

# Društveno odgovorno poslovanje poduzeća u industriji robe široke potrošnje

---

**Erceg, Boris**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:355678>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Analiza i poslovno planiranje**

**Društveno odgovorno poslovanje poduzeća u industriji robe široke  
potrošnje**  
**Diplomski rad**

**Boris Erceg**

**Zagreb, 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Analiza i poslovno planiranje**

**Društveno odgovorno poslovanje poduzeća u industriji robe široke  
potrošnje**

**Corporate social responsibility of companies in the FMCG industry**

**Diplomski rad**

**Boris Erceg, 0067478355**

**Mentor: prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić**

**Zagreb, 2021.**

## 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 prikazuju korištene bilješke i bibliografija.

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

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

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

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

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

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

---

(personal signature of the student)

---

(date and time)

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

U radu je pojašnjen relativno mlad pojam društveno odgovornog poslovanja, njegove glavne karakteristike i primjena. Isto tako, prikazano je kako je tekao razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj, kroz prve propise i ustaljena pravila pa do njegova provođenja u praksi. Nadalje, prikazan je način integracije društveno odgovornog poslovanja u industriji robe široke potrošnje. Jasnije je objašnjen i sam pojam industrije robe široke proizvodnje radi lakšeg razumijevanja te specifičnosti koje se javljaju u primjeni društveno odgovornog poslovanja na navedenu industriju. Naglasak rada je na analizi implementacije društveno odgovornog poslovanja u poslovanje poduzeća Procter & Gamble te Henkel Croatia Metode prikupljanja podataka za ovaj rad su utemeljene na stručnoj literaturi i službenim internet izvorima te su provedeni dubinski intervjui s marketinškim menadžerima navedenih poduzeća. Zaključak rada potvrdio je velike napore koje oba poduzeća ulažu u implementaciju društveno odgovornog poslovanja u svoja poslovanja.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, provedba društveno odgovornog poslovanja, poduzeće, analiza implementacije društveno odgovornog poslovanja, tržište robe široke potrošnje

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

The paper clarifies the relatively young concept of corporate social responsibility, its main characteristics and implementation. Also it shows how the development of CSR in the Republic of Croatia proceeded through regulations and established rules all through its implementation in practice. Furthermore, the method of integrating corporate social responsibility in the consumer goods industry is presented. The notion of the broad-based goods industry is also more clearly explained in order to make it easier to understand this specificity that arises in the application of CSR to the said industry. The emphasis of the paper is on the analysis of the implementation of corporate social responsibility in the business of Procter and Gamble and Henkel Croatia. The data collection methods for this work were based on professional literature and official Internet sources and in-depth interviews were conducted with the marketing managers of the listed companies. The conclusion of the paper confirmed the great efforts that both companies are making in implementing CSR into their businesses.

**Key words:** Corporate social responsibility, business, implementation of corporate social responsibility, analysis of the corporate social responsibility, fast moving consumer goods market.

## Sadržaj

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU.....I	I
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM 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.....	2
2. POJMOVNO ODREĐENJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	3
2.1. Definicija i obilježja društveno odgovornog poslovanja.....	3
2.2. Društveno odgovorno poslovanje unutar Europske unije .....	6
2.3. Ključne dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....	8
2.3.1. Unutarnja (interna) dimenzija društveno odgovornog poslovanja.....	8
2.3.2. Vanjska (eksterna) dimenzija društveno odgovornog poslovanja.....	12
2.4. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.....	14
3. INTEGRACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U INDUSTRIJI ROBE ŠIROKE POTROŠNJE .....	16
3.1. Općenito o industriji robe široke potrošnje .....	17
3.2. Značaj društveno odgovornog poslovanja u industriji robe široke potrošnje .....	19
3.3. Specifičnosti društveno odgovornog poslovanja u industriji robe široke potrošnje.....	20
4. ANALIZA KOMPARACIJOM ODABRANIH PODUZEĆA IZ ASPEKTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	25
4.1. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća Procter & Gamble .....	25
4.1.1. O poduzeću .....	25
4.1.2. Analiza implementacije elemenata društveno odgovornog poslovanja u poslovanje poduzeća Procter & Gamble .....	28
4.1.1.1. Upravljanje ljudskim resursima.....	28
4.1.1.2. Ekologija i upravljanje ljudskim resursima.....	30
4.1.1.3. Odnos prema zajednici.....	31
4.2. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća Henkel Croatia .....	33
4.2.1. O poduzeću .....	33
4.2.2. Analiza implementacije elemenata društveno odgovornog poslovanja u poslovanje poduzeća Henkel Croatia .....	35
4.2.2.1. Upravljanje ljudskim resursima .....	35

4.2.2.2. Ekologija i upravljanje ljudskim resursima.....	38
4.2.2.3. Odnos prema zajednici.....	39
4.3. Usporedba društveno odgovornog poslovanja poduzeća Procter & Gamble i Henkel Croatia.....	40
4.4. Ograničenja istraživanja.....	44
5. ZAKLJUČAK.....	45
POPIS KORIŠTENIH IZVORA.....	III
POPIS SLIKA.....	IV
POPIS TABLICA.....	V
ŽIVOTOPIS KANDIDATA.....	VI



# 1. UVOD

Razvoj industrije i društva općenito sa sobom nosi i pozitivne i negativne posljedice. Pozitivne posljedice su bolji životni standard, tehnološki napredak i olakšanje obavljanja svakodnevnih poslova. Negativne posljedice se u najvećoj mjeri očituju kroz ugrožavanje okoliša i zdravlja ljudi. Upravo zato, važno je baviti se tom temom aktivno i sagledati što se može poduzeti za ublažavanje negativnih posljedica. Društveno odgovorno poslovanje svakako je jedan od načina za postizanje toga te je upravo zato tema ovoga rada. Društveno odgovorno poslovanje treba biti cilj i velikim i malim poduzećima te treba uključiti širu zajednicu kako bi se proširila svijest o učincima industrije na okoliš, zdravlje i zajednicu u cjelini.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je društveno odgovorno poslovanje i njegova implementacija u industriji robe široke potrošnje. Navedena industrija veliko je globalno tržište i od iznimne je važnosti pronaći načine kako uvrstiti društveno odgovorno poslovanje u sve segmente njene proizvodnje. Društveno odgovorno poslovanje relativno je mlad pojam no sve više dobiva na važnosti zbog naglog povećanja onečišćenja okoliša i narušavanja zdravlja ljudi.

Cilj rada je prikazati što je to društveno odgovorno poslovanje i zašto je važna njegova primjena u industriji robe široke potrošnje. Isto tako, cilj rada je analizirati na koji način i u kojoj mjeri su odabrana poduzeća u industriji robe široke potrošnje uvrstile društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovanje. Odabrana su poduzeća Procter & Gamble te Henkel Croatia kao glavni konkurenti na globalnoj razini u proizvodnji i prodaji sredstava za njegu i ljepotu, čišćenje kućanstva te brige o rublju.

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

Izvori podataka vezano za teorijski dio rada potiču iz stručne literature te detaljno opisuju ekonomske pojmove i pobliže objašnjavaju industriju robe široke potrošnje. Isto tako, korišteni su i službeni Internet izvori iz kojih se mogu dobiti konkretne i točne informacije vezano za razvoj i trenutno stanje društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj i šire. Službeni Internet izvori korišteni su i za dobivanje podataka o poduzećima Procter & Gamble i Henkel Croatia među kojima su svakako najbitnija njihova godišnja izvješća o održivom razvoju. Uz sve navedeno, za analizu primjene društveno odgovornog poslovanja u navedenim poduzećima provedeni su i dubinski intervjui s njihovim marketinškim menadžerima, a u svrhu dobivanja pouzdanih informacija iz prve ruke.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Sadržaj rada fokusira se na pojam društveno odgovorno poslovanja i prikazuje se njegova primjena u industriji robe široke potrošnje. Na samom početku rada pobliže se pojašnjava navedeni pojam te njegove glavne karakteristike i posebnosti. Isto tako, prikazuje se razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

Rad se potom bavi prikazom kako je društveno odgovorno poslovanje implementirano u industriju robe široke potrošnje. Pojašnjava se pojam navedene industrije i ističu posebnosti koje sa sobom nosi društveno odgovorno poslovanje u svojoj primjeni.

Naposljetku se u radu prikazuje analiza konkurentskih poduzeća Procter & Gamble i Henkel Croatia vezano za implementaciju društveno odgovornog poslovanja u njihovo poslovanje. Prikazane su općenite informacije o oba poduzeća te njihovi dosadašnji potezi i rezultati u primjeni društveno odgovornog poslovanja. Također vidljivi su i dugoročni ciljevi poduzeća. Naposljetku je izvršena usporedba njihovih aktivnosti, postignuća i konkretnih rezultata, nakon koje slijedi zaključak rada.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Tržišno natjecanje u svim sektorima proizvodnje i ponude usluga svake godine sve više raste. Veliki utjecaj na to ima digitalizacija i stalno unapređenje tehnologije. Isto tako, ljudi imaju brojne potrebe za stvarima i uslugama koje su se prije smatrale luksuzom, dok se danas na njih gleda kao nešto uobičajeno. Navedeno objašnjava konstantan rast raznih poduzeća, s time i poduzetnika. Također, brojčano povećanje sa sobom nosi i određene negativne posljedice. Osim velike konkurencije i potrebe za isticanjem kvalitetom među mnoštvom proizvoda, posljedice se osjete i na okolišu i životnom standardu ljudi. Tu veliku ulogu ima društveno odgovorno poslovanje. U fokusu društveno odgovornog poslovanja nalaze se organizacijska kultura, sustav vrijednosti, upravljanje ljudskim potencijalima i odgovornost prema okolišu.

### **2.1. Definicija i obilježja društveno odgovornog poslovanja**

O društveno odgovornom poslovanju govorimo kada neko poduzeće, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka (*Hrvatska gospodarska komora, 2010.*). Ono što je važno napomenuti jest da društveno odgovorno poslovanje predstavlja dodatni trud koje firme ulažu, a koji nije zakonom nametnut. Iz toga se može vidjeti koja poduzeća se žele nametnuti u visokom stupnju poslovanja i u pozitivnom društvenom imidžu, što u zadnje vrijeme postaje sve važnije. Prema Glavočević i Radman Peša (2013.) pitanje društveno odgovornog poslovanja nije imalo toliku važnost unazad deset godina. No, poduzećima se počelo upućivati sve više pitanja koja se odnose na onečišćenje okoliša, velik nesrazmjer između bogatih i siromašnih, povećano vrednovanje obiteljskog života i sve veća potreba za zdravim životom ljudi. Od strane društva prepoznata je potreba za ravnotežom između poslovnog i privatnog života i da upravo poduzeća moraju dati velik doprinos u postizanju istoga. Poslodavci su uvijek u potrazi za kvalitetnom radnom snagom no sad, osim onoga na što su zakonom obvezni, moraju pružiti i dodatne beneficije kako bi kvalitetan zaposlenik došao u određeno poduzeće i tamo ostao. Prema Hrvatskoj gospodarskoj komori i Indeksu društveno

odgovornog poslovanja (2010.) dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrednovanje uspješnosti poduzeća, već se ona dodatno očituje kroz ujednačeno vođenje računa o njenom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju. Upravo zato, društveno odgovorno poslovanje predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način. Prema Glumacu (2018.) neka od glavnih obilježja društveno odgovornog poslovanja su:

- a) dobrovoljnost,
- b) upravljanje eksternalijama,
- c) orijentacija na više sudionika,
- d) prakse i vrijednosti,
- e) više od filantropije.

Glumac(2018.) navodi kako je dobrovoljnost element društveno odgovornog poslovanja uređen zasebno zakonom u nužnim granicama koje treba poštivati. To se odnosi na standard zaštite radnika na njihovim radnim mjestima, poštivanje ljudskih prava, zabrana štetnih radnji i slično. No, društveno odgovorno poslovanje predstavlja dodatni trud koje poduzeća i poslodavci ulažu izvan onoga na što su zakonom obvezne. Dodatno ulaganje u zaštitu okoliša, investiranje u istraživanja, usavršavanje i dokvalifikacija zaposlenika i stimulacija na radnom mjestu dobrovoljne su radnje kojima poduzeće koja ih poduzme želi povisiti svoj standard u društvu i zajednici.

Upravljanje eksternalijama Glumac (2018.) objašnjava kao pozitivne i negativne posljedice gospodarskog ponašanja koje snose treće osobe, najčešće lokalna zajednica i potrošači. Jedan od važnijih primjera je onečišćenje okoliša koje snosi zajednica u cjelini. Te posljedice se ne uzimaju u obzir u procesu donošenja odluka i nisu uključene u tržišnu cijenu roba i usluga. Uvođenjem društveno odgovornog poslovanja poduzeća upravljaju tim eksternalijama na odgovoran i razuman način, trudeći se smanjiti razinu negativnih posljedica na minimum. Na taj način poslodavci preuzimaju svoj dio odgovornosti i troška za rješavanje problema.

Nadalje, Glumac (2018.) pojašnjava i orijentaciju na više sudionika kao jedno od glavnih obilježja društveno odgovornog poslovanja. Navodi kako u procesu svog poslovanja poduzeća imaju društvenu odgovornost prema velikom broju osoba u svom okruženju. Implementiranjem društveno odgovornog poslovanja one tu odgovornost preuzimaju i usmjeravaju rješenja prema vlasnicima poduzeća, državi, lokalnim i regionalnim samoupravnim jedinicama, potrošačima i kupcima, zaposlenicima i zajednici u cjelini.

Prakse i vrijednosti prema Glumac (2018.) su posebnost društveno odgovornog poslovanja je spajanje poslovnih praksi i strategija za uspješno poslovanje sa socijalnim i ekološkim elementima. Kombinacija navedenih vrijednosti i prakse predstavlja uspješno društveno odgovorno poslovanje i svrhu njegova postojanja.

Naposljetku, Glumac (2018.) navodi kako se društveno odgovorno poslovanje često prikazuje kao filantropija i donacija od strane poduzeća i poslodavaca zajednici. No, to nije samo oblik volontiranja i ne treba biti shvaćano kao takvo. Društveno odgovorno poslovanje treba biti dio strategije poslovanja svakog poduzeća i na to ne treba gledati na nešto što je samo izbor pojedinog poduzeća već i njegova obveza.

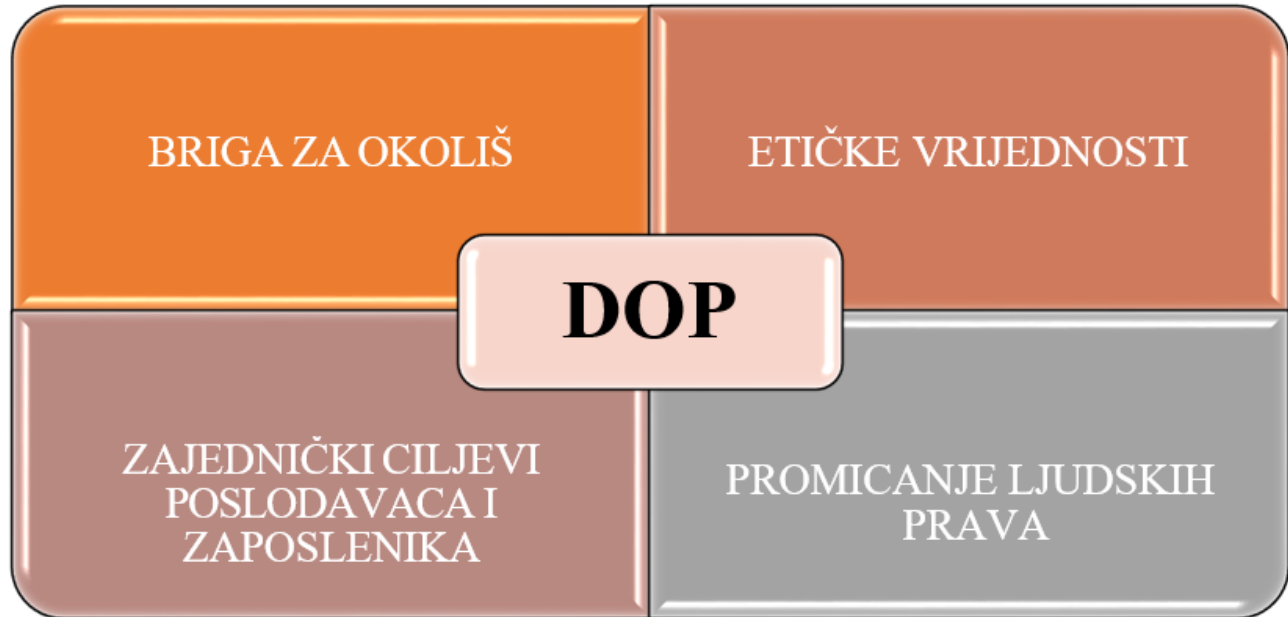
## **2.2. Društveno odgovorno poslovanje unutar Europske unije**

S obzirom na pristup Hrvatske Europskoj uniji 2013. godine, od iznimne je važnosti kako su određena pitanja rješenja unutar Unije. Pravni okvir i preporuke koje dolaze od strane Europske komisije služe za postavljanje standarda državama članicama i usmjeravanje društva prema daljnjem rastu i razvoju. Važno je i kako se EU odnosi prema poduzećima koje posluju na njenom području, budući da njihovo poslovanje ima značajan utjecaj na živote građana u EU i šire. Prepoznato je da nisu samo proizvodi, usluge i radna mjesta ta koja utječu na život zaposlenika već su to i radni uvjeti, ljudska prava, zdravlje, okoliš, inovacije, obrazovanje i osposobljavanje. Unazad nekoliko godina vidljiv je porast svijesti građana da, uz zaradu, bitan faktor je i motivacija za rad. Na taj način radno mjesto prestaje biti čista nužnost nego postaje mjesto na kojemu se osobe razvijaju, napreduju i čine korist za društvo u cjelini.

Građani EU očekuju od državnih institucija da potiču poduzeća na preuzimanje svog dijela odgovornosti vezano za pozitivne i negativne utjecaje koje njihovo poslovanje ima na društvo i okoliš. Svijest građana iznimno je bitna jer su upravo oni ti koji mogu potaknuti društveno odgovorno poslovanje poduzeća. Oni svojim utjecajem na javna tijela država čiji su građani te institucije EU, potiču poduzeća da odgovorno posluju. Europska komisija tako je tijekom posljednjih godina uvela mješavinu dobrovoljnih i obveznih akcija za promicanje društveno odgovornog ponašanja u kombinaciji s UN-ovim vodećim načelima o poslovanju i ljudskim pravima.

Europska komisija je 2011. godine usvojila svoju obnovljenu strategiju za društveno odgovorno ponašanje, koja objedinjuje horizontalne pristupe za promicanje društveno odgovornog ponašanja s konkretnijim pristupima za pojedine sektore i područja politike. Prema Radnom dokumentu 'Korporativna društvena odgovornost i odgovorno poslovanje' Europske komisije (2019.) korporativna društvena odgovornost definirana je kao odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo. Da bi u potpunosti ispunile svoju društvenu odgovornost, poduzeća bi trebale uspostaviti proces integriranja socijalnih, okolišnih, etičkih, ljudskih prava i briga o potrošačima u svoje poslovanje i temeljnu strategiju u uskoj suradnji sa svojim suradnicima, s ciljem maksimiziranja stvaranja zajednička vrijednost za njihove vlasnike, dioničare i civilno društvo uopće te identificiranje, sprječavanje i ublažavanje mogućih štetnih utjecaja. Navedene stavke društveno odgovornog poslovanja prikazane su na slici 1.

Slika 1.: Prikaz društveno odgovornog poslovanja



*Izvor: izradio autor prema podacima dostupnima online na: Europska komisija: Radni dokument - Korporativna društvena odgovornost, odgovorno ponašanje i poslovanje i ljudska prava: pregled napretka, Bruxelles, 2019., str.3.*

EU putem Komisije promiče i potiče poduzeća unutar EU, a potom i šire, da se pridržavaju međunarodnih smjernica i načela vezano za ispunjavanje svojih obveza iz društveno odgovornog ponašanja. Jedan od glavnih ciljeva Strategije Europske komisije prema Radnom dokumentu (2019.) jest uskladiti europske i globalne pristupe društveno odgovornom poslovanju. Ona naglašava važnost širenja dobrih praksi, integriranjem društveno odgovornog ponašanja u obrazovanje, obuku i istraživanje. Strategija također poboljšava postupke samoregulacije i koregulacije te objavljivanje društvenih i okolišnih informacija od strane poduzeća.

## **2.3. Ključne dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

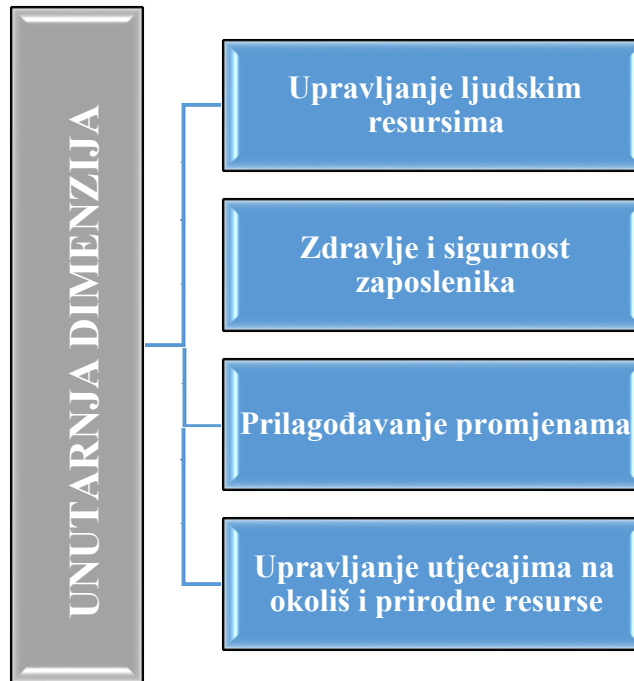
Društveno odgovorno poslovanje treba shvatit kao dugoročnu investiciju, a ne kao trenutni trošak koji poduzeće ima zbog preuzimanja dodatnih obveza. Glavočević i Radman Peša (2013.) navode kako tehnologije i oprema koje mogu pomoći u očuvanju okoliša i zdravlja ljudi često imaju dosta visoku cijenu te mnogim poslodavcima takvi dodatni izdaci teško padaju. Još jedna otegotna okolnost je manjak zakonskih okvira i prisila od strane države koji bi potaknuli savjesno poslovanje. Upravo u činjenici da se neko poduzeće odlučilo na ulaganje u društveno odgovorno poslovanje znak je visokog stupnja poslovanja. Ozbiljnost kojom poslodavac pristupa problemu, koji se naizgled ne čini kao njegov problem, privlači investicije jednako tako odgovornih ulagatelja, a ljudi kao kupci i korisnici sve više daju prednost takvim poduzećima. Prema Pavić-Rogošić (2015.) postoje dvije glavne funkcije, tj. dimenzije društveno odgovornog poslovanja, a to su unutarnja (interna) i vanjska (eksterna) dimenzija. Podjela je nastala s obzirom na učinke koje poduzeće tijekom svog uobičajenog poslovanja ima prema unutra, svojim zaposlenicima, i prema van, svojoj okolini.

### **2.3.1. Unutarnja (interna) dimenzija društveno odgovornog poslovanja**

Unutarnja ili interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja nekog poduzeća uključuje njen odnos prema zaposlenicima i njenim poslovnim pothvatima unutar samog poduzeća. To podrazumijeva ulaganje u dodatno obrazovanje i kvalifikacije svojih zaposlenika te beneficije i dobrobiti koje mogu ostvariti tijekom svog radnog odnosa u slučaju zadovoljenja na radnom mjestu. Isto tako, podrazumijeva odgovorno poslovanje po pitanju prirodnih resursa koji se koriste u proizvodnji te maksimalnoj zaštiti okoliša prilikom svih izvođenja radova (Pavić-Rogošić, 2015.). Također prema istraživanju Pavić-Rogošić glavni faktori koji čine unutarnju dimenziju društveno odgovornog poslovanja su: upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse, što je i prikazano na slici 2.



Slika 2.: Unutarnja (interna) dimenzija DOP-a



Izvor: izradio autor prema podacima dostupnima na: Pavić-Rogošić, L., Društveno odgovorno poslovanje (DOP), Odras.hr, 2015., dostupno online na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (4.8.2019.)

Burilović, kao Predsjednik Hrvatske gospodarske komore u Indeksu Društveno odgovornog poslovanja za 2017.godinu navodi kako je upravljanje ljudskim resursima potrebno zbog sve veće složenosti poslova i tehnologija koje se koriste na radnim mjestima, a koje zahtijevaju sve kvalificiraniju radnu snagu. Zaposlenici nisu više tako vezani za jedno poduzeće kako je to bilo u prošlosti. Unazad 20 godina ljudi su gotovo uvijek svoj radni vijek vezali uz jedno poduzeće i o njoj bili potpuno ovisni. Danas postoji veća ponuda radnih mjesta i u većini sektora vlada nedostatak kvalitetne radne snage. Sve je teže naći zaposlenike, a pogotovo zadržati ih. Standard radnih uvjeta se znatno povisio, barem u određenim sektorima u kojima su radnici svjesni svojih sposobnosti i poželjnosti kod poslodavaca. Poduzeća stoga moraju prilagoditi svoj način rada i ponuditi zaposlenicima uvjete koji će odgovarati kvalifikacijama radnika.

U svima sektorima povećana je potreba za unaprjeđenjem radnih uvjeta, zaštitom ljudskih prava i kvalitetnim i pravednim odnosom poslodavaca prema zaposlenicima, ali i među samim zaposlenicima. Ono što se ističe u upravljanju ljudskim resursima jest prepoznavanje potrebe za edukacijom radnika, poticanje na cjeloživotno učenje, osposobljavanje slabije kvalificiranih ili nekvalificiranih osoba te stimulativna primanja.

Prema Indeksu Društveno odgovornog poslovanja za 2017.godinu Hrvatske gospodarske komore zdravlje i sigurnost na poslu se nalaze na zavidnoj razini u posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj, a pogotovo u drugim razvijenijim zemljama. Uočena je veća predanost zaposlenika na njihovim radnim mjestima ukoliko smatraju da je poslodavac poduzeo sve što je u njegovoj moći da postigne optimalne uvjete rada. Koliko je zdravlje i sigurnost na radnom mjestu važno govori i činjenica da se država posebno pobrinula taj dio radnog odnosa urediti zakonima i propisima. U Hrvatskoj su to Zakon o radu, Zakon o zaštiti na radu te mnogi drugi zakoni, propisi i preporuke. Postoje i stroge kontrole i inspekcije od strane države koje su nadležne za nadziranje provođenja svih propisa o zaštiti zdravlja i sigurnosti zaposlenika na radnim mjestima.

Prilagođavanje promjenama također poprima imperativ, najčešće zbog digitalizacije i mehanizacije procesa koje su dotad obavljale osobe ručno. Takve promjene su neizbježne te se događaju na globalnoj razini. Da bi određeno poduzeće bilo konkurentno mora se prilagoditi navedenim promjenama. To za sobom često donosi višak radne snage, pa se modernizacija proizvodnje kod mnogo ljudi poima vrlo negativno. No, ona je neizbježna i na kraju dovodi do pitanja da li smanjiti broj zaposlenika i poslovati pozitivno s preostalom radnom snagom ili u potpunosti prestati poslovati zbog neodrživosti.

Prema Pavić-Rogošić (2015.) restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano uz uključivanje svih potencijalnih rizika, izračuna svih troškova i donošenje alternativnih strategija. Pri tome trebaju biti uključeni poslodavci, predstavnici zaposlenika i državne vlasti. Ukoliko se sve strane uključe u prilagođavanje promjenama one će biti učinjene efikasnije. Na promjene se neće gledati kao na nešto negativno nego kao na mogućnost napretka za poduzeća i osobnog razvoja za zaposlenike.

Hrvatska agencija za okoliš i prirodu (2016.) ističe važnost upravljanja utjecajima na okoliš i prirodne resurse zbog sve veće potrošnja prirodnih resursa dovodi do smanjenja njihovih zaliha. Bez obzira da li se radi o obnovljivim ili neobnovljivim prirodnim

resursima nužno je njima raspolagati razumno i upotrebljavati ih onoliko koliko je to uistinu potrebno. Zemlje koje su bogatije prirodnim resursima nerijetko tu činjenicu iskorištavaju maksimalno te su negativni učinci vidljivi. Primjer toga su iskapanja rudnih bogatstava u nekim zemljama koje dovode do erozije tla te urušavanja nastanjenih mjesta. Isto tako, negativan utjecaj na vegetaciju i životinjski svijet također je vidljiv posvuda. Velik utjecaj na okoliš vidljiv je i u ogromnim količinama ispušnih plinova koji negativno utječu na atmosferu i klimatske promjene, a dolaze iz raznih industrijskih postrojenja. Uz navedeno, nagli porast proizvodnje i uporabe plastike i drugih nerazgradivih proizvoda dovelo je do velikih zagađenja i strašnih posljedica na okoliš.

Ono što sve poduzeća i poslodavci mogu učiniti jest detaljno se informirati o tome kakav utjecaj na okoliš ima njihova poduzeće. Poželjno je ulaganje u sve raspoložive zaštite i opremu koja može umanjiti negativan utjecaj na okoliš. Isto tako, poduzeća mogu ulagati sredstva u otkrivanje i daljnji razvoj opreme i stručnih osoba koje se bave problematikom onečišćenja okoliša. Ono što se mnogima čini kao nevažno i neisplativo ulaganje zapravo je dugoročno ulaganje u budućnost planeta.

### 2.3.2. Vanjska (eksterna) dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Vanjska dimenzija društveno odgovornog poslovanja očituje se u utjecaju koje određeno poslovanje, tj. poduzeće ima s obzirom na svoju okolinu. Prema Pavić-Rogošić (2015.) tu se podrazumijevaju: lokalna zajednica, odnos s partnerima, odnos s dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava i globalna briga za okoliš, što je i prikazano na slici 3.

Slika 3.: Vanjska (eksterna) dimenzija DOP-a



*Izvor: izradio autor prema podacima dostupnima na: Pavić-Rogošić, L., Društveno odgovorno poslovanje (DOP), Odras.hr, 2015., dostupno online na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (4.8.2019.)*

Pavić-Rogošić (2015.) navodi kako postoji visok stupanj međuovisnosti lokalne zajednice i poduzeća koje se u njoj nastanila. Razlog tomu je višestruk. Poslodavci prilikom izbora mjesta za uspostavljanje poslovanja traže optimalne uvjete i lokalne zajednice koje imaju poslovno pozitivnu klimu. To znači visok stupanj suradnje nadležnih tijela lokalne zajednice s privatnim sektorom, mogućnost korištenja sredstava i poticaja te osjećaj dobrodošlice u zajednicu. Zauzvrat, lokalna zajednica od poduzeća koje

su se u njima nastanile očekuju povećanje broja radnih mjesta, stimulatívne radne uvjete, ulaganje u stanovništvo i razne dodatne investícije na području te lokalne zajednice. Na taj način obje strane imaju veliku korist od suradnje. Ono što određeno poduzeće čini posebno dobrodošlom u neku lokalnu zajednicu jest njeno društveno odgovorno poslovanje.

Pavić-Rogošić (2015.) naglašava kako je povezanost između proizvođača, dobavljača, partnera, a naposljetku i potrošača usko vezana i ovisi o nekoliko čimbenika. To su kvaliteta proizvoda ili usluge, lakoća suradnje, pristupačnost i ekonomičnost. Društveno odgovorno poslovanje na taj popis dodaje i poštivanje ljudskih prava, visok stupanj međuljudskih odnosa, transparentnost u poslovanju te briga o zajednici prilikom poslovanja. Sve navedene elemente treba zadovoljiti kako bi odnos između poduzeća i njene okoline bio zadovoljavajući, održiv te, na kraju i isplativ.

Prema Pavić-Rogošić (2015.) poštivanje ljudskih prava iznimno je bitno kad se govori o društveno odgovornom poslovanju. Stupanj njihova poštivanja ovisi o političkoj, ekonomskoj i socijalnoj razvijenosti pojedine države. Mnogi zakonski okviri na nacionalnoj i međunarodnoj razini govore koliko se to pitanje smatra važnim. Svako poduzeće u svom poslovanju mora imati jasno definirane stavove vezano za ljudska prava i postavljene ciljeve kako ih dodatno zaštititi. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva osjećaj sigurnosti zaposlenika u okolini u kojoj radi te maksimalan stupanj odgovornosti poslodavca za zaštitu prava i dostojanstva ljudi koji su kod njega zaposleni ili su s njim u nekom poslovnom odnosu.

Velika poduzeća imaju najveći utjecaj na okoliš te je bilo potrebno na međunarodnoj razini utvrditi odgovornost i ponuditi moguća rješenja. Tako je UN započeo najveću svjetsku inicijativu za korporativnu održivost u obliku Globalnog sporazuma. Geslo kojim se UN u ovoj inicijativi vodi jest: Prema službenoj stranici UN-a (2019.) dugoročni poslovni uspjeh je važan - a isto vrijede i vaši radnici, zajednice i planeta. UN Globalni sporazum vam pomaže pravilno raditi za sve. Svrha te i njoj sličnih inicijativa jest potaknuti velika poduzeća na svjetskoj razini da svojim primjerom pokažu kako smanjiti onečišćenje i negativne utjecaje na okoliš i zdravlje ljudi. Da bi se to dogodilo, UN *Global Compact* podržava poduzeća da posluju odgovorno usklađujući svoje strategije i poslovanje s Deset načela o ljudskim pravima, radu, okolišu i suzbijanju korupcije te da poduzimaju strateške aktivnosti za postizanje širih društvenih ciljeva, poput UN-ovih ciljeva održivog razvoja, s naglaskom na suradnju i inovacije.

## 2.4. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj

Prema Vrdoljak-Raguž i Hazdovac (2014.) društveno odgovorno poslovanje je relativno novi pojam u svijetu, pa tako i u Republici Hrvatskoj. Ipak, mnogo je primjera poslovnih organizacija koje su odavno krenule sa implementacijom i usavršavanjem društveno odgovornog poslovanja. Kod većine poduzeća je problem bio u slabom razumijevanju potreba okoline i neinformiranosti, kako zaposlenika tako i poslodavaca. Dugo vremena nije se znalo ili se trudilo zataškati kakve posljedice proizvodnja i industrija općenito imaju na okoliš i zdravlje ljudi. Tek s pojavom interneta, digitalizacije medija i društvenih mreža širokoj populaciji postali su dostupne informacije zbog kojih se traži savjesnije poslovanje i postupanje poslodavaca i poduzeća.

Prema Hrvatskoj gospodarskoj komori (2019.), prva inicijativa u Republici Hrvatskoj na temu društveno odgovornog poslovanja bila je 2004. godine kada je održana prva Konferencija o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj. Na njoj je sudjelovalo više od 150 predstavnika poduzeća, poslovnih udruženja, Vlade, stručnih organizacija, akademske zajednice, sindikata i nevladinih organizacija. Potom je 2006. godine potpisan Sporazum o suradnji između Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Cilj takvih suradnji i projekata su približiti društveno odgovorno poslovanje hrvatskom društvu. Želi se podići svijest o važnosti društveno odgovornog ponašanja poslodavaca i zaposlenika te svih sudionika tržišnog natjecanja. To uključuje i odgovornost uprave i menadžmenta, kroz sve poslovne procese uz osiguranje profitabilnosti, upravljanje okolišem i zajednicom. Uvedena je posebna metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća pod nazivom Indeks DOP-a. Navedena metodologija nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na *Business in the Community CR Index*. U Hrvatskoj je za Indeks DOP-a odgovorna Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj u partnerstvu s Hrvatskom gospodarskom komorom. Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje dobrovoljnih praksi hrvatskih poduzeća u šest područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi te odnosi sa zajednicom (Hrvatska gospodarska komora, 2019.).

Jednom godišnje dodjeljuje se nagrada Indeks DOP-a u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća. Svrha te nagrade je poticanje poduzeća svih veličina da što više integriraju društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovanje i tako posluže kao primjer ostalima. Natjecanje samo po sebi ima za posljedicu nadmetanje poduzeća. Pobjedom one dobivaju određeni prestiž, a društvo u cjelini profitira odgovornijim ponašanjem poduzeća u određenoj zajednici. Kriterij za sudjelovanje u Indeksu DOP-a je poslovna uspješnost utemeljena na financijskim pokazateljima za prethodno razdoblje. Prema službenoj stranici Hrvatske gospodarske komore (2019.), za 2018. godinu nagrade za društveno odgovorno poslovanje dodijeljene su poduzeću AD Plastik u kategoriji velikih poduzeća, HiPP Croatia u kategoriji srednjih, Media Val u kategoriji malih te Eko Murvica u kategoriji javnih poduzeća.

Hrvatska udruga poslodavaca (2019.) navodi kako je unutar ranije navedenog sporazuma UN-a, Global Compact, 2007. godine osnovana je lokalna mreža Global Compact Hrvatske i broji preko 50 članica. Strateški se usmjerila na pitanja okoliša i borbe protiv korupcije. Posebna je inicijativa za promoviranje praksi zelenog ureda, ali potiču se i druge samoinicijativne akcije od strane članica ili potencijalnih članica. Lokalnu mrežu Global Compacta u Hrvatskoj vodi Hrvatska udruga poslodavaca. Koliko je Hrvatska ozbiljno shvatila potrebu za društveno odgovornim poslovanjem na svom području govori i činjenica da je osnovan i Institut za društveno odgovorno poslovanje čija je osnovna djelatnost istraživačko-savjetodavni rad u području društveno odgovornog poslovanja. Taj rad usmjeren je na razvoj društvene odgovornosti poduzeća i promociju nefinancijskog izvještavanja kroz nezavisno istraživanje, savjetovanje i prikaz dobrih praksi na području Republike Hrvatske (Institut za društveno odgovorno poslovanje 2019.).

### **3. INTEGRACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNG POSLOVANJA U INDUSTRIJI ROBE ŠIROKE POTROŠNJE**

Industrija robe široke potrošnje brzorastuća je industrija zbog sve većih potreba stanovništva. Prema poslovnom časopisu Lider (2015.) konkurencija u tom području je iznimno jaka te je potrebno stalno smišljati nove načine kako privući i zadržati kupce za određeni proizvod. Ono što kupci prvo uoče kod robe široke potrošnje jest omjer cijene i kvalitete. Kupnja najviše ovisi o kupovnoj moći potrošača, te je svaki proizvod osmišljen upravo za ciljanu skupinu potrošača.

Ono što je novitet u industriji robe široke potrošnje jest uvođenje društveno odgovornog poslovanja i to na sve veći zahtjev kupaca. Naime, potrošači su ti koji određuju tržište. Oni biraju proizvode i usluge gledajući komponente do kojih im je stalo prilikom kupnje. Ne čudi stoga da je upravo sve jača svijest potrošača o važnosti društveno odgovornog poslovanja u industriji robe široke potrošnje dovela do povećane potražnje za proizvodima koji su nastali u takvim uvjetima. Razlog tome je što su ljudi postali svjesni svoje odgovornosti, budući da su to proizvodi koji se kupuju i koriste gotovo na svakodnevnoj bazi. S obzirom na veliku potrebu za njima, povećana je i proizvodnja, a to znači da je povećano i onečišćenje koje nastaje kao posljedica tih procesa. Sve je više i zaposlenika u navedenoj industriji te ujedno i sve veći utjecaj industrije na njihove živote. Svi navedeni elementi potaknuli su potrošače, a potom i proizvođače da ozbiljno shvate društveno odgovorno poslovanje i implementiraju ga u industriju široke potrošnje.



### 3.1. Općenito o industriji robe široke potrošnje

Prema Direktivi Europskog parlamenta i Vijeća (1999.) roba široke potrošnje znači svaki materijalni prenosivi predmet, osim:

- robe koja se prodaje putem prisilnog izvršenja sudskog naloga ili na drugi način prema zakonskom ovlaštenju,
- vode i plina kada nisu pakirani za prodaju u točno određenom volumenu ili količini,
- električne struje.

Ono što svaka prosječna osoba poznaje pod pojmom robe široke potrošnje jest roba koju koriste pojedinci ili obitelji gotovo na svakodnevnoj bazi. Robe široke potrošnje i količine koje se prodaju u svakoj zemlji značajne su jer pokazuju razinu životnog standarda stanovništva, a omogućuje i ocjenu ukusa i karakteristika društva o kojem je riječ. Takva vrsta robe ima za cilj zadovoljavanje potrošačkih potreba pojedinca. Tu se podrazumijevaju prehrambene namirnice i razna neprehrambena roba koja se uglavnom nalazi u velikim trgovačkim lancima, malim prodavaonicama te svim ostalim prodajnim mjestima na kojima je njihova prodaja moguća i dozvoljena. Važno je razlikovati robu široke potrošnje od poluproizvoda. Poluproizvodi su proizvodi namijenjeni za daljnju obradu u proizvodnim procesima, dok je roba široke potrošnje gotov proizvod namijenjen krajnjem potrošaču.

Prema Meleru (2005.) glavna podjela robe široke potrošnje je na: netrajne, polutrajne i trajne.

- Netrajni proizvodi za široku potrošnju – to su uglavnom prehrambeni proizvodi koji su namijenjeni za konzumaciju odmah – na primjer sladoled, čokolada, kruh.
- Polutrajni proizvodi za široku potrošnju – to su proizvodi koji imaju određenu trajnost no ipak su relativno brzo potrošni – na primjer obuća i odjeća koja se tijekom vremena istroši.
- Trajni proizvodi za široku potrošnju - to su oni proizvodi koji se mogu koristiti više puta tijekom dugih razdoblja – na primjer automobil, bicikl, namještaj.

Koliki je porast tržišta robe široke potrošnje govori i borba proizvođača za svakog kupca. Pojava interneta donijela je sa sobom revoluciju u prodaji i pristupu potrošačima. Kupnja putem interneta postala je uobičajena stvar, pa su se i proizvođači morali prilagoditi novonastaloj situaciji kako bi ostali u konkurenciji. Tako su veliki proizvođači robe široke potrošnje poput Unilever, Procter & Gamble i Nestle, pokrenuli nove internetske pretplatničke usluge. Na taj način omogućena je brza kupnja i još brža dostava na kućni prag, što pogoduje kupcima. No, proizvođači također imaju veliku korist jer se pojavila i pretplata koja osigurava stabilne prihode i daje informacije o navikama i željama potrošača. To je iznimno bitno kako bi proizvođači znali na što da usmjere svoje poslovanje u budućnosti.

Prema Bagić, Škrabalo, Narančić (2004.) neki od elemenata koji utječu na društveno odgovornog poslovanje u industriji široke potrošnje i općenito poduzećima su:

- vlasnička struktura poduzeća koja utječe na tehnološke i upravljačke procese te posvećenost ljudskim resursima i opredijeljenost za investiranje u zajednicu,
- liderske sposobnosti koje imaju pozitivan utjecaj na medijsku prezentaciju DOP-a zbog povjerenja koje zaposlenici pokazuju stvarajući tako podlogu za progresivne promjene,
- veličina poduzeća o kojoj ovisi količina kapitala te saznanja o najboljim praksama, budući da DOP u najvećoj mjeri provode velike organizacije dok se male i srednje fokusiraju na investiranje u lokalnu zajednicu,
- sektor industrije pri čemu uslužni sektor, poglavito banke, koriste DOP u svrhu promidžbe, dok se poduzeća koja se bave industrijskom proizvodnjom u pogledu DOP-a orijentiraju na kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom te ekološki učinkovitu tehnologiju.

### **3.2. Značaj društveno odgovornog poslovanja u industriji robe široke potrošnje**

Već 2015. godine na SAP Forumu održanom u Zagrebu uočeno je da treba stalno inovirati, biti fleksibilan i elastičan te biti posebno vješt u odnosu s korisnicima, budući da je nastupilo doba digitalizacije i velike dostupnosti informacija. Kupci su postali sve izbirljiviji i ekološki osvješteniji. Isto tako, sve više se zahtijevaju kvalitetan odnosi prema radnicima te se često okreću upravo onim proizvodima i poslodavcima koji prema svojim zaposlenicima postupaju maksimalno korektno.

Primjer takvog poslodavca u industriji robe široke potrošnje jest poduzeće DM – Drogerie markt. Prema službenoj internet stranici DM-a, ona je već deset godina za redom proglašavana najpoželjnijim poslodavcem od strane građana. Uz navedeno, DM je dvanaest godina za redom, po ocjenama njihovih djelatnika, i među tri najbolja poslodavca u Hrvatskoj. Iz navedenog se vidi da je poduzeće DM uvela društveno odgovorno poslovanje u svoju strategiju poslovanje, pogotovo po pitanju ljudskih prava i stimulativnog radnog odnosa. Kontinuirana obuka i usavršavanje zaposlenika te njihovo vrednovanje po stvarnim mjerilima dalo je za rezultat zadovoljstvo zaposlenika svojim radnim mjestom. Sve navedeno pozitivno je utjecalo na dojam koji potrošači imaju te stoga i češće posjećuju navedenog poslodavca.

Isto tako, pitanje okoliša sve je glasnije te se poduzeća bore zauzeti što niže mjesto na listi zagađivača. Jedan od primjera takvih poduzeća u industriji robe široke potrošnje je poduzeće AD Plastik. To je poduzeće koja je osvojila nagradu Indeks DOP-a za 2018. godinu u kategoriji velikih poduzeća. Ne čudi stoga da ima razrađenu strategiju za daljnje ulaganje u očuvanje okoliša i zdravlja ljudi. Navedeno poduzeće primjenjuje izniman oprez u potrošnji i iskorištavanju prirodnih resursa, pogotovo vode. Isto tako, koriste biorazgradive materijale koliko je to moguće te imaju planirane ciljeve za energetska učinkovitost za 2019. godinu. Upravljaču i emisijama plinovakojie ispuštaju u atmosferu te je to jedan od glavnih aspekata njihovog rada u primjeni društveno odgovornog poslovanja. Značaj koji ove, i njima slična poduzeća, imaju je velik za Hrvatsku. Hrvatska općenito ima malo nacionalno tržište u odnosu na ostatak EU, pa je vrlo važno da velika poduzeća koje posluju na tom tržištu pružaju pozitivan primjer drugima. Ukoliko se veliki poslodavci mogu organizirati i u svoje poslovanje implementirati društveno odgovorne elemente, mogu i manja poduzeća. Isto tako, integracija društveno odgovornog poslovanja u industriju robe

široke potrošnje ima pozitivan učinak na cjelokupno društvo. Osnažuje se gospodarski rast na zdravim i održivim temeljima, podiže se svijest građana, tj. potrošača o važnosti zaštite okoliša, zdravlja i dostojanstva ljudi te se podiže životni standard i općenito zadovoljstvo građana.

### **3.3. Specifičnosti društveno odgovornog poslovanja u industriji robe široke potrošnje**

Industrija robe široke potrošnje ogromno je tržište i upravo zbog svoje veličine idealno je za implementaciju društveno odgovornog poslovanja. Velika je potražnja od strane potrošača što znači da je povećana i proizvodnja tih proizvoda. Gotovo svi proizvodni procesi za sobom povlače kao posljedicu određenu količinu onečišćenja za okoliš i zdravlje ljudi, a količina proizvodnje u industriji robe široke potrošnje je toliko velika da snažno utječe na okoliš. Isto tako, broj zaposlenih u navedenoj industriji je u stalnom porastu te je iznimno bitno u kakvim uvjetima rade i kakav je odnos poslodavaca prema njima. Sve to uređeno je elementima društveno odgovornog poslovanja.

Prema Perić (2017.) mnogo je specifičnosti društveno odgovornog poslovanja u industriji robe široke potrošnje. Glavna je broj i raznolikost pojedinaca u toj industriji na koju utječe njeno poslovanje, pa tako i implementacija društveno odgovornog poslovanja u proizvodne procese. U prvom redu poduzeće ima društvenu odgovornost prema vlasniku poduzeća, potom prema Vladinim organizacijama, kupcima, zaposlenicima i naposljetku prema zajednici općenito. Podjela društvene odgovornosti poduzeća prikazan je na slici 4.

Slika 4.: Prikaz društvene odgovornosti poduzeća



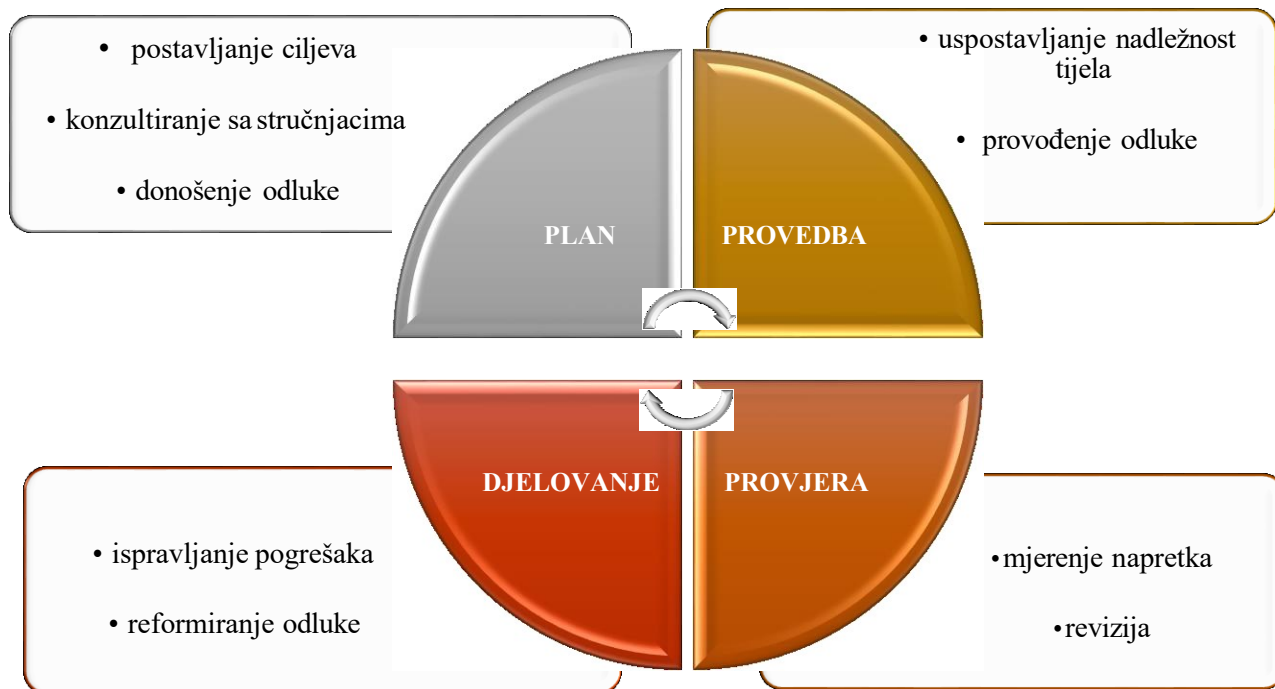
Izvor: Preuzeto online s: Perić, J. (2017.): Društvena odgovornost poduzeća, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf) (15.8.2019.)

Iz slike 4. vidljivo je da postoji velika društvena odgovornost svakog poduzeća unutar industrije robe široke potrošnje. Društvena odgovornost poduzeća prvo ide prema vlasnicima, što uključuje investitore te velike i male dioničare. Potom nastaje društvena odgovornost prema Vladinim organizacijama, državi te lokalnim i regionalnim jedinicama samouprave. Ta se odgovornost očituje kroz doprinose koje pojedino poduzeće uplaćujem u obliku poreza ili na primjer investicija u lokalnu zajednicu u kojoj je poduzeće smješteno. Odgovornost prema zaposlenicima uključuje i odgovornost prema sindikatima te posebnu brigu za ranjivije skupine zaposlenika. Tu se uglavnom misli na osobe starije životne dobi, žene s djecom te osobe s invaliditetom. Nadalje, poduzeće ima društvenu odgovornost prema svojim kupcima. To podrazumijeva odgovornost prema udrugama za zaštitu potrošača, trgovačkim lancima i krajnjim potrošačima. Naposljetku, društvena

odgovornost poduzeća ide prema zajednici u cjelini. To znači odgovornost prema javnosti za postupke poduzeća i odgovornost za okoliš i zdravlje ljudi. Specifičnost društveno odgovornog poslovanja u takvim uvjetima jest broj osoba koje mora obuhvatiti. Poduzeće mora osmisliti strategiju poslovanja koja će zadovoljiti i profit i socijalni i ekološki aspekt. Mora se ostvariti profitabilnost i smanjiti troškove na minimalno, ali istovremeno treba zadovoljiti sve standarde sigurnosti na radu i zaštite zdravlja zaposlenika. Treba ulagati u mehanizaciju i opremu čija je svrha zaštita okoliša i energetska učinkovitost proizvodnje. Isto tako, potrebno je osigurati poštivanje ljudskih prava i vrednovanje rada prema objektivnim mjerilima. Osim toga, važno je ulagati i u lokalnu zajednicu kako bi se poduzeće integriralo u život zajednice i stvorila osjećaj sigurnosti i povjerenja.

Perić (2017.) navodi kako je još jedna specifičnost način upravljanja društvenom odgovornošću u poduzećima koje čine industriju robe široke potrošnje. Nije dovoljno samo donijeti odluku na najvišoj razini hijerarhijske strukture poduzeća nego je potrebno osigurati plan provođenja odluke, sredstva kontrole i provjere provođenja te metode djelovanja nakon dobivenih rezultata provjere. Kombinacija navedenih elemenata prikazana je na slici 5.

Slika 5.: Upravljanje društvenom odgovornošću u poduzećima industrije robe široke potrošnje



Izvor: izradio autor prema podacima dostupnima na: Perić, J. (2017.): Društvena odgovornost poduzeća, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf) (15.8.2019.)

Iz slike 5. vidljivo je da integriranje društveno odgovornog poslovanja u poduzećima unutar industrije robe široke proizvodnje zahtjeva pomno planiranje. Treba postaviti jasne ciljeve, konzultirati se sa svim relevantnim osobama i stručnjacima te donijeti odluku o implementaciji. Potom je potrebno provesti navedenu odluku, tj. uspostaviti nadležno tijelo za njeno provođenje. Protekom određenog vremena potrebno je provjeriti kako se odluka implementira i da li se provodi u skladu s postavljenim ciljevima. Naposljetku dobivene rezultate provjere treba analizirati i sažeti zaključke. Treba prepoznati pogreške u procesu i reformirati odluku ukoliko ima prostora za popravak.

Dodatna specifičnost društveno odgovornog poslovanja u industriji robe široke potrošnje jest izloženost medijima i Internetu u stvaranje imidža poduzeća i veze između proizvođača i krajnjeg potrošača. Perić (2017.) navodi kako unazad 10 godina nije bilo toliko digitalnih medija i kupci nisu toliko bili izloženi

velikim količinama informacija. Poduzeća više ne odgovaraju samo onima koji direktno postavljaju pitanje nego i cijeloj populaciji kojoj je odgovor dostupan i bez upita. Stvaranje imidža zato danas ima veliku važnost i mnoga poduzeća su uočile da uvođenje društveno odgovornog poslovanja podiže imidž i popravljaju percepciju javnosti. Kupci kao krajnji potrošači žele vidjeti dodatni trud od strane proizvođača kad se radi o poboljšanju standarda života njihovih zaposlenika i brige o okolišu. Isto tako, država na razne načine potiče takvo ponašanje te mediji prenose obostrani trud i poslodavaca i države čime se stvara imidž društveno i ekološki osviještene zajednice. Takva kombinacija elemenata privlači i ulagače te podiže standard života zajednice.



## **4. ANALIZA KOMPARACIJOM ODABRANIH PODUZEĆA IZ ASPEKTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Važno je da sva poduzeća i poslovni subjekti uvide neophodnost društveno odgovornog poslovanja. Velika poduzeća imaju i veći utjecaj na život svojih zaposlenika i na okoliš, stoga je potrebno analizirati kako one implementiraju društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovanje i kakav primjer daju manjim poduzećima. U Republici Hrvatskoj svoje poslovanje imaju poduzeća Procter & Gamble te Henkel Croatia . One su ujedno konkurenti po pitanju predmeta svog poslovanja i zbog toga su predmet istraživanja ovog rada. Naime, s obzirom na broj zaposlenika i veličinu proizvodnje i distribucije svojih proizvoda odličan su primjer kako u sve to integrirati društveno odgovorno poslovanje.

### **4.1. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća Procter & Gamble**

S obzirom na važnost koju poduzeće Procter & Gamble i njene poslovнице diljem svijeta imaju na globalno tržište i okoliš, iznimno je bitno analizirati kako su u njeno poslovanje implementirani elementi društveno odgovornog poslovanja. U svrhu toga provedeno je istraživanje u obliku dubinskog intervjua s marketinškim menadžerima navedenog poduzeća, tj. njene poslovнице u Hrvatskoj.

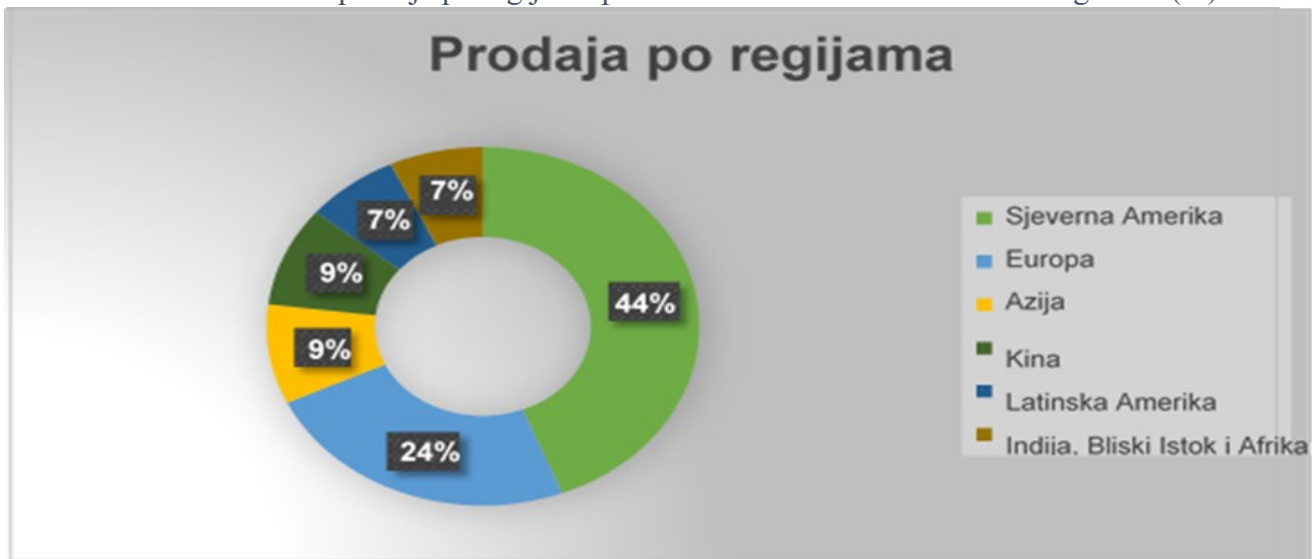
#### **4.1.1. O poduzeću**

Prema službenoj Internet stranici poduzeća Procter & Gamble (P&G) ona ima dugu povijest budući da je osnovana 1837. godine. Koliki napredak je postigla od svog osnivanja govori činjenica da je započela kao malo obiteljsko poduzeće s proizvodnjom sapuna i svijeća, a danas proizvode više od 250 robnih marki te imaju potrošače u 180 država svijeta. Takav napredak jasno svrstava poduzeće Procter & Gamble među vodeće u svijetu u svom sektoru. Sjedište poduzeća je u Ohio, SAD no ima poslovнице diljem svijeta.

U Europi je s radom započela 1991. godine prodajom nekih od svojih najpoznatijih proizvoda poput Ariela, Pampersa, Alwaysa, Pantenea, Head & Shouldersa i Old Spicea. U cijelu priču Hrvatska se, zajedno sa Slovenijom, Mađarskom, Češkom i Slovačkom, uključila 2000. godine. U zagrebačkom uredu Procter & Gamble zapošljava 48 osoba. Distributer P&G proizvoda za Hrvatsku od 2004. godine je poduzeće Orbico koja je 100% u hrvatskom vlasništvu. Orbico ima 407 zaposlenika u distributivnim centrima Zagreb, Split i Rijeka. Globalno P&G zapošljava oko 95.000 djelatnika, a proizvodnja se odvija na svim kontinentima. Godišnji prihod prodaje P&G u Hrvatskoj u 2017. je godini iznosio 400 milijuna kuna. Kompanija je u 2015. i 2016. godini prošla kroz veliku transformaciju (smanjivanje obujma kroz dezinvestiranje strateškog portfelja) i danas govorimo o 65 milijardi dolara ostvarene prodaje u fiskalnoj 2017. godini. Pritom regija Europa kojoj pripada i Hrvatska čini oko 23% ukupne prodaje P&G-a. (Zanne Latos, 2018.)

Prema Godišnjem izvještaju za 2018. godinu poduzeća Procter & Gamble njihova prodaja usmjerena je na 6 regija, što je prikazano na slici 6.

Slika 6.: Prikaz prodaje po regijama poduzeća Procter & Gamble za 2018.godinu (%)



Izvor: Izvor: izradio autor prema podacima dostupnima na: Procter and Gamble: 2018 Annual

Report, online: <https://www.pg.com/annualreport2018/index.html#/Financial-Highlights>

(27.8.2109.)

Iz slike 6. vidljivo je da društvo Procter & Gamble većinu svojih proizvoda usmjerava i prodaje na tržištu Sjeverne Amerike na koju otpada čak 44% ukupne prodaje tog poduzeća za 2018. godinu. S gotovo upola manje udjela u ukupnoj prodaji, drugo mjesto zauzima tržište Europe s 23%, a nakon nje slijede Azija i Kina s 9% udjela u ukupnoj prodaji te Latinska Amerika, Indija, Bliski istok i Afrika sa 7% udjela u ukupnoj prodaji za 2018. godinu.

Prema Godišnjem izvještaju za 2018. godinu neto dobit od prodaje proizvoda za poduzeće Procter & Gamble iznosila je 66.8 milijardi dolara. Prodaja je podijeljena s obzirom na vrstu proizvoda koji su dostupni na tržištu, tj. na poslovna područja: Proizvodi za ljepotu, Proizvodi za uljepšavanje, Proizvodi za zdravstvenu zaštitu, Sredstva za njegu rublja i kućanstva te Proizvodi namijenjeni djeci i ženama. Gledajući navedenu podjelu na poslovna područja, svako od njih drugačije je doprinijelo ukupnoj godišnjoj zaradi što je i prikazano na slici 7.

Slika 7.: Prikaz udjela pet poslovnih područja u ukupnoj prodaji društva Procter & Gamble za 2018. godinu (%)



Izvor: izradio autor prema podacima dostupnima na: Procter & Gamble: 2018 Annual Report, online: <https://www.pg.com/annualreport2018/index.html#/Financial-Highlights> (27.8.2109.)

Iz slike 7. vidljivo je da su najveći prihodi ostvareni prodajom sredstava za njegu rublja i kućanstva s 32% udjela u ukupnoj prodaji, na četvrtom mjestu su proizvodi namijenjeni djeci i ženama s 27% udjela, dok preostala tri poslovna područja zauzimaju između 10% i 19% u ukupnoj prodaji.

#### **4.1.2. Analiza implementacije elemenata društveno odgovornog poslovanja u poslovanje poduzeća Procter & Gamble**

Analiza implementacije elemenata društveno odgovornog poslovanja u poslovanje poduzeća Procter & Gamble provedena je na temelju dubinskog intervjua s marketinškim menadžerima navedenog poduzeća u poslovnicu Zagreb. Iz provedenog intervjua dobivene su informacije o načinu na koji poduzeće upravlja ljudskim resursima, prirodnim resursima i ekologijom te kakav odnos imaju prema zajednici u kojoj se nalaze.

##### **4.1.2.1. Upravljanje ljudskim resursima**

Cilj društva Procter & Gamble je stvoriti vrijednosti u industriji održavanjem i povećanjem jakog korporativnog ugleda kroz jaku etiku i kulturu usklađenosti, a koja podržava očuvanje resursa, zaštitu okoliša, poboljšanje socijalnih uvjeta, poštivanje ljudskih i radnih prava te osnaživanje pojedinaca i zajednice u kojoj poduzeće živi, radi i služi. U P&G promiče se ugodno, sigurno i zdravo radno okruženje. Podjednaka je zastupljenost muškarac i žena u strukturi zaposlenih u njihovim poduzećima diljem svijeta te su žene nerijetko na vodećim pozicijama. Iznimno se brine o jednakosti plaća i dodjeljivanja zasluga bez obzira na spol. Zaposlenicima na raspolaganju stoji Svjetski priručnik za poslovno ponašanje (WBCM) koji im pruža jasne smjernice o određenim situacijama s kojima se mogu suočiti i usmjerava ih kamo dalje kad imaju pitanja ili nedoumice. Poduzeće se zalaže za radna mjesta bez nasilja, uznemiravanja, zastrašivanja ili drugog nesigurnog ili neprimjerenog ponašanja. Isto tako, svaki zaposlenik ima osobnu odgovornost prema svojim kolegama i prema poduzeću da slijedi sve sigurnosne i zaštitne postupke poduzeća, kao i primjenjive zakone i propise. Putem treninga "Napravite

pravu stvar" omogućuje se zaposlenicima kontinuirano učenje i stjecanje novih vještina korisnih i za njihovo radno mjesto i za život općenito. Osim toga, omogućena su i posebna predavanja prema potrebama svake organizacije, budući da poslovanje u različitim zemljama znači i različite potrebe zaposlenika svake poslovнице. Svake godine se stavlja naglasak na drugu temu koja je aktualna u svijetu, pa su tako predavanja za 2017. godinu u svim zemljama i poslovnica bili usmjereni na sigurnost informacija i sprječavanje seksualnog uznemiravanja.

U P&G-u je jedno od temeljnih načela "Interesi poduzeća i njezinih zaposlenika su nerazdvojni" te vjeruju da je angažirana i sposobna radna snaga presudna za uspjeh poduzeća. Želi se potaknuti zaposlenike da stječu nova znanja i implementiraju ih u svoj rad. Uz takav napredak veže se i određena vrsta financijske nagrade i uspinjanja u hijerarhijskoj strukturi poduzeća. Uz sve navedeno, posebno se vrednuje svaki radni odnos unutar poduzeća budući da vodstvo poduzeća smatra da treba brinuti o svakom pojedinom zaposleniku kao vrijednom članu zajednice. Redovito se ocjenjuju odnosi sa zaposlenima putem standardnih alata poput Anketa o angažmanu zaposlenika i alata za usklađenost i procjenu zdravlja. Tim alatima za procjenu omogućuje se da odgovorne osobe u poduzeću proaktivno identificiraju i riješe bilo kakve probleme pojedinaca ili skupine zaposlenika koji mogu potencijalno utjecati na rad i sigurnost poslovanja. Isto tako, to je i temelj za napredak pojedinog zaposlenika po pitanju povećanja plaće ili novog radnog mjesta s većim stupnjem odgovornosti i ovlasti. Za napredovanje u karijeri svakako je bitna i duljina radnog staža no prije svega se gleda sposobnost zaposlenika i njegove kvalifikacije za pojedino radno mjesto. Potiče se zaposlenike da svoje želje i ideje jasno iznesu svojim nadređenima kako bi ih oni mogli raspraviti i eventualno odobriti. Svaki zahtjev zaposlenika se obvezno obrađuje, a svako odbijanje prijedloga zaposlenika za promaknuće ili povećanje plaće se pismeno obrazlaže. Na taj način postiže se transparentnost i jasan uvid u uvjete koji omogućavaju napredak.

Vežano za pitanje plaća P&G podržava isplatu zaposlenika putem ukupne kompenzacijske naknade, čiji iznosi nerijetko prestižu one u drugim konkurentskim poduzećima. U skladu s njihovim načelom vrednovanja osobnog doprinosa i znanja P&G je priznati lider po pitanju primanja koje zaposlenici u njihovim poduzećima ostvaruju. Modeli isplate koje poduzeće koristi razvijeni su kako bi zaštitili financijsku sigurnost zaposlenih. Osim izdašnih plaća, zaposlenicima je osigurana i sveobuhvatna pokrivenost zdravstvene zaštite, konkurentni mirovinski program, vrijeme odmora i druge beneficije kojima je svrha postići ravnotežu između poslovnog i privatnog života zaposlenika. To uključuje fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada polovice punog radnog vremena te razne plaćene dopuste

majkama ili očevima vezano za brigu o djeci. Cilj takve organizacije rada je poticanje mladih na zasnivanje obitelji i veću posvećenost obiteljskim vrijednostima. P&G je također posvećen priznavanju i nagrađivanju pojedinačnih i timskih uspjeha. Priznanje pomaže u potvrđivanju postignuća, doprinosi osjećaju vrijednosti i potiče zaposlenike da daju sve od sebe. Uz priznanje se uvijek veže i određena nagrada budući da poslovni svijet funkcionira na temelju profitabilnosti i financijske uspješnosti.

Vođeni time, P&G nastoji svaki uspjeh zaposlenika i tima nagraditi novčano ili nekim drugim beneficijama poput nagradnih putovanja ili slobodnih dana.

Društvo P&G uvelike potiče ugodnu radnu atmosferu u svim svojim organizacijama i poslovnicaama i upravo zato organiziraju se društvena događanja na godišnjoj razini te po potrebi i češće. Ta društvena događanja služe i za informiranje zaposlenika o napretku poduzeća čime se postiže osjećaj zajednice i zajedničkog uspjeha. Isto tako, razni oblici *team-buildinga* održavaju se ovisno o potrebama i volji zaposlenika unutar svake poslovnice no i šire.

Poduzeće Procter & Gamble u mnogim zemljama slovi za najpoželjnijeg poslodavca, što dovoljno govori o zadovoljstvu njenih zaposlenika na globalnoj razini. Ništa drugačije nije niti u Hrvatskoj, pa je tako poduzeću Procter & Gamble u Hrvatskoj tri puta dodijeljeno prestižno priznanje 'Certifikat Poslodavac Partner' za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Posljednje takvo priznanje poduzeće je dobila 2017. godine. Poduzeće je postiglo najbolje rezultate u područjima Upravljanja učinkom i Usavršavanja i razvoja, zahvaljujući predanosti upravljanju radnim učinkom svih razina zaposlenika, velikom broju različitih edukacija i treninga te ulaganju u razvoj zaposlenika.

#### **4.1.2.2. Ekologija i upravljanje prirodnim resursima**

Na području ekologije i očuvanja okoliša poduzeće Procter & Gamble kontinuirano napreduje ispunjavajući ranije od očekivanog nekoliko ciljeva postavljenih za 2020. Od 2018. godine 86% P&G ambalaže proizvoda se reciklira, a ciljevi postavljeni za 2020. godinu po tom pitanju su već 90% ispunjeni. Velik broj proizvoda, poput deterdženta za rublje Tide je utemeljen na 65% bio-osnovi, sa 100% reciklažnom ambalažom te se proizvodi u postrojenju koje ima nultu stopu proizvodnog otpada. Isto tako, smanjenja je emisija stakleničkih plinova za 20% od 2018. godine, a cilj do 2020. godine je smanjenje za 30%. Kao članovi okruglog stola o održivoj proizvodnji palminog ulja, poduzeće P&G posvećeno je odgovornom pronalasku ravnoteže u tom procesu proizvodnje. U područjima poput

Malezije i Indonezije u kojima je smješten najveći lanac opskrbe provode lokalne programe za izgradnju odgovorne poljoprivredne prakse. Društvo Procter & Gamble je 2017. godine osvojilo 'Nagradu za klimatsko liderstvo: Organizacijski vođa' te je prepoznato kao društvo koje aktivno vodi u suzbijanju klimatskih promjena i smanjenju emisija stakleničkih plinova.

Neki od hvale vrijednih projekata na području zaštite okoliša od strane P&G-a jesu bočice Head & Shouldersa i Fairy u nekoliko europskih zemalja koji sadrže recikliranu plastiku s plaža. Isto tako, Lenor je predstavio novu ambalažu u Europi i omogućio upotrebu 3.100 tona reciklirane plastike u 2017. godini. P&G provodi i politiku da njihova proizvodna mjesta stvaraju nula posto proizvodnog otpada do 2020. godine, a trenutno je otprilike 85% proizvodnih lokacija kvalificirano kao proizvodnja s nula posto proizvodnog otpada. To se postiže na razne načine reciklaže, odnosno stvaranjem kružnog lanaca opskrbe izbjegavajući odlagalište, a pritom se ostvaruje i prihod od viškova u proizvodnji. Otkako je program pokrenut 2008. godine, Društvo je uštedjelo više od dvije milijarde dolara i pomoglo je preusmjeriti pet milijuna tona otpada s odlagališta.

Gledajući unaprijed, postavljeni su vrlo ambiciozni ciljevi čak i za 2030. godinu. Najveći cilj jest omogućiti pozitivne utjecaje na okoliš, istovremeno stvarajući vrijednosti za potrošače i vlasnike dionica. Cilj je i provoditi potpuno recikliranje ili ponovnu upotrebu svih ambalaža proizvoda za 20 vodećih marki, smanjivanje emisije stakleničkih plinova proizvodnih mjesta za pola i nastavljajući pomaganje u zaustavljanju dotoka plastike u oceane.

#### **4.1.2.3. Odnos prema zajednici**

Na području utjecaja na zajednicu, za poduzeće P&G od velike je važnosti kontinuirano raditi na poboljšanju zajednice širom svijeta putem raznih programa i projekata. Projekt 'Tide Freight of Hope' pruža usluge pranja rublja onima koji su pogođeni katastrofama. Putem projekta 'Dječji program sigurne vode za piće' pružena je čista voda onima kojima je to najpotrebnije. Naime, paket za pročišćavanje omogućio je pročišćavanje prljave vode koja potom postaje pitka. Svaki paket za pročišćavanje vode P&G tretira 10 litara vode učinkovito uklanjajući bakterije, viruse, parazite i čvrste materijale. U samo 30 minuta, peteročlana obitelj može imati čistu pitku vodu cijeli dan. Isto tako, pomoć najsiromašnijim

dijelovima svijeta pružena je i putem kampanje Pampers UNICEF kojom se doprinijelo sprječavanju pojave tetanusa kod majki i dojenčadi u 20 zemalja. Projekt pod nazivom 'Shiksha program' pokrenut od strane Procter & Gamble India je u 2018. godini omogućio pristup školi i edukaciji za djevojčice, a kojim je povećana pismenost u toj godini s 20% na 70%. Velik projekt provodi se od 2006. godine i u Africi. Ondje djevojke nisu dovoljno educirane niti imaju sredstva kojima se mogu normalno nositi s menstrualnim tegobama zbog kojih često izostaju ili napuštaju školu. U svrhu podizanja svijesti i edukacije P&G putem svojih proizvoda Always educira i opskrbljuje potrebnim proizvodima djevojke u tom području, a povratne informacije na navedeni projekt su izvrsne. Naime, 78% škola u Africi potvrdilo je veću prisutnost djevojka na nastavi.

U Indiji 70% djece vjeruje da je ženska odgovornost oprati rublje budući da je to vjerovanje duboko ukorijenjeno u njihovoj kulturi. P&G je putem svojih vodećih brendova deterdženta odlučio promijeniti tu spolnu predrasudu. Putem raznih reklamnih kampanja i projekata P&G je potaknuo više od 2 milijuna muškaraca da potpišu peticiju za pomoć u obavljanju kućanskih poslova. Koliko veliku važnost za poduzeće P&G ima ravnopravnost spolova govori i činjenica da su mnogi od njihovih proizvoda izrađeni na jedinstveni način za žene i muškarce. U 2017. godini pokrenuli su kampanju za ravnopravnost spolova kako bi svijetu pokazali važnost jednakosti. Isto tako, 2017. godine poduzeće P&G obvezala se potrošiti 100 milijuna dolara na suradnju s ženskim poslodavcima diljem svijeta kako bi potaknuli veći broj žena na vodećim pozicijama u poduzećima kao i pokretanje njihovog vlastitog poslovanja. Taj projekt je donio iznenađujuće dobre rezultate te su ciljevi planirani za nadolazeće tri godine postignuti u svega jednoj godini.

U projektu '*Habitat for Humanity*' u državi Costa Rica P&G pomogao je u reciklaži 564 tona plastike te je taj otpad pretvoren u materijal od kojeg su potom izgrađeni domovi za zajednicu pogođenu elementarnim nepogodama. Na taj način riješen je problem zbrinjavanja unesrećenih obitelji i istovremeno je zbrinut otpad koji stvara velike probleme okolišu.

U Hrvatskoj je održan niz humanitarnih akcija i akcija podizanja svijesti građana o okolišu i zdravlju. Jedna od takvih akcija bila je i 2012. godine ostvarena suradnjom P&G-a i Konzuma pod nazivom "Žena ženi" s ciljem prikupljanja financijskih sredstava za udrugu Europa Donna koja već godinama podiže svijest žena o raku dojke. 2014. godine P&G ostvario je suradnju i s maloprodajnim lancem Lidl za pomoć djeci oboljeloj od sindroma Down i njihovim roditeljima. Kupci Procter & Gamble proizvoda u Lidlu pomagali su u nabavi edukativnih materijala za djecu oboljelu od sindroma Down.



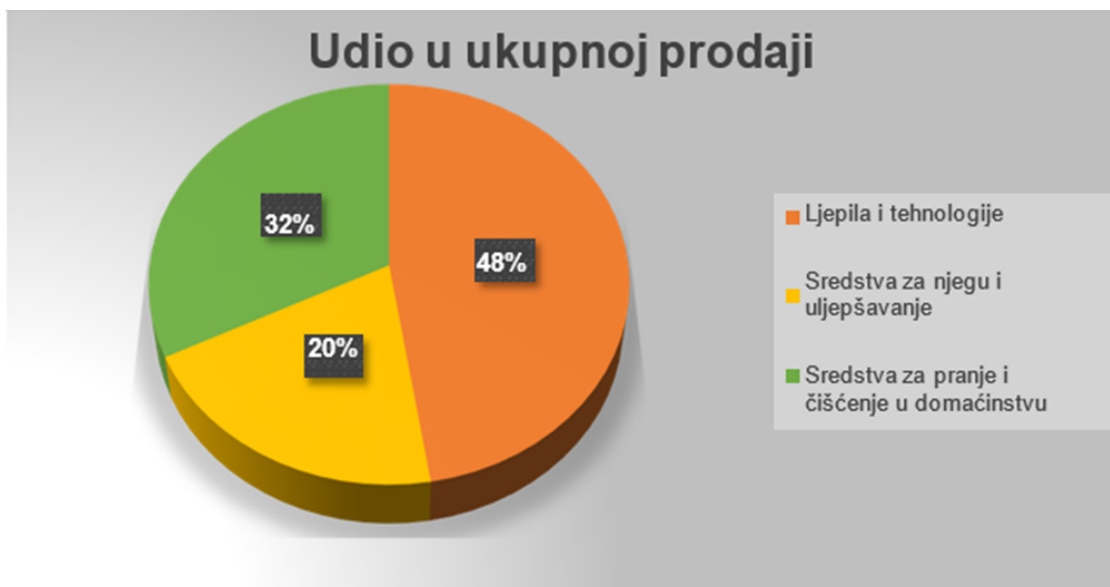
## **4.2. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća Henkel Croatia**

Na temelju dubinskog intervjua s marketinškim menadžerima Henkel Croatia provedeno je istraživanje kako je to poduzeće implementiralo društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovanje, kako potiče druge na isto djelovanje te kako vide budućnost društveno odgovornog poslovanja u svom poduzeću.

### **4.2.1. O poduzeću Henkel Croatia**

Društvo Henkel posluje na globalnoj razini te ima vrlo raznolik asortiman koji je visoko rangiran posvuda u svijetu među korisnicima. Prema službenoj stranici poduzeća (2019.), Henkel je vodeće poduzeće u inovacijama, brendovima i tehnologiji u tri poslovna područja: *Adhesive Technologies* (Ljepila i tehnologije), *Beauty Care* (Sredstva za njegu i uljepšavanje) i *Laundry & Home Care* (Sredstva za pranje i čišćenje u domaćinstvu). Od svojeg osnutka 1876. godine Henkel broji više od 140 godina uspjeha. Društvo Henkel zapošljava oko 53.000 ljudi diljem svijeta – strastven i iznimno raznolik tim, ujedinjen snažnom kulturom društva, zajedničkom svrhom stvaranja održive vrijednosti i dijeljenim vrijednostima. Navedena tri poslovna područja društva Henkel. imaju različite prinose, tj. udjele u ukupnoj prodaji društva Henkel. Udio u ukupnoj prodaji koje je svako poslovno područje imalo u 2018. godini prikazan je na slici 8.

Slika 8.: Prikaz udjela tri poslovna područja u ukupnoj prodaji društva Henkel za razdoblje 2018. godine (%)



Izvor: izradio autor prema podacima dostupnima na: Henkel Croatia: O tvrtki, 2019., dostupno online na: <https://www.henkel.hr/tvrtka> (31.8.2109.)

Iz slike 8. vidljivo je da udio koji je u ukupnoj prodaji imalo poslovno područje Ljepila i tehnologija iznosi 48%, tj. 9.403 milijarde eura. To je ujedno i najveći udio sva tri poslovanja u ukupnoj prodaji društva Henkel. Na drugom mjestu po veličini udjela je poslovno područje Sredstava za pranje i čišćenje u domaćinstvu s 32%, tj. zaradom od 6.419 milijardi eura. Na zadnjem mjestu je poslovno područje Sredstava za njegu i uljepšavanje s 20% udjela u ukupnoj prodaji, tj. zaradom od 3.950 milijardi eura. Prema navedenim brojkama može se izvesti zaključak da je ukupni prihod društva Henkel za 2018. godinu bio 19.772 milijarde eura.

Jedna od vrijednosti koje Henkel u svom poslovanju zastupa jest raznolikost zaposlenika, odakle dolaze, njihova iskustva, talenti, znanje i kreativnost. „Kao poduzeće koje posluje globalno, Henkel zapošljava pripadnike 120 nacija u više od 80 zemalja. Približno 85% zaposlenika radi izvan Njemačke, u kojoj je glavno sjedište poduzeća, a više od pola na tržištima u nastajanju. ( ) U Henkel Croatia zaposleno je 100 zaposlenika te poduzeće uživa veliko povjerenje posloprimaca (certifikat poslodavac partner,2019.) Percipiraju ih kao dobro organizirane i strukturirane te smatraju da nude više mogućnosti za razvoj karijere od većine drugih poslodavaca na hrvatskom tržištu rada.

## **4.2.2. Analiza implementacije elemenata društveno odgovornog poslovanja u poslovanje poduzeća Henkel Croatia**

U provedbi analize o tome koliko je i na koji način poduzeće Henkel Croatia implementirala društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovanje korišten je dubinski intervju s marketinškim menadžerima navedenog poduzeća. Iz provedenog intervjua dobivene su informacije o načinu na koji poduzeće upravlja ljudskim resursima, prirodnim resursima i ekologijom te kakav odnos imaju prema zajednici u kojoj se nalaze.

### **4.2.2.1. Upravljanje ljudskim resursima**

Po pitanju zaposlenih muškaraca i žena u Henkel Croatia omjer je poprilično izjednačen iako žene imaju malu prednost (58:42). U poduzeću ističu poseban ponos na to što su mogućnosti za sve zaista izjednačene bez obzira na spol. Isto tako, u poduzeću nije nikada bilo pritužbi niti insinuacija da bi pitanje spola moglo odrediti neko napredovanje, radno mjesto ili na bilo koji drugi način utjecati na ravnopravnost unutar poduzeća. Ističe se i veliko poticanje rada mladih i edukacije mlađe generacije. Tako zapošljavaju velik broj studenata koji potom vrlo često ostaju trajno zaposleni u poduzeću nakon završenog studija. Na taj način karijeru su započele mnoge osobe u poduzeću, a neki od njih napredovali su do mjesta vodećih menadžera. Prosječna dob unutar poduzeća je 39 godina, što znači da je poduzeće čine relativno mlade osobe. Samim time postiže se jednostavna implementacija inovativnih tehnologija i ideja.

Pitanje transparentnosti prilikom zapošljavanja i otkazivanja radnog odnosa je na vrlo visokom nivou. U poduzeću Henkel Croatia smatraju da poprilično otvoreno komuniciraju sa svima koji je mogući put karijere u Henkelu, već od prvog dana zapošljavanja. Svaki zaposlenik u svakom trenutku može razgovarati sa svojim nadređenim i zatražiti povratnu informaciju na svoj rad, a isto tako i nadređeni daju direktnu povratnu informaciju kada je to potrebno. Put karijere jasno se objašnjava već na prvom intervjuu kako bi svatko mogao procijeniti da li je Henkel poduzeće u kojem se žele dalje graditi ili ne. U poduzeću se velika pažnja pridaje povlasticama u kojima zaposlenici mogu uživati na dnevnoj bazi. Zdravlje zaposlenika je na prvom mjestu, zato je svakom zaposleniku omogućen sistematski pregled

putem dodatne police zdravstvenog osiguranja te se svi aktivno potiču da ju iskoriste. Osim toga, Henkel novčano sudjeluje u zdravom toplom obroku preko pažljivo odabranog restorana koji balansira sve najvažnije nutritivne vrijednosti. Isto tako, aparat za vodu i kavu svakome je dostupan i besplatan, a služe i kao dobro mjesto za razmjenu najzanimljivijih događanja tog dana. Uz sve navedeno, organiziraju se *team-building* događanja kao iznimno bitne radnje za uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa. Tako se svake godine organizira minimalno jedan koji uključuje sve odjele unutar divizije i nekoliko manjih unutar zasebnih timova. Na taj način želi se postići kohezija unutar svakog pojedinog odjela, a potom i unutar cijelog poduzeća. Osjećaj ugone i stabilnog okruženja jedan je od najbitnijih faktora koji utječu na raspoloženje i rad zaposlenika. Stoga Henkel potiče svaki oblik događanja koja doprinose izgradnji takvog okruženja i atmosfere.

Sustav povratnih informacija i uvažavanje primjedbi, kritika i pohvala također se smatra iznimno bitnim faktorom za transparentan i ugodan odnos između zaposlenika i poslodavca te između samih zaposlenika. Kao što je ranije napomenuto, put karijere svima se objašnjava, ovisno o odjelu u kojem rade. Henkel ima vrlo jasan sistem evaluacije zaposlenika koji se provodi dva puta godišnje kako bi se procijenilo da li razvoj zaposlenika ide u dobrom smjeru (dodatne povratne informacije daju se po potrebi i na dnevnoj bazi). Cijeli proces evaluacije određuje i daljnje korake u karijeri te se dogovaraju treninzi i seminari koji bi mogli pomoći zaposleniku da usavrši svoje znanje ili stekne neku novu vještinu koja mu je potrebna za rad i napredovanje.

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća Henkel Croatia priznata je i od strane šire zajednice. Tako je poduzeće kroz niz godina dobila nekoliko priznanja. Neki od njih su Zlatni indeks 2011., 2012. i 2013. godine, uz to već 9 godina je poduzeće Henkel Croatia nosilac certifikata Poslodavac Partner te ima titulu najboljeg poslodavca u kategoriji srednjih poduzeća 2016. godine. Sva navedena priznanja od velike su važnosti za poduzeće i njene glavne odgovorne osobe jer to znači da je trud u poboljšanju radnih uvjeta urodio plodom. Jedan od glavnih ciljeva poduzeća jest da zaposlenici budu zadovoljni i da se aktivno radi na daljnjem poboljšanju stanja unutar poduzeća i oko njega.

Poduzeće Henkel Croatia pruža jednake mogućnosti svim svojim zaposlenicima za napredovanje, mogućnost dokvalifikacije i cjeloživotno učenje. Veliki trud, predanost i strast uvijek donose najbolje rezultate te su prepoznati i nagrađeni. Naglašava se da je vrlo bitno komunicirati s nadređenim te jasno izraziti svoje želje o karijeri. Henkel nudi cijeli niz mogućnosti te početak rada u jednom odjelu ne znači nužno ostanak i razvoj samo u tom odjelu. Moguće su promjene i unutar divizija, a ukoliko postoji želja, nudi se i rad u inozemstvu na ograničeno ili neograničeno vrijeme (ako se za to pokaže prilika i

zaposlenik zadovoljava sve kriterije).

Rast plaća bazira se na zaslugama i postignućima. Duljina radnog staža unutar Henkela također se nagrađuje, ali baza za povećanje plaća je svakako uspješnost u radnim zadacima. Na taj način postiže se transparentnost u plaćama i jasno utvrđuju uvjeti koji omogućavaju povećanje primanja, razne oblike doprinosa i bonusa te općenito napredovanje unutar poduzeća.

Uz sve navedeno, omogućena je i fleksibilnost radnog vremena budući da su se vremena se promijenila i digitalizacija je omogućila nove načine rada. U želji da svaki zaposlenik ostvari dobru ravnotežu poslovnog i privatnog života, omogućeno je svakom zaposleniku rad od kuće 4 dana u mjesecu te skraćeno radno vrijeme petkom. Na taj način pomaže se i mladim obiteljima, prije svega majkama kojima je nešto teže uskladiti privatne i poslovne obveze.

Henkel Croatia ima velike planove za budućnost po pitanju daljnje implementacije društveno odgovornog poslovanja u svoje poslovanje. Tako su ove godine službeno potpisali Ugovor o suradnji s Ekonomskim fakultetom u Zagrebu. Cilj te suradnje je dati mladima do znanja da je njihova edukacija najvažnija i da je moguće napraviti dobru karijeru i unutar Hrvatske. Svake godine se poduzeće Henkel povezuje s katedrom Marketinga te surađuju i pripremaju projekte za studente kako bi i na praktičnom primjeru mogli implementirati stečena znanja. Svi radovi pomno se prate i ocjenjuju, a za najbolje uvijek ima mjesta na pripravničkim pozicijama u Henkelu.

#### 4.2.2.2. Ekologija i upravljanje prirodnim resursima

Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj su top prioriteta za Henkel i dio korporativnih vrijednosti. Jedan od glavnih ciljeva poduzeća je postići ravnotežu između ekonomskog uspjeha i zaštite okoliša. Strategija se bazira na osnovnom principu: „Ostvarimo više vrijednosti za potrošače sa što manje utjecaja na okoliš“ („*Achieve more with less*“). Postavljeni su ambiciozni ciljevi te je namjera do 2030. koristiti samo trećinu uloženi resursa koji se koriste danas za svaki euro prihoda. Kako bi pratili napredak, cilj je podijeljen na segmente. Oni uključuju smanjenje potrošnje vode, smanjenje količine otpada, pakiranja te kružnu ekonomiju.

Zajedno s partnerima poduzeća radi se na održivom unapređenju cijelog lanca poslovanja:

- 4.2.2.2.1. Sirovine – zajedno s dobavljačima iz 135 zemalja diljem svijeta postavljaju se novi standardi i traže inovativna rješenja;
- 4.2.2.2.2. Proizvodnja – u svih 185 proizvodnih lokacija diljem svijeta radi se na smanjenju negativnog učinka na okoliš uz zadržavanje visokih standarda kvalitete proizvoda;
- 4.2.2.2.3. Logistika – radi se na optimizaciji transporta kako bi minimizirali emisiju ispušnih plinova u okoliš koristeći poboljšanje logističke tehnike (na primjer Intermodalni transport);
- 4.2.2.2.4. Industrija i maloprodaja – podržavanje i suradnja između svih partnera u njihovim aktivnostima održivog razvoja te suradnja na smišljanju novih projekata (na primjer Akcije čišćenja mora ili akcije pošumljavanja);
- 4.2.2.2.5. Potrošači – proizvodi poduzeća Henkel se koriste u milijunima kućanstava svaki dan. 90% otpada naših proizvoda vezan je uz potrošnju proizvoda, zato potičemo njihovo pravilno odlaganje nakon korištenja;
- 4.2.2.2.6. Recikliranje/odlaganje otpada – do 2025. 100% ambalaže koju poduzeće Henkel proizvodi kao kompanija moći će se reciklirati, ponovno koristiti ili kompostirati.

U skladu sa svime navedenim, svaka inovacija koja se donosi na tržište mora biti jedan korak bolja u očuvanju okoliša od one koju nasljeđuje. To je strogo pravilo koje odobrava komitet za održivi razvoj prije svakog lansiranja. Kao primjer navodi se Persil prašak koji je prošao nekoliko koraka kompaktizacije, kroz niz godina, kako bi se, uz manje deterdženta, pri svakom pranju postigli jednaki rezultati učinkovitosti. Kako bi ovakva inovacija zaista donijela pozitivan utjecaj na okoliš, važna je i edukacija potrošača. 2011. godine lansirani je Persil Expert koji je tada bio prvi deterdžent na Hrvatskom

tržištu koji je nudio istu učinkovitost uz korištenje 20% manje proizvoda.

Uz to, proaktivno se komuniciralo putem društvenih mreža i TV-a vezano za važnost doziranja i njihovog utjecaja na okoliš. Mijenjati navike potrošača najteža je stvar i dugotrajan proces. U poduzeću Henkel i dalje se radi na edukaciji te kontinuirano na tržište donosi proizvode koji će ostaviti manji trag na okoliš. Najnoviji primjer su prve kapsule s 4 ćelije Persil Discs u kojima je doza deterdženta optimizirana za savršene rezultate uz minimalno korištenje deterdženta. Pakiranje Persil Discs napravljeno je također tako da se može reciklirati jednostavnim uklanjanjem kartonske ovojnice. Inovacije koje će doći iduće godine idu u smjeru proizvoda čija je ambalaža bazirana već recikliranoj plastici ili poboljšanju ambalaže koja do sada nije bila razgradiva.

Osim proizvoda, svi zaposlenici moraju proći program edukacije o održivom razvoju te time dobivaju i titulu Ambadora održivosti. Odgovornost svakog zaposlenika je primjenjivati naučeno znanje te ga isto tako prenositi dalje. Sukladno tome, aktivno se radi na edukaciji najmlađih kroz posjete školama. Na takav interaktivan način suradnje proizvođača i zaposlenika te korisnika postižu se optimalni rezultati.

Teme edukacija najmlađih najčešće su:

- 4.2.2.2.7. pitanje klime i smanjene apsolutne emisije stakleničkih plinova,
- 4.2.2.2.8. smanjene upotrebe vode u proizvodnim pogonima i
- 4.2.2.2.9. smanjenje proizvodnog otpada.

#### **4.2.2.3. Odnos prema zajednici**

Ulaganja u zajednicu od iznimne je važnosti te se potiču svi projekti s društvenom odgovornošću. Kroz dugi niz godina poduzeće Henkel je napravila puno projekata i planiraju i dalje raditi na njima. Neki od najvažnijih projekata su akcije čišćenja voda u Republici Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Sloveniji koji su realizirani uz pomoć vrijednih ronioca. Nekoliko godina zaredom poduzeće Henkel Croatia i njeni zaposlenici pomagali su plažama u dobivanju Plave zastave. Isto tako, u suradnji s udrugom Crveni Nosovi posjetili su bolnice u Hrvatskoj, Sloveniji i Bosni i Hercegovini kako bi bar na jedan dan razveselili težak život mališana koji tamo borave. Uz ljeto često dolaze i požari pa su mnogi projekti podrazumijevali i nekoliko akcija pošumljavanja kako bi vratili život nekad bogatim šumama.

Zaposlenici su aktivno uključeni i sami u neke od udruga te svake godine odrađuju razne zajedničke akcije volontiranja u njima. Osim okolišu, poduzeće Henkel posvećena je i najmlađim članovima društva koje dugi niz godina educira o važnosti recikliranja i odgovornoj uporabi resursa.

### **4.3. Usporedba društveno odgovornog poslovanja poduzeća Procter & Gamble i Henkel Croatia**

Poduzeća Procter & Gamble i Henkel Croatia veliki su konkurenti na svjetskom tržištu proizvoda za njegu, ljepotu, djecu i čišćenje kućanstva. To tržište je uistinu veliko te navedena poduzeća vode veliku bitku kako privući svakog kupca. Unazad nekoliko godina postalo je jasno da su kupci sve svjesniji posljedica za okoliš i zdravlje ljudi koje uzrokuju proizvodni procesi navedenih poduzeća. Upravo zato poduzeća su povećale svoj trud u implementaciji društveno odgovornog poslovanja u svoje poslovanje. Koliko je koja u tome uspješna govore i konkretni podaci koje svaka od njih na godišnjoj razini objavljuje u obliku izvještaja.

Prema informacijama dobivenima iz dubinskog intervjua s marketinškim menadžerima poduzeća Procter & Gamble (poslovnica Zagreb) i Henkel Croatia te podacima dostupnima na službenim Internet stranicama navedenih društava i njihovih Godišnjih izvještaja o održivom razvoju za 2018. godina u ovom radu izvučena je usporedba implementacije društveno odgovornog poslovanja u navedenim poduzećima. Usporedba osnovnih podataka pojedina poduzeća vezano za broj zaposlenika i godišnji prihod 2018. godine te konkretni rezultati u zaštiti okoliša prikazani su u tablici 1.



Tablica 1.: Prikaz osnovnih podataka i postignutih rezultata u zaštiti okoliša poduzeća Procter & Gamble i Henkel

2018. god.	PROCTER & GAMBLE	HENKEL
<b>Broj zaposlenih globalno</b>	95.000	53.000
<b>Broj zaposlenih u Hrvatskoj</b>	48 (+407 zaposlenih u ovlaštenom distributeru Orbico)	100
<b>Ukupna dobit</b>	60 mlrd. eura	19.772 mlrd. eura
<b>Smanjena uporaba energije</b>	22%	25%
<b>Smanjena emisija stakleničkih plinova</b>	20%	25%
<b>Smanjenje proizvodnog otpada</b>	85%	30%
<b>Uporaba obnovljive energije u proizvodnji</b>	30%	50%
<b>Smanjenje uporabe vode</b>	25%	30%
<b>Ciljevi do 2025./2030. godine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-100% reciklažna ili ponovno upotrebljiva ambalaža</li> <li>- smanjenje emisije stakleničkih plinova za pola</li> <li>- nula posto proizvodnog otpada u 100% proizvodnih procesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% reciklažna ili ponovno upotrebljiva ambalaža</li> <li>- smanjenje emisije stakleničkih plinova za pola</li> <li>- nula posto proizvodnog otpada u 100% proizvodnih procesa</li> </ul>

*Izvor: izradio autor prema informacijama dostupnima u Godišnjem izvješću o održivom razdoblju 2018. za poduzeća Procter & Gamble i Henkel, dostupno online na:*

*<https://www.pg.com/citizenship2018/index.html#/Environmental-Sustainability> (27.8.2019.) i <https://www.henkel.com/resource/blob/912460/4e265fb798d45e9d2d13b09758207e89/data/2018-sustainability-at-a-glance.pdf> (27.8.2019.)*

U tablici 1. prikazane su osnovne informacije o poduzećima između kojih se vrši usporedba te je vidljivo da je poduzeće Procter & Gamble znatno veće od poduzeća Henkel gledajući prema broju zaposlenih na globalnoj razini. Tako P&G ima oko 95.000 djelatnika dok Henkel gotovo upola manje, tj. 53.000 djelatnika. Jasno je da stoga P&G snosi puno veću odgovornost vezano za implementaciju društveno odgovornog poslovanja. U Hrvatskoj je 48 osoba zaposlenih u P&G- ovoj poslovnici Zagreb no na tu brojku valja dodati i otprilike 400 osoba koje su zaposlene u Orbicu, ovlaštenom distributeru P&G proizvoda u Republici Hrvatskoj. Naspram toga, u poduzeću Henkel Croatia zaposleno je 100 osoba u 2018. godini.

Nešto veća razlika između navedenih poduzeća ipak je vidljiva u godišnjoj zaradi za 2018., pa je tako P&G ostvario ukupni prihod od 60 milijardi eura, dok je Henkel ostvario između 19 i 20 milijardi eura. Unatoč tome što je razlika u zaradi dosta velika između tih poduzeća, ne treba zanemariti činjenicu da poduzeće P&G uglavnom orijentirana na tržište Sjeverne Amerike (gdje joj je i glavno sjedište), dok je poduzeće Henkel orijentirana na tržište Europe (gdje je njeno glavno sjedište). Upravo zato one su međusobno snažni konkurenti svaka sa svojim prednostima ovisno o kontinentu na kojem djeluju.

Tablica 1. prikazuje i konkretne podatke, tj. rezultate koje je svaka od navedenih poduzeća ostvarila tijekom 2018. godine po pitanju odgovornog poslovanja u svrhu zaštite okoliša i upravljanja prirodnim resursima. Ti podaci odnose se na smanjenje uporabe energije u procesima proizvodnje, gdje su rezultati poprilično izjednačeni kod oba poduzeća. P&G smanjio je uporabu energije za 22% dok je Henkel smanjio za 25%. Smanjenje emisije stakleničkih plinova isto je na strani Henkela s 25%, dok je P&G smanjio za 20%. Ipak, u smanjenju proizvodnog otpada u procesu proizvodnje prednjači P&G s čak 85% smanjenja, dok Henkel ima svega 30% smanjenja. Uporaba obnovljive energije u ukupno potrošenoj energiji u procesu proizvodnje iznosi 30% za P&G, a za Henkel pohvalnih 50% udjela. Po pitanju smanjene uporabe vode u proizvodnim procesima poduzeća su podjednake, pa je tako P&G smanjio za 25%, a Henkel za 30%.

Iz navedenih podataka vidljivo je da oba poduzeća provode društveno odgovorno poslovanje u svojim proizvodnim procesima kojima je cilj zaštita okoliša i razumna uporaba prirodnih resursa. Rezultati oba poduzeća su otprilike podjednaka s nešto većim izuzetkom kod smanjenja proizvodnog otpada na stranu poduzeća P&G. Koliko slično implementiraju elemente društveno odgovornog poslovanja govori i podatak da su oba poduzeća postavile više manje iste ciljeve za razdoblje do 2025./2030. godine, a to su smanjenje proizvodnog otpada za 100%, smanjenje emisije stakleničkih plinova za pola te ambalaža

proizvoda koja se u potpunosti može reciklirati ili ponovno upotrijebiti. Iz navedenog je vidljivo da oba poduzeća razumiju važnost društveno odgovornog poslovanja i da obje imaju ozbiljne namjere u postizanju svog maksimuma na tom području.

Pitanje upravljanja ljudskim resursima također je dosta slično uređeno u oba poduzeća. Tako se naglašava potreba za kvalificiranim i zadovoljnim radnicima kao najbolji temelj za uspješno poslovanje. Zajamčena ravnopravnost spolova te razni oblici promicanja prava žena istaknuti su kod oba poslodavca. Isto tako, omogućeno je fleksibilno radno vrijeme i razni ustupci za potrebe pojedinaca s djecom. Oba poduzeća pružaju mogućnost napredovanja na temelju znanja i sposobnosti te potiču cjeloživotno učenje. Isto tako, jasna i direktna komunikacija s nadređenima u svrhu pritužbi ili pohvala bitna je za održavanje sigurnog i transparentnog radnog okruženja. P&G i Henkel Croatia vode dosta neizvjesnu bitku za titulu najboljeg poslodavca u Hrvatskoj i šire, pa su tako oba poduzeća nekoliko puta osvajale tu titulu i još mnogo razna druga priznanja od strane zajednice.

Pitanje odnosa sa zajednicom od iznimne je važnosti za oba poslodavca te su oba vrlo angažirana na tom području. P&G nešto je aktivniji u svojim projektima na području Afrike, Indije i Bliskog istoka dok je Henkel aktivniji na području Europe no svakako svoj doprinos daje i na drugim kontinentima. To su uglavnom humanitarne akcije pomoći najsiromašnijima ili onima pogođenima elementarnim nepogodama budući da su upravo proizvodi poduzeća P&G i Henkela od prijeke potrebe u takvim situacijama. Isto tako, oba poduzeća rade na podizanju svijesti građana o važnosti očuvanja okoliša i doprinosa svih pojedinaca u borbi za čišći i zdraviji planet. Ipak, poduzeće P&G prošla je nešto teže razdoblje 2004. godine kada je bila pod raznim napadima Udruga za zaštitu potrošača jer ju se optuživalo da u Hrvatskoj i općenito području Istočne Europe distribuira proizvode lošije kvalitete i svojstava. No, poduzeće P&G opovrgnula je sve navode kao neistinite. Kasnije je ipak utvrđeno da određena odstupanja postoje ovisno o tržištu na koje se proizvodi plasiraju. To pitanje riješeno je za područje Europe djelovanjem parlamenta EU.

Zaključak usporedbe poduzeća Procter & Gamble i Henkel Croatia po pitanju implementacije društveno odgovornog poslovanja je da su oba poduzeća usvojili elemente nužne za ostvarivanje društveno odgovornog poslovanja i da ulažu poprilično slične napore u njegovu postizanju. Oba poduzeća postavile su si visoke ciljeve za nadolazećih 10 godina što osigurava da to nije samo marketinški trik u privlačenju ekološki osviještenih kupaca nego da uistinu postoji namjera poboljšanja i racionalizacije proizvodnje.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja**

Istraživanje je provedeno u obliku dubinskog intervjua s marketinškim menadžerima poduzeća Procter & Gamble i Henkel Croatia čime je stečen uvid u konkretne poteze oba poduzeća po pitanju implementacije društveno odgovornog poslovanja tih poduzeća. Ograničenje je ipak vidljivo iz činjenice da navedeni ispitanici ističu uglavnom pozitivne rezultate ostvarene dosad te naglašavaju zacrtane ciljeve za budućnosti. Teško je očekivati da će osobe na vodećim pozicijama u poduzeću dati negativan komentar na vlastito djelovanje ili usmjeriti razgovor na problematične dijelove poslovanja. Isto tako, ograničenje ovog istraživanja je da ono nije provedeno na većem broju zaposlenika svake od navedenih poduzeća kako bi se dobio neposredan i prosječan odgovor vezano za zadovoljstvo zaposlenika odnosom s poslodavcem. Ipak, zadovoljstvo zaposlenika procijenjeno je s obzirom na status koje poduzeća P&G i Henkel Croatia imaju na hrvatskom tržištu rada, gdje se već dugi niz godina izmjenjuju kao dobitnici titule najpoželjniji poslodavac.

Još jedno od ograničenja ovog istraživanja jest opseg globalnog onečišćenja i lošeg upravljanja ljudskim i prirodnim resursima, pa je teško potpuno razumjeti koliki udio u tome čine poduzeća poput P&G-a i Henkela na globalnoj razini. Samim time teško je zaključiti da li je sve što te poduzeća poduzimaju za implementaciju društveno odgovornog poslovanja zaista i dovoljno s obzirom na razmjere svog utjecaja na okoliš i ljude.

## 5. ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada bila je pobliže se upoznati s pojmom društveno odgovornog poslovanja i njegovom provedbom u industriji robe široke potrošnje. Radi boljeg razumijevanja na samom početku rada pojašnjene su karakteristike društveno odgovornog poslovanja i kako je teкао njegov razvoj na području Europske unije i Republike Hrvatske. Isto tako, prikazane su i ključne dimenzije društveno odgovornog poslovanja, a to su unutarnja i vanjska. Iz navedenog prikaza vidljivo je da unazad dvadeset godina postupno raste svijest o potrebi zaštite okoliša i veće skrbi o zaposlenicima na radnom mjestu. Sve veća svijest ljudi o tome da treba racionalizirati proizvodnju potaknula je i same proizvođače da počnu društveno odgovorno provoditi svoje poslovanje. Hrvatska je također jedna od zemalja koja je ozbiljno shvatila tu poruku te je uvrstila određene segmente društveno odgovornog poslovanja i u svoje propise. Ostali elementi koji nisu konkretno propisani ipak su sadržani u poslovanjima kao nepisano pravilo većine proizvođača roba široke proizvodnje, kako u Hrvatskoj tako i u svijetu.

Isto tako, poduzeća su uočila potrebu veće brige o svojim zaposlenicima. Potrebno je nuditi bolje uvjete rada kako bi poduzeće uopće bilo konkurentno na tržištu rada. Zbog većeg obujma posla potrebno je uspostaviti ravnotežu između poslovnog i privatnog života zaposlenika te su poslodavci uvidjeli tu potrebu i nastoje joj doskočiti na razne načine.

Rad je baziran na dva izravno konkurentska poduzeća, Procter & Gamble i Henkel Croatia. Navedena poduzeća svojim djelovanjem služe za primjer mnogo manjim poduzećima koja također utječu na okolinu u kojoj se nalaze. Iz analize provedene u ovom radu može se zaključiti da se ulažu veliki naponi od strane navedenih poduzeća da se štetne posljedice smanje na minimum te da se potakne racionalizirana proizvodnja i potrošnja. Oba poduzeća vode vrlo neizvjesno natjecanje u tome koja je bolje implementirala društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovanje. Prema provedenoj analizi može se zaključiti da oba poduzeća imaju vrlo visoke standarde kad se radi o zaštiti okoliša prilikom proizvodnih procesa, zaštiti zajednice i uključivanju zajednice u svoje poslovanje putem transparentnih postupaka te brige o zaposlenicima. Više-manje oba poduzeća poduzimaju slične radnje s tim da, ipak, poduzeće Procter & Gamble ima malu prednost u određenim elementima zaštite okoliša, no razlike u brojkama nisu posebno značajne.

Isto tako, zaključak rada je da su kupci i potrošači najснаžniji pokretači takvih akcija i da oni svojim djelovanjem moraju nastaviti poticati velike proizvođače da ne stanu na postignutim rezultatima nego da si postave još veće i ambicioznije ciljeve u svrhu odgovornog poslovanja.

Na taj način svatko od nas preuzima svoj dio odgovornosti za utjecaj koji ima na ovom planetu. Potrošači moraju iznijeti jasan stav o događajima u društvu i svojim ponašanjem dati primjer kako bi i poduzeća u svom radu znala što primijeniti i kako se postaviti prema potrošačima.

Industrija robe široke proizvodnje više ne poriče svoj utjecaj na okoliš i zdravlje ljudi te da prihvaćaju odgovornost koja ide pod ruku zajedno sa svim povlasticama te industrije. Poticanje korištenja obnovljivih izvora energije, smanjene emisije stakleničkih plinova, potpuno reciklažna ambalaža proizvoda, saniranje negativnih učinaka plastike na okoliš te smanjeno i racionalno korištenje prirodnih resursa samo su neki od ciljeva koji su si zacrtala mnoga poduzeća u industriji robe široke potrošnje.

## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Babić, M. (2012.), *Socially responsible business in function of corporate image improvement*, Department of Strategic Development, KD Autotrolej Rijeka, Croatia.
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.), *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, AED, MAP savjetovanja, Zagreb.
3. Barić, A. (2017.), *Povezanost društvene odgovornosti i izvoznih aktivnosti srednjih i velikih hrvatskih poduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Zagreb.
4. Buntić Rogić, A.(2008.), *Društvena odgovornost poduzeća kao instrument marketinške komunikacije velikih hrvatskih poduzeća*, Zagreb.
5. Certifikat poslodavac partner (2019.), Henkel Croatia, dostupno online na: <https://www.poslodavacpartner.org/dobitnici-detalj/henkel-croatia-doo>, pristupljeno: 31.8.2109.
6. Curcio, R. (2007), *Etička klopka-mitovi o društvenoj odgovornosti poduzeća*, Poduzeća i društvo / Giovanni Gazzo.
7. Direktiva 1999/44 EZ Europskog parlamenta i Vijeća (2019.), *Određeni aspekti prodaje robe široke potrošnje i jamstava za takvu robu*, Službeni list Europske unije, dostupno online na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:31999L0044&from=HR> pristupljeno:14.8.2019.
8. Dm – Drogerie markt (2019.), *Odnosi s javnošću*, dostupno online na: [https://www.dm-Drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscu/objave\\_za\\_medije/1339192/dm-poslodavac\\_prvog\\_izbora\\_2019.html](https://www.dm-Drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscu/objave_za_medije/1339192/dm-poslodavac_prvog_izbora_2019.html), pristupljeno:12.8.2019.
9. Europska komisija (2019.), *Radni dokument – Korporativna društvena odgovornost, odgovorno ponašanje i poslovanje i ljudska prava: pregled napretka*, Bruxelles.
10. Glavočević, A, Radman Peša, A. (2013.), *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, *Oeconomica Jadertina* 2/2013.
11. Glumac, M. (2018.), *Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja*, 2018., Paragraf, god. 2, br. 1/2018.
12. Grudić Kvasić, S. (2014), *Croatian Companies' Corporate Social Responsibility Programs: Content Analysis*, *Ekonomska misao i praksa*, 23 (1).

13. Henkel Croatia (2019.), O tvrtki, dostupno online na: <https://www.henkel.hr/tvrtka>, pristupljeno:31.8.2109.
14. Hrvatska gospodarska komora (2010.), Indeks DOP-a, dostupno online na: <https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/drustveno-odgovorno-poslovanje-u-funkciji-razvoja-lokalne-zajednice-najava> , pristupljeno: 10.8.2019.
15. Hrvatska gospodarska komora (2017.), Indeks DOP-a, dostupno online na: <https://www.hgk.hr/documents/indeks-dop-a10-godina-provedbe-projekta5c0532d763c50.pdf>), pristupljeno: 23.11.2020.
16. Hrvatska gospodarska komora (2019.), Razvoj projekta Indeks DOP-a, dostupno online na: <https://dop.hgk.hr/povijest-projekta/> , pristupljeno: 11.8.2019.
17. Hubak, D.M. (2010.), *Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja*, Serija članaka u nastajanju, čl. Br. 10-10, str.16., Ekonomski fakultet Zagreb, Sveučilište u Zagrebu.
18. Hrvatska agencija za okoliš i prirodu (2016.), Odabrani pokazatelji okoliša i prirode u Hrvatskoj, dostupno online: [http://www.haop.hr/sites/default/files/uploads/publications/2017-10/OPSO\\_2016\\_web.pdf](http://www.haop.hr/sites/default/files/uploads/publications/2017-10/OPSO_2016_web.pdf) , pristupljeno:23.11.2020.
19. Hrvatska udruga poslodavaca (2019.), Global compact Hrvatska, dostupno online na: <https://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx>, pristupljeno:11.8.2019.
20. Institut za društveno odgovorno poslovanje (2019.), Misija, dostupno online na: <http://www.idop.hr/hr/o-nama/nas-tim/o-nama/>, pristupljeno:12.8.2019.
21. Kotler, P. (2009.), *DOP : društveno odgovorno poslovanje : suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb, M.E.P.
22. Krkač, K. (2007), *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate, Zagreb.
23. Lana Zanne Latos, Procter & Gamble (2018.), dostupno online na: <https://www.jatrgovac.com/2018/02/lana-zanne-latos-procter-gamble/>, pristupljeno:27.8.2019.
24. Lider (2015.), Kako najveće tvrtke iz industrije robe široke potrošnje odgovaraju na globalne trendove?, dostupno online: <https://lider.media/lider-trend/kako-najvece-tvrtke-iz-industrije-robe-siroke-potrosnje-odgovaraju-na-globalne-trendove-52755>, pristupljeno:23.11.2020.
25. Meler, M. (2005.), *Osnove marketinga*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
26. Omazić, M.A. (2012.), *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.



27. Pavić-Rogošić, L.(2015.), Društveno odgovorno poslovanje (DOP), Odraž.hr, dostupno online na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> , pristupljeno:4.8.2019.
28. Perić, J. (2017.), Društvena odgovornost poduzeća, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf) pristupljeno:15.8.2019.
29. Procter and Gamble, 2018 Annual Report, dostupno online na: <https://www.pg.com/annualreport2018/index.html#/Financial-Highlights> pristupljeno: 27.8.2019.
30. Štulec, I., Petljak, K., Rakarić, J. (2017.), *Utjecaj demografskih karakteristika potrošača na proces donošenja odluka o kupovini*, Ekonomska misao i praksa, br. 1.
31. Ujedinjeni narodi: Global compact (2019.), dostupno online na: <https://www.unglobalcompact.org/participation> , pristupljeno:10.8.2019.
32. Vrdoljak-Raguž, I., Hazdovac, K. (2014), *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica Jadertina, 4 (1), str. 42.

## POPIS SLIKA

Slika 1: Prikaz društveno odgovornog poslovanja.....	7
Slika 2: Unutarnja (interna) dimenzija DOP-a.....	9
Slika 3: Vanjska (eksterna) dimenzija DOP-a .....	12
Slika 4: Prikaz društvene odgovornost poduzeća .....	21
Slika 5: Upravljanje društvenom odgovornošću u poduzećima industrije robe široke potrošnje .23	
Slika 6: Prikaz prodaje po regijama poduzeća Procter and Gamble za 2018.godinu (%) .....	26
Slika 7: Prikaz udjela pet poslovnih područja u ukupnoj prodaji društva Procter and Gamble za 2018. godinu (%) .....	27
Slika 8: Prikaz udjela tri poslovna područja u ukupnoj prodaji društva Henkel za razdoblje 2018. godine (%).....	34

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Prikaz osnovnih podataka i postignutih rezultata u zaštiti okoliša poduzeća Procter and Gamble i Henkel .....	41
--	----

# ŽIVOTOPIS KANDIDATA

## Osobni podaci

Ime i prezime: Boris Erceg  
Datum rođenja: 28.studenog 1991.  
Mjesto rođenja: Zagreb

## Obrazovanje

2016. - Ekonomski fakultet Zagreb, Diplomski sveučilišni studij, smjer Analiza i poslovno planiranje  
2010. - 2016. Ekonomski fakultet Zagreb, Preddiplomski sveučilišni studij, smjer Poslovna ekonomija  
2006. - 2010. Klasična gimnazija u Zagrebu

## Radno iskustvo

Travanj 2018. - Danas Heineken  
Listopad 2017. – Listopad 2017. Henkel  
Veljača 2017. – Travanj 2017. Bosch  
Srpanj 2016. – Kolovoz 2016. Societe Generale

## Znanja i vještine

Strani jezici: Engleski jezik (aktivno)  
Njemački jezik (pasivno)

Vozačka dozvola: B kategorija

Poznavanje rada s Microsoft Office alatima i programa SAP, te Nielsen Answers.