

Promocija društvene odgovornosti poduzeća kroz strateška partnersta

Šmuc, Matea

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:064534>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Marketing

**PROMOCIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA
KROZ STRATEŠKA PARTNERSTVA**

Diplomski rad

Matea Šmuc

Zagreb, rujan, 2020.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Marketing

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PROMOTION
THROUGH STRATEGIC PARTNERSHIPS**

Diplomski rad

Ime i prezime: Matea Šmuc

JMBAG: 0081142409

Mentor: prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Zagreb, rujan, 2020.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

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

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

(vlastoručni potpis studenta)

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

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

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

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

(personal signature of the student)

(place and date)

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Društveno odgovorno poslovanje jest suvremena poslovna praksa koju primjenjuje sve veći broj poduzeća kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Postoji širok izbor između alternativa prema kojima poduzeća mogu poslovati društveno odgovorno, a svaka od tih alternativa nudi brojne koristi za sve uključene strane. Kada je riječ o strateškom partnerstvu, posebice iz aspekta ekonomije kao društvene znanosti, radi se povezivanju poduzeća kroz niz različitih oblika. Strateški savez ili strateško partnerstvo definira se kao koalicija poduzeća stvorena u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva. Strateškim partnerstvima fokus nije samo u postizanju cilja, već i u raspodjeli resursa koja će u konačnici dovesti do zajedničke koristi za obje uključene strane.

Društveno odgovorno poslovanje i promocija međusobno se nadopunjuju. Kako bi se ostvarili društveni ciljevi, koji su u interesu zajednice i poduzeća, potrebno je ostvariti komunikaciju između tih dviju strana. Promocija kao način promicanja društveno odgovornog ponašanja djeluje kroz unutarnje i vanjske dimenzije poslovanja. U radu je promocija društvene odgovornosti poduzeća kroz strateška partnerstva konkretno prikazana i objašnjena kroz komparativnu analizu strateških partnerstva poduzeća Philip Morris International i Philip Morris Zagreb.

Ključne riječi: strateško partnerstvo, promocija, društvena odgovornost

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

Corporate social responsibility is a modern business practice applied by an increasing number of companies both in the world and in Croatia. There is a wide choice of alternatives according to which companies can operate socially responsibly, and each of these alternatives offers numerous benefits for all parties involved. When it comes to strategic partnerships, especially from the aspect of economics as social science, it is about connecting companies through several different forms. A strategic alliance or strategic partnership is defined as a coalition of companies created to achieve important business goals. Strategic partnerships focus not only on achieving the goal but also on allocating resources that will ultimately lead to mutual benefits for both parties involved.

Corporate social responsibility and promotion complement each other. In order to achieve social goals, which are in the interest of the community and the company, it is necessary to achieve communication between these two parties. Promotion as a way of promoting socially responsible behavior works through the internal and external dimensions of business. The paper promotes the social responsibility of companies through strategic partnerships and is specifically presented and explained through a comparative analysis of strategic partnerships between Philip Morris International and Philip Morris Zagreb.

Keywords: strategic partnership, promotion, social responsibility

SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU	I
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLISKOM JEZIKU	II
1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. KLJUČNI ELEMENTI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA	4
2.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja	4
2.2. Modeli društvene odgovornosti	9
2.3. Vrste društvene odgovornosti	11
2.3.1. Ekonomska odgovornost	12
2.3.2. Zakonska odgovornost	13
2.3.3. Etička odgovornost	14
2.3.4. Diskrecijska odgovornost.....	14
2.3.5. Korporacijska i organizacijska društvena odgovornost	15
2.4. Strategije društvene odgovornosti.....	17
3. KLJUČNI ELEMENTI STRATEŠKIH PARTNERSTVA.....	19
3.1. Pojam strateških partnerstva	19
3.2. Aktivnosti razvijanja strateških partnerstva	19
3.3. Planiranje strategije kroz strateška partnerstva.....	21
4. PROMOCIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA	22
4.1. Pojam promocije	22
4.2. Dimenzije promocije društvene odgovornosti.....	23
4.2.1. Unutarnja dimenzija promocije društvene odgovornosti	23
4.2.2. Vanjska dimenzija promocije društvene odgovornosti.....	25

4.3. Koncepti promocije	26
5. KOMPARATIVNA ANALIZA STRATEŠKIH PARTNERSTVA PODUZEĆA PHILIP MORRIS INTERNATIONAL I PHILIP MORRIS ZAGREB	30
5.1. Ključni problemi studije slučaja	32
5.1.1. Ključni elementi studije slučaja A.....	34
5.1.2. Ključni elementi studije slučaja B	38
5.2. Komparativna analiza dvije studije slučaja	40
5.2.1. Načini prikupljanja podataka i analiza podataka.....	42
5.2.2. Ograničenja istraživanja.....	42
6. ZAKLJUČAK	43
POPIS KORIŠTENIH IZVORA.....	III
POPIS SLIKA	VI
POPIS GRAFIKONA.....	VII
ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE	IX
PRILOG – INTERVJU	XII

1. UVOD

Društveno odgovorno poslovanje postalo je sve popularnije u poslovnom svijetu. Primjena društveno odgovornog poslovanja u svim poslovnim i marketinškim aktivnostima poduzeća započinje zbog diferencijacije ponude poduzeća u odnosu na ponudu brojnih konkurenata. Moderni poslovni sistemi, zbog sve izraženije interakcije u kompleksnom i nestabilnom okruženju, šire su uključeni u društvo te pored ekonomske misije, započinju i s onom društvenom. Promocija društvene odgovornosti pojam je koji se može promatrati s različitih aspekata, a u ovome radu tematika se oslanja na primjer duhanske industrije. Duhanska industrija nailazi na razne kritike i kontroverze pa je društvena odgovornost pod velikim povećalom zajednice. Upravo tome prilagođene su metode, ali i izvori istraživanja. Da bi rad bio što konkretniji, a zaključci izrade primjenjivi u praksi, u strukturi je vidljiva podjela na teorijski i praktični dio. Praktični dio prati teoriju i u svojim dijelovima odgovara na ključna pitanja djelovanja društvene odgovornosti.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je definirati i objasniti važnost promocije društvene odgovornosti u poslovnom svijetu te prikazati moguća korištenja načina društvene odgovornosti u industrijama koje su Zakonima ograničene. Strateška partnerstva uvelike doprinose razvoju društvene odgovornosti. Također, cilj rada je donijeti zaključak o važnosti i ulozi poduzeća u oblikovanju svijesti društvene odgovornosti, kvaliteti partnerstva i njezinim prednostima. Primjeri poduzeća koji će pomoći u uvidu u samu društvenu odgovornost i strateška partnerstva te njihovu važnost su Philip Morris International i Philip Morris Zagreb.

Društvena odgovornost postaje društveni imperativ i menadžment sve više shvaća da je vrlo važna za ključne poslovne aktivnosti, odnosno usko je povezana i s održivošću poslovnog modela. Obveza je menadžmenta da odabire i poduzima akcije koje će pridonijeti dobrobiti i interesima društva, ali i same organizacije. Strategija poduzeća ne može biti samo konkurentsko nadmetanje. Razvijanje široke mreže kooperativnih odnosa važan je dio procesa strateških upravljanja uspješnih poduzeća. U razvijanju poslovnih rezultata, treba stvarati strateške saveze i tako iskoristivati potencijale, resurse, umijeća i snagu drugih poduzeća u izgradnji vlastitih poslovnih strategija. Upravo zbog toga u ovom će se radu teorijski dio nadopuniti empirijskim

dijelom u kojem će biti riječi o komparativnoj analizi strateških partnerstva Philip Morris International i Philip Morris Zagreb.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za izradu ovog rada koristit će se literatura na hrvatskom i engleskom jeziku na temu društveno odgovornog poslovanja, ali i poslovnog i scenarijskog planiranja općenito, te njihove primjene unutar poduzeća Philip Morris International i Philip Morris Zagreb. Uz strane autore, koristit će se i literatura domaćih autora koji su doprinijeli temama društvene odgovornosti, ali i strateškog partnerstva. Osim knjiga i stručnih članaka, prilikom pisanja ovog rada koristit će se i podaci prikupljeni s internetskih baza podataka, prije svega sa službene stranice Philip Morris International i Philip Morris Zagreb. Također, uz korištenje navedene literature, vodit će se razgovori sa zaposlenicima poduzeća kako bi se stvorila što kvalitetnija slika problematike.

Metode koje će se koristiti u izradi ovoga rada uključuju metodu deskripcije, dedukcije, generalizacije, analize i sinteze. Metoda deskripcije korištena je u gotovo svim poglavljima, a prepoznatljiva je po tome što služi za opisivanje promatranih pojmova unutar navedene problematike. Metoda dedukcije logička je metoda putem koje se od općeg suda izvode pojedinačni sudovi. Metoda generalizacije ima sličan ishod. Riječ je o postupku uopćavanja pri kojem se od posebnog pojma dolazi do općenitijih pojmova, točnije do specifičnog pojma koji je prema stupnju viši od ostalih pojedinačnih pojmova. Nadalje, iako su metode analize i sinteze u potpunosti suprotne, obje se mogu koristiti u određenim dijelovima ovog diplomskog rada. Metoda analize usmjerena je na raščlanjivanje pojmova koji su složeniji na svoje jednostavnije sastavnice. Suprotno tome, metodom sinteze će se pojedini jednostavniji dijelovi slagati u složenu cjelinu.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od šest poglavlja pri čemu je uglavnom riječ o poglavljima koja su teorijskog karaktera osim petog poglavlja koje sadrži kvalitativnu i kvantitativnu analizu te u kojem se izlažu segmenti iz prakse.

Prvo poglavlje sastoji se od pregleda problematike i cilja rada na koji se nadovezuju izvori i metode prikupljanja. Uvodni dio završava sadržajem i strukturom rada.

Drugo poglavlje diplomskog rada konkretnije ulazi u problematiku, a odnosi se na ključne elemente društvene odgovornosti poduzeća. U tom poglavlju obrađuju se četiri najznačajnija elementa društvene odgovornosti poduzeća: pojam društveno odgovornog poslovanja te modeli, vrste i strategije društvene odgovornosti. U dijelu koji se odnosi na vrste društvene odgovornosti još se dublje ulazi u temu kroz prikaz ekonomske, zakonske, etičke, diskrecijske te korporacijske i organizacijske društvene odgovornosti.

Na prethodno poglavlje nadovezuju se i ključni elementi strateških partnerstava. Sukladno tome, ovdje će biti riječi o definiciji pojma strateškog partnerstva, aktivnostima razvijanja strateškog partnerstva te planiranju strategije kroz strateška partnerstva.

Teorijski dio rada završava poglavljem u kojem se pobliže opisuje promocija društvene odgovornosti poduzeća i to kroz pojam i koncepte promocije kao i kroz analizu dimenzija promocije društvene odgovornosti. Dimenzije društvene odgovornosti bit će pojedinačno pojašnjene, točnije posebno unutarnja, a posebno vanjska dimenzija.

Kvantitativno i kvalitativno opisivanje dio je petog poglavlja u kojem je prikazana komparativna analiza strateških partnerstva poduzeća Philip Morris International i Philip Morris Zagreb. Riječ je o prikazu ključnih problema studije slučaja kao i ključnim elementima studije slučaja A i slučaja B. U daljnjem dijelu studije su uspoređivane te su prikazani načini prikupljanja podataka i analiza dokumentacije. Peto poglavlje završava ograničenjima istraživačke metodologije.

Na kraju diplomskog rada nalazi se popis literature koja je korištena prilikom njegove izrade kao i popis slika, grafikona i tablica. Diplomski rad završava životopisom kandidatkinje.

2. KLJUČNI ELEMENTI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA

Društveno odgovorno poslovanje sve se više popularizira. Znanstvena literatura i stručni časopisi prikazuju važnost uvođenja društvene odgovornosti u strategije poslovanja, a poduzeća pokazuju brigu i empatiju prema zajednici. Poslovanje u smjeru društvene odgovornosti prihvaćeno je kao način komuniciranja prema resursno osiromašenom svijetu, u kojem se vrijednosti društva i dalje fokusiraju na potrošnju. Materijalizam, koliko god bio u fokusu, ne može iskorijeniti ljudsku potrebu za sudjelovanjem. Koncept takvog načina poslovanja ima veliki utjecaj na razvoj cijelog gospodarstva, a da pri tome ne narušava temeljni cilj ostvarenja dobiti. Cilj društvene odgovornosti jest da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća (Hopkins i sur., 2006: 367).

2.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje je specifičan koncept poslovanja u kojem poduzeće svojevoljno i bez ikakve zakonske prisile pokušava uskladiti poslovanje svojeg poduzeća s društvenim potrebama koji se odnosi na cjelokupan spektar njegova djelovanja (Vrdoljak Raguž, 2014.: 40). Začetnikom pojma Društveno odgovornog poslovanja (eng. *Corporate Social Responsibility - CSR*) smatra se Bowen (1953.) koji je ponudio jednu od prvih definicija ovog koncepta, koja glasi: „Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva“ (Glavočević, Radman, 2013.: 30).

Kako poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, što proizvodi, koje resurse koristi, kako kupuje, kako prodaje, kakav ima utjecaj na okoliš, na koji način zapošljava, kako se ponaša prema zaposlenicima i kako ih osposobljava i usmjerava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako investira u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava samo su neka od pitanja koja definiraju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo (Hunjet, Kozina, 2013.).

Postoji deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća i svaki menadžer koji želi biti moralan na visokoj razini, istih se treba pridržavati.

Tablica 1. Zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

1.	Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtjeva.
2.	Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3.	Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4.	Javno priznaj svoje greške.
5.	Uključi se u prikladne socijalne programe.
6.	Pomozi u rješavanju problema okoline.
7.	Prati promjene u društvenoj okolini.
8.	Uspostavi i poštuji korporacijska pravila ponašanja.
9.	Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10.	Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Izvor: Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet Split, Split

Uloga koju imaju dane zapovijedi jest pomaganje u jednakom vrednovanju i poštivanju društveno odgovornih aktivnosti i djelovanja zato što više ljudi različito razmišlja i interpretira akcije koje doprinose društvenoj dobrobiti (Buble, 2006.: 36)

Pozitivni argumenti za društvenu odgovornost su zajedničko djelovanje i međuovisnost društva i organizacije kao i činjenica da društvo poduzećima osigurava različite pogodnosti i resurse, a njihove unutarnje akvizicije uvelike utječu na društvo. Pozitivan imidž stvaraju društvena angažiranja i ostvarivanje ciljeva što privlači investitore i potrošače. Najveći interes dioničara je dugoročno povećanje vrijednosti dionica (Kurtić, 2009.: 92).

Mnogi smatraju da se zbog društvene aktivnosti i djelovanja može smanjiti učinkovitost i ugroziti ekonomska produktivnost i profit koja je temeljna svrha i bit svih organizacija. To su neki argumenti protiv društvene odgovornosti, kao i njihovo aktivno stvaranje dodatnih troškova koje društvo plaća rastom cijena proizvoda i usluga, što za sobom povlači smanjenje konkurentske prednosti na međunarodnom globalnom tržištu. Također, nedostatak su nejasne propisane zakonske obveze i odgovornost za sve društvene akcije jer ako one nisu propisane, neki smatraju da ih se ne treba uključiti (Kurtić, 2009.: 93).

Friedman je iznio najpoznatiji argument protiv djelovanja društvene odgovornosti u kojem je tvrdio da istovremena odgovornost stjecanja dobiti prema vlasnicima tvrtke te unapređenja društvenog blagostanja prema društvu može dovesti do sukoba interesa koji bi potencijalno mogao uzrokovati propast poslovanja kakvo znamo danas (Certo, 2008.: 53).

Poslovne organizacije imaju resurse, što financijske što u zaposlenicima, koje trebaju investirati u rješavanje problema. Organizacije trebaju dati sve od sebe u rješavanju problema koje drugi ne mogu riješiti jer upravo oni imaju sposobne zaposlenike i stručnjake za projekte koje treba primjenjivati. Jedna od obaveza menadžera je etičko postupanje, a društveno odgovorne akcije su upravo to (Daft, 2006.). Društveno odgovorno poduzeće treba poduzeti korektivne mjere prije nego što se to zahtjeva, surađivati s građanima i društvenim grupama na pronalasku rješenja zajedničkih problema, uspostavljati industrijske standarde i propise, priznati svoje greške javno, sudjelovati u prikladnim socijalnim programima, pomoći u izgradnji ideje za rješenje problema okoline, biti upućen u sve promjene u društvenoj okolini, poštivati pravila ponašanja korporacije, prihvaćati standarde u vezi socijalnih pitanja i pokušati maksimizirati profit na stalnoj osnovi (Altschuller i sur., 2011.)

U sustavu privatnog vlasništva, direktor je zaposlenik tvrtke. On odgovara direktno poslodavcu i njegova je dužnost upravljati poduzećem u skladu sa svim željama, koje se uglavnom vrte oko što veće zarade u okviru primarnih društvenih pravila, kako onih koja su propisana zakonom, ali i onih koja su cjeloviti dio etičkih normi. Ako postupci smanjuju povrat dioničarima, troši se novac dioničara. Ako postupci povisuju cijenu potrošačima, troši se novac potrošača (Sisek, Strahonja, 2012.: 134).

Nije od važnosti koji argument ili njihovu kombinaciju prihvaćaju i smatraju ispravnom razni menadžeri, ali je potrebno da se svi pridržavaju društveno odgovornih aktivnosti koje su zakonom propisane. Postoji nekoliko vladinih agencija koji u provedbi svoje aktivnosti imaju takvo zakonodavstvo neovisno o tome koje argumente prihvaćaju menadžeri koji obavljaju i sudjeluju u aktivnostima. Na primjer, Agencija za zaštitu okoliša ovlaštena je tražiti djelovanje od kompanija da se pridržavaju u konstanti društveno odgovornih ekoloških standarda. Također, uzima se u obzir i ono dobrovoljno obavljanje društveno odgovorne aktivnosti i izvan onih propisanih zakonom i redovito obavještavati sve koji su uključeni i sudjeluju u obavljanju istih.

Djelovanje i rad u skladu s načelima društvene odgovornosti poduzećima donosi korist, poslovnu učinkovitost i dobru konkurentnost. Razvijanjem ljudskih potencijala,

unapređivanjem prodaje i poslovanja te razvijanjem svijesti zaposlenika i potrošača izgrađuje se povjerenje u poduzeće i cjelinu. (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014.: 44)

Postoji sedam područja društvene odgovornosti poduzeća (Petričević, 2020.: 10):

- temeljna načela,
- misija i vrijednosti,
- ljudski potencijali,
- ljudska prava,
- tržište,
- okoliš i
- društvena zajednica.

To su područja u kojima svaka organizacija može svojim djelovanjem i načinom rada ostvariti dodatnu korist ako to radi na pravi i ispravan način. Ovisno o kakvoj je organizaciji riječ, strategijom svako područje utječe na cjelokupnu korist na svoj način.

Tako poduzeća ulažu u svoju budućnost svojim dobrovoljnim angažmanom kojim, posljedično, povećavaju i svoju dobit. Dobrovoljnim radom kroz usmjerenost ciljevima i normama, koje prelaze propisane zakonske zahtjeve koje poduzeća svakako moraju poštivati, kompanije nastoje povećati standarde društvenog razvoja, zaštite okoliša te poštivanja ljudskih prava. Također, u sklopu društveno odgovornog poslovanja, poduzeća teže dobrom i transparentnom upravljanju odnosima te tako ostvaruju kvalitetnija partnerstva i proširuju postojeću suradnju. Stručnjaci rade na ostvarivanju ciljeva kroz društveno odgovorno djelovanje i stvaranje profita, a stručnjaci za odnose s javnošću rade na dugoročno kvalitetnom odnosu na relaciji poduzeće – javnost.

S obzirom na to da je društvena odgovornost veliki spektar radnji i načina djelovanja, od iznimne je važnosti komunikacija prenošenja znanja. Izradom Priručnika¹ realiziran je projekt promicanja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u sklopu Programa Ujedinjenih naroda za razvoj u Hrvatskoj. Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda (engl. *Global Compact*) potpisan je 26. srpnja 2000. godine kao dobrovoljna inicijativa koja potiče organizacijsku odgovornost.

¹ Izrađen je na temelju publikacije koju je 2000. izradila britanska organizacija *Poslovni svijet u društvenoj zajednici*.

Tablica 2. Deset načela društveno odgovornog poslovanja

LJUDSKA PRAVA	RADNA PRAVA	OKOLIŠ	BORBA PROTIV KORUPCIJE
1. načelo: Poduzeća bi trebale podupirati i poštivati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja.	3. načelo: Poduzeće bi trebalo podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje.	7. načelo: Poduzeće bi trebalo podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša.	10. načelo: Poduzeće bi trebalo raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje.
2. načelo: Pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenjima ljudskih prava.	4. načelo: Ukidanje svih oblika prisilnog rada.	8. načelo: Pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu.	
	5. načelo: Stvarno ukidanje dječjeg rada.	9. načelo: Poticati razvoj i širenje tehnologija neškodljivih za okoliš.	
	6. načelo: Ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja.		

Izvor: Petričević, T. (2020.), *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu*, British Council Hrvatska, Zagreb

2.2. Modeli društvene odgovornosti

Kako bi se djelovanje društvene odgovornosti razumjelo na najveći mogući način, bitno je onima koji ga provode, olakšati proces shvaćanja i provedbu istog. Menadžeri si u začetku postavljanja djelovanja moraju postaviti pitanje kome su odgovorni. Buble (2006.) ističe da se tada javlja dvojba oko toga da li je poduzeće ekonomski entitet, subjekt kojemu je cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike ili je ono ipak socioekonomski entitet, subjekt kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. Prema Sisek i Strahonja (2012.) temeljem ovoga pitanja razlikuju se dva modela:

1. Dioničarski model – *stockholder* model i
2. Dionički model – *stakeholder* model.

Dioničarski model ili klasični ekonomski model djeluje na činjenici da je poduzeće u privatnom vlasništvu i njegov je cilj isključivo povećanje profita. S obzirom na to da postoje različite interesne-utjecajne skupine, odnosno dobavljači, kupci ili zaposlenici, aktivnost društvene odgovornosti poduzeća se najbolje prikazuje u tržišnim transakcijama. Menadžeri svoj dio društvene odgovornosti obavljaju vođenjem računa o financijskim interesima dioničara.

Dionički model ili socioekonomski model djeluje služenju cjelokupnoj zajednici s obzirom na to da nema samo jedan već više postavljenih ciljeva. Osnovna ideja nastala je kao reakcija na nedostatke poput nesigurnosti, polarizacije društva te marginalizacije mnogih društvenih grupa. Kao opća filozofija ili koncept, socioekonomski model se vraća općim načelima slobode, zajedništva, jednakosti i solidarnosti (Sisek, Strahonja: 2012.).

U užem smislu, dionici su pojedinci ili grupe o kojima ovisi razvoj i opstanak poduzeća – zaposlenici, dioničari, kupci, dobavljači i drugi. U širem smislu, to su grupe pojedinaca koje imaju utjecaj i na poduzeće, ali i okolinu na koju poduzeće utječe svojim načinom rada i svojim proizvodima, radnim procesima, politikama – vladine organizacije, lokalna društva, grupe od javnog interesa. (Freeman, 1984.)

Glavne razlike između dva navedena modela su prikazane u tablici 3.

Tablica 3. Glavne razlike modela društvene odgovornosti

Ekonomski model	Socioekonomski model
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodnim
Tržišno utemeljenje	Prisutna je društvena kontrola tržišnih odluka
Povrat resursa (ekonomski)	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi sustava
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Prikaz prema: Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet Split, Split

Različita stajališta o društvenoj odgovornosti kreirala su argumentima za i protiv društvene odgovornosti poduzeća. Najistaknutija su četiri argumenta za i četiri argumenta protiv, a navode se niže u radu (Buble, 2006.: 101).

Argumenti za:

- poduzeće je neizbježno uključeno u društva pitanja,
- poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima,
- bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće te
- društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju.

Argumenti protiv:

- maksimizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa,
- kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost da ostvaruje društvene ciljeve,
- poduzeće već ima previše moći te
- budući da menadžeri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu.

2.3. Vrste društvene odgovornosti

Glavne komponente društvene odgovornosti još uvijek nisu detaljno usuglašene niti određene zato što ne postoji konkretna definicija pojma društveno odgovornog djelovanja i poslovanja. Aktivnosti djelovanja društveno odgovornog poslovanja uključuju veliki broj dionika s raznovrsnim interesima, ali se i primjenjuju u raznovrsnim sektorima različitih poduzeća (Montiel, 2008.).

Komplicirano je odrediti njihove ključne dijelove, s obzirom na to da svako poduzeće bira onu vrstu strategije društveno odgovornog poslovanja koja u tom trenutku zadovoljava kriterije tržišta i spomenutih dionika.

Naravno, postoji veliki broj koncepata kojima su se pokušali opisati konkretni dijelovi i detalji društveno odgovornog poslovanja, te se najviše istaknula piramida društvene odgovornosti koja se u literaturi i praksi spominje već nekoliko desetljeća (Carroll, 1999.: 270).

Na slici 1. grafički je prikaz komponenti društvene odgovornosti u obliku piramide koji je kreiran na temelju podjela definicija društvene odgovornosti.

Slika 1. Prikaz komponenti društvene odgovornosti



Izvor: Carroll, A. B. (2016.), Carroll's pyramid of CSR: Taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1 (3)

Promatranjem ovog modela od dna prema vrhu možemo zaključiti da bi profit trebao biti u skladu sa očekivanjima međunarodnih korporacija, da bi se trebalo pridržavati zakona zemlje domaćina i međunarodnog prava, biti etičan u praksi i poštivati etičke norme zemlje domaćina i naravno međunarodne, te biti dobar korporativni građanin (Taiwo, 2012.: 9 - 12).

Prednost je upravo njegova jednostavnost iako neki komentiraju kako je pretjerano deskriptivan. Društvena odgovornost poduzeća uključuje vođenje poslovanja na način da je ono ekonomski isplativo, a istovremeno u skladu sa Zakonom, etičan je te služi cjelokupnom društvu (Carroll, 1991.: 41).

Svako poduzeće treba kreirati svoju strategiju i raditi na uvažanju svih članova društva kako bi stvorilo društveno odgovorno poslovanje. Sami menadžeri u slojevima piramide uviđaju što sve društvo i dionici očekuju od njih u njihovim aktivnostima. Iz piramide je vidljivo kako je za samo poduzeće, kao što smo već i spomenuli, najbitnija maksimiziranje profita odnosno ekonomska odgovornost. Potrebno je raditi sve u skladu sa Zakonom pa dolazimo do zakonske odgovornosti, nakon toga slijedi etičnost u poslovanju te na kraju filantropska odgovornost i odgovornost prema zajednici.

2.3.1. Ekonomska odgovornost

Pokazatelj profitabilnosti osnovan je kao primarni poticaj za poduzetništvo. Ponajprije, poslovna organizacija predstavljala je osnovnu ekonomsku jedinicu u društvu. (Glumac, 2018: 105). Ekonomska odgovornost poduzeća kreće iz povijesne činjenice da su poduzeća nastala kao gospodarski subjekti osmišljeni za proizvodnju dobara i usluga za članove društva. Dakle, prije bilo čega drugoga, poslovne organizacije bile su osnovne ekonomske jedinice u našem društvu pa im je glavna uloga bila proizvodnja dobara i usluga koje su potrošači trebali i željeli kako bi kao rezultat toga procesa organizacije ostvarile prihvatljivu dobit (Bagić i sur., 2004.: 13).

U jednom trenutku ideja o dobiti prerasla je u pojam maksimalnog profita, koji predstavlja trajnu vrijednost poduzeća. Zbog toga je ekonomska odgovornost prva razina društvene odgovornosti u piramidi jer je ona temeljni uvjet za rad i egzistenciju poslovnih subjekata (Crane i sur., 2008.). Neki komentiraju kako je neobično uključivati ekonomski dio poslovanja u društvenu odgovornost, ali je razlog tome spoznaja kako je za društvo od iznimne važnosti da organizacije djeluju, budu održive i rade na svim segmentima koje je društvu potrebno. Kako

bi se poduzeće gradilo i usavršavalo te daljnje razvijalo, potrebno je da samom održivosti na tržištu motiviraju vlasnike i dioničare na sva investiranja za povećavanje efikasnosti i moguća reinvestiranja koja su pokretači samog uspjeha.

Profitabilnost, maksimiziranje prodaje, minimizacija troškova, podizanje kvalitete, osiguravanje konkurentnosti, samo su neke od sfera u kojima ekonomska odgovornost vidi svoj put. Svaka sfera ekonomskog svijeta prikazuje ostvarivanje dobiti kao ključni prikaz doprinosa društvu. Poslovne organizacije moraju uključiti razne koncepte koji svojim radom pomažu učinkovitosti – pažnju prihoda, ulaganja, marketing, strategije i sve ono što dugoročno utječe na financijski uspjeh. Ekonomska odgovornost poduzeća temelj je svih ostalih odgovornosti u poslovnom svijetu punom konkurencije s obzirom na činjenicu da ako nije ispunjen uvjet ekonomske odgovornosti nema temelja za niti jednu drugu odgovornost (Carroll, 1991.: 49).

2.3.2. Zakonska odgovornost

Pravne odgovornosti odražavaju pogled na uređenu etiku u smislu da utjelovljuju osnovne pojmove o pravednim poslovima koje su utvrdili naši zastupnici. Oni su prikazani kao drugi sloj u piramidi zbog svog povijesnog razvoja, ali i zbog toga što se smatraju supostojećima ekonomskim odgovornostima kao temeljnim odredbama sustava slobodnog poduzetništva (Crane i sur., 2008.). Društvo nije samo usmjerilo poduzeća da posluju u skladu s motivom dobiti, nego se istodobno od njih očekuje da se pridržavaju Zakona i propisa objavljenih od strane državnih i lokalnih vlasti kao temeljnih pravila prema kojima se posao treba odvijati. Kao djelomično ispunjenje "društvenog ugovora" između poslovnih subjekata i društva, od poduzeća se očekuje da provode svoje misije unutar okvira zakona (Carroll, 1991.: 45).

Svi propisani zakoni postoje s nekim razlogom i očekuje se da će ih se poduzeća pridržavati. Potrebno je pridržavanje svih zakonskih odgovornosti zato što njihovo zanemarivanje nije u interesu poduzeća, ni novčano niti ugledom. Svaka veća organizacija ima u svojim sektorima pravnu službu koja sugerira i odobrava rad i djelovanje svake organizacije. Manje organizacije imaju dogovor s partnerima u okruženju izvan poduzeća s kojima dogovaraju aktivnosti kako bi saznali u kojem se pravnom i primjerenom smjeru smiju kretati (Pavić-Rogošić, 2012.).

2.3.3. Etička odgovornost

Etička odgovornost se sastoji od postupaka koji nisu nužno kodificirani u zakonu i ne služe nužno ekonomskim interesima poduzeća izravno (Trcol, 2001.: 215.). Uređena i modernizirana društva Zakone smatraju važnima, ali nedovoljnima za regulaciju poslovanja. Poslovne organizacije trebaju poštivati sve Zakone i propise koje se navode uz njihovo djelovanje. Isto tako, od njih se očekuje i etično ponašanje. Iako ekonomske i pravne odgovornosti utjelovljuju etičke norme o pravdi i pravednosti, etične odgovornosti obuhvaćaju one aktivnosti i prakse koje se očekuju ili su zabranjene od strane društva, iako nisu kodificirane u Zakon (Carroll, 1991.: 48)

Od strane poduzeća je bitno da kreiraju svoje poslovanje i budu pritom odgovorni i prihvate sve one norme, propise, prakse, standarde i aktivnosti koje se, iako nisu zakonski kažnjive, od njih itekako očekuju. Potrošači bi sva neetična ponašanja mogla „kazniti“ svojom neaktivnošću iako je pravno sve u redu. S obzirom na to da se Zakoni mijenjaju, ponekad imaju neke propuste i ponekad nije dovoljno jasno što se smije, a što ne. Zbog toga je bitno da organizacije imaju svoju poslovnu etiku na temelju koje posluju ispravno, neovisno o tome da li je Zakon u vezi tog rada u nekoj „sivoj zoni“. Pravilno korištenje elemenata etičke odgovornosti omogućuje organizaciji definirati etičku kulturu i ciljeve te uspostaviti mjerila za mjerenje učinaka (Brockett, Retae, 2012.: 176.). Etička odgovornost jest od iznimne važnosti zato što se ponekad neke odluke ne mogu donijeti jer ih Zakon ne propisuje, a potrošači ipak znaju prepoznati što je ispravno, a što ne. Sama etička odgovornost je, zapravo, nadopuna pravnoj odgovornosti i za nju ne postoje pravilnici. Iako je to tako, za poslovanje ima veliku važnost i ako ju se ne poštuje, može donijeti poprilične gubitke.

2.3.4. Diskrecijska odgovornost

Diskrecijska odnosno filantropska odgovornost čini vrh piramide i obilježava je dobrovoljnost i vodi se željama poduzeća da daje društvene doprinose bez obveza u odnosu prema ekonomiji, pravu ili etici. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušan filantropski doprinos koji ne obećava povrat na uloženo poduzeću niti se on očekuje (Srbljinović, 2012.: 163.). Podrazumijeva sve one aktivnosti poduzeća koje su usmjerene prema društvu. To podrazumijeva aktivnost u projektima za poticanje ljudske dobrobiti. Filantropija je aktivnost

u financijskom ili osobno uključenom smislu i odnosi se na sve ono dobro za umjetnost, zajednicu, edukaciju. Ključna razlika između etičke i filantropske odgovornosti jest ta da se tvrtka nužno ne obvezuje da djeluje u duhu filantropije (Tafra – Vlahović, 2009.: 164.) Društvo prihvaća donaciju novaca, sredstava, opreme i vrijeme zaposlenika provedeno u društveno odgovornoj aktivnosti, ali ne reagiraju ako njihovo ponašanje nije etično. Filantropija je dobrovoljna i velikodušno prihvaćena od strane društva, ali ne i nužna.

Poslovnu filantropiju čine sve one dobrovoljne aktivnosti kroz koje poduzeće radi projekte kako bi isti bili u korist društva . Te aktivnosti nisu zakonom propisane. Moguće je kreirati razne vrste aktivnosti, bilo u obliku donacija proizvoda i novčanih sredstava ili dobrovoljnog rada zaposlenika pojedine organizacije (Shwu-Ing, Jr-Ming, 2008.: 321 - 342.). Nažalost, pojedine organizacije sve to rade kako bi imale samo korist od društva, ali postoje i one koje djeluju s filantropskom odgovornošću kako bi dale do znanja društvu koliko su im bitni i što su spremi sve napraviti za njih. Većina aktivnosti uključuje volontiranje i samim time podiže moral i motiviranost za daljnji rad kod zaposlenika poduzeća koji isto rade. Što je veći angažman u pojedinim projektima, veća je želja zaposlenika da pomogne zajednici i osjećaju da čini nešto dobro.

2.3.5. Korporacijska i organizacijska društvena odgovornost

Menadžeri kroz dane strategije i rad trebaju primjenjivati zakonske, ali i sve ostale društveno odgovorne aktivnosti. Također, svojom predanošću određuju koliko će se uključiti u sami rad i kakve će ishode on donijeti. Menadžerima najviše razine, najvažnija aktivnost je izbor pravih suradnika (Sikavica, 2004.: 89). Kao što je već rečeno, brojne aktivnosti mogu donijeti dobre, ali i loše rezultate. Stavlja se naglasak na krajnji rezultat i njegov utjecaj, izvješćivanje društvenog učinka uključuje analizu deklariranih ciljeva institucije, učinkovitost sustava i usluga u ispunjavanju tih ciljeva i utjecaj na pozitivne promjene u životima klijenata. Društvene aktivnosti mogu se mjeriti kroz doprinos društvu, strateške partnere, utjecaj na lokalnu zajednicu, i kroz vrijeme utrošeno na volontiranje (Brockett, Rezaee, 2012.: 149 - 151)

Tablica 4. Ishodi društveno odgovorne uključenosti

POZITIVNI ISHODI	NEGATIVNI ISHODI
Poboljšana reputacija i goodwill tvrtke.	Smanjena kratkoročna profitabilnost.
Jačanje društvenog sustava u kojem tvrtke posluju.	Sukob ekonomskih i financijskih društvenih ciljeva.
Jačanje ekonomskog sustava u kojem tvrtke posluju.	Povećane cijene klijenata.
Veće zadovoljstvo poslom među svim zaposlenicima i menadžerima.	Sukob kriterija za ocjenjivanje menadžerskog poslovanja.
Izbjegavanje zakonskih propisa.	Nenaklonost interesnih strana.
Povećanje šanse za preživljavanje unutar tvrtke.	Smanjena produktivnost.
Mogućnost privlačenja boljih menadžerskih talenata.	Povećane vladine regulacije.
Povećana dugoročna profitabilnost.	Slabljenje ekonomskog sustava u kojem tvrtka funkcionira.
Zadržavanje ili stjecanje klijenata.	Slabljenje ekonomskog sustava u kojem tvrtka posluje.
Skлонost ulagača društveno odgovornim tvrtkama.	
Povećana kratkoročna profitabilnost.	

Izvor: Certo, S. C. I S. T. (2008.), *Moderni menadžment*, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb

Tablica 4 nudi pregled pozitivnih i negativnih ishoda koji menadžerima daju prikaz kako trebaju usmjeriti svoju aktivnost prema poslovanju kako bi ostvarili maksimalan uspjeh poduzeća, ali i dali veliki doprinos društvu. Sve ove informacije formiraju strategiju i plan u kojim bi društveno odgovornim aktivnostima poduzeće moglo i trebalo biti uključeno, iako im ne pokazuje informacije na koji način to napraviti. Posao menadžera jest prilagoditi se društvu s uključenošću poduzeća, a to mogu ostvariti istraživanjem određenih čimbenika koji su povezani s djelovanjem tog poduzeća.

2.4. Strategije društvene odgovornosti

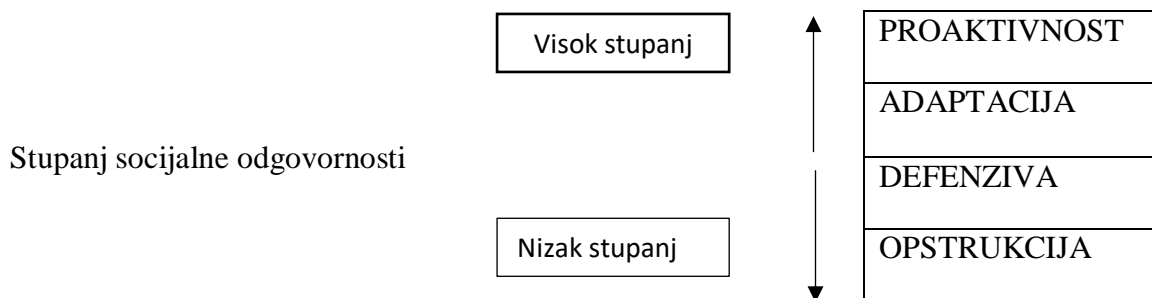
Strategija društveno odgovornog poslovanja sumira i kreira odnos između relevantnih dionika na koje, poslovne odluke i aktivnosti pojedinih poduzeća, mogu imati utjecaj. Dionici su svi oni, bilo pojedinci ili skupine, na koje odluke poduzeća imaju utjecaja, izravno ili neizravno. Postoji mnogo različitih dionika: zaposlenici i sindikati, klijenti, konkurenti, lokalna zajednica, društvo i drugi. (Krkač i Jalšenjak, 2013.: 37). Od poduzeća je iznimno bitno da reagira na vrijeme kako bi imalo unaprijed pripremljena rješenja za sve potencijalne probleme. O kakvom god da je poslovanju riječ, bitno je da se poduzeće konstantno unapređuje, da kreira novitete i novosti te radi na usavršavanju postojećih proizvoda i usluga.

Razlikuju se četiri vrste strategije koje imaju odgovor na pitanja kako pojedina poduzeća mogu kreirati strategiju za specifičnim društvenim zahtjevima (Marshall, Johnston, 2010.: 63):

- Opstruktivna strategija – poduzeća koja se vode ovom vrstom strategije negiraju odgovornost nastojanja održivosti statusa quo.
- Defenzivna strategija – poduzeća u poslovanju koriste sva moguća zakonska sredstva i dobro kreirani marketing kako bi se izbjeglo preuzimanje dodatnih odgovornosti.
- Adaptivna strategija – razna poduzeća rade na svim društveno odgovornim aktivnostima (zakonska, ekonomska i etička) samo zbog pritiska okoline i društva.
- Proaktivna strategija – poduzeća kreiraju samoinicijativno programe društvene odgovornosti kako bi bili za primjer i drugima.

Slika 2 jest prikaz definicija strategija društvene odgovornosti i prikazuje koji stupanj socijalne odgovornosti odgovara kojoj vrsti društvene odgovornosti.

Slika 2. Odgovor korporacije na društvene zahtjeve



Izvor: Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet Split, Split

Budući da postoje različiti dionici, kako je već napisano, postoje i razne društvene obveze menadžera prema svakome od tih dionika.

Tablica 5. Društvene obveze menadžera prema raznim dionicima

DIONIK	DRUŠTVENE OBVEZE MENADŽERA
Dioničari/vlasnici organizacije.	Povećati vrijednost organizacije.
Dobavljači materijala.	Pošteno postupati.
Banke i ostali zajmodavci.	Vraćati dugove.
Vladine agencije.	Poštovati zakone.
Zaposlenici i sindikati.	Osigurati sigurno radno okruženje i pošteno pregovarati sa sindikalnim povjerenicima.
Potrošači.	Osigurati sigurne proizvode.
Konkurenti.	Pošteno se natjecati i ne nametati zapreke trgovinskoj razmjeni.
Lokalna zajednica i društvo u cjelini.	Izbjegavati poslovne poteze koji zagađuju okoliš.

Izvor: Certo, S. C. I S. T. (2008.), *Moderni menadžment*, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb

3. KLJUČNI ELEMENTI STRATEŠKIH PARTNERSTVA

Strateška partnerstva pomažu svakom poduzeću u stvaranju produktivnosti u procesu koji će ih dovesti do konačnog cilja. Svrha strateških partnerstva je stvaranje dodane vrijednosti. Istodobno ona ukazuju na sistematizaciju posla i odrađivanja planiranih radnji. Ovo poglavlje stavlja fokus na planiranje i postavljanje ciljeva kao i naglasak važnosti praćenja unaprijed predviđenih koraka procesa. Strategija razvoja usko je povezana s povećanjem produktivnosti i kvalitetom rada u bilo kojem području.

3.1. Pojam strateških partnerstva

Kada je riječ o strateškom partnerstvu, posebice iz aspekta ekonomije kao društvene znanosti, zapravo se radi o povezivanju poduzeća kroz čitav niz različitih oblika. Strateški savez ili strateško partnerstvo definira se kao koalicija poduzeća stvorena u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva (Tipurić, Markulin, 2002.). Strateškim partnerstvima fokus nije samo u postizanju cilja, već i u raspodjeli resursa koja će u konačnici dovesti do zajedničke koristi za obje uključene strane. Strateško partnerstvo nije nužno odnos u koji su uključena samo dva poduzeća, ono može biti veće i obuhvaćati više poduzeća, ali također s jednakim krajnjim ciljem.

3.2. Aktivnosti razvijanja strateških partnerstva

Da bi strateško partnerstvo postalo smisljena i produktivna cjelina, postoje aktivnosti koje doprinose razvoju tog procesa (Morić Milovanović, 2013.):

- upoznavanje i izbor partnerskog poduzeća,
- utvrđivanje međusobnih odnosa,
- izgradnja pretpostavki međukorporacijske suradnje,
- razvitak suradnje i
- međusobno usklađivanje.

Prema Morić Milanović (2013.) kako bi se pokrenule bilo kakve aktivnosti strateških partnerstava, na samom je početku važno izabrati poželjnog i adekvatnog partnera. Da bi se odabrao pravi partner, prilikom upoznavanja i odabira potrebno je utvrditi stupanj kompatibilnosti među poduzećima koji podrazumijeva poslovnu filozofiju, skup vrijednosti, strateška opredjeljenja oba poduzeća, ali i financijske aspekte budućeg poslovanja. Međusobni odnosi, odnosno njihovo utvrđivanje, podrazumijevaju definiranje zajedničkog projekta na kojem će poduzeća raditi te uloge koju bi svako od njih u tome imalo. Ako su obje strane (ili više njih) suglasne s postavljenim međusobnim odnosima, stvara se mehanizam međusobnog povezivanja na svim razinama planiranog projekta, ali i zajedničkog poslovanja.

Treća aktivnost koju Morić i Milanović (2013.) navode u razvoju strateškog partnerstva jest izgradnja pretpostavki međukorporacijske suradnje u kojoj dolazi do uključivanja šireg kruga menadžera kao i zaposlenika koji će realizirati planirane poslove i projekte koji predstavljaju cilj stvaranja strateškog partnerstva. Poduzeća koja ulaze u sklop strateškog partnerstva trebaju u tome biti ravnopravna, a odnos koji se stvara među partnerima treba se temeljiti na uzajamnom povjerenju i poštivanju svih sudionika u procesu. Pretposljednja aktivnost koja se odnosi na razvijanje strateškog partnerstva jest razvoj suradnje. Kroz ovu aktivnost povezuju se vodeći ljudi partnerskih poduzeća i stvaraju zajedničke ideje, ciljeve i definiraju načine na koje će postići ono što je planirano. Takvim pristupom mogu se vrlo lako izbjeći eventualni nesporazumi i problemi do kojih može doći u većem savezu, odnosno u partnerstvu gdje sudjeluje više jednakih poduzeća – partnera.

U posljednjoj aktivnosti razvoja strateškog partnerstva dolazi do „iskazivanja spremnosti partnera za prihvaćanje poslovne filozofije jednih od drugih u mjeri u kojoj to zahtjeva ostvarena razina međusobne integracije“ (Tipurić, Markulin, 2002.). U ovoj fazi dolazi do impliciranja promjena koje nije bilo moguće predvidjeti u ranijim fazama odnosno tijekom provedbe ranije spomenutih aktivnosti. Odnos među partnerima na kraju se može razviti u jednakopravan, ali moguće je i da se stvori situacija u kojoj će jedno poduzeće biti lider, a ostalo poduzeće ili poduzeća njeni pratitelji u postizanju zajednički dogovorenih ciljeva. Navedeno je kako tvrtke trebaju biti ravnopravne i uzajamno se poštivati. U odnosu lidera i pratitelja takav odnos je dogovoren i obostrano prihvaćen te ne označava neravnopravnost niti izostanak uvažavanja ili poštovanja od strane lidera prema pratiteljima.

Osim navedenih aktivnosti, razvijanje strateških partnerstava temelji se i na kapitalu, posebice onom koji je održive prirode. U održivi kapital ubraja se sljedeće: prirodni resursi, ljudski resursi, društveni resursi, proizvodni resursi i financijski resursi (Tafra-Vlahović, 2009.: 167).

U većini slučajeva ne radi se o posjedovanju jedne vrste kapitala, već o njihovoj kombinaciji koja daje bogatstvo svakom zasebnom poduzeću, ali i cjelokupnoj partnerskoj organizaciji.

3.3. Planiranje strategije kroz strateška partnerstva

Jedan od najvažnijih zadataka koji se postavlja pred uspostavljeno strateško partnerstvo je planiranje strategije poslovanja koja će pomoći pri ostvarenju unaprijed postavljenih ciljeva. Među prvim koracima su oni „tehničke“ prirode poput uspostavljanja zemljopisnih granica unutar kojih će djelovati savez. Dalje se razvija strategija koja će odrediti sljedeće segmente (Meler, 2005.):

- određivanje kategorije proizvoda,
- tržišne segmente,
- marke proizvoda i
- tehnologiju koja će se koristiti.

Strategijom se utvrđuje i provođenje aktivnosti pri čemu se diferenciraju one koje provodi jedan dio partnerstva, a koje drugi, ili kao što je već navedeno – aktivnosti koje će obavljati lider i aktivnosti koje će odrađivati pratitelji. Strategija se svakako temelji i na planiranju vezanom uz korištenje tehnologije i različitih resursa dostupnih poduzećima ili na višoj razini, cijelom novostvorenom partnerstvu. Strategije i ciljevi uglavnom se postavljaju jednom, ali to ne znači da ne mogu biti podložne promjenama. Ciljevi uglavnom ostaju isti, ali strategije kojima će se ostvariti cilj, mogu se mijenjati tijekom provedbe.

4. PROMOCIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA

Društvena odgovornost jedan je od ključnih pojmova ovog rada. Društveno odgovorno ponašanje donosi napredak u svim aspektima društva, ali i svim djelatnostima. Upravo zbog toga, važna je i njena promocija kako bi zajednica dobila percepciju svih društveno odgovornih poduzeća, ali i onih koji to nisu. Definirani pojmovi promocije kao i dimenzije društvene odgovornosti u poslovanju daju aspekt važnosti u cjelokupno osmišljenoj strategiji. Promišljanje od društvenoj odgovornosti dovelo je i do razvoja različitih koncepata. U novije doba, koncept promocije proširio se s nekoliko elemenata i napreduje iz godine u godinu.

4.1. Pojam promocije

Promocija je dobila svoj naziv prema latinskoj riječi *promovere* što bi u doslovnom prijevodu označavalo kretanje naprijed. Prema tome, odnosi se na unaprjeđenje nečega, u ovom slučaju društvene odgovornosti poduzeća. Definicija promocije podrazumijeva „skup aktivnosti pomoću kojih se emitiraju različite informacije iz gospodarskog subjekta u okruženje, a posebice na tržište“ (Kotler, Keller, 2007.). Također, promocija se može definirati i kao „svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, persuazija i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, njihovoj percepciji, idejama ili društvenoj uključenosti“ (Previšić, Ozretić Došen, 2004.: 63). Promocija se može promatrati s više aspekata. Ona je, između ostalog, znanstvena disciplina te je se tako može analizirati. Osim toga, na više načina može biti vezana uz gospodarske subjekte – kao organizacijska jedinica te osnovna ili dopunska djelatnost gospodarskih subjekata. Također, jedan je od elemenata marketing – miksa, vezana je uz konkretnu djelatnost marketinga, ali nezaobilazno i uz komunikaciju s tržištem.

Promocija se može staviti u poziciju negativne korelacije s kvalitetom proizvoda koji se nudi na tržištu. Kvalitetan proizvod zahtijeva manju promociju, dok veća promocija može biti pokazatelj eventualne smanjene kvalitete ponuđenog proizvoda. Promocija ima ključnu važnost kod novih proizvoda na tržištu, ali i kod proizvoda koji imaju veliku konkurenciju među drugim poduzećima.

Nadalje, promocija sama po sebi ne donosi poslovni uspjeh. Ona je samo dio šire slike zato što nije dovoljno temeljito razumjeti, nego je važno i moderno odnosno globalno promišljati

(Previšić i sur. 2012.: 142). U postupku promoviranja povezanom s društvenom odgovornošću, važno je zadržati i etično ponašanje u cjelokupnom poslovanju zato što je to jedan od preduvjeta dugoročnog poslovnog uspjeha. Moderno doba i suvremena poslovanja svakako stavljaju naglasak na promociju društvene odgovornosti.

4.2. Dimenzije promocije društvene odgovornosti

Postojanje društvene, odnosno socijalne odgovornosti (engl. *CRS – corporate social responsibility*) gospodarskih subjekata vrlo je važno u poslovanju razvijenih zemalja i svakako je jedna od važnijih karakteristika poslovanja suvremenog doba. Ona je važna poluga mobilizacije dodatnih resursa i socijalne integracije društva (Bežovan, 2002.: 19). Društvena odgovornost podrazumijeva i političku i gospodarsku stabilnost zato što ju je, u suprotnome, teško ostvariti. Pod pojmom promocije društvene odgovornosti razlikuju se dvije dimenzije, a to su unutarnja i vanjska (Kotler; Lee, 2009.: 98).

4.2.1. Unutarnja dimenzija promocije društvene odgovornosti

Kada je riječ o unutarnjim (internim) dimenzijama, one podrazumijevaju sljedeće komponente (Petričević, 2020.):

- ljudski resursi,
- sigurnost i zdravlje na poslu,
- prilagodba promjenama i
- utjecaj na okolinu i njene prirodne resurse.

Iako je razvoj tehnologije imao veliki utjecaj na poslovanje i usprkos tome što je u nekim segmentima poslovanja produktivnija i nezamjenjiva ljudskom rukom, ona nije temelj promocije društvene odgovornosti. Da bi se govorilo o društvenoj odgovornosti, ključno je preusmjeriti interes na ljudske resurse odnosno ljudske potrebe kao i njihove specifičnosti. Upravo je čovjek u mnogočemu nezamjenjiv te je svojim idejama i radom pokretač društva, ekonomije i gospodarstva. Svaki zaposlenik specifičan je prema svojim znanjima i vještinama, sposobnošću za rad i motivacijom za osobni napredak kao i napretku poduzeća za koje radi. Vrlo značajnu ulogu u promociji društvene odgovornosti unutar poduzeća imaju i menadžeri. Od

njih se očekuje, ali i traži odgovorno ponašanje prilikom izvršavanja poslovnih aktivnosti poduzeća koja vode (Kurtić, 2009.: 99). Također, njihov cilj bi, uz poštivanje interesa zaposlenika i usmjerenosti na ljudske resurse, trebao biti vezan i uz očuvanje društvenih vrijednosti koje njeguje pojedino društvo odnosno društvo u kojem živi.

Sve zaposlenike potrebno je aktivno pratiti kako bi se provjeravala njihova znanja i vještine te kako bi ih se motiviralo za daljnji napredak u struci. Također, komponenta ljudskih resursa podrazumijeva i protočnost informacija unutar poduzeća, jednake uvjete za sve zaposlenike, jednake mogućnosti napredovanja, ravnotežu između poslovnog i privatnog aspekta (posao i rad – obitelj i slobodno vrijeme) i sl.

Politika ljudskih resursa usmjerena je i na cjeloživotno učenje i obrazovanje zaposlenika, neovisno o tome kojeg su stupnja obrazovanja, iako se poseban naglasak stavlja na osobe koje su manje obrazovane ili su zbog nekog razloga slabijih vještina i radnih sposobnosti.

Sigurnost i zdravlje na poslu prije svega su zakonski regulirani i poslodavac je dužan postupati prema odredbama važećih Zakona, Pravilnika i ostalih relevantnih dokumenata. Zdravlje i sigurnost na poslu povezani su i s mišljenjem kupaca o njihovim proizvodima i uslugama – također se promovira sigurnost njihove primjene i povoljan utjecaj na zdravlje. Također, poštivanje ovih i sličnih mjera pozitivno utječe na smjernice o poštivanju ljudskih prava, odnosno prava svakog pojedinca, bio on zaposlenik poduzeća ili njezin krajnji korisnik.

Nadalje, sljedeća unutarnja dimenzija promocije društvene odgovornosti odnosi se na prilagodbu promjenama. Dinamika života sve je brža, mijenjaju se svakodnevne navike, ali i ustaljeni dugogodišnji načini poslovanja. Prilagodba promjenama podrazumijeva i restrukturiranje poduzeća i nove načine poslovanja, ali pod određenim uvjetima. Da bi ovakav način upravljanja poduzećem bio karakteriziran kao društveno odgovoran proces, od ključne je važnosti da se smanjuju troškovi, povećava proizvodnost i kvaliteta usluga, ali da se istodobno štiti zaposlenik i krajnji korisnik. Promjene su neizbježne, ali ne trebaju nužno imati negativnu konotaciju. Iako je nužna, postoji način kako se može odraditi tako da nema „oštećenih“ strana, već da naposljetku svatko od toga ima određenu korist.

Posljednja u nizu unutarnjih dimenzija promocije društvene odgovornosti jest utjecaj na okolinu i njene prirodne resurse. Politikama održivog razvoja i mnogobrojnim odredbama domaćeg i stranog zakonodavstva (npr. Zakon o zaštiti okoliša, Europska direktiva o vodama, Strategije o održivom razvoju Europske unije...) glavni je cilj zaštititi okoliš i mnogobrojne prirodne resurse koji se, ponekad neumoljivo, crpe radi različitih ciljeva. Društveno odgovorno ponašanje, u

ovom smislu, podrazumijeva promišljenu potrošnju sirovina i prirodnih resursa te neobnovljivih izvora energije i promišljanje o korištenju obnovljivih izvora energije. Također, sve se veći naglasak stavlja i na preventivno djelovanje budući da se tako može pravovremeno očuvati okoliš zato što se postupa prije negativnih posljedica, a ne nakon njih i to ponekad kada je već prekasno.

4.2.2. Vanjska dimenzija promocije društvene odgovornosti

Osim unutarnjih, kada je riječ o vanjskim (eksternim) dimenzijama, one podrazumijevaju sljedeće komponente (Kotler, Lee, 2009.):

- lokalnu zajednicu,
- odnose s partnerima (uz dobavljače i potrošače),
- poštivanje načela ljudskih prava i
- globalna briga za očuvanje okoliša i resursa.

Prva od spomenutih vanjski dimenzija je lokalna zajednica. Ona podrazumijeva integraciju poduzeća s okolinom u kojoj se nalazi, ali međusobno prožimanje ima vrlo značajan utjecaj na obje strane. Poduzeće koje posluje na određenom području, ovisno o svojoj veličini i moći zapošljavanja, radno zbrinjava određeni dio lokalnog stanovništva. Samim time ima povoljan utjecaj na zaposlenost i na životni standard zajednice (ako je npr. riječ o manjoj zajednici, a većem poduzeću). Poduzeće unutar nekog područja u kojem je zaposleno domaće stanovništvo itekako će posvećivati pažnju zaštiti i očuvanju okoliša kao i ljudskim resursima te će se, u tom pogledu, prožimati unutarnje i vanjske dimenzije društvene odgovornosti. Nadalje, poduzeće ovisi i o prosperitetnosti zajednice i o njenom ulaganju u ekonomiju i gospodarstvo ili u još neku od grana gospodarstva kojom se poduzeće primarno bavi. Rezultat produktivne međusobne suradnje u konačnici je rast socijalnog i gospodarskog kapitala.

Sljedeća dimenzija koja se ubraja u vanjske dimenzije promocije društvene odgovornosti jest odnos s partnerima, ali i dobavljačima i potrošačima. U ovom dijelu ključni naglasak je na stvaranju partnerstva i zajedničkih ciljeva koji će se temeljiti na obostranom poštovanju, dijalogu, dvosmjernoj komunikaciji, uvažavanju obje strane i sl. Tako će proizvodnja biti produktivna, rokovi poštivani, a krajnji proizvodi bit će kvalitetni i spremni za plasman na tržište. Iako dobavljač i potrošač nemaju zajednički kontakt, važno je da su obje strane korektne

prema posredniku, odnosno poduzeću, kao i ono prema njima kao početnoj i završnoj točki plasmana proizvoda na tržište. Također, važno je naglasiti i da učinkovitu primjenu ovakve poslovne prakse osigurava dobra i etički prihvatljiva komunikacija sa svim interesno-utjecajnim skupinama (Glavočević, Radman Peša, 2012./2013.: 33).

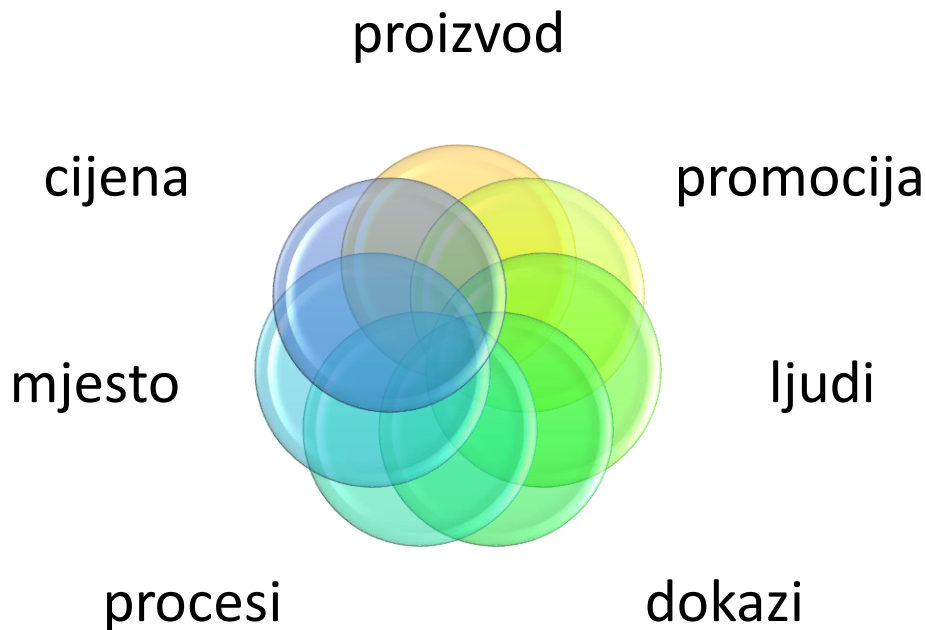
Nadalje, poštivanje ljudskih prava uvijek treba biti u fokusu postupanja ako se teži postizanju društvene odgovornosti. Polazišna točka ove dimenzije treba biti ostvarivanje prava i jednakosti za sve sudionike u procesu poslovanja. Ljudska prava i njihovo poštivanje vezana su uz osobnu moralnu odgovornost svake osobe koja sudjeluje u ostvarenju krajnjeg cilja poslovanja. Osim toga, postoji nešto što djeluje obvezujuće na svaku osobu koja na bilo koji način sudjeluje u poslovanju, a to su zakonske regulative i direktive koje su donesene od strane Europske unije i njezinih nadležnih tijela (Deklaracija o ljudskim pravima, Konvencija o pravima djeteta, Europska konvencija o ljudskim pravima i sl.).

Posljednja od spomenutih vanjskih dimenzija jest globalna briga za očuvanje okoliša i resursa koja se odnosi na veće kompanije, posebice one koje posluju na širem geografskom području, ali i diljem svijeta. Tada očuvanje okoliša nije lokalno, već globalno i svakako predstavlja vanjsku dimenziju promocije društveno odgovornog ponašanja. Kompanije nisu samo fokusirane na očuvanje okoliša i neobnovljivih izvora energije, već se teži stvaranju partnerstava kojima je očuvanje okoliša svakodnevna misija koja nije manje važna od primarnih gospodarskih, ekonomskih i financijskih ciljeva poslovanja.

4.3. Koncepti promocije

Koncepti promocije uža su slika koncepata marketinga. Marketinške strategije baziraju se na poznatom konceptu 4P koji označavaju sljedeće: *product* (proizvod), *price* (cijena), *place* (mjesto) i *promotion* (promocija) (Previšić, Ozretić Došen, 2004.: 66). Osim toga, suvremene teorije marketinga proširile su ovaj koncept na 7P pri čemu ovim, već postojećim strukturama, dodaju još i *people* (ljudi), *processes* (procesi) i *physical evidence* (dokazi). U teoriji je vidljivo postojanje sedam koncepata, no u praksi se može vidjeti i mnogo drugih čimbenika koji pomažu unaprjeđenju marketinških strategija. Spomenutih sedam koncepata prikazano je u Grafikonu 1.

Grafikon 1. Koncepti marketinga 4P i 7P



Izvor: Vlastiti rad autora prema podacima iz literature: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.) (2004.), *Marketing*, Adverta, Zagreb

Iz grafikona je vidljivo kako se sve sastavnice ovog koncepta preklapaju. Iako može funkcionirati, koncept je nepotpun bez bilo koje od navedenih sastavnica. Bilo da je riječ o 4P ili 7P konceptu, važno je napomenuti da se svaka sastavnica u nekom dijelu preklapa s drugima, a niti jedna od njih ne djeluje bez međuovisnosti s ostalima. Prema Previšić i sur. (2004.) navodi se da, kada je riječ o proizvodu, pojam se konkretno odnosi na naziv, performanse i npr. na razinu njegove kvalitete. Nadalje, cijena proizvoda stavlja ga u okvir u kojem se nalazi na tržištu, radi se o diferencijaciji i transparentnosti cijena kao i različitim bonusima, mogućnostima korištenja popusta i sl. Mjestom su određena područja distribucije. Komponenta ljudskih resursa odnosi se na ljude koji rade na određenom proizvodu, njihovu razinu obrazovanja, motivaciju za daljnje napredovanje, dodatno školovanje i drugo. Kategorija dokaza je uglavnom usmjerena na dokaze rada i pozitivnih iskustava do kojih se dolazi nakon određenog poslovnog projekta. Pretposljednja stavka su procesi koji su od velike važnosti u većim organizacijama kako bi se zaposlenici bolje snalazili odnosno poštivali određenu

strukturu putem uhodanih i provjerenih procesa. Ono o čemu će više riječi biti u nastavku poglavlja je koncept promocije koji može biti početak, ali i kraj marketinške priče.

Nadalje, svaka od sastavnica može se promatrati kao zaseban koncept sa svojim elementima. Budući da je fokus ovoga rada na promociji, u nastavku rada bit će raščlanjen upravo taj koncept. Promocija se ovdje promatra u užem smislu, kao jedan od koncepata i sastavnica marketinškog miksa. Da bi se promocija izgradila kao veći koncept, potrebno je obuhvatiti sve promocijske aktivnosti (Dimitrijević, 2012.: 105):

- ekonomska propaganda,
- osobna prodaja,
- unaprjeđenje prodaje,
- odnosi s javnošću te
- publicitet.

Aktivnosti ekonomske propagande podrazumijevaju postupak organiziranog širenja pojedinih ideja s ciljem privlačenja pažnje pojedinaca ili skupine ljudi koji će biti voditelji tih ideja. Kada je riječ o propagandi općenito, sasvim je nevažno jesu li argumenti kojima se pokušava privući pažnja istiniti ili lažni, važna je distribucija ideje. No, kada je riječ o ekonomskoj propagandi, važno je da informiranje bude istinito i objektivno. Ekonomska propaganda definira se kao „plaćena komunikacija koja nosi kreativnu komponentu i koja mora obuhvatiti potrebe cijelog društva“ (Meler, 2005.: 117).

Prema Dimitrijević (2012.), aktivnost osobne prodaje odvija se licem u lice između prodavatelja usluge i kupca kao krajnjeg korisnika. U ovoj aktivnosti najvažnije je razlikovati dvije ključne komponente, a to su naglašene informacijske sastavnice i nenaglašene nagovaračke sastavnice. U prijevodu, cilj prodavatelja usluge je naglasiti sve pogodnosti i sve pozitivne komponente proizvoda koji prodaje te što bolje prezentirati proizvod u cjelini. Samim time, nenaglašena nagovaračka aktivnost dolazi do izražaja zato što sve naglašene komponente imaju za cilj zainteresirati kupca i potaknuti ga da kupi proizvod.

Dimitrijević (2012.) opisuje i koncept unaprjeđenja prodaje jer se on odnosi na aktivnu prezentaciju proizvoda, a sve kroz unaprjeđenje kupovno – prodajnog procesa i to putem informiranja, dodatne izobrazbe, savjeta i sl. Unaprjeđenje prodaje odnosi se i na ubrzavanje postupka prodaje dobara i usluga kao i na njeno povećanje.

Posljednja dva koncepta su, prema Dimitrijević (2012.), odnosi s javnošću i publicitet, a direktno su povezani s javnim mnijenjem neovisno o tome jesu li „kupci“ izravno ili neizravno povezani s prodavateljima, proizvodom ili gospodarskim subjektom općenito. Odnosi s javnošću mogu biti unutarnji (interni) ili vanjski (eksterni) pri čemu su unutarnji usmjereni na akcije ciljane za vlastite zaposlenike unutar organizacije ili društva, a vanjski na akcije koje se odnose na sudionike izvan gospodarskog subjekta. Naposljetku, publicitet predstavlja neplaćeni oblik obavještavanja o određenom subjektu.

5. KOMPARATIVNA ANALIZA STRATEŠKIH PARTNERSTVA PODUZEĆA PHILIP MORRIS INTERNATIONAL I PHILIP MORRIS ZAGREB

Društvena odgovornost menadžmenta kao jedan od najkompleksnijih oblika menadžmenta, čvrsto je integrirana u poslovnu praksu onih naprednih poduzeća koja se ne libe preuzeti ulogu lidera na svojim tržištima. (Omazić, 2012.). Duhanska industrija, sama po sebi, često je svrstana u kategoriju specifičnih industrija s obzirom na to da poduzeća koja se u njoj nalaze, često nailaze na razne prepreke i razne situacije koje se sukobljavaju. Na jednoj je strani masovna proizvodnja, obrada, tretiranje duhana i u konačnici prodaja koja ima veliku ulogu u globalnoj ekonomiji, s obzirom na to da doprinosi svojim trošarinama i nametima državnim porezima. Na drugoj je strani duhanska industrija, tretirana prema izvještajima Svjetske zdravstvene organizacije kao industrija koja je iznimno štetna i koja uzrokuje veliki broj smrtnih slučajeva. Od iznimne je važnosti, za poslovne organizacije koje su dio spomenute industrije, da teže razvitku dobrih i kvalitetnih odnosa sa svojim dionicima, a posebno s društvom izvan organizacije.

Društvena odgovornost Philip Morris International i Philip Morris Zagreb teži ostvarenju svoje održivosti i ciljeva kroz koje mogu ostvariti veliki pozitivan utjecaj. Ciljevi se svake godine razrađuju, ali se stavlja veći naglasak na socio-ekonomsko blagostanje kao i održivost lanca opskrbe. Primarni ciljevi kojima Philip Morris International može doprinijeti su:

Slika 3. Primarni ciljevi poduzeća Philip Morris International



- 2.** Napor da se održivo upravlja opskrbnim lancem i promiče dobra poljoprivredna praksa.
- 3.** Pušenjem se uzrokuju ozbiljne bolesti. Investiranjem u manje štetne alternative moguće je značajno smanjiti negativan utjecaj proizvoda na zdravlje potrošača.
- 8.** Osiguranje dobrih radnih uvjeta za sve zaposlenike i ista očekivanja od svih naših dobavljača u korist preko milijun radnika u cijelom lancu vrijednosti.
- 12.** Poboljšanje utjecaja proizvoda na životni ciklus – eko dizajn proizvoda, program recikliranja, proizvodnja niske razine ugljika.
- 13.** Program ugljične neutralnosti u poslovanju i program obnovljivih goriva za sušenje listova duhana doprinose ublažavaju rizik od klimatskih promjena.
- 14.** Briga o zaštiti okoliša podrazumijeva brigu o pristupu otpadu i vodama kako bi se osiguralo da sav otpad ne zagađuje niti jednu razinu okoliša.
- 15.** Zaštita biološke raznolikosti i pošumljenih područja.

Izvor: Vlastiti rad autora prema podacima sa: <https://www.pmi.com/integrated-report-2019>

(preuzeto 10. 8. 2020.)

U svrhu održivosti segmenata društvene odgovornosti kompanije Philip Morris International Philip Morris Zagreb, odrađen je intervju s jednim od menadžera koji je dio tima koji kreira društveno odgovorne aktivnosti.

Svjesni činjenice da rade u industriji koja ima posebne zahtjeve od strane Zakona, poslovnih partnera, ali i zajednice, svim svojim projektima pristupaju društveno odgovorno. Strategija koju provode sastoji se od nekoliko segmenata, ali društvena odgovornost je uključena od samog početka. Posluju transparentno u želji da u svakom trenutku zainteresirana zajednica ima uvid u svaki dio poslovanja. Pritisak se osjeti jer su velika očekivanja postavljena u ciljeve i norme. Društvenu odgovornost implementiraju u svaki dio kreiranja u želji za boljom budućnosti. Provode se značajne analize kako bi se predvidjeli razni problemi i unaprijed stvorila rješenja. Velik je spektar zadataka u radu na društvenoj odgovornosti, od okoliša, preko zaposlenika do brige o zajednici i inicijativa o ne prodaji duhanskih proizvoda maloljetnicima. Rade na raznim inovacijama kako bi postali ugljično neutralni i samim time su napravili veliku transformaciju izumom duhanskog sustava IQOS koji funkcionira na principu zagrijavanja duhana. Žele da zaposlenici budu uvijek društveno odgovorno uključeni te da i oni sami daju ideje kako zahvaliti zajednici. Znaju da nije dovoljno samo platiti trošarine nego na određeni način moraju zahvaliti zajednici zato što upravo zbog njih posluju s tolikim uspjehom.

Strateška partnerstva su pomno birana i dogovarana, a suradnici prolaze kroz razne provjere zato što Philip Morris želi poslovati u skladu sa propisima i ne dozvoljava da im se uništi percepcija u zajednici. U današnje vrijeme su strateška partnerstva iznimno bitna jer su jedan od modernijih načina promocije. Također, poduzeće ima svoju veličinu unutar kojeg djeluju razne divizije i strateškim partnerstvima ostvaruje dodatnu vrijednost u kreiranju svih projekata.

5.1. Ključni problemi studije slučaja

U duhanskoj industriji poslovanje je okarakterizirano s velikim rizikom zbog raznih ograničenja koja se nalažu. Takva ograničenja mogu otežavati, poskupiti ili čak onemogućiti pojedine segmente poslovanja.

S obzirom na lošu reputaciju duhanske industrije, kompanije koje su dio te industrije, moraju ulagati snažne napore, proučavati i kreirati razne inicijative i programe te strateška partnerstva

kako bi pridobili povjerenje svih svojih dionika, ali i javnosti obzirom na posebnu kategoriju kojoj pripadaju. Sama poduzeća duhanske industrije imaju specifičan način rada zbog svih ograničenja pa tako i način na koji nastupaju u javnosti. Ipak, vode se željom da sve ono što rade, rade zbog cjelokupnog društva i to društvo ima pravo na uvid u apsolutno sve. To je jedan dio strategije prema kojoj ovo trgovačko društvo ne želi ništa kriti ni od svojih dionika ni od zajednice. Krajem devedesetih, Philip Morris pokrenuo je projekte u kojima su razrađivali plan uključivanja dionika u interno poslovanje, a sve što su provodili kroz aktivnosti pomno su prilagođavali kako bi pokazali svoju društvenu odgovornost u svijetu duhanske industrije (Philip Morris, 1999). Kompanija ima svoju internet stranicu na kojoj na godišnjoj razini razrađuje dokument o djelovanju svoje društvene odgovornosti, na lokalnoj i globalnoj razini.

Mišljenja većine su da sve aktivnosti društveno odgovornog ponašanja, u koje spadaju i strateška partnerstva, mogu doprinijeti imidžu poduzeća ispred potrošača, zaposlenika ili šire javnosti. Različite skupine imaju različita očekivanja od aktivnosti društvene odgovornosti od duhanske industrije i ta poduzeća moraju imati dobru strategiju kako bi uspjela ispuniti ta velika očekivanja. Ako se strateška partnerstva razvijaju na kvalitetan i dobro razrađen način, ona mogu imati pozitivan efekt za poduzeće. Na drugu stranu, ako bilo koji član strateškog partnerstva misli da su aktivnosti poduzeća iz krive namjere i da se nešto odrađuje samo zbog dobre reputacije, dolazi do negativnog utjecaja na poslovanje i reputaciju.

Ključni problemi studije slučaja mogu se podijeliti na poslovne i financijske. Financijski problem može krenuti iz načina kako poduzeće posluje i s kojim budžetom raspolaže. U tom pogledu rizika, nema prevelike razlike između duhanske industrije, na kojoj su temeljene studije slučaja, i ostalih industrija. Poslovni rizik nailazi na specifičnost djelovanja kojim se duhanska industrija bavi i tu dolazi do razlike u duhanskoj i ostalim industrijama.

Sva strateška partnerstva kreirana su kako bi poduzeće moglo kroz svoje odvojene entitete raditi na društvenoj odgovornosti i doprinijeti zajednici. Već spomenuta Svjetska zdravstvena organizacija, svaku inicijativu strateškog partnerstva može dočekati s odobravanjem ili neodobravanjem i tu dolazi do rizika nepredvidljivosti.

5.1.1. Ključni elementi studije slučaja A

Philip Morris International (u daljnjem tekstu PMI) stvorio je strateško partnerstvo sa PMFTC nazvano „*A sustainable footprint*“. PMFTC je podružnica PMI-a na Filipinima. Uspostavljena je kao strateško partnerstvo između PMI-a i Fortune Tobacco u 2010. godini, te je vodeći proizvođač duhana na Filipinima. Proizvodi šest od deset vodećih marki cigareta na tržištu u svijetu, između ostaloga Marlboro i lokalno najprodavaniju marku Fortune. PMI se također priprema za lansiranje uređaja sa zagrijavanjem duhana na Filipinima. PMFTC-ova radna snaga podrazumijeva oko 3800 zaposlenika u korporativnom uredu u mjestu Taguig i proizvodne pogodne u gradovima Tanauan, Batangas i Marikina, Metro Manila. Tvornice proizvode cigarete, rezana punjenja i filtere za cigarete za domaće i susjedna tržišta.

Kao odgovoran korporativan građanin, PMFTC snažno je posvećen razvoju i rastu lokalnih zajednica. Program društvene odgovornosti poduzeća *Embrace* razvijen je s partnerima u raznim vladinim institucijama, nevladinim organizacijama i lokalnim dionicima za podršku programima koji se temelje na procjeni potreba. Dobrotvorno davanje, socijalni doprinosi i ulaganja u zajednicu usmjerena su na stvaranje filipinskih zajednica u geografskim izoliranim i zapostavljenim područjima koja su otpornija. Najistaknutije aktivnosti su izgradnja višenamjenskih skloništa za ribare u regiji Batanes, izgradnja zgrade nove osnovne škole u Sitangkai u regiji Tawi-Tawi, kao i projekt za preživljavanje u sklopu projekta za podršku domorodaca u provinciji Zambales.

Zbog geografskog položaja Filipina, zemlja ima veliku ranjivost na prirodne katastrofe poput potresa, vulkanskih erupcija, tajfuna i poplava. U listopadu i studenom 2019., PMFTC je osigurao pomoć za više od 25 000 ljudi (blizu 7% pogođenog stanovništva) u potresu koji je pogodio područja u Batanesu i Mindanaou. Nakon erupcije vulkana Taal u siječnju 2020., neposredna briga bila je sigurnost i dobrobit pogođenih zaposlenika tvrtke. Unutar kratkog vremena, 150 zaposlenika bilo je evidentirano i odmah su dobili pomoć.

Paralelno s time, PMFTC je za pogođene zajednice pružio pomoć u obliku paketa za hranu, prostirki za spavanje, maske za lice i higijenskih setova. Svojim snažnim volonterskim duhom i zbog suosjećanja za zajednicu, radnici PMFTC-a bili su u središtu ove operacije pomoći. Uz sve navedeno, generirana je i novčana donacija od strane zaposlenika.

Nadalje, postoji snažan utjecaj za zajedništvo i ponos među PMFTC-ovim zaposlenicima. To je istaknuto tijekom PMI procjene utjecaja ljudskih prava u 2019. godini. Sama procjena

započela je početkom godine s istraživanjem, mapiranjem dionika, treninzima i podizanjem svijesti. S obzirom na to da je PMI imao iskustva s time zbog rada s Meksikom prethodne godine, pripreme u Filipinima uključivale su dublji angažman s menadžerskim timovima prije početka vježbe, uključujući obuku o ljudskim pravima i postupak procjene. Da bi se kreirala procjena na licu mjesta, lokalna podružnica PMFTC organizirala je događaj na kojem su prisustvovali zaposleni, lokalne nevladine organizacije, predstavnici vlade, a razgovaralo se o ljudskim pravima i ulogama koje kompanije i vlade moraju imati u tom području. Sama procjena otkrila je nekoliko pozitivnih pomaka:

- dosljednija spominjanja iznadprosječnih plaća i vodećih u industriji pogodnosti, obuku, razvoj i podršku dojiljama,
- priznanje tvrtke kao poslodavca po izboru,
- snažna kultura sigurnosti i sigurnosti među zaposlenicima i izvođačima koji povezuju njihove obitelji i zajednice,
- snažna svijest o dostupnom kanalu za prikupljanje pritužbi i PMI-ova „Govori“ kultura,
- snažna posvećenost različitostima i uključivanje s osjećam dobrodošlice i podržanosti,
- dobra razina znanja između prodaje PMI-ovog marketinškog kodeksa i
- dobavljač lišća potpuno se obvezao u PMI-ov ALP program, s rastom svijesti među poljoprivrednicima.

Pored ovih pozitivnih elemenata, primijetili su područja koja su potrebna za poboljšanje. Tijekom rasprava na fokus grupama zaposlenici, posebno žene, pokazali su zabrinutost zbog rizika za njihovu osobnu sigurnost tijekom rada na lokacijama s visokom stopom kriminala. Kako bi se ovaj rizik riješio, poduzimat će se blaže mjere, uključujući pregled zadataka rute u savjetovanju s prodajnim osobljem i mogućnost da se dva djelatnika udruže kod rada na identificiranim visoko rizičnim područjima. Pored svih potrebnih sigurnosnih mjera, zaposlenici će se osigurati odgovarajućim savjetovanjem.

Zaposlenici su izrazili dodatnu zabrinutost o njihovom dugačkom radnom vremenu spojenom s dugim vremenom putovanja na posao. Nastavno na to, rukovodstvo će obaviti anketu radnog vremena i ruta za vožnju te pregledati odgovarajuće sheme kompenzacija. Unatoč zakonskim zahtjevima u vezi minimalne dobi za prodaju duhanskih proizvoda, zaposlenici su pokazali nezadovoljstvo zbog „Sari – sari“ male susjedne trgovine, koja možda nije uvijek u skladu sa

zakonskim dobnim ograničenjima. Iako PMI ne posjeduje niti ima kontrolu nad ovim maloprodajnim mjestima, prepoznaju da moraju dalje podići svijest o standardima, koji se usklađuju s lokalnim zakonodavstvom i djeluju s tim trgovcima kako bi se osigurala zabrana prodaje maloljetnim kupcima. Na samu tu temu, tržište će uvesti dodatne aktivnosti s trgovcima na temelju PMI-ovih globalnih programa prevencije pristupa mladima.

PMI-ov savjetnik izrazio je svoju zabrinutost za plaće, iako zakonski zahtjevi mogu pasti ispod nacionalnog prosjeka i minimuma. Savjetovano je da se razmisli o provedbi povećanja plaće na temelju učinka kao poticaja. Na temelju razgovora s poljoprivrednim predstavnicima i proizvođačima duhana, PMI-ov savjetnik prepoznao je predanost PMI-ovom programu ALP i napretku u djelovanju. To uključuje poboljšanje u rastu i radne prakse, te ukupne performanse dobavljača na Filipinima. Također, zemljoradnici su izjavili da, iako je program ALP imao poboljšanu usklađenost s osobnom zaštitnom opremom (PPE), dio njih je i dalje odbijao nositi sigurnosnu opremu te su na taj način riskirali potencijalni razvoj zelene bolesti duhana i svoje zdravlje.

Ova vježba podigla je svijest o ljudskim pravima na razini države, daljnjem razvijanju kompetencija radnika i vještina rješavanja potencijalnih pitanja ljudskih prava općenito. Iz korporativne perspektive, cilj je koristiti lokalna učenja za poboljšanje globalnog razumijevanja, obučavanje i upravljanje utjecajima ljudskih prava. Iterativni proces, tzv. „Utjecaj ljudskih prava i procjena“, zahtjeva suradnju sa svim dionicima koji se trebaju slušati od kojih se može naučiti. „Slušanje zaposlenika i onih koji se suočavaju sa svim izazovima, prvi je korak za daljnju transformaciju. To transformacijsko putovanje koje PMI prolazi pokretač je promjene vezane za ljudska prava: „Promjene su vidljive našim operacijama, opskrbnim lancima ili čak u našim vanjskim angažmanima. Kao lider u industriji, moramo biti ponizni i otvoreni za učenje iz tuđih pouka, nadogradnjom rada i zajedničkim snagama zatvoriti praznine. Zajedno bismo trebali pojačati ključnu poruku da je poštovanje ljudskih prava itekako moguće.“²

Na temelju intervjua i fokus grupa s procjenama zaposlenika i izvođača radova, otkriveno je da je PMI poslodavac izbora koji nadahnjuje ponos na poslu, potiče različitost i isplaćuje iznadprosječne plaće. PMI priznaje da ne može analizirati složenost pitanja ljudskih prava na

² Perspektiva PMI-ovog direktora za upravljanje na Filipinima.

svim mjestima poslovanja, ali može stalno jačati svoje procese i produbljivati razumijevanje tijekom vremena na temelju tekućeg učenja.

Dobrobit za zdravlje zaposlenika jest primarna briga za tvrtku i stoga je pokrenuto nekoliko inicijativa za podršku u 2019. Cilj je pomoć u održavanju zajedničkog duha, npr. kroz redovna društvena održavanja poput sportskih događaja, obiteljskih izleta i sajмова zaposlenika. Godišnji sistematski pregled za cijelu tvrtku otkriva slučajeve visokog krvnog tlaka i prekomjernu težinu među zaposlenicima. Želja je izgraditi svijest o osobnoj kvaliteti zdravlja i pružiti pomoć osobnog stručnjaka kroz savjete o medicinskim, prehrambenim i fizičkim elementima, te je u skladu s time pokrenut PMFTC „Wellness Superstar program“. Naglasak programa je na:

- procjeni pojedinca kroz njegov status, kao i status tvrtke u cjelini, na različitim zdravstvenim domenama, stilu života, medicinskim uvjetima i općem dobru;
- utvrđivanje specifičnih čimbenika koji utječu na zdravlje zaposlenika, poput izbora hrane, fizičku aktivnost, navike spavanja i ponašanja koje traži zdravlje;
- pružanje mogućnosti zaposlenima da nauče o vježbama i rutinama, stvore ostvarive ciljeve, vježbaju ih i postižu zdraviji način života.

U pilot projektu je sudjelovalo 150 zaposlenika, a tvrtka planira poboljšati program na temelju početnih rezultata i proširiti ga na šire sudjelovanje. Budući da su mnogi zaposlenici izrazili ograničenje vremenom i mogućnosti za vježbanje, PMFTC je u suradnji s PMI osmislio niz inicijativa za rješavanje problema. Inicijative su usmjerene na pružanje mogućnosti vježbanja unutar sati rada, istovremeno pružajući zaposlenicima rutinu koju bi mogli koristiti kod kuće kako bi poboljšali svoju fizičku dobrobit. Projekt je uključivao sate *Zumbe* za vrijeme ručka u dvije tvornice, satove plesa i kondicijskog trenera u uredima. Trener je provodio petominutne vježbe mobilnosti za zaposlenike koje pokazuju važnost pokreta, posebno na sjedećem radnom mjestu. Treninzi su se odvijali svakog petka na radnoj stanici zaposlenih i provodili su se s ciljem smanjenja razine stresa i umora na kraju radnog tjedna. 200-250 zaposlenika pridružilo se sesijama na svojim radnim stanicama svaki tjedan. Dobrobit i zdravlje zaposlenika postala je primarna briga za tvrtku.

5.1.2. Ključni elementi studije slučaja B

„Pokreni nešto svoje“ je program koji ACT provodi drugu godinu zaredom u suradnji s Philip Morris Zagreb (PMZ). Zahvaljujući programu, poduzetnici čiji projekti imaju pozitivan utjecaj na društvo mogu dobiti do 80.000 kuna u obliku bespovratnih sredstava (granta) te savjetodavnu podršku tijekom razdoblja provedbe projekta, odnosno razvoja poslovanja postojećih i/ili novih start-upova. PMZ je svjestan kako je jedan od ključnih izazova mikropoduzetnika otežan pristup financiranju poduzetničkih aktivnosti, odnosno nedostatak sredstava za ulaganje, razvoj, istraživanja, obrazovanje i infrastrukturu. Program pomaže konkretnim i jasnim projektima koji će pokrenuti nešto novo ili razviti postojeće poduzeće ili neki određeni segment poduzeća. Program je namijenjen postojećim društvenim poduzećima, društvenim poduzećima u nastajanju, inovativnim start-upovima te poduzetnicima početnicima s društveno-poduzetničkom idejom koja će imati pozitivan utjecaj na društvo ili okoliš.

U drugom ciklusu odabrano je 7 projekata čija je provedba trajala od travnja 2018. do rujna 2018., a za što je PMZ osigurao 705.568 kuna od čega je 536.295 kuna bilo usmjereno u obliku granta za 7 dobitnika, dok je 169.273 kuna poslužilo za pokrivanje troškova ACT Grupe koja je pružala podršku dobitnicima u razdoblju provedbe projekata. Po završetku provedbe, napravljena je SROI Analiza, (*Social Return on Investment Analysis*), metoda pomoću koje su identificirani učinci s najvećim značenjem za ključne dionike programa i koja je pokazala da je za svaku 1 kunu uložених sredstava program „Pokreni nešto svoje“ za društvo stvorio 2,16 kuna.

ACT Grupa je zajednica društvenih poduzetnika i potporna organizacija za aktere društvene ekonomije u Hrvatskoj i regiji, koja iza sebe ima više od 15 godina djelovanja u području inovacija/društvenih inovacija, prijenosu znanja i pružanju usluga temeljenih na iskustvu, osnaživanju zaposlenika i suradnika, te stvaranju snažnog pozitivnog utjecaja na društvo. Osnovna djelatnost ACT Grupe je pomagati u razvoju poslovanja te pružati poslovnu podršku i edukaciju u različitim područjima. ACT Grupa provodi razne kratkoročne (polugodišnje ili jednogodišnje) inkubatorske i akceleracijske programe pružajući korisnicima treninge, monitoring i pomoć u transformaciji k agilnom upravljanju i sl. ACT Grupa specijalizirana je i u području zelene ekonomije (upravljanje otpadom i održiva poljoprivreda) i socijalnim uslugama.

Pod ACT Grupe djeluje 8 članica i to su:

1. Socijalna zadruga Humana Nova Čakovec – tekstil/reuse centar,
2. Poljoprivredna zadruga Domaći Vrt – razvoj i primjena novih metoda i tehnologije u organskoj poljoprivredi,
3. Centar za pomoć u kući Međimurske županije – pružanje socijalnih usluga starijima u ruralnom području,
4. ACT Printlab d.o.o. – grafički dizajn i web tisak,
5. Zeleni prostori d.o.o. – čišćenje, održavanje zelenih površina,
6. ACT Konto d.o.o. – knjigovodstvene usluge,
7. Učilište za društvenu ekonomiju – formalno i neformalno obrazovanje te
8. ACT Grupa – zadruga i udruga koje razvijaju društveno poduzetništvo.

Program potpore poduzetničkim projektima u Hrvatskoj namijenjen poduzetnicima početnicima i mikro poduzećima. U sklopu Programa, nudi se mentorstvo u razvoju poduzeća, bespovratna sredstva i promocija kroz kampanje. PNS je namijenjen postojećim društvenim poduzećima, društvenim poduzećima u nastajanju, inovativnim start-upovima te poduzetnicima početnicima s društveno-poduzetničkom idejom, odnosno poduzetničkom idejom koja će imati pozitivan utjecaj na društvo ili okoliš. Program je pokrenut 2016. godine kad je u prvom ciklusu bilo odabrano 6 dobitnika koji su dobili u obliku grantova novčana sredstva u ukupnom iznosu od 423.279 kuna. U ovome drugom ciklusu Programa, koji se provodio od listopada 2017. do rujna 2018. godine, od ukupno 316 zaprimljenih prijava iz cijele Hrvatske, odabrano je 7 dobitnika, te im je u obliku grantova dodijeljeno ukupno 536.295 kuna.

Analiza ili Društveni Povrat Ulaganja (DPU), engleskog naziva *Social Return on Investment* (SROI) je metoda mjerenja društvenog utjecaja pomoću koje se može izračunati koliko je društvene vrijednosti nastalo korištenjem raspoloživih resursa (kapital, vrijeme, infrastruktura i drugo) prilikom provedbe projekta odnosno programa. Ovaj omjer govori koliko je kuna zarađeno za društvo u odnosu na ulaganje od 1 kune.

DPU ili SROI analiza odvija se u 6 koraka. Započinje određivanjem djelokruga i identificiranjem ključnih dionika i jasno utvrđenim analizama, potom se nastavlja mapiranjem učinaka te se razvija teorija promjene i mapa utjecaja koja iskazuje međusobnu povezanost između *inputa* (ulaznih resursa), *outputa* (ishoda ili rezultata) te *outcoma* (učinka). Treća faza je dokazivanje i vrednovanje učinaka i ona obuhvaća istraživanje koje nudi odgovor da li su mapirani učinci stvarno nastali i koja je njihova novčana vrijednost. Slijedi utvrđivanje utjecaja

tj. novčane vrijednosti koja se umanjuje za učinke koji bi svakako nastali bez intervencije ili čak one koji su posljedica vanjskih čimbenika. Izračun SROI omjera je faza u kojoj se vrši test osjetljivosti i dobiva se SROI koeficijent koji je pokazatelj realne vrijednosti. Posljednja faza je izvještavanje, primjena i nadogradnja koje je potrebno predstaviti dionicima. Pozitivni učinci služe daljnjem razvoju organizacije, dok negativni ukazuju na područja koja je potrebno mijenjati i/ili nadograđivati. U konačnici, dobije se izračun koliko se stvori nove društvene vrijednosti na svaku uloženu kunu.

U ovom je projektu PMZ ključni dionik koji svojim kompetencijama i sposobnostima daje potporu u razvijanju poslova dobitnicima potpore. Dobitnici programa ulažu svoje vrijeme kroz razne aktivnosti kako bi stvorili posao ili program koji su zamislili. PMZ omogućuje poboljšanje financijske neovisnosti, povećano samopouzdanje, zadovoljstvo radi zabavnijeg i jednostavnijeg poticaja radne ravnopravnosti, zadovoljstvo radi konzumiranja kvalitetnog proizvoda s porukom, prepoznatljivost koja učinkovito upravlja imovinom i vodi brigu o zajednici, poboljšanu sigurnosti i jednostavnije te lakše kontroliranje sredstvima. Također, PMZ je prepoznat kao ključni investitor jer bez resursa i savjeta raznih menadžera samog konačnog ostvarenja plana projekta ne bi bilo (ACT, 2018).

5.2. Komparativna analiza dvije studije slučaja

Studije slučaja iz iste su kompanije koja svoje poslovanje usmjerava na društveno odgovorne aktivnosti. Paralelno s tim žele povećati i ukupni utjecaj na društvo pa sudjeluju u projektima i strateškim partnerstvima diljem svijeta, unutar svih mogućnosti koje imaju u svojoj industriji. Kroz razvijanja strateških partnerstva, od ključne je važnosti da PMI i PMZ kao kompanije stvaraju strateška partnerstva kako bi zajedničkim snagama doprinijele razvoju zajednice.

S jedne strane, u slučaju A, strateško partnerstvo je fokusirano na ljudska prava i visoku razinu ispunjenja standarda. Ljudska prava predstavljaju jedan od najbitnijih čimbenika odgovornosti koju jedan poslodavac može provoditi. Poznato je koliko se u svijetu ljudska prava krše na sve moguće načine i ovaj je projekt u sklopu razvijanja ljudskih prava zaposlenika od velikog interesa i važnosti. Osposobljavanje zaposlenika o ljudskim pravima je projekt gdje strateško partnerstvo sa PMFTC želi pokazati poštovanje prema čovjeku i da zaposlenikova prava u korporacijskoj kulturi započinju podizanjem svijesti o tome. Provedeni su različiti treninzi o ljudskim pravima i politikama te postupcima o pravima. Obuka potiče na razvoj svijesti o

svemu onomu što, možda, sami zaposlenici ne prepoznaju u svojoj okolini i što sami entitet PMI zabranjuje jer smatra da time krši ljudska prava, npr. dječji rad, prisilni rad i moderno ropstvo.

Strateško partnerstvo je kreirano zato što poštivanje ljudskih prava mora biti ugrađeno u korporacijsku kulturu, dopuštajući ljudskim pravima da oblikuju načela rada i vođenje interakcije sa zaposlenicima, dobavljačima, poslovnim partnerima, potrošačima, ali i zajednicom u kojoj se djeluje. PMI je prepoznao PMFTC kao izuzetnog dionika u promicanju ljudskih prava i podružnicu na Filipinima kao lokaciju na kojoj se prihvaćaju raznolikosti. Zaposlenici su dobili mogućnost reći što im ne odgovara, a dionici su pokazali koliko cijene svoje zaposlenike i da su spremni sve napraviti kako bi im pomogli. Svjesni su činjenice da im je zadovoljan radnik itekako bitan zato što to utječe i na poslovanje. Kao globalna tvrtka, naglasak stavljaju na zaštitu radnika i ljudskih prava, pa to i očekuju od poslovnih partnera. Osim što je to ispravna stvar, zaštita ljudskih prava jača i poslovanje omogućavajući bolje upravljanje operativnim rizicima, izgradnji povjerenja i osiguranju licence za rad. Cilj strateškog partnerstva sa PMFTC je kontinuirao poboljšati praksu s obzirom na prepoznavanje i adresiranje svih rizika te krajnje zadovoljstvo svih zaposlenika i gradnja njihove svijesti.

S druge strane, slučaj B je fokusiran na filantropsku društvenu odgovornost i prikaz je kako kompanije mogu pomoći zajednici kroz besplatno savjetovanje, zapravo mentoriranje i financiranje projekata. Philip Morris Zagreb želi svoje znanje i iskustvo podijeliti s onima koji nemaju velike mogućnosti u razvijanju ili poboljšanju vlastitih ideja. Mnogi imaju razne poduzetničke ideje, ali nemaju financijske mogućnosti za pokretanje. Program koji omogućava cijeli plan i program, te razradu i mogućnost izrade strategije za daljnje poslovanje, kod velike većine je prekretnica u životu koju inače ne bi imali. Na ovaj način je PMZ u suradnji s ACT Grupom razvio program gdje žele pokazati kako je bitno biti transparentan, imati empatiju prema onome što radiš, ali i obostrano povjerenje svojeg tima.

Ova vrsta društvene odgovornosti usmjerena je na financijske mogućnosti kompanije koje ulaze u strateško partnerstvo. U tom smislu mora postojati međusobnog nadopunjavanja i slične strategije kako bi partnerstvo i projekti koji se provode postali održivi.

5.2.1. Načini prikupljanja podataka i analiza podataka

Prikupljanje podataka u ovom istraživanju provodilo se korištenjem kvalitativnih elemenata istraživanja. U ovakvom istraživačkom radu ne postoji temelj za korištenje kvantitativne analize jer se ne koriste isključivo statistički podaci i drugi numerički pokazatelji. Ovdje je riječ o opisivanju i tumačenju iskustava iz prakse kao i o prikupljanju novih spoznaja iz područja društvene odgovornosti. Što se tiče načina proučavanja podataka, važno je naglasiti kako se ono odvija u prirodnim uvjetima, a promatrani segmenti sastavljaju se u cjelinu.

U ovom radu korištene su studije slučaja i intervju. Studije slučaja pružile su dubinsku analizu ključnih elemenata za slučaj A kao i ključnih elemenata za slučaj B. Nakon toga, napravljena je usporedba oba slučaja kako bi se analizirala strateška partnerstva, odnos između slučajeva iste kompanije, ali i problematika društvene odgovornosti poduzeća. Osim studije slučaja, u izradi rada korišten je i intervju koji je odrađen s menadžerom tvrtke od koje su prikupljeni podaci. Intervju je poslužio kao uvod u razmatranje dokumentacije studije slučaja i sastoji se od deset pitanja otvorenog tipa.

5.2.2. Ograničenja istraživanja

Istraživačka metodologija sadržana je unutar domene kvalitativnih istraživanja. Iako je istraživačka metodologija izrazito sveobuhvatna, ograničenja su se javila konkretno zbog problematike rada. U ovom slučaju, gotovo je nemoguće osloniti se na marketing poslovanja zato što je tema vezana uz duhansku industriju. Zbog toga dolazi do kontradiktornosti s obzirom na to da je riječ o industriji čiji proizvodi su, ili ograničeni za korištenje, ili zabranjeni za korištenje u određenim prostorima. Nadalje, zdravstvo na globalnoj razini ulaže velike napore u promicanje izbjegavanja duhanskih proizvoda zbog štetnih utjecaja na zdravlje ljudi. Upravo zbog svega navedenog, marketinško promicanje u ovom slučaju gotovo da i ne postoji. Ova činjenica govori konkretno o pokazatelju društvene odgovornosti. S druge strane, industrija, proizvodnja i prodaja traže svoje rezultate, neovisno o tome o kojem proizvodu je riječ.

6. ZAKLJUČAK

Predmet i cilj ovog diplomskog rada vezani su uz promociju društvene odgovornosti u poslovnom svijetu te uz donošenje zaključaka o važnosti i ulozi poduzeća u oblikovanju svijesti društvene odgovornosti, kvaliteti partnerstva i njegovim prednostima. Korištenjem već navedenih znanstvenih metoda istraživanja, u teorijskom dijelu rada analizirani su temeljni pojmovi vezani uz problematiku i tim dijelom daje se uvod u empirijsko istraživanje.

Pojam društvene odgovornosti sve više dobiva na važnosti. Društveno odgovorno ponašanje u poslovanju pozitivno utječe na sve njegove sudionike, štiti zaposlenike i naglašava važnost stvaranja kvalitetnih proizvoda koji će se plasirati na tržište. Društveno odgovorno ponašanje pozitivno utječe na produktivnost poslovanja i na zadovoljstvo kupaca kao krajnjih korisnika proizvoda i usluga. Uz pojam promocije društvene odgovornosti vezana su i strateška partnerstva pri čemu je važno njihovo aktivno razvijanje kao i planiranje različitih strategija poslovanja. Implementacija društvene odgovornosti u sve sfere poslovanja svakako će utjecati na njegovo unapređenje i samim time može se reći da je društvena odgovornost jedan od temelja na kojima će se graditi sva poslovanja u budućnosti.

Na primjeru kompanije Philip Morris International i Philip Morris Zagreb prikazan je rad kroz društveno odgovorne aktivnosti kojima se kompanije bave. Duhanska industrija je puna ograničenja i sve njihove inicijative su usmjerene ka podizanju imidža u društvu. Razne inicijative kroz društveno odgovorno poslovanje pomno su kreirane i osmišljene kako bi svojim djelovanjem kroz strateška partnerstva pokazala predanost ka boljoj zajednici i njezinom daljnjem razvitku. Strateška partnerstva Philip Morris International i Philip Morris Zagreb kreirana su u raznim segmentima kako bi obuhvatila sve probleme s kojima se društvo bavi. Ne baziraju se na isključivo jedan dio društveno odgovornog poslovanja nego se trude djelovati u više segmenata.

Kroz intervju s jednim od menadžera Philip Morris Zagreb prikazano je više primjera djelovanja društvene odgovornosti što je i prikaz cjelokupne slike ovog rada. Menadžer je odgovorio na ključna pitanja o održivosti društvene odgovornosti i važnosti strateških partnerstva. Istraživanje s dvije studije slučaja su potvrdile raznolikost djelovanja društvene odgovornosti poduzeća i u kojim sve sferama je moguće djelovati i postići dobrobit za zajednicu. Strateška partnerstva bitan su dio aktivnosti poduzeća i daju potporu programima u koje se Philip Morris International i Philip Morris Zagreb imaju želju i priliku priključiti.

POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Altschuller, S.A., Lehr, A.K., Orsmond, A.J. (2011.), Corporate Social Responsibility, *The International Lawyer, International legal development in review*, 45 (1): 179-189
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2004.), *Pregled društvene odgovornosti poduzeća*, Academy for Educational Development, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, S., Pološki, V. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb
4. Bežovan, G. (2002.), Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustva u Hrvatskoj, *Revija za sociologiju*, 33 (1-2): 17-32
5. Brouckett, A., Rezaee, Z. (2012.), *Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting*, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ
6. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet Split, Split
7. Carroll, A. B. (1991.), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, Indiana
8. Carroll, A. B. (2016.), Carroll's pyramid of CSR: Taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1 (3)
9. Certo, S. C. I S. T. (2008.), *Moderni menadžment*, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb
10. Crane, A., Matten, D., Spence, L. J. (2008.), *Corporate social responsibility – readings and cases in a global context*, Routledge, Park Square
11. Daft, R. L. (2006.), *The New Era of Management*, Thomson, South-Western
12. Dimitrijević, Lj. (2012.), Društveno-ekonomske dimenzije marketinga, *Učenje za poduzetništvo*, 2 (1): 103-109
13. Freeman, R. E. (1984.), *Strategic Planning: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984. Citirano prema S. Turnbull: "Stakeholder Cooperation, *Journal of Co-operative Studies*, Boston Pitman, Boston
14. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2012./2013.), Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnost, *Oeconomica Jadertina*, 3 (2): 28-49

15. Glumac, M. (2018.), Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, *Paragraf: časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*, 2 (1): 99-124
16. Hopskins, P., Moorthy, V., Shaw, B.A. (2006.), Surface and subsurface stress evaluation in case-carburised steel using high and low frequency magnetic barkhausen emission measurements, *Journal of Magnetism and Magnetic Materials*, 299 (2): 362-375
17. Hunjet, A., Kozina, G. (2013.), Poduzetničko obrazovanje temeljeno na društvenoj odgovornosti, *Učenje za poduzetništvo, Znanstveni časopis ICEL3 konferencije*, 3 (1): 61-82
18. Kotler P., Keller, K. L. (2007.), *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb
19. Kotler, P., Lee, N. (2009.), *DOP: Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, M.E.P., Zagreb
20. Kreitner, R. (1989.), *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston
21. Krkač, K., Jalšenjak, J. (2013.), *Društveno odgovorno poslovanje*, MATE, Zagreb
22. Kurtić, A. (2009.), Društvena odgovornost – novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta, *Tranzicija*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, 11 (23-24): 90-100
23. Marshall G., Johnston, M. (2010.), *Marketing Management*, McGraw-Hill, New York
24. Meler, M. (2005.), *Osnove marketinga*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
25. Montiel, I. (2008.), Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability, *Organization & Environment*, 21 (3): 245-269
26. Morić Milovanović, B. (2013.), Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća, *Ekonomski misao i praksa*, (1): 237-258
27. Omazić, M. A. (2012.) ur: Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR)*, Zagreb
28. Pavić-Rogošić, L., (2012.), *Društveno odgovorno poslovanje*, Odraz, Zagreb
29. Petričević, T. (2020.), *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu*, British Council Hrvatska, Zagreb
30. Philip Morris (1999.), *Philip Morris Calls for Constructive Dialogue – It's Time to Talk*, Philip Morris, London
31. Philip Morris International (2019.), *Reporting on Sustainability*, <https://www.pmi.com/integrated-report-2019>, pristupljeno: 10. 8. 2020.

32. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.) (2004.), *Marketing*, Adverta, Zagreb
33. Shwu-Ing, W., Jr-Ming, H. (2008.), A performance evaluation model of CRM on non-profit organisations, *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (4): 321-342
34. Sikavica, P. (2004.), *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb
35. Sisek, B., Strahonja, M. (2012.), Stakeholderski pristup poduzeću, *Poslovna izvrsnost*, 6 (1): 129-145
36. Srblijinović, M. (2012.), Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 10 (2): 163
37. Tafra-Vlahović, M. (2009.), Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja, *MediAnali: Međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, 3 (5): 163-184
38. Taiwo, W. (2012.), *Using corporate social responsibility to enhance value*, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences International Degree Programmes
39. Tipurić, D., Markulin, G. (2002.), *Suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Sinergija, Zagreb
40. Trcol, K. (2001.), Etika u managementu: odnosi poslodavaca i zaposlenika, *Slobodno poduzetništvo*, 8 (19/20): 215-217
41. Vrdoljak-Raguž, I., Hazdovac, K. (2014.), Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, 4 (1): 40-58

POPIS SLIKA

BROJ	NAZIV	STRANICA
Slika 1.	Prikaz komponenti društvene odgovornosti	11
Slika 2.	Odgovor korporacije na društvene zahtjeve	18
Slika 3.	Primarni ciljevi poduzeća Philip Morris International	31

POPIS GRAFIKONA

BROJ	NAZIV	STRANICA
Grafikon 1.	Koncepti marketinga 4P i 7P	27

POPIS TABLICA

BROJ	NAZIV	STRANICA
Tablica 1.	Zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća	5
Tablica 2.	Deset načela društveno odgovornog poslovanja	8
Tablica 3.	Glavne razlike modela društvene odgovornosti	10
Tablica 4.	Ishodi društveno odgovorne uključenosti	16
Tablica 5.	Društvene obveze menadžera prema raznim dionicima	18

ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

Ime i prezime: MATEA ŠMUC

Datum i mjesto rođenja: 09.09.1993. Karlovac, Hrvatska

Adresa: Senjska 1f, 47000 Karlovac Hrvatska

E-mail: smuc.matea@gmail.com

Kontakt telefon: 091/422-8331

Obrazovanje:

2018.-2020. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu; Sveučilišni magistar poslovne ekonomije; Smjer: Marketing (diplomski za obraniti).

2015.-2018. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu; Sveučilišna prvostupnica (baccalaurea) poslovne ekonomije.

2012. – 2015. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu; Stručna prvostupnica (baccalaurea) ekonomije, Smjer: Računovodstvo i financije.

2008. - 2012. Ekonomsko – turistička škola Karlovac; Smjer: Poslovna tajnica.

2000. – 2008. Osnovna škola Grabrik, Karlovac.

Radno iskustvo

Ožujak 2018. – Orbico d.o.o., za Philip Morris Zagreb

Pozicija: IQOS Expert/Stručnjak

- Edukacija i prodaja uređaja zainteresiranim korisnicima kao i poslovnim partnerima. Suradnja s poslovnim partnerima, pronalazak novih kontakata, širenje svijesti o IQOS-u i viziji. Program obuke i edukacije novih kolega, sudjelovanje u mnogim internim radionicama Philip Morris Zagreb. Sudjelovanjem u raznim istraživanjima i testnim grupama kompanije. Organiziranje work place engagementa

i pop-up lokacija. Pisanje izvještaja o provedenim aktivnostima u poslu i nakon evenata. Konsolidiranje izvještaja i mišljenja korisnika.

Veljača 2015. – Ožujak 2018. MPG d.o.o., za Philip Morris Zagreb

Pozicija: Unapređivač prodaje

- Svakodnevna komunikacija s potrošačima, informiranje odraslih pušača o asortimanu, edukacija tradera na prodajnim mjestima o asortimanu. Osiguravanje vidljivosti asortimana na prodajnim mjestima. Eventi i aktivacije na istima. Koordiniranje PHT timom Zagreb. Obuka novih zaposlenih kolega i uvođenje kroz posao, sastavljanje rute plana. Organiziranje i održavanje treninga prodaje PHT timu u svim regijama Hrvatske. Provođenje istraživanja tržišta i konsolidiranje dobivenih rezultata. Zasnovan radni odnos na određeno.

Listopad 2013. – Prosinac 2014. Playboxgrupa, za Philip Morris Zagreb

Pozicija: Unapređivač prodaje

- Svakodnevna komunikacija s potrošačima, informiranje odraslih pušača o asortimanu, sastavljanje prijedloga ruta. Obuka novih zaposlenih kolega I uvođenje kroz posao. Zasnovan radni odnos na određeno

Srpanj 2013. – Rujan 2013. Vila M, Prizna

- Rad u obiteljskim apartmanima, recepcija, zaprimanje gostiju. Vođenje knjiga i administrativni poslovi (financijski izvještaji, nabava potrebnih materijala, obračun plaća)

Studeni 2012. – Srpanj 2013. Fitness Centar Viking, Karlovac

Pozicija: Administrator, rad na recepciji

- Vođenje klijenata, vođenje administracije (upisi korisnika, naplaćivanje transakcija). Obračun plaća i izrada izvještaja

Veljača 2012 – Lipanj 2013 Igraonica Leptirići, Karlovac

Pozicija: Animator i vođenje poslova

- Nabava materijala, dogovor s roditeljima. Animacije djece, vođenje administracije I organizacija rođendana

Siječanj 2012. – Siječanj 2013. Gramari d.o.o, Karlovac

Pozicija: Koordinatorica

- Organizacija poslova te raspodjela istih curama, vođenje administracije, obračun plaće, primanje pošte i raspodjela iste. Razgovori i dogovori s klijentima, ugovaranje evenata. Obučavanje hostesa te raspodjela poslova promocije, nadgledanje evenata i rada cura. Pisanje izvještaja, planova, dogovaranje termina promocija i svih događanja.

DODATNE INFORMACIJE

Jezici

Hrvatski	Odlično poznavanje
Engleski	Odlično poznavanje
Njemački	Pasivno poznavanje

Ostale vještine:

- Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)
- Komunikacijske vještine
- Prezentacijske vještine
- Visoka razina društvenih sposobnosti i interakcije
- Bogat vokabular u govoru i pismu uz izraženu elokventnost
- Hobiji: Crossfit, rukomet, ples

PRILOG – INTERVJU

1. Što je za Philip Morris International i Philip Morris Zagreb (u daljnjem tekstu PMI i PMZ) društvena odgovornost?

PMI i PMZ ima odgovornost prema društvu i osjećaj pritiska za kvalitetnu primjenu društvenih normi, imaju velika očekivanja od svojih zaposlenika koji svojim radom doprinose kupcima i građanima te kreiraju brzi rast i brze promjene koje svijet donosi. Osim toga, ulagača je sve više i potrebno je pokazati svoju empatiju, slušati zajednicu i biti društveno odgovaran u što je većoj mogućoj mjeri, sve u skladu sa Zakonom kojim je duhanska industrija itekako ograničena.

2. Od koje točke kreće društvena odgovornost PMI i PMZ?

Od samog kreiranja. Nedavno je Upravni odbor izdao Izjavu o svrsi, kojom se potvrđuje poslovanje tvrtke i njezina predanost budućnosti bez pušenja, naglašavanje potreba za konstruktivnim angažmanom i partnerstvom radi postizanja svrhe naše kompanije. Izjava podvlači da i naš Odbor kao Uprava Društva smatra dionike suštinskim elementom naše transformacije, okolišni i društveni utjecaji našeg poslovanja su temeljni dio naše korporativne strategije.

3. Provode li se analize i kolika im je značajnost?

Da, redovito se provode značajne analize održivosti s opsežnim ulogom dionika u želji da se resursi postave tamo gdje mogu imati najveći utjecaj. Cilj nam je transparentnost u svemu što radimo, godišnje izvještavajući o napretku dijeljenjem i objavljivanjem specifičnih tema. Također, i podružnice PMI obavljaju detaljne analize kako bi se osigurala njihova održivost usmjerena lokalnom kontekstu.

4. Na čemu najviše radite za društvenu odgovornost? Može neki konkretan primjer?

Bitna su nam sva područja društvene odgovornosti jer želimo utjecati na zajednicu na najbolji mogući način i doprinijeti najbolje što znamo i možemo. Svakodnevno učimo i napredujemo i to želimo prenijeti i na zajednicu. Pokušavamo poboljšati učinak u nizu društvenih, okolišnih i samih područja upravljanja te strategiju održivosti postaviti na još veću razinu. Nastojimo demonstrirati liderstvo u rješavanju klimatskih promjena, podržavamo Pariški sporazum i usklađujemo sve naše ciljeve s preporukama panela za klimatske promjene. Poduzimamo širok spektar aktivnosti na smanjenju emisije i potrošnje energije unutar naših operacija u cijelom

lanac vrijednosti. Također, dugoročni cilj nam je da postanemo ugljično neutralni kao tvrtka do 2030., a do 2050. uključujući cijeli lanac vrijednosti.

5. Kako planirate postati ugljično neutralni? Kroz što promičete takvu održivost?

Kroz inovacije planiramo postati ugljično neutralni. Početkom 2015. godine krenuli smo u potpunu transformaciju te počeli s proizvodnjom grijanog duhanskog sustava IQOS uz komercijalne cigarete. Početkom 2018. godine Philip Morris S.A. prekinuo je sve marketinške aktivnosti za zapaljive cigarete u novinama i časopisima i potpuno se okrenuo promoviranju IQOS-a. Za sve naše tvornice u planu je kupiti samo certificirane obnovljive električne energije do 2025. godine. Za tvornicu u Švicarskoj, želja nam je ostvariti taj cilj do kraja ove godine. U tu svrhu provedeno je nekoliko mjera uspostavljenih posljednjih godina, uključujući vjetroturbine, solarne ploče i parkirna mjesta sa stanicama za punjenje električnih automobila. Najveći doprinos dolazi iz prednosti lokacije tvornice koja je na jezeru; proizvodni pogodni počeli su koristiti vodu iz jezera koja svojom temperaturom olakšava hlađenje strojeva.

6. Do sada ste najviše spomenuli društvenu odgovornost prema zaštiti okoliša, koji su još primjeri Vaše održivosti kroz razne aktivnosti?

Zaštita okoliša samo je jedan segment našeg djelovanja društvene odgovornosti. Zalažemo se za poštivanje ljudskih prava, raznoliko i uključivo radno okruženje, fer uvjete rada, integritet poslovanja, pouzdanost proizvoda i drugih. Navedeno su samo neki segmenti i teško ih je sve uopće i nabrojati.

7. Kada bi morali izdvojiti projekt kroz koji ste najbolje pokazali društvenu odgovornost, koji bi to bio?

Budući da sudjelujem u većini, izdvojit ću prvi projekt na kojem sam radio. Inicijativa u kojoj smo htjeli pokazati svoj fokus na želji da duhanske proizvode ne kupuju maloljetnici. Duhanska industrija je sama po sebi puna kontroverzi i situacije u kojoj maloljetnici kupuju duhanske proizvode, nažalost, nam nisu strane. Mi smo se rasporedili u timove i moj je tim radio isključivo na tom projektu. Sa svim našim poslovnim partnerima smo sjeli i objasnili nam koliko nam je važno da to poštuju, osmislili smo razne programe kojima smo ih dodatno motivirali da se osvijeste i oni sami. Moram reći da sam jako ponosan kada danas, s odmakom od nekoliko godina, gledam na sve to.

8. Na koji način dogovarate svoja strateška partnerstva?

Kada razvijamo određenu strategiju, proučavamo koje kompanije rade u segmentima u kojima mi želimo djelovati. Najbitnije je da organizacija s kojom želimo dogovoriti strateško partnerstvo posluje u skladu sa Zakonom i da joj je u interesu dobrobit zajednice, a ne primarno profit koji će ostvariti. Najlakše je dogovoriti suradnju i profitirati, ali naš je cilj cijeli put pratiti i sudjelovati u razvoju i implementiranju svih dogovorenih koraka te, na koncu, cjelokupnoj zajednici donijeti dobrobit, u bilo kojem smislu.

9. Koliko je bitno za Vašu kompaniju neko strateško partnerstvo?

Moram reći da nam je svako strateško partnerstvo jako bitno i uvijek s velikim očekivanjima krećemo u projekte zato što je svako partnerstvo na svoj način segmentirano i kreirano upravo iz nekog razloga. Ne gradimo nekoliko strateška partnerstva s istom svrhom nego se trudimo pronaći najboljeg partnera za određeni dio aktivnosti. S obzirom na to da smo velika kompanija s puno divizija unutar zgrade, trudimo se kreirati strateška partnerstva s kompanijama izvan naših okvira kako bi tako gradili i sebe kao kompaniju.

10. Kako ocjenjujete odrađena strateška partnerstva?

Najjednostavnije rečeno, prema reakcijama naše zajednice. Svjesni smo kakvu reputaciju imamo zato što smo duhanska industrija, ali se stvarno trudimo pokazati zajednici da ćemo napraviti sve kako bismo pomogli društvu u cjelini. Nama je u interesu njihovo zadovoljstvo i njihova zainteresiranost za sve naše inicijative. Tako vidimo koliko smo uspješni u nekom projektu kroz određena strateška partnerstva. Možemo mi biti zadovoljni programom, posložiti apsolutno svaki dio projekta, a na kraju zajednica nije sretna nego imaju dojam da sve to radimo samo da indirektno sebe reklamiramo. To nam nikako nije cilj.