

# ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA IZABRANIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI PROIZVODNJE PIVA

---

**Košutić, Antonija**

**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:148:710391>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-18**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA  
IZABRANIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI PROIZVODNJE  
PIVA**

Diplomski rad

**Antonija Košutić**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA  
IZABRANIH PODUZEĆA U DJELATNOSTI PROIZVODNJE  
PIVA**

**ANALYSIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
OF SELECTED COMPANIES IN BREWING INDUSTRY**

Diplomski rad

**Studentica: Antonija Košutić**

**JMBAG studentice: 0067552718**

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

**Zagreb, rujan 2021.**

## **Zahvala**

Zahvaljujem se svom mentoru prof. dr. sc. Mislavu Anti Omaziću na inspirirajućim predavanjima i vodstvu za vrijeme završnog akta mog studiranja. Zahvaljujem se i mag. oec. Patricii Uroić na pomoći i savjetima tijekom izrade ovog rada. Zahvale upućujem i dr. sc. Andriji Sabolu na uputama i podršci prilikom započinjanja pisanja diplomskog rada.

Hvala mojim prijateljima, koji su mi vrijeme studiranja učinili ljepšim i zabavnijim. Posebne zahvale Dorotei, koja mi je bila najveća motivacija i podrška tijekom studija i Eleni, jer je uz nju sve bilo ležerno.

Zahvaljujem se svom momku Kristijanu na podršci, smijehu i jednostavnosti, koja mi je učinila život, a i studiranje lakšim.

Najveće zahvale upućujem svom bratu Marku i roditeljima, Anici i Ivanu, koji su mi pružili topli dom, mnogo ljubavi i priliku da se akademski obrazujem. Mama ovo je za tebe, jer je tata ipak htio da postanem inženjer strojarstva!

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Održiv razvoj i društveno odgovorno poslovanje u djelatnosti proizvodnje piva predmet su istraživanja ovog rada. Takve aktivnosti postaju sve češći imperativ u poslovanjima poduzeća. Bez obzira na veličinu i količinu godišnjih prihoda, većina poduzeća pokušava barem na neki način doprinijeti okolišu, lokalnoj zajednici i društvu u cjelini. Projektima na tom području, organizacije postaju privlačnije moralnoj i kvalitetnoj radnoj snazi, potrošačima koji čeznu za odgovornim ponašanjem i filantropiji te svim ostalim dionicima i partnerima, s kojima postoji potencijalna šansa poslovnog odnosa. Iz tog razloga i s ciljem uspostavljanja dugoročnog životnog vijeka te poboljšanja konkurentskog položaja na tržištu, poduzeća bi trebala implementirati načela DOP-a u srž same organizacije.

Svrha ovog istraživanja je utvrđivanje pozitivnih učinaka društveno odgovornog poslovanja u poduzećima koja se bave djelatnošću proizvodnje piva te učestalost implementacije istoga u poslovne aktivnosti. Također, cilj ovog rada je usporedba ključnih elemenata društveno odgovornog poslovanja izabranih poduzeća kod kojih uočavamo razliku u veličini godišnjih prihoda, broju zaposlenika, veličini postrojenja i slično.

Poduzeća podvrgnuta ispitivanju, HEINEKEN Hrvatska d.o.o. i Pivovara Medvedgrad d.o.o., upoznata su s pojmom društveno odgovornog poslovanja i provode aktivnosti i projekte s tom svrhom. Istraživanjem su uočene razlike u implementaciji DOP-a, koje će biti naznačene u narednim poglavljima rada.

**Ključne riječi:** održiv razvoj, društveno odgovorno poslovanje, djelatnost proizvodnje piva, HEINEKEN Hrvatska d.o.o., Pivovara Medvedgrad d.o.o.

## Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

Sustainable development and corporate social responsibility in brewing industry are the subject of this research. Such activities are becoming imperative in the operations of a growing number of corporations and companies. Regardless of the company size and amount of annual income, most companies try to contribute the environment, the local community and society as a whole. Projects in this area make organizations more attractive to moral and quality workforce, consumers who exceed responsible behavior and philanthropy and to all other stakeholders and partners, with whom exist a potential chance of a business relationship. For this reason and with the aim of establishing a long-term lifespan and improving the competitive position in the market, companies should implement the principles of CSR at the core of the organization itself.

The purpose of this study was to determine the positive effects of corporate social responsibility in companies engaged in the brewing industry and the frequency of its implementation in business activities. Also, the aim of this paper was to compare the key elements of CSR of selected companies, where there is a difference in the size of annual income, number of employees, the size of the plant, etc.

Companies subjected to testing, HEINEKEN Hrvatska d.o.o. and Pivovara Medvedgrad d.o.o., are familiar with the concept of corporate social responsibility and carry out activities and projects for this purpose. The research revealed differences in the implementation of CSR, which will be indicated in the following chapters of the paper.

**Key words:** sustainable development, corporate social responsibility, brewing industry, HEINEKEN Hrvatska d.o.o., Pivovara Medvedgrad d.o.o.

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad „Analiza društveno odgovornog poslovanja izabranih poduzeća u djelatnosti proizvodnje piva“ isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

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

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

---

Antonija Košutić

Zagreb, 15. rujana 2021.

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis „Analysis of Corporate Social Responsibility of Selected Companies in Brewing Industry“ 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.

---

Antonija Košutić

Zagreb, September 15<sup>th</sup> 2021

## Sadržaj

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku .....	i
Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku .....	ii
1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. Održiv razvoj i njegov utjecaj na suvremena poduzeća i djelatnosti.....	3
2.1. Ključni elementi europskog zelenog sporazuma .....	3
2.1.1. Redoslijed događaja .....	3
2.1.2. Glavni akcijski plan .....	3
2.2. Pojam održivog razvoja.....	5
2.3. Segmenti održivog razvoja .....	5
2.3.1. Ekonomska održivost.....	6
2.3.2. Društvena održivost .....	6
2.3.3. Ekološka održivost.....	7
3. Pojam i definicija društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj ...	9
3.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja .....	9
3.1.1. Općenito o društveno odgovornom poslovanju.....	9
3.1.2. Povijesni koncept.....	11
3.1.3. Implementacija društveno odgovornog poslovanja .....	12
3.1.4. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj .....	13
3.2. Načini mjerenja društveno odgovornog poslovanja .....	15
3.3. Pozitivni elementi i potencijalni problemi društveno odgovornog poslovanja ...	17
3.3.1. Pozitivni elementi društveno odgovornog poslovanja.....	18
3.3.2. Potencijalni problemi društveno odgovornog poslovanja .....	21



3.4. Nefinancijsko izvještavanje i društveno odgovorno poslovanje .....	23
4. Analiza djelatnosti proizvodnje piva u Republici Hrvatskoj .....	26
4.1. Pregled djelatnosti proizvodnje piva u Republici Hrvatskoj .....	26
4.1.1. Povijest djelatnosti proizvodnje piva na prostorima Republike Hrvatske ...	26
4.1.2. Općenito o djelatnosti proizvodnje piva u Republici Hrvatskoj .....	27
4.2. Trendovi proizvodnje piva u Europi .....	29
4.3. Analiza djelatnosti proizvodnje piva pomoću PESTLE analize .....	30
4.3.1. Politički čimbenici .....	30
4.3.2. Ekonomski čimbenici .....	31
4.3.3. Društveni čimbenici .....	32
4.3.4. Tehnološki čimbenici .....	33
4.3.5. Pravni čimbenici .....	34
4.3.6. Okolišni čimbenici .....	35
4.4. Analiza djelatnosti proizvodnje piva pomoću modela Porterovih pet sila .....	36
4.4.1. Rivalitet među etabliranim konkurentima .....	37
4.4.2. Opasnost ulaska novih konkurenata .....	38
4.4.3. Opasnost ulaska novih supstituta .....	39
4.4.4. Snaga i dinamika pregovaračke moći kupca .....	40
4.4.5. Snaga i dinamika pregovaračke moći dobavljača .....	40
5. Komparativna analiza studije slučaja društveno odgovornog poslovanja u djelatnosti proizvodnje piva .....	42
5.1. Dizajn istraživanja i ograničenja istraživačke metode .....	42
5.2. Ključni elementi društveno odgovornog poslovanja poduzeća HEINEKEN Hrvatska d.o.o. ....	43
5.2.1. Općenito o poduzeću HEINEKEN Hrvatska d.o.o. ....	43
5.2.2. Društveno odgovorno poslovanje HEINEKEN Hrvatska d.o.o. ....	44

5.3. Ključni elementi društveno odgovornog poslovanja poduzeća Pivovara Medvedgrad d.o.o. ....	50
5.3.1. Općenito o poduzeću Pivovara Medvedgrad d.o.o. ....	51
5.3.2. Društveno odgovorno poslovanje Pivovare Medvedgrad d.o.o. ....	51
5.4. Analiza društveno odgovornog poslovanja izabranih poduzeća u djelatnosti proizvodnje piva.....	55
6. Zaključak .....	60
Popis izvora .....	iii
Popis slika .....	vi
Životopis studenta.....	vii
Prilozi .....	viii

# 1. Uvod

U vremenima ekonomske nestabilnosti iznimno je važno pitanje održivog razvoja. Svijet se između ostalog bori s prenapučenošću, velikim razlikama između bogatih i siromašnih, ekološkim problemima i ostaje pitanje, može li se određenim promjenama ipak osigurati da naredne generacije i dalje obitavaju na Zemlji barem u istim uvjetima, u kojima živi trenutna populacija. Vezano uz navedeno stanje, sve se više javlja potreba za etičkim postupanjem i brigom o zajednici. Iako bi se svaka individua trebala ponašati u skladu sa željom za očuvanjem održivosti, značajnije korake po tom pitanju mogu napraviti kompanije i korporacije, društveno odgovornim poslovanjem. Zbog načina na koji upravljaju svojim resursima, potezi poduzeća mogu uzrokovati znatniji utjecaj na društvo, od onog kojeg ima fizička osoba ili drugi oblici organizacija.

## 1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet istraživanja ovog rada bit će društveno odgovorno poslovanje odabranih poduzeća u djelatnosti proizvodnje piva. Cilj je istraživanja usporedba primjene društveno odgovornog poslovanja tih poduzeća, otkrivanje pozitivnih učinaka društveno odgovornih projekata u djelatnosti proizvodnje piva te postoji li poveznica između veličine poduzeća i učestalosti implementacije društveno odgovornih postupaka u poslovne aktivnosti.

## 1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

U svrhu provedbe rada koristit će se nekoliko metoda. Započet će se s metodom deskripcije, kojom će biti opisani osnovni pojmovi i služiti će kao uvod temu. Nadalje, koristit će se metoda analize navedene djelatnosti, kako bi se stvorila slika o okruženju u kojem odabrana poduzeća posluju. Prilikom istraživanja provest će se intervjui, kojima će biti prikazani stavovi odabranih poduzeća o društveno odgovornom poslovanju. Također, koristit će se i metoda indukcije te komparativna metoda, kojima će se na temelju otkrivenih činjenica doći do zaključka o moralnim postupanjima poduzeća u navedenoj djelatnosti.

Izvori koji su korišteni u svrhu ovog istraživanja stručna su literatura vezana uz izučavanje društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja te naslovi vezani uz analizu poslovanja poduzeća. Uz to izvor će biti upitnik, prema kojem će na intervjuu, odgovorne osobe iznijeti stavove i akcije poduzeća na etičkom području.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

U ovom diplomskom radu prikazat će se održiv razvoj u suvremenim društvima i praksa društveno odgovornog poslovanja u djelatnosti proizvodnje piva. U uvodu je naglašen motiv te predmet i ciljevi samog istraživanja. Drugo poglavlje prikazivat će pojam održivog razvoja, na što se nastavlja treće poglavlje, principom lijevka, u kojem će biti iznesene činjenice vezane uz društveno odgovorno poslovanje. Nakon toga bit će prikazana analiza djelatnosti proizvodnje piva u Republici Hrvatskoj, analizom Porterovih pet sila i PESTLE analizom. U pretposljednem poglavlju analizirat će se podatci, dobiveni metodom intervjua, na temelju kojih će se u posljednjem poglavlju donijeti zaključak vezan uz poslovne aktivnosti na etičkom području izabranih poduzeća. Dobiveni rezultati mogli bi poslužiti kao poticaj poduzećima u ovoj djelatnosti, ali i u mnogim drugim djelatnostima i industrijama, da sagledaju širu sliku i implementiraju društveno odgovorno poslovanje u strateške aktivnosti, kako bi unaprijedili zajednicu i moralnim potezima osvijestili društvo o važnosti društvene odgovornosti i održivog razvoja.

## 2. Održiv razvoj i njegov utjecaj na suvremena poduzeća i djelatnosti

S ciljem ispunjenja zadanog cilja Europske unije, da se Europa kao kontinent u potpunosti pročisti, sve više poduzeća u strateške aktivnosti uključuju i projekte održivog razvoja i odgovornog poslovanja.

### 2.1. Ključni elementi europskog zelenog sporazuma

S obzirom na povećani intenzitet klimatskih promjena i devastiranje okoliša, Europi postupno prijete velika zagađenja i smanjenje kvalitete života te ugroza zdravlja. Zbog ozbiljnosti situacije Europska komisija donijela je odluku o provedbi "Europskog zelenog plana" (Europska komisija, 2019.). Cilj ovog iznimno ambicioznog i poticajnog plana je da Europa do 2050. postane prvi klimatski neutralan kontinent. Kada bi sve išlo po planu, do 2050. ne bi bilo neto emisija stakleničkih plinova, rast europskog gospodarstva ne bi bio ovisan o iskorištavanju resursa te ni jedna regija ili osoba ne bi bile zanemarene.

#### 2.1.1. Redoslijed događaja

Predstavljanje "Europskog zelenog plana" dogodilo se 11. prosinca 2019. godine (Europska komisija, 2019.). Od tada plan se nadograđivao pa se vezano uz njega pojavljuju prijedlozi europskog propisa o klimi, akcijskog plana kružnog gospodarstva, industrijskih strategija, strategije "od polja do stola", strategija biološke raznolikosti Europe, strategija za metan, razrada koncepta energije iz obnovljivih izvora na moru te mnoge druge. Posljednja stavka plana, nadograđena 12. svibnja 2021. godine, odnosi se na akcijski plan za postizanje nulte stope onečišćenja.

#### 2.1.2. Glavni akcijski plan

Aksijski plan usmjeren je na unapređenje efikasnog iskorištavanja resursa, tj. na koncept "čistog kružnog gospodarstva". Kružno gospodarstvo razvija se kao ideja oprečna linearnom

gospodarstvu, koji uz sve veće potrošačke navike modernog, industrijskog i tehnološkog društva dovodi do pretjerane proizvodnje i odbacivanja otpada. Taj bi se otpad mogao iskoristiti u neke druge, ljudima prihvatljive, svrhe. Koncept se odnosi na uštedu ograničenih resursa i maksimalnoj iskorištenosti istih. Glavna pretpostavka je da se ne odbacuju sirovine, koje bi se mogle iskoristiti u nekim drugim prilikama, što bi smanjilo korištenje resursa poput nafte, željeza, drva, itd. Smanjenjem količina otpada, ekološkim dizajnom te ponovnom upotrebom recikliranog otpada poduzeća bi mogla ostvariti uštedu, a pritom i smanjiti emisiju stakleničkih plinova. Uvođenjem takvog principa jačala bi konkurentnost i inovacije, smanjio bi se pritisak na okoliš, ojačalo bi gospodarstvo, a potrošači bi konzumirali dugotrajnije i vrjednije proizvode (Europski parlament, 2021.). Uz kružno gospodarstvo, plan je obnova biološke raznolikosti i smanjenje onečišćenja. Kako bi se cilj mogao ostvariti, potrebna će biti ulaganja u eko-tehnologije, poticanje inovacija, smanjivanje korištenja ugljena u energetskom sektoru, povećanje energetske učinkovitosti objekata, itd. Korist za Europljane očitovale bi se u zelenijoj energiji, čistijem zraku, vodi i tlu. Također, konzumirala bi se zdravija hrana, a poljoprivreda i druge djelatnosti bile bi održive.

Slika 1.: Kružno gospodarstvo



Izvor: Europski parlament (2015.)

## 2.2. Pojam održivog razvoja

Postoji mnogo definicija i objašnjenja pojma održivog razvoja, ali se većinom sve svode na jedan uzorak, a to je učinkovito iskorištavanje resursa, kojim se, uz očuvanje okoliša, zadovoljavaju ljudske potrebe, kako bi se potrebe budućih generacija mogle zadovoljavati na isti ili čak bolji način nego u sadašnjosti (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

Prema Bačun, Matešić i Omazić (2012.) održivost je sposobnost trajnog održavanja neke funkcije ili procesa, gdje je ona u prirodi najbolje prikazana kruženjem tvari i energije, prilikom kojeg nema gubitka same energije, a ni stvaranja otpada te se tvari i energija obnavljaju. Pojam kruženja tvari u prirodi temelj je pretpostavke prethodno navedenog kružnog gospodarstva, bez gubitka resursa i bez stvaranja opterećenja za okoliš. Također, navode kako je održiv razvoj, onaj razvoj u kojem su promjene, upotreba resursa, smjer investicija, tehnološki razvoj i institucionalne promjene usklađeni s potrebama današnjih, ali i budućih generacija. Problem se javlja prilikom definiranja ljudskih potreba, sadašnjih i budućih naraštaja. Kada se vrijednosti zadovoljavanja ljudskih potreba i vrijednosti očuvanja okoliša ne podudaraju, održiv razvoj može se razvijati kao ekonomski rast prema poznatim smjernicama ili može težiti temeljitoj rekonstrukciji socioekonomskih odnosa, stoga taj princip dovodi u sukob mnoge životne sfere.

Sve definicije održivog razvoja povezuju tri osnovne komponente: ekonomija, društvo i okoliš. To je proces mijenjanja, koji kombiniranjem ekonomskog rasta i društvenih te kulturnih promjena potiče pojedince da postignu svoj potencijal. U obzir se, prilikom razvoja, trebaju uzeti i fizička ograničenja ekosustava, kojima bi se trebalo prilagođavati. Potrebno je etičkim principima uspostaviti ravnotežu između gospodarskih, društvenih i ekoloških aktivnosti, a ta ravnoteža može se postići kompromisom politike, religije, etike, znanosti i tehnologije (Bačun, Matešić i Omazić, 2012.). Ta načela trebale bi slijediti i velike korporacije i organizacije, kako bi pridonijele održivom napretku.

## 2.3. Segmenti održivog razvoja

Ekonomska, društvena i ekološka održivost temeljne su odrednice održivog razvoja. Kada su ljudi ili poduzeća vođeni načelima ovih triju sastavnica koncepta održivog razvoja, samo

onda u potpunosti mogu tvrditi da im je fokus na dugoročnom i moralno prihvaćenom razvoju.

### 2.3.1. Ekonomska održivost

Jedna od komponenti održivosti je ekonomska, koja se referira na stvaranje materijalnog bogatstva, što podrazumijeva financijske prihode i imovinu, a najveći naglasak je na profitu (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.). Međutim, tek u novije doba prihvaćeno je mišljenje kako bi cilj stvaranja profita trebao u jednu ruku biti podređen i ostvarivanju društvenih i ekoloških normi. U prošlosti većina je bila mišljenja kako poslovanja, organizacije i korporacije ne bi trebale biti umiješane u probleme poput inflacije, nezaposlenosti ili prirodnih zagađenja. Smatralo se da se takve pojave trebaju rješavati na nacionalnoj razini. S vremenom, u poslovnom svijetu te stavke dobivaju na važnosti, zbog struje sve veće zabrinutosti za stanje u svijetu. Uz to, zaposlenik dobiva na važnosti. Više ga se ne smatra samo sredstvom za proizvodnju, već ga se cijeni kao čovjeka i daje mu se ljudska svrha. Prema tim postavkama, može se zaključiti da nada i moral mogu postati temelj na kojem će ljudi i organizacije sazrijeti i zajedno postati ekonomski snažniji (Kealy, 2020).

Ekonomska održivost, zbog toga, postala je goruća tema, a faktor koji dodatno utječe na podizanje svijesti o ekonomskoj održivosti je brzorastuća globalna konkurencija, koja je moral bacila u drugi plan. Uz to što raste konkurencija među produktima poduzeća na samom tržištu, ubrzano raste i konkurencija unutar lanca nabave. Izazov je učinkovito implementirati principe održivosti u poslovne aktivnosti unutar lanca nabave, kako bi onda načela održivosti bila prožeta kroz cijelo poslovanje, od prvog koraka nabave sirovina i materijala pa sve do plasiranja proizvoda na policu (Hualiang i sur., 2018.).

### 2.3.2. Društvena održivost

Doprinos korporacija i poslovanja samom društvu može biti pozitivno i negativno. Ulažući i podupirući obrazovne, kulturne, urbane i umjetničke programe te društvene aktivnosti i zdravlje, organizacije promiču zajednice i omogućuju njihovu održivost. S druge strane, mogu izrabljivati zaposlenike i staviti ih u loše položaje, ne omogućujući im dovoljno sredstava za dosljedan život. Uz to, javljaju se i kompanije koje zavaravaju svoje potrošače



i time ugrožavaju okolinu. Shodno tome, raste nezaposlenost, siromaštvo te se javlja sve veći jaz između bogatih i siromašnih (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

Kvaliteta ljudskih života i jednakost među ljudima, zajednicama i nacijama glavni je temelj društvene održivosti. Odnosi se na komponentu poslovanja usmjerenoj dobrobiti svih interesnih skupina, potrošača, investitora, zaposlenika i zajednica koje imaju doticaj s poslovanjem. Vjeruje se da svako ljudsko biće ima transcendentnu vrijednost, koja leži u njenom postojanju i predstavlja esencijalni aspekt toga što ih čini osobom. Krajnji cilj svake poslovne organizacije, dinamične mreže ljudi, trebao bi biti da služi drugom ljudskom biću, a ta služba trebala bi činiti svakog zaposlenika organizacije efektivnijim i zadovoljnijim (Kealy, 2020). Organizacije bi trebale koristiti svoju moć i postati predvoditelji pozitivnih promjena u društvu. Također, tu moć trebale bi koristiti kako bi promaknule lanac nabave i pretvorile ga u kotačić prema ubrzanom održivom rastu (Hualiang i sur., 2018.).

### 2.3.3. Ekološka održivost

Klimatske promjene, jedan su od najbitnijih problema današnjice. Većina znanstvenika iznosi kako je uzrok tih promjena emisija stakleničkih plinova, najčešće ugljičnog dioksida, metana i dušikovog dioksida, koji svojim djelovanjem podižu temperaturu u atmosferi (Hualiang i sur., 2018.). Uz ovaj problem, javljaju se i problemi zagađenja okoliša. U prošlosti, tvornice za izradu i preradu raznoraznih materijala, stvarale su ogromna onečišćenja, koja su utjecala na kvalitetu zraka, vode i zemlje. Stajalište takvih tvornica bilo je zabrinjavajuće, jer se nisu osvrtni na ekološke probleme, koje su uzrokovali, već su tvrdili kako su negativne posljedice njihovog poslovanja neizbježne i nenamjerne eksternalije. Onečišćavanje okoliša prestalo bi tek kada bi postupci, kojima se šteti okolišu bili zakonski zabranjeni ili ne bi više bili profitabilni. Takva vremena su prošla. Moderne organizacije podržavaju ekološke inicijative jer su svjesni da takva postupanja, ne samo da povećavaju efikasnost, nego idu u prilog interesnim skupinama i ostvaruju se bolji rezultati (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

Sve aktualnije postaju teme vezane za zaštitu voda, zagađenja, krčenje šuma, odlaganje otpada, smanjenje bioraznolikosti, itd. Tehnologije, koje bi pridonijele smanjenju negativnih efekata ljudskog utjecaja na okoliš, počele su se sve više primjenjivati, kako je rasla svijest o zabrinjavajućem stanju planeta. Počeli su se sve više koristiti obnovljivi tipovi proizvodnje

energije pa se grade vjetroelektrane, pokušava se smanjiti korištenje fosilnih goriva pa se izrađuju električni automobili, postupno se ukida korištenje jednokratne plastike, ambalaže proizvoda izrađuju se od već prethodno korištene i reciklirane plastike, itd. Sve se to primjenjuje u nadi kako će ekološki otisak poslovanja korporacija i poduzeća biti sve manji.

Glavni cilj načela korporativne održivosti je uspostaviti dugotrajan odnos s interesnim skupinama, iskorištavajući sve poslovne prilike i upravljajući ekonomskim, društvenim i ekološkim rizicima na najbolji mogući način. Fokus bi trebao biti na potražnji za održivim proizvodima i uslugama, a uz to bi se trebalo raditi na smanjenju troškova (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

### 3. Pojam i definicija društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj

Kako se svijest o održivom razvoju i društveno odgovornom postupanju širila svijetom i Europom, poduzeća u Republici Hrvatskoj, također su počela provoditi društveno odgovorne projekte. Po uzoru na matične korporacije, hrvatske podružnice u određenim granicama, s obzirom na financijske mogućnosti, pokušavaju imitirati načela, aktivnosti i projekte na društveno odgovornom polju. Također, poduzeća podrijetlom iz Republike Hrvatske, kako ne bi zaostajala, morala su prihvatiti novonastale trendove i početi implementirati društveno odgovorno poslovanje.

#### 3.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje usko je vezano uz održiv razvoj i ulogu koju poduzeća imaju u današnjem društvu. Ova dva pojma definirana su vrlo sličnim izrazima, a najvažniji fokus je na ekonomskim, okolišnim, društvenim i filantropskim načelima.

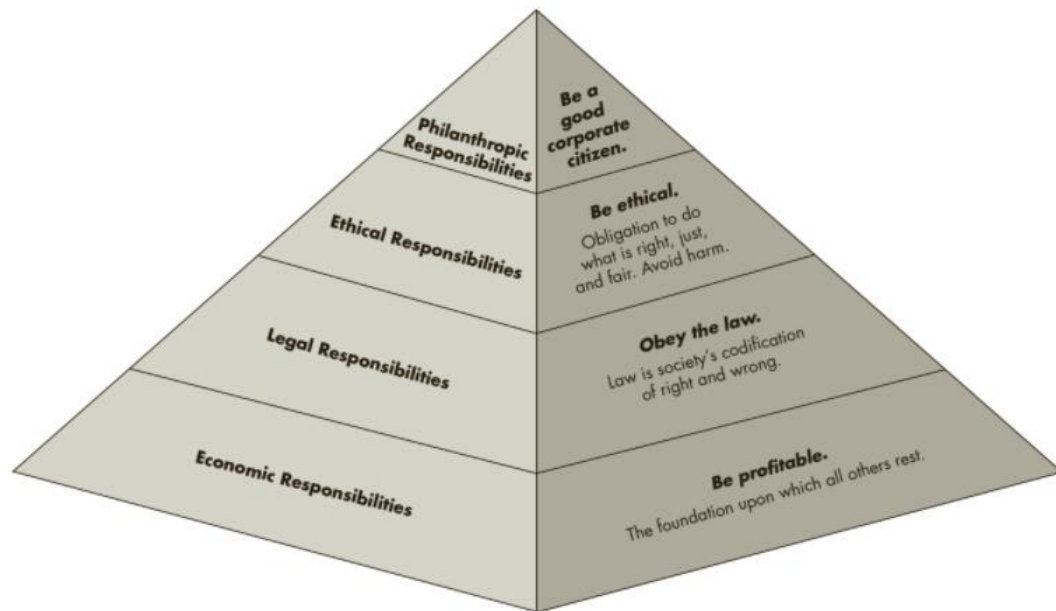
##### 3.1.1. Općenito o društveno odgovornom poslovanju

Društveno odgovorno poslovanje je prema najranijim i zaista poopćenim definicijama zapravo ozbiljnije razmatranje utjecaja organizacije i njenih aktivnosti na društvo u cjelini. Navedena definicija nije razrađena i otvara mnoga pitanja. Evolucijom definicija se proširuje, ali također, svaka nova ima određena ograničenja. Specificiranija definicija opisuje društveno odgovorno poslovanje kao obvezu donositelja odluka da postupaju na način da štite i promiču društvenu dobrobit, isto kao što štite i promiču svoje interese. Ovo stajalište ističe dvije bitne akcije: zaštitu i unaprjeđenje. Zaštita zajednice predstavlja izbjegavanje negativnih učinaka, dok se unaprjeđenjem stvaraju pozitivne koristi za okruženje. Daljnjom razradom, u kontekst se uz zaštitu i unaprjeđenje, stavlja i zakonski okvir društveno odgovornih postupaka pa prema tome društveno odgovorno postupanje organizacije nema samo ekonomske obveze, već ima i društvenu odgovornost koja nadilazi legalne obveze organizacije. Ovo stajalište ističe važnost ekonomskog cilja (profit), rame uz

rame s regulativama, kojih se korporacije trebaju pridržavati, obuhvaćajući uz to širu sliku odgovornosti poslovnih entiteta. Međutim, i u ovom konceptu javljaju se potencijalne nejasnoće, kao na primjer što bi to bile akcije koje nadilaze zakon. Takve aktivnosti bile bi diskretni i volonterski potezi vođeni strašću poduzeća da doprinese društvu, koji nisu obvezni, propisani zakonom i koji se generalno ne bi očekivali od organizacija u etičkom smislu. Iako prava, kraća definicija, koja bi mogla opisati sve aspekte društveno odgovornog poslovanja ne postoji, uz sve navedeno, definicija za koju bi se moglo reći da obuhvaća srž DOP-a, bila bi da taj model objedinjuje ekonomska, legalna, etička i filantropska očekivanja od poduzeća, koja društvo ima u određenoj točki u vremenu (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

Ova četverostruka infrastruktura modela društveno odgovornog poslovanja usko je vezana uz koncepte održivog razvoja, navedenih u prethodnom poglavlju. Ekonomska odgovornost poduzeća, mogla bi se definirati i kao društvena odgovornost jer predstavlja zbrinjavanje populacije proizvodima i uslugama prema fer cijenama, koje osiguravaju financijsku ravnotežu, jer su pristupačne i dostupne potrošačima, a poduzećima donose profit, koji im omogućava preživljavanje, rast i zadovoljavanje potreba investitora. Legalna odgovornost predstavlja zakone i regulative, kojih bi se svako poduzeće trebalo pridržavati. Njihova dužnost prema društvu je usklađivanje poslovanja s donesenim propisima, što ponekad može predstavljati problem, ako se organizacija ne slaže s donesenim zakonom, jer ponekad taj mehanizam i postavljeni standardi mogu samo otežati poslovanje. Iako su zakoni esencijalni za postavljanje normi i uređenja tržišta, ponekad nisu dovoljni pa etička odgovornost poduzeća može biti ta koja će uravnotežiti aktivnosti, standarde i prakse, kako bi akcije korporacija zadovoljavale želje potrošača i ostalih interesnih skupina. Etička odgovornost utjelovljuje norme, standarde, vrijednosti i očekivanja koja se odražavaju na kupce, zaposlenike, dioničare i društvo te se smatraju poštenim i konzistentnim s moralnim načelima svih interesnih skupina. Posljednja, ali ne manje bitna, filantropska odgovornost predstavlja dobročinstvo u vidu volonterskih akcija poput donacija, volontiranja zaposlenika, unapređenja zajednice ili bilo kojih aktivnosti koje doprinose razvoju ljudi. Društvo očekuje da će im poduzeća zbog lojalnosti na neki način vratiti uslugu te se u vidu ove odgovornosti stvara zamišljeni društveni pakt između organizacija i populacije (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

Slika 2.: Piramida korporativne društvene odgovornosti



Izvor: Carrol, Brown i Buchholtz (2016.)

Slika 2. prikazuje Piramidu korporativne društvene odgovornosti i redosljed, kojim bi se trebale zadovoljavati pojedine odgovornosti organizacije kako bi se ostvario koncept cjelovitog društveno odgovornog poslovanja.

### 3.1.2. Povijesni koncept

Začetci društveno odgovornog poslovanja sežu čak do vremena industrijalizacije, ali glavna misao javlja se među slobodnim tržištima u Sjedinjenim Američkim Državama. "Nevidljiva ruka" Adama Smitha bila je glavno polazište ovog koncepta. Klasični ekonomski model postavlja odrednice da društvo samo određuje potrebe i želje aktivnostima na tržištu. "Nevidljiva ruka" pretvara vlastite interese u interese društva. Uz to, kao što je industrijalizacija bila poticaj mnogočemu u svijetu, tako bismo mogli tvrditi da je ujedno bila i poticaj socioekonomskog razvoja (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

Industrijalizacija je pokrenula val osnivanja korporacija koje su služile kao pripomoć državi, tj. izvršavale su dužnosti, za koje vlade nisu imale resursa, u svrhu javnog dobra. S vremenom nastaje sve više poduzeća, koja ne služe više javnim interesima, već se fokus usmjerava na proizvodne organizacije. U prošlosti snaga korporacija predstavlja je strah pa

je njihov rad bio ograničen raznim regulativama. Međutim, države su shvatile da se više mogu okoristiti u procesu rasta i razvoja, ako popuste regulative i dopuste organizacijama da budu slobodnije. To je bio početak razvoja modernih oblika korporacija. Pojavom prosvjetiteljskog pokreta, liberalizam se širi i više nije sve podređeno religiji, već su poslovni entiteti sve više vođeni razumom i znanosti. Tržišni liberalizam najviše se proširio nakon Drugog svjetskog rata i zajedno s procesom globalizacije omogućio da poslovanja "prelaze" granice, zbog čega dolazi do nastanka multinacionalnih kompanija (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Globalizacija je donijela mnoge koristi svjetskom gospodarstvu, ali i mnogo nedaća i problema pripisuju se tom procesu. Matešić i sur. (2015.) tvrde da se uspjeh poduzeća, nažalost postizao se nauštrb ljudi i okoliša. Takav prosperitet iznjedrilo je svoje kritičare, zbog čega su antiglobalizacijski pokreti sve češća pojava u svijetu. Međutim, pobune su izazvale i poticaj na razvoj inovativnih modela koji bi trebali smanjiti negativan utjecaj poslovanja na društvo i prirodu. Te promjene dovele su do stanja u kojem društveno odgovorno poslovanje više nije toliko opcionalno, nego bi trebalo biti obvezno, kako bi socioekonomski mehanizam opstao.

### 3.1.3. Implementacija društveno odgovornog poslovanja

Svaka je industrija posebna i iziskuje specifične prilagodbe na interne procese. Stoga ne postoji strogi plan i program društveno odgovornih aktivnosti, koje bi slijedile sve organizacije i bile sigurne kako će njihove aktivnosti imati isti, pozitivan utjecaj. Potrebno je da se multidimenzionalnost DOP-a uskladi s industrijom u kojoj poduzeće posluje. Prvi korak ka implementaciji društveno odgovornog poslovanja u strateške aktivnosti bilo bi detektiranje negativnih učinaka koje poduzeće ima na okolinu. Na taj način istaknule bi se greške u poslovnim procesima i otvorile mogućnosti za reakciju. Sljedeći korak bio bi filtriranje područja društveno odgovornog djelovanja, koja imaju najveću stratešku važnost za poslovanje i usredotočiti se na njih. Važno je da se naglasak stavi na najbitnije probleme, jer bi fokusom na sve detektirane negativne učinke, učinkovitost provedbe DOP-a mogla pasti, s obzirom na to da bi snage bile raspodijeljene na širok spektar poslovnih aktivnosti. Uz to, vrlo je bitno promatrati utjecaje vanjske okoline na konkurentnost poduzeća (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.). Camilleri (2017.) također, iznosi kako je implementacija

održivosti u poslovne procese kompleksna. Nekada zna biti kontradiktorna ciljevima dioničara ili pak u skladu s njihovim načelima, ali suprotstavljena odredbama nacionalnih vlada, što otežava njenu provedbu.

U navedene aktivnosti potrebno je uključiti sve dionike. Zaposlenici bi trebali dolaziti na posao visokog morala i sljedeći etičke ciljeve organizacije u kojoj radi, ali u društveno odgovorne procese trebalo bi uključiti i eksterne interesne skupine. Unatoč visokim početnim troškovima, uključivanje DOP-a u strateške poteze doprinosilo bi promicanju korporativne održivosti i dugoročnim vrijednostima u ekonomskom, društvenom i ekološkom smislu. Dok se ulaganjem u tehnologiju, stvara brži povrat u obliku profita, takva prednost je kratkoročna. Stvaranje konkurentske prednosti na strateški način DOP-om, dugoročnije je i teže je kopirati poslovne modele, jer svako poduzeće razvija poseban koncept te konkurencija počinje zastajkivati (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

U kapitalističkim se društvima, prema Bowen (1953.), prilikom postizanja konkurentske prednosti treba osvrnuti na 11 socioekonomskih ciljeva: povećanje standarda življenja, ekonomski napredak, ekonomska stabilnost, osobna sigurnost, red, pravda, sloboda, razvoj osobe kao individue, razvoj zajednice, nacionalna sigurnost i osobna integracija. Zanimljivo je kako se još 50-ih godina prošlog stoljeća stavlja naglasak na povećanje standarda življenja, osobne sigurnosti i razvoja pojedinca kao individue, što nije karakteristično za vrijeme ubrzanog razvoja kapitalizma. Bowen (1953.) ističe kako je glavni moralni problem poslovanja usklađivanje prethodno navedenih stavki i prepoznavanje socijalnih implikacija donesenih odluka.

#### 3.1.4. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj počelo se primjenjivati nakon 1990., zamjenom planske za tržišnu ekonomiju. Iako je u 90-ima osnovan Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj, zbog veoma komplicirane političke i ekonomske situacije u Republici Hrvatskoj, implementacija DOP-a u 90-ima neznatna je. Organizaciju je osnovalo osamnaest hrvatskih poduzeća, čime su prisegli da će primjenjivati i promicati koncept održivog razvoja u svom poslovanju.

Znatnije pomake na tom području mogu se uočiti težnjom naše države za europskom integracijom, a najveći koraci u to doba napravljeni su nakon što je Republika Hrvatska počela pregovore za ulazak u Europsku uniju i time počela prihvaćati europski-tržišni model. Važan događaj zbio se 2005. kada je održana Prva nacionalna konferencija o DOP-u, Agenda. Na toj konferenciji uspostavila su se načela zajedničkih prioriteta održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja Republike Hrvatske. Prvotni fokus poduzeća bio je na zaštiti okoliša, na što su se najviše osvrnula poduzeća u raznim industrijama. Druga faza naglasak stavlja na ljude i zajednicu, iako je integracija u sustave upravljanja kasnila. Težište je bilo na eksternim skupinama. Uz navedene stavke, DOP-om se smatralo i poštivanje zakonskih regulativa u područjima zaštite okoliša i ljudskih prava, tj. prava radnika (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Desetak godina nakon Prve nacionalne konferencije, razvija se intersektorska suradnja i društveno odgovorno poslovanje postaje imperativ u aktivnostima javnog, poslovnog i civilnog sektora. Doprinis širenju principa društveno odgovornog poslovanja dao je Indeks društvene odgovornosti, koji predstavlja metodologiju rangiranja poduzeća, na temelju kojeg se poduzećima dodjeljuju nagrade, što može biti i dodatni poticaj za moralne socioekonomske aktivnosti.

Međutim, stanje u hrvatskom zakonodavstvu otežava širenje društveno odgovornog poslovanja. Ne postoje regulative koje se direktno odnose na DOP, ali prisutni su strogi zakoni i norme vezane za zaštitu okoliša pa poduzeća po tom pitanju nemaju mnogo prostora da djeluju iznad zakona. Također, ti isti zakoni nisu kvalitetno promišljeni, a kazne za prekršaje su ogromne, što zapravo donese više štete nego koristi, jer se taj novac ne iskorištava učinkovito i u svrhe ispravka prekršaja, a ujedno se narušava stanje poslovanja poduzeća koje je napravilo prekršaj. Uz to, gospodarstvo se nalazi u statusu *qou*, jer se malo toga može mijenjati zbog navedenih regulativa, a uvođenje promjena bi troškovno bilo pre skupo. Stanje u gospodarstvu i previše administracije otežava mnogim organizacijama osnovno poslovanje pa im je kompleksno posvetiti se dodatno društveno odgovornim projektima. Organizacije civilnog društva i sindikati mogli bi biti glavni pokretači za promjene u korporativnim politikama i strateškim aktivnostima, ali u Republici Hrvatskoj te skupine ne daju često preveliku važnost DOP-u, jer nisu još prepoznale važnost njegove implementacije. Cijela situacija mogla bi se okarakterizirati kao nedjelovanje, bez želje za



probitkom i radikalnim promjenama, koje bi mogle donijeti ljepšu i svjetliju budućnost (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Najneučinkovitiji sektor u primjeni društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj i poticaju na njegovu provedbu je javni sektor. U javnom sektoru može se uočiti doza lagode i nebrige, gdje se vodeći ne osvrću previše na socioekonomske probleme, koje bi poslovni sektor svojim resursima i aktivnostima mogao ispraviti. Za razliku od javnoga, civilni sektor ulaže veće napore za realizacijom društveno odgovornih projekata. Razne organizacije i inicijative pokazuju otpor prema uobičajenom i potiču na promjene. Međutim, najveći potencijal imaju oni čiji je ekonomski, društveni i ekološki otisak najveći, a to je poslovni sektor. Najviše poteškoća prouzrokuju, ali zato imaju i najviše mogućnosti kako ispraviti negativan utjecaj poslovanja.

### 3.2. Načini mjerenja društveno odgovornog poslovanja

Mnoge organizacije ustrajne su u provođenju društveno odgovornog poslovanja, ali u praksi postoji problem mjerenja održivih projekata i koliko koristi oni zapravo donose. Taj problem usko je povezan s ustaljenom frazom "*If you cannot measure it, you cannot manage it.*", koja ističe da uspješnost upravljanja određenog procesa, ovisi o mogućnosti mjerenja njegovog uspjeha. Analiza rezultata mjerenja uspješnosti nekog projekta važna je kako bi se moglo doći do zaključaka i donijeti odluku o budućim potezima, stoga poteškoće u procjeni učinkovitosti određenog projekta, može dovesti do krivih odluka. Prvi korak u rješavanju ovog problema, bilo je stvaranje računovodstvenog *Tripple-Bottom-Line* okvira, koji nije mjerio samo tradicionalne stavke vezane uz ekonomski profit, već je u obzir uzimao i stavke navedene u drugom poglavlju, a to su društvo i okoliš. Istraživanja su pokazala kako se ekonomska i okolišna dimenzija mogu kvantitativno mjeriti, dok se pri procjeni društvene dimenzije moraju uključiti i kvalitativni faktori. S vremenom je ovaj način mjerenja naišao na kritike, koje ističu da je ovakav princip mjerenja zastario i da ne pokazuje potencijal za mjerenje uspješnosti društveno odgovornog poslovanja za buduće generacije organizacija (Kealy, 2020).

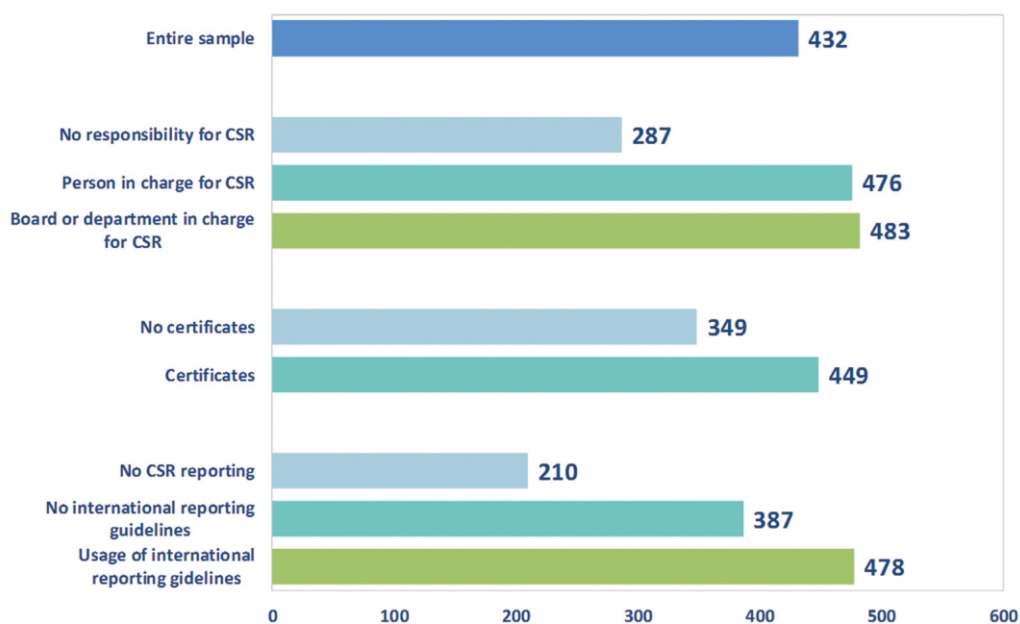
U Republici Hrvatskoj se učinkovitost poslovanja na području održivog razvoja i društvene odgovornosti od 2007. mjeri Indeksom DOP-a. Indeks društveno odgovornog poslovanja,

projekt koji se provodi dugi niz godina, ideja je Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održiv razvoj (HR PSOR). Organizacije i poduzeća rangiraju se prema nefinancijskim kriterijima i određenim područjima poslovanja, koja se smatraju važnima za procjenu efikasnosti DOP-a.

Za ostvarenje najboljeg uspjeha prema Indeksu DOP-a, poduzeća na godišnjoj razini primaju nagradu. Indeks DOP-a mjeri: ekonomsku održivost, zaštitu okoliša, ulaganje u zajednicu, opredijeljenost poduzeća za stratešku primjenu održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja, odnose na tržištu, radno okruženje i odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava. Kategorije su definirane pokazateljima razrađenima na temelju dostupnosti, važnosti i povjerljivosti u hrvatskim uvjetima. Preduvjet za sudjelovanje je pozitivno poslovanje, a sudjeluje se odgovaranjem na 119 pitanja iz prethodno navedenih kategorija. Broj poduzeća koje ulaze u rang povećava se iz godine u godinu (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Mnoga istraživanja pokazala su kako korporacije i poduzeća koja primjenjuju DOP vode uspješnija poslovanja od onih koja još nisu stvorila interes za tu vrstu odgovornosti. Prema analizi Indeksa DOP-a, prikazani su rezultati poduzeća koja su imala osobe ili odjele zadužene za društveno odgovorno poslovanje, poduzeća koja imaju certifikate za to područje djelovanja i poduzeća koja vrše neku vrstu izvještavanja o dobrovoljnim društveno odgovornim aktivnostima.

Slika 3.: Prosječan rezultat na Indeksu DOP-a 2013. godine



Izvor: Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015.)

Slika 3. prikazuje kako su 2013. poduzeća koja su imala osobu ili cijeli odjel zadužen za društveno odgovorne projekte ostvarila bolji rezultat prema Indeksu DOP-a od onih koje za takve poslovne procese nemaju odgovornu osobu ili odjel. Certifikati na spomenutom području poslovanja također pridonose boljim rezultatima, što je vidljivo iz slike. Organizacije koje posjeduju certifikate održivog razvoja ili DOP-a, rangirani su bolje u odnosu na one koji u svom poslovnom portfelju nemaju takav tip certifikata. Uz to, poduzeća koja koriste internacionalne smjernice za izvještavanje uspješnosti i rezultata društveno odgovornih aktivnosti postižu bolje rezultate od onih koji u svojim izvještajima ne prikazuju aktivnosti i rezultate s tog područja.

### 3.3. Pozitivni elementi i potencijalni problemi društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje organizacija i korporacija generalno ima pozitivne učinke na prosperitet ljudi i očuvanje okoliša. Snage i naponi na tom području doprinose stvaranju koncepta *created shared value* to jest generiranja ekonomske vrijednosti koja može stvoriti

dodanu vrijednost za zajednicu. Postoje tri načina kako bi organizacije mogle to postići: usklađivanjem proizvoda željama tržišta, redefiniranjem produktivnosti u lancu vrijednosti ili izgradnjom potpunih industrijskih klastera u krugu poduzeća. Razvijanjem ovog koncepta može se uspostaviti kvalitetan odnos između poduzeća i društva (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

Kroz povijest javljalo se mnogo kritičara modela društveno odgovornog poslovanja, koji su isticali negativne aspekte takvog načina poslovanja. Međutim, u praksi je vidljivo kako društveno odgovorno poslovanje ima više pozitivnih efekata na okoliš i društvo, nego potencijalnih problema.

### 3.3.1. Pozitivni elementi društveno odgovornog poslovanja

Postoji obilje praksi društveno odgovornog poslovanja kojima se širi pozitivna energija organizacijama, ali i društvom. Korporativno promoviranje društvenih ciljeva, tj. podrška rastu svijesti o stanju društva ima za cilj osiguravanje financijskih sredstava, priloga u naturi ili drugih resursa kako bi se ostvarila neka društvena korist. Najčešće su takve aktivnosti usmjerene na podizanje svijesti o ozbiljnosti određenih bolesti, isticanje problema korištenja životinja za testiranja proizvoda, upozoravanje na onečišćenja u okolišu, itd. Korporativni društveni marketing, tj. marketinške kampanje s ciljem promjene ponašanja pojedinaca, za razliku od korporativnog promoviranja društvenih ciljeva, pokušavaju usmjeriti ponašanje ljudi prema onakvom ponašanju koje će imati pozitivan učinak na pojedinca, ali i društvo. Marketing poduzeća povezan s društvenim ciljevima u obliku odustajanja od određenog postotka prihoda, označava aktivnosti poduzeća u kojima se obvezuju određeni postotak od prihoda prodaje udijeliti za neki viši društveni cilj. U ovakvim marketinškim aktivnostima najčešće se stvaraju suradnje poduzeća i neprofitnih organizacija. Korporativna filantropija, tj. dobročinstvo prema drugim pojedincima u populaciji najčešće se izražava kao bespovratna pomoć u obliku novčanih donacija, čime se filantropske aktivnosti ukorjenjuju u strateške poteze poduzeća. Društveno koristan rad, tj. poticanje zaposlenika i partnera na volontiranje također je oblik bespovratne pomoći, prilikom kojeg zaposlenici žrtvuju dio svog vremena kako bi pomogli drugima i zadovoljili moralne standarde organizacije u kojoj rade, ali i samostalna moralna načela. Društveno odgovorna poslovna praksa, tj. redovno poslovanje utemeljeno na višim razinama društvene odgovornosti, predstavlja stajalište

poduzeća da po vlastitim principima stvara i primjenjuje društveno odgovorne prakse u svim svojim strateškim aktivnostima (Kotler i Lee, 2009.).

Društveno odgovorni potezi promiču vlastite interese korporacija. Ako poduzeće želi ostvariti dugotrajnu održivost u budućnosti, mora u sadašnjosti stvoriti pozitivnu klimu odgovornosti i slijediti svoja načela, kako bi društvo uvidjelo da se radi o odgovornoj i stabilnoj organizaciji, koja drži do društvenih principa i shodno tome kupovali proizvod ili koristili usluge te organizacije, jer se slažu s njihovim djelovanjem. Također, poduzeća imaju resurse potrebne za rješavanje određenih društvenih problema, poput stručnjaka i menadžerskih znanja te financijskog kapitala, koje pojedinci i vlade ne posjeduju te rješavanjem takvih problema širi se snažna poruka i potencijalno poduzeća mogu prosperirati na tržištu (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

Uz to, što DOP pripomaže rješavanju ekoloških i društvenih problema te njegov doprinos ima pozitivan utjecaj na okolinu, postoji mnogo pozitivnih učinaka na postojanje same organizacije. Uvrštavanjem DOP-a u strateške aktivnosti, poduzeća mogu izgraditi i ojačati identitet svog brenda, jer se on počinje povezivati s nečime što ima pozitivnu konotaciju i zbog toga rastu simpatije prema brendu. Moguće je povećati promet i osnažiti lojalnost kupaca, koji će postati još sigurniji u ono što kupuju, a postoji velika mogućnost da se takvim aktivnostima privuku i novi potrošači. Osvajanje novih tržišnih niša u demografskom smislu i širenje na nova, još neosvojena tržišta, mogu također biti rezultat dobro osmišljenog društveno odgovornog plana. Aktivnosti vezane uz okoliš, mogu doprinijeti ostvarivanju profitabilnosti zbog smanjenja troškova. Najčešće takve aktivnosti fokusirane su na smanjenje potrošnje energije, recikliranje, smanjenje rizika od ozljeda na poslu, itd. Ovakvo ponašanje vezano je uz činjenicu daje bolje proaktivno i inovativno djelovati i spriječiti nastanak nekog problema, nego reagirati i snositi troškove sanacije nastale poteškoće.

Financiranje poslovanja ili projekata može biti olakšano jer je i financijskim institucijama taj spektar poslovanja bitan pri donošenju odluka o kreditiranju. Pozitivan stav prema odgovornosti može osnažiti i industriju u kojoj poduzeće posluje, jer se u takvom okruženju potiče cjeloživotno učenje i modelom *sharing is caring*, dijeljenje znanja može stvoriti kvalitetan i snažan kolektiv poduzeća. Volontiranjem se postiže veće zadovoljstvo zaposlenika i osnažuje se motivacija za rad u organizaciji koja djeluje društveno odgovorno. Uz to, korporacije mogu stvarati čvrsta partnerstva s drugim korporacijama, kako u

poslovnom tako i u filantropskom smislu pa bi takve aktivnosti imale još veći značaj za zajednicu, ali i koristi za poslovanje, ako bi korporacije međusobno pomagale jedna drugoj u vidu aktivnosti u kojima nisu potencijalni konkurenti (Kotler i Lee, 2009.).

Prema istraživanju Bhattacharya i Sen (2004.), mnogo je pozitivnih reakcija od strane potrošača vezanih uz društveno odgovorno poslovanje organizacija i njegovu implementaciju u same produkte. Čak 84 % ispitanika potvrdilo je da bi promijenili potrošačke navike i postali lojalni održivijem brendu, ako bi cijena i kvaliteta bile slične onom brendu, kojeg su do sada kupovali. Njih 79 % tvrdi kako prilikom kupnje uzimaju u obzir je li proizvod ili usluga koju žele kupiti društveno odgovorno. Stav ispitanika prema kompanijama koje provode DOP bio je pozitivan i mnogi su potvrdili da osjećaju povezanost s brendom, ako brend prati njihova moralna načela te ima potencijal održivosti i dugotrajnosti. Neki ispitanici ističu kako su društveno odgovorni projekti utjecali na njihov način života i blagostanje, a da se njihova percepcija prema poduzeću, koje je projekte provodilo, nije promijenila, ni u lošijem ni u boljem smislu. Uz to, potvrđeno je da potrošači nekog brenda češće upamte neki dobrotvorni projekt ili humanitarnu akciju, ako je ona pod sponzorstvom tog brenda pa postoji veća šansa da potrošači sudjeluju u akciji. U ovom istraživanju dokazano je da bi većina ljudi češće prešla preko pogrešaka određenih poduzeća, ako se ona s druge strane bave socioekonomskim problemima i plasiraju održive proizvode.

Također, potvrđeno je da takvo ponašanje organizacija utječe pozitivno na potrošače te oni inspirirani uzornim vladanjem poduzeća, usmenom ili pismenom predajom (u digitalno doba), prenose dobre recenzije do svojih prijatelja, obitelji, kolega, potencijalno novih kupaca. Može se zaključiti da postoji pozitivna korelacija između društveno odgovornih projekata i poteza potrošača. Tu tezu potvrđuje i istraživanje Mohr, Webb i Harris (2001.) te također dokazuju kako je više od polovine ispitanika izjavilo je da očekuje iznimno visoku ili visoku angažiranost oko društveno odgovornih problema. Iako su svjesni da poduzeća u jednu ruku gledaju svoju korist, podržavaju društveno odgovorne projekte.

Uz pozitivne povratne informacije od strane potrošača, prema mnogim istraživanjima, postoji i pozitivna veza između društveno odgovornog poslovanja i financijskih rezultata. Prema rezultatima istraživanja, Pekanović Starčević, Mijoč i Mijoč (2016.) postoji značajna pozitivna veza između društveno odgovornog poslovanja i financijskih pokazatelja poduzeća u Republici Hrvatskoj, koja takav tip poslovanja primjenjuju, a izlistana su na

burzi. Istaknuli su kako DOP pozitivno utječe na većinu financijskih pokazatelja. Jedini pokazatelj za kojeg tvrde da nema značajnih razlika bio je ROE. Također, prema istraživanju Škare i Golja (2012.) dokazano je da primjenom dodatne jedinice DOP-a korporacije imaju 6 puta veće šanse za bolji financijski učinak od organizacija koje nemaju interesa za društveno odgovorno poslovanje, a iskorištavanjem dodatne jedinice DOP-a financijski rezultat stvarno poraste za 1.7 puta. Sve u svemu, društveno odgovorno poslovanje ima mnogo pozitivnih elemenata, koji utječu interesne skupine, ali i na rezultate samih poduzeća, koje ga provode.

### 3.3.2. Potencijalni problemi društveno odgovornog poslovanja

Bez obzira na to da postoji pregršt pozitivnih argumenata za primjenu društveno odgovornog poslovanja, postoji i ona negativna strana, tj. mogući problemi u poslovanju. Prema načelima klasične ekonomije, korporacije i poduzeća imaju jednu jedinu zadaću, a to je maksimizacija profita. Njihov zadatak nije uplitanje i rješavanje društvenih problema u društvu, već bi se ti problemi trebali rješavati nesputanim radom slobodnog tržišta. Međutim, ako slobodno tržište ne postigne ravnotežu u rješavanju društvenih prepreka, vlade i vodeća tijela trebali bi uzeti stvar u svoje ruke. Nadovezujući se na postavke klasične ekonomije, Freedman (1970.) je naveo blažu verziju njihove "krute" teorije, a to je da bi organizacije trebale stvarati profit što je više moguće, uz zadovoljavanje nekih osnovnih društvenih normi, u zakonskom i etičkom okviru, izostavljajući filantropsku stranu društveno odgovornog poslovanja.

Također, u prošlosti se javljao problem jesu li menadžeri dovoljno dobro educirani za donošenje odluka vezanih uz kolektiv. Smatralo se da se menadžere izučavalo, kako bi radili kvalitetne poteze u vidu financija, a društvena strana edukacije nije bila imperativ. S vremenom se to mijenja i posao menadžera postaje sve više interdisciplinaran, gdje on mora imati i socijalnih vještina, kako bi mogao upravljati timom, ali i eksternim društvenim efektima. Uz to, smatra se kako bi se djelomičnim fokusom na društveno odgovorne projekte, mogla ublažiti želja i motiv za glavnim načelom svakog poslovanja i počeo bi se gubiti generalni fokus na profit (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

Uključenost u društveno odgovorno poslovanje predstavlja opasnost od gubitka konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Ova pretpostavka povezana je s dodatnim internim troškovima, koji moraju biti implementirani u jedinice proizvoda ili usklađeni s

uslugama koje se pružaju. Kako bi se stvorio društveno ekološki proizvod, mora doći do promjena u proizvodnji ili pružanju same usluge, a to iziskuje financijske i materijalne troškove, koji uzrokuju rast cijene jedinice proizvoda ili usluge. Takav proces, koji dovodi do povećanja cijena, može uzrokovati gubitkom tržišnog udjela ili smanjenjem konkurentske prednosti (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.). Oprečno tomu, već je navedena teza, kako DOP zapravo promiče poduzeće na globalnoj sceni i učvršćuje njegovu poziciju na istoj, stoga se može zaključiti, kako se po pitanju konkurentske prednosti ukrštavaju različita mišljenja.

Pri promicanju društveno odgovornih aktivnosti, može doći do gubitka vidljivosti korporacije. Želi li korporacija raditi dobro i uz to biti promovirana, može naići na poteškoće. Marketinška promidžba društvenog ili ekonomskog događaja, može zasjeniti sponzorstvo i umanjiti korist uloženog (Kotler i Lee, 2009.). Međutim, ako je poduzeću stalo da ostvari neku društvenu korist i samo taj cilj je u fokusu, prethodno naveden argument nije važan za takvo poduzeće. Poseban problem predstavljaju ulaganja u investicije i prinosi na promotivne aktivnosti. Mjerenje rezultata u nenovčanim priložima vrlo je teško i iziskuje mnogo više truda nego računanje rezultata u novčanom obliku. U takvim dobrotvornim događajima, postoji mogućnost da organizaciju zasjeni drugo poduzeće, koje se također angažiralo oko istog odgovornog projekta.

Uz navedene poteškoće, javlja se potencijalni problem brzine promjene ponašanja potrošača. Nije lako u kratkom vremenskom periodu utjecati na odluke potrošača i usmjeriti ih nekim novim vrijednostima. Može se stvoriti i struja negativnog mišljenja i sumnje u postojanost dobrotvorne akcije ili projekta, jer bi mnogi mogli posumnjati radi li se stvarno o filantropskom činu ili je to samo marketinška igra, kojom se postižu neki drugi ciljevi (Kotler i Lee, 2009.).

Vežano uz sumnju u dobrotvorne i ekološke aktivnosti poduzeća, Carrol, Brown i Buchholtz (2016.) ističu najveći problem društveno odgovornog poslovanja, a to je *greenwashing*. Pojam *greenwashing* predstavlja marketinšku iluziju koju neka poduzeća primjenjuju, na način da ističu kako je njihov proizvod ili usluga ekološki osviještena, zavaravajući tako potrošače, dok je zapravo sve to samo priča bez dokaza. Prema Gelles (2015.) i rezultatima istraživanja jedne konzultantske kompanije, 95 % proizvoda koji su označeni kao eko prihvatljivi imali su u sebi implementiran jedan od *greenwashing* grijeha. Na temelju



rezultata, ne čudi što potrošači sumnjaju u ekološke i društveno odgovorne inicijative. Zeleno pranje, kako bi se to na hrvatskom jeziku nazivalo, predstavlja napore jedne kompanije ili poduzeća da svim silama oglašavanjem i reklamiranjem dokažu kako su *zeleni*, nego što uistinu primjenjuju ekološke norme u svojim poslovnim aktivnostima (Bačun, Matešić i Omazić, 2012.). *Greenwashing* društveno odgovornog poslovanja moglo bi se objasniti kao predstavljanje organizacije odgovornom prema društvu i okolišu, ali bez argumenata koji to dokazuju. Poduzeća najčešće uspostavljaju varljive odnose s javnošću, dajući izjave bez pokrića, koje su više PR nego što su istinite, netočnim etiketiranjem proizvoda te navodeći potrošače na kupnju proizvoda nadajući se da oni neće istražiti što se točno događa u pozadini (Carrol, Brown i Buchholtz, 2016.).

### 3.4. Nefinancijsko izvještavanje i društveno odgovorno poslovanje

Nefinancijsko izvještavanje novija je pojava vezana uz održivost i postala je važan strateški alat u provođenju društveno odgovornog poslovanja. Radi se o izvještavanju o poslovnim aktivnostima koje imaju utjecaj na društvo i okoliš, a služi za ublažavanje negativnih posljedica navedenih aktivnosti i informiranju svih dionika o postupcima poduzeća. Uz to, vrlo je koristan alat za kvalitetno upravljanje rizicima. Prednost ovakvog izvještavanja je da uvođenje načela održivosti postaje opipljivo i strukturirano te se jasno mogu odrediti željeni ciljevi (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Kotler i Lee (2009.) navode kako se sve više poduzeća posvećuje nefinancijskom izvještavanju. Takvi izvještaji najčešće postaju sastavni dio godišnjih izvještaja uz financijsku analizu, a sve više organizacija objavljuju ih odvojeno. Najvažnija činjenica ovakvog tipa izvještavanja je transparentnost, jer se detaljno objašnjavaju potezi korporacija i motivi koji stoje iza tih poteza. Kealy (2020.) također ističe kako je ovaj trend postao popularan unatrag 30ak godina, ali kao bitnu stavku popularizaciji ovog trenda navodi pooštavanje zakonodavnih propisa, uz već prethodno navedenu težnju za transparentnošću. Međutim, on predstavlja problem nedovoljne regulacije samog izvještavanja i navodi kako mnoštvo paradigmi vezanih uz društveno odgovorno poslovanje i nekvalitetne kontrole uzrokuju umnažanje aktivnosti zelenog pranja (*greenwashing*).

Nacionalne regulative o izvještavanju već duže vrijeme postoje u nekim država poput Belgije, Njemačke, Švedske, Danske i Velike Britanije, ali odnedavno i Europska unija propisuje regulativu o obveznom nefinancijskom izvještavanju pojedinih poduzeća. Direktiva 2014/95/EU propisuje obvezno nefinancijsko izvještavanje svim poduzećima koji imaju više od 500 zaposlenih. Poduzeća s manjim brojem zaposlenih, nije obvezno ispunjavati izvještaje o održivosti, ali su dužni iznijeti informacije vezane uz društvene i ekološke aktivnosti, ako se to od njih zatraži. Prema regulativi poduzeća su obvezna izvještavati o temama koje se tiču zaposlenika, društva, okoliša, ljudskih prava i anti-korupcijskih mjera, opisivati poslovni model i ishode poslovanja vezane za prethodno navedene teme te promicati raznolikost politika menadžmenta. Okviri i metodologija izvještavanja direktivom nije propisan, ali preporučuju se posebni modeli kako bi izvještaji bili što konzistentniji među poduzećima. Neki od modela su: GRI smjernice za izvještavanje, OECD smjernice, UNGC, UNGP za poslovanje i ljudska prava, ISO 26000 i ILO Tripartitna Deklaracija (IDOP, 2017.).

Najpoznatiji od ovih modela su GRI smjernice. Skraćenica GRI predstavlja *Global Reporting Initiative* (Smjernice za globalno izvještavanje) stvorena od strane Coalition of Environmentally Aware Economies (CERES) i United Nations Environment Program (UNEP) s ciljem unapređenja korporativnog izvještavanja o društvenim i ekološkim pitanjima i s težnjom da ono bude učestalo i obvezno kao i financijsko izvještavanje. Postoji nekoliko generacija GRI smjernica, a zadnja je 4. verzija, koja je donijela mnoge promjene vezane uz izvještavanje s obzirom na treću generaciju. Poduzeća nailaze na snažnije zahtjeve, koji se odnose na odgovornost i mehanizme upravljanja, od kojih se očekuje da budu usko povezani sa strateškim ciljevima održivosti. Uz to, važnost se daje i poslovanju unutar distribucijskog lanca, gdje se naglašava kako bi se procesi i aktivnosti unutar lanca također trebali podrediti održivosti te bi poduzećima taj aspekt poslovanja trebao biti vrlo bitan prilikom odabira partnera u dobavljačkom lancu. Još jedna važna promjena odnosi se na odabir tema koje bi se trebale obrađivati u izvještajima. Verifikaciju tema i bitnih pitanja trebale bi provoditi interesne skupine pa bi teme vezane za okoliš bile verificirane od strane organizacija za zaštitu okoliša, pitanja o radnom odnosu i zaposlenicima trebala bi biti obrađena od strane sindikata i teme društvenih problema bila bi fokus udruga ili lokalne samouprave (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Slika 4.: Tablica kategorija i aspekta GRI smjernica

TABLICA 1.: KATEGORIJE I ASPEKTI SMJERNICA				
Kategorija	Ekonomska		Okolišna	
Aspekti <sup>III</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski učinak</li> <li>• Prisutnost na tržištu</li> <li>• Neizravni ekonomski utjecaji</li> <li>• Praksa nabave</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materijali</li> <li>• Energija</li> <li>• Voda</li> <li>• Biološka raznolikost</li> <li>• Emisije</li> <li>• Otpadne vode i otpad</li> <li>• Proizvodi i usluge</li> <li>• Pridržavanje propisa</li> <li>• Prijevoz</li> <li>• Opće</li> <li>• Procjena dobavljača u pogledu utjecaja na okoliš</li> <li>• Mehanizmi rješavanja sporova u vezi s okolišem</li> </ul>	
Kategorija	Društvena			
Podkategorije	Radni odnosi i dostojan rad	Ljudska prava	Društvo	Odgovornost za proizvod
Aspekti <sup>III</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapošljavanje</li> <li>• Odnosi zaposlenika i menadžmenta</li> <li>• Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu</li> <li>• Obuka i obrazovanje</li> <li>• Različitost i jednake mogućnosti</li> <li>• Jednakost naknada za žene i muškarce</li> <li>• Procjena dobavljača u pogledu radnih odnosa</li> <li>• Mehanizmi rješavanja sporova u vezi s radnim odnosima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulaganje</li> <li>• Nediskriminacija</li> <li>• Sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja</li> <li>• Dječji rad</li> <li>• Prisilni ili obvezni rad</li> <li>• Sigurnosne prakse</li> <li>• Prava domicilnog stanovništva</li> <li>• Procjena</li> <li>• Procjena dobavljača u pogledu poštivanja ljudskih prava</li> <li>• Mehanizmi rješavanja sporova vezanih uz ljudska prava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalne zajednice</li> <li>• Borba protiv korupcije</li> <li>• Javne politike</li> <li>• Ponašanje protivno načelu slobodnog tržišnog natjecanja</li> <li>• Pridržavanje propisa</li> <li>• Procjena dobavljača s obzirom na utjecaje na društvo</li> <li>• Mehanizmi rješavanja sporova vezanih uz utjecaje na društvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdravlje i sigurnost kupaca</li> <li>• Označavanje proizvoda i usluga</li> <li>• Marketinške komunikacije</li> <li>• Privatnost kupaca</li> <li>• Pridržavanje propisa</li> </ul>

Izvor: Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015.)

Ove smjernice namijenjene su za poticanje komunikacije poduzeća i ostalih dionika kako bi se pospješilo, ne samo poslovanje poduzeća koje provode DOP, već i stanje u društvu i prirodi, ali i potaklo poduzeća na promjene.

## 4. Analiza djelatnosti proizvodnje piva u Republici Hrvatskoj

Djelatnosti i industrije mogu biti analizirane raznim metodama, kako bi se otkrilo stanje na tržištu i olakšale odluku koje korake napraviti. Analiza pospješuje strateške aktivnosti, s ciljem sprječavanja prosperiteta konkurenata, a osiguravanja kvalitetnog položaja na tržištu. Djelatnost proizvodnje piva analizirat će se PESTLE analizom i analizom Porterovih pet sila, kojima će se ispitati koncentriranost i konkurentnost poduzeća u promatranoj djelatnosti.

### 4.1. Pregled djelatnosti proizvodnje piva u Republici Hrvatskoj

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) iz 2007., u kojoj su djelatnosti raspoređene u 21 područje, djelatnost proizvodnje piva (11.05) spada u prerađivačku industriju (C) u odjeljak i skupinu Proizvodnje pića (11). Vrlo često poduzeća koja posluju u djelatnosti proizvodnje piva, izvršavaju poslovne aktivnosti i unutar djelatnosti proizvodnje slada (11.06).

#### 4.1.1. Povijest djelatnosti proizvodnje piva na prostorima Republike Hrvatske

U prošlosti Republika Hrvatska, u raznim teritorijalnim stadijima, nije bila zemlja pivopija, već je bila zemlja vina i vinogradarske tradicije. Iako su pivo konzumirali još Sumerani i Egipćani te se njih smatra začetnicima umijeća stvaranja piva, Grci i Rimljani njegovali su svoju vinarsku kulturu i nisu bili pretjerano oduševljeni novim pićem, kojeg su iskušali u doticaju s Egipćanima. Vjeruje se da na ovim prostorima pivo nije bilo popularno, kroz povijest, baš zato što su Grci i Rimljani bili ti koji su vladali našim područjima, a ne Egipćani i Sumerani. Tek u 14. stoljeću dolazi do spomena proizvodnje piva na prostorima sadašnje Republike Hrvatske, no u vrlo neznatnim količinama da bi ovo piće moglo zasjeniti vino. Hrvatski prostori upoznali su pivo pod utjecajem barbara, slavenskog i germanskog podrijetla, a to piće dugo vremena smatralo se pićem siromaha. Veliki moćnici dugo su odbijali zamijeniti poznat i umirujući okus vina, gorkim okusom piva. Tek u vrijeme

vladavine Habsburške Monarhije, pivo na ovim prostorima dobiva na važnosti. Za vrijeme opsade Osmanlija, velika koncentracija Nijemaca obitavala je u Osijeku pa ne čudi što je baš prva hrvatska pivovara osnovana upravo u tom gradu. Vjeruje se da su osječke pivovare dobro poslovale s obzirom na podatke o ubiranju velikih iznosa poreza (Skendrović, 2002.).

U Zagrebu se prva pivovara otvara 1740. godine, a osnovao ju je privatnik Franjo Tobias Hosz. Pivovara je loše poslovala pa je otkupljena od strane grada. Međutim ni to nije promijenilo stanje poslovanja pa ju je u 19. stoljeću zamijenila nova gradska pivovara. Hoszova pivovara ostaje značajna i ostavlja trag zbog bogatog inventara, ali kroz povijest industrijska proizvodnja piva, zamijenila je proizvodnju privatnika i takav tip pivovara gubi na značaju. Sve u svemu pojavi piva na ovim područjima može se zahvaliti njemačkim vojnicima, koji su na naše prostore došli u društvu svojih pivara, a oni su to nasljeđe ostavili hrvatskom stanovništvu (Skendrović, 2002.).

#### 4.1.2. Općenito o djelatnosti proizvodnje piva u Republici Hrvatskoj

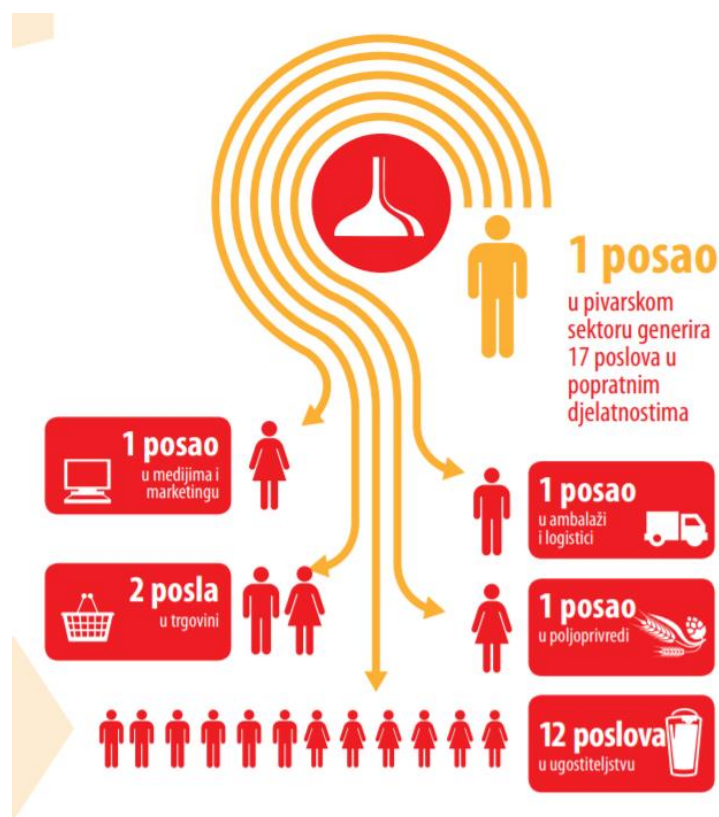
U 2019. godini je, prema podacima iz godišnjih izvještaja, u Republici Hrvatskoj u djelatnosti proizvodnje piva poslovalo 92 poduzetnika, a u tom području bilo je zaposleno 1592 zaposlenika, što pokazuje rast od 2,5 % za razliku od 2018. godine. Konsolidirani rezultat poduzetnika u 2019. godini bio je pozitivan u iznosu 284,4 milijuna kuna, a dobit su ostvarili njih 44 (47,8 %). Prosječna plaća zaposlenika u djelatnosti proizvodnje piva iznosila je 9 596 kuna, što je 65 % više od prosječne plaće zaposlenika Republike Hrvatske, koja je tada iznosila 5 815 kuna. Od 92 poduzetnika, 10 su izvoznici, a najveći izvoznika bila je Zagrebačka pivovara d.o.o., koja je u toj godini ostvarila 1,1 milijardu kuna ukupnog prihoda. HEINEKEN Hrvatska d.o.o ostvarila je drugo mjesto prema kriteriju ukupnog prihoda, ostvarivši u 2019. godini prihod od 673,3 milijuna kuna. Što se tiče proizvodnje craft piva predvodnik je Pivovara Medvedgrad d.o.o. s ukupnim prihodom od 19,4 milijuna kuna (FINA, 2020.).

U republici Hrvatskoj postoji Udruženje proizvođača piva, slada i hmelja Hrvatske gospodarske komore osnovano 1991. godine. Trenutno se sastoji od sedam članica (Zagrebačka pivovara, HEINEKEN Hrvatska, Calsberg Croatia, Pivovara Osijek, Pivovara Daruvar, Istarska pivovara i Sladara Slavonija Slad), a od 2004. udruženje je član i European Brewery Convention-a (EBC), a od 2012. udruženja Brewers of Europe (BOE) i European

Foundation for Alcohol Research (ERAB). Glavni motivi i ciljevi ovog udruženja su: osigurati hrvatskim pivarima uvjete za odgovornu, sigurnu i financijski isplativu proizvodnju piva te poticati i održavati piva promicanjem društveno odgovornog poslovanja, unaprijediti imidž i uspostaviti kvalitetan odnos s interesnim skupinama. Udruženje je vođeno etičkim načelima i *Kodeksom odgovornog marketinškog komuniciranja proizvođača piva* iz 2009. Glavna nit vodilja ovog kodeksa je utjecaj na promicanje načela odgovornog marketinškog ponašanja i odgovorno konzumiranje piva. Jedino u ovoj industriji članice imaju mogućnost samoregulacije marketinške komunikacije (HGK, 2014.)

S obzirom da pivarski sektor državnom proračunu godišnje doprinese oko 2 milijarde kuna, jedan je od najvitalnijih čimbenika hrvatskog gospodarstva. Njegova vitalnost očituje se i u broju radnih mjesta kojeg generira. Postoji stalan i uravnotežen rast broja zaposlenih u djelatnosti proizvodnje piva, što pokazuje činjenica da je u tom sektoru i povezanim granama, izravno ili neizravno, zaposleno više od 27 000 ljudi, a to čini 2 % ukupno zaposlenog stanovništva Republike Hrvatske (HGK, 2014.).

Slika 5.: Generiranje poslova u drugim djelatnostima



Izvor: Hrvatska gospodarska komora (2014.)

## 4.2. Trendovi proizvodnje piva u Europi

Prema izvještaju Europske unije i The Brewers of Europe, Europa je drugo najveće pivarsko tržište na svijetu. Članice Europske unije proizvode oko 400 milijuna hektolitara piva godišnje, jedno je Kina ta koja proizvodi više. Čak ni SAD ni Brazil ni Meksiko, bez obzira na njihovu veličinu i opseg populacije, ne pariraju Europskoj uniji. Unutar granica EU postoji oko 9500 aktivnih poduzeća, koja se bave djelatnošću proizvodnje piva u 11 048 prijavljenih pivovara (podatak iz 2019.), od kojih je najveći broj u Ujedinjenom kraljevstvu, Francuskoj i Njemačkoj. Proizvodi se 80 različitih tipova piva i postoji oko 55 000 brendova piva proizvedenih u Europi. Sve rašireniji je trend mikropivovara, koja proizvode craft pivo. Prema istraživanju The Brewers of Europe, pivovare i nacionalna pivarska udruženja prijavljuju sve više potrošača, koji preferiraju novi tip piva od onog već poznatog.

Europski pivarski sektor ima značajan utjecaj na kreatore politike, zaposlenost i državne proračune. U ekonomskom smislu taj sektor generira velike količine dodane vrijednosti, koja utječe na prosperitet europskog gospodarstva i njegov rast. Ta djelatnost osigurava zapošljavanje mnogih, što pogoduje Europi i njenim ciljevima o zapošljavanju što većeg broja stanovnika, pogotovo mladih. Porezi na pivo sami po sebi uprihođuju znatna sredstva za proračun, ali i porezi u procesu proizvodnje i u distributivnom lancu, također doprinose rastu europskog bogatstva (The Brewers of Europe, 2020.).

Najznačajniji trendovi posljednjih godina, koje većina pivovara prati, odnosi se na promicanje odgovorne konzumacije piva, podršku lokalnim zajednicama i brigu o okolišu. Budući da je pretjerana konzumacija alkohola velik problem današnjeg društva, pivari su predani EU strategiji i podupiru aktivnosti kako bi se smanjile štete povezane s alkoholom. Usmjereni su na edukaciju potrošača i smanjenje zlouporabe alkohola, kroz mnogobrojne obveze kao EU Beer Pledge, marketinška samoregulacija, SMART suradnja o vožnji pod utjecajem alkohola, itd. Što se tiče potpore lokalnoj zajednici, europske pivovare troše oko milijardu eura godišnje na širok raspon sportskih, kulturoloških, umjetničkih te društvenih aktivnosti i projekata, ali svoja sredstva prosljeđuju i humanitarnim akcijama te projektima vezanim uz očuvanje okoliša.

Uključenost pivara u zajednice koristi organizatorima događaja, građanima i pivarima. U mnogim lokalnim zajednicama pivovare su važan poslodavac i često imaju udjela u osiguravanju društvene i kulturne dobrobiti i prosperiteta zajednice. Mnoge lokalne

aktivnosti ne bi se odvijale da ih ne podržavaju pivovari, osobito u vrijeme kada vlade EU-a smanjuju javno financiranje. Zaštitu okoliša pivovare smatraju vrlo važnim aspektom poslovanja i razumiju važnost recikliranja, ponovnog korištenja i smanjivanja otpada, kako bi umanjili svoj ekološki otisak i povećali učinkovitost vlastitih poslovnih procesa. Koristeći manje prirodnih resursa, smanjujući emisiju CO<sub>2</sub> i producirajući manje količine otpada, pivovare podržavaju načela i postavke Europske unije prema održivoj proizvodnji i konzumaciji. Pivovari također pronalaze inovativne načine za uštedu resursa, dok proizvode dosljedan, visokokvalitetan proizvod. To uključuje ponovnu uporabu sekundarnih proizvoda, poput pivskih žitarica za ishranu stoke i bioplina za proizvodnju zelene energije. Pokrenuta je inicijativa, čiji je cilj analizirati priliku za razvoj sustavne metodologije za izračunavanje utjecaja na okoliš prehrambenih proizvoda, a pomoći će pivovarama da nastave svoj pionirski rad na području održivosti proizvoda. PEF inicijativa za hranu i piće pruža značajnu priliku za istraživanje i poboljšanje učinkovitosti i točnosti mjerenja utjecaja na okoliš. Sveobuhvatan pristup životnom ciklusu trebao bi omogućiti veće povećanje učinkovitosti resursa i sinergiju u cijelom lancu vrijednosti, u korist potrošača i planeta. (The Brewers of Europe, 2020.).

### 4.3. Analiza djelatnosti proizvodnje piva pomoću PESTLE analize

PESTLE analiza je često korištena metoda analize makro okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. Ona objedinjuje analizu političkog, ekonomskog, društvenog, tehnološkog, zakonodavnog i ekološkog okruženja te sagledava kakav učinak navedeni čimbenici imaju na cijelu industriju ili pak na pojedino poduzeće unutar te industrije.

#### 4.3.1. Politički čimbenici

Budući da je djelatnost proizvodnje piva strogo regulirana, veliki utjecaj na poslovanje unutar te djelatnosti imaju potezi Vlade Republike Hrvatske. U izvještaju Program Vlade Republike Hrvatske 2020.-2024. iznose se ideje i odluke koje bi trebale biti provedene u narednim godinama i koje imaju utjecaj kako na cijelo gospodarstvo tako i na djelatnost proizvodnje piva. Vlada RH orijentirana je na poticanje rada, zapošljavanja i povećanja



plaće. Poticat će se Nacionalni inovacijski sustav, inovativno poduzetništvo i investicije u inovacije. Povećat će se ulaganja u istraživanje i razvoj na 1,4 % bruto domaćeg proizvoda i pokušat će se do 2025. doći do europskog prosjeka od 2,5 %. Rasterećivat će se gospodarstvo u administrativnom smislu, kako bi se stvorilo što kvalitetnije poslovno okruženje za rad poduzeća i organizacija. Dijelit će se potpore poduzećima koja se odlučuju na implementaciju visokih tehnologija prema načelima četvrte industrijske revolucije. Cilj je promovirati digitalizaciju proizvodnih i poslovnih procesa kako bi se stvorilo kvalitetnije, fleksibilnije, kreativnije, učinkovitije okruženje s umanjenim troškovima. Sredstva će se ulagati u jačanje konkurentne prednosti vodećih industrija u RH, što se svakako odnosi i na djelatnost proizvodnje piva, koja je dio prehrambene industrije. Fokusirat će se na pomoć obrtništvu u ruralnim područjima kao i manjim poduzetnicima, što bi moglo imati utjecaja na mnogobrojne poslovne entitete usmjerene na proizvodnju craft piva. Olakšat će se kreditiranje novim poduzetnicima kroz HAMAG-BICRO projekte uz povoljne uvjete i jednostavnije birokratske i administrativne procedure. Znatna nacionalna i europska sredstva bit će uložena u regionalni razvoj Hrvatske, kako bi se svi dijelovi Republike Hrvatske počeli jednakomjerno razvijati. Ulaganje u poljoprivredu trebalo bi imati pozitivan učinak na rad pivovara, jer one ovise o berbi hmelja i ostalih pšeničnih dodataka koji si potrebni za proizvodnju. Koristit će se potpora Europske unije u obliku sredstva iz EU fondova, u iznosu od 22 milijarde eura za razdoblje od 2021. do 2027., koja trebala bi biti plasirana u hrvatsko gospodarstvo za već spomenute akcije pomoći mladim poduzetnicima, digitalizaciji procesa, itd. Međutim, stanje hrvatske politike dosta je nepouzđano i mnogi ne vjeruju kako će se navedene stavke provesti, pogotovo jer stanovnici RH žive u jednoj od najkorumpiranijih država Europe, što im ne ulijeva nadu.

#### 4.3.2. Ekonomski čimbenici

Kada govorimo o gospodarskoj situaciji koja vlada u Republici Hrvatskoj prema podacima Hrvatske narodne banke za 2020. godinu, BDP je iznosio 371.517 mil. HRK (u tekućim cijenama), a realna godišnja stopa promjene bila je -8,03 %. što je posljedica pandemije koronavirusa na gospodarstvo RH. Nadalje, stopa nezaposlenosti prema definiciji ILO-a (stanovništvo starije od 15 godina) iznosila je 7,5 % čime se povećala za skoro 1 % u odnosu na 2019. godinu. Na razini Europske unije kamatne stope kreću se na relativno niskim

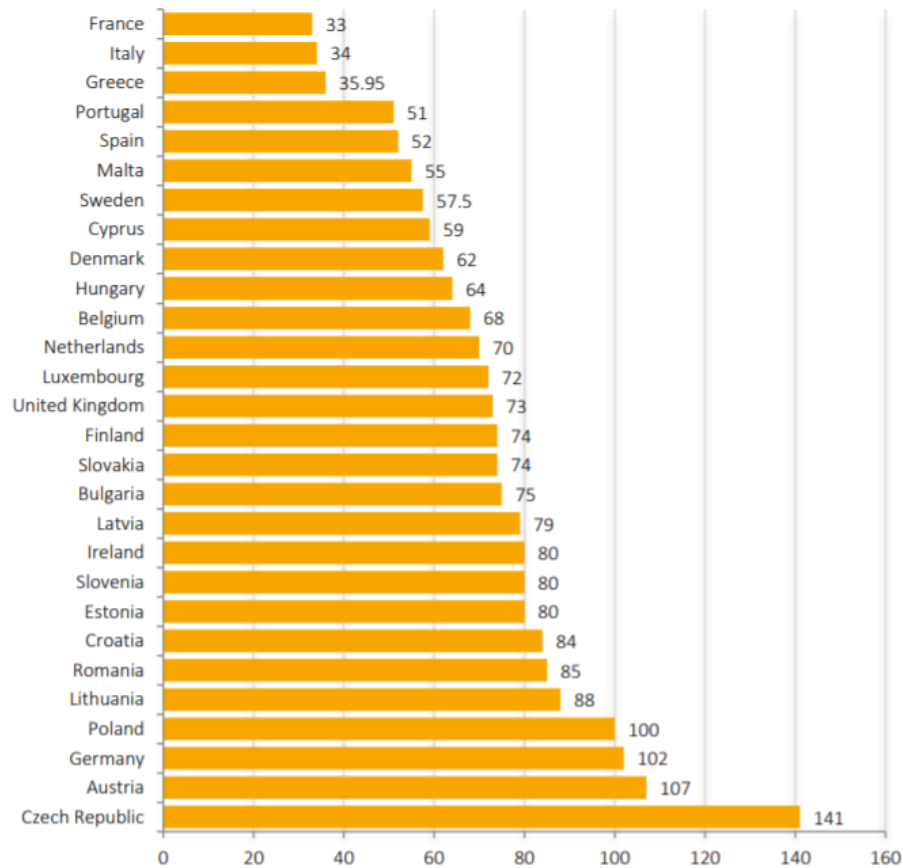
razinama, a to je posljedica ekspanzivne monetarne politike Europske centralne banke koju su pratile i ostale središnje banke države članice. Razina kamatne stope u RH u referentnom razdoblju iznosi 2,67 %. Nema posebnih informacija da je koronavirus do sada utjecao na promjene kamatnih stopa, koje su i dalje na niskim razinama (HNB, 2021.). Iako se zbog posljedica pandemije Europskoj uniji predviđao oporavak u 2021., Republika Hrvatska ima drugačiju sposobnost oporavka od krize pa se smatra da će njen oporavak znatnije krenuti u 2022., čemu ide u prilog vrlo dobra turistička sezona, na kojoj RH zapravo i temelji svoje gospodarstvo.

Prehrambena industrija također je pretrpjela određen pad, posebice njeni dijelovi koji se odnose na zbrinjavanje uslužnog sektora. Prema europskom udruženju proizvođača piva, prodaja piva naglo je pala za 9 % zbog zatvaranja ugostiteljskih objekata u 2020., a konzumacija tog pića također je doživjela pad od čak 42 %. Djelatnost proizvodnje piva osjetila je posljedice koronavirusa jer se dobar dio proizvoda prodaje neposredno kroz uslužni sektor, tj. kafiće i restorane, koji su većim dijelom 2020. i 2021. bili zatvoreni ili pod strogim epidemiološkim mjerama.

#### 4.3.3. Društveni čimbenici

Opće je poznato kako je Republika Hrvatska jedna od populacijski najstarijih država Europske unije. Međutim, ta populacija sklona je konzumaciji piva što ide u korist djelatnosti proizvodnje piva. S vremenom Hrvati su postali veliki ljubitelji piva, a to dokazuje činjenica da se u Republici Hrvatskoj popije 84 litre piva godišnje po stanovniku te zauzima 7. mjesto u konzumaciji piva po glavi stanovnika među članicama EU. Ovaj trend je svake godine u porastu, što pogoduje proizvođačima, jedina iznimka je trenutno stanje korona virusa, u kojoj su potrošači djelomično zaknuti za konzumaciju, budući da su kafići i restorani jedno vrijeme bili zatvoreni (The Brewers of Europe, 2020.).

Slika 6. Konzumacija piva po glavi stanovnika u EU



Izvor: The Brewers of Europe (2020.)

Kultura bi mogla biti društveni čimbenik koji ide u prilog djelatnosti proizvodnje piva. Budući da je RH mediteranska zemlja i njeno stanovništvo vrlo je druželjubivo, konzumacija piva jedno je od sastavnih dijelova većih okupljanja, ali i onih manjih. Mnoge europske zemlje nemaju uvriježenu tendenciju takvih druženja pa je i stopa konzumacije piva manja.

#### 4.3.4. Tehnološki čimbenici

Ubrzan razvoj tehnologije ima utjecaj na cjelokupan život pa tako i na procese poslovanja. U suvremenim vremenima tehnologija i njen razvitak podređen je skraćivanju i pojednostavljivanju poslovnih procesa, digitalizaciji poslovanja, ali i ekologiji, tj. smanjenju negativnog utjecaja proizvodnih pogona na okoliš i ljude. Sve se više spominje pojam održive tehnologije, koja bi maksimalno iskoristavala resurse i energiju u procesu proizvodnje. Pokazalo se da se u industriji hrane i pića održivim pristupom mogu postići

uštede od 15-40 % energije i 30-40 % vode. Prerada hrane i pića spadaju pod djelatnosti koji vrše veliki pritisak na ekologiju te se održivim tehnologijama može napraviti znatan iskorak ka boljem stanju. Zakonodavstvo Europske unije ima ugrađene IPPC direktive od strane europske komisije, koje zahtijevaju od proizvodnih poduzeća da koriste najbolje raspoložive tehnologije, s ciljem sprečavanja i kontroliranja onečišćenja okoliša. Dokumenti u sklopu navedenih direktiva, konstantno se nadopunjuju s razvojem tehnologija te bi proizvodna poduzeća trebala pratiti nove tehnološke trendove, kako bi zadovoljile standarde kvalitete proizvoda i ekološkog očuvanja (Matijašević, 2015.). Na slici je prikazana potrošnja toplinske i električne energije pivovara koje koriste standardnu opremu i one koje koriste najnovije dostupne tehnologije te je jasno vidljivo kako je, kod primjene novih tehnologija, potrošnja energije, a time i šteta za okoliš, manja.

Slika 7.: Usporedba potrošnje pivovare sa standardnom opremom i pivovare s najnovijom tehnologijom

	Standardna oprema	Primjena novih tehnologija
potrošnja toplinske energije	11 – 12 kWh/hl	7,5 kWh/hl
potrošnja električne energije	36 – 40 kWh/hl	24 kWh/hl

Izvor: Matijašević (2015.)

Također, sve više se razvija umjetna inteligencija, koju su neka poduzeća već počela implementirati u poslovne i proizvodne procese pa ne bi čudilo da poduzeća djelatnosti proizvodnje piva ne krenu tim putem.

#### 4.3.5. Pravni čimbenici

Proizvodnja alkoholnih pića, duhanskih proizvoda i energenata prema hrvatskom zakonu podložni su trošarinama, koje bitno utječu na poslovanje. Dok se proizvodnja duhanskih proizvoda može odvijati u trošarinskom skladištu (u sustavu odgode), prerada namijenjena proizvodnji alkoholnih pića može se odvijati, prema izboru, u trošarinskom skladištu ili izvan sustava odgode. Ako se alkohol ili alkoholno piće proizvodi izvan trošarinskog

skladišta, trošarinska naknada nastaje prilikom proizvodnje alkohola izvan sustava odgode (Ministarstvo financija – Carinska uprava, 2021.). Budući da pivovare pretežito prodaju alkoholna pića, na njih utjecaj ima zakon o zabrani prodaje konzumacije alkoholnih pića maloljetnim osobama pa se time na neki način smanjuje tržište kojemu pivovare mogu prodavati. Također, zakon o opravljaju vozila pod utjecajem alkohola tiče se proizvođača piva, s obzirom na kazne koje se kreću za vozače pod utjecajem alkohola. Prekomjerna konzumacija alkoholnih pića nije poželjna prema navedenim zakonima, ali pivovare su te koje se svojim aktivnostima bore protiv nedozvoljenih konzumacija i aktivno sudjeluju u promicanju svijesti o umjerenj konzumaciji njihovih proizvoda.

#### 4.3.6. Okolišni čimbenici

Vrlo važna skupina čimbenika, koji imaju utjecaj na poslovanje proizvodnih poduzeća pa tako i pivovara, su okolišni čimbenici. Zbog klimatskih promjena i konstantnih ekoloških zagađenja briga o okolišu postaje imperativ, stoga ne čudi što Vlada RH ima u planu kroz energetska i ekološka tranzicija omogućiti kvalitetniji rast, hrvatskom stanovništvu omogućiti čišću i pristupačniju energiju, a novim naraštajima čišći okoliš za nastavak kvalitetnijeg života, baš kao što i zeleni sporazum EU nalaže. Radi se i na projektima smanjenja energetske ovisnosti i diverzifikaciji dobavnih pravaca, kako bi se postiglo nisko ugljično i ekološki prihvatljivo gospodarstvo. Promjene u energetskom sektoru, pospješit će i umanjiti potrošnju, što ima utjecaj i na proizvodna poduzeća, jer se mnoštvo energije troši radom proizvodnih pogona.

Doći će do pooštavanja Zakona o gospodarenju otpadom, koji će uz fokus gurnuti težnju za stvaranjem kružnog gospodarstva. Pokrenut će se brža izgradnja preostalih centara za gospodarenje otpadom, kako bi se dostatnije moglo obrađivati dio otpada. Na listi projekata je i izgradnja sortirnica, kompostišta i ostalih objekata, koja će pospješiti razdvajanje, recikliranje i ponovnu uporabu otpada (Vlada Republike Hrvatske, 2020.). Primarni izvori energije mogu biti zamijenjeni uporabom biogoriva i obnovljivih izvora energije čime bi se smanjila emisija CO<sub>2</sub> i stakleničkih plinova. Postoje novi trendovi u djelatnosti proizvodnje piva, a odnose se na hvatanje CO<sub>2</sub> proizvedenog fermentacijom, kojeg je moguće upotrijebiti za karbonizaciju piva ili ostalih gaziranih pića.

## 4.4. Analiza djelatnosti proizvodnje piva pomoću modela Porterovih pet sila

Strategijsko planiranje u svrhu opstanka i stvaranja konkurentske prednosti je dugogodišnje planiranje u vidu projektiranja, razrada dobitka kao cjeline ili predodređene veličine za nastavak upravljanja poduzećem, a temelji se na analizi prošlosti i njeno reflektiranje u nadolazeće mjeseci i godine. Višegodišnje planiranje počiva na pretpostavljenoj mogućnosti projiciranja trenutnog poduzeća u relativno stabilno okruženje (Tintor, 2009.). U strateške aktivnosti bi se s obzirom na vremena u kojima poduzeća trenutno posluju, trebalo implementirati što više aktivnosti i projekata održivog razvoja, jer će taj imperativ ubrzo postati jedna od najvažnijih komponenta opstanka.

Kako bi poduzeće opstalo i ostvarivalo profite industrija u kojoj posluje mora biti atraktivna. Strategije poduzeća trebaju biti usmjerene na shvaćanje konkurentske borbe, koja određuju atraktivnost industrije u kojoj posluju. Najvažniji cilj konkurentske strategije je nositi se s pravilima konkurentske borbe ili ih okrenuti u svoju korist. U bilo kojoj industriji, bavila se ona uslugama ili proizvodima, pravila konkurentske borbe sažimaju se u 5 glavnih skupina: rivalitet među etabliranim konkurentima, poremećaji zbog ulaska novih konkurenata, poremećaji zbog ulaska supstituta, snaga i promjena pregovaračke moći dobavljača te snaga i promjena pregovaračke moći kupaca (Porter, 1985.).

Slika 8.: Porterov koncept pet konkurentskih sila



Izvor: Miloš Sprčić i Orešković Sulje (2012.)

#### 4.4.1. Rivalitet među etabliranim konkurentima

Konkurentna bitka među već postojećim konkurentima označava odnose cjenovne i necjenovne borbe, čiji je fokus povećanje tržišnog udjela unutar industrije ili djelatnosti, a time i osnaživanja strateškog položaja (Fučkan i Sabol, 2013.).

Slika 9.: Top 10 poduzetnika po ukupnom prihodu u 2019. godini, u djelatnosti NKD 11.05 (iznosi u tisućama kn)

R. br.	OIB	Naziv	Sjedište	Ukupan prihod	Dobit razdoblja	Izvoz	Uvoz	Tržišni udio
1.	83771985821	ZAGREBAČKA PIVOVARA d.o.o.	Zagreb	1.122.567	234.067	234.067	0	45,37%
2.	26057862389	HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.	Karlovac	673.271	64.123	45.904	205.280	27,21%
3.	9520995772	CARLSBERG CROATIA D.O.O.	Koprivnica	336.744	5.331	106.060	202.610	13,61%
4.	34031012034	ISTARSKA PIVOVARA D.O.O.	Buzet	36.871	54	82	1.525	1,49%
5.	94568898672	PIVOVARA DARUVAR D.O.O.	Zagreb	35.746	223	152	0	1,44%
6.	63259940543	PIVOVARA MEDVEDGRAD D.O.O.	Susedgrad	19.430	269	0	0	0,79%
7.	74525360508	KALTENBERG ADRIA D.O.O.	Kukuljanovo	16.410	0	0	0	0,66%
8.	96075941043	PIVOVARA LIČANKA D.O.O.	Zagreb	14.171	1.160	0	0	0,57%
9.	9600848457	LIČANKA PROIZVODNJA PIĆA D.O.O.	Donje Pazarište	11.613	1.514	0	0	0,47%
10.	80862777678	OSJEČKA PIVOVARA D.D.	Osijek	9.731	0	0	0	0,39%
<b>Ukupno top 10 poduzetnika po UP u djelatnosti 11.05</b>				<b>2.276.554</b>	<b>306.741</b>	<b>386.265</b>	<b>409.414</b>	<b>92,00%</b>
<b>Ukupno svi poduzetnici (92) u djelatnosti 11.05</b>				<b>2.474.400</b>	<b>368.108</b>	<b>312.596</b>	<b>394.544</b>	<b>100,00%</b>
<b>Udio u djelatnosti proizvodnje piva (NKD 11.05)</b>				<b>92,00%</b>	<b>83,30%</b>	<b>123,60%</b>	<b>103,80%</b>	

Izvor: FINA (2020.)

Prema podacima sa slike vidljivo je kako je predvodnik na tržištu Zagrebačka pivovara d.o.o. s ostvarenih 1.1 milijarde kuna ukupnog prihoda u 2019. godini, što rezultira tržišnim udjelom od 45,37 %. Jedan od glavnih konkurenata Zagrebačkoj pivovari je HEINEKEN Hrvatska d.o.o. s ukupnim prihodom od 673 milijuna kuna i tržišnim udjelom od 27,21 %. Udio 10 poduzeća s najvećim prihodom u 2019. godini u ukupnim prihodima od 92 poduzetnika, čija je pretežita djelatnost proizvodnja piva, bio je 92 %. Kako bi se točno odredila tržišna moć hrvatskih proizvođača piva i koncentracija djelatnosti koristi će se koncentracijski omjer i Herfidahl-Hirschmanov indeks.

Koncentracijski omjer:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i \quad (1)$$

Koncentracijski omjer za triju poduzeća s najvećim tržišnim udjelom iznosi:

$$CR_3 = 45,37 \% + 27,21 \% + 13,16 \% = 85,74 \%$$

Budući da koncentracijski omjer poprima vrijednosti od 0 % do 100 %, prema dobivenom rezultatu od 85,74 %, može se zaključiti da je koncentracija djelatnosti proizvodnje piva visoka, s obzirom da su se u izračun uključila samo tri vodeća poduzeća. Glavno obilježje ovakve vrste industrije je velika međuzavisnost poduzeća na tržištu tj. situacija u kojoj akcije jednih utječu na profitabilnost i tržišne udjele drugih poduzeća. U posljednje vrijeme dolazi do liberalizacije tržišta, pojavom craft pivovara, čija je koncentracija velika, ali ne ostvaruju znatnije prihode, koji bi smanjili koncentraciju djelatnosti. Trend craft pivovara se povećava, stoga postoji mogućnost da dođe do većeg smanjenja koncentracijskog omjera, ali prema trenutnom stanju to se neće dogoditi u narednim godinama.

Herfindahl-Hirschmanov indeks:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (2)$$

Herfindahl-Hirschmanov indeks uzima u obzir sva poduzeća i daje veću važnost poduzećima s većim tržišnim udjelom:

$$\begin{aligned} HHI_{92} &= 45,37^2 + 27,21^2 + 13,16^2 + 1,49^2 + 1,44^2 + 0,79^2 + 0,66^2 + 0,57^2 + 0,47^2 + 0,39^2 \\ &+ (82 \times (0,1^2)) = 2978,87 \end{aligned}$$

Raspon vrijednosti HH indeksa proteže se od 0 do 10 000. HHI manji od 1000 predstavlja tržišta niske koncentracije i visoke kompetitivnosti, između 1000 i 1500 označava nekonzentriranu industriju, između 1500 i 2500 karakterizira umjerenu koncentraciju, a vrijednosti iznad 2500 predstavljaju visoko koncentrirano tržište. Prema dobivenom rezultatu od 2978,87, može se potvrditi prethodno izveden zaključak, dobivena koncentracijskim omjerom, da je djelatnost proizvodnje piva visoko koncentrirana djelatnost.

#### 4.4.2. Opasnost ulaska novih konkurenata

Opasnost postojećem stanju unutar djelatnosti, predstavljaju potencijalni ulasci novih konkurenata. Unutar ove analize promatraju se čimbenici, koji bi mogli imati utjecaj na olakšan ili otežan ulazak novih poduzeća u ovu sferu. Najčešće se promatraju ulazne barijere same industrije, a one su ključne za određivanje atraktivnosti pojedine industrije. Barijere koje privlače ili obeshrabruju pridošla poduzeća mogu biti strukturne ili strategijske.



Strukturne barijere predodređene su svojstvima industrijske strukture, dok se strategijske barijere oblikuju obilježjima obrane od novih konkurenata (Fučkan i Sabol, 2013.).

Zarade i iznadprosječni profit glavni su faktor privlačenja novih poduzeća u industriju. Industrije u kojima se ostvaruje takav tip profita ili postoji potencijal zarade u takvim razmjerima, koja se određuju stopom prinosa na kapital u odnosu na trošak kapitala. S pridošlicama dolaze i noviji resursi i kapaciteti, a s time dolazi i želja za što većim dijelom tržišnog udjela, što bi moglo ugroziti poduzeća koja otprije posluju u toj industriji. Ulaskom novih poslovnih entiteta, može doći do pada industrijske profitabilnosti, stoga se za nova poduzeća najčešće primjenjuju uvjeti drugačiji od onih koja se odnose na etablirana poduzeća (Miloš Sprčić i Orešković Sulje, 2012.).

Budući da je djelatnost proizvodnje piva radno intenzivna djelatnost, potrebna su veća početna ulaganja, ako bi se stvarao pogon većih razmjera. Međutim, barijere ulaska u ovu vrstu djelatnosti niske su, pogotovo ako se radi o konkurentima na području craft pivovara, što pokazuje činjenica da se unatrag 5 godina otvorilo oko 40 novih pivovara tog tipa. U prilog tomu ide i Zakon o trošarinama, koji određuje povoljnije uvjete trošarina za male nezavisne pivovare. Tim zakonom, želi se smanjiti koncentracija same industrije. Za proizvodnju craft piva nisu potrebni ogromni pogoni i postrojenja pa se može zaključiti kako se u taj proces može ući i bez ogromnih troškova. Velike pivovare poput Zagrebačke i HEINEKEN pivovare sve veću konkurenciju prepoznaju u craft pivu. Iako predstavljaju konkurenciju, upitno je mogu li uskoro doći do svog dijela "tržišnog kolača" u znatnijim opsezima.

#### 4.4.3. Opasnost ulaska novih supstituta

Pojava i značajke supstituta znatno mogu utjecati na sadašnju i buduću stratešku poziciju poslovanja. Utjecaj na poslovanje imaju raspoloživost supstituta, svojstva odnosa cijene i vrijednosti te cjenovna elastičnost potražnje. Supstitut je više privlačan od promatranog proizvoda, ako ima visoku cjenovnu elastičnost (Fučkan i Sabol, 2013.).

Najveća opasnost alkoholnom piću, koje poznajemo kao pivo je craft pivo. Iako oboje karakteriziramo jednakim nazivom, craft piva su pića koja nastaju preradom tradicionalnih sastojaka, bez prerade jeftinih sastojaka, kako bi se uštedilo na proizvodnji. Ovim činjenicom

ističu se od konkurencije i potrošači sve više pažnje posvećuju ovom tipu pića, s obzirom da vjeruju u održivost ovakvog koncepta. Cijena craft piva ne nadmašuje pretjerano cijenu običnog piva, a omjer cijene i vrijednosti za potrošače je pogodan. U kontekstu alkoholnih pića glavni supstituti pivu su vina i žestoka pića, ako bi potrošač htio unositi alkohol u svoj organizam. Međutim, postoje i bezalkoholni napitci, koji sadrže hmelj i pšenične sastojke, koje karakteriziraju pivo kao piće, stoga u segmentu zadovoljavanja okusa hmelja, potencijalni supstituti na ovom području bila bi ta vrsta napitka.

#### 4.4.4. Snaga i dinamika pregovaračke moći kupca

Na tržištu proizvodnje piva ima mnogo tipova piva i ponuđača usluga. Samo u Europi, kao što je već spomenuto, proizvodi se 80 različitih tipova piva i postoji oko 55 000 brendova piva. U RH postoje 92 poduzeća prijavljena u djelatnosti proizvodnje piva, koja također proizvode više vrsti ovog pića. Ako u obzir uzmemo hrvatske pivovare i uvoz iz Europe, već sada možemo zaključiti da je pregovaračka moć kupaca velika, a kamo li da ubrojimo još uvoz iz ostalih zemalja svijeta. Kupci, zbog širokog asortimana, imaju moć smanjiti ili povećati udio potrošnje jednog proizvođača, ako naiđu na neku negativnu ili pozitivnu stavku u poslovanju. Kada bi došlo do određene krize u većim pivovarama, kupci bi imali mnogobrojne brendove na raspolaganju u svrhu promjene svojih navika i odricanja konzumacije određenog piva. Međutim, u Republici Hrvatskoj postoji lojalnost brenda i već su se formirale preferencije na tržištu. Veliki rivalitet vode Zagrebačka pivovara d.o.o. s Ožujkim pivom i HEINEKEN Hrvatska d.o.o s Karlovačkim pivom, stoga se stare pivopije teško odlučuju za promjene.

#### 4.4.5. Snaga i dinamika pregovaračke moći dobavljača

Dobavljači su bitan faktor svakog poslovanja, stoga njihova moć može utjecati na poteze proizvođača. Dobavljači u djelatnosti proizvodnje piva mogu povećati svoju pregovaračku moć prijeteći povećanjem cijena ili smanjenjem kvalitete nabavljenih proizvoda i usluga. S obzirom na snagu najveće tri pivovare – Zagrebačka pivovara d.o.o., HEINEKEN Hrvatska d.o.o i Calsberg Croatia d.o.o., gledajući prihode, moć dobavljača u ovom slučaju slaba je. Zbog financijske stabilnosti, ove pivovare mogu si priuštiti zahtijevanje najboljih mogućih

uvjeta i kvalitete poslovanja, jer u kratkom roku mogu zamijeniti dobavljača, ako on odbija poslušnost. Međutim, manje pivovare, koje nisu toliko financijski stabilne, nemaju toliku snagu da mogu odrješito postavljati uvjete. U ovom slučaju dobavljači imaju veću moć i mogu djelomično diktirati uvjete poslovanja, jer si neka mala nezavisna pivovara, možda neće moći priuštiti novog dobavljača.

## 5. Komparativna analiza studije slučaja društveno odgovornog poslovanja u djelatnosti proizvodnje piva

Kao što je već spomenuto, ulaganje u društveno odgovorno poslovanje postala je neizbježna aktivnost većine poduzeća pa tako i u djelatnosti proizvodnje piva. Na mnogim sportskim događanjima mogu se uočiti sponzorstva pivovara, ali njihova aktivnost na području održivosti i DOP-a seže dalje od društvenih događaja. Briga o okolišu i društvu, poticanje razvoja lokalne zajednice i mnoge druge aktivnosti mogu se naći u njihovom portfelju.

### 5.1. Dizajn istraživanja i ograničenja istraživačke metode

U svrhu razumijevanja poslovanja odabranih poduzeća te implementaciju i provedbu društveno odgovornog poslovanja, provedeno je kvalitativno istraživanje u obliku polustrukturiranog upitnika od 13 pitanja (vidljivo u prilogu), kako bi se proveo intervju s osobama zaduženim za društveno odgovorne projekte u HEINEKEN Hrvatska d.o.o. i Pivovara Medvedgrad d.o.o. Pitanja su se pretežito odnosila na to primjenjuje li poduzeće koncept održivog razvoja, implementaciju društveno odgovornog poslovanja u strateške aktivnosti, načine implementacije i mjerenja DOP-a, pozitivne učinke i potencijalne probleme provedbe društveno odgovornih projekata, stvaranje konkurentne prednosti DOP-om, financiranje takvih projekata, provedbu projekata za vrijeme pandemije Covid-19 te budućih akcija, koje poduzeća planiraju izvoditi na tom području. S obzirom na epidemiološku situaciju, intervjui nažalost nisu provedeni, već se istraživanje provelo slanjem upitnika elektronskom poštom.

Ograničenje istraživanja bila bi epidemiološka situacija, zbog koje se intervju nije mogao provesti verbalnim putem te se time umanjuje količina dobivenih informacija, budući da komunikacija teče drugačije kada sugovornici pričaju "oči u oči", nego pisanim putem. Uz to, kao ograničenje mogla bi se navesti potencijalna subjektivnost sugovornika, tj. osoba odgovornih za DOP u navedenim poduzećima, u svrhu isticanja i promicanja poduzeća u kojem su zaposleni. Kako bi se to izbjeglo, bilo bi dobro ispitati veći broj zaposlenika, kako bi se utvrdila točnost danih informacija. Međutim, takav način istraživanja bilo bi teže provesti, jer nisu svi zaposlenici jednako upućeni u društveno odgovorne aktivnosti.

## 5.2. Ključni elementi društveno odgovornog poslovanja poduzeća HEINEKEN Hrvatska d.o.o.

HEINEKEN Hrvatska d.o.o. poduzeće je koje već dugi niz godina provodi društveno odgovorno poslovanje u većini segmenata svog poslovanja. Brinu o okolišu, društvu i zaposlenicima. Njihovu predanost održivom i moralnom poslovanju, pokazuju mnogobrojne nagrade na području društveno odgovornog poslovanja, a činjenica koja tome ide u prilog je osvajanje nagrade Indeksa DOP-a za Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini, četiri godine za redom (2017. – 2020.).

### 5.2.1. Općenito o poduzeću HEINEKEN Hrvatska d.o.o.

HEINEKEN Hrvatska d.o.o, nekadašnja Karlovačka pivovara, osnovana je 1854. od strane baruna Nikole Vranyczany u povijesnom dijelu grada Karlovca. Nakon drugog svjetskog rata Karlovačka pivovara proživljavala je svoje najbolje trenutke i njeno poslovanje bilo je na vrhuncu te je postala jedna od vodećih pivovara na ovim prostorima. U trenutcima kada Republika Hrvatska postaje neovisna, Karlovačka pivovara poprima oblik dioničkog društva i postaje vlasništvo zaposlenika. Najnovije doba u povijesti započinje 2003. godine, akvizicijom Karlovačke pivovare od strane vodeće internacionalne grupacije u Europi, HEINEKEN. Već 2006. godine HEINEKEN postaje jedini vlasnik Karlovačke pivovare pivovare, a od 2014. godine njen novi naziv postaje HEINEKEN Hrvatska d.o.o (HEINEKEN Hrvatska, 2021.).

Temeljni kapital poduzeća financiran 100 % stranim kapitalom. HEINEKEN Hrvatska d.o.o trenutno drži drugo mjesto na tržištu s tržišnim udjelom od 27,21 % i glavni je konkurent, prema veličini, a i ukupnim prihodima, vodećoj Zagrebačkoj pivovari d.o.o. Iako drugi na hrvatskom tržištu prema ukupnim godišnjim prihodima, HEINEKEN Hrvatska d.o.o. najveći je izvoznik među 92 poslovna entiteta koja posluju u ovoj djelatnosti. Svoje proizvode izvozi u Australiju, Austriju, Bosnu i Hercegovinu, Sloveniju, Švedsku, Sjedinjene Američke Države, itd. Broj zaposlenih u 2020. godini bio je 326, a resurse potrebne za proizvodnju u većini slučajeva dobavlja od lokalnih farmera te time podržava razvoj ruralnih područja i lokalne zajednice (HEINEKEN Hrvatska, 2021.).

Kao pivovara obvezali su se poslovati s integritetom i poštovanjem, u skladu sa zakonima, njihovim vrijednostima i Kodeksom ponašanja u poslovanju kompanije. Taj Kodeks skup je načela i politika, koja prožimaju poslovanje pivovare i koja svatko od partnera i zaposlenih trebaju slijediti. Taj Kodeks temelj je HEINEKEN strategije održivosti *Stvaramo bolji svijet*. Neka od najvažnijih područja interesa pivovare, s ciljem održivog poslovanja su zaštita voda, smanjenje količine CO<sub>2</sub>, održiva nabava, zagovaranje odgovorne konzumacije, suradnja s lokalnom zajednicom i promicanje zdravlja i sigurnosti u radu (HEINEKEN Hrvatska, 2021.).

### 5.2.2. Društveno odgovorno poslovanje HEINEKEN Hrvatska d.o.o.

Već više od desetljeća HEINEKEN na svim razinama strateški pristupa održivom poslovanju te se u njemu snažno oslanja na komponentu društvene odgovornosti. Može se reći da je održivost u samim temeljima njihovog poslovanja što jasno potvrđuje HEINEKENOVA globalna strategija održivosti *Stvaramo bolji svijet*. Cilj je da kao kompanija, ali i kroz brendove budemo snaga promjene u rješavanju okolišnih i društvenih problema. Tri osnovna područja nedavno ažurirane i nadopunjene strategije uključuju društvenu komponentu unutar koje je posebno istaknuto njegovanje odnosa s lokalnom zajednicom te pretvaranje izazova raznolikosti i uključenosti u konkretne ciljeve, odnosno obveze. Primjerice, obvezali su se imati 30 % žena na višim rukovodećim položajima do 2025. godine, odnosno 40 % posto do 2030. godine.

Također, HEINEKEN želi osnažiti kulturnu raznolikost u svim zemljama u kojima posluje te za dvije godine imati najmanje 65 % članova upravljačkog tima iz te konkretne regije, a do tada apsolutno svi menadžeri trebaju proći obuku uključujućih praksi vođenja. Tvrde kako su u Hrvatskoj većinu toga već i dostigli. Tu je i važna okolišna komponenta strategije jer su svjesni da su klimatske promjene jedna od najvećih prijetnji čovječanstvu, pa tako i poslovanju – već sad i u bliskoj budućnosti. Emisija ugljikova dioksida (CO<sub>2</sub>) i stvaranje stakleničkih plinova odavno su identificirani kao glavni „krivci“ pa zato više od desetljeća rade na tome da smanje svoj ugljični otisak, a potpunu ugljičnu neutralnost u sektoru proizvodnje HEINEKEN želi postići do 2030. godine, odnosno do 2040. godine i u ostatku lanca vrijednosti. Ponosni su što smo u zadnjih desetak godina u HEINEKENU Hrvatska smanjili emisiju CO<sub>2</sub> za gotovo 60 % upotrebom energije iz obnovljivih izvora,

poboljšanjem tehnoloških procesa i uvođenjem inovacija. Kao dio globalnih ciljeva do 2030. godine, HEINEKEN će smanjiti prosječnu potrošnju vode na 2,6 hektolitara po hektolitr piva, a u Hrvatskoj trenutno troše preko 40 % manje vode nego što su to činili prije desetak godina. Posljednji segment odnosi se na odgovornost. U njihovom primjeru to se odnosi na nastavak zagovaranja odgovorne i umjerene konzumacije alkoholnih piva i cidera, aktivnosti usmjerene protiv maloljetničke konzumacije alkohola te želju da potrošačima ponude inovativne proizvode s niskim udjelom alkohola ili one potpuno bezalkoholne.

Na globalnoj razini obvezali su se da će do 2023. godine osigurati dostupnost barem dvije takve opcije na većini svojih tržišta, a u Hrvatskoj to već imaju i sad – HEINEKEN 0.0 i Karlovačko 0.0. Koriste snagu i utjecaj svog vodećeg brenda HEINEKEN i obvezuju se usmjeriti 10 % ukupnog oglašivačkog budžeta na kampanje odgovorne konzumacije, s porukom da je umjerenost cool i time doprijeti do milijarde potrošača.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) integralni je dio njihove strategije održivosti, a ta se strategija pak „zrcali“ u ciljevima i operativnim zadacima svih zaposlenika. Za svoje prakse i postignuća osvojili su mnogo priznanja i nagrada u različitim segmentima DOP-a – od zaštite okoliša, održive nabave pa sve do odnosa u radnoj okolini i brige o zaposlenicima. Neki od primjera uključuju projekt poput KAKvarta, u sklopu kojeg su s Gradom Karlovcem i brojnim volonterima u pet godina realizirali i sufinancirali preko stotinu akcija i inicijativa koje su dodatno uljepšale lice grada, a život na ovom području učinile ljepšim, ugodnijim i održivijim. Ponosni su i na korištenje energije iz obnovljivih izvora u proizvodnji piva: od električne energije ZelEN, one dobivene iz solarnih panela postavljenih na krov njihovog zelenog skladišta, pa sve do bioplina kojeg dobivaju kao korisni nusproizvod u procesu pročišćavanja vode.

Unutar Udruženja proizvođača piva, slada i hmelja s ostalim članicama pokrenuli su kampanju „Uključi savjest – ponekad djeci treba reći ne“ kojom zajedno pozivaju na dosljedno provođenje zakona kojim je zabranjena konzumacija i prodaja alkoholnih pića osobama mlađima od 18 godina. A projekt kojeg žele posebno istaknuti je „Za odgovorno odrastanje mladih“ koji su upravo oni inicirali još 2013. godine, a provode ga u partnerstvu s psihološkim centrom Tesa. Glavni cilj je skrenuti pažnju na opasnosti maloljetničke konzumacije alkohola te educirati roditelje o uspostavljanju dobre komunikacije između njih i tinejdžera i održavanju mentalnog zdravlja. Od 2016. godine, psiholozi Psihološkog centra

Tesa održali su više od 60 radionica za otprilike 500 roditelja učenika prvih i drugih razreda u pet srednjih škola u Karlovcu. Od prošle godine projekt je aktivan i na nacionalnoj razini, uz podršku Ministarstva znanosti i obrazovanja, a u njemu je sudjelovalo 1.006 roditelja učenika prvih razreda iz 23 srednje škole. Ove sezone trebali bi održati predavanja u čak 56 škola.

Strategija održivog i odgovornog poslovanja zrcali se u ciljevima i operativnim zadacima svih zaposlenika, a svaki od njih zna da na taj način doprinosi uspjehu kompanije. S druge strane, zdravlje, sigurnost i dobrobit zaposlenika ključni su u provođenju kvalitetnog poslovanja. Mnogo napora ulaže se kako bi poduzeće, odnosno pivovara, bila sigurno mjesto za rad: provode se edukacije za zaposlenike o sigurnosti na radnom mjestu, stalno unapređuju sigurnosne standarde i procedure u pogonu, provode treninge sigurne vožnje za zaposlenike koji većinu ili dio radnog vremena provode u automobilu, itd. Nadalje, zaposlenicima su omogućeni sistematski pregled, visoko kvalitetna radna oprema, dioptrijske zaštitne naočale i sl. Za one čija priroda posla ne nameće takva ograničenja, uvedeno je fleksibilno radno vrijeme i drugi fleksibilni radni aranžmani kako bi se i na taj način doprinijelo dobrobiti zaposlenika i ravnoteži njihovog privatnog i poslovnog života. Smatraju da fokus treba staviti na radni učinak zaposlenika, a ne vrijeme provedeno u uredu.

Također, potiču zaposlenike na zdraviji život kroz sportske aktivnosti i različite oblike kretanja. Gotovo maksimalni rezultati certificiranja u projektu Poslodavac Partner, ali i jednako odlični rezultati redovitog internog ispitivanja zadovoljstva zaposlenika daju im razlog za zadovoljstvo te dodatnu motivaciju da ostanu kompanija koja nudi najviše standarde rada i dobrobiti svojim zaposlenicima.

Što se tiče implementacije odgovornosti u pojedinačne jedinice proizvoda naglasak se stavlja na povratnu ambalažu te razvijaju inovacije kojima smanjujemo utjecaj na okoliš. Posljednji konkretan primjer bili bi čepovi na bačvi od 30 litara Karlovačkog piva koje su nedavno zamijenili novim od isključivo recikliranih materijala.

Ako se izuzmu brojne nagrade, kao što su Indeks DOP-a za odgovorne politike i prakse u radnoj okolini (2019. i 2020.) te Indeks DOP-a za odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem (2017. i 2018.) te veliku HUP-ova nagrada za društveno odgovorno poslovanje (2018.), pozitivne reakcije i pohvale zaposlenika i dionika potvrđuju im da se napori prepoznaju i cijene – interno i eksterno. Osnovni alat mjerenja su istraživanja među



zaposlenicima kod kojih potiču i njeguju dvosmjernu komunikaciju o svim temama vezanim za poslovanje. Slično prakticiraju i s dionicima, na godišnjim susretima ili redovitim dijalogom te putem istraživanja reputacije. Svemu tome treba pridodati i povratne informacije potrošača koje također pridonose modeliranju novih pristupa društvenoj odgovornosti ili unapređenju postojećih. Čvrsto vjeruju da samo uz podršku unutarnjih i vanjskih javnosti mogu postići ambicije i ciljeve stvaranja boljeg svijeta za sve nas.

Osim općedruštvene koristi, navode kako je najvažniji pozitivan učinak DOP-a „pridobiti“ zaposlenike na svim razinama da vjeruju i aktivno sudjeluju u projektima i inicijativama društvene odgovornosti kompanije. Ako se to postigne, kao što to tvrde da su postigli u HEINEKENU Hrvatska, kao rezultat imaju zadovoljne i produktivne zaposlenike koji su ponosni na kompaniju u kojoj rade. To može pomoći i privući nove kvalitetne zaposlenike, ali i svakako nove potrošače koji danas sve više cijene napore kompanija na ovom području. Negativan učinak su troškovi društvene odgovornosti, koji mogu biti uistinu visoki te neupitno utječu na razinu profitabilnosti. Kao drugu negativnu stavku navode manjak transparentnosti ili iskrenosti kojim pribjegavaju određena poduzeća (primjerice greenwashing, pinkwashing i sl.). Unatoč negativnim učincima, stava su da je doprinos društveno odgovornog poslovanja neizmjereno bitan za njihovu kompaniju i da nastavljaju raditi u tom smjeru, bez obzira na opseg troškovnih nameta s kojima se susreću.

Iako kompanije veličine HEINEKEN Hrvatske (oko tristotinjak zaposlenika) nisu zakonski obvezne na nefinancijsko izvještavanje, HEINEKEN Hrvatska to čini neprekidno još od 2009. godine i u tome su bili među prvima u Hrvatskoj. Tvrde da njihovi izvještaji o održivosti na jasan i jednostavan način donose pregled najvažnijih postignuća kompanije u izvještajnom razdoblju u segmentima koji se poklapaju s globalnom i lokalnom strategijom održivog poslovanja *Stvaramo bolji svijet*. Sve izvještaje javno objavljuju na službenoj stranici, kako bi transparentno prikazali svoje poslovanje.

Iznose kako vjeruju da nam društveno odgovorne prakse itekako daju konkurentsku prednost. Iako pozdravljaju i slične akcije drugih kompanija, ponosni su što su baš oni jedni od predvodnika na ovom području na hrvatskom tržištu. Odgovorno i održivo poslovanje svakako se pozitivno reflektiraju i na učinkovitost.

HEINEKEN Hrvatska mišljenja je kako odgovorno ponašanje može utjecati na odluku potrošača o kupnji određenog proizvoda u djelatnosti proizvodnje piva. Istraživanja

reputacije koja su provodili pokazuju da njihovi dionici prepoznaju i pohvaljuju napore i postignuća na ovom području, a u to spadaju i nadolazeće generacije – Milenijalci i posebice pripadnici Generacije Z. Iz tih skupina preko 60 % potrošača prilikom odluke o kupnji biraju brendove i kompanije koje su društveno odgovorne ili prakticiraju filantropiju i održivo poslovanje. Primjerice, istraživanje UNiDAYS pokazuje da čak 93 posto njih smatra da kompanije i brendovi imaju obvezu zauzeti stav i poduzeti akcije vezane za zaštitu okoliša.

Ako se u razmatranje uzme razdoblje unazad nekoliko godina, HEINEKEN Hrvatska odlučio se na značajne investicije u održivost poslovanja. Neki od većih projekata su, samo na užem području smanjenja ugljičnog otiska, izgradnja 5.200 metara kvadratnih velikog zelenog skladišta s energetske certifikatom A+ u čijoj gradnji je korištena nova tehnologija temeljenja, kojom se iskopi smanjuju za 50 %. U ovom konkretnom slučaju to je značilo pet tisuća tona manje zemlje na deponijima. Vrijednost ove investicije je bila oko tri milijuna eura. Godinu dana kasnije, na krov tog skladišta postavljeno je gotovo 1.400 solarnih panela na površini od 4.430 metara kvadratnih koje na godinu proizvedu 395.000 kWh električne energije te smanjuju emisiju CO<sub>2</sub> za 118 tona godišnje. Vrijednost ove investicije iznosila je 300.000 eura, a još toliko je utrošeno na zamjenu rasvjetnih tijela u energetske učinkovitu LED rasvjetu. Treba spomenuti i najveću nedavnu investiciju vrijednosti 5,5 milijuna eura u unapređenje procesa proizvodnje piva. Ona uključuje novu kombiniranu liniju kapaciteta 30.000 boca na sat. Instaliran je i novi poseban robot koji služi za paletizaciju i depaletizaciju proizvoda, a cijeli je proces, od pranja do punjenja boca, inspekcije njihove kvalitete, stavljanje u nosiljke te vezanja u palete, sada u potpunosti automatiziran. Tako nova linija troši manje struje, vode i toplinske energije što ju čini energetske učinkovitijom, a izuzetno je važno da i zadovoljava i najviše sigurnosne standarde.

Njihova globalna strategija održivosti *Stvaramo bolji svijet* predstavlja svojevrsni okvir i polazišnu točku za osmišljavanje ili odluku o podršci nekom postojećem projektu s područja društvene odgovornosti. To ne znači da ih ona na bilo koji način ograničava, nego jednostavno određuje smjer i usklađenost djelovanja. Dodatno, postoje lokalni strateški planovi, godišnji planovi koji uključuju postavljanje ciljeva i ambicija te se provjerava njihovo izvršenje te drugi pokazatelji uspješnosti. Važnu ulogu u koordinaciji ostvarivanja ciljeva na šest područja njihovog održivog poslovanja ima i lokalni interdisciplinarni tim za održivost.

U doba krize, ništa im nije važnije od sigurnosti i zdravlja ljudi, odnosno zaposlenika. Pandemija, ali i potresi prijetili su narušiti fizičko i psihičko zdravlje, sigurnost i dobrobit zaposlenih, ali i ugroziti poslovanje u organizacijskom i financijskom smislu. Odlučili su koristiti brojne komunikacijske alate i kanale, poticali pojačano uključivanje članova menadžment tima te inzistirali na povratnim informacijama zaposlenika. A sve kako bi pomogli smanjiti osjećaj gubitka kontrole, nesigurnosti pa i straha u radnoj okolini i izvan nje. Odmah na početku pandemije počeo se izdavati korporativni Covid-19 *newsletter*. Pokrivao je brojne teme, uključujući nacionalne vijesti i novosti vezane za kompaniju, uz posebne rubrike posvećene vlastitoj i sigurnosti drugih, zdravoj prehrani, vježbanju i mentalnom zdravlju. Štoviše, dani su savjeti za rad na daljinu, isticali važnost kvalitetnog iskorištavanja slobodnog vremena te obiteljskih odnosa. Važne informacije i sadržaj dijelili su i na internoj društvenoj mreži (*Workplace*) gdje su poticali angažman zaposlenika i davanje povratnih informacija. Fizička udaljenost nije ih spriječila da ulažemo u obrazovanje zaposlenika pa smo preko novopokrenute platforme Online Academy omogućili razmjenu znanja. Zaposlenici su tako volonterski za kolege održavali praktične radionice, kako koristiti Power BI alate, o psihologiji potrošača, proizvodnji TVC-a, financijskim procesima, smanjenju stresa i slično. Tijekom *lockdowna* internet je dugo bio jedino mjesto okupljanja i druženja sa suradnicima. Radili su se video sastanci preko MS Teamsa. Odlazilo se na „digitalnu pauzu za kavu“ ili „pivu nakon posla“. Menadžment tim cijelo je vrijeme dosljedno pružao podršku zaposlenicima i osiguravao dodatne pogodnosti, poput „pauze za ručak bez poziva“ za one koji rade od kuće, a svi njihovi redoviti sastanci obavezno uključuju teme vezane za zdravlje i dobrobit zaposlenika. Konstantno se radilo na ispitivanju zadovoljstva zaposlenika i što bi u samom poslovanju mogli unaprijediti u ovoj specifičnoj situaciji. Ljetni program „Stay in Motion“ (tijekom kojeg zaposlenici trče, voze bicikl i hodaju, skupljajući nagradne kilometre) prilagođen je „novom normalnom“ te su i zimi motivirali zaposlenike da budu aktivni, a organizirali su i online treninge kako bi ih potaknuli da vježbaju kod kuće. Pružali su podršku partnerima i ugostiteljskom sektoru na različite načine.

Završetak *lockdowna* i povratak u kafiće i barove bio je proslavljen zajedno, time što je svaki ugostitelj, partner HEINEKENA Hrvatska, dobio na poklon besplatnu novu bačvu mnogima omiljenog piva. Educirali su prodajne predstavnike kako bi se mogli prilagoditi novim uvjetima rada na terenu, a na svojoj posebno kreiranoj web stranici i dalje donose razne

korisne savjete, preporuke i informacije važne ugostiteljima u vrijeme pandemije, primjerice, kako održavati higijenu u lokalu, kako bolje rukovati opremom pa sve do toga kako digitalizirati poslovanje. Također, Općoj bolnici u Karlovcu donirana su sredstva u iznosu od 370.000 kuna za nabavku novog respiratora, monitora te video bronhoskopa za Odjel intenzivne njege, dok su preostala sredstva iskorištena za kupnju opreme za osobnu zaštitu. Znak podrške i solidarnosti bila je i donacija državnom i lokalnom stožeru civilne zaštite od gotovo 600 litara vrhunskog bezalkoholnog piva Heineken 0.0. I danas kad je epidemiološka situacija bolja, sigurnost je i dalje važna. U proizvodnji je rad organiziran u timovima, a zaposlenici koji inače rade u uredima mogu sami odlučiti žele li povremeno doći u urede, pri čemu moraju rezervirati svoje mjesto u posebnoj aplikaciji kojom se osigurava da u uredima nikad nema previše ljudi.

U HEINEKENU su i na globalnoj i lokalnoj razini svjesni da poslovanje može biti dobro samo ako je ljudima, okolišu i zajednici u kojoj posluju isto tako dobro. Zato je prije desetak godina kreirana globalna strategija održivosti *Stvaramo bolji svijet* s ciljem da kao kompanija i kroz brendove budu snaga promjene u rješavanju okolišnih i društvenih pitanja. Iako već desetak godina drže do odgovornosti i održivosti, svijet se danas suočava s još većim društvenim i okolišnim izazovima, od klimatskih promjena, globalne nestašice i zagađenja vode pa sve do težnje za većom jednakosti, dobrobiti i zdravljem u društvu. Zato je njihova globalna strategiju održivosti unaprijeđena konkretnijim ciljevima, akcijama i obvezama do kraja desetljeća (do 2030. godine), kako bi i dalje stvarali svijet bolji za nas.

### 5.3. Ključni elementi društveno odgovornog poslovanja poduzeća

#### Pivovara Medvedgrad d.o.o.

Segmenti poslovanja poduzeća Pivovara Medvedgrad d.o.o. prožeti su društveno odgovornim aktivnostima, iako je ovo poduzeće dosta mlado na hrvatskom tržištu u usporedbi s gigantima poput Zagrebačke pivovare d.o.o. i HEINEKEN Hrvatska d.o.o. Vodeća craft pivovara u Hrvatskoj, svojim projektima mogla bi postati uzor manjim poduzećima u toj djelatnosti te polazati kako i "manji" igrači mogu stvarati promjene.

### 5.3.1. Općenito o poduzeću Pivovara Medvedgrad d.o.o.

Pivovara Medvedgrad d.o.o. otvorena je 1994. godine u gradu Zagrebu na uglu Savske i Vukovarske ulice, a uz pivovaru otvorena je i pivnica. Trebala je dobiti naziv "4 dečka", ali je ipak dobila ime Medvedgrad prema bavarskoj tradiciji da se pivovara nazove po najbližem postojećem srednjovjekovnom gradiću. Početak rada obilježila je proizvodnja kuhanja 3 vrste piva na tradicionalan način, koja su se mogla isprobati samo u pivnici. Od tada se uz standardne vrste piva, proizvode i sezonska piva. Do 2020. otvaraju nove pivnice i Fakin craft bar. Šire svoj pogon obnavljajući varionicu, skladišni prostor i kupujući nove fermentore. U proizvodnji njihovih piva ne koriste se konzervansi i aditivi, već se njihovo pivo kuha u potpunosti kao prirodno. Danas se ova pivovara može pohvaliti titulom prve hrvatske nezavisne pivovare, najveća u Hrvatskoj takve vrste (Pivovara Medvedgrad, 2021.)

Pivovara Medvedgrad d.o.o. u potpunosti je u privatnom vlasništvu, a temeljni kapital financiran je 15 % stranim kapitalom. U prethodne dvije godine pivovara posluje s dobitkom, a 2020. je imao 41 zaposlenika. Prema Rezultatima poslovanja, kojeg je objavila FINA, Pivovara Medvedgrad je prema ukupnim prihodima ostvarenim u 2019. bila vodeća pivovara u djelatnosti proizvodnje piva, koja u svojoj ponudi ima craft piva. Osim što proizvodi za hrvatsko tržište, pivovara izvozi u još 6 zemalja (Pivovara Medvedgrad, 2021.)

Na ambalaži svojih proizvoda, najčešće ocrtavaju glavne Zagrebačke motive, a koliko im je stalo do grada pokazuju svojom inicijativom Dobri duh Zagreba, kojom aktivno želi promicati lokalnu zajednicu. Želja im je podići svijest o onima koji pomažu te talentom stvaraju i promiču kulturu. Podržavaju projekte u kategorijama: humanitarno djelujem, brinem o svojem gradu i kreativno stvaram. Neki od projekata koje su podržali: Tabor Film Festival, Medvedrun, Papuk extreme challenge, ART PARK Zagreb, Dječja Udruga Hrabrost, itd. Zaposlenici pivovare tradicionalno u mjesecu prosincu povodom Božića dijele piva građanima na ulicama Zagreba (Pivovara Medvedgrad, 2021.)

### 5.3.2. Društveno odgovorno poslovanje Pivovare Medvedgrad d.o.o.

U Pivovari Medvedgrad koncept održivog razvoja koncept je kojemu se pristupa slojevito i osim što poštuje sve zakone RH, sustavno radi na optimizaciji proizvodnih procesa kako bi

se napravili novi i još veći pozitivni pomaci u utjecaju na okoliš, zajednicu u kojoj živimo i radimo te na gospodarstvo. Glavna odrednica craft pivarstva je njezin odnos prema pivu.

Pivo se kuha s puno ljubavi, predanosti kvaliteti i kreativnosti u pravljenju ovog divnog napitka, uz korištenje isključivo prirodnih sastojaka. To znači da se u craft pivarstvu ne koriste aditivi ili kemikalije koje mijenjaju okus ili sastav piva, što je već prvi pozitivan utjecaj na ljudsko zdravlje, ali i okoliš. Neki od primjera kako dodatno stvaraju i mijenjaju poslovne procese u smjeru održivog razvoja je to da trop, kao nusprodukt kuhanja piva, odnosno prokuhani slad (ječmeno ili pšenično zrno), koji se odvaja od tekućine, umjesto da bace, daju lokalnim farmerima, koji ga upotrebljavaju kao prvoklasnu stočnu hranu. Konstantno rade na unaprjeđenju procesa kako bi se smanjila potrošnja vode. Tako se voda koja se koristi za hlađenje skuhane sladovine koristi za iduće kuhanje piva. Koristi se Inox ambalaža za točeno pivo umjesto jednokratne plastike, što omogućuje višekratnu uporabu iste. Koristimo CIP sustav za ispiranje (Clean In Place) koji omogućava da se kiseline koje se koriste za čišćenje sustava koriste nekoliko puta, a ne samo jedanput. U ovom trenutku Pivovara Medvedgrad ne koristi sirovine iz ekološkog uzgoja i ne ističu činjenice vezane uz ambalažu proizvoda.

Kako je gore spomenuto, društveno odgovornom poslovanju pristupa se slojevito i kontinuirano. Prostora za poboljšanje ima mnogo, ali su isto tako napravljeni i veliki koraci zbog kojih se može reći da je Pivovara Medvedgrad društveno odgovorna kompanija. Craft pivarstvo u sebi nosi i usku povezanost prema brigu o zajednici u kojoj radi i živi. Tako se Pivovara Medvedgrad posebno ponosi svojim programom Dobri duh, u sklopu kojeg pokreću i podržavaju projekte koji omogućuju dobra djela za djecu, ugrožene skupine ljudi, životinje, grad u kojem živimo, širu zajednicu u kojoj djelujemo. Koliko god veliko ili malo dobro djelo bilo, vjerujemo da je ono uvijek neprocjenjivo onome koji prima. Tako smo u sklopu Dobrog duha podržali i pokrenuli mnoge projekte kojima smo nastojali stvoriti dobro djelo ili samo podići svijest o onima koji pomažu, svojim talentom strastveno stvaraju ili promiču lokalnu kulturu te na taj način čine razliku u životima svojih sugrađana. Također, u sklopu istog programa, već nekoliko godina zaredom kuhamo i humanitarna piva od kojih se cijela zarada ili dio zarade doniraju nekoj od Udruga koja pomaže potrebitima.

Pivo Sretno dijete, humanitarno je pivo koje kuhaju jednom godišnje, a dio zarade donira se nekoj Udruzi koja pomaže djeci. U početku su donirali iznos cijele zarade, no pronašli su

model koji je poslovno dugoročno održiv i s kojim češće mogu pomagati, pa sada doniraju dio zarade. Pivo Zeko je reko, humanitarno je pivo koje kuhamo jednom godišnje, a dio zarade donira se nekoj od Udruga koja pomaže životinjama. Pivo iz serije Fantom nije pivo humanitarne naravi, ali u jeku epidemije koja je započela 2020. godine i netom nakon zagrebačkog potresa, donirali su cjelokupni iznos zarade od piva Fantom u Klub roditelja nedonoščadi „Palčići“, za projekt 'Vratimo Palčiće u Petrovu'. Naime, Petrova bolnica bila je izrazito pogođena i oštećena u zagrebačkom potresu.

Pivovara Medvedgrad primjenjuje DOP i unutar organizacije tako što djelatnicima pružaju edukacije koje im omogućavaju kontinuirano profesionalno usavršavanje. Potiču da se kod zaposlenika uspostavi ravnoteža između privatnog i poslovnog života na način da se radnike ne preopterećuje poslom koji nije moguće izvršiti unutar radnog vremena. Prekovremeni rad je vrlo rijedak, svi zaposlenici uredno koriste godišnji odmor, dogovor o dnevnom i svakom drugom odmoru je fleksibilan. Svi zaposlenici imaju besplatan obrok. Svi zaposlenici imaju svu potrebnu i propisanu zaštitnu opremu koju su poticani da koriste. Zaposleniku nije dozvoljeno dizanje tereta većeg od 30 kg. Svi zaposlenici mogu koristiti Multisport kartice, koje su sufinancirane od strane poduzeća i s kojima, za samo 50 kn mjesečno, mogu koristiti sve sportske sadržaje u sklopu MultiSport mreže partnera te time potiču zaposlenike na zdrav život i tjelesnu aktivnost. U Pivovari i Pivnicama Medvedgrad nema diskriminacije prilikom zapošljavanja potiče se i zapošljavaju se radnici različitih narodnosti i rasa.

U ovom trenutku pivovara nema implementirano mjerenje koristi društveno odgovornih projekata no znaju da je to ispravan način poslovanja i da će nastaviti s razvojem takvih projekata jer im je taj način razmišljanja 'ugrađen u DNA' organizacije.

Društveno odgovorno poslovanje daje osjećaj svrhe zaposlenicima kompanije, koji osjećaju da osim proizvoda, stvaraju i dodatnu vrijednost za sebe, svoje obitelji, za zajednicu. Društveno odgovorno poslovanje daje i osjećaj svrhe potrošačima, koji radije ulažu svoj novac u kupnju proizvoda i usluga od poduzeća, koje pridonose zajednici. Potrošači se lakše poistovjećuju, a time i lakše postaju lojalni, organizacijama s kojima osjećaju da dijele iste vrijednosti. Negativni aspekt DOP-a su prilagodbe i izmjene koje je potrebno izvršiti u poslovanju, kako procesno, tako i financijski, kako bi se napravili pozitivni utjecaji na okoliš, zajednicu, gospodarstvo. Potrebna je i konstantna edukacija zaposlenika, kako bi se oni poistovjetili sa novim načinom rada i dosljedno ga provodili u svom privatnom životu, ali i

organizaciji. U Pivovari Medvedgrad tvrde da su prilagodbe zahtjevne s aspekta svakog resursa, no u konačnici su uvijek isplative jer je jedini ispravan način poslovanja društveno odgovoran način poslovanja.

Budući da Pivovara Medvedgrad nije zakonski obvezana izrađivati nefinancijske izvještaje, s obzirom na broj zaposlenih, svejedno svaki odjel za svoje područje rada prati tablicu definiranih indikatora na mjesečnoj bazi. Indikatori su financijske i nefinancijske prirode, a prate se kako bi se povećala učinkovitost procesa, smanjili troškovi, evaluirala efikasnost projekata u koje ulažu vrijeme i novac.

Svaki brand, da bi se uspješno pozicionirao na tržištu i postao prepoznatljiv u svijesti potrošača, mora u sebi nositi set vrijednosti i ideja, mora 'stajati za nešto', tvrde zaposlenici Pivovare Medvedgrad. Postoji puno istraživanja koja su pokazala da se ljudi lakše poistovjećuju sa brandovima koji dijele njihove osobne vrijednosti, koje imaju viši cilj i svrhu. Kad prepoznaju takve brandove, potrošači lakše ulažu svoj novac u njihove proizvode, lakše im opraštaju greške i lojalniji su. I ne samo da lakše ulažu svoj novac u takve proizvode potrošači aktivno traže brandove koji će im omogućiti da budu dio nečeg većeg, da kupnjom njihovih proizvoda i usluga daju doprinos zajednici. Ove odrednice vrijede za pivo baš kao što vrijede i za sve druge industrije.

Nažalost Pivovara Medvedgrad d.o.o. ne dijeli informacije o financiranju projekata društveno odgovornog poslovanja, što se poštuje, stoga financijski dio njihove aktivnosti, neće biti komentiran u ovome radu. Iako su svi projekti ove pivovare inicirani su s njihove strane, ponekad ideja može doći i izvana. Razgovaraju, dijele razmišljanja i smatraju da su dovoljno mala organizacija da se fleksibilno, agilno i brzo prilagode bilo kojim novonastalim okolnostima i realiziraju projekt u kratkom vremenu. A opet, dovoljno su veliki da projekt kojeg realiziraju ima efekt na tržištu. Tvrde da je to je vrlo dobra pozicija koju su uvijek spremni istraživati i koju će nastaviti istraživati, a vanjske ideje su im uvijek dobrodošle.

COVID-19 kriza je kriza bez presedana u svakom smislu, kojoj se svi, pa tako i Pivovara Medvedgrad, još uvijek prilagođavaju i uče. Kad je kriza započela, primarna briga bila im je sigurnost i zdravlje svih zaposlenika i potrošača, uz naravno osiguranje opstanka poslovanja. Uveden rad od doma za sve djelatnike čiji rad se mogao obavljati izvan pivovare. Uveden je web shop i dostava piva, što je omogućilo poslovanju da se nastavi i opstane u vremenu u kojem odlazak u ugostiteljski objekt nije bio moguć. Po dolasku cjepiva, svim je



zaposlenicima bila omogućena prijava za cijepljenje. U početku pandemije, Zagreb je nažalost pogodio i potres koji je samo otežao dovoljno tešku situaciju. U tom trenutku imali su spremno pivo Fantom čiju zaradu su odmah preusmjerili u humanitarne svrhe. Kao što je već rečeno, cjelokupna zarada od prodaje Fantom piva, donirana je Klubu roditelja nedonoščadi „Palčići“, za projekt 'Vratimo Palčiće u Petrovu'. Fantom je prodavan isključivo putem web shopa, a planuo je u roku od par dana, što je još jedan dokaz da potrošači žele pomoći zajednici i da im se sviđjela ideja da se takvo nešto odradi preko Internet platforme, što ukazuje na postupnu digitalizaciju poslovanja.

Što se tiče budućih projekata, Pivovara Medvedgrad nastavlja i dalje osmišljavati i podržavati projekte koji će stvoriti dobro djelo ili samo podići svijest o onima koji pomažu. Nastavit će kuhati i humanitarna piva, a osim piva čija sredstva usmjeravamo udrugama koje pomažu djeci ili životinjama, plan je osmisliti i pivo koje će pomoći planeti Zemlji ili podržavanjem nekog projekta pošumljavanja, čišćenja od smeća ili nekom drugačijom vrstom pomoći. S pozicije izmjene poslovnih procesa, plan im je napraviti postrojenje za skupljanje CO<sub>2</sub>, koji nastaje kao produkt fermentacije te ga pročistiti i ponovno koristiti umjesto da ga ispuštamo u okoliš.

#### 5.4. Analiza društveno odgovornog poslovanja izabranih poduzeća u djelatnosti proizvodnje piva

Iako posluju u malenoj državi, vidljivo je da poduzeća u Republici Hrvatskoj provode aktivnosti društveno odgovornog poslovanja i brinu o održivom razvoju. Promatrana poduzeća iskazala su kako se aktivno bave ekološkim, društvenim i ekonomskim problemima te određenim naporima najviše pokušavaju doprinijeti lokalnoj zajednici i omogućiti ugodnu i pravednu radnu atmosferu svojim zaposlenicima.

Po pitanju održivog razvoja HEINEKEN Hrvatska d.o.o. najviše ističe pomake u ekološkom vidu, gdje se fokusira na smanjenje ekološkog otiska. Fokus na tom području je smanjenje emisije CO<sub>2</sub> i stakleničkih plinova, što su već i postigli, ali nastoje daljnjim projektima umanjiti tu vrstu onečišćenja još više. Uz to, najveći naglasak je na smanjenju potrošnje vode, koju koriste za proizvodnju piva. Koriste električnu energiju ZeLEN iz obnovljivih izvora pomoću solarnih panela postavljenih na krov njihovog zelenog skladišta i bioplin,

kojeg dobivaju u procesu pročišćavanja vode. U Pivovari Medvedgrad d.o.o. također rade na smanjenju iskorištavanja velikih količina vode u procesu proizvodnje, a najveći naglasak stavljaju na održivost u vidu iskorištavanja otpada proizvodnje (troša), kojeg plasiraju lokalnim farmama za ishranu stoke. Iako HEINEKEN Hrvatska, prema rezultatima, više sredstava i napora izdvaja u smanjenje zagađenja i uštede u procesu proizvodnje, Pivovara Medvedgrad može se pohvaliti proizvodnjom craft piva, koje napravljeno od prirodnih sastojaka i aditiva, više pogoduje zdravlju potrošača od piva obične proizvodnje.

Proučavajući ekološku stranu jedinice proizvoda, HEINEKEN Hrvatska ističe kako im je trenutni fokus na povratnoj ambalaži, ali važno za napomenuti je da su novim projektom zamijenili čepove na bačvama od 30 l s onima napravljenim od potpuno reciklirane plastike. U narednim godinama potencijalno bi se moglo očekivati, da postupno sve plastične čepove zamijene čepovima reciklirane plastike. Pivovara Medvedgrad, napominje kako trenutno ne koriste sirovine iz ekološkog uzgoja i ne ističu ekološke stavke ambalaže, ali to ne znači da ne pokušavaju u određenim segmentima ambalažom utjecati na okoliš pa se tako za točno pivo ne koristi plastična jednokratna, već Inox ambalaža, koju se može koristiti nekoliko puta.

Bez obzira na veličinu poduzeća, obje pivovare odlikuje činjenica da se brinu o lokalnoj zajednici. HEINEKEN Hrvatska se na tom području najviše usmjerava na podizanje svijesti o umjerenj konzumaciji alkohola i zabrani konzumacije alkohola maloljetnih osoba, u svrhu čega zajedno sa Ministarstvom znanosti i obrazovanja provode radionice za roditelje i djecu u školama, kako bi se promovirala zdrava komunikacija i očuvanje mentalnog zdravlja djece. Uz ovu inicijativu, često sudjeluju u projektima KAKvart, u kojima zajedno s volonterima i gradom Karlovcem uljepšavaju grad i promiču društvo. Pivovara Medvedgrad ne provodi aktivnosti po pitanju odgovorne konzumacije alkohola, što naravno ne znači da ne drže do toga, ali su zaslužni za osnivanje kluba ljubitelja piva, kojim se nastoji njegovati višestoljetnu europsku tradiciju proizvodnje i konzumacije piva. Isto kao i HEINEKEN Hrvatska, Pivovara Medvedgrad aktivno sudjeluje u društvenim i kulturnim aktivnostima lokalne zajednice i prema svim pokazateljima njegovanje takvih aktivnosti najveći im je fokus u vidu društveno odgovornog poslovanja. U svom programu Dobri Duh (Zagreba) kontinuirano podupiru rad raznih udruga, sufinanciraju razna kulturološka i društvena događanja poput Tabor Film Festival i ARE PARK Zagreb. Također, sportske događaje ne zaobilaze te su glavni sponzori Medvedrun-a i Papuk extreme challenge.

Uspoređujući aktivnosti ovih dvaju pivovara, može se zaključiti kako Pivovara Medvedgrad, bez obzira na bitno manju veličinu ukupnih prihoda i manjeg broja zaposlenika, zavidno konkurrira velikim igračima na polju promicanja kulturnih, društvenih i sportskih aktivnosti.

Analizom upitnika, može se izvesti zaključak, kako oba poduzeća najveće napore u snage ulažu u svoje zaposlenike. Objema pivovarama zadovoljstvo radnika imperativ je cjelokupnog poslovanja, jer ako zaposlenici nisu zadovoljni poslovanje neće teći onako kako je zamišljeno. Obje pivovare imaju razrađene procese, kako zadovoljiti svoje zaposlenike i napraviti da se oni ne osjećaju samo kao radna snaga već da shvate da su dio jedne lijepo priče, u kojoj stvaraju proizvode bitne potrošačima i promiču moralne vrijednosti. Organiziraju se raznorazne edukacije, omogućen je rad od doma, svima kojima to opis posla omogućuje, objema organizacijama važno je da zaposlenici postignu ravnotežu privatnog i poslovnog, kako bi bili efikasni i zadovoljni u oba spektra života. Promiče se zdrav način života, HEINEKEN Hrvatska svojim *Stay in Motion* projektom, a Pivovara Medvedgrad sufinanciranjem Multisport programa svojim zaposlenicima.

S financijskog pogleda HEINEKEN Hrvatska konstantno ulaže velike količine sredstava u unaprjeđenje proizvodnog pogona, kako bi bio što više prilagođen najnovijim standardima zaštite okoliša. U posljednjih nekoliko godina uložili oko 10 milijuna eura u poboljšanje kvalitete proizvodnog procesa i smanjenje energetske potrošnje, što je zavidna brojka i mnoga poduzeća mogla bi se ugledati na HEINEKEN Hrvatsku u vidu ulaganja radi promicanja održivog razvoja, kako bi u ekološkom smislu i smislu klimatskih promjena stvari krenule na bolje. Pivovara Medvedgrad, s punim je pravom, istaknula kako financijske podatke vezane za ulaganje u društveno odgovorne projekte neće iznositi. Naravno, od pivovare takve veličine još se ne očekuju ovolika kapitalna ulaganja.

HEINEKEN Hrvatska i Pivovara Medvedgrad, s obzirom na veličinu poduzeća prema broju zaposlenih nisu dužne objavljivati nefinancijske izvještaje. U ovom segmentu HEINEKEN Hrvatska, iako nisu zakonom primorani, ima primat jer već dugi niz godina provodi nefinancijsko izvještavanje i drži svoje poslovanje transparentnim. Pivovara Medvedgrad, ne provodi ovakav tip nefinancijskog izvještavanja, ali kako bi unaprijedili svoje procese svaki odjel ima vodi posebne financijske i nefinancijske interne izvještaje, kako bi unaprijedili poslovne procese i efikasnost poslovanja. Ta pivovara nema razvijena metode mjerenja pozitivnih učinaka društveno odgovornog poslovanja, što bi moglo biti korisno

kako bi i dalje efikasno mogli nastaviti ulagati u društvo i okoliš. S druge strane, HEINEKEN Hrvatska provodi mjerenje koristi takvih projekata eksterno, pomoću brojnih nagrada i prema Indeksu DOP-a te raznim ispitivanjima tržišta i potrošača, a interno provjeravajući zadovoljstvo svojih zaposlenika na redovnoj bazi.

Kao najbitnije pozitivne učinke DOP-a obje kompanije navode, osim društvene koristi, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, jer ako su oni zadovoljni promicanje kulture opće dobrobiti od strane poduzeća bit će raširenije. Uz to, potrošači se lakše poistovjećuju s kompanijom i više joj vjeruju. HEINEKEN Hrvatska i Pivovara Medvedgrad, suglasni su i u odabiru negativnih učinaka, za koje oboje navode da su visoki financijski izdatci, koji mogu, ali i ne moraju imati povrat u izravnom ili neizravnom financijskom obliku. HEINEKEN Hrvatska dodatno navodi i *greenwashing*, čega su oni žestoki protivnici, ali svjesni su da je to vrlo česta pojava. Navodeći negativne učinke društveno odgovornog poslovanja, obje kompanije i dalje smatraju da su viši financijski izdatci opravdani, ako su stvarno uloženi u dobrobit okoliša ili društva.

Konkurentska prednost i simpatije potrošača, svakako su segmenti u kojima poduzeća prosperiraju koristeći DOP, smatraju obje pivovare. Prema mnogim istraživanjima, što su navela oba poduzeća, potrošači formuliraju svoje odluke prilikom kupnje s obzirom na to ulaže li poduzeće od kojeg kupuje u održim razvoj i društveno odgovorno poslovanje. Kako na svim tržištima, tako i na tržištu prodaje piva.

Kriza vezana uz pandemiju COVID- 19 bolesti, uzdrmala je mnogobrojna tržišta pa tako i djelatnost proizvodnje piva. Smanjenje potrošnje alkoholnih pića zatvaranjem ugostiteljskih objekata, imalo je značajan utjecaj na promet ovih pivovara. Međutim, uz napore održavanja poslovanja i preživljavanja krize, obje pivovare najvažniji element o kojem se treba brinuti tijekom ove epidemiološke situacije, ističu da su zaposlenici. Sigurnost i zdravlje osoblja pivovara stavljeno je na prvo mjesto, a nakon toga je zbrinuto daljnje poslovanje, kako bi se osigurao opstanak.

Došlo je do digitalizacije poslovanja i zaposlenici su većinom komunicirali putem digitalnih platformi, ali i sve ostale aktivnosti nisu bile zanemarene, već su poduzeća pokušala održati kontinuitet svih aktivnosti digitalnim putem. Većina promjena, bila je usmjerena na dobrobit zaposlenika i njihovo mentalno zdravlje. Pivovara Medvedgrad je u to vrijeme otvorila svoj Webshop, kako im prodaja ne bi drastično pala, zbog zatvaranja kafića i restorana. Uz sve

nedaće, koje su u vrijeme pandemije snašle ova poduzeća, ona su i dalje financijska sredstva plasirala u društveno odgovorne projekte, što je za svaku pohvalu. Dobročudnošću i voljom da uljepšaju ovo neizvjesno vrijeme i drugima, obje pivovare napravile su donacije bolnicama, kako bi se unaprijedili uvjeti u tim bolnicama i određen dio pacijenata mogao bolje zbrinuti.

Utvrđeno je kako HEINKEN Hrvatska ulaže više sredstava u rješavanje ekoloških pitanja, od Pivovare Medvedgrad, ali to je očekivano s obzirom na razliku u veličini poduzeća. Proučavajući ulaganja u društvo i lokalnu zajednicu, moglo bi se reći kako oba poduzeća ulažu jednake napore u zadovoljavanju ovog djela društveno odgovornog poslovanja, a najveći naglasak stavlja se na zaposlenike. Oba poduzeća vide prostora za napredak pa će HEINEKEN Hrvatska u narednim godinama pod okriljem globalne strategije HEINEKEN-a Stvaramo bolji svijet nastojati i dalje brinuti o održivosti prirode i društva. Pivovara Medvedgrad će i dalje imati fokus na promicanje društvenih i kulturnih aktivnosti, ali imaju u planu okrenuti se i ekološkim pitanjima te izgraditi postrojenje za sakupljanje CO<sub>2</sub>, kako se ne bi nepotrebno ispuštao u okoliš, već bi se mogao iskoristiti u daljnjoj proizvodnji.

## 6. Zaključak

Globalno gledano, održiv razvoj i društveno odgovorno poslovanje, goruća su tema o kojoj bi se države, moćnici, poduzeća, ali i fizičke osobe trebale maksimalno posvetiti. Male stvari čine razliku, ali što sve mogu učiniti financijska sredstva koja se nepromišljeno troše na ne toliko bitne materijalne stavke, ne može se ni zamisliti. Bogatstvo najmoćnijih ljudi na Zemlji, moglo bi riješiti problem gladi, ekološkog zagađenja, klimatskih promjena, neravnopravnosti, diskriminacije i mnoge druge svjetske probleme. Međutim, na ta se sredstva nemoguće osloniti, stoga bi se svatko, barem djelomično, trebao žrtvovati za boljitak planeta na kojem živimo.

Visoki financijski izdatci za održive tehnologije i brige o okolišu, mogu biti odbojni mnogim poslovnim entitetima, koja se odluče na realizaciju društveno odgovornog poslovanja. Treba postići ravnotežu između želje za promicanjem dobrobiti zajednice i financijskih ograničenja s kojim se svako poduzeće suočava. Poduzeća bi trebala procijeniti u kojoj mjeri mogu sudjelovati u društveno odgovornim projektima, a da to ne šteti njihovom opstanku. Iako se sve kompanije ne nalaze u jednakim financijskim situacijama, može se pronaći način, kako da i manjim ulaganjima, koja ne ugrožavaju životni vijek poduzeća, pomognu probitku društva i očuvanju okoliša.

Istraživanjem društveno odgovornog poslovanja HEINEKEN Hrvatske i Pivovare Medvedgrad, može se zaključiti da obje pivovare detaljno brinu o društveno odgovornim procesima zaštite okoliša. Međutim, najvažnija stavka za koju se oba poduzeća najviše zalažu je dobrobit njihovih zaposlenika. Prema istraživanju, očigledno je kako su zaposlenici u ovim pivovarama najbitnija karika i kako se ulaže veliki trud da se svi zaposlenici osjećaju kao dio jedne održive, zdrave i funkcionalne cjeline.

Imajući to na umu, HEINEKEN Hrvatska i Pivovara Medvedgrad vjeruju da će se probitkom zaposlenika, njihova svijest i zalaganje za društvo i okoliš širiti još brže, nego što se širi samim društveno odgovornim postupcima. Iako se na održavanje zadovoljstva radnika, zaštitu okoliša i promicanje lokalne zajednice, mogu utrošiti velike količine novčanih sredstava, kojim bi se moglo financirati neke druge aspekte poslovanja, pozitivni učinci društveno odgovornog poslovanja pružaju dovoljno zadovoljstvo i nadu ovim poduzećima, da i dalje nastave ulagati u održive projekte, jer uočavaju pomake na svim područjima, koje

društveno odgovorno poslovanje obuhvaća. HEINEKEN Hrvatska, možda vidno više ulaže u očuvanje okoliša, financirajući nove održive tehnologije i automatizirajući poslovne procese, no Pivovara Medvedgrad, s obzirom na svoju veličinu, daje znatan doprinos zajednici i ako nastavi ovakvim putem, kao vodeća craft pivovara u Hrvatskoj, uskoro će i ona moći doprinijeti okolišu i zajednici znatnijim kapitalnim ulaganjima kao i HEINEKEN Hrvatska.

Mnoga poduzeća mogu se odlučiti na provedbu samo jednog dijela društveno odgovornog poslovanja, odlučujući se za njegovu ekonomsku, okolišnu ili društven komponentu. Međutim, poduzeća promatrana u ovom istraživanju pokazala su kako se pomaci mogu raditi na svim područjima društvene odgovornosti istovremeno, jer fokus na jednoj grupi projekata i aktivnosti ne bi trebao isključivati potrebu za ulaganjem u preostale dijelove DOP-a. Pohvalno je što su ova poduzeća dokazala da je moguće implementirati DOP u svoje strateške aktivnosti, kako bi unaprijedili zajednicu i moralnim potezima osvijestili društvo o važnosti društvene odgovornosti i održivog razvoja.

## Popis izvora

1. Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M.A. (2012.), *Leksikon održivog razvoja*, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
2. Bhattacharya, C.B. i Sen, S. (2004.), *Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers respond to Corporate Social Initiatives*, preuzeto 30. lipnja s <https://questrompublish.bu.edu/cb/CMR2004.pdf>
3. Bowen, H. R. (1953.), *Social Responsibilities of the Businessman*, Iowa City: Iowa University Press
4. Camilleri, M.A. (2017.), *Corporate Social Responsibility: Theoretical Underpinnings and Conceptual Developments*, Cham: Springer
5. Carrol, A. B., Brown, J. A. i Buchholtz, A. K. (2016.), *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, Boston: Cengage Learning
6. Gelles, D. (2015.), *Social Responsibility That Rubs Right Off*, preuzeto 17. kolovoza s <https://www.nytimes.com/2015/10/18/business/energy-environment/social-responsibility-that-rubs-right-off.html>
7. Europska komisija (b.d.), *Europski zeleni plan*, preuzeto 21. lipnja 2021. s [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_hr](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_hr)
8. Europski parlament (b.d.), *Kružno gospodarstvo: definicija, vrijednosti i korist*, preuzeto 21. lipnja 2021. s <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/economy/20151201STO05603/kruzno-gospodarstvo-definicija-vrijednosti-i-korist>
9. FINA (2020.), *Rezultati poslovanja poduzetnika u proizvodnji piva u 2019. godini* [e publikacija], preuzeto s <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-proizvodnji-piva-u-2019.-godini>
10. Friedman, M. (1970.), *A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*, preuzeto 21. lipnja s <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
11. Fučkan, Đ. i Sabol, A. (2013.), *Planiranje poslovnih dometa*, Zagreb: Hum naklada d.o.o.
12. Heineken Hrvatska d.o.o. (b.d.), *O nama*, preuzeto 21. kolovoza s <https://heineken.hr/>



13. Hrvatska gospodarska komora (2014.), *Imidž i reputacija industrije piva* [e publikacija] preuzeto s <https://www.hgk.hr/documents/grupacija2016tisak57722f3c62499.PDF>
14. Hrvatska narodna banka (2021.), *Glavni makroekonomski indikatori* [e publikacija], preuzeto s <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori>
15. Hualiang, L., Schmidpeter, R., Capaldi, N. i Zu, L. (2018.), *Building New Bridges Between Business and Society: Recent Research and New Cases in CSR, Sustainability, Ethics and Governance*, Cham: Springer
16. IDOP (b.d.), Direktiva EU "Direktiva 2014/95/EU", preuzeto 17. kolovoza s <http://idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/direktiva-201495eu/>
17. Kealy, T. (2020.), *Evaluating Sustainable Development and Corporate Social Responsibility Projects*, Cham: Springer
18. Kotler, P i Lee, N. (2009.), *Društveno odgovorno poslovanje-Suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb: M.E.P. d.o.o
19. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015.), *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: VPŠ Libertas
20. Matijašević, Lj. (2015.), Održive tehnologije u procesima proizvodnje piva, preuzeto 19. kolovoza s <https://hrcak.srce.hr/145131>
21. Miloš Sprčić, D. i Orešković Sulje, O. (2012.), *Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi*, Zagreb: Ekonomski fakultet
22. Ministarstvo financija - Carinska uprava (2021.), Ishodjenje odgovarajućeg trošarinskog statusa, preuzeto 20. kolovoza s <https://carina.gov.hr/ishodjenje-odgovarajuceg-trosarinskog-statusa/3705>
23. Mohr, L., Webb, D. i Harris, K. (2001.), Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior, preuzeto 29. srpnja s <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>
24. Osmanagić Bedenik, N. i Labaš, D. (2011.), Role of corporate social responsibility (CSR) in business planning and practice of Croatian companies, preuzeto 21. lipnja <https://hrcak.srce.hr/78922>

25. Pekanović Starčević, D., Mijoč, I. i Mijoč J. (2016.), Does it pay off to be socially responsible? Empirical and accounting evidence from listed companies, preuzeto 17. lipnja s <https://hrcak.srce.hr/78922>
26. Pivovara Medvedgrad d.o.o. (b.d.), O nama, preuzeto 22. kolovoza s <https://www.pivovara-medvedgrad.hr/>
27. Porter, M.E. (1985.), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press
28. Skendrović, R. (2002.), Kako je pivo došlo u Hrvatsku, preuzeto 20. kolovoza s <https://www.matica.hr/hr/327/kako-je-pivo-doslo-u-hrvatsku-20905/>
29. Škare, M. i Golja, T. (2012.), Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance - is there a link?, preuzeto 26. srpnja s <https://hrcak.srce.hr/103236>
30. The Brewers of Europe (2020.), *The Contribution made by Beer to the European Economy, EU Report* [e publikacija], preuzeto s <https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2020/contribution-made-by-beer-to-EU-economy-2020.pdf>
31. Tintor, J. (2009.), *Poslovna analiza*, Zagreb: Masmedia
32. Vlada Republike Hrvatske (2020.), *Program Vlade Republike Hrvatske 2020.-2024.* [e publikacija], preuzeto s <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/ZPPI/Dokumenti%20Vlada/Program%20Vlade%20Republike%20Hrvatske%20za%20mandat%202020.%20-%202024..pdf>

## Popis slika

Slika 1.: Kružno gospodarstvo .....	4
Slika 2.: Piramida korporativne društvene odgovornosti .....	11
Slika 3.: Prosječan rezultat na Indeksu DOP-a 2013. godine .....	17
Slika 4.: Tablica kategorija i aspekta GRI smjernica .....	25
Slika 5.: Generiranje poslova u drugim djelatnostima .....	28
Slika 6. Konzumacija piva po glavi stanovnika u EU .....	33
Slika 7.: Usporedba potrošnje pivovare sa standardnom opremom i pivovare s najnovijom tehnologijom.....	34
Slika 8.: Poreterov koncept pet konkurentskih sila .....	36
Slika 9.: Top 10 poduzetnika po ukupnom prihodu u 2019. godini, u djelatnosti NKD 11.05 (iznosi u tisućama kn).....	37

## Životopis studenta

Zovem se Antonija Košutić i rođena sam 13.6.1997. Završila sam Gimnaziju Lucijana Vranjanina, a trenutno studiram na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Uz engleski jezik, znam osnove njemačkog jezika i smatram da imam podlogu za daljnji razvoj te jezične vještine. Voljela bih naučiti još koji svjetski jezik, jer smatram da je to izvrstan akat u poslovnom svijetu, koji može doprinijeti bržem prosperitetu. Radišna sam osoba pa slobodno vrijeme iskorištavam stječući radne navike i učeći nova znanja i vještine. Imam iskustva u fizičkim poslovima kao što su oni u skladištu, ali i poslovima s ljudima koje sam stekla radeći u call centru i u dućanu. Komunikativna sam i otvorena, uvijek spremna za raspravu i dobar razgovor. Timski sam radnik, ali spremna sam i bez pomoći ostalih sama odraditi posao. Veoma sam društvena i slobodno vrijeme volim provoditi s obitelji i prijateljima. Volim druženja u prirodi i rekreativne sportske aktivnosti poput planinarenja i rolanja. Na području ekonomije zanimaju me marketing, financije i trgovina. Nakon fakulteta voljela bih određeno vrijeme provesti u inozemstvu kako bih naučila nešto više o drugoj kulturi i jeziku, ali i kako bih stekla nova znanja koje bih iskoristila kad bih se vratila u Hrvatsku. Trenutno radim u SC Johnson kao Asistent u marketingu i prodaji te se nadam kako ću na toj poziciji naučiti mnoge vještine, koje će mi biti potrebne na daljnjem poslovnom putu.

## Prilozi

### Upitnik

Poštovani/a, molim ispunite ovaj upitnik u svrhu istraživanja za diplomski rad naziva Analiza društveno odgovornog poslovanja izabranih poduzeća u djelatnosti proizvodnje piva. Rezultati će se isključivo koristiti u svrhu istraživanja. Hvala Vam na izdvojenom vremenu!

1. Primjenjuje li organizacija koncept održivog razvoja? Ako da, na koji način (navedite barem 2 primjera)? Ako ne, što bi se moglo promijeniti kako bi se organizacija usmjerila ka održivom razvoju?
2. Smatrate li da je organizacija uspješno implementirala društveno odgovorno poslovanje u svoje strateške aktivnosti? Navedite barem tri primjera društveno odgovornog poslovanja provedenog u zadnjih 5 godina te ih ukratko opišite. Istaknite jedan primjer društveno odgovornog projekta za kojeg smatrate da je bio najvažniji za zajednicu, ali i organizaciju.
3. Provođi li se DOP unutar organizacije i na koji način?
4. (npr. upravljanje ljudskim potencijalima (cjeloživotno učenje, protok informacija, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, raznolikost radne snage, jednake plaće i mogućnosti za žene, nagrađivanje zaposlenika, nediskriminacijske politike zapošljavanja) te zdravlje i sigurnost na radnom mjestu (sportske i slobodne aktivnosti, redoviti zdravstveni pregledi, edukacije iz područja zaštite na radu i zdravog načina života, mjere za zaštitu zdravlja i poticanje sigurnosti na radu))
5. Kako je implementiran DOP u fizičke jedinice proizvoda? (postoje li ekološke stavke vezane konkretno za proizvod koje bi istaknuli)
6. Na koji način mjerite koristi društveno odgovornih projekata?
7. Koji su pozitivni učinci a koji potencijalni problemi društveno odgovornog poslovanja u organizaciji? (Navedite dva pozitivna i dva negativna te ih ukratko objasnite)
8. Postoji li u organizaciji nefinancijsko izvještavanje? Ako da, o kojim stavkama se radi. Opišite ukratko. Ako ne, zašto u organizaciji ne postoji takav način izvještavanja vezan za društveno odgovorno poslovanje?

9. Smatrate li da se društveno odgovornim poslovanjem može stvoriti konkurentna prednost u djelatnosti proizvodnje piva? Obrazložite svoj odgovor.
10. Smatrate li da je potrošačima taj segment poslovanja bitan prilikom odabira proizvoda unutar djelatnosti proizvodnje piva? Smatrate li da društveno odgovorno poslovanje utječe na vaše potrošače? Obrazložite svoj odgovor.
11. Koliko je do sada finansijskih sredstava uloženo u DOP?
12. Počinje li proces nastajanja društveno odgovornog projekta češće vašom inicijativom ili neka druga organizacija češće utječe na vaš iskorak prema društveno odgovornom projektu? Ukratko opišite proces nastajanja društveno odgovornog projekta u vašoj organizaciji.
13. Ukratko opišite DOP vaše organizacije u vrijeme COVID 19 krize.
14. Koji su planovi organizacije vezane za DOP u narednim godinama?