2025. godini CSRD primjenjuje se na sve velike obveznike, a izvještavanje će biti u 2026. godini
5. U 2026. godini CSRD primjenjuje se na mala i srednja poduzeća, a izvještavanje će biti u 2027. godini
6. U 2028. godini CSRD primjenjuje se na poduzeća iz trećih zemalja, a izvještavanje će biti u 2029. godini

Direktivom EU 2014/95/EU (2014) (poznata kao NFRD) Europskog parlamenta i Vijeća o izmjeni Direktive 2013/34/EU (2013) u pogledu objavljivanja nefinancijskih informacija i informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća definiraju se kriteriji objavljivanja. Obveznici NFRD direktive su velika društva subjekti od javnog interesa koja na datum bilance premašuju kriterij prosječnog broja od 500 zaposlenih tijekom godine. U svoja izvješća o poslovanju uključuju nefinancijsko izvješće koje sadrži informacije potrebne za razumijevanje razvoja, položaja i poslovanja poduzeća te učinak njegovih aktivnosti na okoliš, socijalna i kadrovska pitanja, poštivanje ljudskih prava, borbu protiv korupcije i podmićivanja. Nefinancijsko izvješće treba sadržavati kratak opis poslovnog modela poduzeća, opis politika poduzeća u vezi s okolišnim, socijalnim i kadrovskim pitanjima, uključujući postupke temeljite

analize koji se provode; rezultate tih mjera; osnovne rizike povezane s tim pitanjima koji se odnose na poslovanje poduzeća, uključujući, kad je to relevantno i razmjerno, njegove poslovne odnose, proizvode ili usluge koji mogu prouzročiti negativne učinke na tim područjima, te način na koji poduzeće upravlja tim rizicima, nefinancijske ključne pokazatelje uspješnosti važne za određeno poslovanje. Ako poduzeće ne provodi mjere povezane s jednim ili više od navedenih pitanja, u nefinancijskom izvješću navodi razloge.

Radi lakše snalaženja i praćenja održivosti i jedinstvenog pristupa donijeti su Europski standardi održivog razvoja (ESRS). Standardima je definirano koje informacije poduzeće treba objaviti o značajnim učincima, rizicima i prilikama a koje se odnose na okolišne, socijalne i upravljačke čimbenike održivosti. Korisnicima izjave o održivosti omogućit će se da razumiju značajne učinke poduzeća na ljude i okoliš te značajne učinke održivosti na razvoj, poslovne rezultate i položaj poduzeća.

Usporedno s porastom svijesti o održivosti raste i broj tvrdnji kompanija o tome kako su njihovi proizvodi zeleni, održivi i ugljično neutralni. Istraživanje koje je Europska Komisija provela 2020 godine pokazalo je da 53,3 % zelenih tvrdnji nejasno, zavaravajuće ili neutemeljeno dok je 40 % tvrdnji nepotkrijepljeno te je donijet prijedlog o donošenju Direktive o zelenim tvrdnjama s ciljem zaustavljanja zelenog marketinga. Usvajanje Direktive očekuje se tijekom ove godine, a njeno prenošenje u lokalno zakonodavstvo u sljedeće dvije godine. (European Parliamentary Research Service, 2024.)

### **3.2. Primjeri društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji**

Velike multinacionalne kompanije imaju važnu ulogu u promoviranju društveno odgovornog poslovanja budući da posluju globalno imaju mogućnost značajnog utjecaja na okoliš i društvo u zemljama gdje regulativa i poslovni standardi nisu razvijeni kao u razvijenim ekonomijama. S obzirom na njihovu moć i prisutnost u različitim dijelovima svijeta često su pod povećalom javnosti stoga je pravilno definirana strategija održivog razvoja od izuzetne važnosti. Renomirane europske multinacionalne kompanije kao što su (Nestle, Unilever, Vodafone, Societe Generale, Barclays....) dominiraju tržištem mnogih zemlja u razvoju pa tako i u Gani, gdje provode DOP prema standardima koji imaju uporište u europskoj regulativi. Dakle, europske zakonske mjere penetriraju tržište Gane kroz multinacionalne kompanije koje primjenjuju standarde DOP-a s obzirom na to da ne postoji nacionalno zakonodavstvo ili modeli

koji bi omogućili okvir DOP-a u Gani (Amo-Mensah i Tench, 2018.). Zbog upravljačkih izazova u poslovanju i razlike u infrastrukturi između gospodarstava razvijenih i zemalja u razvoju privatne kompanije prepoznate su kao inicijatori održivog poslovanja. U nekim zemljama kao što je Kina DOP je bolje uspostavljen u državnim kompanijama međutim u većini zemalja kao što je i Gana primjena i promocija društveno odgovornog poslovanja dolazi od strane multinacionalnih kompanija, dok se domaće kompanije bore s preživljavanjem pa je teško očekivati njihov značajniji doprinos DOP-u. (Amo-Mensah, 2021.)

Nadalje kao primjer dobre poslovne prakse u primjene DOP-a u Europskoj uniji uzete su tri multinacionalne kompanije iz prehrambenog sektora sastavnice indeksa S&P EUROPE 350, s dodijeljenim ESG rejtingom. Nestle, Danone i Barry Callebaut.

Nestle, švicarska multinacionalna kompanija iz prehrambenog sektora, posluje u 188 zemalja svijeta, zapošljava 270.000 ljudi i ima jasno definiranu strategiju društveno odgovornog poslovanja koja u fokus stavlja orijentiranost na zdravlje i kvalitetnu prehranu potrošača, zaštitu i racionalno korištenje vode. Podržava razvoj farmera i ruralnih područja, odgovorno ponašanje prema resursima, dobavnim lancima, zaposlenicima te zajednici u kojoj djeluje. U dijelu koji se odnosi na prehranu i zdravlje potrošača kontinuirano rade na preispitivanju i razvoju novih formula za njihove prehrambene proizvode, poboljšavaju nutritivne vrijednosti kroz smanjenje šećera, soli, loših masnoća i zamjenjuju ih s više vitamina i minerala kako bi se nadomjestio njihov manjak u prehrani. Kompanija investira u razne zdravstvene i edukativne programe kako bi povećala informiranost i osviještenost zajednice, potrošača i zaposlenike o zdravim prehrambenim navikama. (Nestle, Creating Shared Value and Sustainability Report 2023, 2023.) Održivost u lancima dobave očituje se u primjeni Nestleovih standarda održivog nabavljanja prilikom nabave glavnih sirovina: kakaa, kave, palminog ulja i šećera. Direktno dogovaraju uvjete poslovanja s farmerima kako bi primijenili održivu praksu uzgajanja poljoprivrednih kultura, povećali prinose i kvalitetu usjeva te kako bi farmeri poštivali ljudska prava na koja ih obvezuju Nestleovi standardi održivog nabavljanja. S ciljem poboljšanja uvjeta života i rada proizvođača kakaa i kave te s boljim plantažnim praksama, distribucijom i održivom nabavom njihovih proizvoda kroz fer cijene donijeti su (Nestle Cacao Plan , 2023.) i (Nestle Nescafe Plan 2030, 2023.)

Što se tiče održivog razvoja u kategoriji okoliš, Nestle se obvezao do 2025. godine da 100% njihovih pakiranja bude reciklirano ili ponovo korišteno kako bi smanjili ugljični otisak i

potaknuli cirkularnu ekonomiju plastike. Nadalje kompanija je u Net zero strategiji postavila ambiciozan plan smanjenja emisije CO<sub>2</sub> na nulu do 2050. te pojasnila kako će taj plan realizirati. (Nestle's Net Zero Roadmap 2023, 2023.). Što se tiče efikasnog upravljanja i zaštite vodenog potencijala fokusirani su na smanjenje korištenja vode u poslovnim operacijama, lancima dobave i u životnom vijeku proizvoda u svojim proizvodnim postrojenjima, a osobiti tamo gdje je voda oskudan resurs. Kompanija je uključena u projekte koji promoviraju i štite vodu i dostupnost vode te sanitarne uvjete zajednice u kojoj posluju. Nestle je aktivan u ruralnim sredinama gdje pomaže poljoprivrednicima da povećaju poljoprivrednu produktivnost, održe dugoročne nabavne ugovore nudeći im tehničku, financijsku i savjetodavnu podršku te pristup tržištima. Zajedno s nevladinim organizacijama i lokalnim predstavnicima Nestle pomaže u premošćivanju šteta od elementarnih nepogoda i pomaže razvoju zajednice vezano za edukaciju, prehranu i obrazovanje.

Međutim, sve više ljudi diljem svijeta prati kako kompanije primjenjuju društveno odgovornog poslovanja, osobito multinacionalne kompanije, te raznim inicijativama skreću pažnju na potrebu daljnjeg unapređenja na poboljšanju društvenih i okolišnih praksi. Primjerice (Azhar i Waheed, 2024.) navode kako korištenje izvora prirodne vode od strane kompanije Nestle Waters Canada nije u skladu s održivošću lokalne zajednice koja u zadnje vrijeme ima problema sa sušama, a produženje licenci za korištenje izvora pitke vode nije transparentno objavljeno javnosti.

Drugi primjer održivosti odnosi se na Nespresso i problem aluminijskih kapsula za kavu koje se ne sakupljaju i recikliraju u većini zemalja te štetno utječu na okoliš. (Nespresso The Pozitiv Cup 2022 Progress Report, 2023.). Nestle je uzeo u razmatranje ove probleme te poduzeo konkretne poteze; lansirao je pilot projekt papirnatih kapsula za kavu u Švicarskoj i Francuskoj te donio strategiju deinvestiranja iz poslovanja s vodom odnosno postupnu prodaju pojedinih robnih marki iz ovog segmenta.

Barry Callebaut, (2024.) u izvještaju o održivosti 2022/2023 navodi značajan napredak prema održivosti kroz program namijenjen lancima dobave. Kod 120.000. proizvođača kakaa poboljšali su uvjete rada kroz praćenje dječjeg rada, nadalje pošumili su 18.000 ha zemljišta, osiguravši tako da 100 % njihovih proizvoda sadrži 100 % održive čokolade i kakaa. Kontinuirano pet godina za redom Barry Callebaut je proglašen liderom u upravljanju ESG rizicima u lancima dobave od strane nezavisnih institucija kao što je Sustainalytics i CDP. Barry

Callebaut nagrađen je po drugi puta s ocjenom „A“ za doprinos u transparentnosti u procesu sprječavanja sječe šuma. Strategija pod nazivom Forever Chocolate fokusirana je na četiri kategorije u lancima dobave kave i kakaa, prosperitet farmera, ljudska prava, očuvanje prirode i održive sirovine. U kategoriji osiguravanja prosperiteta farmerima obvezali su se da će do 2050. godine 500.000 proizvođača kakaa u lancima dobave biti izvan kategorije siromaštva. Do 2030. obvezali su se ključne udjelničare mobilizirati oko transformacije modela kakao proizvodnje. Lanci dobave će do 2025. godine biti podvrgnuti dubinskoj analizi vezano na korištenje dječjeg rada, a do 2030. osvijestit će zajednicu da se bori za prava djece. Što se tiče zaštite prirode planiraju smanjiti do 2030. godine emisiju stakleničkih plinova kako bi se uskladili s globalnim zahtjevima za smanjenje zagrijavanja na zadanu razinu od 1.5 stupnjeva Celzijusa, a do 2050. bit će net zero kompanija. Vezano za održivost sastojaka proizvoda do 2050. godine 100 % sastojaka bit će verificirano ili certificirano u svim fazama životnog ciklusa proizvoda.

Danone (2024.) je multinacionalna kompanija sa sjedištem u Francuskoj, prisutna je globalno i zapošljava oko 100.000 ljudi diljem svijeta. Danone je dao pregled materijalno najznačajnijih ciljeva podijelivši ih na okolišne i društvene. Kod okolišnih ciljeva obvezali su se na net zero emisiju do 2050 i postavili plan 2015. godine kako će doći do tog cilja. U životnom ciklusu njihovih proizvoda pakiranje je jako zastupljeno te ima značajan utjecaj na ugljični otisak pa su odredili ciljeve za njegovo smanjenje. Rade na inovativnim solucijama s dobavljačima, nevladinim organizacijama start-up-ovima i maloprodajnim lancima. Održiva poljoprivreda ima za cilj pomagati farmerima u tranziciji prema održivom uzgoju kultura u čemu Danone aktivno sudjeluje te podupire regenerativne poljoprivredne programe u zemljama gdje posluju. Regenerativna poljoprivreda usmjerena je na kombinaciju tradicionalne poljoprivrede i održivosti, pruža poboljšanje kvalitete tla, bolje prinose poljoprivrednih kultura, smanjuje klimatske rizike i pomaže bioraznolikost. Upravljanje vodenim resursima, važno je s obzirom na to da su ovisni o vodi kao važnoj sirovini u proizvodnji prehrambenih proizvoda i flaširanju vode, veliku pažnju posvećuju ograničenoj dostupnosti pitke vode pa stoga imaju propisano i u praksi provode upravljanje vodenim potencijalom.

Indonezija je drugi po veličini sakupljač plastičnog otpada i doseže godišnje do 64 milijuna tona plastičnog otpada. Indonezijska tvrtka kćer grupacije Danone, Danone Aqua lansirala je projekt „Bijak Berplastik“ u kojem promovira edukaciju potrošača o okolišno prihvatljivim proizvodima i izgradnju infrastrukture za sakupljanje plastičnog otpada. Primjenjujući

cirkularnu ekonomiju u maksimiziranju vrijednosti plastike iz plastičnog otpada Danone Agua doprinijela je smanjenju zagađenosti okoliša, ukazala na značaj recikliranja i ponovne upotrebe plastičnih boca, doprinijela je izgradnji infrastrukture za sakupljanje otpada, educirala potrošače i zajednicu da otpad ima vrijednost, potaknula je odgovarajuće vladine organizacije da donesu propise o odlaganju otpada i standarde održivosti (CahayaniI, Fachurreza i Puspita, 2023.).

U dijelu primjene DOP-a koji se odnosi na odgovorno ponašanje prema društvu, Grupacija Danone je definirala u svojoj misiji da će omogućiti dostupnost hrane i vode što većem broju ljudi, pa i onim najpotrebitijima i tako doprinijeti globalnoj borbi protiv gladi i neishranjenosti. Nadalje razvoj ruralne zajednice i pomaganje proizvođačima obuhvaća programe uzgoja i proizvodnje glavnih sastojaka prehrambenih proizvoda u zajednici gdje se prodaju, a što se osobito odnosi na uzgoj voća i povrća. Danone nabavlja veliku količinu sastojaka svojih proizvoda globalno, a osobito se to odnosi na mliječne proizvode, kako bi bili sigurni da se u lancima dobave provodi odgovorno poslovanje obavljaju dubinsku analizu dobavljača. Sklapaju razna partnerstva s dobavljačima u obliku tehničke pomoći, izgradnje kapaciteta, kapitalnih investicija i inovacija kako bi se povećali ekonomski prinosi te ekološke performanse.

### **3.3. Analiza važnosti društveno odgovornog poslovanja u velikim europskim korporacijama**

Provođenje društveno odgovornog poslovanja u kompanijama moguće je analizirati putem izvještaja o održivosti koje poduzeće objavljuje na svojoj web stranici ili u slučaju listanih kompanija na burzi. Istraživanje koje su proveli (Adel, Hussain, Mohamed i Basuony, 2019.) imalo je za cilj istražiti kako korporativno upravljanje i neke druge specifične varijable utječu na kvalitetu izvještavanja o održivosti u kompanijama koje su sastavnice indeks-a S&P Europe 350. Istraživanje je provedeno na uzorku od 336 kompanija iz 16 europskih zemalja, uzorak je podijeljen u deset kategorija prema vrsti industrije u kojoj kompanije posluju. Dakle u populaciji od 350 najvećih europskih kompanija samo ih 2,5 % ne izvještava o održivosti. Prijašnja istraživanja i studije fokusirali su se na četiri elementa DOP-a (1) zajednicu, (2) okoliš, (3) zaposlenike te na (4) proizvod odnosno uslugu poduzeća. U ovom istraživanju uvode se dva nova faktora o kojima se izvještava a to su (5) lanci dobave i (6) poslovna etika kao zavisne varijable. Kao nezavisne varijable u modelu uzimaju se korporativno upravljanje, specifičnosti poduzeća i drugi institucionalni faktori. **Korporativno upravljanje** opisano je s varijablama

kao što su veličina uprave, CEO dualnost, spolna raznolikost uprave, nezavisnost članova uprave, vlasnička koncentriranost (tu se misli na broj dioničara koji imaju više od 5% vlasništva) ključno rukovodstvo u vlasničkoj strukturi, dionice u vlasništvu stranaca te odbor za održivost.

Kod **specifičnosti poduzeća** uzima se u obzir djelatnost kojoj pripada, tko je revizor društva (jedan od četiri velika), veličina poduzeća, povrat na imovinu, poluga (tu se misli na solvensi omjer ili dioničarski kapital kroz ukupna imovina). **Drugi institucionalni faktori** obuhvaćaju rigidnost regulative o okolišu, inflaciju te kvalitetu regulatornog okvira. Analiza kvalitete izvješća o društveno odgovornom poslovanju u europskim kompanijama pokazala je utjecaj nezavisnih varijabli kao što su sastav odbora, vlasnička struktura, specifični faktori poduzeća i institucionalne varijable na svih šest kategorija društveno odgovornog poslovanja, determinirajući faktora u objavljivanju. Pozitivan doprinos kvaliteti izvještavanja o održivosti daje ključno rukovodstvo koje ima vlasničke udjele u poduzeću, odbor za društveno odgovorno poslovanje te veličina kompanije. S druge strane negativan utjecaj na kvalitetu izvještavanja imaju nezavisnost odbora, strogi regulatorni okolišni zahtjevi i inflacija. Nadalje spolna raznolikost odbora ima pozitivan utjecaj na kategoriju društvenog proizvoda i usluge. Nezavisnost odbora pokazuje pozitivan utjecaj na objavljivanje o utjecaju na zajednicu u kojoj posluje ali negativan utjecaj na okoliš, zaposlenike, lance dobave te proizvode i usluge namijenjene društvu. Jedino formirani odbor za društveno odgovorno poslovanje pokazuje pozitivan efekt na svih šest potkategorija DOP-a. Vlasnička koncentracije ima negativan efekt na kvalitetu objavljivanja o faktorima održivog poslovanja na potkategoriju zajednica, dok vlasnička struktura u kojoj je zastupljeno ključno rukovodstvo ima pozitivan efekt na informiranje javnosti o održivom poslovanju DOP-u potkategoriji zajednica. Varijable koje opisuju specifičnost poduzeća i institucionalne faktora pokazuju negativan utjecaj na kvalitetu izvještavanje o doprinosu poduzeća u zajednici, o kvaliteti proizvoda ili usluge poduzeća, o lancima dobave i zaposlenicima. Nadalje veličina poduzeća ima pozitivan utjecaj na izvještavanje o utjecaju na zajednicu, o zaposlenicima, i proizvodima i uslugama. Institucionalni faktori imaju značajan utjecaj na sve potkategorije DOP-a. Rezultati istraživanja mogu poslužiti regulatorima da razmisle o obveznosti formiranja odbora za održivost kao što je obvezan revizijski odbor u svim listanim kompanijama. Nasuprot tome stroga regulativa o okolišnim zahtjevima nije poticajna za bolje izvještavanje o društveno odgovornim aktivnostima kompanije jer se one više fokusiraju na udovoljavanje regulatornim zahtjevima nego da objave razne aktivnosti o društvenoj održivosti.



U praktičnoj primjeni DOP-a menadžeri bi se trebali potruditi koristiti razne kanale za objavljivanje kao što su društvene mreže, koje su postale glavni izvor informiranja za razne dionike. Bez obzira na regulatorne zahtjeve, poduzeća bi trebala preuzeti inicijativu u formiranju odbora za objavljivanje kako bi osigurali bolju i bržu implementaciju DOP-a u poduzeću i kako bi objavljivali o aktivnostima koje poduzimaju na tom planu. Autor naglašava praktičnu implikaciju svojih nalaza, kako poboljšanje transparentnosti može pozitivno utjecati na reputaciju poduzeća, privući i zadržati kvalitetne zaposlenike i privući investicije.

Slična razmišljanja nalazimo u istraživanju autora (Wild, J. J. i Wild, J. M., 2024.) koji su proveli istraživanje na 12.000 financijskih izvještaja u rasponu od 20 godina kako bi istražili vezu između DOP-a i transparentnog izvještavanja. Svrha istraživanja je da se utvrdi povezanost između visine DOP ocjena i granularnosti prikazivanja podataka u financijskim izvješćima. Uočeno je da DOP ocjena služi dionicima kao alat za selektiranje poduzeća koja odgovaraju njihovima DOP preferencijama glede tražene razine transparentnosti.

Sastavnice indeks-a S&P Europe 350 iz prehrambenog sektora te njihov ESG ocjene nalaze se u tablici 1.

*Tablica 1. Sastavnice indeksa S&P Europe 350*

<b>Naziv kompanije</b>	<b>Bloomberg ticker</b>	<b>ESG Score</b>
Diageo PLC	DGE LN	7,48
Kerry Group PLC	KYGA ID	5,90
Orkla ASA	ORK NO	5,25
Nestle SA	NESN SE	5,21
Danone SA	BN FP	5,12
Associated British Foods PLC	ABF LN	4,51
Pernod Ricard SA	RI FP	4,36
Chocoladefabriken Lindt & Spruengli AG	LISN SE	4,11
Heineken NV	HEIA NA	4,01
Anheuser-Busch InBev SA/NV	ABI BB	3,75
Mowi ASA	MOWI NO	3,61
Carlsberg AS	CARLB DC	3,41
Barry Callebaut AG	BARN SE	2,88
Heineken Holding NV	HEIO NA	0,74

*Izvor: Bloomberg*

Bloombergova ESG ocjena (Bloomberg, 2023) mjeri kako kompanija upravlja financijski - materijalnim ESG pitanjima. Financijska materijalnost definirana je kao kategorija koja može imati pozitivan ili negativan utjecaj na financijske performanse kompanije kao što su prihodi,

operativni troškovi, imovina i obveze. Bloomberg utvrđuje financijski materijalne pitanja na temelju vlastitih istraživanja koja su transparentno objavljena i koja se baziraju na procjeni vjerojatnosti, jačini i vremenu utjecaja. Ocjena se dodjeljuje u rasponu od 1-10. Viša ocjena znači bolje upravljanje materijalno važnim pitanjima.

#### Metodologija za određivanje ESG ocjene

Ukupna ESG ocjena računa se kao ponderirana aritmetička sredina agregiranih pojedinačnih ocjena okolišnih (E) društvenih (S) i upravljačkih (G) komponenti. Ukupna ESG ocjena bazira se na relativnom ponderiranom udjelu E i S komponente a koji je specifičan za svaku industriju. Za svaku industriju komponente E, S i G rangirane su na skali od 1-5, gdje jedan ima najveći značaj. G ocjena je rangirana na trećem mjestu za sve industrije, budući da specifičnosti za određenu regiju i državu imaju veći značaj za G čimbenik od industrijskih posebnosti. Rangiranje E i S faktora napravljeno je na temelju procjena koje su dobivene iz Bloomberg inteligence analize izloženosti E i S pitanjima, koja su identificirana kao materijalno važan okvir za E i S prema specifičnostima industrije, te je rang pretvoren u postotak.

Na primjer kod kompanija koje su u sektoru prerade nafte i plina, okolišni faktori imaju veću materijalnost pa su oni rangirani na prvom mjestu s 45,5 % na trećem mjestu su društveni faktori s 27,3 %.

Društveno odgovorno poslovanja osobito kapitalizira svoja ulaganja u vrijeme kada zbog nekog događaja dolazi do prijetnje da će se izgubiti povjerenje (kriza, inflacija). Povjerenje dionika (zaposlenika, kupaca, dobavljača i lokalne zajednice) u korporaciju osobito je važno u takvim kriznim situacijama, a moguće ga je zadržati jedino ako se kontinuirano ulagalo u odnose između kompanije i njenih dionika. Istraživanje koje su proveli (Mao de Ferro i Ramelli, 2023.) na uzorku američkih kompanija, analizirajući povrate na ulaganja u dionice u periodu od 2018. do 2022., pokazalo je da su investitori u mjesecima nakon velikih skokova stope inflacije nagradili dionice kompanija koje su imale višu razinu DOP-a, odnosno veću ESG ocjenu. Istraživanje je pokazalo da visoka inflacija predstavlja prijetnju kompanijama da izgube povjerenje svojih dionika, a što će posljedično dovesti i do smanjenja vrijednosti kompanije.

## **4. DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **4.1. Regulative i poticaji društvenog odgovornog poslovanja u prehrambenoj industriji u Republici Hrvatskoj**

Direktiva 2014/95/EU Europskog Parlamenta i Vijeća od 22. listopada 2014. o izmjeni Direktive 2013/34/EU u pogledu objavljivanja nefinancijskih informacija i informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća i grupa prenijeta je u Zakon o računovodstvu (2016.) godine, a njena primjena počela je u 2016. godine pa su obveznici izrade prvo nefinancijsko izvještavanje napravili za poslovnu godinu 2017. Prema Zakonu o računovodstvu obveznici nefinancijskog izvještavanja su veliki poduzetnici i subjekti od javnog interesa koji na datum sastavljanja bilance prelaze kriterij prosječnog broja od 500 zaposlenih. Poduzetnici koji imaju manje od 500 zaposlenih nisu obvezni raditi nefinancijsko izvješće ali ga mogu sastaviti i objaviti.

Nefinancijsko izvješće može se objaviti na dva načina kao dio izvješća posloводства ili kao zasebno izvješće. Ako se objavljuje kao zasebno izvješće, mora se objaviti na mrežnoj stranici ili kao prilog izvješću posloводства. Pravitak izvješću posloводства dostavlja se FINA-i za javnu objavu. Kada se objavljuje kao zasebno izvješće na mrežnoj stranici, mora biti dostupno javnosti pet godina. U izvješću posloводства mora se upućivati na mrežnu stranicu te se mora objaviti u roku ne dužem od šest mjeseci od datuma bilance.

Nefinancijsko izvješće na razumljiv način prikazuje poslovne rezultate i razvoj poduzetnika, njegov položaj te učinak njegovih aktivnosti na društvena, okolišna te upravljačka pitanja. pitanja o ljudskim pravima, borbe protiv podmićivanja i korupcije.

Ministarstvo financija obavlja nadzor nad objavom nefinancijskog izvještavanja poduzetnika, te objavljuje popis obveznika koji nisu ispunili svoju obvezu. Obveznika pravovremene objave 2017. godine bilo je 67, a taj broj je do 2020. povećan na 76.

Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske (2021.) donijeta je 2021. godine i s obzirom na to da podržava ciljeve Europske unije o održivom razvoju i omogućava provedbu Europskog zelenog plana određuje da će u sljedećih deset godina nacionalne i europske izvore financiranja usmjeriti prema poticanju održivog gospodarstva i društva, oporavku i jačanju otpornosti na krize, zelenoj i digitalnoj tranziciji te uravnoteženom regionalnom razvoju.

Drugi važan dokument strateškog okvira Republike Hrvatske je Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026. godine (2021.) koji također podržava mehanizam oporavka i otpornosti donesen na razini EU koji definira da najmanje 37 % sredstava treba biti usmjereno u zelenu tranziciju i borbu protiv klimatskih promjena.

#### **4.2. Analiza važnosti društveno odgovornog poslovanja na primjeru velikih prehrambenih hrvatskih kompanija**

Društveno odgovorno poslovanje možemo pronaći u mnogim uspješnim tvrtkama iz prehrambenog sektora u Republici Hrvatskoj poput Podravke d.d., Atlantica, Čakovečkih mlinova, Dukata i mnogih drugih. Ono u čemu se društveno odgovorno poslovanje najviše očituje je odnos prema zaposlenicima, razvoj zajednice, briga o kvaliteti sirovina i održivosti cjelokupnog lanca nabave i proizvodnje, okolišu te potrošačima. Velike tvrtke svoje društveno odgovorno poslovanje očituju u javno objavljenim izvještajima o održivosti, tako da su podaci dostupni svakome.

Primjerice, tvrtka za preradu mlijeka Dukat d.d. članica grupe Lactalis svoje društveno odgovorno poslovanje opisuje kao (Dukat, 2023.) „Odgovoran rast strateško je opredjeljenje naše tvrtke bilo da se radi o odnosu sa zaposlenicima, potrošačima, kooperantima, poslovnim partnerima, zajednicom ili o odnosu spram okoliša. Odgovorno poslovanje u skladu s načelima od United Nations Global Compact (UNGC)-a i preuzimanje odgovornosti za ulogu i utjecaj koje naša tvrtka ima u lokalnoj i široj zajednici snažno su utkani u naše svakodnevno poslovanje. Ipak važno je naglasiti kako je kontekst odgovornog poslovanja Dukata značajno širi od (UNGC-ovih) načela prema kojima primarno izvještavamo. Poticanje proizvodnje mlijeka u Hrvatskoj područje je od izuzetnog značaja kako za tvrtku, tako i za održivost života u ruralnim krajevima u kojima žive i rade naši kooperanti – proizvođači mlijeka. Posvećenost potrošaču kroz usmjerenost na vrhunsku sirovinu i kvalitetu Dukatovih proizvoda, sustavno praćenje potreba potrošača, visoka stopa inovacijskih aktivnosti i utiranje puta novim trendovima u mljekarskoj industriji naše su najveće snage. Potvrdili smo našu usmjerenost na odgovorno i održivo poslovanje nizom projekata. Neke od njih provodimo već više od desetljeća poput likovnog natječaja „Volim mlijeko!“ i Zelene čistke, kroz projekte doniranja hrane i pošumljavanja činimo značajan iskorak za zajednicu, dok projektima kružnog gospodarstva, smanjenja plastike u ambalaži i izgradnje solarnih elektrana direktno smanjujemo naš utjecaj na okoliš.“

U Dukatovom (2023.) izvještaju o održivom poslovanju nalazimo sličnost sa Spillerovom, (2000.) taksonomijom poslovnih praksi u primjeni društveno odgovornog poslovanja. Ako promatramo djelovanje u zajednici uočavamo da Dukat u suradnji s Hrvatskim šumama provodi projekt pošumljavanja u Gorskom kotaru, Draganiću i spačvanskom bazenu. U sadnji hrasta lužnjaka sudjelovala je preko 140 volontera Dukata, što je iznimno važan doprinos za zajednicu. Posvećenost potrošačima očituje se kroz usmjerenost na kvalitetne sirovine i inovacijske aktivnosti u proizvodnji proizvoda. Dukat kontinuirano smanjuje negativan utjecaj na okoliš kroz učinkovito upravljanje energijom, smanjuje količinu plastičnih materijala u pakiranjima, veliki značaj pridaje i ekonomičnoj potrošnji vode i nastoji pronaći nove načine za njeno smanjenje te primjenjuje tehnologije za smanjenje emisija u otpadnim vodama. Nadalje sustavno gospodarenje otpadom jedna je od glavnih odrednica strategije DOP-a. Projekt kružnog gospodarstva od kartonske ambalaže do toaletnog papira i papirnatih ručnika lansiran je 2021. godine. Ovim projektom oko 140 tona otpadne ambalaže godišnje postaje sirovina za proizvodnju higijenske papirne konfekcije čime Dukat smanjuje oko 114 tona ugljičnog dioksida i sprječava sječu oko 1800 stabala godišnje. U brizi za okoliš kontinuirano se smanjuje količina kemijskih sredstava koja se koriste za pranje i čišćenje. U dijelu Spillerove taksonomije koji se odnosi na dobavljače, iste poslovne prakse nalazimo kod Dukata koji svake godine procjenjuje dobavljače po pitanju utjecaja na okoliš, te očekuje od njih pridržavanje visokim ekološkim standardima. Svi dobavljači su u 2021. godini ocijenjeni s visokom ocjenom s obzirom na utjecaj koji imaju na okoliš. U odnosu na zaposlenike Dukat kontinuirano ulaže u njihovo obrazovanje i osposobljavanje te vodi računa o dobnoj i spolnoj jednakosti. Dokaz tomu je i broj žena na rukovodećim pozicijama kojih je u 2021. godini bilo 50 %. Zaštita na radu, sigurnost radnog mjesta, zdravstvena zaštita, sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja doprinose stvaranju kvalitetne radne okoline. Što se tiče borbe protiv korupcije i korporativnog upravljanja, u svakodnevnom poslovanju Dukat primjenjuje stroge antikorupcijske standarde te provodi zakon o zaštiti prijavitelja nepravilnosti. Sustavom internih kontrola i jasno propisanih procedura, osigurava se nepristranost i objektivnost zaposlenika i menadžmenta te se minimiziraju rizici podmićivanja i koruptivnih radnji. Dukat izvještava o borbi protiv korupcije te o korporativnom upravljanju, a što ne nalazimo u Spillerovoj taksonomiji poslovnih praksi.

Jedan od najboljih primjera primjene i izvještavanja o DOP-u hrvatskoj prehrambenoj industriji je Podravka d.d., čije se društveno odgovorno poslovanje očituje u potpomaganju i organiziranju različitih projekata i donacija koje korporacija provodi u županiji i šire. S obzirom

na to da Podravka ima velik utjecaj na društvenu zajednicu, svojom je odgovornom poslovnim praksom pokazala kako je društveno odgovorno poslovanje jedno od najvažnijih načela tvrtke. Svojim projektima pridonose boljitku svojih zaposlenika i pozitivnom imidžu svoje tvrtke. Brojnim inicijativama podupire različite segmente društva i gotovo da ne postoji ni jedno područje u kojem nisu djelovali u skladu s društvenom odgovornošću, prije svega vodeći brigu o održivom razvoju te brojnim projektima zdravstvenog, edukativnog, sportskog, kulturnog i humanitarnog karaktera. Kroz komunikacijske aktivnosti doprinose osvještavanju javnosti o važnosti i ulozi DOP-a. (Podravka Grupa, 2022.). Primjenjujući Spillerovu taksonomiju na primjeru Podravke prema kojoj se za svakog dionika utvrđuje deset poslovnih praksi, uočavamo da je na području Zajednice Podravka primijenila gotovo sve navedene prakse. Podravka kontinuirano već desetljećima financijski i donacijama proizvoda pomaže mnoge humanitarne, kulturne, sportske i znanstvene projekte diljem Republike Hrvatske. S tim ciljem je u 2023. godini pokrenula akciju „Donirajmo i školske kuhinje renoviramo“ pomoć usmjerena školama u opremanju kuhinja i blagovaonica. Sredstva su prikupljena od prodaje najpoznatijeg Podravkinog brenda, plavog pakiranja Vegete, u periodu od mjesec dana izdvojeno je 10 centi od svakog prodanog primjerka i prikupljeno ukupno 74.000 eur-a. Prema izvještaju o održivosti Podravka je u periodu od 2020.-2022. godine, godišnje donirala od 2,8 -3,1 milijuna Eura, zajednici u kojoj djeluje. U istom razdoblju ulaganja u edukaciju i osposobljavanje zaposlenika iznosila su od 500 do 700 tisuća eura. U suradnji sa Sveučilištem Sjever u koprivničkom kampusu Podravka je postala nastavna baza sudjelujući u znanstveno-istraživačkim i stručnim projektima, omogućava organizaciju i provođenje stručne prakse, kontrolu naučenih vještina, organizira gostovanje na pojedinim kolegijima s ciljem predstavljanja iskustva iz prakse. Podravka kontinuirano brine o zdravlju svojih potrošača te nastoji zadržati njihovo povjerenje, s tim ciljem donijela je nutritivnu strategiju za razdoblje 2022-2025. Nutritivnom strategijom definirana je orijentiranost na zdravu, uravnoteženu, visokovrijednu i održivu prehranu s razvojem novih i inovativnih proizvoda. Podravka nastavlja pratiti trendove koji su u skladu sa zdravstvenim preporukama, pa tako smanjuje količinu soli i šećera u svojim proizvodima, obogaćuje ih vlaknima, mineralima, vitaminima. Glavni ciljevi koje nastoji postići svojom nutritivnom strategijom do 2027. godine su:

- U 75 % svojih novih i inoviranih proizvoda smanjiti sadržaj soli i šećera za 20 %
- U 75 % novih i inoviranih proizvoda ugraditi najmanje jedan sastojak kao što su vlakna, bjelančevine, vitamini i minerali
- Najmanje 40 % novih i inoviranih proizvoda bazirati na sastojcima baziranim na održivoj prehrani kao što su mahunarke, voće, povrće, cjelovite žitarice i sl.

- Sa 100 % portfelja podržavati održivu prehranu.

Putem ambalaže svojim potrošačima pružaju korisne i točne informacije kako bi ih educirali i upućivali na značaj hranjive vrijednosti i veličine obroka. Osim toga Podravka je smanjila količinu palmine masti i koristi RSPO palminu mast, lansirala je BIO proizvode te proizvode za vegetarijance i vegane. Briga o zaposlenicima treća je kategorija iz Spillerove taksonomije kojoj Podravka također posvećuje potrebnu pažnju i strateški pristupa kroz definiranje sljedećih ciljeva:

- Jednakomjerna rodna zastupljenost i smanjenje razlike u plaćama. Ovaj cilj nastoji se postići povećanjem broja žena u menadžmentu do 50 % do 2030., udio žena u VSS poslovima držati do 50 %, udio žena u Podravci do 50 %. Razliku u plaćama među spolovima držati u rasponu od 0-3 %.
- Unaprjeđenje materijalnih prava i radnih uvjeta
- Novi sustav plaća i nagrađivanja temeljen na radnom učinku, unaprjeđenje zdravstvene zaštite ta posebna briga o mladim roditelja. Uvesti Mamforce standard do kraja 2024.

Sljedeća kategorija DOP-a koju Podravka uzima u obzir i pridaje joj također veliku važnost su dobavljački lanci. Stvaranje partnerskih odnosa s ključnim dobavljačima jedan je od važnih ciljeva pa u tom kontekstu se Podravka fokusira na domaće dobavljače koji čine 60 % u strukturi dobavljača. Od dobavljača traže poštivanje istih vrijednosti koje su i Podravki bitne pa dobavljače vrednuju prema kriteriju održivosti. Strateški cilj je do kraja 2025. da svi dobavljači potpišu i budu usklađeni s Pravilima ponašanja za dobavljače. Kontinuiranim ulaganjem u unaprjeđenje poslovnih procesa razvoj proizvoda i usluga smanjuje se utjecaj na okoliš. U tom kontekstu osobito se vodi briga o gospodarenju vodama, otpadom, o emisiji stakleničkih plinova, ambalaži, energentima, bioraznolikosti i poljoprivredi. Što se tiče okoliša svojim aktivnostima nastoje pronaći optimalna rješenja za smanjenje otpada povećati udio recikliranja te uporabu i kompostiranje otpada gdje god je moguće. Vode brigu o vodama tako da smanjuju količinu vode u proizvodnim procesima te ju pročišćavaju prije puštanja u prirodu. Strateški cilj povezan s vodama je povećati udio recirkulirane voda s 10 % u 2022. na 16 % do 2030. Što se tiče emisije CO<sub>2</sub> nastoje smanjiti udio stakleničkih plinova pa su kao strateški cilj odredili smanjenje emisije CO<sub>2</sub> za više od 60 % u Podravci d.d. i više od 40 % u Podravka Grupi. Nadalje strateški cilj vezano za ambalažu je imati do 2030. godine 100 % ambalaža reciklabilno, povratno ili kompostabilno za sve prehrambene proizvode, smanjiti udio plastičnog polistirena u ambalaži te do 2030. imati minimalno 25 % recikliranih ambalažnih

materijala u plastičnoj ambalaži Podravke. Glede energenata kontinuirano se nastoji učinkovito koristiti energija, ulaže se u energetska neovisnost ulaganjem u obnovljive izvore energije. U proizvodnji u Koprivnici koriste drvenu sječku kao neovisni energent. Cilj je smanjenje potrošnje energije po toni proizvoda, povećanje obnovljivih izvora u ukupnoj potrošnji energije, uvođenje sustava kvalitete upravljanja energijom. Strateški doprinos bioraznolikosti kroz nekoliko ciljeva ostvaruje se smanjenjem pesticida i mineralnih gnojiva u poljoprivrednoj proizvodnji, poboljšanje kvalitete tla kroz količinu humusa i kalcija, obnova šuma i pošumljavanje zemljišta, obnova močvarnih područja, uvođenje sustava kvalitete i sljedivosti. U cilju boljeg upravljanja održivom proizvodnjom ulaže se u modernizaciju poljoprivredne mehanizacije, poboljšanje kvalitete zemljišta te sustava navodnjavanja.

Uzimajući u obzir Spilerovu taksonomiju, dio koji se odnosi na dioničare u slučaju Podravke prikazan je kroz odnose s investitorima. Podravka njeguje transparentno i redovito izvještavanje investitora kroz predstavljanje financijskih izvješća, sudjelovanje na konferencijama te na danima za investitore.

Primjenjujući Spillerovu taksonomiju na primjeru Atlantic Grupe uočava se većina definiranih praksi unutar svake kategorije dionika. Atlantik Grupa shvaća održivost kao proces stvaranja novih razvojnih mogućnosti i budućnosti za nove generacije. Jasno prepoznaje rizike održivosti pa djeluje u smjeru razvoja zaposlenika, novih proizvoda, tehnoloških procesa, komunikaciju s kupcima i potrošačima, investitorima i lancima dobave. Kompanija je definirala pet strateških ciljeva održivosti: (Atlantic Grupa, b.d.)

- Smanjenje stakleničkih plinova
- Odgovorno korištenje voda tu podrazumijevamo rješavanje problema otpadnih voda, mjerenje emisija
- Mogućnost potpunog recikliranja ambalaže
- Angažirani i sposobni zaposlenici, ravnopravnost spolova. Briga o ljudima provodi se tako da se osigurava svih 7 principa ravnopravnosti, daje se mogućnost zaposlenicima da balansiraju privatni i poslovni život. Briga o zaposlenicima ostvaruje se i kroz mogućnost rada od kuće, poticanje zdravog načina života i očuvanje obitelji.
- Stalno poboljšanje receptura i nutritivne vrijednosti i smanjenje pakirnog materijala



Atlantik Grupa kontinuirano vodi računa o zajednici u kojoj živi i radi tako da stabilnim poslovanjem stvara pozitivne socio-ekonomske uvjete tamo gdje posluje. Podržava programe zajednice za upravljanje i zaštitu voda, realizira programe prakse za obrazovanje i zapošljavanje mladih ljudi. Sklapa partnerstva s neprofitnim organizacijama i udruženjima građana. Suraduju s društvenom zajednicom i humanitarnim udrugama kako bi pomogli u kriznim situacijama na svim područjima gdje posluju.

Očuvanje zdravlja provodi kroz brojne sportske aktivnosti i program razvoja talenata, a podržava i kulturne manifestacije (Atlantic, b.d.). Atlantic Grupa u Izvještaju o održivosti, a koji je dio revidiranih financijskih izvješća za 2023. godinu (Atlantic Grupa, 2023.), navodi pet strateški definiranih ciljeva o održivosti (tri okolišna i dva socijalna) usklađenih s globalnim ciljevima održivog razvoja, te s pet tema europskog standarda izvještavanja o održivosti. Definirane ciljeve mjere s dvanaest ključnih pokazatelja uspješnosti. Kompanija je definirala svoj AG indeks održivosti u kojemu socijalni ciljevi iznose 55 %, a okolišni 45 % indeksa. AG indeks pokazuje održivost za svaku izvještajnu godinu pa su tako za 2023. godinu postigli 102 % održivosti. Dugoročni ciljevi definirani su do 2030. godine, objavljivanjem AG indeksa u godišnjem Izvještaju o održivosti prati se ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Primjena društveno odgovornog poslovanja u vodećim hrvatskim poduzećima iz prehrambenog sektora pokazuje da imaju sličan pristup u komuniciranju društveno odgovornog poslovanja prema dionicima. Industrije koje imaju čvršću vezu s potrošačima i zajednicom kao što su proizvođači prehrambenih proizvoda opširnije i detaljnije izvještavaju svoje dionike. Specifičnosti pojedine industrije ogledaju se i u primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja pa su tako poduzeća u prehrambenoj industriji više orijentirana na komunikaciju, o organskim proizvodima, transparentnom objavljivanju važnih informacija, edukaciji potrošača, te prema potrošačkim navikama. Analiza koju su napravili autori (Dabić, Čolović, Lamotte, Painter-Morland i Brozović, 2016.) pokazuje kako razina do koje se razmatra i proučava važnost problematike DOP-a u pojedinoj industriji i specifičan kontekst industrije utječu na fokus društveno odgovornog poslovanja. Ukazuje se donosiocima odluka da je važno razumjeti utjecaj konteksta na društveno odgovorno poslovanje, takvo razumijevanje omogućit će im donošenje odluka koje uzimaju u obzir specifične karakteristike različitog industrijskog konteksta a ne pristup „jedna veličina za sve“.

### **4.3. Usporedba društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj i ostatku Europske unije**

Kad govorimo o usporedbi društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj i ostatku Europske unije ključno je uzeti u obzir regulatorni okvir, implementaciju i percepciju među poduzećima te potrošačima. Direktive i uredbe donesene na nivou Europske unije prenose se u lokalno zakonodavstvo tako da suštinske razlike u regulatornom okviru nema. Postoje neke specifičnosti koje zemlje članice mogu unijeti u lokalno zakonodavstvo no većina pravila jednako vrijedi za sve.

U pojedinim zemljama članicama EU postoji jača svijest o potrebi primjene društveno odgovornog poslovanja kako među poduzećima tako i među potrošačima. (FMI, 2023.) Velike multinacionalne kompanije lideri su u primjeni DOP-a, osobito u dijelu koji se odnosi na očuvanje okoliša, poboljšanje radnog okruženja i prava radnika, inovativnost i transparentnosti. Velike kompanije prepoznale su svoje komparativne prednosti u brojnim tehnološkim i organizacijskim inovacijama te strateški pristupaju DOP-u. Mala i srednja poduzeća kroz razna udruženja u obliku zadruga koriste prednosti zajedničkog udruživanja i rada u eko parkovima, udruživanja i zajedničkog pristupa dobavljačima kako bi ispregovarali bolje cijene.

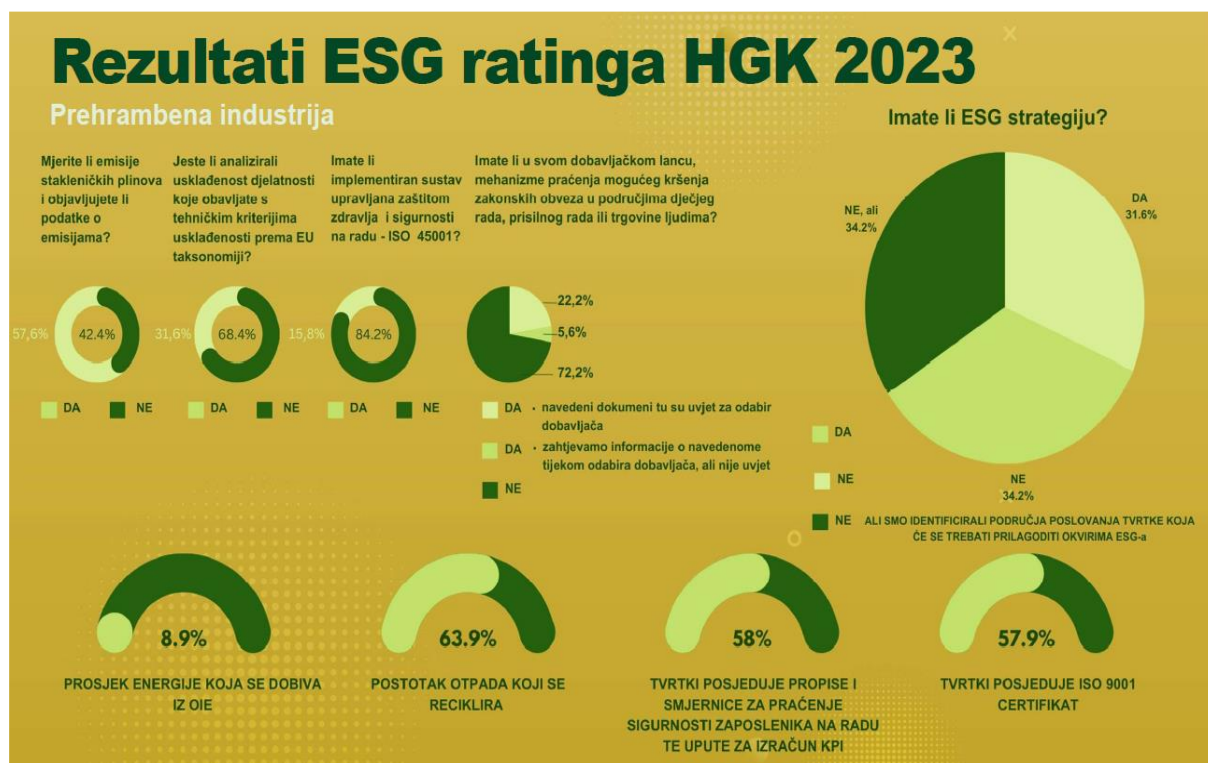
Hrvatska razina primjene DOP-a nešto je niža, u percepciji poduzeća uglavnom se DOP doživljava kao troškovno opterećenje, ne raspoznaju se prednosti koje kompanija može imati od takvog poslovanja. Na primjeru kompanija koje su sastavnice indeks-a S&P Europe 350, možemo vidjeti razlike u osviještenosti menadžmenta da primjenjuje društveno odgovorno poslovanje. Od ukupno 350 kompanija sastavnica indeksa S&P Europe 350 samo 2,5 % nije objavilo izvještaj o održivosti dok na Zagrebačkoj burzi 48 % izdavatelja nije objavilo izvještaj o održivosti. Od izdavatelja na Zagrebačkoj burzi koji su bili obvezni objaviti izvještaj o održivosti njih 90 % izvještaj je objavilo prema Hanfinom Godišnji izvještaj o korporativnom upravljanju za 2022. (Hanfa, 2022.)

Hrvatska gospodarska komora (HGK) je 2023. godine predstavila ESG rejting koji ima za cilj stvaranje poticajnog okruženja za praćenje i razvoj održivih praksi i standarda. Prikupljeni su podaci od 400 poduzeća u Republici Hrvatskoj, od toga na prehrambenu industriju otpada 4,7 % ili 19 poduzeća. Rezultati ESG ocjene za prehrambenu industriju prikazani su na Slici 3. Na pitanje mjere li poduzeća emisiju stakleničkih plinova i objavljuju li o tome podatke 57,6 % ispitanika odgovorilo je potvrdno. Na pitanje jesu li analizirali usklađenost djelatnosti s

tehničkim kriterijima prema EU taksonomiji, manje od polovice odgovorilo je potvrdno točnije 31,6 %. Na pitanje imaju li implementiran sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu ISO 45001, 84,2 % ispitanika odgovorilo je negativno. Na pitanje imaju li u lancima dobave mehanizme za praćenje mogućnosti kršenja ljudskih prava u vidu prisilnog rada, dječjeg rada i trgovinu ljudima 72,2 % ispitanika odgovorilo je negativno. Odgovor na pitanje imaju li definiranu ESG strategiju samo 31,6 % odgovorilo je pozitivno, međutim 31 % odgovorilo je da nema ali da su utvrdili područja djelovanja poduzeća koja će se trebati prilagoditi okvirima ESG-a. Iz prikupljenih podataka može se zaključiti da se 8,9% energije dobiva iz obnovljivih izvora u prehrambenoj industriji, da se 63 % otpada reciklira, da 85 % poduzeća ima propise vezano za praćenje sigurnosti na radu te upute za izračun KPI, a 57,9 % poduzeća posjeduje ISO 9001 certifikat (HGK, 2023.).

Iz navedenog možemo zaključiti da poduzeća iz prehrambenog sektora u Republici Hrvatskoj trebaju jasno definirati strategije društveno odgovornog poslovanja koje počivaju na okolišnim, društvenim i upravljačkim faktorima te ih trebaju dosljedno primjenjivati. Važno je posvetiti više pažnje praćenju u lancima dobave te na koji način dobavljači poštuju regulativu i standarde vezano za ljudska prava, sigurnost hrane i zdravlje potrošača. Vidjeli smo na primjeru američkih poduzeća koliko je važno praćenje u lancima dobave, budući da su pod stalnom i strogom pažnjom javnosti zbog mogućnosti korištenja prehrambenih proizvoda za terorističke napade te širenja bolesti preko zaraženih životinja i biljaka.

Slika 3. Rezultati ESG ratinga HGK 2023.



Izvor: Interni materijal HGK, 2023.

Financiranja putem instrumenata za održivo financiranje kao što su zelene, održive, društvene obveznice ili krediti ili ESG, KPI vezani krediti ili obveznice nisu još u značajnijoj upotrebi u Republici Hrvatskoj. Do sada su četiri subjekta iz Republike Hrvatske financirali zaduženje putem zelenih obveznica, dvije kompanije i jedna domaća banka izdali su zelene obveznice na domaćem tržištu te jedna domaća banka na međunarodnom tržištu. Usporedbe radi kumulativni volumen izdanih (zelenih, društvenih i održivih) obveznica na globalnom tržištu u trećem kvartalu 2023. godine premašio je 4,2 bilijuna dolara, a samo u trećem kvartalu 2023. godine izdano je 618,2 milijarde dolara, od čega su 64 % zelene obveznice. (Climate Bond Initiative, 2023.). Primjer kompanije M plus pokazuje mogućnost povoljnijeg zaduženja putem zelenih obveznica. Kompanija je u svojoj strategiji odredila dva održiva cilja, jedan društveni i jedan okolišni. Smanjenje stakleničkih plinova za 25,2 % do 2027. godine u odnosu na baznu 2021. godinu. Društveni cilj je postići 51 % zastupljenosti žena u upravljačkim timovima (Uprava i Nadzorni odbor) do 2030. Neispunjenje ciljeva povećat će godišnju kamatnu stopu za 0,75 postotnih bodova.

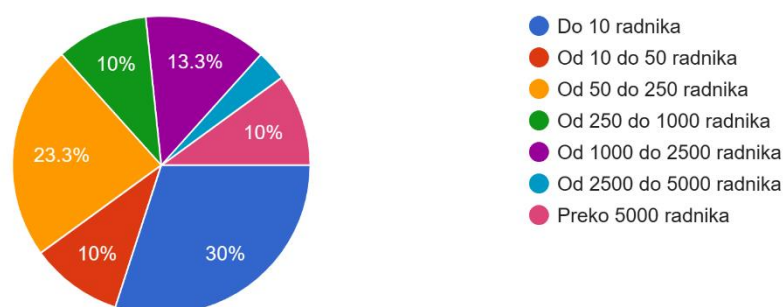
#### 4.4. Rezultati anketiranja predstavnika hrvatskih poduzeća

Anketa je provedena među poduzećima iz prehrambenog sektora, a odgovori su prikupljeni od ključnih zaposlenika iz trideset poduzeća. U anketi je postavljeno 17 pitanja a rezultati su grafički prikazani u ovom odlomku

Slika 4. Prosječan broj radnika u anketiranim poduzećima

Koliki je prosječan broj radnika u Vašem poduzeću u poslovnoj godini ?

30 responses



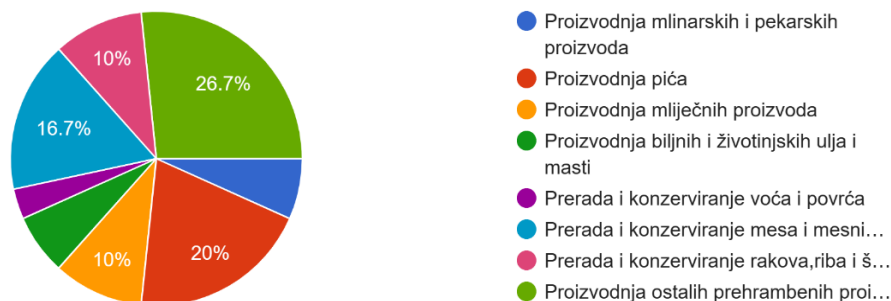
Izvor: izrada autora

Od ukupnog broja od 30 poduzeća koja su sudjelovala u ovoj anketi najviše odgovora bilo je iz skupine mikro poduzeća do 10 radnika koji su činili 9 odgovora odnosno 30 % odgovora. Iduća najzastupljenija je skupina srednjih poduzeća s 50 do 250 radnika koji su činili 7 odgovora odnosno 23,3 % odgovora. Velika poduzeća u skupini od 1000 do 2500 radnika sačinjavali su četiri odgovora odnosno 13,3 % svih odgovora. Predzadnje dvije skupine poduzeća od 10 do 50 radnika te preko 5000 radnika, obje su sačinjavale tri odgovora odnosno 10 % svih odgovora te posljednja skupina od 2500 do 5000 radnika u kojoj je jedno poduzeće sudjelovalo u ovom anketnom istraživanju sačinjavala je 3,3 % svih odgovora.

### Slika 5 Pregled anketiranih poduzeća po djelatnostima

Vaše poduzeće klasificirano je u jednu od djelatnosti unutar prehrambenog sektora

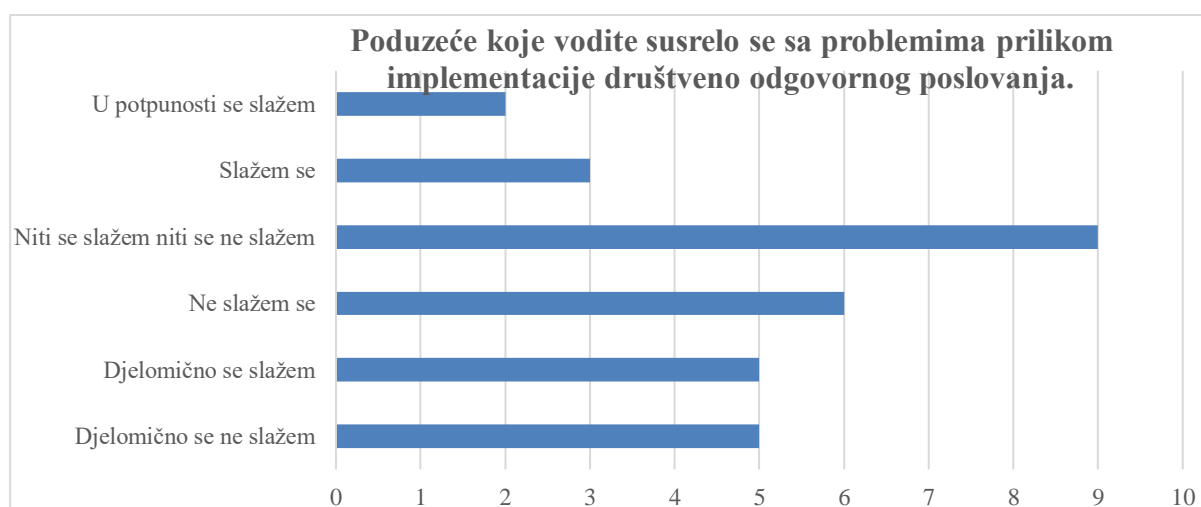
30 responses



Izvor: izrada autora

Od ukupnog broja od 30 poduzeća najviše ih se bavi djelatnošću proizvodnje ostalih prehrambenih proizvoda njih 8 ili u postotku 26,7 %. Iduća najzastupljenija djelatnost je proizvodnja pića sa 6 poduzeća ili 20 % te ih slijede poduzeća koja se bave preradom i konzerviranjem mesa i mesnih prerađevina njih 5 ili 16,7 %, nakon toga tri poduzeća ili 10 % od ukupnog broja ispitanika koja se bave preradom i konzerviranjem rakova, riba i školjka te isto tako tri poduzeća ili 10 % od ukupnog broja ispitanika koja se bave proizvodnjom mliječnih proizvoda. Predzadnju skupinu čine dva poduzeća ili 6,7 % od ukupnog broja ispitanika koja se bave proizvodnjom mlinarskih i pekarskih proizvoda te poduzeća koja se bave proizvodnjom biljnih i životinjskih ulja i masti koja također čine 6,7 % odgovora svih ispitanika.

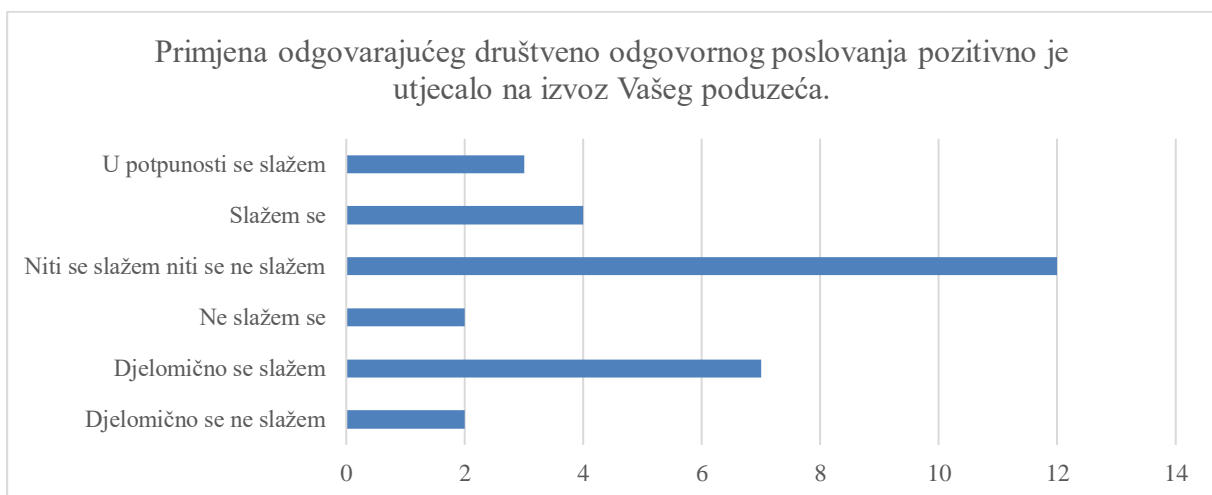
### Slika 6. Koliko se poduzeća susrelo s problemima prilikom implementiranja DOP-a



Izvor: izrada autora

O problemima prilikom implementacije društveno odgovornog poslovanja najveći broj poduzeća njih 9 (30 %) izjasnilo se neutralno odnosno kako ne mogu reći ni da su imali problema niti da nisu, 6 (20 %) poduzeća se izjasnilo kako se ne slažu s postavljenom tvrdnjom te kako nisu imali problema prilikom implementacije, 5 (16,7 %) poduzeća se djelomično složilo s postavljenom tvrdnjom te smatraju kako su se suočili s problemima prilikom implementacije društveno odgovornog poslovanja. Jednako tako 5 (16,7 %) poduzeća se djelomično nije složilo s postavljenom tvrdnjom te smatraju da nisu imali posebne probleme prilikom implementacije društveno odgovornog poslovanja. Tri (10 %) poduzeća su se složila s postavljenom tvrdnjom čime su se izjasnili kako su imali poteškoća prilikom implementacije društveno odgovornog poslovanja dok su se dva (6,7 %) poduzeća u potpunosti složila s postavljenom tvrdnjom te se time izjasnila kako su imala značajnije probleme prilikom implementacije društveno odgovornog poslovanja.

*Slika 7. Primjena DOP-a pozitivno je utjecala na izvoz*

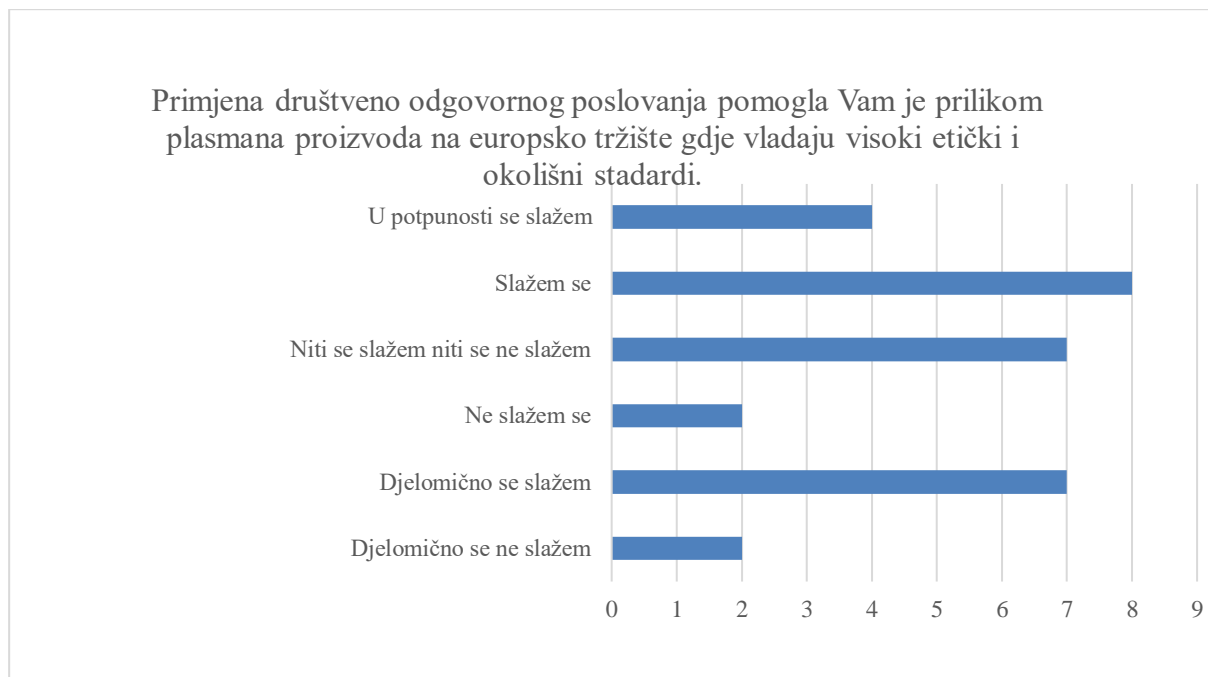


Izvor: izrada autora

Vezano za povećanje izvoza uslijed primjene društveno odgovornog poslovanja najveći broj poduzeća njih čak 12 (40 %) neutralno je odgovorilo na postavljenu tvrdnju što bi značilo da smatraju da im primjena društveno odgovornog poslovanja niti je niti nije pozitivno utjecala na izvoz, 7 (23,3 %) poduzeća se djelomično složilo s postavljenom tvrdnjom te smatra da im je primjena društveno odgovornog poslovanja djelomično pomogla pri izvozu njihovih proizvoda, 4 (33 %) poduzeća su odgovorila kako se slažu s postavljenom tvrdnjom te kako smatraju da im se izvoz povećao zbog uvođenja društveno odgovornog poslovanja, tri (10 %) poduzeća su odgovorila kako se u potpunosti slažu s postavljenom tvrdnjom što bi značilo da je primjena društveno odgovornog poslovanja imala značajni utjecaj na povećanje njihovog izvoza.

Nasuprot tome dva (6,7 %) poduzeća su se izjasnila kako se djelomično ne slažu s postavljenom tvrdnjom te smatraju da im primjena društveno odgovornog poslovanja djelomično nije utjecala na povećanje izvoza. Jednako tako dva (6,7 %) poduzeća su odgovorila kako se ne slažu s navedenom tvrdnjom te kako im primjena društveno odgovornog poslovanja nije utjecala na povećanje izvoza.

*Slika 8. Utjecaj DOP-a na plasman proizvoda na europsko tržište gdje vladaju visoki etički i okolišni standardi*



Izvor: izrada autora

S tvrdnjom da je primjena društveno odgovornog poslovanja pomogla poduzeću prilikom plasmana njihovih proizvoda na europsko tržište 8 (26,7 %) poduzeća se složilo što znači da im je primjena društvenog odgovornog poslovanja pomogla kod plasmana njihovih proizvoda na europsko tržište, 7 (23,3 %) poduzeća se djelomično složilo što bi značilo da smatraju kako im je primjena društveno odgovornog poslovanja djelomično pomogla prilikom plasmana njihovih proizvoda na europsko tržište, isto tako 7 (23,3 %) poduzeća je odgovorilo neutralno odnosno kaka niti se slažu niti se ne slažu s navedenom tvrdnjom, četiri (13,3 %) poduzeća su odgovorila da se u potpunosti slažu što bi značilo da im je primjena društveno odgovornog poslovanja značajno pomogla prilikom plasmana njihovih proizvoda na europsko tržište. Dva (6,7 %) poduzeća odgovorila su kako se djelomično ne slažu s navedenom tvrdnjom što bi značilo da im primjena društveno odgovornog poslovanja djelomično nije pomogla prilikom plasmana njihovih proizvoda na europsko tržište. Jednako tako dva (6,7 %) poduzeća su odgovorila da se



ne slažu s navedenom tvrdnjom što znači da smatraju kako im primjena društveno odgovornog poslovanja nije pomogla prilikom plasmana njihovih proizvoda na europsko tržište.

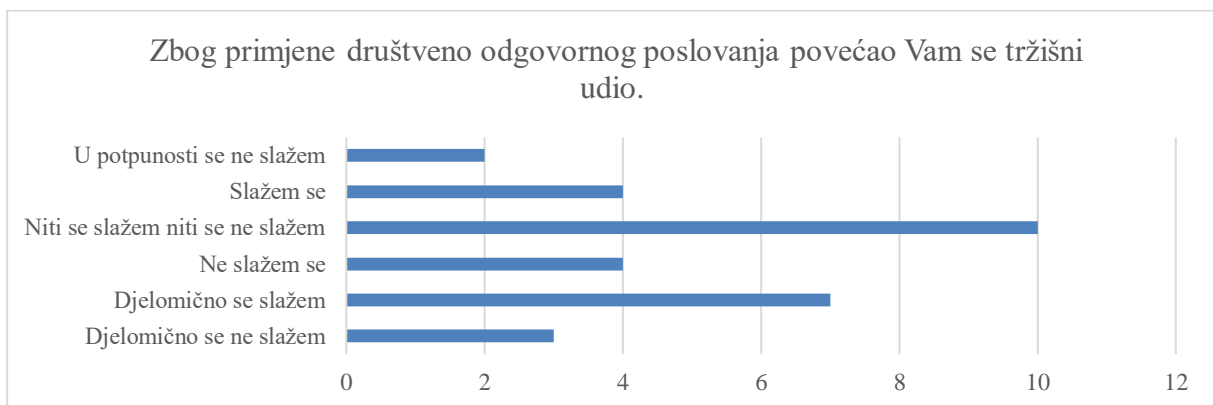
*Slika 9. Važnost zaštite okoliša u poslovanju poduzeća*



Izvor: izrada autora

Zaštitu okoliša kod proizvodnje proizvoda 14 (46,7 %) poduzeća smatra iznimno bitnim što se vidi iz odgovora gdje se 14 poduzeća u potpunosti složilo s navedenom tvrdnjom. Također 9 (30 %) poduzeća odgovorilo je kako se slaže s navedenom tvrdnjom čime su se izjasnili kako im je zaštita okoliša važna kod proizvodnje njihovih proizvoda. Četiri (13,3 %) poduzeća su se djelomično složila s postavljenom tvrdnjom te smatraju da im je zaštita okoliša djelomično važna prilikom proizvodnje njihovih proizvoda. Jedno (3,3 %) poduzeće je odgovorilo neutralno te smatra da mu zaštita okoliša kod proizvodnje proizvoda nije niti važna niti ne važna. Nasuprot tome 2 (6,7 %) poduzeća odgovorila su kako se djelomično ne slažu s postavljenom tvrdnjom te smatraju da im zaštita okoliša djelomično nije važna kod proizvodnje njihovih proizvoda.

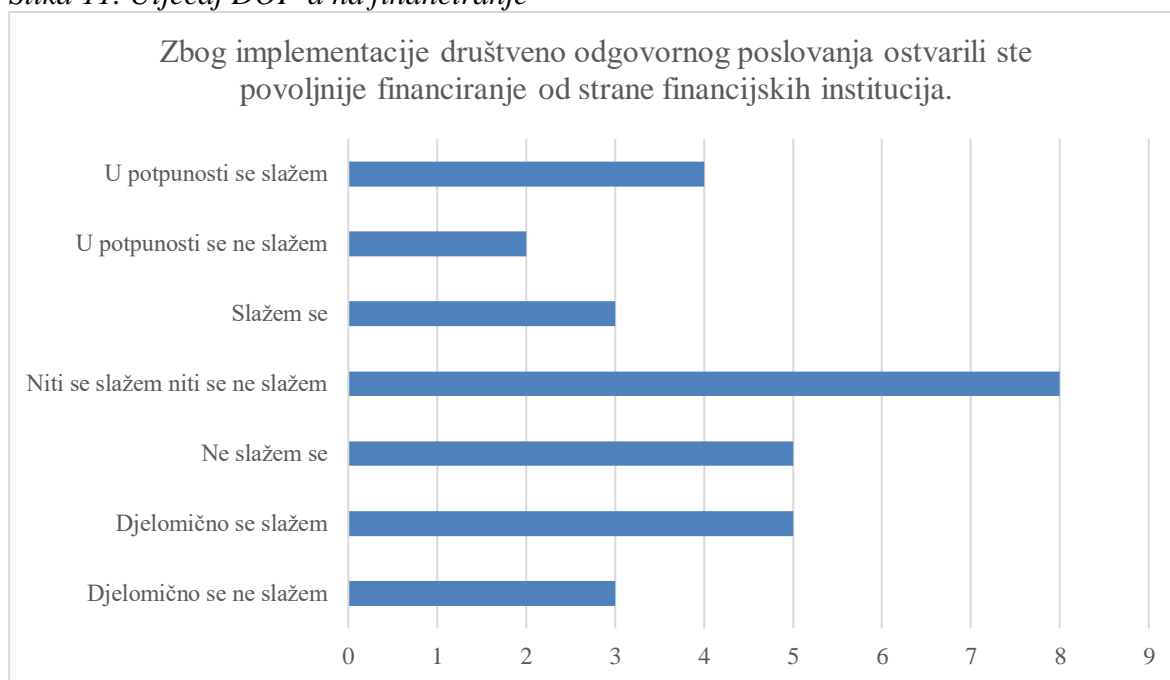
*Slika 10. Utjecaj DOP-a na tržišni udio*



Izvor: izrada autora

Na tvrdnju da je primjena društveno odgovornog poslovanja utjecala na povećanje tržišnog udjela najveći broj poduzeća njih 10 (33,3 %) odgovorilo je neutralno odnosno kako se niti slažu niti ne slažu s postavljenom tvrdnjom. Djelomično se složilo 7 (23,3 %) poduzeća koja smatraju da je porast njihovog tržišnog udjela djelomično uzrokovan primjenom društveno odgovornog poslovanja. S navedenom tvrdnjom složilo se četiri (13,3 %) poduzeća koja smatraju da je primjena društveno odgovornog poslovanja direktno utjecala na njihovo povećanje tržišnog udjela. Jednaki broj poduzeća njih četiri (13,3 %) se nije složilo s navedenom tvrdnjom te smatraju da primjena društveno odgovornog poslovanja nije imala utjecaja na povećanje njihovog tržišnog udjela. Djelomično se nije složilo tri (10 %) poduzeća koja smatraju da primjena društveno odgovornog poslovanja nije djelomično utjecala na povećanje njihovog izvoza. S druge strane dva (6,7 %) poduzeća su odgovorila da se u potpunosti ne slažu s postavljenom tvrdnjom te da im tržišni udio nije porastao zbog primjene društveno odgovornog poslovanja.

*Slika 11. Utjecaj DOP-a na financiranje*

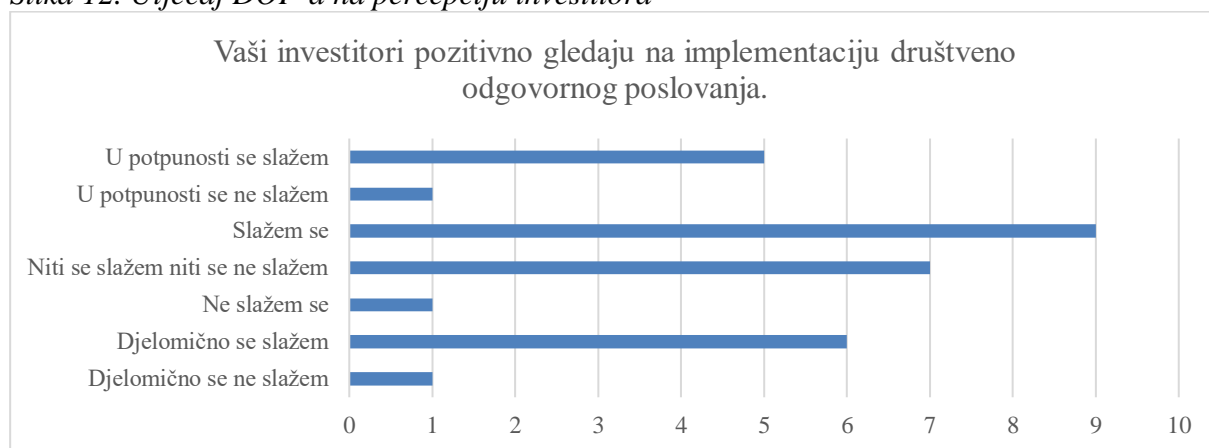


Izvor: izrada autora

Najveći broj poduzeća njih 8 (26,7 %) neutralno su odgovorila na tvrdnju da su zbog implementacije društveno odgovornog poslovanja ostvarili povoljnije financiranje od strane financijskih institucija. S tvrdnjom se djelomično složilo 5 (16,7 %) poduzeća koja smatraju da im je implementacija društveno odgovornog poslovanja djelomično pomogla prilikom povoljnijeg financiranja od strane financijskih institucija. S tvrdnjom se nije složilo također 5

(16,7 %) poduzeća koja smatraju da im implementacija društveno odgovornog poslovanja nije pomogla kako bi ostvarili povoljnije financiranje od strane financijskih institucija. U potpunosti se složilo četiri (13,3 %) poduzeća koja smatraju da im je implementacija društveno odgovornog poslovanja izrazito pomogla kod ostvarivanja povoljnijeg financiranja od strane financijskih institucija. S tvrdnjom se slaže tri (10 %) poduzeća koja smatraju da im je implementacija društveno odgovornog poslovanja pomogla prilikom ostvarivanja povoljnijeg financiranja od strane financijskih institucija. Isti broj poduzeća njih tri (10 %) djelomično se ne slaže s postavljenom tvrdnjom te smatra da djelomično nisu ostvarili povoljnije financiranje od strane financijskih institucija. U potpunosti ne nisu složila dva (6,7 %) poduzeća koja smatraju da implementacijom društveno odgovornog poslovanja nisu dobili povoljnije financiranje od strane financijskih institucija ni u kojem obliku.

Slika 12. Utjecaj DOP-a na percepciju investitora



Izvor: izrada autora

S tvrdnjom da njihovi investitori pozitivno gledaju na implementaciju društveno odgovornog poslovanja složilo se 9 (30 %) poduzeća, što bi značilo da investitori tih poduzeća pozitivno gledaju na implementaciju društveno odgovornog poslovanja. Idući najčešći odgovor bio je neutralan odnosno 7 (23,3 %) poduzeća odgovorilo je kako se niti slažu niti ne slažu s postavljenom tvrdnjom. Djelomično se složilo 6 (20 %) poduzeća koja smatraju da njihovi investitori djelomično pozitivno gledaju na implementaciju društveno odgovornog poslovanja. S postavljenom tvrdnjom u potpunosti se složilo 5 (16,7 %) poduzeća koja smatraju kako njihovi investitori izuzetno pozitivno gledaju na implementaciju društveno odgovornog poslovanja. Jedno (3,3 %) poduzeće se djelomično nije složilo s postavljenom tvrdnjom što bi značilo da to poduzeće smatra kako njegovi investitori djelomično ne gledaju pozitivno na implementaciju društveno odgovornog poslovanja. S postavljenom tvrdnjom nije se složilo

također jedno (3,3 %) poduzeće koje smatra kako njegovi investitori ne gledaju pozitivno na implementaciju društveno odgovornog poslovanja, Jednako tako jedno (3,3 %) poduzeće se u potpunosti nije složilo s postavljenom tvrdnjom što bi značilo da smatraju da njegovi investitori uopće ne gledaju pozitivno na implementaciju društveno odgovornog poslovanja.

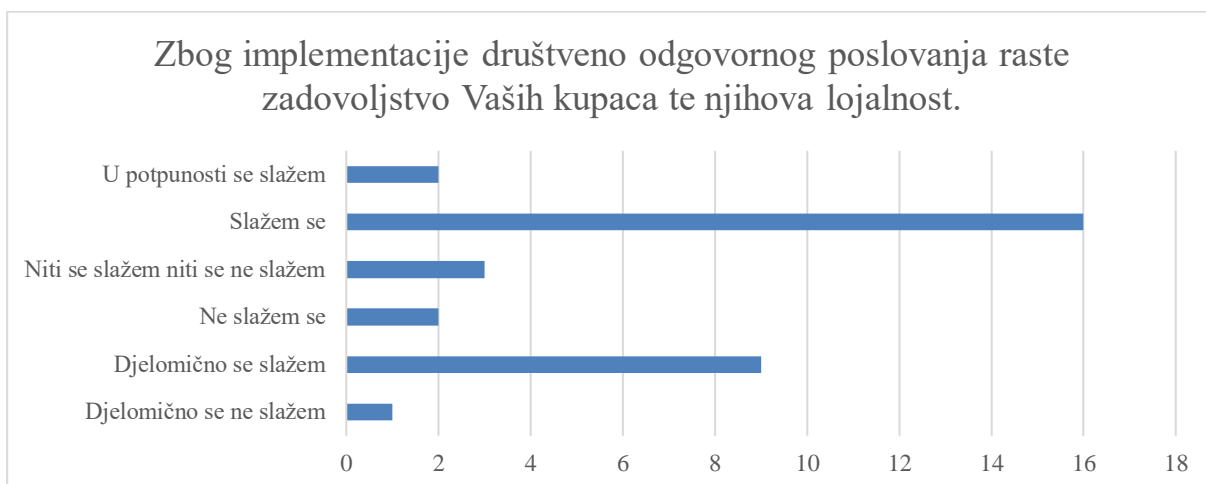
*Slika 13. Utjecaj DOP-a na povlačenje sredstava iz EU fondova*



Izvor: izrada autora

Najveći broj poduzeća njih 9 (30 %) složilo se s tvrdnjom da su zbog implementacije društveno odgovornog poslovanja uspjeli povući sredstva iz europskih fondova što bi značilo da im je implementacija DOP-a pomogla u povlačenju EU sredstava. Sljedeći najčešći odgovor bio je neutralan odnosno 6 (20 %) poduzeća je odgovorilo da se niti slažu niti ne slažu s postavljenom tvrdnjom, s postavljenom tvrdnjom se djelomično složilo četiri (13,3 %) poduzeća što bi značilo da smatraju da su zbog implementacije društveno odgovornog poslovanja djelomično uspjeli povući sredstva iz europskih fondova. Jednaki broj poduzeća njih četiri (13,3 %) se u potpunosti nije složio s postavljenom tvrdnjom što bi značilo da smatraju da implementacijom društveno odgovornog poslovanja nisu uspjeli nikako povući sredstva iz europskih fondova. S postavljenom tvrdnjom nisu se složila tri (10 %) poduzeća koja smatraju da nisu uspjeli povući sredstva iz europskih fondova zbog implementacije društveno odgovornog poslovanja. Djelomično su se složila dva (6,7 %) poduzeća koja smatraju da su zbog implementacije društveno odgovornog poslovanja djelomično uspjeli povući sredstva iz europskih fondova, isti broj poduzeća njih dva (6,7 %) se u potpunosti slažu s postavljenom tvrdnjom čime smatraju da su upravo zbog implementacije društveno odgovornog poslovanja uspjeli povući sredstva iz europskih fondova.

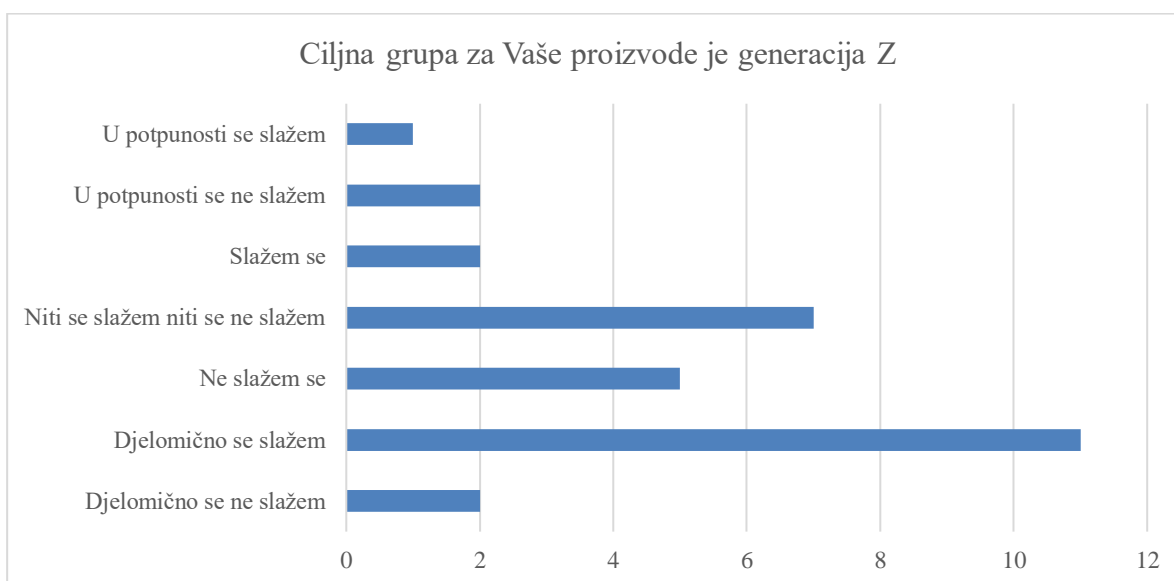
Slika 14. Utjecaj DOP-a na zadovoljstvo i lojalnost kupaca



Izvor: izrada autora

Da zbog implementacije DOP-a raste zadovoljstvo njihovih kupaca smatra 14 (46,7 %) poduzeća koja se slažu s postavljenom tvrdnjom. Druga najveća grupa poduzeća njih 9 (30 %) djelomično se slaže s postavljenom tvrdnjom. Dva (6,7 %) poduzeća se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom što bi značilo da smatraju kako je zadovoljstvo njihovih kupaca izrazito poraslo zbog implementacije DOP-a. Isti broj poduzeća njih dva (6,7 %) odgovorila su neutralno odnosno da se niti slažu niti ne slažu. Dva (6,7 %) poduzeća se ne slažu s navedenom tvrdnjom što znači kako zadovoljstvo njihovih kupaca nije poraslo zbog implementacije DOP-a. Jedno poduzeće (3,3 %) se djelomično nije složilo s navedenom tvrdnjom što bi značilo da smatraju da lojalnost njihovih kupaca djelomično nije porasla zbog implementacije DOP-a.

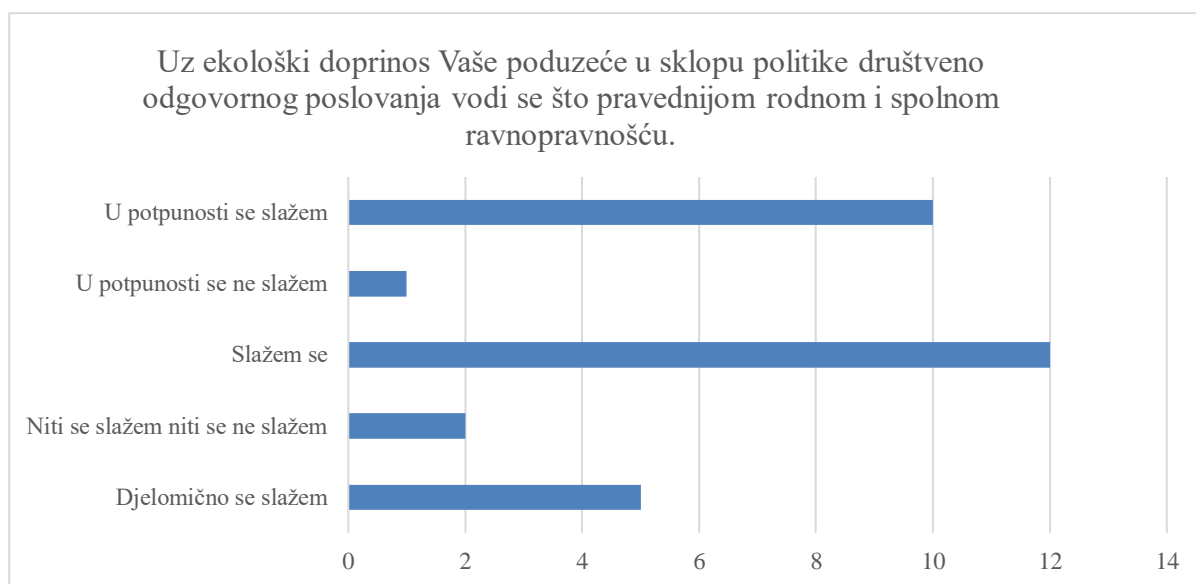
Slika 15. Generacija Z je ciljna skupina za prehrambene proizvode



Izvor: izrada autora

S tvrdnjom da je generacija Z ciljna skupina za prehrambene proizvode slažu se dva ( 6,7 %) poduzeća, a dok u potpunosti se slaže jedno poduzeće (3,3 %), a samo djelomično se slaže najveći broj poduzeća njih 13 (43,3 %). S tvrdnjom se u potpunosti ne slažu dva poduzeća (6,7 %), ne slažu se 5 (16,7 %), a djelomično se ne slažu dva poduzeća (6,7 %). Neutralno je odgovorilo 7 (23,3 %) poduzeća odnosno oni niti se slažu niti se ne slažu.

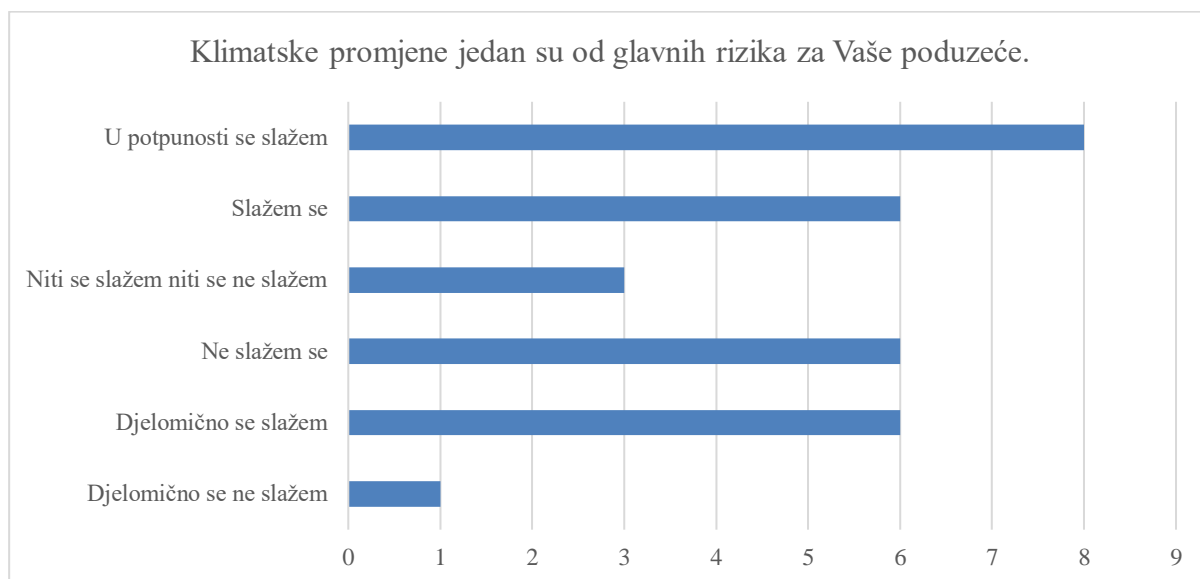
Slika 16. Utjecaj DOP-a na rodnu i spolnu ravnopravnost



Izvor: izrada autora

Dvanaest poduzeća (40 %) se složilo s tvrdnjom da se uz ekološki doprinos u sklopu politike DOP-a vode i pravednijom rodnom i spolnom ravnopravnošću. U potpunosti se složilo 10 (33,3 %) poduzeća što bi značilo da u svojoj politici DOP-a izrazitu važnost pridodaju rodnoj i spolnoj ravnopravnosti. Djelomično se složilo 5 (16,7 %) poduzeća koja u sklopu svoje politike djelomično vode brigu i o rodnoj i spolnoj jednakosti. Dva (6,7 %) poduzeća su odgovorila neutralno odnosno da se niti slažu niti ne slažu s postavljenom tvrdnjom. Jedno (3,3 %) poduzeće se u potpunosti nije složilo s postavljenom tvrdnjom što bi značilo da u sklopu svoje politike o DOP-u se ne vode pravednijom rodnom i spolnom ravnopravnošću.

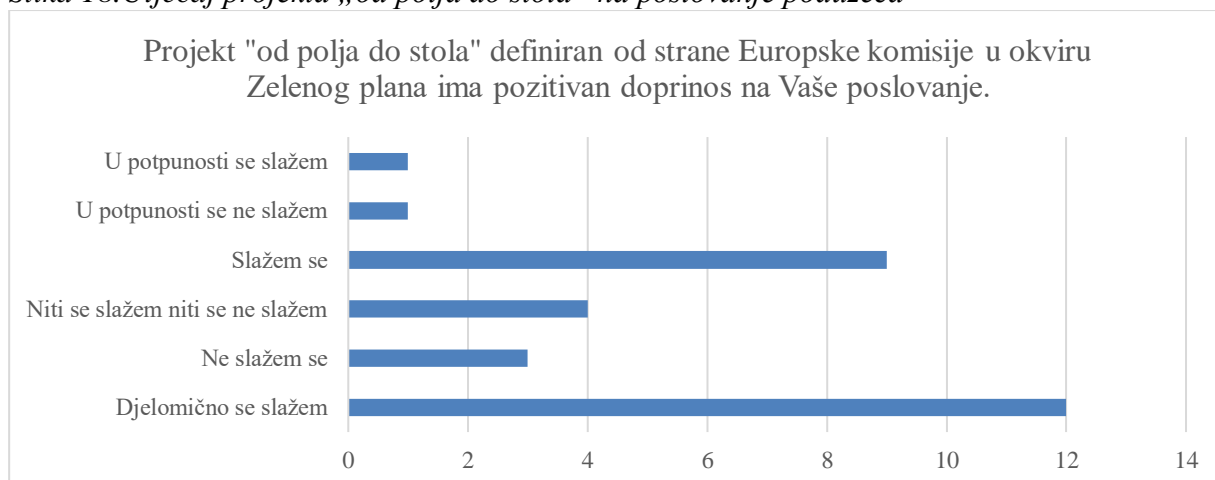
Slika 17. Utjecaj klimatskih promjena na povećanje rizike



Izvor: izrada autora

Klimatske promjene kao jedan od glavnih rizika za poduzeće prepoznaje 8 (26,7 %) poduzeća koja su se u potpunosti složila s postavljenom tvrdnjom. Jednako tako slažem se odgovorilo je 6 (20 %) poduzeća što znači da klimatske promjene ocjenjuju kao jedan od glavnih rizik za svoje poduzeće. Djelomično se složilo 6 (20 %) poduzeća koja smatraju da su klimatske promjene djelomično rizične za njihovo poduzeće. Jednak broj poduzeća se ne slaže s navedenom tezom te smatraju da klimatske promjene nisu jedan od glavnih rizika za njihovo poduzeće. Neutralno su odgovorila 3 (10 %) poduzeća, a jedno poduzeće (10 %) se djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom što bi značila da smatra da klimatske promjene nisu jedan od glavnih rizika za njihovo poduzeće.

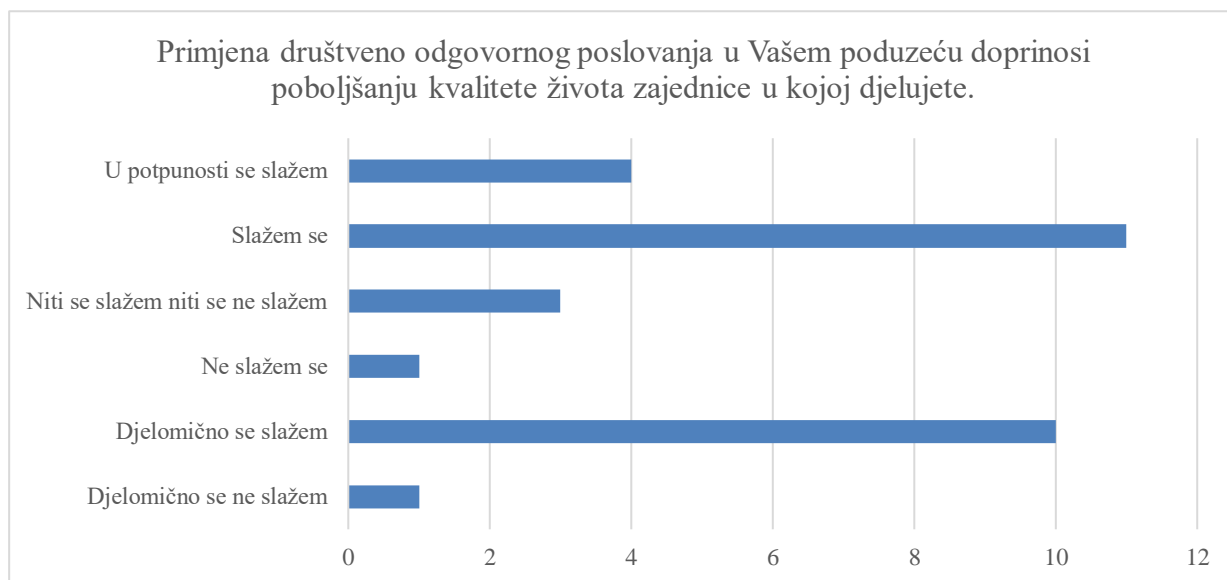
Slika 18. Utjecaj projekta „od polja do stola“ na poslovanje poduzeća



Izvor: izrada autora

Da projekt od polja do stola ima djelomično pozitivan doprinos na njihovo poduzeće smatra 12 (40 %) poduzeća koji su se djelomično složili s postavljenom tezom. S navedenom tvrdnjom složilo se 9 (30 %) poduzeća koja smatraju da navedeni projekt ima pozitivan doprinos na njihovo poduzeće. Neutralni odgovor dalo je 4 (13,3 %) poduzeća koja su odgovorila da se niti slažu niti ne slažu. Tri (10 %) poduzeća su odgovorila da se ne slažu te smatraju da navedeni projekt nema pozitivan doprinos na njihovo poslovanje. U potpunosti se nije složilo 1 (3,3 %) poduzeće koje izrazito smatra da projekt od polja do stola nema pozitivan doprinos na njihovo poslovanje. Isti broj poduzeća odnosno 1 (3,3 %) poduzeće se u potpunosti slaže te tako smatra da navedeni projekt ima izrazito pozitivan doprinos na njihovo poslovanje.

*Slika 19. Utjecaj DOP-a na kvalitetu života u zajednici u kojoj poduzeće posluje*



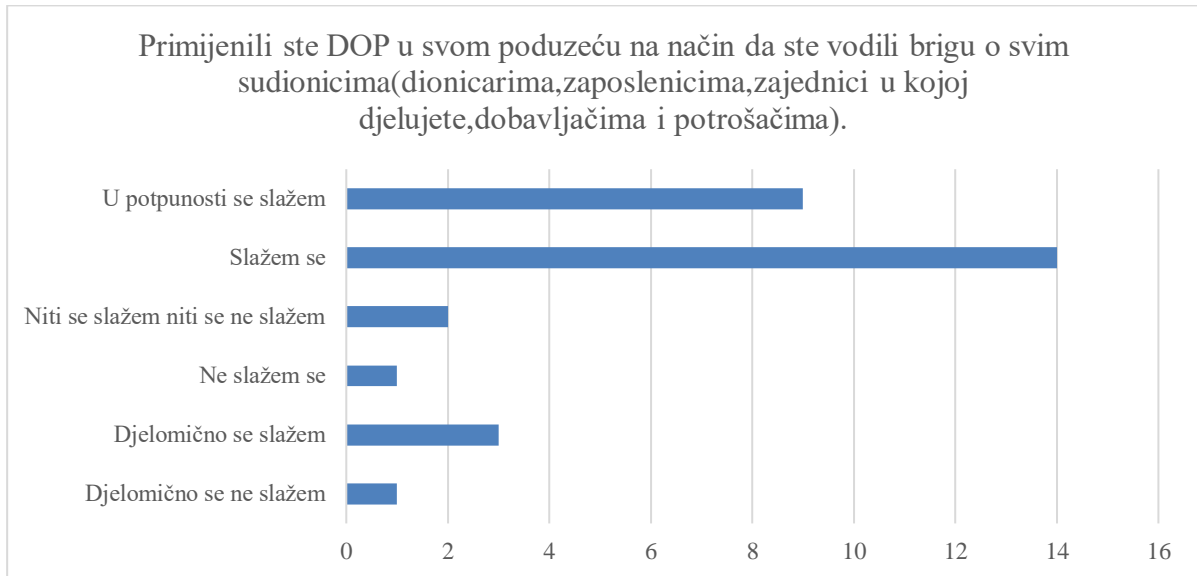
Izvor: izrada autora

S tvrdnjom da primjena DOP-a doprinosi poboljšanju kvalitete života zajednice u kojoj djeluje slaže se 11 (36,7 %) poduzeća koja smatraju da je nakon primjene DOP-a porasla kvaliteta života zajednice u kojoj posluju. Djelomično se složilo 9 (30 %) poduzeća koja smatraju da je nakon primjene DOP-a došlo do djelomičnog porasta kvalitete života njihove zajednice. U potpunosti se slaže 4 (13,3 %) poduzeća koja smatraju da je primjena DOP-a izrazito doprinijela poboljšanju života zajednice u kojoj djeluju. Tri (10 %) poduzeća su odgovorila neutralno odnosno da se niti slažu niti ne slažu. Jedno (3,3 %) poduzeće se djelomično nije složilo s navedenom tvrdnjom što bi značilo da djelomično smatraju da primjena DOP-a nije poboljšala kvalitetu zajednice u kojoj djeluju. Jednaki broj poduzeća odnosno 1 (3,3 %) poduzeće se nije



složilo s navedenom tvrdnjom te tako smatra da primjena DOP-a nije doprinijela poboljšanju kvalitete života zajednice u kojoj djeluju.

Slika 20. Utjecaj DOP-a na sve dionike



Izvor: izrada autora

Da su primijenili DOP vodeći brigu o svim sudionicima u svom poduzeću potvrdilo je 14 (46,7 %) poduzeća koja su se izjasnili da se slažu s navedenom tvrdnjom te 9 (30 %) poduzeća koja su odgovorila da se u potpunosti slažu. Djelomično se složilo 3 (10 %) poduzeća što bi značilo da su djelomično primijenili DOP tako da su vodili brigu o svim navedenim sudionicima. Jedno (3,3 %) poduzeće je odgovorilo neutralno odnosno da se niti slaže niti ne slaže. Jedno (3,3 %) poduzeće se izrazilo da se ne slaže s postavljenom tvrdnjom te tako odgovorilo da prilikom primjene DOP-a nije vodilo brigu o svim sudionicima.

Prilikom dokazivanja hipoteze H1: Velika, srednja, mala i mikro poduzeća redovito izvještavaju o svojim aktivnostima o društveno odgovornom poslovanju poslužila su nam financijska izvješća objavljena na mrežnoj stranici poduzeća. Sukladno Zakonu o računovodstvu poduzeća koja su obveznici objave dužna su izvještaj o održivosti objaviti na svoj mrežnoj stranici, a listane kompanije financijska izvješća i izvještaj o održivosti objavljuju i na Zagrebačkoj burzi. Istraživanje koje je provedeno na 30 kompanija iz prehrambenog sektora pokazalo je da sve kompanije koje ubrajamo u velika poduzeća propisno objavljuju podatke o održivosti. Samo neka poduzeća njih 20 % na dobrovoljnoj osnovi objavljuju Izvještaj o održivosti.

## 5. ISTRAŽIVANJE VAŽNOSTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZA GENERACIJU Z

### 5.1. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha i cilj ovog istraživanja je saznati koliko su ispitanici ankete informirani i svjesni važnosti društveno odgovornog poslovanje u prehrambenoj industriji u Republici Hrvatskoj.

### 5.2. Hipoteze istraživanja

Osim ankete provedene među kompanijama iz prehrambenog sektora, u radu je provedena i metoda anketnog upitnika u obliku Likertove skale među pripadnicima generacije Z. Kako bi se osigurala pouzdanost istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze:

- H2: Generacija Z prati informacije o društvenoj odgovornosti
- H3: Generacija Z svoju odluku o kupnji bazira na pozitivnoj reputaciji poduzeća

### 5.3. Metode istraživanja

Metoda istraživanja je anketni upitnik

### 5.4. Provedba i rezultati istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 150 pripadnika generacije Z, u periodu od 26. 3. 2024. do 14. 5. 2024. Rezultati istraživanja su sljedeći:

Opisni parametri promatranog uzorka nalaze se u Tablici 2. Nešto je veći broj ispitivanih muških osoba, te je većina ispitanika klasificirana u dobi od 19-25 godina i u studentskom su statusu, dok je otprilike 1/5 ispitanika zaposlena u privatnom sektoru.

Tablica 2 Opisni parametri uzorka ispitanika

Opisni parametri	N (%)
<b>Spol</b>	
Muški	81 (54 %)
Žene	69 (46 %)
<b>Dob</b>	
15-18 godina	8 (5.3 %)
19-25 godina	126 (84 %)
26-30 godina	14 (9.3 %)
>30 godina	2 (1.3 %)
<b>Zanimanje</b>	

Učenik srednje škole	8 (5.4 %)
Student	107 (71.3 %)
Zaposlenik u javnom sektoru	2 (1.3 %)
Zaposlenik u privatnom sektoru	33 (22 %)

Izvor: izrada autora

Karakteristike prehrambenih navika ispitivanog uzorka nalaze se u Tablici 3. Većina ispitanika ima zdrave prehrambene navike, te zdravu prehranu konzumiraju zbog dobrog fizičkog izgleda i zdravlja, dok očuvanje okoliša i cijena nisu jedan od preduvjeta za konzumaciju zdrave hrane. Veći postotak ispitanika ne mjeri dnevni unos kalorija, te često konzumiraju voće i povrće, a u manjem postotku grickalice. Interesantno, konzumacija „fast food“ je relativno učestala kod ispitivanog uzorka, dok 2/3 ispitanika ne interesira količina soli ili šećera u pojedinoj namirnici. Otprilike 1/5 ispitanika je izvijestila o bitnosti cijene prilikom kupnje namirnice, dok 2/3 ispitanika gleda geografsko podrijetlo prilikom kupovine. Više od polovice ispitanika kupuje namirnice hrvatskog podrijetla.

Tablica 3. Prehrambene navike Z generacije

Opisni parametri	N (%)
<b>Imate li zdrave prehrambene navike</b>	
U potpunosti se ne slažem	3 (2 %)
Ne slažem se	2 (13.3 %)
Niti se slažem niti ne slažem	39 (26 %)
Slažem se	83 (55.3 %)
U potpunosti se slažem	5 (3.3 %)
<b>Koji je vaš razlog zbog kojega se zdravo hranite? [Fizički izgled]</b>	
U potpunosti se ne slažem	3 (2 %)
Ne slažem se	9 (6 %)
Niti se slažem niti ne slažem	21 (14 %)
Slažem se	95 (63.3 %)
U potpunosti se slažem	22 (14.7 %)
<b>Koji je vaš razlog zbog kojega se zdravo hranite? [Zdravlje]</b>	
U potpunosti se ne slažem	2 (1.3 %)
Ne slažem se	6 (4 %)
Niti se slažem niti ne slažem	11 (7.3 %)
Slažem se	89 (59.3 %)
U potpunosti se slažem	42 (28 %)
<b>Koji je vaš razlog zbog kojega se zdravo hranite? [Očuvanje okoliša]</b>	
U potpunosti se ne slažem	23 (15.3 %)
Ne slažem se	40 (26.7 %)

Niti se slažem niti ne slažem	48 (32 %)
Slažem se	37 (24.7 %)
U potpunosti se slažem	2 (1.3 %)
<b>Koji je vaš razlog zbog kojega se zdravo hranite?</b>	
<b>[Manji troškovi hrane]</b>	
U potpunosti se ne slažem	27 (18 %)
Ne slažem se	68 (45.3 %)
Niti se slažem niti ne slažem	38 (25.3 %)
Slažem se	16 (10.7 %)
U potpunosti se slažem	1 (0.7 %)
<b>Mjerite li dnevni unos kalorija?</b>	
Da	17 (11.3 %)
Ne	133 (88.7 %)
<b>Koliko često konzumirate voće i povrće u svojoj prehrani?</b>	
Jednom tjedno	8 (5.3 %)
Svaka 2 do 3 dana	38 (25.3 %)
Svakodnevno	87 (58 %)
Više puta dnevno	16 (10.7 %)
Ne unosim uopće	1 (0.7 %)
<b>Opisni parametri</b>	<b>N (%)</b>
<b>Koliko često jedete grickalice (čips, slani štapići, slani kikiriki, slatkiši)?</b>	
Jednom mjesec dana	47 (31.3 %)
Jednom u tjedan dana	52 (34.7 %)
Jednom u svaka 2 dana	35 (23.3 %)
Svakodnevno	14 (9.3 %)
Više od jednom dnevno	2 (1.3 %)
<b>Izbjegavate konzumaciju brze hrane "fast food".</b>	
U potpunosti se ne slažem	14 (9.3 %)
Ne slažem se	42 (28 %)
Niti se slažem niti ne slažem	36 (24 %)
Slažem se	57 (38 %)
U potpunosti se slažem	13 (8.7 %)
<b>Vodite računa o unosu količine soli i šećera koju konzumirate u hrani.</b>	
U potpunosti se ne slažem	27 (18 %)
Ne slažem se	42 (28 %)
Niti se slažem niti ne slažem	27 (18 %)
Slažem se	51 (34 %)
U potpunosti se slažem	3 (2 %)
<b>Čitate deklaracije prehrambenih proizvoda koje</b>	

<b>kupujete.</b>	
U potpunosti se ne slažem	26 (17.3 %)
Ne slažem se	40 (26.7 %)
Niti se slažem niti ne slažem	28 (18.7 %)
Slažem se	48 (32 %)
U potpunosti se slažem	8 (5.3 %)
<b>Prilikom kupnje prehrambenog proizvoda najbitnija vam je cijena.</b>	
U potpunosti se ne slažem	11 (7.3 %)
Ne slažem se	60 (40 %)
Niti se slažem niti ne slažem	52 (34.7 %)
Slažem se	27 (18 %)
U potpunosti se slažem	0 (0 %)
<b>Važno vam je geografsko podrijetlo prehrambenog proizvoda kojeg kupujete.</b>	
U potpunosti se ne slažem	22 (14.7 %)
Ne slažem se	27 (18 %)
Niti se slažem niti ne slažem	37 (24.7 %)
Slažem se	62 (41.3 %)
U potpunosti se slažem	2 (1.3 %)
<b>Opisni parametri</b>	<b>N (%)</b>
<b>Prehrambenom proizvodu iz Hrvatske dajete prednost prilikom kupnje.</b>	
U potpunosti se ne slažem	10 (6.7 %)
Ne slažem se	20 (13.3 %)
Niti se slažem niti ne slažem	30 (20 %)
Slažem se	75 (50 %)
U potpunosti se slažem	15 (10 %)

Izvor: izrada autora

Poveznica dobi (generacije Z) s praćenjem informacija o društvenoj odgovornosti, s obzirom na hipotezu '**H2: Generacija Z prati informacije o društvenoj odgovornosti**', te odluke o kupnji, koje se baziraju na pozitivnoj reputaciji poduzeća u hipotezi '**H3: Generacija Z svoju odluku o kupnji bazira na pozitivnoj reputaciji poduzeća**' prikazane su u tablici 4. Statističkom analizom hi-kvadrat testa se pokazalo, kako se učestalost određenih odgovora statistički značajno ne mijenja, s obzirom na kategoriju dobi, što bi značilo, **kako generacija Z prati informacije o društvenoj odgovornosti i odluku o kupnji bazira na pozitivnoj reputaciji poduzeća isto ili slično, kao i ispitanici u drugim dobnim kategorijama.** To je i

potvrdila korelacijska analiza Kendall tau, koja je pokazala neznačajne povezanosti između dobi i odluke o kupnji proizvoda zbog iskorištavanja djece ( $r = -0.11$ ,  $p = 0.147$ ), razdvajanja otpada ( $r = -0.16$ ,  $p = 0.419$ ), očuvanju okoliša ( $r = -0.01$ ,  $p = 0.870$ ), ljudskim pravima ( $r = 0.17$ ,  $p = 0.403$ ), isplati plaća ( $r = 0.05$ ,  $p = 0.494$ ), neodgovornog poslovanja ( $r = -0.03$ ,  $p = 0.644$ ), afera ( $r = 0.07$ ,  $p = 0.313$ ) i društveno odgovornim poslovanjem proizvoda ( $r = -0.11$ ,  $p = 0.140$ ). Uz dob, spol i zanimanje nisu imali značajne povezanosti s informacijama o društvenoj odgovornosti i pozitivnoj reputaciji poduzeća, što bi značilo da muškarci i žene, neovisno o zanimanju, imaju sličnu percepciju društveno odgovornog poslovanja i pozitivnoj reputaciji poduzeća ( $p > 0.05$ ).

*Tablica 4 Poveznica dobi s odgovorima društvene odgovornosti i pozitivnog poslovanja kod ispitivanog uzorka*

Parametri društvene odgovornosti	Dob				Hi-kvadrat	P - vrijednost
	15-18 godina	19-25 godina	26-30 godina	>30 godina		
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)		
<b>Iskorištavanje djece</b>						
U potpunosti se ne slažem	0 (0%)	8 (6.3%)	0 (0%)	0 (0%)	10.232	0.596
Ne slažem se	3 (37.5%)	16 (12.7%)	3 (21.4)	0 (0%)		
Niti se slažem niti ne slažem	2 (25%)	31 (24.6%)	4 (28.6%)	0 (0%)		
Slažem se	3 (37.5%)	53 (42.1%)	4 (28.6%)	2 (100%)		
U potpunosti se slažem	0 (0%)	18 (14.3%)	3 (21.4%)	0 (0%)		
<b>Razdvajanje otpada</b>						
Da	8 (100%)	92 (73%)	10 (71.4%)	1 (50%)	3.521	0.318
Ne	0 (0%)	34 (27%)	4 (28.6%)	1 (50%)		
<b>Očuvanje okoliša</b>						
U potpunosti se ne slažem	0 (0%)	6 (4.8%)	0 (0%)	0 (0%)	12.736	0.389

Ne slažem se	0 (0%)	15 (11.9%)	1 (7.1%)	0 (0%)		
Niti se slažem niti ne slažem	3 (37.5%)	37 (29.4%)	7 (50%)	1 (50%)		
Slažem se	5 (62.5%)	59 (46.8%)	4 (28.6%)	0 (0%)		
U potpunosti se slažem	0 (0%)	9 (7.1%)	2 (14.3%)	1 (50%)		
<b>Parametri društvene odgovornosti</b>	<b>Dob</b>				<b>Hi- kvadrat</b>	<b>P - vrijednost</b>
	<b>15-18 godina</b>	<b>19-25 godina</b>	<b>26-30 godina</b>	<b>&gt;30 godina</b>		
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>		
<b>Ljudska prava</b>						
U potpunosti se ne slažem	0 (0%)	3 (2.4%)	0 (0%)	0 (0%)	10.660	0.558
Ne slažem se	1 (12.5%)	7 (5.6%)	0 (0%)	0 (0%)		
Niti se slažem niti ne slažem	2 (25%)	30 (23.8%)	3 (21.4%)	0 (0%)		
Slažem se	4 (50%)	60 (47.6%)	6 (42.9%)	0 (0%)		
U potpunosti se slažem	1 (12.5%)	26 (20.6%)	5 (35.7%)	2 (100%)		
<b>Isplata plaća</b>						
U potpunosti se ne slažem	0 (0%)	3 (2.4%)	0 (0%)	0 (0%)	14.505	0.270
Ne slažem se	0 (0%)	9 (7.1%)	0 (0%)	0 (0%)		
Niti se slažem niti ne slažem	4 (50%)	34 (27%)	3 (21.4%)	0 (0%)		
Slažem se	4 (50%)	57 (45.2%)	7 (50%)	0 (0%)		
U potpunosti se slažem	0 (0%)	23 (18.3%)	4 (28.6%)	2 (100%)		

<b>Neodgovorno poslovanje</b>						
U potpunosti se ne slažem	0 (0%)	5 (4.0%)	0 (0%)	0 (0%)	17.451	0.133
Ne slažem se	1 (12.5%)	22 (17.5%)	0 (0%)	0 (0%)		
Niti se slažem niti ne slažem	5 (62.5%)	40 (31.7%)	9 (64.3%)	1 (50%)		
Slažem se	2 (25%)	52 (41.3%)	2 (14.3%)	1 (50%)		
U potpunosti se slažem	0 (0%)	7 (5.6%)	3 (21.4%)	0 (0%)		
<b>Parametri društvene odgovornosti</b>	<b>Dob</b>				<b>Hi-kvadrat</b>	<b>P - vrijednost</b>
	<b>15-18 godina</b>	<b>19-25 godina</b>	<b>26-30 godina</b>	<b>&gt;30 godina</b>		
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>		
<b>Afere</b>						
U potpunosti se ne slažem	2 (25%)	8 (6.3%)	0 (0%)	0 (0%)	15.047	0.239
Ne slažem se	2 (25%)	25 (19.8%)	0 (0%)	0 (0%)		
Niti se slažem niti ne slažem	2 (25%)	44 (34.9%)	5 (35.7%)	2 (100%)		
Slažem se	2 (25%)	47 (37.3%)	9 (64.3%)	0 (0%)		
U potpunosti se slažem	0 (0%)	2 (1.6%)	0 (0%)	0 (0%)		
<b>Društveno odgovorno poslovanje proizvođa</b>						
U potpunosti se ne slažem	0 (0%)	8 (6.3%)	0 (0%)	0 (0%)	6.159	0.908
Ne slažem se	2 (25%)	22 (17.5%)	3 (21.4%)	0 (0%)		
Niti se slažem niti ne slažem	3 (37.5%)	39 (31%)	7 (50%)	1 (50%)		
Slažem se	3 (37.5%)	53 (42.1%)	3 (21.4%)	1 (50%)		



U potpunosti se slažem	0 (0%)	4 (3.2%)	1 (7.1%)	0 (0%)		
------------------------	--------	----------	----------	--------	--	--

Izvor: izrada autora

Kada se uzorak ispitanika gleda neovisno o dobi, rezultati su pokazali kako Generacija Z vodi računa o društvenoj odgovornosti i pozitivnom poslovanju poduzeća. Naime, učestalost odgovora većinom je okarakterizirana kroz „slažem se,,i,,u potpunosti se slažem“ što je najizraženije bilo u pitanjima kod razdvajanja otpada (74 %), ljudskim pravima (69,4 %), isplati plaća (64,6 %), iskorištavanju djece (55,7 %), očuvanju okoliša (53,3 %), neodgovornom poslovanju (44,7 %), društvenoj odgovornosti poslovanja proizvoda (43,3 %) te aferama 40 %.

## 6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorne kompanije prepoznaju svoju odgovornost prema društvu i zajednici u kojoj posluju, brinu o utjecaju svojih aktivnosti na okoliš, smanjuju stakleničke plinove, upravljaju otpadom i brinu o ograničenim prirodnim resursima. Kroz iskrenu i otvorenu komunikaciju sa svim dionicima promiču etičke poslovne prakse i transparentnost u poslovanju.

Uloga i značaj prehrambene industrije u modernom svijetu postaje sve zahtjevnija zbog stalnog porasta stanovništva, tehnološkog napretka, promjena navika i ukusa potrošače. Sve veća educiranost i informiranost potrošača prehrambenih proizvoda o zdravoj i kvalitetnijom prehrani dodatno intenzivira poljoprivrednu proizvodnju. Povećano eksploatiranje prirodnih resursa dovodi do klimatskih promjena, gubitka bioraznolikosti te negativnog utjecaja na kvalitetu tla, zraka i vode, što predstavlja za prehrambeni sektor sve veće izazove u upravljanju oskudnijim resursima. Da bi se udovoljilo navedenim zahtjevima i zadržalo poziciju potrebno je mijenjati tradicionalne modele poslovanja i zamijeniti ih s održivim. Tako se u ovom radu pojašnjava model ekološki dizajniranih prehrambenih proizvoda koji su orijentirani na inovativnost i veću iskoristivost kroz stvaranje nusproizvoda.

U primjeni društveno odgovornog poslovanja u prehrambenom sektoru posebnu pažnju treba posvetiti lancima dobave koji često mogu biti isprekidani, kao što je bio slučaj za vrijeme COVID-a. Lanci dobave od vitalne su važnosti za društvo jer ljudima omogućuju dostupnost hrane i preživljavanje.

Društvene vrijednosti kao rezultat cirkularne ekonomije u prehrambenom sektoru (čišći i sigurniji okoliš, dostupnost hrane, mogućnost korištenja prehrane koja je cjenovno prihvatljiva, društveni utjecaj i vrijednosna povezanost) nedovoljno su istražene. U održivom razvoju ključnu ulogu imaju agroindustrijski parkovi koji promoviraju i podržavaju održivu poljoprivredu ti parkovi mogu poslužiti za razumijevanje održive poljoprivrede na većoj i kompleksnijoj razini.

U modernom globaliziranom i tehnološki međusobno povezanom poslovnom svijetu teško je voditi uspješno poslovanje bez izlaska na međunarodno tržište. Sve više korporacija, kako bi zadržalo svoje pozicije, kontinuirano razvija strateške alate koji im omogućavaju zadržavanje

konkurentne prednosti pa tako koncept DOP-a postaje sve važniji alat diferencijacije. Čak i male i strateški dobro odabrane investicije mogu dovesti do povećanja lojalnosti kupaca koji su spremni platiti veću cijenu. Važno je odabrati prave kanale komunikacije koji će doprijeti do dionika koji su prisutni na globalnom tržištu i spremni su nagraditi društveno odgovorne kompanije.

Analiza važnosti društveno odgovornog poslovanja na primjerima velikih prehrambenih kompanija u EU i Republici Hrvatskoj pokazala je da u zapadno europskim zemljama postoji jača svijest o potrebi primjene DOP-a, osobito u dijelu koji se odnosi na očuvanje okoliša, inovativnost i transparentnost. Pregledom izvještaja o održivosti osobito kod velikih hrvatskih kompanija iz prehrambenog sektora primijećeno je da sadržajno bitno ne odstupaju od izvještaja europskih multinacionalnih kompanija, a sve kompanije iz prehrambenog sektora koje su obveznici izvještavanja to redovito i čine.

Empirijsko istraživanje provedeno na 30 kompanija iz prehrambenog sektora pokazalo je da sve kompanije koje ubrajamo u velika poduzeća propisno objavljuju podatke o održivosti. Samo 20 % poduzeća iz navedenog uzorka, koja nisu obveznici objave, to čine na dobrovoljnoj osnovi.

Drugo istraživanje provedeno među ispitanicima (generacije Z) pokazalo je kako generacija Z vodi računa o društveno odgovornom poslovanju i pozitivnoj reputaciji poduzeća. Učestalost odgovora većinom je okarakterizirana kroz „slažem se s tvrdnjom“ i u „potpunosti se slažem“. što je najizraženije bilo kod razdvajanja otpada (74 %), ljudskim pravima (69,4 %), isplati plaća (64,6 %), iskorištavanju djece (55,7 %), očuvanju okoliša (53,3 %), neodgovornom poslovanju (44,7 %), društvenoj odgovornosti poslovanja proizvoda (43,3 %) te aferama 40 %.

## LITERATURA

1. Adel, C., Hussain, M. M., Mohamed, E. K., & Basuony, M. A. (2019.), Is corporate governance relevant to the quality of corporate social responsibility disclosure in large European companies?. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(2), 301-332. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2017-0118>
2. Amo-Mensah, M. i Tench, R. (2018.), Transnational corporate social responsibility: Facts, Fiction or Failure? u: *The Critical State of Corporate Social Responsibility in Europe*, Emerald Publishing Limited. (12) (str. 139-159) DOI:[10.1108/S2043-905920180000012007](https://doi.org/10.1108/S2043-905920180000012007)
3. Amo-Mensah, M. (2021.), Corporate Social Responsibility in Conterporary Ghana: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Review*, 9 (5). 78-93. ISSN 2052-6393(Print), 2052-6407(Online).
4. Antonietti, R. i Marzucchi, A. (2014.), Green tangible investment strategies and export performance: A firm-level investigation. *Ecological Economics*, 108 (prosinac 2014), 150-161. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.10.017>
5. Atanasovska, I., Choudhary, S., Koh, L., Ketikidis, P. H., i Solomon, A. (2022.), Research Gaps and Future Directions on Social Value Stemming from Circular Economy Practices in Agri-food Industrial Parks: Insights from a Systematic Literature Review., *Journal of Cleaner Production*, 354 (Lipanj 2022), 131753. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131753>
6. Atlantic Grupa (b.d.), Održivost, preuzeto 26.veljače 2024. s <https://www.atlanticgrupa.com/hr/odrzivost/>
7. Atlantic Grupa, (2023.), Godišnje izvješće za 2023. Izvještaj o održivosti, (e-publikacija) preuzeto s [https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/7b45bb5cdc2746b13c4bafa79e0a0944/Godisnje\\_izvjesce\\_za\\_2023-hrv29032024.pdf](https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/7b45bb5cdc2746b13c4bafa79e0a0944/Godisnje_izvjesce_za_2023-hrv29032024.pdf)
8. Azhar, A. i Waheed, U. (2024.), Analyzing Nestle's waters and Nespresso divisions: Systematic approaches for improving corporate sustainability, *Cognizance Journal*, 4(3), 90-101. <https://doi.org/10.47760/cognizance.2024.v04i03.009>
9. Barry Calebaut (2024.), Sustainability reporting 2022/2023, preuzeto s <https://www.barry-calebaut.com/en/group/forever-chocolate/sustainability-reporting>

10. Boehe, D. M., i Barin Cruz, L. (2010). Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance. *Journal of Business ethics*, 91, 325-346. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0613-z>
11. Boncinelli, F., Gerini, F., Piracci, G., Bellia, R. i Casini, L., (2023.), Effect of executional greenwashing on market share of food products: An empirical study on green-coloured packaging. *Journal of Cleaner Production*, 391 (ožujak 2023.), <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136258>
12. Bowie, N. (1991.), New Directions in Corporate Social Responsibility, *Business Horizons* 34(4): 56-66.
13. Boye, J. i Arcand, Y. (2013.), Current Trends in Green Technologies in Food Production and Processing, *Food Engineering Reviews*, 5 (1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s12393-012-9062-z>
14. Buallay, A.M. (2022.), Sustainability Reporting Across Sectors, u: Buallay ,A.M. (ur.) *International Perspectives on Sustainability Reporting* (str.119-166), Emerald Publishing Limited.
15. Cahayani, I., Fachurreza, A. M., i Puspita, A. N. (2023.). Danone-Aqua Circular Economy Performance in Maximizing Waste Plastic Value. *JEJAK: Jurnal Ekonomi dan Kebijakan*, 16(1). <https://doi.org/10.15294/jejak.v16i1.43476>
16. Carroll, A.B. (1991.), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons (Srpanj/ Kolovoz)*: 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
17. Carroll, A. B. (2021.). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
18. Cassel, D. (2001.), Human Rights and Business and Responsibilities in the Global Marketplace, *Business Ethics Quarterly* 11 (2) 261-274. <https://doi.org/10.2307/3857749>.
19. Chandler, D. (2022.), *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation*. SAGE Publications, Inc. (Šesto izdanje).
20. Climate Bond Initiative, (2023.), *Sustainable Debt Market Summary Q3*, (e-publikacija), [preuzeto s https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi\\_susdebtsum\\_q32021\\_03b.pdf](https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi_susdebtsum_q32021_03b.pdf)

21. Costa, C., Lages, L.F., i Hortinha, P. (2015.), The bright and dark side of CSR in export markets: Its impact on innovation and performance. *International Business Review*, 24(5), 749-757. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.008>
22. Crane, A., Matten, D., i Spence, L. (2008.), Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in Global Context, *Routledge*: str. 3-20.
23. Crane, A., Matten, D., i Spence, L. (2013.), Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in Global Context, Chapter 3, CSR Theoris: Mapping the territory, *ExLibris RapidiLL*.
24. Dabić, M., Čolović, A., Lamotte, O., Painter-Morland, M., i Brozović, S. (2016.), "Industry-specific CSR: Analysis of 20 Years of Research." *European Business Review*, 28(3), 250-273. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2015-0058>.
25. Dalhamar, C. (2016.), Industry attitudes towards ecodesign standards for improved resource efficiency, *Journal of Cleaner Production*, 123, 155-166. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.035>
26. Danone(2024.), Annual Integrated report 2023 (e-publikacija) preuzeto s <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-all-publications/2023/integratedreports/integratedannualreport2023.pdf>
27. Delegirana uredba komisije (EU) 2023/2772, EUR-lex OJ L, 2023/2772, 22.12.2023, ELI:
28. Direktiva 2013/34/EU, (2013.), EUR-lex SL L 182, 29.6.2013, str. 19–76
29. Direktiva EU 2014/95/EU, (2014.), EUR-lex: SL L 330, 15.11.2014, str. 1–9
30. Direktiva EU 2022/2464, (2022.) EUR-lex SL L 322, 16.12.2022, str. 15–80
31. Dukat, (2023.) Izvještaj o odgovornom poslovanju, (e-publikacija) preuzeto s <https://www.dukat.hr/media/4585/izvjestaj-o-odgovornom-poslovanju-za-2022.pdf>
32. Elegbeleye, J., Fayemi, O.E., Akanni, G.B, Kaindi,D,W. M., Okunbi, F.O., Anyasi J.A., Odunayo, A., (2023.), Food supply chain in the pandemic era, *Research Gate*, <https://doi.org/10.1515/9783111013107-022>
33. Europska komisija, (2023.), Agriculture and the Green Deal, preuzeto 23.03.2024. s <https://www.dukat.hr/media/4585/izvjestaj-o-odgovornom-poslovanju-za-2022.pdf>
34. European Parliamentary Research Service, (2024.), Green claims directive Protecting consumers from greenwashing, (e-publikacija) preuzeto s [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753958/EPRS\\_BRI\(2023\)753958\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753958/EPRS_BRI(2023)753958_EN.pdf)

35. Eurostat, (2023.) Sustainable development in the European union, monitoring report on progress towards the SDG s in an EU context 2023 edition, (e-publikacija) preuzeto s. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/16817772/KS-04-23-184-EN-N.pdf/845a1782-998d-a767-b097-f22ebe93d422?version=2.0&t=1688373085450>
36. FMI (2023.) Sustainability in the food industry 2023, (e-publikacija) preuzeto s <https://www.fmi.org/forms/store/ProductFormPublic/sustainability-in-food-industry-2023>
37. Freeman, R. (1984.), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
38. Ghezal, R., i Khemakhem, R. (2021.), Investigating organizational factors of social response activities and their effect on corporate social performance in MNE's subsidiaries operating in Tunisia. *Review of International Business and Strategy*, 31(1), 16-37. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0027>
39. Giacosa, E., Ferraris, A. i Monge, F. (2017.), How to strengthen the business model of an Italian family food business, *British Food Journal*, 119 (11), 2309-2324. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2017-0124>
40. Hanfa, (2022.), Godišnji izvještaj o korporativnom upravljanju 2022 (e-publikacija) <https://www.hanfa.hr/publikacije/godisnji-izvjestaj-o-korporativnom-upravljanju/>
41. He, M., Yu, W., i Han, X. (2022.), Bibliometric Review on Corporate Social Responsibility of the Food Industry. *Journal of Food Quality*, 2022(1) <https://doi.org/10.1155/2022/7858396>
42. Homer, S. T., i Gill, C. M. H. D. (2022). How Corporate Social Responsibility Is Described in Keywords: An Analysis of 144 CSR Definitions Across Seven Decades. *Global Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09721509221101141>
43. HGK, ( b.d.), ESG rating, preuzeto 23.ožujka 2024. <https://www.hgk.hr/hrvatski-esg-rating>
44. Husted, B. W., i Allen, D. B. (2010). *Corporate social strategy: Stakeholder engagement and competitive advantage*. Cambridge University Press.
45. Kazemi, A., Ghasempour Ganji, S. F., i Na'ami, A. (2023.), Innovation Capabilities, Innovation Strategies and Export Performance: The Moderating Impact of Corporate Social Responsibility. *Social Responsibility Journal*, 20(2) 363-382 <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2022-0498>
46. Kolk,A. i Tulder.R.V.,(2002.), The Effectiveness of Self-Regulation: Corporate Codes of Conduct and Child Labour, *European Management Journal* 20 (3), 260-271. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00043-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00043-9)

47. Kotler, P., i Lee, N. (2011.), *Društveno odgovorno poslovanje - suvremena teorija i najbolja praksa*. M.E.P. d.o.o., Zagreb.
48. Lee, C., i Hammant, C., (2023.), Corporate social and community oriented support by UK food retailers: a documentary review and typology of actions towards community wellbeing, *Perspectives in Public Health*, 143(4), 211-219, <https://doi.org/10.1177/17579139221095326>
49. Macca, L. S., Ballerini, J., Santoro, G., i Dabić, M. (2024.), Consumer engagement through corporate social responsibility communication on social media: Evidence from Facebook and Instagram Bank Accounts. *Journal of Business Research*, 172, 114433. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114433>
50. Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006.), Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, 68, 35-52.
51. Martos-Pedrero, A., Jiménez-Castillo, D., Ferrón-Vílchez, V., i Cortés-García, F. J. (2023.). Corporate social responsibility and export performance under stakeholder view: The mediation of innovation and the moderation of the legal form. *Corporate social responsibility and Environmental Management*, 30(1), 248-266. <https://doi.org/10.1002/csr.2352>
52. Mao de Ferro, A. i Ramelli, S. (2023.), The Value of Corporate Social Responsibility: Evidence from an Inflation- Driven Crisis of Trust, *Swiss Finance Institute*, <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4308164>
53. Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021-2026 godine (2021.)
54. Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske, (2021.), Narodne Novine 13/2021
55. Nestle (2023.), Creating Shared Value and Sustainability Report 2023., (e-publikacija) preuzeto s <https://creating-shared-value-sustainability-report-2022-en.pdf> (nestle.com)
56. Nestle (2023.), Nestle's Net Zero Roadmap 2023, (e-publikacija) preuzeto s <https://nestle-net-zero-roadmap-en.pdf>
57. Nestle (2023.), Nestle Cacao Plan, (e-publikacija) preuzeto s [https:// income-accelerator-program-progress-report-july-2023.pdf](https://income-accelerator-program-progress-report-july-2023.pdf) (nestle.com)
58. Nestle (2023.), Nestle Nescafe Plan 2030, (e-publikacija) preuzeto s <https://nescafe-plan-2030-progress-report-2022.pdf> (nestle.com)
59. Nestle (2023.), Nespresso The Positive Cup 2022 Progress Report, (e-publikacija) preuzeto s [https:// Nespresso Global ESG Progress Report ThePositiveCup 2022 Progress report.pdf](https://Nespresso%20Global%20ESG%20Progress%20Report%20ThePositiveCup%202022%20Progress%20report.pdf) (nestle-nespresso.com)



60. Omazić, M.A.,(2007.) Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
61. Podravka Grupa. *Godišnje izvešće (2022.)*. (e-publikacija) preuzeto <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/>
62. Rendtorff, J.D. (2019.), *Philosophy of management and sustainability, Rethinking Business Ethics and Social Responsibility in Sustainable development*. Emerald Publishing Limited.
63. Rhodes, C. i Fleming, P.(2020.), Forget political corporate social responsibility, *Organization*, 27 (6) 943-951, <https://doi.org/10.1177/1350508420928526>.
64. Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M. L., Lopez-Perez, M. V., i Rodríguez-Ariza, L. (2020.). Where does CSR come from and where does it go? A review of the state of the art. *Administrative Sciences*, 10(3), 60, <https://doi.org/10.3390/admsci10030060>
65. Seberini, A.,Izakova, K. i Tokovska, M. (2024.), Greenwashing- The Dark Side of Eco-Friendly Marketing. A Case Study from Slovakia, *Studia Ecologiae et Bioethicae*, 22(1), <https://doi.org/10.21967/seb.5800>
66. Simchi-Levi, D. ,Keminsky, P. i Simchi-Levi, E., (2002.), *Designing and Managing the Supply Chain* (McGraw\_Hill/Irwin, New York).
67. Spiller, R. (2000.), Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27, 149-160.
68. Tahniyath, F.,i Said. E., (2022.), Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework, *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
69. Topleva, S. A., i Prokopov, T. V. (2020.), Integrated Business Model for Sustainability of Small and Medium-sized Enterprises in the Food Industry: Creating Value Added through Ecodesign. *British Food Journal*, 122(5), 1463-1483, <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2019-0208>
70. Uredba (EU) 2019/2088, EUR-lex SL L 317, 9.12.2019, str. 1–16
71. Uredba (EU) 2020/852 , EUR-lex SL L 198, 22.6.2020, str. 13–43
72. Vitell, S. J. (2015.). A case for consumer social responsibility (CnSR): Including a selected review of consumer ethics/social responsibility research. *Journal of business ethics*, 130,767-774, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2110-2>
73. Yang,L. (2024.), Artificial Intelligence and Corporate Social Responsibility, preuzeto 23.svibnja 2024. <https://www.oecd.org/digital/artificial-intelligence/>,

74. Windsor, D. (2001.), The Future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225-256, <http://dx.doi.org/10.1108/eb028934>
75. Wild, J.J., & Wild, J.M. (2023.), Corporate Social Responsibility and Disclosure Transparency, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, <http://doi.org/10.1108/JFRA-08-2022-0309>
76. Wolf, L., Ehlen, R., Bardmann, M.M., Ruiner C., Lanzl, J., Schoch, M., i Gimpel, H., (2024.), The role of internal CSR in Guiding the digitalisation of work, *International Journal of Corporate Social Responsibility* <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00089-9>
77. Zakon o računovodstvu, Narodne Novine br.78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23, (2023.).
78. Zakon o trgovačkim društvima, Narodne Novine br. 111/93, 34/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22, 18/23, 130/23. (1993.)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Sastavnice indeksa S&P Europe 350 .....	33
Tablica 2 Opisni parametri uzorka ispitanika .....	58
Tablica 3 Prehrambene navike Z generacije .....	59
Tablica 4 Poveznica dobi s odgovorima društvene odgovornosti i pozitivnog poslovanja kod ispitivanog uzorka .....	62

## POPIS SLIKA

Slika 1. Carrollova piramida društvene odgovornosti .....	4
Slika 2. Lanac dobave hrane .....	17
Slika 3. Rezultati ESG ratinga HGK 2023. ....	44
Slika 4. Prosječan broj radnika u anketiranim poduzećima .....	45
Slika 5 Pregled anketiranih poduzeća po djelatnostima .....	46
Slika 6. Koliko se poduzeća susrelo s problemima prilikom implementiranja DOP-a .....	46
Slika 7. Primjena DOP-a pozitivno je utjecala na izvoz.....	47
Slika 8. Utjecaj DOP-a na plasman proizvoda na europsko tržište gdje vladaju visoki etički i okolišni standardi .....	48
Slika 9. Važnost zaštite okoliša u poslovanju poduzeća .....	49
Slika 10. Utjecaj DOP-a na tržišni udio.....	49
Slika 11. Utjecaj DOP-a na financiranje.....	50
Slika 12. Utjecaj DOP-a na percepciju investitora.....	51
Slika 13. Utjecaj DOP-a na povlačenje sredstava iz EU fondova.....	52
Slika 14. Utjecaj DOP-a na zadovoljstvo i lojalnost kupaca .....	53
Slika 15. Generacija Z je ciljna skupina za prehrambene proizvod .....	53
Slika 16. Utjecaj DOP-a na rodnu i spolnu ravnopravnost.....	54
Slika 17. Utjecaj klimatskih promjena na povećanje rizike.....	55
Slika 18. Utjecaj projekta „od polja do stola“ na poslovanje poduzeća .....	55
Slika 19. Utjecaj DOP-a na kvalitetu života u zajednici u kojoj poduzeće posluje .....	56
Slika 20. Utjecaj DOP-a na sve dionike .....	57

# ŽIVOTOPIS STUDENTA

Address: Horvatovac 15, Zagreb, Croatia

email: klemenleon98@gmail.com

## EDUCATION:

Faculty of Economics and Business, University of Zagreb

Zagreb , Croatia

Master of Arts in Economics

Expected June 2024

Graduate study Trade and International Business

## ERASMUS + PROGRAM

University of Zaragoza

Business and administration

February 2022-July 2022

VI. Gymnasium Zagreb

2013 - 2017

## SKILLS

LANGUAGES : Croatian (native), English(fluent), Spanish (Intermediate), Italian (elementary), German(elementary)

Computer: Proficient in Microsoft office, Excel and Word

## ADDITIONAL INFORMATION

Interests: Tennis, diving, spearfishing

Student jobs: Since 01. October 2023 I have been working at KPMG Zagreb