

# Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj na primjeru hrvatskih prehrambenih kompanija

---

**Herceg Gojević, Lana**

**Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:010918>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Poslijediplomski specijalistički studij**

**Strategija i korporativno upravljanje**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ODRŽIVI RAZVOJ NA  
PRIMJERU HRVATSKIH PREHRAMBENIH KOMPANIJA**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Lana Herceg Gojević**

**Zagreb, prosinac 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Poslijediplomski specijalistički studij**

**Strategija i korporativno upravljanje**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ODRŽIVI RAZVOJ NA  
PRIMJERU HRVATSKIH PREHRAMBENIH KOMPANIJA  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF CROATIAN FOOD COMPANIES**

Sveučilišni specijalistički studij

**Studentica: Lana Herceg Gojević**

**Matični broj studentice: PDS-207-2007**

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

**Zagreb, prosinac 2024.**

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Svrha ovog rada je objasniti načine na koji poduzeća posluju i integriraju strategije održivog razvoja u svoje poslovne strategije, kako bi poslovala na društveno odgovoran način. Kroz teorijski prikaz pojma društveno odgovornog poslovanja poduzeća, međuovisnosti poduzeća i društva te njihovog međusobnog utjecaja, cilj je ukazati kako poslovanje poduzeća utječe na sve glavne dionike. Odnosno, kako dionici i društvo kao cjelina, svojim očekivanjima, specifičnim ciljevima i zahtjevima, utječu na poslovanje modernog poduzeća.

U radu su, koristeći podatke prikupljene sekundarnim istraživanjem i dubinskom analizom knjiga, članaka, publikacija te internetskih izvora na temu društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja, teorijski obrađene teme društveno odgovornog poslovanja, održivosti u poslovanju. Kroz teorijski prikaz održivosti u poslovanju, utjecaja ekonomije na okoliš, složenosti sustava održivosti te nužnosti uvođenja promjena i prilagodba za postizanje ciljeva održivog razvoja, stavlja se naglasak na bitnost prilagodbi načina poslovanja i inkorporiranja strategija održivog razvoja u poslovne strategije poduzeća.

Na primjerima hrvatskih prehrambenih kompanija, kroz studije slučaja kompanija Atlantic Grupa i Podravka Grupa, koristeći podatke prikupljene primarnim i sekundarnim istraživanjem, prikazane su strategije integracije ciljeva održivog razvoja u poslovne strategije kompanija te inicijative i aktivnosti poduzete u cilju poslovanja kao društveno odgovornih kompanija.

Osnovni cilj ovog rada je bilo istaknuti važnost prilagodbe poslovanja okolnostima u kojima se svijet i kompanije, koje u njemu posluju, nalaze te nužnost poduzimanja mjera i aktivnosti u cilju održivog poslovanja i pozitivnog utjecaja na okoliš.

**Ključne riječi:** *društveno odgovorno poslovanje, održivi razvoj, okoliš*

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

The main purpose of this thesis is to explain different options how companies are operate and integrate strategies of sustainable development into their business strategies to operate of sustainable way. Through theory explanation of corporate social responsibility, interdependence of company and society and their mutual influence, complexity of system of sustainability, the main goal is to indicate how company business influence to all main stakeholders and also how society and stakeholders, with their goals and demands, influence on business of modern company.

In this thesis, using data that are collected via secondary research and deep analysis of books, articles, publications, and Internet resources with theme of corporate social responsibility and sustainable development, theoretically are explained corporate social responsibility and sustainable development. Through theory explanation of sustainability in business, influence of economy to environment, complexity of sustainability system, there is a necessity to emphasize changes and adoptions in ways of companies doing business and incorporation of sustainability goals in business strategies that need to be introduced to achieve goals of sustainable development.

On the example of Croatian food companies, through case studies of companies Atlantic Grupa and Podravka Grupa, using data collected via primary and secondary research, there are shown strategies of integration of sustainable development goals into business strategies of companies, initiatives, and activities which companies are made to establish corporate social responsibility way of doing business.

The main goal of this thesis is to point out the importance of business adoption to circumstances in which the world and companies are existing and operate and necessity of implementation of different measures and activities of sustainable development in business and to produce positive impact on environment.

**Key words:** *corporate social responsibility, sustainable development, environment*

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad „**Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj na primjeru hrvatskih prehrambenih kompanija**“ 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.

---

Lana Herceg Gojević

---

Zagreb, 13.12. 2024.

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis under title „**Corporate Social Responsibility and Sustainable Development on the Example of Croatian Food Companies**“ 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.

---

Lana Herceg Gojević

---

Zagreb, December 13th 2024

# SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada i ciljevi rada .....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	4
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE PODUZEĆA .....	5
2.1. Međuovisnost poduzeća i društva .....	5
2.2. Koncept društveno odgovornog poslovanja .....	10
2.3. Razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	11
2.4. Društvena odgovornost poduzeća .....	13
2.5. Pristupi rješavanju utjecaja poduzeća na društvo .....	17
2.6. Unapređenje društveno odgovornog poslovanja .....	20
3. ODRŽIVI RAZVOJ I POSLOVANJE .....	26
3.1. Odnos ekonomije i okoliša .....	26
3.2. Održivost i poslovna strategija .....	29
3.3. Složenost sustava održivosti .....	32
3.4. Promjene i prilagodbe prema održivosti .....	34
4. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA ODRŽIVOG RAZVOJA NA PRIMJERU HRVATSKIH PREHRAMBENIH KOMPANIJA.....	38
4.1. Ciljevi održivog razvoja u hrvatskim kompanijama .....	39
4.2. Povijest i korporativni ustroj kompanije Grupa Podravka .....	45
4.3. Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj kompanije Grupa Podravka .....	48
4.4. Povijest i korporativni ustroj kompanije Atlantic Grupa .....	61
4.5. Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj kompanije Atlantic Grupa .....	64

4.6.	Rasprava.....	75
4.7.	Ograničenja istraživačke metodologije.....	79
5.	ZAKLJUČAK.....	80
	POPIS KORIŠTENIH IZVORA .....	83
	POPIS SLIKA .....	92
	POPIS GRAFIKONA.....	92
	POPIS SHEMA .....	92
	POPIS TABLICA .....	93
	ŽIVOTOPIS .....	94



# 1. UVOD

Od početka života čovjeka na Zemlji pa preko formiranja modernih civilizacija, ljudi su iskorištavali prirodne resurse kako bi dobili sve ono što su mislili da im je neophodno za život, rast i razvoj. Tijekom povijesti, a poglavito s početkom industrijalizacije, ljudske potrebe rastu i sve je više onih koji žele dobar život za sebe i obitelj pa posljedično počinju sve više koristiti prirodne resurse, također kruta goriva i samim time dolazi do previsoke stope iskorištavanja okoliša i njegove prenamjene za ljudsku uporabu (Caradonna, 2022). Kao jedna od neželjenih i neminovnih posljedica takvog načina života, dolazi do deficita prirodnih resursa te zagađenja okoliša koje u konačnici utječe na život svih živih bića na Zemlji, pa tako i samih ljudi.

## 1.1. Predmet rada i ciljevi rada

Sredinom 20. stoljeća, kada su iskorištavanje prirodnih resursa i stopa zagađenja koja prati rast i razvoj industrije i tehnologija uzeli svoj zamah, počinju se spominjati pojmovi ekologije, zaštite okoliša te se događaju iskoraci prema podizanju svijesti čovječanstva o alarmantnoj ravnoteži ljudskih potreba s jedne strane te prirode i okoliša s druge strane. Potiče se razmišljanje i djelovanje o korištenju obnovljivih izvora energije naspram korištenja fosilnih goriva, pažnja se usmjerava na ograničenja proizvodnje materijala koji zagađuju okoliš, potiče se recikliranje u kružni pogled na stvaranje vrijednosti. Prvi koraci prema održivom načinu života i rada napravljeni su tijekom 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća kada se poticanjem korištenja energije iz vjetroturbina i hidroelektrana pokušava poduprijeti način rada i života koji neće ostaviti dugoročne nesagledive posljedice na okoliš (Nelson i Shilling, 2021).

Razvoj održivog poslovanja i poticanja takvog načina života se sve više povećava dok se na kraju ne formira globalna svijest o tome da je život na planetu Zemlji ozbiljno ugrožen djelovanjem čovjeka te da je nužno prilagoditi sve moguće aspekte života težeći prema održivosti (Dietz, 2023). Napori koji se poduzimaju još uvijek nisu izričiti i dovoljni da se zaustavi problematika globalnog zagađenja i kao posljedica toga i globalnog zatopljenja, no kompanije, kao jedni od najvećih zagađivača, da bi mogle poslovati u modernom svijetu, stavljene su pred izazov prilagodbe poslovanja održivosti. Kroz zakone, uredbe, akte i strategije, lokalna i globalna zajednica nameću pravila ponašanja kompanijama u modernom

svijetu. Bez obzira na cjenovnu konkurentnost i profitabilnost, kompanije moraju prilagoditi svoje poslovanje kako bi poslovale na održiv, etički i društveno prihvatljiv način (Kalanj, 1993).

Kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj, kompanije koje su svjesne svoje okoline i žele pridonijeti poboljšanju i održivom načinu poslovanja, ulažu financijske i organizacijske napore kako bi čim prije prilagodile poslovanje u što većoj mjeri i smanjile emisije stakleničkih plinova, smanjile zagađivanje okoliša i samim time pridonijele očuvanju prirode i okoliša (Omazić i Matešić, 2016). Alarmantna situacija u kojoj se Zemlja nalazi, nalaže hitno i brzo djelovanje kroz brojne restrikcije koje bi se trebale nametnuti najvećim zagađivačima, no promjene se događaju sukcesivno i možda sporije nego što je potrebno kako bi se zaustavilo progresivno propadanje prirodnih resursa, negativan utjecaj na okoliš te klimatske promjene koje su već zahvatile Zemlju.

Danas, u svijetu koji je osviješten o dramatičnim posljedicama zagađenja i klimatskih promjena i koji, ako se ne promijeni globalni način življenja i poslovanja, teži u propast i deficit osnovnih prirodnih resursa potrebnih za život svih živih bića, poduzeća moraju raditi iskorake u prilagodbi svojeg poslovanja u cilju zaštite okoliša i smanjenja korištenja resursa koji utječu na zagađenje (Gates, 2021). Moderno poslovanje, društveno odgovorna poduzeća koja poštuju etička načela modernog poslovanja, ulažu napore i rade na poboljšanju tehnologija, procesa, načina rada i uopće utjecaja poduzeća na unutarnje i vanjske dionike u cilju prelaska na održiv način poslovanja bivajući svjesni da ako to ne učine, možda svijet u kojem posluju kroz neko vrijeme, kao takav, više neće postojati.

Kroz teorijski prikaz utjecaja poduzeća na društvo i okoliš te na sve svoje glavne dionike, kako unutarnje tako i vanjske, te isto tako kroz prikaz međuovisnosti društva i poduzeća, predmet ovoga rada će biti prikazati društveno odgovorno poslovanje kao ključni strateški dio poslovanja modernih kompanija. Osnovni ekonomski cilj i razlog postojanja poduzeća, a to je maksimizacija profita, potrebno je proširiti i ostalim ciljevima glavnih dionika te u sve to uvrstiti i mjere i aktivnosti koje potiču brigu i pozitivan utjecaj poslovanja kompanije na okoliš i društvo.

Osnovni ciljevi ovoga rada su teorijski prikazati, kroz podatke prikupljene sekundarnim istraživanjem, društveno odgovorno poslovanje, njegov koncept, razvoj, međuovisnost poduzeća i društva, pristupe rješavanju utjecaja poduzeća na društvo te mjere za unapređenje društveno odgovornog poslovanja.

## 1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Metodologija izrade ovoga rada je da će se sekundarnim istraživanjem provesti dubinska analiza relevantne stručne literature, kao i publikacija i internetskih izvora, te dostupnih podataka o području društvene odgovornosti poduzeća, kako bi se kroz teorijski pristup i studiju slučaja obrazložila nužnost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja kao premise dugoročne održivosti modernih kompanija. U radu će na temelju primarnih i sekundarnih podataka biti napisane studije slučaja vodećih hrvatskih prehrambenih kompanija, Podravka Grupa i Atlantic Grupa. Primarni podaci će se prikupiti na temelju polustrukturiranog intervjua i upitnika s vodećim menadžerima u obje kompanije. Sekundarni podaci o poduzećima o kojima će biti napisane studije slučaja će biti prikupljeni na temelju javno dostupnih podataka na web stranicama, nefinancijskih izvješća te drugih relevantnih izvora.

Također će se kroz rad prikazati odnos održivosti i poslovne strategije, odnosno utjecaja poduzeća na okoliš i društvo, prikazom složenosti sustava održivosti te čimbenicima promjene i prilagodbe. Ovdje se nastoji ukazati na nužnost holističkog pristupa integriranju strategija održivog razvoja u poslovne strategije poduzeća kako bi se poslovanje prilagodilo ciljevima održivog razvoja te kako bi poduzeća mogla poslovati na društveno odgovoran način.

Kroz podatke prikupljene primarnim istraživanjem usporedit će se odnos menadžmenta dviju promatranih kompanija, Podravka Grupe i Atlantic Grupe, prema ciljevima održivog razvoja, njihovo poznavanje smjernica i djelokruga kompanija u okviru društveno odgovornog poslovanja te njihovo poimanje važnosti integracije ciljeva održivog razvoja u strategije poduzeća.

U ovom radu će fokus biti na prilagodbi kompanija održivom načinu poslovanja te utjecaju lokalne i međunarodne zajednice na takvu prilagodbu kroz brojne smjernice, preporuke, restrikcije i pravila. Na primjeru vodećih hrvatskih prehrambenih kompanija Atlantic Grupe i Grupe Podravka, koje primarno posluju na području Balkana i istočne Europe, promatrat će se inicijative koje su poduzete u smjeru prilagodbe poslovanja održivosti i očuvanju okoliša, kroz interne smjernice poslovanja kompanije do prilagodbe samih proizvoda ili ambalaže i njihovog utjecaja na okoliš.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Prvo poglavlje rada čini uvod u kojem se objašnjava predmet rada i ciljevi rada, metode istraživanja i izvori podataka te sadržaj i struktura rada.

U drugom poglavlju, kroz teorijski pristup društveno odgovornog poslovanja, društvenog poduzetništva te dileme između maksimizacije profita i društveno odgovornog ponašanja s ciljem ispunjenja potreba svih dionika, objašnjava se razvoj, pojam i koncept društveno odgovornog poslovanja, poveznica između međuovisnosti poduzeća i društva te njihovih međusobnih utjecaja. Kroz pristupe rješavanju utjecaja poduzeća na društvo dolazi se u konačnici do teme koja je fokusirana na unapređenje društveno odgovornog poslovanja.

Treće poglavlje je usmjereno na održivost u poslovanju te kroz objašnjavanje utjecaja ekonomije na okoliš i svih posljedica čovjekovog utjecaja na okolinu u kojoj živi i radi, poglavlje se dotiče i održivosti i poslovne strategije odnosno nužnosti integracije ciljeva održivog razvoja u poslovnu strategiju kompanije. Kroz objašnjavanje složenosti sustava održivosti, poglavlje završava usmjerenjem na promjene i prilagodbe prema održivosti.

U četvrtom poglavlju, na primjeru hrvatskih prehrambenih kompanija Podravka Grupa i Atlantic Grupa, pokazat će se inicijative vezane uz održivost koje su kompanije uvele, smjernice i norme koje prate i koriste u svojem poslovanju, integracija ciljeva održivosti u poslovne strategije ovih poslovnih sustava te izvještavanje glavnih dionika kompanije financijskim i nefinancijskim podacima, s fokusom na inicijative koje su kompanije poduzele u smjeru društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja.

Peto poglavlje predstavlja zaključak u kojem su zaokružene teorijske smjernice za održivo i društveno odgovorno poslovanje kako na hrvatskom tako i globalnom tržištu, preporuke i odluke koje valja slijediti kako bi se napravio značajniji pomak u cilju smanjenja emisije stakleničkih plinova, smanjenja zagađenja i racionalnijeg korištenja prirodnih resursa. Poseban obol daju upravo primjeri prehrambenih kompanija na hrvatskom tržištu – Podravka Grupa i Atlantic Grupa, koje su prikazane kao primjeri dobre poslovne prakse društveno odgovornih kompanija.

## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE PODUZEĆA**

Poduzeća su najmoćnije institucije suvremenog doba pa samim time imaju veliku moć utjecaja na društvo i okoliš u cjelini kroz svoje poslovanje i generiranje profita. Kroz povezivanje poduzeća s društvom u cjelini u cilju zajedničkih rješavanja društvenih problema i problema okoliša na poduzetnički način, može se napraviti poluga koja će imati pozitivan utjecaj na društvo, okoliš, obrazovanje i svjesnost o etičkom i održivom u poslovanju (McAteer, 2019). Poduzeća, kroz svoje sudjelovanje u zajedničkom rješavanju društvene problematike, mogu pozitivno i negativno utjecati na lokalnu zajednicu, ostale dionike te na društvo u cjelini.

### **2.1. Međuovisnost poduzeća i društva**

Dijeljenje resursa i informacija između poduzeća i organizacija civilnog društva u cilju zajedničkog pozitivnog djelovanja na razvoj društva i zaštitu okoliša stvaraju pozitivnu klimu koja donosi promjenu. Društveno poduzetništvo (Pupavac, 2020), kao način rješavanja društvenih problema primjenom poduzetničke metode brine o održivom razvoju i primjenjuje sustav demokratskog donošenja odluka.

Društveno poduzetništvo, kao koncept, podrazumijeva izostanak osobnog bogaćenja, već počivajući na načelima solidarnosti, pravednosti i demokracije, kroz zajedničko donošenje odluka, stvara društvena poduzeća kojima je cilj, osim ekonomske koristi i stvaranje kvalitetnog i pozitivnog okruženja u društvu u kojem posluju (Chahine, 2023). I u ovom konceptu je izraženo ispunjenje potrebe društva u cjelini koje se stavlja ispred ispunjenja potreba pojedinca.

Neraskidiva povezanost poduzeća i društva (Jalšenjak i Krkač, 2016) te osvještavanje te integralne konekcije, u vrijeme ograničenih resursa i svekolikih posljedica ljudskog djelovanja koje već sad imaju negativne efekte na život na Zemlji, može samo donijeti buduće benefite ako se promatra šira slika.

Ako poduzeća budu i dalje primarno promatrala samo ekonomsku korist, stvarajući profit i ne integrirajući se u društvo u cjelini te samo kolokvijalno ispunjavajući svoje aktivnosti prema društveno odgovornom poslovanju u domeni zakonskih okvira, problematika pred kojom se cijeli svijet nalazi, može se samo produbljivati, a tada su posljedice nesagledive i sigurno će utjecati i na poslovanje, pa čak i postojanje poduzeća (Chandler, 2019). U Tablici 1 je prikazana

usporedba osnovnih razlika između društvenog poduzetništva, organizacijskog civilnog društva i korporativnog poduzetništva prema Pupavcu. Dok društveno poduzetništvo podrazumijeva kreiranje kao cilj kreiranje društvene i ekonomske vrijednosti, organizacije civilnog društva kao cilj imaju isključivo kreiranje društvene vrijednosti dok korporativno poduzetništvo ima za cilj kreiranje ekonomske vrijednosti za poduzeća. Uloga dobiti između društvenog poduzetništva, organizacija civilnog društva i korporativnog poduzetništva se također razlikuje u tome što društveno poduzetništvo ulogu dobiti tretira kao ostvarivanje dobiti uz ograničenja na raspodjelu dobiti dok organizacije civilnog društva ne postoje radi ostvarivanja dobiti.

S druge strane, korporativno poduzetništvo pod ulogom dobiti podrazumijeva proizvodnju i razmjenu usluga. Aktivnosti društvenog poduzetništva podrazumijevaju proizvodnju i razmjenu društvenih roba i usluga dok organizacije civilnog društva kao svoje aktivnosti imaju još i kampanje, zalaganja za zaštitu ljudskih prava, zaštitu okoliša, istraživanja i stipendiranja. Korporativno poduzetništvo pak podrazumijeva pod aktivnostima samofinanciranje. Financiranje u društvenom poduzetništvu podrazumijeva barem djelomično samofinanciranje dok se organizacije civilnog društva financiraju kroz priloge, donacije i članarine. Kod korporativnog poduzetništva je financiranje zasnovano na odgovornosti prema vlasnicima kapitala.

Upravljanje u društvenom poduzetništvu se zasniva na sudjelovanju i demokratskom donošenju odluka između dionika isto kao i kod organizacija civilnog društva.

Tablica 1: Razlike između društvenog poduzetništva, organizacija civilnog društva i korporativnog poduzetništva

	Socijalno poduzetništvo	Organizacije civilnog društva	Korporativno poduzetništvo
Ciljevi	Kreiranje društvene i ekonomske vrijednosti	Kreiranje društvene vrijednosti	Kreiranje ekonomske vrijednosti
Uloga dobiti	Ostvarivanje dobiti; ograničenja na raspodjelu dobiti	Ne postoji radi ostvarivanja dobiti	Proizvodnja i razmjena usluga
Aktivnosti	Proizvodnja i razmjena društvenih roba i usluga	Proizvodnja i razmjena društvenih roba i usluga, kampanje, zalaganja za zaštitu ljudskih prava, zaštitu okoliša, istraživanja, stipendiranje	Samofinanciranje
Financiranje	Samofinanciranje (barem djelomično)	Prilozi, donacije, članarine	Zasnovano na odgovornosti prema vlasnicima kapitala
Upravljanje	Zasnovano na sudjelovanju i demokratskom donošenju odluka između dionika	Zasnovano na sudjelovanju i demokratskom donošenju odluka između dionika	

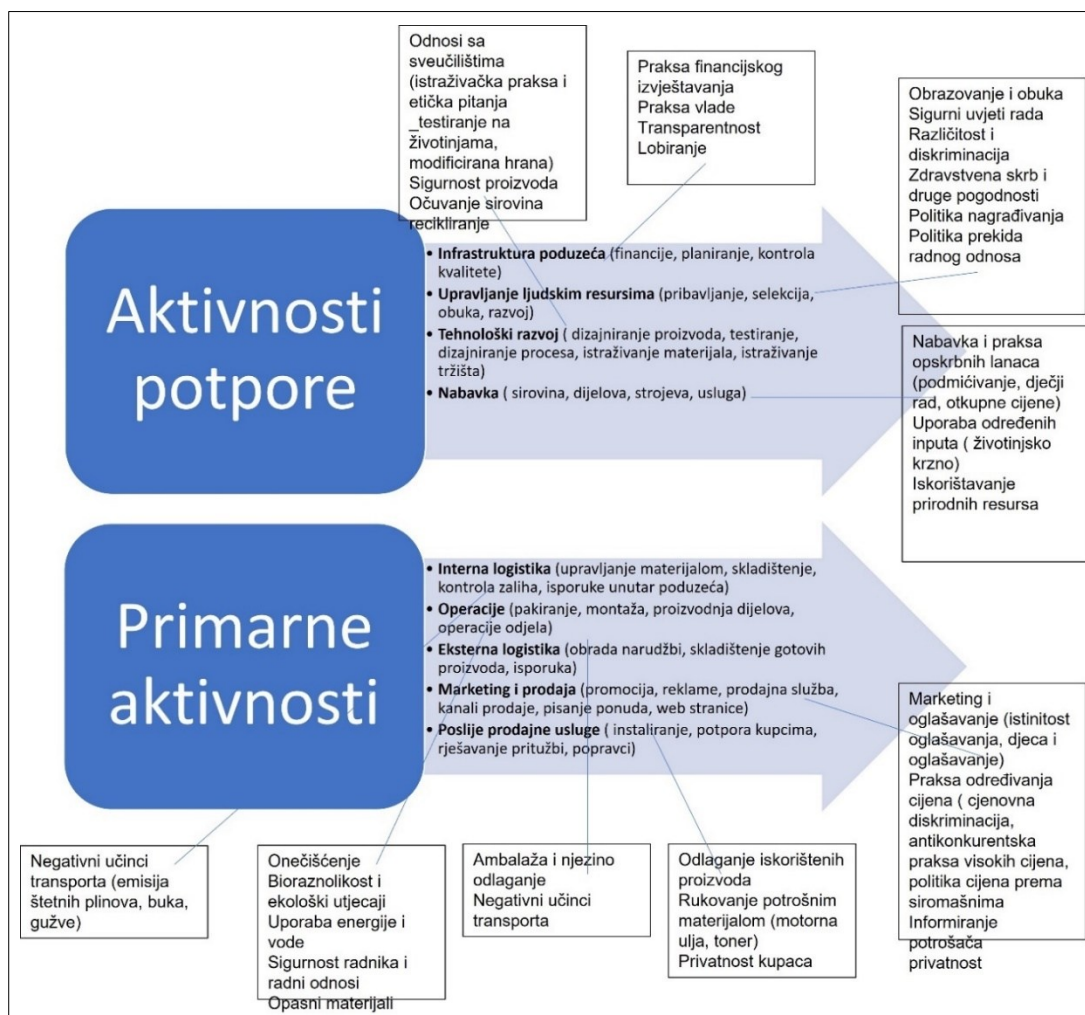
Izvor: priredila autorica prema Pupavac (2020)

Integracijom društveno odgovornog poslovanja u strategiju poduzeća, poduzeća mogu izabrati one aktivnosti koje im donose najviše koristi (Barić, Omazić i Aleksić, 2021). Promatranjem međuovisnosti poduzeća i društva na način da se mjere konkurentske prednosti te jasni benefiti za organizaciju, poduzeća prilagođavaju svoju strategiju društveno odgovornom poslovanju na način da dobiju najbolje i za svoje poslovanje te da ujedno ostvaruju pozitivne učinke na društvo u cjelini. Tablica 1 prikazuje razlike između društvenog poduzetništva, organizacija civilnog društva i korporativnog poduzetništva. Najveće razlike su vidljive u samim ciljevima društvenog poduzetništva, organizacija civilnog društva i korporativnog poduzetništva. Dok su ciljevi društvenog poduzetništva kreiranje društvene i ekonomske vrijednosti, organizacije civilnog društva također imaju za cilj kreiranje društvene vrijednosti dok korporativno poduzetništvo za cilj ima kreiranje ekonomske vrijednosti. Budući da je primarni cilj poslovanja poduzeća stvaranje ekonomske koristi (Friedman, 1992) odnosno maksimizacija profita, ovaj način promatranja konkurentskih prednosti integracije poslovanja poduzeća s društvenim potrebama omogućava ujedno i ispunjenje ekonomskih ciljeva i implementaciju aktivnosti prema održivom poslovanju. Poduzeća su tu više ili manje agilna, ovisno o njihovim glavnim dionicima te o svjesnosti problematike s kojom se suočavaju. Neminovno je da će promjena biti sve više i više u smjeru implementacije aktivnosti za održivost u samu strategiju poslovanja poduzeća jer to ujedno znači i prilagodbu

poslovanja novim okolnostima u kojima se kompanije i cjelokupno društvo nalaze (Epstein i Rejc Buhovac, 2014).

Slika 1 prikazuje mapiranje mogućeg društvenog utjecaja poduzeća na temelju lanca vrijednosti prema Pupavcu. Vanjski utjecaji na poduzeće imaju utjecaj na njegove primarne aktivnosti kao što su interna logistika, operacije, eksterna logistika, marketing i prodaja i post prodajne usluge. Vanjski čimbenici svojim utjecajem nužno i mijenjaju primarne aktivnosti poduzeća, te se poduzeće mora prilagoditi vanjskim čimbenicima kako bi optimiralo svoje poslovanje i nastavilo ostvarivati ekonomsku dobit. Svaka promjena u vanjskim čimbenicima nužno dovodi do promjene u primarnim aktivnostima poduzeća ako ono želi nastaviti poslovati i egzistirati kao dio društva u kojem djeluje.

Slika 1: Mapiranje mogućeg društvenog utjecaja poduzeća na temelju lanca vrijednosti



Izvor: priredila autorica prema Pupovac (2020).



Dilema između ostvarivanja dobiti kao primarnog cilja poslovanja te s druge strane zadovoljenja potreba svih dionika (Freeman, Harrison i Wicks, 2007) pa tako i društva u cjelini, stavljaju pred moderna poduzeća vrlo jasne smjernice na koji način trebaju društveno odgovorno poslovati, mada sama dimenzija društveno odgovornog poslovanja nije čvrsto definirana. Glavni dionici, kako unutarnji tako i vanjski utječu na odluke menadžmenta poduzeća te na to do koje razine će poduzeće aktivno prilagoditi svoje poslovanje održivom načinu rada.

U doba kada su resursi skoro pa iskorišteni, kada su posljedice prekomjernog uništavanja i zagađenja okoliša vidljive svakodnevno, poduzeća polako ali sigurno rade prilagodbe svojega poslovanja jer su stavljene pred rizik globalne problematike koja utječe na opstojnost čovječanstva (Selman i Ramakrishna, 2022). Je li dovoljno vremena za prilagodbu ovom dinamikom na globalnoj razini, pokazat će učinci čovjekovog djelovanja kroz buduća razdoblja.

Nedostaci resursa, ekonomske krize uzrokovane klimatskim poremećajima te nedostatkom hrane ili vode za stanovništvo pa samim time i povećanjem cijena osnovnih energenata i namirnica, što produbljuje siromaštvo stanovništva, utječe direktno na profit poduzeća buduću društvo, u takvim okolnostima, više ne posjeduje ekonomske resurse za kupovinu proizvoda i usluga koje je prije posjedovalo (Berners-Lee, 2021). Ovaj krug, odnosno uzročno posljedična veza utječe na sve dionike kako unutarnje tako i vanjske, stoga su nužni pomoci prema održivijem načinu poslovanja kako bi se barem usporili negativni efekti posljedica čovjekovog djelovanja na svijet oko sebe.

I poduzeća i društvo trebaju stremiti zajedničkim ciljevima i težiti zajedničkim vrijednostima. Dok poduzeća osiguravaju radna mjesta, plaće i egzistenciju ljudi koji u njima rade te samim time i utječu na društvo, društveno-društveni programi mogu poduprijeti ili ugroziti poslovanje poduzeća, ako poduzeća i društvo imaju različite ciljeve. Kroz zajedništvo ciljeva, i poduzeća i društvo ostvaruju koristi (Kotler i Lee, 2009). Društveni odnosno vanjski uvjeti poslovanja utječu na poduzeće kroz njegovu konkurentsku prednost, dostupnost resursa, potražnju za proizvodima ili uslugama poduzeća na tržištu na kojem posluje. Zdravo okruženje utječe pozitivno na poslovanje poduzeća isto kao što i zdravo poslovanje poduzeća ima pozitivan utjecaj na društvo u kojem se nalazi. Sinergija društvenih zahtjeva i normi te

strategije poslovanja poduzeća doprinosi rastu i razvoju poslovanja poduzeća u lokalnoj ili globalnoj zajednici.

## **2.2. Koncept društveno odgovornog poslovanja**

Osnovni ekonomski cilj djelovanja poduzeća jest maksimiziranje profita no moderne kompanije uz svoje ekonomske ciljeve, dužne su ostvariti i ostale ciljeve koji utječu moderna kompanija koja posluje na etički prihvatljiv način, uzima u obzir interese unutarnjih i vanjskih dionika odnosno glavnih dionika te utjecaj svojega poslovanja na društvo i okolinu u kojoj egzistira (Bojić, Ivaniš i Vujić, 2016).

Danas poduzeća, uz osnovne ekonomske ciljeve, kako bi opstala na kompetitivnom tržištu te u konačnici, svojim adekvatnim poslovnim ponašanjem pridonijela boljitku okoline u kojoj posluju, imaju zadatak društveno odgovornog poslovanja što podrazumijeva da se poduzeća drže određenih vrijednosti koje su utkane u njihovu strategiju i redovno poslovanje i kojih se njihovi zaposlenici drže i promoviraju (Chandler, 2019).

Društvena odgovornost poduzeća odnosno društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva odgovornost poduzeća prema okolini u kojoj posluje, odgovornost poduzeća prema svojim zaposlenicima te odgovornost poduzeća prema svim dionicima s kojima poslovno surađuje (Beal, 2014). U tom odgovornom odnosu, dionici te samo društvo, u kojem poduzeće egzistira, imaju također, i odgovornost prema samom poduzeću. Vrijednosti, kojih se poduzeća drže i način njihovog djelovanja, poštivanje etičkih kodeksa, utjecaj na okoliš, njihov položaj u društvu, definiraju smjernice za društveno odgovorno poslovanje. Odgovornost društva prema poduzeću utječe na poslovanje poduzeća i njegov položaj na tržištu na kojem posluje.

U ovom odnosu odgovornosti, ističu se dva načela, a to su načelo socijalne etike i načelo raspodjelne ili distributivne pravde (Jalšenjak i Krkač, 2016). Prema načelu socijalne etike, primarno se u ovim odnosima ističe načelo općeg dobra koje stavlja interese skupine ispred interesa pojedinca. Kroz načelo raspodjelne ili distributivne pravde uviđa se da potreba za raspodjelom nekog resursa, poglavito ako je resurs ograničen, na pravedan način tako da svatko dobije svoj dio. Ti resursi mogu biti ekonomski kao što su zarada poduzeća, plaće, nadnice, kapital države ili to mogu biti i ostali ograničeni resursi npr. voda, zrak, zemlja. Također, načelo solidarnosti igra jako veliku ulogu u odnosu ponašanja poduzeća prema

društvu u kojem posluje i obrnuto i to kroz sudjelovanje svih dionika kako bi svakom dioniku bilo dobro.

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća, dolazi do izražaja sve više zato što poduzeća posluju u okruženju ograničenih resursa dok potrebe poslovanja i samog čovječanstva sve više rastu. Ekonomski ciljevi poduzeća moraju zadovoljiti maksimizaciju profita (Babić, 2007) u sve više nestabilnom okruženju gdje iskorištavanje postojećih resursa i način poslovanja, koji je uvriježen, dolaze pod upitnik. Poduzeća moraju prilagoditi svoje poslovanje, prihvatiti nove načine rada i kontinuirano promišljati o tome da posluju odgovorno u okolini u kojoj egzistiraju jer svako odstupanje od toga dovest će do iskorištenja resursa, zagađenja okoliša, negativnog utjecaja na društvo i njegove potrebe te samim time i na negativni efekt poslovanja poduzeća u budućnosti (Wirtenberg, 2014)

### **2.3. Razvoj društveno odgovornog poslovanja**

Tijekom devetnaestog stoljeća i početkom dvadesetog, industrijalizacija, snažan rast i razvoj poslovanja te svih aspekata socioekonomskog položaja stanovništva, doveo je do ekonomskog prosperiteta poduzeća, ali i maksimalnog trošenja ograničenih resursa. Poduzeća koja su tijekom tog vremena ili kasnije prerasla u korporacije, konglomerate, multinacionalne kompanije, pa i lokalna poduzeća, postala su generatori zarade no i okosnica stvaranja štete za okoliš u kojem posluju trošenjem resursa i zagađivanjem (Caradonna, 2022). Kako je rasla svjesnost čovječanstva, pa i poduzeća o tome da svijet u kojem posluju postaje istrošen, zagađen i samim time nestabilan, generirao se i pritisak društva prema poduzećima za promjenu načina poslovanja prema održivom.

Ekonomski ciljevi kompanija su ostali nepromijenjeni kroz stvaranje zarade i maksimizaciju profita, no okosnica njihovog poslovanja više nije bezgranično trošenje resursa bez obzira kakav će to utjecaj imati na društvo i okoliš u kojem posluju već im je cilj stvarati dodanu vrijednost za okoliš i društvo u kojem posluju (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015)

Poduzeća su prihvatila promjenu načina poslovanja, često pritisnuta regulama, normama i pravilima koja im nameće državna i međunarodna zajednica te svekoliki pritisak javnosti za prilagodbu poslovanja održivim načinima rada koji neće štetiti okolišu, a donosit će zaradu i ispunjavati ekonomske ciljeve kompanija. Otegotna okolnost jest to što društveno odgovorno

ponašanje nije striktno i jasno definirano te nije naveden koji je to opseg ponašanja poduzeća koji se smatra prihvatljivim, pa poduzeća svojevolumno prilagođavaju svoje poslovanje na održiv način, neka uspješnije i agilnije, a neka ne (Markota Vukić, Omazić i Aleksić, 2019).

Posljedice iskorištenja resursa i zagađenja okoliša vidljive su danas svakodnevno kroz deforestaciju, zagađenje zraka, emisiju stakleničkih plinova, suše, poplave, vremenske nepogode, izumiranja biljnih i životinjskih vrsta te nedostatak vode i hrane.

Prihvatanjem društveno odgovornog ponašanja, poduzeća preuzimaju odgovornost za zaštitu interesa svih dionika s kojima posluju (Hermann-Pillath, 2010) i koji sudjeluju u lancu stvaranja vrijednosti. Poslovanjem na društveno odgovoran način, poduzeća prilagođavaju svoju strategiju i poduzimaju niz aktivnosti koje će dovesti do ispunjenja ekonomskih ciljeva no isto tako do pozitivnog efekta na zajednicu i okolinu u kojoj posluju te zaštitu interesa ne samo vlasnika poduzeća već i svih dionika, kako unutarnjih tako i vanjskih. U modernom poslovanju poduzeća, koje se drže načela društveno odgovornog ponašanja, neminovno je uključivanje dionika u proces odlučivanja vezano uz odluke koje će imati utjecaj na dionike. Poduzeća i dalje zadržavaju pravo da definiraju strategiju poslovanja, ekonomskih ciljeva i daljnjih aktivnosti vezanih uz poslovanje bude u nadležnosti menadžmenta kompanije i njezinih vlasnika no nužno je uključivanje i šireg spektra dionika budući da odluke i način poslovanja kompanije utječu na društvo u cjelini. Danas poduzeća dijele podatke s javnim državnim i civilnim organizacijama te s društvom uopće kroz komunikaciju strategija za održiva poslovanja (Goldstein, 2022).

Odgovornim i modernim kompanijama je također bitna i percepcija javnosti o njihovom poslovanju budući da posluju na iznimno kompetitivnim tržištima te je percepcija javnosti o etičkom i odgovornom poslovanju poduzeća od iznimne važnosti za klasteriranje poduzeća kao društveno odgovornog (Visser, 2013). Integralni pristup rješavanju problematike ekoloških i društvenih problema, suradnjom između civilnog društva, države i poduzeća postaje uvriježen način modernog poslovanja te premisa ostvarenju promjena u poslovanju kompanija koje su nužne kako bi se radilo na društveno prihvatljiv i održiv način uz ispunjenje interesa svih glavnih dionika.

## 2.4. Društvena odgovornost poduzeća

Društvena odgovornost poduzeća podrazumijeva i društvenu komponentu ponašanja i poslovanja poduzeća. Uzimajući u obzir utjecaj ponašanja i poslovanja poduzeća na društvo i okoliš u kojem poduzeće posluje, u tom smislu se poduzeće ponaša kao dio šire društvene zajednice s kojom usko surađuje i na koju utječe. Kroz poslovanje poduzeća i odluke koje se donose u cilju društveno odgovornog ponašanja, ne smije se zanemariti činjenica da postoji i obrnuti utjecaj društva na poduzeće i njegovo poslovanje (Lin, 2023).

U tom zajedničkom pristupu društva i poduzeća problematici održivog poslovanja poduzeća, rađa se kooperacija, integracija i suradnja poduzeća s društvom u kojem posluje te integracija u njegove sastavne dijelove. Velika poduzeća, poglavito ona koja posluju na međunarodnom tržištu, kroz ostvarivanje svojih profitnih ciljeva, dobivaju izrazitu moć i utjecaj na okolinu u kojoj posluju, kako na državu tako i na širu javnost pa i druge poslovne subjekte. Poduzeća imaju odgovornost kako prema svojim internim tako i prema vanjskim dionicima (Omazić i Miljenović, 2023). Kroz osiguravanje transparentnosti poslovanja i redovito izvještavanje kako internih tako i vanjskih dionika, poduzeća na taj način potvrđuju da je njihov način poslovanja skladu sa smjernicama održivosti (Lovrenčić Butković i Omazić, 2022).

Utjecaj na prirodnu okolinu u kojoj poduzeća posluju je neminovan kroz trošenje resursa, te je bitno kompanijama jasno zadati smjernice, djelokrug ovlasti te i ograničiti njihovu moć kako ne bi došlo do svekolike zlouporabe. Potrebno je ustanoviti pravila poslovanja koja se očekuju od društveno odgovornih kompanija te integrirati kompanije u društvo kroz odgovornost koja je zajednička (Lund-Thomsen, 2022).

Poduzeća mogu različito reagirati na zahtjeve društva, od onih koja su izrazito osjetljiva na poticaje društvene okoline i rade na prilagodbi svojeg poslovanja do onih koja imaju nisku razinu prilagodljivosti i ispunjavaju samo zakonske okvire koji su pred njih postavljeni, zadržavajući strategiju maksimizacije profita ne vodeći računa o utjecaju njihovog poslovanja na okoliš i društvo u cjelini. Kratkovidnost takvog načina poslovanja koje vodi računa jedino o profitu odnosno zaradi, dovodi do daljnjih nepovoljnih utjecaja poslovanja poduzeća na okoliš i u konačnici na čovječanstvo i cijeli život na Zemlji kroz eskalaciju negativnih utjecaja na klimu, daljnje nepovratno iskorištavanje resursa koje će se u konačnici prelititi i na poslovanje i samih

poduzeća, jer posljedice više nisu lokalne već globalne i postaju problem svih živih bića na planeti (Thunberg, 2023).

Pitanje održivosti i nastavka poslovanja pa i života, na način na koji se to radilo zadnjih dvjestotinjak godina, postaje jedno od ključnih u promišljanjima daljnjih strategija međunarodnih i lokalnih zajednica. Pritisak na „ponašanje“ poduzeća još uvijek nije dovoljno jak, poglavito na poduzeća koja imaju veliku moć, a ujedno generiraju i iznimno negativan utjecaj na okoliš i društvo zbog svog načina poslovanja (Thunberg, 2023).

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća dolazi do izazova najviše u doba kriza kada poduzeća pod svaku cijenu pokušavaju ostvariti zaradu i ciljani profit, često zanemarujući u tim vremenima utjecaj na okoliš i društvo. Poduzeća bi trebala ostvarivati dobit i novu vrijednost pronalazeći načine kako to ostvariti na održiv način uz racionalno trošenje resursa (Omazić, Matešić i Uroić, 2023). Primarno je poduzećima i dalje cilj ostvariti ekonomsku dobit, što je u konačnici i osnovni cilj postojanja poduzeća, no vremena u kojima kompanije posluju i okolnosti s kojima su okružene su se dramatično promijenile. Upozorenja o tome koliki je utjecaj neodgovornog društvenog ponašanja na svijet, u kojem kompanije posluju te na jedini svijet u kojem ljudi trenutno žive, su dramatične, no ipak i dalje nema dovoljne svjesnosti unutar promjene strategije poslovanja poduzeća koja bi u kraćem roku imala pozitivan kumulativni efekt na okoliš i društvo. Promjene se događaju, poduzeća se prilagođavaju modernom poslovanju koje uključuje aktivnosti prema održivosti koje poduzeća inkorporiraju u svoje strategije no promjene nisu dovoljno brze i snažne da bi se vidio globalni pozitivni pomak (Eterović, Kurešević i Kocijan, 2005).

U Tablici 2 su prikazani načini reagiranja poduzeća na zahtjeve društva pa tako poduzeća mogu reagirati proaktivno, preuzimajući tako društvene inicijative; prilagodljivo, prihvaćajući etičke odgovornosti pod vanjskim pritiskom odnosno pritiskom društva; mogu reagirati obrambeno, priznavati svoje propuste no braniti se u zakonskim okvirima te mogu reagirati opstrukcijsko odnosno odbijati bilo kakvu odgovornost i usmjeriti svoje ciljeve isključivo na profit i unutarnje ciljeve poduzeća. Načini reagiranja poduzeća povezani su s razinom društvene odgovornosti poduzeća.

Tablica 2: Reagiranje poduzeća na zahtjeve društva

Način reagiranja		
<b>Proaktivno</b>	Preuzimanje društvene inicijative. Djelovanje bez pritiska.	Visoka razina
<b>Prilagodljivo</b>	Prihvatanje etičke odgovornosti pod vanjskim pritiskom.	Razina socijalne odgovornosti
<b>Obrambeno</b>	Odgovornost u zakonskim okvirima. Priznaje propuste, ali se brani.	
<b>Opstrukcijsko</b>	Prioritetan profit i ciljevi organizacije. Odbijanje odgovornosti.	Niska razina

Izvor: priredila autorica prema Pupavac (2020).

Različiti stupnjevi reakcije poduzeća na zahtjeve društva očituju se i u pozitivnim i u negativnim ishodima njihovih odluka. Nepoduzimanje određenih mjera i neprovođenje aktivnosti u smjeru etičkog i društveno odgovornog poslovanja u konačnici može imati i negativne posljedice po samo poduzeće ako se ispostavi da je poslovalo na neetički i društveno neodgovoran način. Moguće jest da poduzeće ima i financijske sankcije u obliku gubitka profita (npr. zbog povlačenja proizvoda s tržišta koji ne udovoljava propisima odnosno utječe na društvo ili okoliš na negativan način) uz stvaranje slike o samom poduzeću kao neetičnom poslovnom sudioniku što dovodi do nepovjerenja potrošača i opet do gubitka zarade u budućnosti. Mnoga poduzeća poduzimaju korektivne mjere i akcije no ne u sveobuhvatnom obliku koji bi ugrozio njihovu ekonomsku korist, a opet dovoljne da ih društvo i javnost percipira kao društveno odgovorne i spremne na promjenu.

Globalizacija, kako poslovanja tako i informacija koje su danas dostupne odmah s drugog kraja svijeta, stvara pritisak prema poduzećima, budući da se negativni efekt njihovog poslovanja ili donošenje nekih odluka koje su neetične, širi poput požara ne samo na tržištima na kojima poduzeće posluje već i šire. Takva dostupnost informacija široj javnosti stvara dodatni poticaj

poduzećima da prilagođavaju svoje poslovanje i postanu hvalevrijedan član društvene zajednice koji će dobiti naklonost društva u kojem posluje, polučiti pozitivne efekte na okoliš te kroz takve inicijative postati respektabilno poduzeće koje se brine za svoje dionike kako unutarnje tako i vanjske (Tronson, 2023). Takav imidž kompaniji donosi nove potrošače svjesne okruženja u kojem žive i rade i svjesne nužnosti prilagodbe poslovanja kompanije novim okolnostima.

Integracija društvene odgovornosti poduzeća u strategiju poslovanja te informiranje javnosti o budućim aktivnostima i mjerama, koje poduzeće poduzima kako bi poslovalo na održiv način, čini poduzeća pozitivno aktivnim sudionikom i dijelom zajednice, društva i svijeta u kojem posluje. Uz visoku kompetitivnost tržišta te supstitutivnost proizvoda, potrošači danas mogu birati od koje kompanije će kupovati proizvode ili usluge, stoga pozitivan imidž u domeni društveno odgovornog poslovanja poduzeća (Skees, 2023) nužno utječe i na ostvarenje njegovih ekonomskih ciljeva.

Etičko poslovanje i gospodarska djelatnost su danas integrirane i povezane i nisu u koliziji kao u doba ranoga kapitalizma kada su poduzeća bila fokusirana isključivo na maksimizaciju profita bez obzira na učinak koji njihovo poslovanje proizvodi na okoliš i društvo. Sva poduzeća nemaju isti stupanj razvijene svijesti o društveno odgovornom poslovanju, no pritisci javnosti, te mjere i smjernice koje se donose na globalnoj razini iz godine u godinu stavljaju pred poduzeća jasan zadatak od kojega više ne mogu odstupati kao što su mogla u prošlosti (Carroll, Brown i Buchholtz, 2018).

Svaki negativni pomak ili poslovanje koje nije društveno odgovorno, generira ne samo negativni imidž kompaniji već ima i nesagledive posljedice na okoliš i društvo u cjelini stoga je fokus na temu održivog i društveno odgovornog poslovanja i načina života uopće iz godine u godinu sve jači i jači kako bi se čim prije utjecalo na saniranje štete za okoliš koje utječe na sve.

Društveno odgovorno poslovanje postaje treća dimenzija, ako se promatra potražnja kroz dvije osnovne dimenzije koje je determiniraju, a to su cijena i kvaliteta (Bosch-Badia, Montllor-Serrats i Tarrazon, 2013). Društveno odgovorno poslovanje kompanija u početku izaziva smanjenje profita jer kompanije moraju napraviti prilagodbe u svojem poslovanju, investirati sredstva u nove odnosno prilagođene proizvode ili usluge, investirati u poboljšanje ili nadogradnju proizvodnih pogona, prilagoditi poslovanje trošenju obnovljivih izvora energije i



sl., no dugoročno ovakve prilagodbe i promjene u poslovanju kompanija daju dodanu vrijednost poslovanju te donose dodatni profit.

Društvo i potrošači općenito su postali osjetljivi na način poslovanja kompanija i njihovu svjesnost o utjecaju na okoliš, društvo te pomno prate informacije vezane uz načine poslovanja koji odstupaju od društveno odgovornog ponašanja i spremni su bojkotirati kupnju proizvoda ili usluga takvih kompanija. Novi načini poslovanja, kontinuirana prilagodba postojećeg poslovanja te strateško promišljanje o inkorporiranju društveno odgovornih aktivnosti u strategiju poduzeća su novi put kojim kompanije kroče u svojem životnom ciklusu.

## **2.5. Pristupi rješavanju utjecaja poduzeća na društvo**

Poduzeća, kroz svoje poslovanje, mogu pozitivno ili negativno utjecati na svoju okolinu, dionike te okruženje u kojem posluju u cjelini. Takav utjecaj poduzeća se naziva eksternalijama, koje mogu drugima nanijeti nehotične troškove ili koristi (Samuelson, 1992). Kako je poduzećima primarni cilj ostvarenje profita odnosno ekonomske koristi, ona se ponašaju i djeluju tako da ostvare svoj primarni cilj. Takvo djelovanje poduzeća, ako polučuje negativne utjecaje na okolinu i dionike, može se rješavati na dva načina, a to su državni i privatni pristup.

Svekoliki utjecaj države, kroz norme, smjernice, poreze, davanja, restrikcije usmjerava poduzeća da posluju na određen način koji je društveno prihvatljiv, a ako se to ne događa, postoji mogućnost da će poduzeća snositi sankcije za svoj način poslovanja koji nije odobren od države. Financijske sankcije i kazne direktno utječu na profit odnosno zaradu poduzeća, čime se umanjuje ostvarenje njegovog primarnog cilja i samim time su poduzeća sklona prilagoditi svoja poslovanja na način koji se od njih očekuje, kako bi izbjegla negativne kontraefekte. Djelovanje države, kao faktora korekcije u ovom slučaju, omogućava da poduzeća umanje svoje negativne eksternalije te se okrenu poslovanju koje će imati pozitivne učinke na društvo u kojem se nalaze (Lin, 2022).

Privatni pristup rješavanja problematike (Pupovac, 2020) negativnih eksternalija poduzeća podrazumijeva da se država neće upletati u ovaj „sukob“, već će involvirane strane međusobno rješavati prijepore kao npr. lideri poduzeća i lideri društveno odgovornih programa. Ovakav pristup se oslanja na zakonodavni okvir u kojem poduzeća posluju te je

generator negativnih eksternalija i odgovoran za njih, a rješavanje problematike utjecaja tih negativnih eksternalija na društvo, rješava se kroz pregovore.

Cilj pregovora je, s jedne strane, umanjeње negativnog utjecaja eksternalija na društvo, dok je s aspekta poduzeća cilj zadržati nivo dobiti koju poduzeće ostvaruje. U ovakvim pregovorima, kako bi se postigao zajednički cilj, a to je pozitivan utjecaj poslovanja poduzeća na društvo te ujedno i ostvarivanje ekonomske koristi za poduzeće, bitno je sagledati razmjere negativnih vanjskih utjecaja te donijeti odluke koje povoljno utječu na saniranje negativnih posljedica takvog utjecaja poslovanja poduzeća (Krishnan i sur., 2022). U ovakvom scenariju, neminovna je prilagodba poslovanja poduzeća, kako bi se anulirali daljnji nepovoljni utjecaji na društvo i kroz takvu prilagodbu poslovanja postoji velika vjerojatnost kratkoročnog gubitka kapitala poduzeća. Dugoročno, poduzeće će prilagoditi svoje poslovanje na društveno odgovoran način, steći naklonost okoline u kojoj posluje izazivajući pozitivne utjecaje te na taj način, kroz određeno vrijeme, povratiti izgublenu dobit i nastaviti s pozitivnim trendovima u poslovanju.

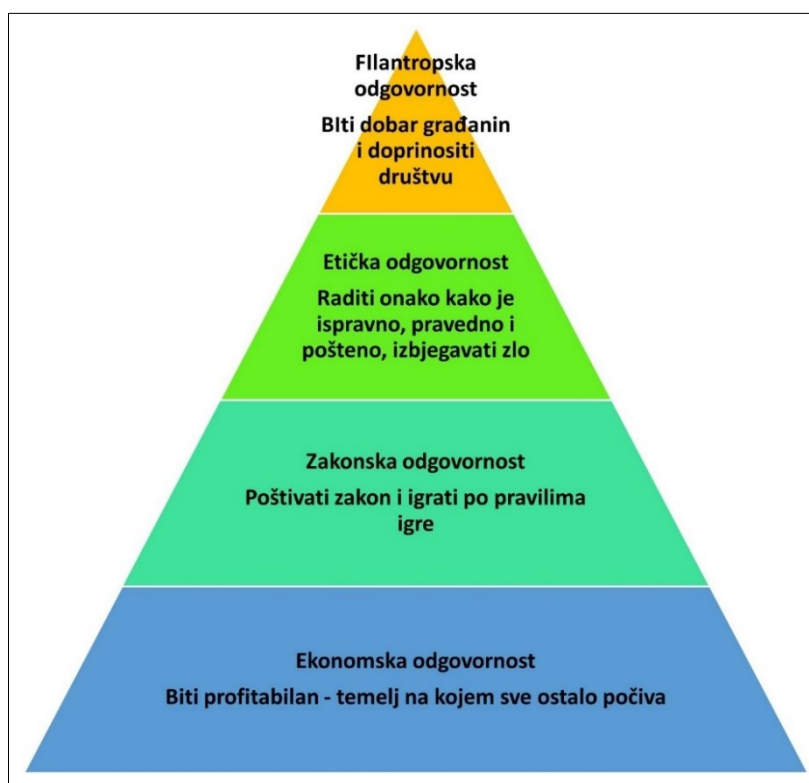
Ovakav način poslovanja je zapravo „paradoks dionika“ (eng. *stakeholder paradox*) (Jalšenjak i Krkač, 2016) Usmjeravanje poslovanja i djelovanja poduzeća kroz moralna načela i etičke kodekse naspram ostvarivanja profita kao glavnog cilja postojanja poduzeća, čini se nelogičnim i kontradiktornim. Usmjerenost poduzeća na ostvarivanje širih ciljeva od svojih primarnih, u isto vrijeme podrazumijeva i zabranjuje razmišljanje i djelovanje u smjeru ostvarivanja profita.

Moralna načela i pravila u etičkog poslovanja podrazumijevaju djelovanje kompanija u smjeru poštivanja pravila, načela i moralnih normi te izvršavanje aktivnosti koje su u skladu s njima (Pupavac, 2006). Temeljne odgovornosti poslovanja kompanija su inkorporirane u zakone i daju mjerodavni okvir unutar kojeg poduzeća posluju. No unatoč zakonskim okvirima, moguće je da poduzeća, poštujući zakonske odredbe, prekrše moralna načela i norme donošenjem svojih poslovnih odluka, pa bi uz zakonodavne okvire valjalo podastrijeti i jasna moralna načela kojih bi se poduzeća trebala pridržavati.

U Grafikonu 1 je prikazana Carollova piramida društvene odgovornosti poduzeća koja podrazumijeva četiri vrste odgovornosti koje poduzeća ima (Caroll, 1991). Prva i glavna odgovornost poduzeća jest ekonomska odgovornost, što podrazumijeva ostvarivanje ekonomske dobiti poduzeća. Druga odgovornost jest zakonska odgovornost koja uključuje

poštivanje zakona i „igranje po pravilima“. Treća odgovornost poduzeća podrazumijeva etičku odgovornost, odnosno da poduzeće posluje na ispravan i prihvatljiv način i zadnja odgovornost jest filantropska odgovornost koja podrazumijeva da se poduzeće ponaša kao dobar građanin i doprinosi društvu u kojem posluje.

Grafikon 1: Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: priredila autorica prema Carroll (1991)

## 2.6. Unapređenje društveno odgovornog poslovanja

Kompanije, kroz svoje poslovanje i djelovanje, mogu kroz pet vrsta odnosa ostvariti društveno odgovorno djelovanje, a to su odnosi s vlasnicima, odnosi među zaposlenicima, odnosi prema kupcima i klijentima, odnosi prema okolišu i odnos prema zajednici, odnosno u konačnici odnos prema svim utjecajno interesnim skupinama, bilo unutarnjim ili vanjskim. Moralna načela i etički kodeks bi trebali biti okosnica djelovanja menadžera poduzeća, zaposlenika, glavnih dobavljača te svekolikog društva u kojem poduzeće posluje.

Etički kodeksi trebali bi biti jasno predstavljeni zaposlenicima kompanija kako bi ih nedvojbeno razumjeli i slijedili u cilju ostvarivanja društveno odgovornog poslovanja kompanije (Hoffman, Frederick i Schwartz, 2014).

Moralno ispravno poslovanje može i ne mora biti profitabilno isto kao i moralno neispravno poslovanje. Nije nužno da će jedna ili druga mogućnost jasno utjecati na profitabilnost

poslovanja već je nužno prilagoditi poslovanje na način da se ostvaruje cilj maksimizacije profita, a u isto vrijeme slijede moralna načela i poštuju etički kodeks.

Ono što je svakako izazov jest težnja za ostvarivanjem što veće dobiti i ponekad zastranjivanjem na putu koji pokazuje moralni kompas. U tim slučajevima, kada poslovanje poduzeća nije društveno odgovorno i ima negativne posljedice na njegove dionike i okolinu, problemi se rješavaju ili kroz zakonodavni okvir ili kroz pregovore predstavnika društva i poduzeća. Teško je odgovoriti na pitanje koje poslovanje se smatra moralnim, a koje nemoralnim, no svakako negativni utjecaji poslovanja poduzeća na njegovu okolinu moraju biti spriječeni u traganju za ostvarivanjem profita (White, 2021). U Tablici 3 je navedena podjela što se u poslovanju smatra dobrim, a što lošim poslovanjem. Dobro poslovanje podrazumijeva moralnu ispravnost te samim time i moralno ispravno poslovanje dok obrnuto od toga, loše poslovanje podrazumijeva moralno neispravno poslovanje. Matrica kombinacija koja ukazuje na to da dobro poslovanje može biti i moralno i nemoralno isto kao da poduzeće može poslovati loše, ali moralno ili dobro, ali nemoralno, govori o tome da je na izboru menadžmenta odnosno vlasnika poduzeća put koji će izabrati prilikom ostvarivanja profita.

Tablica 3: Netočni odnosi moralnosti i poslovanja

Netočni odnosi moralnosti i poslovanja		Moralnost	
		Moralna ispravnost	Moralna neispravnost
Poslovanje	Dobro poslovanje	Dobro poslovanje znači moralno ispravno poslovanje	Dobro poslovanje znači moralno neispravno poslovanje
	Loše poslovanje	Loše poslovanje znači moralno ispravno poslovanje	Loše poslovanje znači moralno neispravno poslovanje

Izvor: priredila autorica prema Jalšenjak, Krkač (2016).

Nije nužno da je cijeli ekonomski sustav nemoralan ili da su društveno odgovorni programi isključivo moralni, no treba pronaći ravnotežu između ekonomske dobiti i utjecaja poduzeća na svoju okolinu i glavne dionike. Uspješnost poslovanja ne mora podrazumijevati nužno

bjesomučno bogaćenje i zgrtanje dobiti na uštrb svih onih koji se nalaze u okolini poduzeća pa i samoga okoliša.

Društveno odgovorno poslovanje je premisa poslovanja modernih poduzeća koja promišljaju o trenutnom stanju u kojem se nalaze i o ostavštini za buduće generacije. Uništavanjem svega oko sebe, poduzeća mogu kratkoročno zgrtati velike iznose zarade no isto tako trebaju biti svjesna da to ne može trajati zauvijek jer svijet u kojem postoje, kao takav, više postojati neće i postavlja se pitanje smislenosti takvog djelovanja korporacija koje ne misle na budućnost koja se već približila. Ako postoji sklad između donošenja moralno ispravnih odluka u poslovanju i poslovanja općenito, moralno ispravno poslovanje će pozitivno utjecati na uspješnost poslovanja poduzeća. Ako postoji nesklad između moralno ispravnog djelovanja i poslovanja, doći će do toga da neispravno djelovanje znači dobro poslovanje odnosno da će moralno ispravno djelovanje generirati dobro poslovanje. U takvim slučajevima treba uzeti u obzir da i moralno ispravne odluke imaju svoju cijenu te valja procijeniti kolika je ta cijena jer je izgledno da moralno ispravno poslovanje dugoročno donosi benefite uzimajući u obzir potrebe šire zajednice. (Nelson i Stout, 2022). Nedvojbeno je da moralno ispravno poslovanje podrazumijeva neku financijsku investiciju ili čak gubitak u nekom obliku no na razini poduzeća i društvene zajednice to ima učinka i donosi benefiti kao npr. briga za zaposlenike kroz dodatne programe zdravstvenog osiguranja predstavlja dodatni trošak za kompaniju no u isto vrijeme predstavlja benefit za njezine zaposlenike ili briga o okolišu kada kompanija odluči uložiti dodatna sredstva u promjenu ambalaže koristeći održive materijale.

U tom slučaju to je financijski trošak za poduzeće no dugoročno benefit za okoliš i svrstava kompaniju u društveno odgovorne te samim time podiže njezin imidž kod potrošača koji pozitivno percipiraju takvo poduzeće i odlučuju se koristiti njegove proizvode i usluge. Stoga, ulaganje u društveno odgovorne aktivnosti isto tako može pozitivno utjecati i na profit kompanije kroz određeno razdoblje.

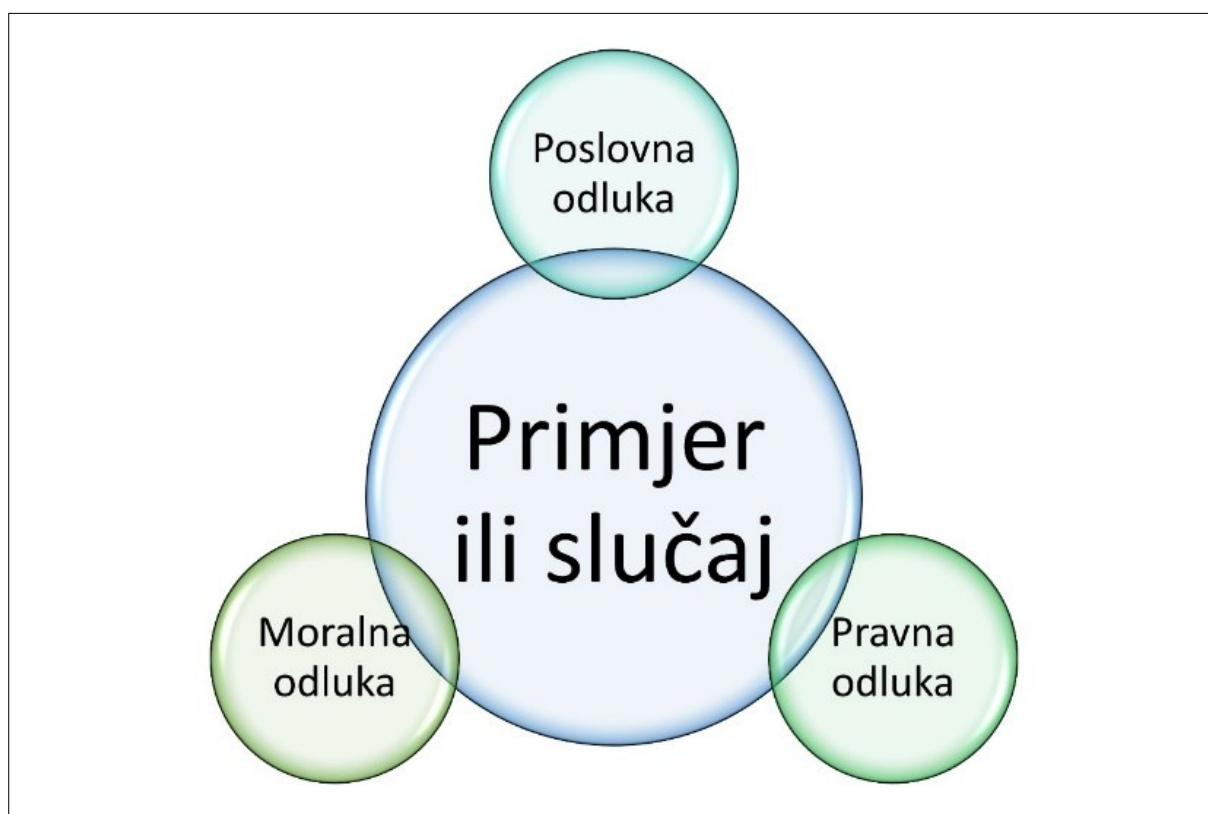
Uvijek postoji pitanje kako poslovati profitabilno i maksimizirati profit te u isto vrijeme ulagati u društveno odgovorno poslovanje. Poslovanje kao takvo predstavlja mrežu ekonomskih odnosa koja povezuje razne dionike, od vlasnika i menadžera poduzeća preko njegovih zaposlenika, dobavljača, kupaca, investitora te članova društva u kojem poduzeće posluje. Ti ekonomski odnosi predstavljaju razmjenu dobara i usluga u zamjenu za novac i predstavljaju temeljni postulat postojanja poduzeća (Buble i sur., 2005). No isto tako odnosi poduzeća

spram njegovih dionika, bilo unutarnjih bilo vanjskih se mogu promatrati i kroz prizmu moralnosti pa se poslovanje poduzeća treba sagledati ne samo s ekonomskog već i s etičkog aspekta.

Poslovna etika je potrebna kako bi se određena ponašanja u poslovanju poduzeća kategorizirala kao moralna ili nemoralna te interpretirala na moralno ispravan način. Kroz zadaće poslovne etike, koja prvenstveno nudi objašnjenje moralno ispravnog poslovanja, te se bavi rješavanjem određenih situacija koje se mogu pojaviti kao npr. kršenja moralno ispravnih praksi ili kada se pojavljuju novi načini poslovanja (Jalšenjak i Krkač, 2016) U redovnim normalnim odnosima, poslovna etika predstavlja okvir za definiranje moralno ispravnog poslovnog ponašanja. U okolnostima koje nisu redovite, poslovna etika determinira etičke norme kroz oblikovanja etičkih kodeksa kompanije koji predstavljaju skup normi i pravila kao smjernicu za moralno ispravno ponašanje. Korištenjem etičkog kodeksa moguće je brzo i efikasno riješiti probleme nastale moralno neispravnim poslovanjem odnosno ponašanjem.

Tipični slučajevi moralno neispravnog ponašanja su npr. povećanje plaće sebi na uštrb ostalih zaposlenika, podmićivanje ili primanje mita ili posebnih usluga, trgovanje ili korištenje povlaštenih informacija u cilju da se za sebe ostvari ekonomska korist, zapošljavanje poznanika ili rodbine na radna mjesta za koja nisu raspisani natječaji ili kandidati nemaju adekvatno obrazovanje i iskustvo (nepotizam), nanošenje štete kupcima, okolišu, široj društvenoj zajednici u cilju ostvarivanja vlastite ekonomske koristi, itd. Razni oblici moralno neispravnog ponašanja mogu biti primijenjeni i utjecati na unutarnje i vanjske dionike, kao npr. lažno oglašavanje, prikrivanje bitnih informacija o proizvodima i uslugama. U svim ovim slučajevima je cilj ostvariti ekonomsku korist ne vodeći računa kome se izaziva šteta takvim djelovanjem.

Slika 2: Vrste odluka



Izvor: priredila autorica prema Jalšenjak i Krkač (2016)

Sve etičke i moralne odluke, što je vidljivo na slici 2, se mogu razložiti na tri osnovne komponente (Jalšenjak i Krkač, 2016), a to su:

- poslovna ili ekonomska (zarada),
- pravna (je li nešto legalno ili nije),
- moralna (je li moralno ispravno).

Komponente, kod donošenja poslovnih odluka mogu i najčešće jesu međusobno povezane i ovisne jedna o drugoj pa je etički problem utoliko složeniji za rješavanje. Kod svakog rješavanja etičkog problema, bitno je razdvojiti problem na komponente, poglavito one koje su moralno ispravne i moralno neispravne te racionalno raščlaniti problematiku donošenja ekonomske koristi, troškova i svih ostalih posljedica i utjecaja donošenja odluke odnosno rješenja problema.

Svaka poslovna odluka, koja se temelji na određenom primjeru odnosno slučaju, ima mnoge dimenzije, a to nisu samo ekonomske već i moralne, pravne, tehničke, zakonske. Donošenje moralno ispravnih odluka u poslovanju mora sagledati sve aspekte odluke prije nego se one



donesu, ne samo ekonomsku korist za poduzeće već i utjecaj takve odluke na interne i vanjske dionike.

Proces donošenja poslovnih odluka treba biti učinkovit i brz, a opet sagledati sve tri dimenzije pri donošenju odluka koje svakako utječu na ishod. Nužno je identificirati etički problem, pristupiti mu racionalno, izmjeriti odnos benefita, troškova, utjecaja na sve dionike i onda, prema načelima etičkog kodeksa, pristupiti rješavanju etičkog problema odnosno donijeti odluku (Williams, 2021).

Procedura rješavanja etičkih problema bi trebala teći brzo i automatizirano, bez previše dvojbi, pod pretpostavkom da je poslovanje poduzeća moralno ispravno te da menadžment i vlasnici teže donošenju moralno ispravnih odluka. Tako postavljena procedura rješavanja etičkih problema vrlo brzo i jasno definira etički problem i slijedenjem koraka unutar procedure, brzo se dolazi do rješenja. Rješenje bi trebalo zadovoljiti ciljeve kako kompanije i vlasnika, odnosno donijeti ekonomsku korist, tako i pozitivno utjecati na sve unutarnje i vanjske dionike poduzeća.

### **3. ODRŽIVI RAZVOJ I POSLOVANJE**

Utjecaj ljudskog djelovanja na okoliš je neminovan uzrok klimatskih promjena, zagađenja i nedostatka osnovnih resursa, koji se kontinuirano događaju. Povećanje broja ljudi na planetu, s jedne milijarde početkom 20. stoljeća do procjene od 9 do 12 milijardi, krajem ovog stoljeća, uzrokuje disbalans u prirodnom okruženju čovjeka i ostalih vrsta. Rast stanovništva prati i rast potrošnje per capita, što je najviše vidljivo u razvijenim zemljama. Korištenje i razvoj suvremene tehnologije potiču eksploataciju prirodnih resursa na puno veći i učinkovitiji način dok napredak u medicini i znanosti omogućava produženje ljudskog vijeka što također utječe na eksponencijalni rast stanovništva. Doticanje gornje granice kapaciteta stanovništva na Zemlji stavlja veliki izazov pred čovječanstvo za život u budućnosti (da Cal Seixas i de Moraes Hoefel, 2021).

#### **3.1. Odnos ekonomije i okoliša**

Tehnološki napredak dovodi do toga da se u kratko vrijeme, vrlo učinkovito, iskoriste ogromne količine dostupnih prirodnih resursa (npr. odšumljavanje) i time čine goleme štete za okoliš i stanje na Zemlji. Visoke emisije stakleničkih plinova, počevši od doba industrijske revolucije krajem devetnaestog stoljeća, pa do danas utjecale su i još uvijek utječu na globalne promjene i poremećaje koji su prvenstveno vidljivi kroz klimatske promjene. Stanjena stratosfera te visoki utjecaj UV zraka koje se sada nesmetano probijaju kroz oštećeni Zemljin omotač, zagađenje oceana mikroplastikom i otpadom svake vrste, zagađenje voda i rijeka, tla, zraka, iza dana u dan polučuju negativne efekte na život na zemlji kroz izumiranje biljnih i životinjskih vrsta, elementarne nepogode koje su sve učestalije, bolesti koje napadaju ljude i životinje potaknute integralnim zagađenjem hrane i vode i zraka od kojih ljudi i životinje žive.

Negativni utjecaji što stanovništva uopće što poduzeća, koje svojim tehnološkim postupcima generiraju otpad koji zagađuje okoliš, utječe na svekolik život na zemlji. Suvremeni svijet je stavljen pred izazov budućnosti koja dolazi. Unatoč i dalje raširenim postupcima koji negativno utječu na okoliš, na globalnoj i lokalnoj razini postoji mnoštvo inicijativa, ograničenja, preporuka i smjernica koje rade na tome da se zaustavi i promijeni način života i poslovanja koji je do sada bio uvriježen, kako bi se anulirali negativni utjecaji čovjeka na prirodu koji se kontinuirano događaju zadnjih dvjestotinjak godina (Thunberg, 2023).

Globalne inicijative postoje i primjenjuju se isto kao i lokalne tranzicije poduzeća i društva prema zelenom poslovanju i životu, no postavlja se pitanje je li tranzicijski model dovoljno brz ili spor i nedovoljan da zaustavi eroziju uvjeta koja je počela. Dosezanje „planetarnih granica“ (Rockstrom i sur, 2009) djelovanjem čovjeka mora biti zaustavljeno i anulirano prije nego se svi resursi nepovratno potroše odnosno postanu neuvjetni za korištenje što će nužno utjecati i već sada utječe na kvalitetu života ljudi i ostalih vrsta na Zemlji.

Na 26. konferenciji Ujedinjenih naroda o klimatskim promjenama COP26 (European Commission, 2021) održanoj krajem 2021. godine u Glasgowu, postignut je konsenzus između 190 država, kojim je upotpunjen pravilnik Pariškog sporazuma<sup>1</sup> te potvrđeni ciljevi iz Pariza kojima bi se trebalo ograničiti globalno zatopljenje od 1,5 °C. Razvijene zemlje su se obvezale financirati borbu protiv klimatskih promjena u iznosu od 100 milijardi američkih dolara godišnje. Najveći onečišćivači su najavili smanjenje emisije stakleničkih plinova, više od 100 zemalja se pridružilo globalnoj inicijativi za smanjenje emisije metana koju predvode Europska Unija i SAD. Donesen je i skup pravila kojima će se potaknuti globalna tržišta ugljika.

Na konferenciji COP27 (United Nations, 2022), održanoj 2022. godine, Europska komisija je potvrdila ambiciju da Europska unija bude usmjerena prema cilju ograničavanja globalnog zagrijavanja na 1,5 °C. Utvrđeno je također da se zahtijeva brzo, temeljito i održivo smanjenje globalnih emisija stakleničkih plinova i to za 43 % u odnosu na 2020. godinu. Globalna obveza smanjenja emisija metana, pokrenuta u 2021. godini, bilježi rast u pridruživanju zemalja koje se obvezuju na ovakvu inicijativu, pa je tako 2022. godine na COP 27 konferenciji, više od 150 zemalja svijeta prihvatilo inicijativu.

Na COP28 konferenciji (United Nations, 2023), održanoj 2023. godine, potvrđeni su prethodni ciljevi no poseban naglasak je stavljen na ograničavanje emisije i upotrebu fosilnih goriva.

Ovakve globalne inicijative, ako dođe do njihove potpune provedbe i ograničavanja negativnih utjecaja djelovanja ekonomije na okoliš, mogu zaustaviti i spriječiti rizik od dosizanja točke s koje više nema povratka unatrag. Kockanje s maksimizacijom profita na način na koji se to radilo zadnjih dvjestotinjak godina i prijetnjom klimatskih promjena koja svima visi nad glavom, etičko je pitanje.

---

<sup>1</sup> Pariški sporazum je prvi pravno obvezujući klimatski globalni sporazum potpisan 2016. godine. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/content/paris-agreement/paris-agreement.html?locale=hr> [5. 5. 2022.]

Ograničavanje emisije ugljičnog dioksida, metana, inicijative za smanjenje zagađenja voda, tla i ograničavanje globalnog zatopljenja, još uvijek nisu polučili preokret u trendu negativnih utjecaja poduzeća i čovječanstva na okoliš. Nade se polažu u nove sporazume, regrutirana financijska sredstva za borbu protiv klimatskih promjena te inicijative i smjernice na lokalnoj i globalnoj razini, no još uvijek nema strogih zabrana i ograničenja koja bi u kraćem roku polučila pozitivan kontraefekt.

Svijest o zagađenju i inicijative o očuvanju planeta i života na njemu se pojavljuju svaki dan, promjena se može primijetiti na svim razinama, no čini se da, dok god nema izričitih zabrana i ograničenja, promjena se događa presporo da zaustavila negativne trendove zagađenja okoliša. Promjena se treba događati na pojedinačnom i globalnom nivou i potreban je razvoj svijesti svakog pojedinca da njegovo ponašanje utječe na dobrobit života na zemlji kroz prilagodbe načina života.

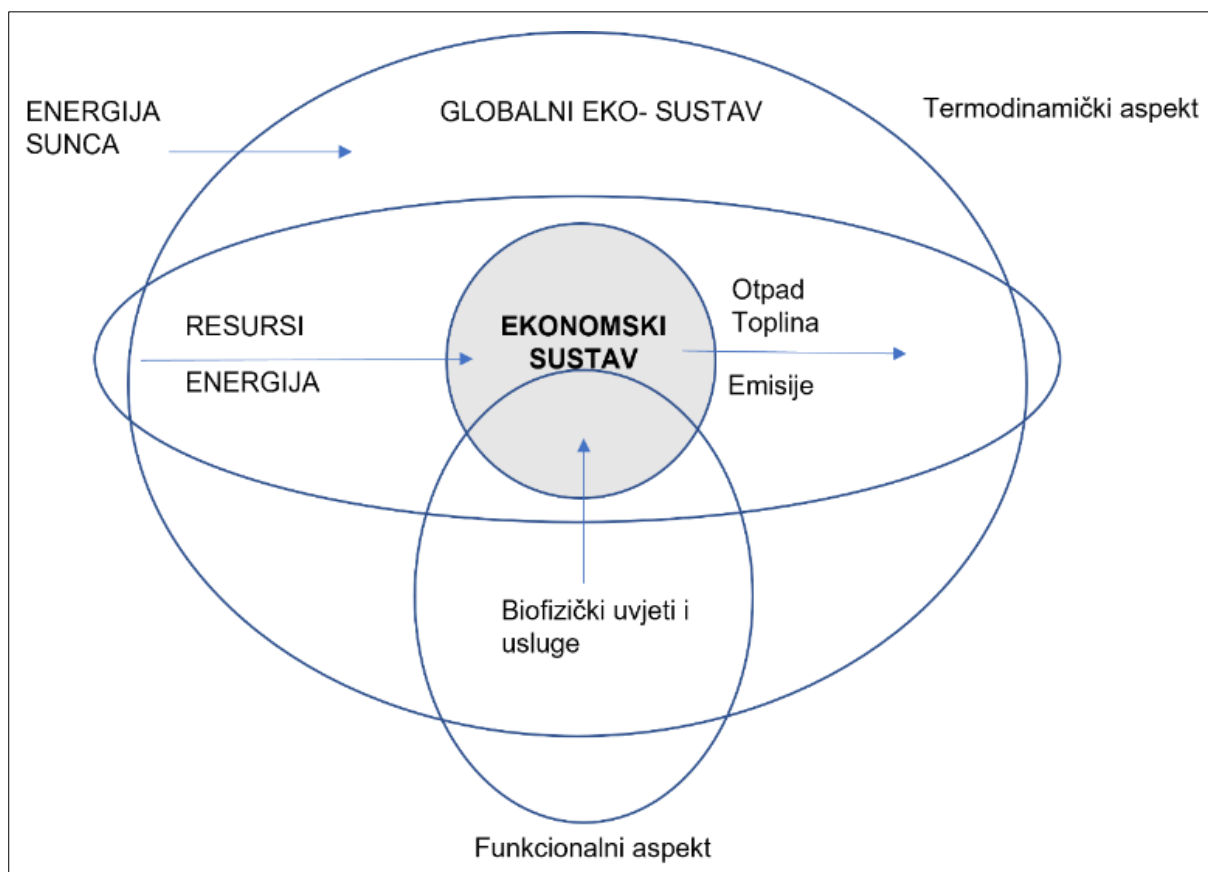
Društvo u cjelini treba stremiti zelenom i održivom načinu života te pritisak društva u cjelini u konačnici bi se trebao preliti i na ponašanje korporacija. Smjernice, sporazumi i inicijative te i dostupna financijska sredstva na globalnoj razini, mogu biti snažna poluga za pokretanje promjena (Yu, Tettamanti i Rizzi, 2023). Edukacija i informiranost javnosti o stanju klimatskih promjena, smjernice i naputci za promjenu ponašanja kroz inicijative i preporuke još uvijek nisu dovoljni da se promjene ubrzaju. Hoće li globalni sporazumi dovoljno pozitivno utjecati na zaustavljanje erozije kvalitete života na Zemlji, na budućnosti je da odgovori.

Međuovisnost okoliša i ekonomije je nešto što su poslovni i politički čelnici desetljećima zanemarivali, ponašajući se kao da poslovanje i output industrijalizacije ne utječu direktno na okoliš i svijet u kojem poduzeća posluju. Ograničeni resursi koji su se nemilice iskorištavali velikom brzinom, nisu se stigli obnoviti kako bi zadovoljili potrebe rastućeg stanovništva. Klasična ekonomija je izgubila iz fokusa osnovni postulat globalnog ekosustava i međuovisnosti svih njegovih podsustava. Novim inicijativama kroz etiku održivog razvoja, nastoji se doskočiti ograničenjima planeta, koristeći ljudsku inovativnost i tehnologiju (Jalšenjak i Krkač, 2016).

Na slici 3 je prikazana ekonomija kao otvoreni podsustav globalnog ekosustava što znači da je ekonomija direktno pod utjecajima vanjskih čimbenika i kao takva ne može egzistirati sama za sebe odnosno poduzeća trebaju djelovati razumijevajući svoj odnos prema cjelini u kojoj se nalaze i te isto tako razumijevati svoje djelovanje na cjelinu.

Svako djelovanje podsustava na globalni ekosustav može izazvati pozitivne ili negativne posljedice. Djelovanje čovjeka i njegove ekonomske aktivnosti na svijet u kojem živi neminovno pokazuje štetne posljedice prekomjerne ekonomske aktivnosti i zanemarivanja učinaka koje ekonomski sustavi imaju na globalni ekosustav i život na Zemlji uopće.

Slika 3: Ekonomski sustav kao podsustav globalnog ekosustava



Izvor: priredila autorica prema Jalšenjak i Krkač (2016)

### 3.2. Održivost i poslovna strategija

Poduzeća s jedne strane inkorporiraju aktivnosti koje vode održivom načinu poslovanja u svoje strategije, no s druge strane pitanje je u kojem opsegu prilagođavaju svoje poslovanje održivosti. Poduzeća, kroz uklapanje održivosti u svoje strategije, također rade i na pozitivnom imidžu koji predstavlja kompaniju kao društveno odgovornog poslodavca koji se brine za svoje zaposlenike, okoliš i utjecaj na društvo u cjelini.

Kako najnovija istraživanja pokazuju da je granica tolerancije na postojeći način i rad poduzeća i čovjeka probijena, i da klimatske promjene, koje slijede, neminovno negativno utječu na

kvalitetu svih živih bića na Zemlji, države potpisuju zajedničke sporazume i spuštaju politiku prilagodbe održivom poslovanju na korporativnu razinu (Williams i Taylor, 2022).

Vodeće korporacije su ipak uvidjele da je promjena nužna u čim kraćem roku te su pristale na ograničavanje emisije ugljičnog dioksida, implementaciju tehnoloških inovacija i regrutiranje sredstava za korištenje obnovljivih izvora energije, prilagodbu proizvoda i usluga održivom načinu poslovanja. Stavovi vodećih svjetskih korporacija, pa tako i država, usuglašeni su da je potrebno djelovati odmah u smjeru zaustavljanja negativnih učinaka djelovanja čovjeka i poslovanja (Thunberg, 2023).

Sva poduzeća, koja posluju na modernom tržištu i prate trendove, te su ujedno i svjesna situacije u kojoj se nalaze, primjenjuju akcijske korake u smjeru održivosti te održivost integriraju u svoju strategiju i dijele te podatke sa širom javnošću (Williams i Taylor, 2022). Poduzećima je bitna i percepcija društva odnosno krajnjeg potrošača o tome da je kompanija društveno odgovorna, te da u svojim ciljevima ima i održivo poslovanje te promišlja o prilagodbama tehnologija, proizvoda i usluga na održiv način.

Nastavljajući se na osnovni cilj postojanja poduzeća, a to je maksimizacija profita, u novije vrijeme, poduzeća uvrštavaju ciljeve održivosti u svoje strategije te poduzimaju akcijske korake kako bi se povezali i ostvarili financijski, ekološki i održivi ciljevi. Uzimajući to u obzir, Elkingtonsov model 3P (eng. People, Planet, Profit) nužno postaje obogaćen za još jednu dimenziju, a to je Svrha (eng. Purpose). Svrha poduzeća tako više nije isključivo tradicionalna i ne odnosi se samo na ostvarivanje profita, već postaje proširena za ostvarivanje okolišnih i održivih ciljeva pa se na taj način i mjeri uspješnost pojedinog poduzeća. Primarni razlog postojanja poduzeća je tako proširen iz maksimizacije profita, na maksimizaciju profita te ostvarivanje održivih i okolišnih ciljeva koji su svrha postojanja poduzeća te Svrha postaje ključna četvrta dimenzija proširenog Elkingtonsovog modela (Omazić, 2023).

Kompanije i pojedinci slijede načela održivog načina života i rada preuzimajući odgovornost za svoje postupke i promišljajući o njihovom utjecaju na okoliš. Modernim kompanijama više nije jedini cilj maksimizacija profita, već i način poslovanja takav da ispunjava zahtjeve glavnih dionika, a jedan od tih je sigurno i održivo poslovanje, budući da se tiče utjecaja poslovanja poduzeća na njezine glavne dionike i okoliš.

Također, promjenom svijesti o načinu življenja i poslovanja, raste i potražnja za zelenim proizvodima i uslugama, te se i tu poduzeća prilagođavaju, pritisnute trendovima i tržišnim kretanjima, kako bi odgovorile na zahtjeve tržišta te osigurale profit. Tržišta proizvoda i usluga, bez emisije stakleničkih plinova imaju snažan porast, dok je vidljiv trend smanjivanja tržišta koja ostavljaju ugljični otisak (Gates, 2021)

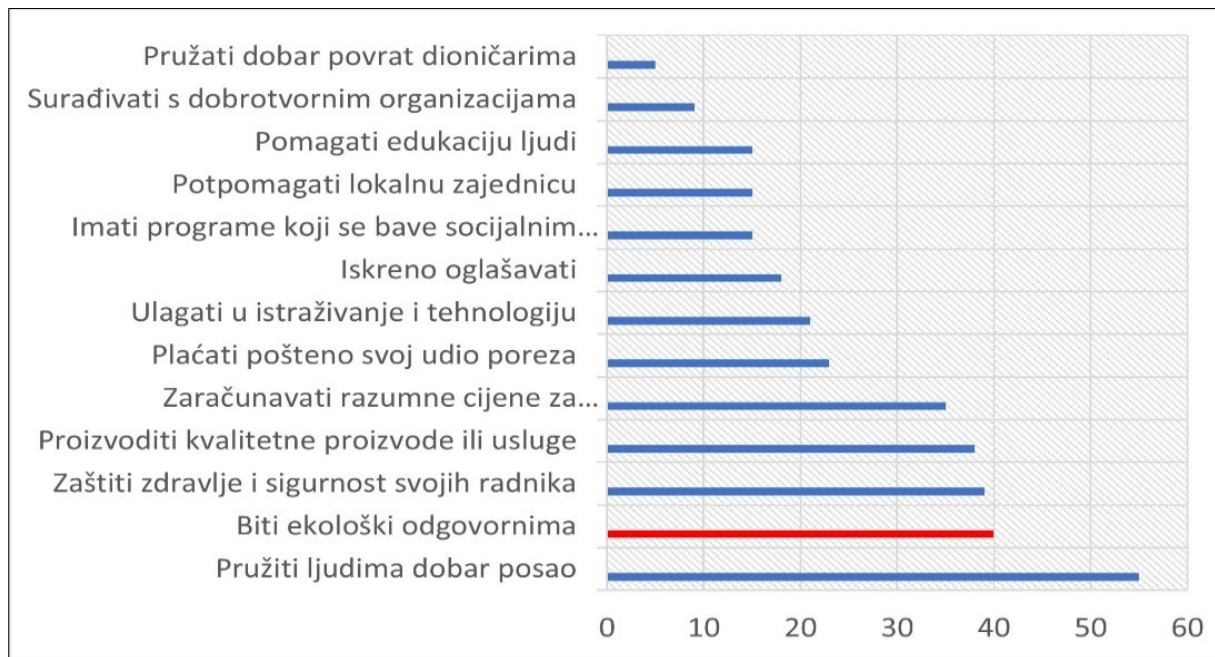
Na načelima etike održivosti bi trebala počivati i etika poslovanja i etika osobne održivosti. Etika održivosti (Jalšenjak i Krkač, 2016) oslanja se na sljedeća uvjerenja:

- Svako ljudsko biće, dio je zajednice života koja se sastoji od svih živih bića. Ta zajednica povezuje sva ljudska društva, sadašnju i buduće generacije, čovječanstvo i ostalu prirodu.
- Svaka životna forma zahtijeva poštovanje neovisno od njezine vrijednosti za ljude. Ljudski razvoj ne smije ugrožavati integritet prirode i opstanak drugih vrsta.
- Svatko bi trebao preuzeti odgovornost za svoj učinak na prirodu. Ljudi bi trebali čuvati ekološke procese i bioraznolikost te koristiti resurse štedljivo i efikasno, pazeći da korištenje obnovljivih resursa bude održivo.
- Raspodjela koristi i troškova korištenja resursa između različitih zajednica, interesnih skupina, između siromašnih i bogatih regija te između sadašnje i budućih generacija treba biti pravedna. Svaka generacija treba ostaviti budućoj svijet koji je najmanje isto tako različit i produktivan kao onaj koji je naslijedila. Razvoj jednog društva ili generacije ne bi smio ograničiti mogućnost drugih društava ili generacija.
- Zaštita ljudskih prava i prava ostalog dijela prirode jest svjetska odgovornost koja transcendirira sve kulturološke, ideološke i geografske granice. Ta odgovornost je ujedno individualna i kolektivna.

Poslovna etika i održivo poslovanje koji počivaju na ovim načelima, trebali bi zadovoljiti sve potrebe okoline i glavnih dionika u svijetu u kojem poduzeća posluju. Harmonijom između poslovanja poduzeća, ostvarivanja dobiti, a ujedno i brigom za unutarnje i vanjske dionike, poduzeća pokazuju svjesnost situacije i korištenje mehanizama kako bi pridonijela globalnoj borbi protiv negativnih učinaka ljudskog djelovanja. Proaktivno djelovanje poduzeća u smjeru održivog poslovanja, temelji se na tome da poduzeća biraju i donose odluke o poduzimanju aktivnosti koje će umanjiti negativne učinke i polučiti pozitivne efekte prema održivom poslovanju (npr. upotreba materijala od kojih će proizvoditi proizvodi – zamjena plastične

ambalaže kartonskom, tehnologije – smanjenje uporabe vode u proizvodnom procesu, upotreba energije iz obnovljivih izvora – proizvodnja vlastite solarne energije koja se koristi dalje za napajanje proizvodnih kapaciteta i sl. Široki je pojas djelovanja poduzeća koja poduzimaju korake prema održivosti, od korištenja resursa do kreiranja takvih outputa koji ne zagađuju okoliš (Berners-Lee, 2021) Uz sve to, poduzeća su sklona poduzimati i inicijative u smjeru čišćenja okoliša, doniranja financijskih sredstava za rješavanje nekog ključnog ekološkog problema u lokalnoj ili globalnoj zajednici. Sve to pridonosi i konkurentskoj prednosti poduzeća na lokalnoj i globalnoj razini. Građani i lokalna zajednica svjesni su svih obveza koje bi poduzeća trebala izvršavati (Slika 4) kako bi se ponašala kao dobar građanin i doprinosila svojoj zajednici i društvu u kojem posluju.

Slika 4: Postotak globalnih potrošača koji navode obveze tvrtke



Izvor: priredila autorica prema Jalšenjak i Krkač (2016)

### 3.3. Složenost sustava održivosti

Cjelokupna problematika koja se promatra s aspekta održivosti je višedimenzionalna. Uzročno-posljedične veze djelovanja čovjeka na prirodu i okoliš te društvo u kojem poduzeće djeluje stvara dodatnu složenost cijele tematike. Dimenzija održivosti se može i mora promatrati s više nivoa, a to su ekonomski, ekološki i društveni. Svaka nestabilnost jednog od ovih nivoa odnosno domena utječe na stabilnost i opstojnost drugog nivoa. Međuzavisnost



ekonomije, okoliša i društva utječe na svakog pojedinca, na cjelokupno društvo te na poduzeća koja posluju u tom društvu (Miljenović, 2018).

Rast i razvoj jedne od ove tri domene na uštrb ostalih domena, stvara disbalans i narušava osnovnu ravnotežu ekosustava. Složeni sustavi, sami po sebi, funkcioniraju prema „zakonu spojenih posuda“ i bilo kakva intervencija u složenim sustavima može izazvati neželjene posljedice. Na tome zaključku je postavljeno načelo predostrožnosti (European Environmental Agency, 2001) koje zahtijeva smanjenje rizika bilo pri javnoj ili korporativnoj akciji i to dok se još ne zna potpuni ishod intervencije i mogućnost štete koju ona može prouzročiti.

Nepoznatost ishoda i posljedica koje pojedina aktivnost može prouzročiti te intervencija u složenost ekosustava koji funkcionira kao spoj više manjih podsustava, rješava metodologija koja se zove analitička trijada (Hermann-Pillath, 2010).

Sažimanje složenosti na tri komponente, odnosno hijerarhijske razine, koje ovu metodologiju čine operativnom i široko primjenjivom. Svaki sustav se može opisati s pomoću rubnih i početnih uvjeta te postoji fenomen koji je u fokusu. Njihova interakcija ovisi o institucionalnom okviru u kojem se nalaze. Institucionalni okvir će predstavljati višu hijerarhiju u ekosustavu koja nameće pravila, smjernice i odobrenja za djelovanja i poslovanje. Promjene rubnih uvjeta snažno utječu na ostale dimenzije sustava, kao npr. povećane emisije ugljičnog dioksida koje nastaju kao output proizvodnog procesa kompanije, a nužno zagađuju i narušavaju ravnotežu ekosustava. Narušeni ekosustavi su se u prošlosti napuštali i zauzimala su se nova područja, no kako se broj stanovnika na Zemlji dramatično povećao i još se povećava, ova opcija seljenja ekonomskih i društvenih aktivnosti na novo područje postaje sve manje izgledna jer je čovjek popunio gotovo sve kutke Zemlje koji su adekvatni za život.

Održivost bi trebala pružiti generacijama koje dolaze mogućnost za uspostavu kvalitetnog života uz dovoljno resursa. Održivost se usmjerava prema ekonomskim, društvenim i okolišnim normama odnosno smjernicama. Mogućnosti postizanja zelene tranzicije i osiguravanja dovoljno adekvatnih resursa za rast i razvoj budućih naraštaja trebali bi biti osnovni postulati održivosti (Lampelj i Pavić-Rogošić, 2023).

Ekonomski, društveni i okolišni aspekt (Haradhan, 2015) održivog razvoja potrebno je integrirati u sve aspekte poslovanja poduzeća kako bi se postigao kumulativni efekt i

ostvarenje ciljeva održivog razvoja. Promicanje metoda odgovorne potrošnje i proizvodnje, poticanje korištenja obnovljivih izvora energije, ulaganja u istraživanja i razvoj održivih tehnologija i razvoja proizvoda i usluga koja prate načela održivog razvoja samo su neki od ekonomskih aspekata održivosti koje poduzeća trebaju inkorporirati u svoje strategije. Smanjenje otpada, emisije stakleničkih plinova, zaštita ekosustava te bioraznolikosti odlikuje okolišni aspekt održivog razvoja. Društveni aspekt održivog razvoja se ogleda u promicanju raznolikosti i uključenosti, poticanju obrazovanja, zdravstvene skrbi, smanjenju nejednakosti i promicanju društvene pravde (Ortas, Alvarez i Garayar, 2015) Integracijom sva tri stupa održivog razvoja u poslovanje poduzeća, stvaraju se preduvjeti za transformaciju klasičnog poslovanja u održivo, uzimajući u obzir utjecaj poduzeća na okolinu i društvo u kojem posluje.

### **3.4. Promjene i prilagodbe prema održivosti**

Prilagodba društva promjenama prema održivosti ili bilo kojem drugom konceptu, ovisit će o tome koliko taj koncept utječe na društvo odnosno koliko se utjecajem mijenjaju rubni uvjeti u kojima neko društvo egzistira. Društvo i njegove političke strukture će uvesti samo one promjene koje se ne kose s njegovim sustavom vrijednosti (Sakalasooriya, 2021).

U ovoj situaciji u kojoj se cijeli svijet nalazi, jako je bitno da čovjek postane svjestan utjecaja koji ima na okolinu te da postane svjestan stanja okoliša u kojem živi. Upravo takva svjesnost kako pojedinca tako i društva u cjelini, utjecat će na nivo promjena koje će biti inicirane i uvedene kako na društvenoj tako i na korporativnoj razini, jer društvo svojim zahtjevima nužno utječe i na ponašanje odnosno donošenje odluka u korporacijama odnosno poduzećima koja posluju na određenom tržištu ili globalno (Cascone i sur., 2022). Kroz društvene inicijative i političke smjernice, kreirat će se valovi promjena, uputa, restrikcija i u konačnici penala za nepoduzimanje promjena u određenim segmentima poslovanja koje negativno utječu na održivost kao takvu.

No pritisak okoline i društva na globalnoj razini je sve jači i jači kako se svijet približava točki iza koje nema više povratka na staro stoga je djelovanje, prije nego prevencija, u ovim vremenima ključno. Aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se zaustavile negativne promjene i trend preokrenuo u suprotnom smjeru, postoje na svim razinama života i poslovanja. Već od malih nogu, djecu se podučava stanju planeta, ponašanju koje je prihvatljivo, uči ih se o zagađenju, negativnom utjecaju čovjeka na okoliš, stanju planeta te se potiče razmišljanje

prema svim inicijativama koje dijete ili pojedinac mogu poduzeti kako bi poduprli održive inicijative.

Isto tako, svi članovi društva, pa tako i politička i korporativna javnost, svakodnevno su izloženi kroz medije, direktnim ili subliminalnim porukama o tome što činiti, kako raditi i u kojem smjeru donositi strateške odluke koje će imati pozitivan učinak na zaustavljanje negativnog trenda i lošeg utjecaja na planetu i okoliš (Goldstein, 2022). Poduzeća, svjesna svoje uloge u društvu, poduzimaju razne inicijative kako bi se borile protiv onoga što su stoljećima izazivali svojim poslovanjem i utjecajem na stanje na Zemlji.

Poduzeća također, kroz zelene i održive inicijative dobivaju od političkih institucija ili države, financijske poticaje za takve oblike poslovanja, stoga ne samo da takve kompanije počinju etički promišljati kako njihovo poslovanje i odluke utječu na svijet oko njih, već su i financijski stimulirane da donose pozitivne odluke koje će njihovo poslovanje usmjeriti prema održivosti, kružnoj ekonomiji, korištenju obnovljivih izvora energije, i sl.

Globalne institucije kao što su Ujedinjeni narodi ili Europska Komisija, donose odluke odnosno inicijative koje se odnose na dijelove svijeta ili na globalnu zajednicu te pristankom država koje su članice tih institucija, postižu implementaciju promjena na globalnoj razini (OECD, 2001). Tako je inicijativa Europske Komisije, potaknuta ovisnošću o ruskim energentima, upravo usmjerena na prelazak ekonomija s upotrebe fosilnih goriva na korištenje obnovljivih izvora energije i prihvaćanjem te odluke, do 2030. godine, bi udio energije u proizvodnji iz obnovljivih izvora porastao sa 40 na 45 posto, što predstavlja značajni pomak ne samo u restrikcijama uporabe fosilnih goriva već i u borbi protiv klimatskih promjena.

Društva, institucije ili poduzeća mnoge odluke donose posredno inicirane nekim drugim događanjima ili uvjetima na tržištima, ne nužno samim negativnim utjecajem sadašnjeg načina poslovanja na okoliš no ipak inicijative za korekcije takvih ponašanja idu u smjeru održivosti i dugoročne borbe protiv negativnih utjecaja na klimu i okoliš. Svjesnost jedinog puta kojim treba kročiti u vremenu kada su resursi više nego istrošeni, a život na Zemlji ozbiljno ugrožen, utječe na kontinuirane pomake u donošenju odluka i inicijativa u smjeru zelenog poslovanja (Lund-Thomsen, 2022).

Države, lokalne i međunarodne zajednice te institucije izdvajaju izdašne financijske iznose za financiranje takvih preinaka u poslovanju kroz potpore i naknade koje se dodjeljuju od malih i mikro poduzetnika do velikih korporacija, uključujući i udruge i građanske asocijacije koje

djeluju u istom smjeru. Na taj način se financijski stimuliraju svi subjekti koji utječu na donošenje odluka, ponašanje i rad korporacija, institucija i građanskih udruženja, te se takvim stimulacijama pokreće promjena na razini pojedinca što se opet preljeva na ponašanje svakog člana društva, ne samo u ulogama zaposlenika, građanina ili stanovnika neke države već i samog čovjeka (Dietz, 2023).

Promjena mora biti slojevita, mora dotaknuti sve pojedince, ne samo one koji donose odluke ili su na vlasti već svakog člana društva, kako bi se ukorijenila i postala nova normalnost i nova paradigma koja će se provlačiti kroz sve aspekte života. Takva korjenita promjena je nužna kako bi se krenulo dalje prema budućnosti koja neće biti obilježena klimatskim katastrofama, nestašicama hrane, vode ili bilo kojeg ključnog resursa za život na Zemlji. Jedino korjenitim integriranim pristupom, moguće je napraviti kumulativni efekt promjene koja će zahvatiti sve segmente života i poslovanja čovjeka i na vrijeme zaustaviti eroziju uvjeta života na Zemlji i promijeniti trend (Lin, 2023).

Iako se inicijative za promjenom, u smjeru korištenja zelenih tehnologija i implementacija strategija održivosti u strategije poslovanja korporacija te u lokalne i međunarodne zajednice, pokreću još od osamdesetih godina prošlog stoljeća (Caradonna, 2022), tek unazad zadnjih dvadesetak godina, dolazi do eskalacija inicijativa te se dinamika upozorenja i negativnih trendova, iz godine u godinu pojačava. Upozorenja znanstvenika i prognoze koje govore kako će život na Zemlji izgledati u narednom razdoblju ako ne dođe do promjena, te čak i upozorenja o tome da se neki negativni trendovi u klimatskim promjenama više ne mogu niti zaustaviti, postaju tim snažnija kako čovjek svjedoči klimatskim katastrofama i senzacijama golemih razmjera koje se događaju i pogađaju periodično određene regije Zemlje.

Takve senzacije imaju implikacije i na samo poslovanje kompanija kroz nemogućnost dosega određenih resursa, smanjenje platežne moći dotadašnjih kupaca zbog promjena okolnosti u kojima žive, preslagivanje prioriteta kupaca, povećanje cijena energenata, resursa, transporta i svih ostalih čimbenika nužnih za poslovanje poduzeća (Thunberg, 2023)

U takvim okolnostima, zanemarivanje negativnog trenda čovjekovog utjecaja na život na Zemlji je teško i također služi kao veliki podsjetnik da ne vrijeme za promjenu stiglo ili da je čovjek, u nekim segmentima, možda već i zakasnio.

Pozitivnim inicijativama prema održivosti, kontinuiranim uvođenjem promjena, možda je moguće zaustaviti smjer kretanja i promijeniti sliku budućnosti koja slijedi.

## **4. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA ODRŽIVOG RAZVOJA NA PRIMJERU HRVATSKIH PREHRAMBENIH KOMPANIJA**

Poduzeća, koja posluju na društveno odgovoran način, usvojila su ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih naroda (United Nations, 2016) i sukladno njima integriraju ciljeve održivog razvoja u svoje poslovne strategije. Na summitu Ujedinjenih naroda, održanom u rujnu 2015. godine u New Yorku, definirani su ciljevi održivog razvoja kojima su se obvezale 193 članice države Ujedinjenih naroda. Države potpisnice ciljeva su pristale na 17 ciljeva i 169 podciljeva koji se trebaju ostvariti do 2030. godine s društvenom, poslovnom, lokalnom i u konačnici globalnom zajednicom. Ciljevi održivog razvoja definirani na tom summitu, tzv. Agenda 2030, trebaju dotaknuti sve aspekte života i poslovanja s posebnim naglaskom na poslovni sektor.

Ciljevi su u tim pozitivnim primjerima poslovanja, jasno komunicirani te se uz ciljeve obično navode sve inicijative koje su kompanije poduzele kako bi svoje poslovanje prilagodile i približile postavljenim ciljevima. Razumijevanje da je održivi način razvoja i poslovanja jedini put za kompanije, javnost i cjelokupno stanovništvo Zemlje, kako bi se ublažile i zaustavile negativne klimatske promjene koje se događaju te kako bi se uspjelo održati kvalitetu života na Zemlji za sve vrste koje na njoj obitavaju, ključno je za integraciju ciljeva održivog razvoja u poslovanje poduzeća (Pletikosić i Tafra-Vlahović, 2019). Svi dionici poduzeća, kako unutarnji tako i vanjski, trebaju biti upoznati s ciljevima te im ciljevi trebaju biti jasni i dosežni ako rade na prilagodbama, akcijskim koracima te ostalim inicijativama kako bi dosegli ciljeve. Slika 5 prikazuje 17 ciljeva održivog razvoja koji su prihvaćeni od strane država potpisnica.

Slika 5: Ciljevi održivog razvoja



Izvor: Odgovorno.hr (2016)

#### 4.1. Ciljevi održivog razvoja u hrvatskim kompanijama

Hrvatska udruga poslodavaca je nositelj inicijative UN Global Compacta, najveće svjetske inicijative za održivi razvoj i korporativnu održivost (Hrvatska udruga poslodavaca, b.d.). Cilj UN Global Compacta je pružanje podrške poslovnom sektoru u cilju ispunjavanja postavljenih ciljeva od strane UN-a do 2030. godine.

Poduzeća, koja su potpisnice ovog Sporazuma, dužna su poslovati po Deset načela UN Global Compacta. Deset načela (UN Global Compact, b.d.) UN Global Compacta odnose se na ljudska prava, rad i okoliš.

Načela ljudskih prava su:

- Poduzeća trebaju podupirati i poštivati zaštitu međunarodno priznatih ljudskih prava.
- Poduzeća se trebaju pobrinuti da ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava.

Načela koja se odnose na rad su:

- Poduzeća trebaju podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje.
- Dokidanje svih oblika prisilnog rada.
- Stvarno ukidanje dječjeg rada.
- Ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja.

Načela koja se odnose na okoliš su:

- Poduzeća trebaju podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša.
- Poduzeća trebaju pokrenuti inicijative radi veće odgovornosti prema okolišu.
- Poduzeća trebaju poticati razvoj i širenje ekološki prihvatljivih tehnologija

Načelo borbe protiv korupcije je da bi poduzeća trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njenim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje. Slika 6 prikazuje skraćeni prikaz deset načela UN Global Compacta, grupiranih u četiri glavna područja: ljudska prava, rad, okoliš i antikorupcija.

Slika 6: Načela UN Global Compacta



Izvor: prilagodila autorica prema Hrvatska udruga poslodavaca (b.d.)



Prema studiji Instituta za Društveno odgovorno poslovanje, koja obuhvaća nefinancijska izvješća kompanija u Hrvatskoj za 2019. i 2020. godinu (Ivanović Ravlić i sur., 2021), 46 % kompanija izjavljuje da im je poslovanje povezano s ciljevima održivog razvoja. Također, poduzeća koja su društveno odgovorna, imaju tendenciju inkorporiranja strategija održivog razvoja u svoje poslovanje i žele moderno poslovati te zadržati svoju konkurentsku prednost, koriste tzv. ESG metode za postizanje globalnih ciljeva. ESG podrazumijeva (eng. *Environment, Social and Governance*) okolišni aspekt, društveni aspekt i upravljački aspekt (Markota Vukić, Omazić i Aleksić, 2018). Ovakve metode i prakse podrazumijevaju, da se uz donošenje strateških korporativnih odluka koje podrazumijevaju ostvarenje financijskih ciljeva, donose i strateške odluke koje utječu na okoliš i društvo što će, u konačnici, utjecati i na financijski rezultat kompanije. Dobro definirana ESG strategija (Ivanović Ravlić i sur., 2021) će utjecati na dugoročni uspjeh poduzeća i to kroz

- poticanje rasta,
- smanjenje troškova,
- minimiziranje regulatornih i pravnih intervencija,
- povećanje produktivnosti zaposlenika,
- optimizaciju ulaganja i imovine.

Poduzeća integriraju svoja nefinancijska izvješća, temeljena na ESG metodologiji, u svoja godišnja korporativna izvještavanja, kako investitora tako i svekolike javnosti kako bi obznanila svoje akcijske korake prema društveno odgovornom poslovanju i održivom razvoju. Na taj način, razmjenom informacija ključnih za razumijevanje poslovanja poduzeća, ne samo s profitnog i financijskog aspekta, već i s aspekta utjecaja poslovanja kompanije na društvo i okoliš, kompanije obznanjuju koje korake su poduzele ili namjeravaju poduzeti u budućem razdoblju u smjeru ostvarenja ciljeva održivog razvoja.

Na hrvatskom tržištu, poduzeća također koriste nefinancijska izvještavanja no ne još kao masovni pokret i inicijativu već u manjoj mjeri pa tako manje od 50 % kompanija na hrvatskom tržištu koristi ovakav način izvještavanja. Nužno je povećati udio kompanija koje koriste ESG metodologiju izvještavanja i na taj način osvijestiti potrebu za inkorporiranjem strategija održivog razvoja u samu strategiju kompanije koja onda postaje pokretač promjena na prostoru na kojem posluje (Markota Vukić, Omazić i Aleksić, 2018)

Prema hrvatskom Zakonu o računovodstvu (Narodne novine, 2015) te njegovim izmjenama i dopunama te uskladama s normama Europske Unije, nefinancijska izvješća velikih poduzetnika, sastavljena za poslovnu godinu 2017. i objavljena u 2018. godini, postaju zakonska obveza. Na ovaj način je Europska Unija uvela jedinstvenu regulativu za nefinancijsko izvještavanje na prostoru EU za velike poduzetnike (koji na datum bilance prelaze kriterij prosječnog broja od 500 radnika tijekom prethodne poslovne godine. Od 2024. godine, nefinancijska izvješća postaju zakonska obveza za velike poduzetnike.

Poduzeća, kroz objavljivanje nefinancijskih izvješća, postaju transparentnija i svakako naglašavaju svoju ulogu društveno odgovornih poduzeća (Markota i Vukić, 2021). Danas je šira javnost vrlo zainteresirana za način rada i donošenja odluka poslovnih subjekata, poglavito onih odluka koje se tiču utjecaja na okoliš i društvo u kojem poduzeće posluje. Osvještavanje svakog pojedinca o vremenu u kojem se nalazi i cjelokupnoj problematici s kojom je čovječanstvo suočeno, pojačava interes javnosti i svojevrsni pritisak prema poduzećima koja i dalje hoće ostati konkurentna na tržištima na kojima posluju. Potrošači žele znati podrijetlo proizvoda, sirovina, materijala i načina proizvodnje.

Danas tehnologije, kao što su npr. *blockchain* tehnologije, omogućavaju sljedivost svakog koraka proizvodnje, transparentnost lanaca opskrbe i vidljivi prikaz svih koraka koje je poduzeće poduzelo da stavi neki proizvod na policu. Transparentnošću poslovanja kompanije obznanjaju da nemaju što skrivati, da posluju na društveno odgovoran način i time zaslužuju povjerenje svojih potrošača te ostvaruju svoje ciljeve kroz dugoročnu lojalnost ljudi koji kupuju njihove proizvode (Cascone i sur., 2022).

Primjeri dobre prakse poduzeća koja već imaju implementirane mjere za ostvarenje održivih ciljeva, kružnog gospodarstva, ekološkog gospodarenja otpadom te ostalih inicijativa društveno odgovornog poslovanja, predstavljaju zorne primjere svjesnosti i nužnosti uvođenja promjena u poslovanju koje će polučiti pozitivne utjecaje poslovanja kompanije na društvo i okoliš (Debeljak i sur., 2007). Primjera u Hrvatskoj je sve više i više i nastavak pozitivnog trenda u broju poduzeća koje posluju društveno odgovorno i u svoje strategije uvode aktivnosti održivih inicijativa, pokazuje da Hrvatska ipak ide u korak s trendovima i da se rađa svjesnost vremena i okolnosti u kojima se nalazi. Državne institucije te i privatni poslovni sektor iniciraju razne zelene događaje, konferencije, panel rasprave ili aktivnosti čišćenja određenih područja od otpada te doniranje financijskih sredstava za zelene projekte

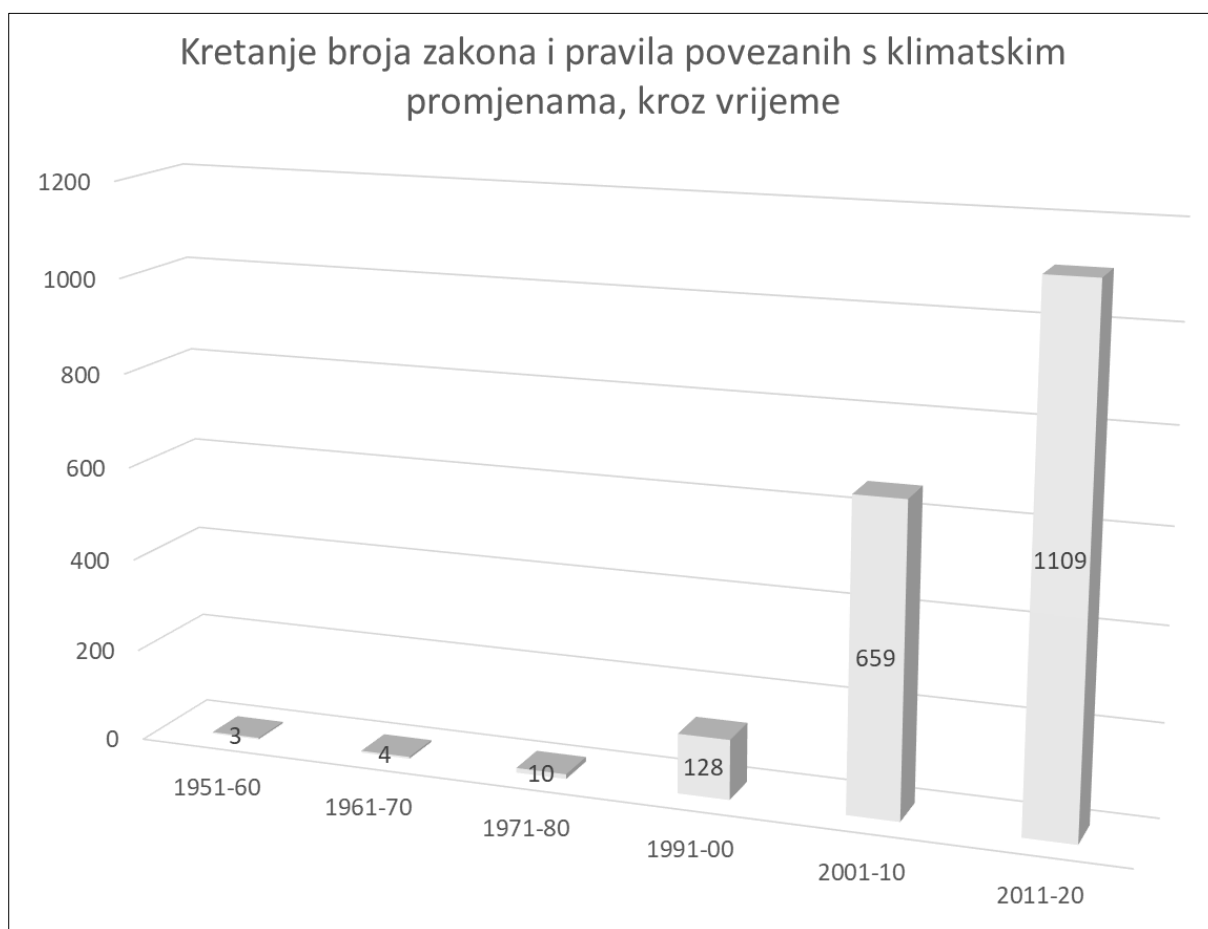
i na taj način utiru put prema održivom razvoju i poslovanju. Integracijom šire javnosti u projekte ovakvoga tipa, poduzeća postaju društveno odgovorna i duboko integrirana u društvena kretanja te samim time postaju važan nositelj promjena koje mogu inicirati. Svojim društveno odgovornim poslovanjem i zelenim inicijativama, poduzeća postaju svijetli primjeri dobrih praksi od kojih i šira javnost može učiti i ugledati se na takav tip ponašanja (HINA Zelena hrvatska, b.d.). Takvi predvodnici promjena i održivog razvoja postaju poželjni poslodavci, prepoznati su kao poduzeća čije je poslovanje društveno odgovorno i pozitivno utječe na okoliš i društvo te ostvaruju značajnu konkurentsku prednost pred ostalima. Osjetljivost javnosti na poslovanje poduzeća i transparentnost svih koraka u poslovanju po pitanju održivosti i društvene odgovornosti, stavlja dodatnu odgovornost pred poduzeća da ispune očekivanja svojih glavnih utjecajno interesnih skupina te na taj način postanu prepoznatljive kao pozitivni primjeri modernog poslovanja.

Utjecaj poduzeća na društvo i okoliš je golemo no isto tako raste i svjesnost i pritisak društva prema poduzećima za prilagodbu poslovanja na održiv način i anuliranje negativnih učinaka zagađenja, emisije ugljičnog dioksida i kao posljedica globalnog zagrijavanja Zemlje.

Istraživanje koje je Deloitte konzultantska kuća izradila 2020. godine u Europi (Sullivan i sur., 2022), pokazuje da su glavni dionici poduzeća itekako svjesni okolnosti u kojima se nalaze. Prema rezultatima istraživanja, devet od deset ispitanih potrošača (94 %) su se izjasnili da im je zaštita okoliša i osobna važna. Preko 80 % menadžera ispitanih istraživanjem, izjavili su da su im zaposlenici jako zabrinuti za klimatske promjene koje se događaju. Dvije trećine europskih direktora financija je izjavilo da osjećaju pritisak investitora i glavnih dionika vezano uz klimatske promjene. Vlade diljem raznih država podigle su stupanj aktivnosti vezanih uz regulative povezane s klimatskim promjenama i zaštitom okoliša. Mnogi građani još uvijek misle kako vlade ne čine dovoljno kako bi umanjile problem klimatskih promjena.

Ovakvo istraživanje ukazuje na to da je svekolika javnost itekako svjesna ozbiljnosti situacije i da vrši pritisak prema institucijama i kompanijama kako bi se poduzele što aktivnije mjere i koraci u cilju zaustavljanja negativnih učinaka utjecaja čovjekovog djelovanja na okoliš. Slika 7 prikazuje kretanje broja zakona i pravila povezanih s klimatskim promjenama kroz vrijeme, što svakako naglašava percepciju društva na inicijative i potrebu za održivim načinom poslovanja.

Slika 7: Kretanje broja zakona i pravila povezanih s klimatskim promjenama, kroz vrijeme



Izvor: prilagodila autorica prema Sullivan i sur. (2022)

Ono što poduzeća mogu poduzeti da bi zadovoljila potrebe odnosno ispunile ciljeve svojih glavnih dionika, kako unutarnjih tako i vanjskih, jest razumjeti potrebe svojih dionika i prilagoditi set mjera i ciljeva u svrhu ostvarenja tih potreba. Ovakve prilagodbe podrazumijevaju kreiranje seta mjera koje do sada nisu bile dio organizacijske kulture niti strateških odrednica već posve novi akcijski koraci koji se tek trebaju poduzeti (Lončar, 2019).

Također se može dogoditi da poduzeće mora kreirati svoju strategiju u smjeru održivosti, surađujući s drugim poduzećima na tržištu ili čak postati dio potpuno novog ekosustava. Istraživanje novih poslovnih modela i sinergija dovest će do kreiranja novih vrijednosti i promjene i prilagodbe poslovanja okolnostima u kojima se poduzeće nalazi, poduzimajući korake prema slici budućnosti u kojoj se želi naći.

## 4.2. Povijest i korporativni ustroj kompanije Grupa Podravka

Kompanija Podravka d.d. osnovana je 1947. godine (Podravka, b.d.b), u društvenom vlasništvu, od kada i nosi ime Podravka, sa sjedištem u Koprivnici. Podravka prvo započinje s proizvodnjom marmelade, te 1952. godine širi proizvodnju na bombone, voćne sirupe, senf, voćna vina, mesne i povrtno konzerve. 1957. godine, Podravka počinje s proizvodnjom juha, dok već iduće godine širi asortiman juha i godinu nakon stvara Vegetu, po kojoj postaje naširoko poznata. 1967. godine, Podravka širi svoje tržište prema inozemstvu, izvozeći prvo u Mađarsku i Rusiju.

Sedamdesetih godina prošlog stoljeća, Podravka počinje s proizvodnjom dječje hrane, najpoznatiji brend je Čokolino. Iste godine širi poslovanje integracijom punionice mineralne vode Lipik. 1972. godine, Podravka otvara tvornicu Belupo za proizvodnju lijekova i kozmetike. 1993. godine, Podravka je privatizirana i postaje dioničko društvo.

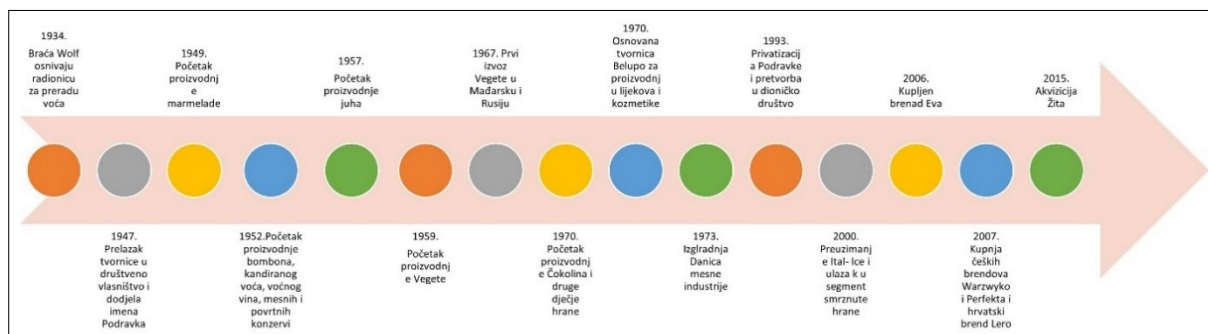
1998. godine, Podravka počinje s proizvodnjom prirodne negazirane vode Studena. 2002. godine širi dalje svoj portfelj, preuzimanjem porečkog Ital-Ice i ulaskom u segment smrznutih proizvoda. 2006. godine integrira brand Eva sardine i narednih godina također širi poslovanje kroz akvizicije domaćih i inozemnim brendova te ulazi u gotovo sve segmente prehrambene industrije. Jedna od najznačajnijih akvizicija je recentno preuzimanje poljoprivrenog segmenta poslovanja kroz akviziciju kompanija u vlasništvu Fortenova grupe. Ovom akvizicijom vrijednom 333 milijuna eura, Podravka je postala vlasnik kompanija Belje, PIK Vinkovci, Vupik, Energija Gradec, Belje Agro-Vet i Felix. Nova okosnica poslovanja Podravka grupe tako postaje poljoprivredna proizvodnja, koja uz Prehranu i Farmaceutiku postaje jedan od glavnih stupova poslovanja Podravka Grupe ( Podravka, 2024).

Na slici 9 su prikazana područja poslovanja Podravka grupe. Podravka posluje u više od pedeset zemalja na svih pet kontinenata. Grupa Podravka je multinacionalna kompanija koja kroz svoje podružnice posluje u 22 svjetske države na svih pet kontinenata.

Podravka danas čini poslovni sustav koji koristi načela korporativnog upravljanja te se sastoji od Uprave, koju čini Predsjednik sa svoja četiri člana, te Nadzorni odbor koji broji devet članova (Podravka, b.d.a). Podravka ima i tri pododbora, u cilju transparentnosti poslovanja, a to su Revizorski odbor, Odbor za primitke i Odbor za imenovanja. Podravkina dionica kotira na burzi i podložna je redovnom trgovanju. Organizacija Grupe podrazumijeva dva strateška

područja – Prehrana i Farmaceutika (Podravka, 2022). Tržišne regije na kojima Podravka posluje dijele se na Regiju Adria (tržište Hrvatske i jugoistočne Europe) i na Internacionalna tržišta (tržište Centralne Europe, tržište Zapadne Europe i prekoceanskih zemalja, tržište Istočne Europe i Nova tržišta). Slika 8 prikazuje povijest Podravke od njezinog osnutka do modernih vremena.

Slika 8: Povijest Podravke

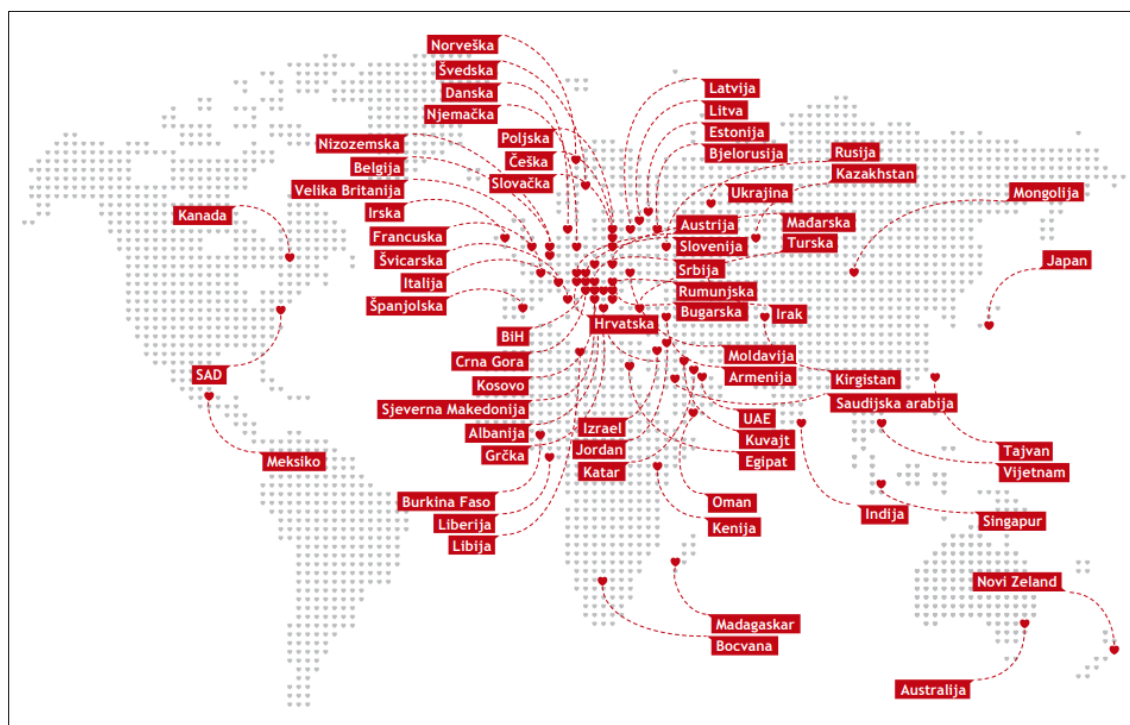


Izvor: prilagodila autorica prema Podravka (b.d.b)

U organizacijskoj shemi Podravke, važno mjesto zauzima i Upravljanje operativnom efikasnosti i lancem opskrbe, budući da Podravka surađuje s preko 10000 dobavljača te je područje značajno za operativnu i troškovnu efikasnost.

Odjel Poslovna kvaliteta i održivi razvoj, osnovan još 2015. godine, zadužen je za implementaciju certifikata i normi po kojima Podravka posluje (ISO norme, Halal, Kosher, Bio, Europe Vegan i drugi) te za kreiranje i izvještavanje nefinancijskih izvještaja u koje su inkorporirani i ESG izvještaji.

Slika 9: Područje poslovanja Grupe Podravke

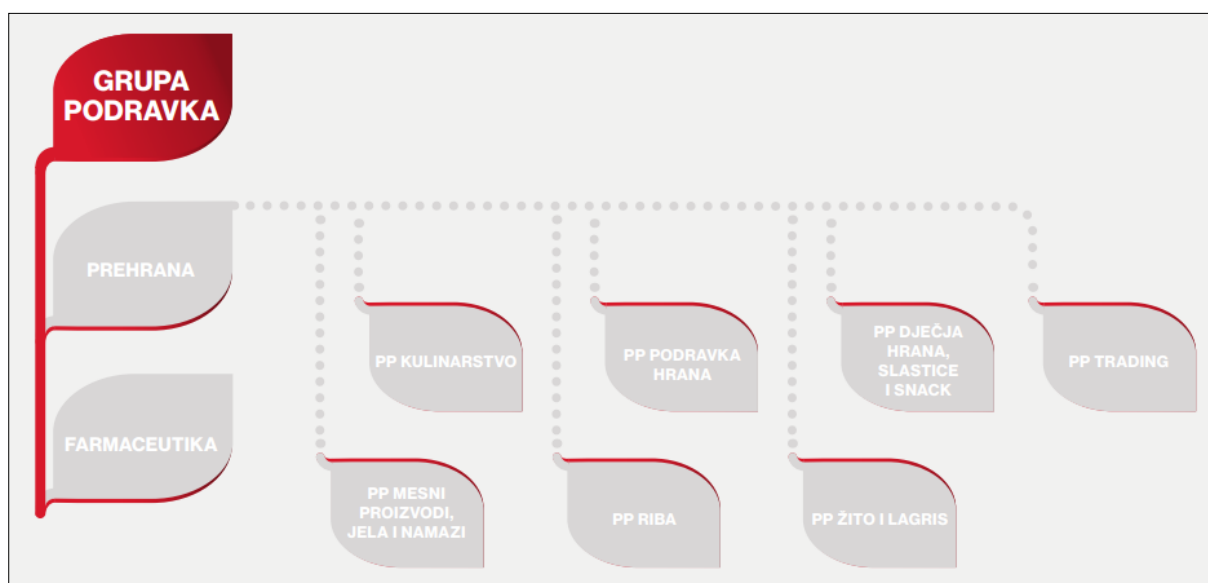


Izvor: Podravka, 2020.

Tijekom godina, od svog osnutka, pa sve do danas, Podravka kontinuirano organski raste ili kroz otvaranje novih tvornica (npr. mesna industrija Danica ili Belupo za proizvodnju lijekova i kozmetike) ili akvizicijama drugih poslovnih subjekata odnosno kupovine brendova (brend Eva, tvornica Ital-Ice, češke tvornice Lagris, ili hrvatski Lero). Slika 9 prikazuje raširenost poslovanja Podravke diljem svjetskih zemalja.

Širenjem svojeg asortimana, kroz integraciju robnih kategorija, od smrznutih proizvoda preko dječje hrane, do mesa i dodataka jelima, Podravka ima širok spektar proizvoda visoke kvalitete i tradicije po kojima je poznata na tržištima na kojima posluje. Daljnjim optimizacijama asortimana, uvođenjem nutritivne strategije (Podravka, 2020) kako bi prilagodila svoje proizvode zahtjevima tržišta te pratila trendove u zdravoj prehrani i tendenciji smanjenja masnoća, šećera i soli u proizvodima, Podravka pokazuje spremnost na promjenu kako bi zadovoljila potrebe svojih potrošača i time zadržala svoju konkurentnu prednost. Slika 10 prikazuje organizacijsku strukturu Grupe Podravka.

Slika 10: Organizacijska struktura Grupe Podravka



Izvor: Podravka, 2020.

### 4.3. Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj kompanije

#### Grupa Podravka

Podravka se proklamira kao društveno odgovorna kompanija (Podravka, b.d.c) koja promiče primjenu normi društveno odgovornog poslovanja te usklađenost gospodarstva s razvojnim ciljevima društvene zajednice i očuvanjem okoliša za buduće generacije.

Podravka u svojoj komunikaciji prema glavnim dionicima, obuhvaća komunikaciju sigurnosti hrane, nutritivne strategije, brige za okoliš, gospodarstvo, poljoprivredu te komunicira i politiku OHS (eng. *Occupational Health and Safety*) odnosno politiku zaštite zdravlja i sigurnosti na radu.

Pod nutritivnom strategijom (Podravka, b.d.c). Podravka podrazumijeva ostvarivanje ciljeva očuvanja zdravlja te promjenu loših prehrambenih navika kroz prilagodbu receptura svojih proizvoda na način da smanjuje udio zasićenih i trans-masnih kiselina, soli i šećera u svojim proizvodima; optimira sastav proizvoda, jasno i točno komunicira sastav proizvoda prema svojim potrošačima. Nutritivna strategija se počela primjenjivati od 2014. godine i rezultati do 2020. godine obuhvaćaju smanjeni udio soli u postojećem slanom asortimanu za 160 tona, smanjeni udio šećera u postojećem slatkom asortimanu za 764 tone, uklonjene trans masti iz cjelokupnog asortimana žitarica za doručak, kremnih namaza i snacka (Podravka, 2021).



Podravka, kao dodatni korak prema održivom poslovanju, u proizvodnji svojih slatkih kremnih namaza od lješnjaka, dehidriranim jušnim kockama, juhama i mješavinama za pripremu jela, koristi certificirano palmino ulje iz održivog uzgoja.

U skladu s nutritivnom strategijom, izrađeni su profili za 29 kategorija proizvoda prema kojima će se razviti nutritivni modeli koji će služiti za razvoj novih proizvoda do 2024 godine. Ti novi proizvodi bit će u skladu s globalnim javnozdravstvenim smjernicama i preporukama po sastavu mikro i makro nutrijenata te na taj način doprinijeti očuvanju zdravlja i boljitka konzumenata Podravkinih proizvoda. Do 2027. godine, Podravka planira smanjiti udio šećera i soli za 20 % u 75 % novih proizvoda.

Podravkina politika OHS, koja podrazumijeva norme za očuvanje zdravlja i sigurnosti na radu, primjenjuje načela norme ISO 45001 (Podravka, 2021) i time se obvezuje:

- Zaštititi zdravlje svih zaposlenika pružajući sigurno okruženje za rad
- Osiguravati sve potrebne resurse za kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu
- Provoditi procjene rizika i prilika sustava upravljanja zaštitom i zdravljem, prepoznavati opasnosti i minimizirati rizike
- Educirati, osposobljavati i usavršavati zaposlenike
- Provoditi postavljene ciljeve zaštite zdravlja i sigurnosti na radu

Sigurnost hrane se provjerava u Podravkinim certificiranim laboratorijima kontrole kvalitete koji su integrirani informatičkim sustavom te im je poslovanje usklađeno međunarodnim smjernicama i legislativom. Sirovine prolaze kroz višestruku kontrolu, analitičku kontrolu dokumentacije, kontrolu internim i eksternim akreditiranim laboratorijima. Verifikacija svih proizvodnih faza odvija se kontrolom poluproizvoda i gotovih proizvoda prije lansiranja na tržište. Podravka ima certifikate (Podravka, b.d.d) po čijim normama i načelima posluje (ISO 9001, ISO 27001, ISO 45001, HACCP, IFS; BRC, HALAL, Kosher, AO ECS-gluten free, European Vegan, RSPO, Bio).

Podravka ima razrađenu i GMO politiku (Podravka, b.d.e) tako što prati porijeklo sirovine koje koristi u svojim proizvodnim procesima, imajući na umu da ne koristi sirovine dobivene iz genetski modificiranih izvora ili one koje sadrže genetski modificirane organizme.

Visoki stupanj tehnologije koji se koristi u Podravkinim proizvodnim pogonima, omogućava sljedivost, praćenje i kontrolu sirovina, poluproizvoda i proizvoda u svim stupnjevima proizvodnje na brz i jednostavan način s historijatom promjena i aktivnosti poduzetih u smjeru sprečavanja bilo kakve kontaminacije.

Podravka je usmjerena i na društvene aktivnosti (Podravka, 2022) u svom opusu poslovanja društveno odgovornog poduzeća te kroz razne projekte društvenog značaja potiče trend zdravog načina života, profesionalno usavršava zaposlenike te potiče njihovu izvrsnost kao članova društvene zajednice kojoj pripadaju.

Podravkin utjecaj na okoliš potpomognut je jasno postavljenim ciljevima u kojima se iznosi namjera kontinuiranog smanjenja utjecaja poslovanja na okoliš te održavanje razine održivosti. Podravkini ciljevi usmjereni na očuvanje okoliša i smanjenje negativnog utjecaja na ogledaju se u (Podravka, b.d.f):

- Stručnim usavršavanjem osvijestiti i unaprijediti odnos radnika prema okolišu
- Kontinuirano smanjivati ispuštanje i opterećenje otpadnih voda
- Gospodariti otpadom kao korisnom sirovinom i resursom
- Zaštiti okoliš od štetnika
- Unaprijediti rad laboratorija i uređaja za otpadne vode
- Aktivno sudjelovati u radu organizacija koje pokrivaju područje zaštite okoliša

Postavljene ciljeve Podravka i ostvaruje kroz osvještavanje radnika, poboljšanje uređaja za pročišćavanje otpadnih voda, poglavito na lokacijama proizvodnje mesa i dječje hrane. Podravka je, u cilju implementacije mjera kružnog gospodarstva i boljeg gospodarenja otpadom, ustrojila eko – dvorište (Podravka, 2021), u kojem organizira i sortira otpad, prijavljuje kretanje ambalažnog otpada te prati stanje i kretanje opasnih tvari. Podravka sudjeluje u radu brojnih organizacija u cilju društveno odgovornog poslovanja i koraćanja prema putu održivosti, kao što su Eko-ozra, HUP, HR PSOR i drugi (Podravka, 2021).

Podravka u svojem poslovanju ističe načela korporativnog upravljanja i etičkog poslovanja uz fokus na ispunjavanje ciljeva i zadovoljenja potreba svih svojih dionika, kako zaposlenika, dioničara, vlasnika tako i šire javnosti odnosno društva u kojem posluje (Podravka, 2022). Kroz prilagodbu i uvođenje promjena u svojim proizvodima, koji teže poticanju zdravog načina života i poštivanju globalnih javnozdravstvenih standarda, tako i kroz načine i prilagodbe

poslovanja, u cilju smanjenja negativnog utjecaja na okoliš te prevencija šteta, Podravka izražava intenciju za što manjim korištenjem neobnovljivih resursa te pametnim i održivim gospodarenjem otpadom. 2015. godine je Podravka formirala Odjel za održivi razvoj (Podravka, 2020) unutar svojeg korporativnog ustroja te počinje i s nefinancijskim izvještavanjem prema ESG standardima.

Podravka je kompanija koja ima više od 500 zaposlenih, i prema hrvatskom Zakonu o računovodstvu (Narodne novine, 2015), koji je usklađen s normama Europske Unije, od 2017. godine je dužna kreirati i objavljivati nefinancijske izvještaje. Podravka je u svoje nefinancijske izvještaje integrirala ESG izvještaje (Podravka, 2021) koji obuhvaćaju okolišni aspekt, društveni aspekt i aspekt korporativnog upravljanja. Kriteriji izvještavanja koji se odnose na okoliš, razmatraju učinke utjecaja na okoliš. Kriteriji društvenog aspekta, prikazuju na koji način Podravka upravlja odnosima sa zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i svim društvenim dionicima s kojima posluje. Kriteriji korporativnog upravljanja obuhvaćaju izvještavanje o dobroj praksi upravljanja poduzećem, o naknadama koje su isplaćene zaposlenicima, transparentnosti, sustavu unutarnjih kontrola.

Podravkini ESG izvještaji su usklađeni s GRI standardima (eng. *Global Reporting Initiative*) odnosno napravljeni prema Standardima za izvještavanje o održivosti temeljenim na najboljim svjetskim praksama (Podravka, 2021).

Prema Podravkinim Godišnjim nefinancijskim izvještajima za 2020. godinu, Podravka se strateški odredila kao kompanija koja primjenjuje pristup predostrožnosti (Podravka, 2021) u cilju zaštite zdravlja svojih zaposlenika te zdravlja ljudi uopće te kroz zdravstveno zaštitne programe na koje šalje svoje zaposlenike, iskazuje brigu za njihovo zdravlje, dok kroz uravnoteženje nutritivno adekvatnih proizvoda, pozitivno utječe na zdravlje svih ljudi koji konzumiraju Podravkine proizvode.

Kroz pristup predostrožnosti s ciljem smanjenja negativnih utjecaja na okoliš, Podravka poduzima inicijative u smjeru ispunjenja toga cilja (Podravka, 2021):

- Iskorištavanje nusproizvoda prerade
- Ulaganje u nove zelene tehnologije obrade hrane
- Podizanje kapacitiranosti vlastitih tehnoloških resursa
- Unapređenje efikasnog gospodarenja otpadom

Kompanije Žito i Belupo, kao sastavnice Podravka Grupe, posluju također prema načelu predostrožnosti i dok Žito, prema tom načelu, proširuje opseg upotrebe certificirane palmine masti (bez genetski modificiranih komponenti), širi nacrt smjernica za korištenje održive ambalaže, Belupo se fokusira na komponente zaštite okoliša kroz optimalnije sustave upravljanja i gospodarenja otpadom (Podravka, 2021).

Podravka se također obvezala na društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj kroz vanjske inicijative kao što su Smjernice OECD za korporativno upravljanje, UN Global Compact, čija je potpisnica te politika hrane bez GMO te interne državne kodekse kao što su Kodeks korporativnog upravljanja HANFA i Zagrebačka Burza, Kodeks etike u poslovanju HGK i druge (Podravka, 2021).

Ključnim načelima korporativnog upravljanja, Podravka se zalaže za transparentnost poslovanja, jasno razrađene procedure za rad uprave i nadzornog odbora, učinkovitu unutarnju kontrolu i sustav odgovornosti te izbjegavanje sukoba interesa. Prateći inicijative i strategiju održivog poslovanja, Podravka u svojem Godišnjem izvješću iz 2022. godine obznanjuje da je uspostavljen sektor Poslovna održivost i zelena transformacija (Podravka, 2022) koji je zadužen za uspostavu, standardizaciju i poboljšanje poslovnih procesa u skladu s trendovima poslovanja i tržišta, za nefinancijsko izvještavanje i upravljanje održivim razvojem, identifikaciju potencijala za korištenje potpora te za suradnju s vanjskim partnerima u certifikaciji sustava upravljanja i provedbi inspekcijskih nadzora.

Podravka, u svom društveno odgovornom poslovanju se zalaže i za politiku nediskriminacije i politiku raznolikosti.

Kroz osiguravanje kvalitete proizvoda, kvalitete i unapređenja poslovnih praksi i tehnologija, brige za zaposlenike, potrošače, investitore i društvo u cjelini, kroz inicijative i smjernice društveno odgovornog poslovanja i održivosti, Podravka igra važnu ulogu predvodnika u načinu inkorporiranja strategija održivosti u strategiju poduzeća i kao takva, na hrvatskom tržištu, postavlja ljestvicu koju trebaju dosegnuti i sve ostale kompanije koje posluju na istom prostoru. Zadovoljenje potreba glavnih dionika Podravke kroz integraciju ekonomskih i društvenih ciljeva te uz kvalitetno i transparentno korporativno upravljanje, stavlja Podravku na mjesto modernih kompanija koje razumiju trenutak u vremenu u kojem se nalaze, nužnost promjene i prilagodbe i kreću tim putem. Podravka se odredila kao poduzeće koje posluje

prema načelima održivog razvoja kojoj je cilj optimalno koristiti resurse uz što manje otpada (Podravka, 2022).

Podravka nastoji što više koristiti domaće sirovine u proizvodnji svojih proizvoda od voća i povrća te kontinuirano povećava suradnju s lokalnim zajednicama kroz OPG-ove, zadruge, poljoprivredne proizvođače. Na taj način potiče i razvoj lokalne poljoprivrede te time utječe na održivi razvoj lokalne zajednice i društva u kojem posluje.

Podravkina ovisnost o primarnim sirovinama stavlja pred kompaniju zadatak da prati klimatske trendove i nastavno na njih formira strategiju poslovanja za sljedeće razdoblje. Tako je Podravka, praćenjem trendova klimatskih promjena, došla do zaključka da se klima na prostoru Hrvatske uvelike promijenila u zadnjih tridesetak godina – uočen je trend smanjenja oborina na godišnjoj razini za 7 %, uočen je trend smanjenja srednjih mjesečnih količina oborina te trend porasta godišnje temperature za 1,5 °C (Podravka, 2021). Sukladno ovim saznanjima, Podravka je poduzela mjere prilagodbe svojega poslovanja instaliranjem sustava navodnjavanja na određenim proizvodnim površinama te je izgradila sustave odvodnje viška oborinskih voda s ugroženih proizvodnih površina. Borba protiv smanjivanja toplinskog stresa proizvodnih kultura vodi se odabirom i selekcijom najtolerantnijih i najperspektivnijih sorta povrća i ratarskih kultura kako bi se zaštitio očekivani prinos za proizvodnju. Podravka također uvodi nove agrotehničke mjere koje su prilagođene novonastalim klimatskim uvjetima.

Podravka ulaže i značajna sredstva u strategije energetske učinkovitosti odnosno povećanje energetske efikasnosti i smanjenje emisija ugljičnog dioksida u atmosferu. Kroz politiku upravljanja voznim parkom i nabavkom novih vozila koja emitiraju manje ispušnih plinova, Podravka je u godinu dana, od 2019. godine do 2020. godine, smanjila emisiju ugljičnog dioksida za 12,22 %. (Podravka, 2021) Podravka surađuje i u društveno odgovornim projektima i inicijativama humanitarnog, sportskog, kulturnog i obrazovnog karaktera, etablirajući se u društvu i na tržištu kao prepoznatljiva društveno odgovorna kompanija.

Usporedbom i analizom Podravkinih ESG izvještaja za 2020. i 2021. godinu, po tri ključna kriterija dolazi se do zaključka da Podravka ulaže znatne napore u razvoj održivog poslovanja (Tablica 4).

Podravka, kroz poslovanje svoja dva glavna poslovna segmenta, Prehrana i Farmaceutika, spada u djelatnosti koje ne emitiraju velike količine stakleničkih plinova u atmosferu, budući

da ove djelatnosti nisu navedene u Delegiranoj uredbi o EU taksonomiji klimatski održivih djelatnosti. (Podravka, 2021) Podravka se opredijelila za primjenu načela održivog razvoja i čiste proizvodnje s fokusom na zaštitu okoliša. Sve aktivnosti koje poduzima, moraju biti u skladu s propisima i zakonskim aktima na tržištima na kojima posluje. Ako propisi ili zakonski akti ne postoje, uzimaju se u obzir međunarodni standardi. Tablica 4 prikazuje odnos okolišnih kriterija kroz godine, od 2020. do 2022. godine.

Tablica 4: Okolišni kriteriji Grupe Podravka 2020. – 2022. godine

OKOLIŠNI KRITERIJI "E"	JEDINICA	2020.	2021.	2022.
Ukupna emisija GHG ( scope 1)	000t	50,0	41,2	37,4
Ukupna emisija GHG ( scope 2)	000t	23,5	30,0	28,5
Ukupna emisija CO2 (scope 1)	000t	50,0	41,1	37,3
Ukupna emisija CO2 (scope 2)	000t	23,5	30,0	28,5
Ukupna emisija CO2 iz drvene sječke	000t	10,2	8,5	9,4
Iznos kazni vezanih uz utjecaj na okoliš	mil HRK	0,0	0,0	0,0
Ukupna potrošnja energije	000 MWh	276,3	282,3	264,7
Iskorištena energija iz obnovljivih izvora	000 MWh	26,7	23,4	27,0
Potrošnja električne energije	000 MWh	79,9	79,6	77,5
Utrošeni ugljen	000t	0,0	0,0	0,0
Utrošeni prirodni plin	000m3	12.834,4	13.501,8	11.078,0
Utrošena sirova nafta /dizel	000m3	3,4	3,3	2,6
Proizvedena električna energija iz obnovljivih izvora	000 MWh	0,7	0,7	1,1
Proizvedena energija iz obnovljivih izvora	000 MWh	26,1	22,7	26,4
Ukupno stvoreni otpad	000t	13,2	13,1	13,5
Stvoreni opasni otpad	000t	0,1	0,1	0,1
Reciklirani otpad	000t	7,2	7,5	5,7
Ukupna potrošnja vode	000m3	951,1	901,7	936,4
Postotak recirkulirane vode	postotak	9,5	9,3	10,0
Ukupno recirkulirana voda	000m3	90,7	83,6	93,6
Emisija u vode	000m3	0,0	0,0	0,0
Aktivnosti s negativnim utjecajem na bioraznolikost	DA/NE	NE	NE	NE
Politika zaštite okoliša	DA/NE	DA	DA	DA

Izvor: priredila autorica prema Podravka (2023)

Racionalno korištenje resursa, smanjenje emisija stakleničkih plinova te pametno gospodarenje otpadom je strategija koju je Podravka izabrala kao put do postizanja cilja održivog poslovanja. Proizvodnjom se emitiraju niske razine CO<sub>2</sub> u atmosferu dok dio emisije dolazi i od Podravkinog voznog parka.

Zamjenom vozila, što teretnih što osobnih, koji imaju Euro VI norme, smanjena je emisija CO<sub>2</sub> u 2021. godini za 2,89 % u odnosu na prethodnu godinu (Podravka, 2022). U 2022. godini, Podravka i dalje aktivno implementira koncepte održivog razvoja u svoje poslovanje te aktivno radi na inicijativama kako svoju proizvodnju i ostale segmente poslovanja učiniti što održivijim

s manje negativnih posljedica na okoliš. Tako u Godišnjem izvješću za 2022. godinu, Podravka obznanjuje da je smanjila emisije stakleničkih plinova za 9,2 % u odnosu na 2021. godinu, što je rezultat niže potrošnje plina i rasta utrošene energije iz obnovljivih izvora energije (drvena sječka) te smanjenje količine utrošenog goriva (Podravka, 2023).

Podravka u proizvodnim procesima sve više koristi energiju iz obnovljivih izvora kao što je kotlovnica na drvenu sječku, fotonaponska elektrana na tvornici Kalnik te se planiraju daljnje investicije u izvore obnovljive energije (fotonaponska elektrana na prostoru tvornice Danica). Korištenjem energije iz obnovljivih izvora u većoj mjeri, doći će do daljnjeg smanjenja emisije stakleničkih plinova i smanjenja negativnog utjecaja na klimu i okoliš. Kontinuiranim ulaganjem u tehnologiju, optimizaciju poslovanja postižući bolju energetska učinkovitost, pozitivno se utječe na okoliš.

Podravka u svojim nefinancijskim izvješćima ističe da je učinak klimatskih promjena najviše vidljiv na segmentu Prehrane, i to poglavito u poljoprivrednoj proizvodnji te su tako štete, uzrokovane ekstremnim vremenskim prilikama koje se povezuju s klimatskim promjenama, u 2022. godini iznosile 2,5 milijuna kuna dok u 2021. godini takvi učinci nisu zabilježeni (Podravka, 2022).

Istaknuto je također da su utvrđene značajne štete uzrokovane olujnim nevremenom, ne samo vezane uz poljoprivredne nasade već i štete na skladišnim prostorima, u ukupnom iznosu od 1,1 milijun kuna, dok u 2021. godini takve štete nisu zabilježene. Također je istaknuta problematika u dostupnosti ribe za proizvodnju ribljih konzervi i ostalih prerađevina kojima je riba glavni sastojak. Na dostupnost ribe je, uz promjenu puhanja vjetrova, utjecala i regulativa kojom se ograničava izlov plave ribe pa je ukupna dostupnost riblje sirovine smanjenja za 15 % u 2022. godini (Podravka, 2023). Tablica 5 prikazuje društvene kriterije Podravke od 2020. godine do 2022. godine.

Tablica 5: Društveni kriteriji Grupe Podravka 2020 – 2022. godine

DRUŠTVENI KRITERIJI "S"	JEDINICA	2020.	2021.	2022.
Zaštita zaposlenika /politika zaštite zviždača	DA/NE	DA	DA	DA
Davanje i financiranje zajednice	mil HRK	21,1	22,4	23,6
Političke donacije	mil HRK	0	0	0
Politika zaštite ljudskih prava	DA/NE	DA	DA	DA
Politika protiv iskorištavanja rada djece	DA/NE	DA	DA	DA
Politika garancije kvalitete i opoziva proizvoda	DA/NE	DA	DA	DA
Politika jednakih prilika	DA/NE	DA	DA	DA
Politika pravednog nagrađivanja	DA/NE	DA	DA	DA
Politika poslovne etike	DA/NE	DA	DA	DA
Anti korupcijska i etička politika	DA/NE	DA	DA	DA
Politika upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti pri radu	DA/NE	DA	DA	DA
Politika primitaka	DA/NE	NE	DA	DA
UN svjetska inicijativa za društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj	DA/NE	NE	NE	NE
Ukupan broj zaposlenih na 31.12.	broj	6650	6557	6299
Broj žena u ukupno zaposlenima na 31.12.	broj	3481	3437	3292
Prosječna dob zaposlenika na 31.12.	broj	45	46	46
% invalida u radnoj snazi na 31.12.	postotak	3,10%	3,90%	3,20%
Omjer osnovne plaće i naknade između spolova	postotak	3,20%	2,20%	1,90%
Izgubljeni radni sati zbog posljedica ozljeda na radnom mjestu	broj sati	20.611	33.643	26.599
Broj ozljeda na radu	broj	103	110	92
Stopa ozljeda na radnom mjestu sa smrtnim posljedicama	broj	0	0	0
Stopa ozljeda na radnom mjestu koje su rezultirale izgubljenim radnim satima	broj	10,8	9,3	7,7
Stopa ozljeda na radnom mjestu koje se mogu zabilježiti	broj	11,4	11,8	10
Stopa teških ozljeda na radnom mjestu	broj	1	1,3	0,7
% obrtaja zaposlenika	postotak	6,3%	6,8%	11,3%
% zaposlenih koji su članovi sindikata	postotak	40,9%	40,5%	40,8%
Broj zaposlenih na nepuno radno vrijeme	broj	62	70	67
Broj sezonskih zaposlenika	broj	71	135	166
Broj zaposlenih povremeno na ugovor (revizija, konzultanti)	broj	616	649	31
Politika edukacije i obučavanja zaposlenika	DA/NE	DA	DA	DA
Ukupan trošak edukacije i obuke zaposlenika	mil HRK	3,9	3,6	5,2
Ukupan broj sati utrošenih na edukaciju i obuku	broj sati	99.174	104.854	106.717
Ukupan broj dobavljača na 31.12.	broj	10.008	10.106	10.178
Ukupan broj domaćih dobavljača na 31.12.	broj	6.215	6.133	6.346
Kvartalni konferencijski pozivi s investitorima	DA/NE	NE	NE	NE

Izvor: priredila autorica prema Podravka (2023).

Podravka ulaže u uvjete rada, razvoj kompetencija, sustav napredovanja i nagrađivanja. Kroz strategiju upravljanja ljudskim resursima, definiranu do 2025. godine, Podravka planira detektirati talente i nasljednike, razviti programe za zadržavanje mladih zaposlenika te u suradnji s obrazovnim institucijama, detektirati nove potencijalne zaposlenike. Podravka ulaže i u programe zaštite zdravlja zaposlenika te se brine o adekvatnim naknadama i nagradama za rad. Podravka njeguje poslovnu okolinu bez diskriminacije i omogućuje raznolikost te ravnopravnost spolova.

Među zaposlenicima Podravke je u 2022. godini 52 % žena (Tablica 5), dok među visokoobrazovanim radnicima, čak 65 % čine žene. U Upravi kompanije je od 2021. godine 40 % žena, što je u skladu sa smjericama EU za rodnu ravnopravnost (Podravka, 2023). Podravka ima razvijene programe za edukaciju zaposlenika te povećanje njihovih



kompetencija, ne samo kroz profesionalnu karijeru već i formalno obrazovanje. Broj sati koji su utrošeni na edukacije zaposlenika je u 2021. godini veći za 57 % u odnosu na 2020. godinu, dok za dodatnih 1861 sati raste broj sati utrošenih na edukacije u 2022. godini (Podravka, 2023).

Podravka je tijekom 2021. godine u svoje programe uvrstila i program „Management Assessment“, koji obuhvaća procjenu kompetencija menadžera unutar kompanije. Ovaj program je odrađen s vanjskim nezavisnim partnerima te je kroz isti prošlo preko 40 menadžera (Podravka, 2022). U 2022. godini se planira kroz isti program provući još šezdesetak menadžera Podravke u cilju detektiranja menadžera s najviše potencijala i kompetencija kako bi ostvarili organizacijske ciljeve. Fokus na razvoj ljudskih potencijala se ogleda i u reorganizaciji Sektora ljudskih resursa u 2022. godini kako bi se stavio dodatni fokus na pozicioniranje ljudskih resursa kao strateške, a ne administrativne funkcije. Tijekom 2022. godine, Podravka je napravila iskorake u poboljšanju materijalnih prava zaposlenika te uvjeta rada. Kroz inicijative globalnog anketiranja zaposlenika o njihovoj angažiranosti, korporativnoj kulturi i korporativnoj klimi, Podravka poduzima inicijative s fokusom daljnjeg poboljšanja dobrobiti i zadovoljstva svojih zaposlenih.

Unutar Podravkinih kompanija je uspostavljen i socijalni dijalog te radnici sudjeluju u radu Radničkog vijeća i dio su sindikata koji promiče njihove zahtjeve i potrebe. Tijekom 2021. godine su održavane sjednice Radničkog vijeća na kojem su bili prisutni i predstavnici poslodavca te su obrađivane teme od važnosti za radnike i za poslodavca (Tablica 6).

Podravka pokazuje svoje društveno odgovorno poslovanje odgovarajući na potrebe i zahtjeve svih svojih dionika pa tako pokazuje i brigu za potrošače kroz integriranje globalnih trendova u proizvodnju svojih proizvoda, zaštitu okoliša i održivi razvoj.

Odnosi s dobavljačima su još jedan važan aspekt društveno odgovornog poslovanja Podravke pa je tako Podravka definirala nabavne strategije po kategorijama proizvoda te transparentnost u procesima nabave kroz mjesečne, polugodišnje ili godišnje tendere. Koristeći sofisticirane alate i tehnologije, Podravka je digitalizirala nabavne funkcije i na taj način omogućila još lakšu dostupnost podacima. Njegovanje partnerskih odnosa s dobavljačima osnovica je poslovanja Podravke što joj omogućuje dobavu proizvoda u trenucima kada postoje izazovi u opskrbnim lancima ili globalni poremećaji na tržištima.

Tablica 6 prikazuje kriterije korporativnog upravljanja Grupe Podravka od 2020. godine do 2022. godine.

Tablica 6: Kriteriji korporativnog upravljanja Grupe Podravka 2020. – 2022. godine

KRITERIJI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA " G"	JEDINICA	2020.	2021.	2022.
Broj članova revizorskog odbora	broj	3	3	3
Broj sjednica revizorskog odbora	broj	7	8	8
Neovisnost revizorskog odbora	postotak	100%	100%	100%
Period na koji se zapošljava revizor	broj godina	1	1	1
Revizor iz velikih 4	DA/NE	DA	DA	DA
Interna revizija	DA/NE	DA	DA	DA
Broj članova uprave na 31.12.	broj	5	5	5
Raspon godina uprave na 31.12.	broj	46-56	47-57	38-61
Prosječan broj članova uprave na 31.12.2020	broj	50	52	54
Postotak žena u upravi	postotak	20%	40%	40%
Bivši CEO ili njegov ekvivalent u nadzornom odboru	DA/NE	NE	NE	NE
Trajanje mandata predsjednika uprave (CEO) na 31.12.	broj godina	3	1	2
Trajanje mandata financijskog direktora (CFO) na 31.12.	broj godina	3	4	5
Datum početka mandata CEO	datum	24.2.2017.	4.2.2021.	24.2.2022.
Datum početka mandata CFO	datum	1.5.2017.	1.5.2017.	24.2.2022.
Broj sjednica uprave	broj	40	57	60
Prisutnost članova uprave na sjednicama	postotak	99%	99,3%	99,3%
Prosječan mandat sadašnjih članova nadzornog odbora na 31.12.	broj godina	5	5	5
		4 žene i	3 žene i	3 žene i
Struktura nadzornog odbora prema spolu na 31.12.	broj žena i muškaraca	5 muškaraca	6 muškaraca	6 muškaraca
Neovisnost nadzornog odbora	postotak	88,9%	88,9%	87,5%
Broj sjednica nadzornog odbora	broj	12	13	13
Prisutnost članova nadzornog odbora na sjednicama	postotak	58,3%	76,9%	92,2%
Broj izvršnih funkcija (menadžment) na 31.12.	broj	99	94	104
Broj žena na izvršnim funkcijama (menadžment) na 31.12.	broj	37	38	42
Prosječna dob osoba na izvršnim funkcijama na 31.12.	broj	48	48	48
Raspon godina osoba na izvršnim funkcijama na 31.12.	broj	31-65	32-66	33-67
Više klasa redovnih dionica s nejednakim glasačkim pravom	DA/NE	NE	NE	NE
Nejednaka glasačka prava izdanih dionica -uključujući povlaštene	DA/NE	NE	NE	NE
Broj pozicija u upravama koje drži CEO	broj	0	0	0

Izvor: priredila autorica prema Podravka (2023).

Podravka se obvezala mnogim vanjskim inicijativama kako bi uspješno i društveno odgovorno poslovala (Podravka, 2021):

- Kodeks korporativnog upravljanja Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA) i Zagrebačke burze,
- Kodeks etike u poslovanju Hrvatske gospodarske komore (HGK),
- Biotehnička zaklada Prehrambeno-biotehnološkog fakulteta
- Zaklada Hrvatske gospodarske komore Županijske komore Koprivnica za stipendiranje učenika i studenata
- Povelja o raznolikosti Hrvatska.

Podravka dobrovoljno podržava i ostale vanjske inicijative kao što su (Podravka, 2021):

- Smjernice OECD-a za Korporativno upravljanje

- Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda (eng. *The United Nation Global Compact*).

Integracijom svih deset načela Svjetskog sporazuma Ujedinjenih naroda u svoje pravilnike, Podravka osigurava poslovanje prema smjernicama kojima se priklonila.

- GFSI (eng. *Global Food Safety Initiative*) – globalna inicijativa za sigurnost hrane,
- Hrana bez GMO.

Prema načelima korporativnog upravljanja, Podravka osigurava održivi rast poslovanja i stvara vrijednost za dioničare te praćenjem regulative u području korporativnog upravljanja, kontinuirano nadograđuje i unapređuje odnose s dioničarima, investitorima i ostalom javnošću. Podravkine dionice kotiraju na Zagrebačkoj burzi i Podravka njeguje transparentnost, točnost i pravovremenost u komunikaciji sa svojim vlasnicima i investitorima. Ključna načela korporativnog upravljanja po kojima Podravka posluje su (Podravka, 2021):

- Transparentnost poslovanja
- Jasno razrađene procedure za rad uprave, nadzornog odbora i njegovih odbora te glavne skupštine
- Izbjegavanje sukoba interesa
- Učinkovita unutarnja kontrola
- Učinkovit sustav vrijednosti

Podravka je donijela internu Politiku upravljanja sukobom interesa te uvela Kodeks etike u poslovanju Grupe Podravka te se obvezala u svojem poslovanju voditi načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri te poštivati dobre poslovne običaje prema svojim poslovnim partnerima, zaposlenicima i članovima društva u kojem posluje. Kroz promoviranje politike raznolikosti i nediskriminacije, Podravka kreira poslovno okruženje koje prihvaća profesionalni razvoj svih zaposlenika bez obzira na njihova obilježja, stavove, vjeru, izgled, spol i drugo. Također, Kodeksom etike Grupe Podravka, korupcija, mito, iznuđivanje ili bilo kakvi slični oblici ponašanja su najstrože zabranjeni (Podravka, 2021). U cilju unapređenja korporativnog upravljanja, Podravka je donijela i Politiku upravljanja sukobom interesa kojom se detektira i prevenira mogućnost sukoba interesa i smjernice za njegovo rješavanje ako do sukoba interesa dođe. Podravka primjenjuje i Politiku primitaka, koja je utvrđena i odobrena na razdoblje od 2022. do 2025.

godine kojom se potiče zainteresiranost i privlačenje visokokvalitetnog profila stručnjaka za poziciju člana Uprave Društva (Podravka, 2022).

Podravka ima sustave upravljanja poslovnim segmentima, tržištima, informacijskom sigurnošću s fokusom na digitalizaciju poslovanja.

Od svih djelatnosti kojima se Podravka bavi i ostvaruje prihode (poslovni sustavi Prehrana i Farmaceutika), niti jedna djelatnost ne spada na popis djelatnosti po EU taksonomiji, koja može utjecati na ublažavanje klimatskih promjena ili na prilagodbu klimatskim promjenama, osim djelatnosti proizvodnje električne energije putem fotonaponske centrale no to nije Podravkina primarna djelatnost. Ta energija se proizvodi u Podravkinoj sunčanoj elektrani na tvornici Kalnik (Podravka, 2020) i Podravka ju koristi za vlastite potrebe dok se samo proizvedeni višak prodaje kao čista energija u elektroenergetsku mrežu i tako Podravka ostvaruje prihod no iznos je malen tako da Podravka zapravo ne ostvaruje prihode iz djelatnosti koje mogu utjecati na klimatske promjene.

Kroz kapitalne rashode, koji se mogu povezati s djelatnostima koje utječu na ublažavanje ili prilagodbu klimatskim promjenama (Tablica 7), Podravka je ulagala u smjeru smanjenja potrošnje energenata i u obnovljive izvore energije pa tako po tom naslovu u 2021. godini ostvaruje 26 % ključnog pokazatelja uspješnosti u ublažavanju klimatskih promjena i 0,1 % KPU za prilagodbu klimatskim promjenama (Podravka, 2021). Zbog korištenja različite metodologije izračuna u 2021. godini u odnosu na 2022. godinu te neusklađenosti operativnih pokazatelja, u 2022. godini Podravka nije provela procjene klimatskih rizika.

Tablica 7: Izvještaj o zahtjevima propisan uredbom o EU taksonomiji; izračun KPU Capex

IZRAČUN KPU CAPEX	Ublažavanje klimatskih promjena	Prilagodba klimatskim promjenama
<i>u milijunima HRK</i>		
kapitalni rashodi koji se mogu povezati s okolišno održivim djelatnostima	53,9	0,3
ukupni kapitalni rashodi	170,3	170,3
imovina s pravom korištenja (povećanje)	37,1	37,1
<b>KPU CAPEX</b>	<b>26,00%</b>	<b>0,10%</b>

Izvor: priredila autorica prema Podravka (2021).

#### **4.4. Povijest i korporativni ustroj kompanije Atlantic Grupa**

Atlantic Grupa je svoje poslovanje započela 1991. godine (Atlantic Grupa, b.d.d) osnivanjem kompanije Atlantic Trade – distributivna kompanija koja se bavi distribucijom robe široke potrošnje. 1997. godine, Atlantic ulaže u partnersku kompaniju u Bosni i Hercegovini – Ataco, koja se također bavi distribucijom robe široke potrošnje. 1998. godine, Atlantic lansira Montanu, prvi hrvatski konfekcionirani sendvič za široku distribuciju. 2001. godine, Atlantic akvizira Cedevitu te pokreće podružnicu u Beogradu i time započinje poslovanje na prostoru Srbije i Crne Gore. 2002. godine osniva se Atlantic Grupa. Godinu nakon, 2003. godine, Atlantic akvizira Nevu, vodećeg proizvođača kozmetike u Hrvatskoj te otvara podružnice u Sloveniji, Makedoniji i Italiji. 2004. godine, Atlantic akvizira tvrtku Interchem Zagreb, proizvođača kozmetike, koja je poznata po proizvodnji Melema, univerzalne zaštitne kreme.

Godinu dana kasnije, 2005. godine, Atlantic preuzima tvrtku Haleka, vodećeg europskog proizvođača hrane za sportaše (današnji Multipower). Trend akvizicija i otvaranja podružnica se nastavlja (Shema 1), pa tako već 2006. godine Atlantic preuzima tvrtku Sports Direct u Velikoj Britaniji. Iste godine, Atlantic Grupa postaje dioničko društvo uz dokapitalizaciju DEG-a, Njemačke razvojne banke.

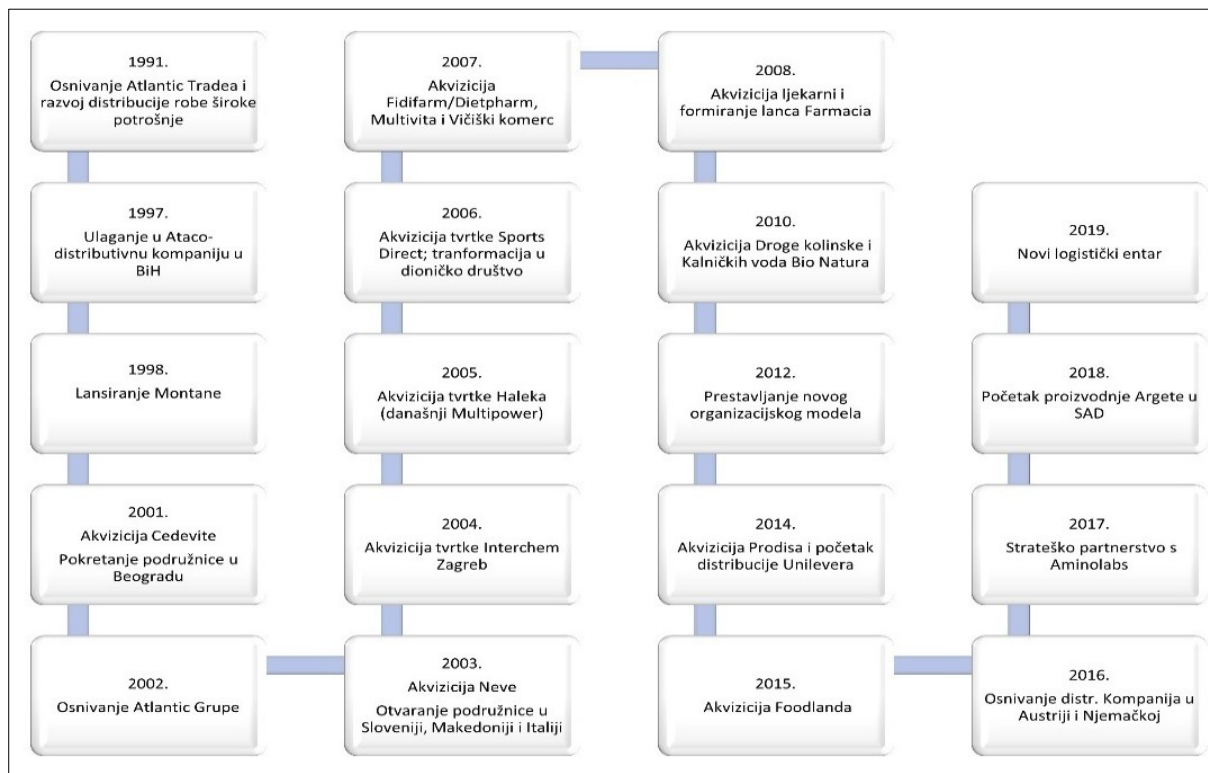
Već 2007. godine, Atlantic preuzima tvrtku Fidifarm / Dietpharm, vodećeg proizvođača vitamina i dodataka prehrani u Hrvatskoj. Iste godine Atlantic akvizira Multivitu, vodećeg srpskog proizvođača instant vitaminskih napitaka te akvizira tvrtku Vičiški komerc, vodećeg makedonskog distributera. 2008. godina je godina kada Atlantic, akvizicijom niza ljekarni ulazi u ljekarnički dio poslovanja i formira lanac ljekarni Farmacia.

Tri godine nakon, 2010. godine, dolazi do akvizicije tvrtke Droga Kolinska od strane Atlantica te tvrtke Kalničke vode Bio Natura. 2012. godina je godina organizacijske rekonstrukcije, kada Atlantic predstavlja novi organizacijski model koji se temelji na šest strateških poslovnih područja i četiri strateška distribucijska područja.

Dvije godine nakon, 2014. godine, Atlantic i dalje nastavlja s rastom kroz akvizicije, pa tako akvizira tvrtku Prodis i preuzima distribuciju Unilevera. 2015. godine, Atlantic akvizira tvrtku Foodland koja je prehrambena kompanija specijalizirana za proizvodnju domaćih proizvoda od voća i povrća. Godinu dana kasnije, 2016. godine, Atlantic osniva distributivne kompanije u Austriji i Njemačkoj. 2017. godine potpisano je strateško partnerstvo s tvrtkom Aminolabs

dok je 2018. godine započela proizvodnja brenda Argeta u SAD-u. 2019. godine, Atlantic otvara novi logističko distributivni centar u okolici Zagreba. Shema 1 prikazuje povijesni razvoj Atlantic Grupe od osnutka do modernih vremena.

Shema 1: Povijest Atlantic Grupe



Izvor: priredila autorica prema Atlantic Grupa (b.d.d)

Akvizicijama iz godine u godinu te otvaranjem podružnica odnosno distributivnih kompanija na području jugoistočne Europe, Atlantic Grupa postaje važan igrač u prehrambenoj industriji ovih prostora. Kroz svoju mrežu distributivnih kompanija ili partnerstva s drugim distributerima, Atlantic Grupa prodaje plasira na tržište vlastite proizvode iz tvornica (Argeta, Štark, Cedevisa, Foodland) te proizvode drugih principala koje distribuira na određenom tržištu. Na taj način, Atlantic posluje u 40 zemalja svijeta. Najznačajnija tržišta su zemlje Balkana – Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Makedonija.

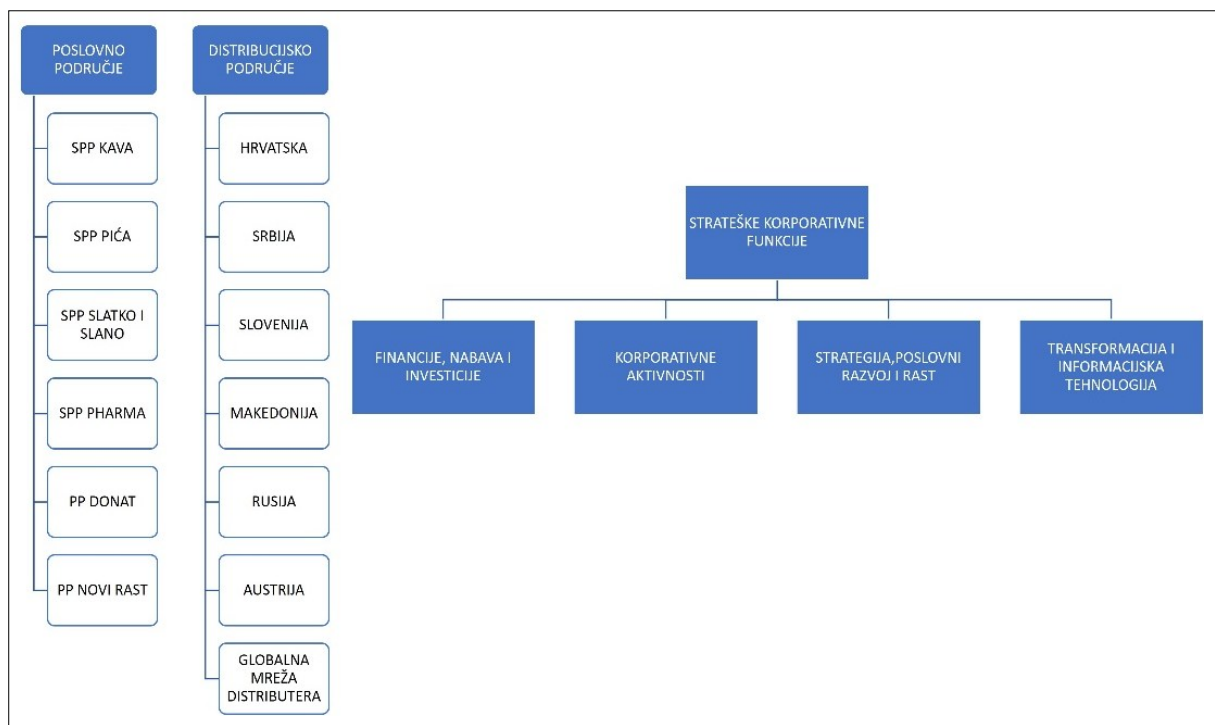
Atlantic Grupa ima Upravu koju čini sedam članova te je uz Upravu formirano Strateško poslovno vijeće koje predstavlja multifunkcijsko tijelo koje raspravlja o bitnim strateškim i operativnim temama.

Nadzorni odbor čini devet članova te u sklopu nadzornog odbora djeluju Komisija za reviziju, Komisija za razvoj vodstva i nagrađivanje te Komisija za društvenu odgovornost i korporativno upravljanje (Atlantic Grupa, b.d.c).

Poslovanje Atlantic grupe je organizirano kroz pet strateških poslovnih područja – Pića, Kava, Slano i Slatko, Delikatesni namazi, Ljekarničko poslovanje i Donat. Distributivno poslovanje je organizirano kroz šest distribucijskih područja i globalno upravljanje mrežom distributera. Sa svojim partnerom Atacom, Atlantic Grupa distribuira proizvode renomiranih svjetskih marki na više od 70 tisuća prodajnih mjesta, kroz 17 distributivnih centara i s preko 1000 vozila (Atlantic grupa, 2021).

Korporativne funkcije su centralno organizirane podijeljene na Korporativne aktivnosti, Financije, nabavu i investicije, Korporativnu strategiju i razvoj te Transformaciju i informacijsku tehnologiju (Shema 2).

Shema 2: Organizacijska struktura Atlantic Grupe



Izvor: priredila autorica prema Atlantic Grupa (b.d.b)

Dionice Atlantic Grupe kotiraju na Zagrebačkoj burzi te Atlantic Grupa redovito izvještava svoje dioničare, investitore i svekoliku javnost o svim relevantnim podacima bitnima za poslovanje kako dioničarima i investitorima, tako i svim dionicima (Atlantic Grupa, b.d.a)

Transparentnost u poslovanju, načelo iskrenosti, pravednosti i dobre poslovne prakse, ono je što Atlantic, kao moderna kompanija, kontinuirano primjenjuje.

#### **4.5. Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj kompanije Atlantic Grupa**

Atlantic Grupa, kao društveno odgovorno poduzeće, jasno komunicira svoju odgovornost prema zaposlenicima, prema zajednici, prema okolišu i prema investitorima te objavljuje GRI izvještaje, koji povećavaju transparentnost u podacima i poslovanju kompanije te njezinom odnosu prema ekonomiji, okolišu i ljudima (Atlantic Grupa, 2021).

Odgovornost prema zaposlenicima, Atlantic Grupa provodi kroz izgradnju jedinstvene korporativne kulture koja uvažava različitosti i potiče sinergije između različitih segmenata poslovanja. Kao multinacionalna kompanija koja ima svoja predstavništva u osam zemalja, Atlantic Grupa kreira poticajno i razvojno okruženje koje pojedincu omogućava rast i razvoj kroz učenje na poslu i kroz razvijen sustav edukacija. Atlantic Grupa njeguje četiri osnovne vrijednosti koje prenosi u sve segmente svoga poslovanja, pa tako i u društvenu odgovornost, a to su strast, briga, otvorenost i rast (Atlantic Grupa, 2021).

Atlantic Grupa kroz razvojne programe od samog zapošljavanja, pa do razvoja karijere, omogućava zaposlenicima edukacije i razvoj kako profesionalnih znanja tako i formalnih. Jasno postavljeni ciljevi i kriteriji ostvarenja te praćenje napretka svakog zaposlenika, omogućavaju sudjelovanja u programima za odabir talenata i nasljednika te time omogućavaju rast i profesionalni razvoj pojedinca uz transparentno postavljen sustav vrijednosti i ocjenjivanja.

Kroz Kodeks korporativnog upravljanja koji je Atlantic Grupa usvojila (Atlantic Grupa, 2021), donesen je i Pravilnik o prijavi nepravilnosti (Atlantic Grupa, 2021) po kojem zaposlenici mogu prijaviti nepravilnost u poslovanju odnosno odnosima.

Kroz svoje programe Body & Mind, Atlantic Grupa omogućava svojim zaposlenicima sportske aktivnosti, te trajne oblike zabave i rekreacije. Brigom za zdravlje zaposlenika kroz posebne zdravstvene programe, Atlantic pokazuje brigu i odgovornost za svoje zaposlene (Atlantic Grupa, 2023).



Odgovornost prema zajednici, odnosno društvu u kojem posluje, Atlantic Grupa pokazuje kroz brojna sponzorstva, humanitarne akcije, donacije i pomaganje kako zaposlenicima tako i njihovim obiteljima i široj zajednici u kriznim situacijama. Suradnjom s obrazovnim institucijama, sudjeluje u projektima ili omogućava učenicima ili studentima sudjelovanje u praksi odnosno projektu unutar Atlantic Grupe.

Slijedeći globalne ciljeve održivosti, Atlantic Grupa svoju odgovornost prema okolišu temelji na poticanju energetske učinkovitosti i pametnog gospodarenja otpadom. Na području emisija, napravljene su prilagodbe sustava za pročišćavanje otpadnih voda u tvornicama u Bosni i Hercegovini i Srbiji. Atlantic Grupa je proteklih godina involvirala i svoje zaposlenike u projekt s temom Održivosti kako bi prikupila najinovativnije ideje, pod nazivom „Wind of change“. Inicirali su se prijedlozi na područjima energetske učinkovitosti, nabavke sirovina, promjena pakiranja ili gospodarenje otpadom (Atlantic Grupa, 2021).

Atlantic Grupa je tijekom 2019. godine u proizvodnoj lokaciji Atlantic Štark, ogranak Foodland, implementirala sustav za recirkulaciju rashladne vode na tunelskom pasterizatoru i vakuumskom kuhalu s rashladnim sustavom po ESCO modelu (Atlantic Grupa, 2021). U proizvodnoj lokaciji Atlantic Štark u Ljuboviji, pokrenut je proces rekonstrukcije kotlovnice te zamjena lož ulja s ukapljenim naftnim plinom. U proizvodnoj lokaciji Atlantic Štark u Beogradu, nabavljen je novi kotao, rashladna kula i rashlađivač te izvršena izolacija cjevovoda i regulacija sagorijevanja gorionika. U proizvodnoj lokaciji u Skopju, ugrađene su solarne tube i automatska vrata. U proizvodnoj lokaciji Atlantic Grand Bijeljina, izvršene su aktivnosti radi poboljšavanja efikasnosti plamenika. U proizvodnom pogonu Atlantic Droga Kolinska u Rogaškoj Slatini, nadograđena je puhalica i promijenjen je režim filtriranja vode. U proizvodnoj lokaciji Atlantic Droga Kolinska u Mirni zamijenjen je agregat za hlađenje dok je na proizvodnoj lokaciji Droga Kolinska u Ljubljani, izvršena dodatna izolacija zgrade. U proizvodnoj lokaciji Atlantic Cedevisa u Zagrebu, izvršene su aktivnosti za eliminaciju nepotrebne potrošnje energije (Atlantic Grupa, 2021).

Iz svih ovih inicijativa, vidljivo je da je Atlantic Grupi primarni fokus energetska učinkovitost i smanjenje emisija na proizvodnim lokacijama, te su uložena značajna sredstva u zamjene starih tehnologija i uređaja i implementaciju novih te isto tako provedbu raznih aktivnosti u cilju očuvanja okoliša, eliminacije potrošnje nepotrebne energije i samim time putu prema održivom poslovanju (Atlantic Grupa, 2023).

S obzirom na to da je Atlantic Grupa ne samo distributivna već i proizvodna kompanija, znatni naponi se ulažu u proizvodnju ekološki prihvatljivih proizvoda, s fokusom na unapređenje proizvodnje samih proizvoda te na pronalaženje načina kako kvalitetno zamijeniti postojeću ambalažu s jednokratnom i ekološki prihvatljivom. Tako je u tijeku niz projekata na tu temu, no posebno valja istaknuti značajne pozitivne pomake na primjeru proizvodnje brenda Argeta i Donat. Kod Argete su rađene dubinske analize utjecaja LCA (eng. *Life Cycle Assessment*) (Atlantic Grupa, 2021) na okoliš kroz cijeli životni ciklus proizvoda te sukladno dobivenim rezultatima su poduzete mjere kako bi se robna marka plasirala što na održivi način. Drugi primjer je punjenje mineralne vode Donat Mg, koja se puni na način da se ne premašuje količina punjenja u odnosu na količinu vode koja dolazi iz izvora. Neprekidno se nadzire nivo podzemne vode kako bi se pratilo da ne dođe do prevelikog iscrpljivanja izvora i smanjenja nivoa podzemne vode. Također, voda se puni u 100 % recikliranu PET ambalažu čime se potpomaže pažnja usmjerena na okoliš kroz uporabu recikliranih materijala (Atlantic Grupa, 2021)

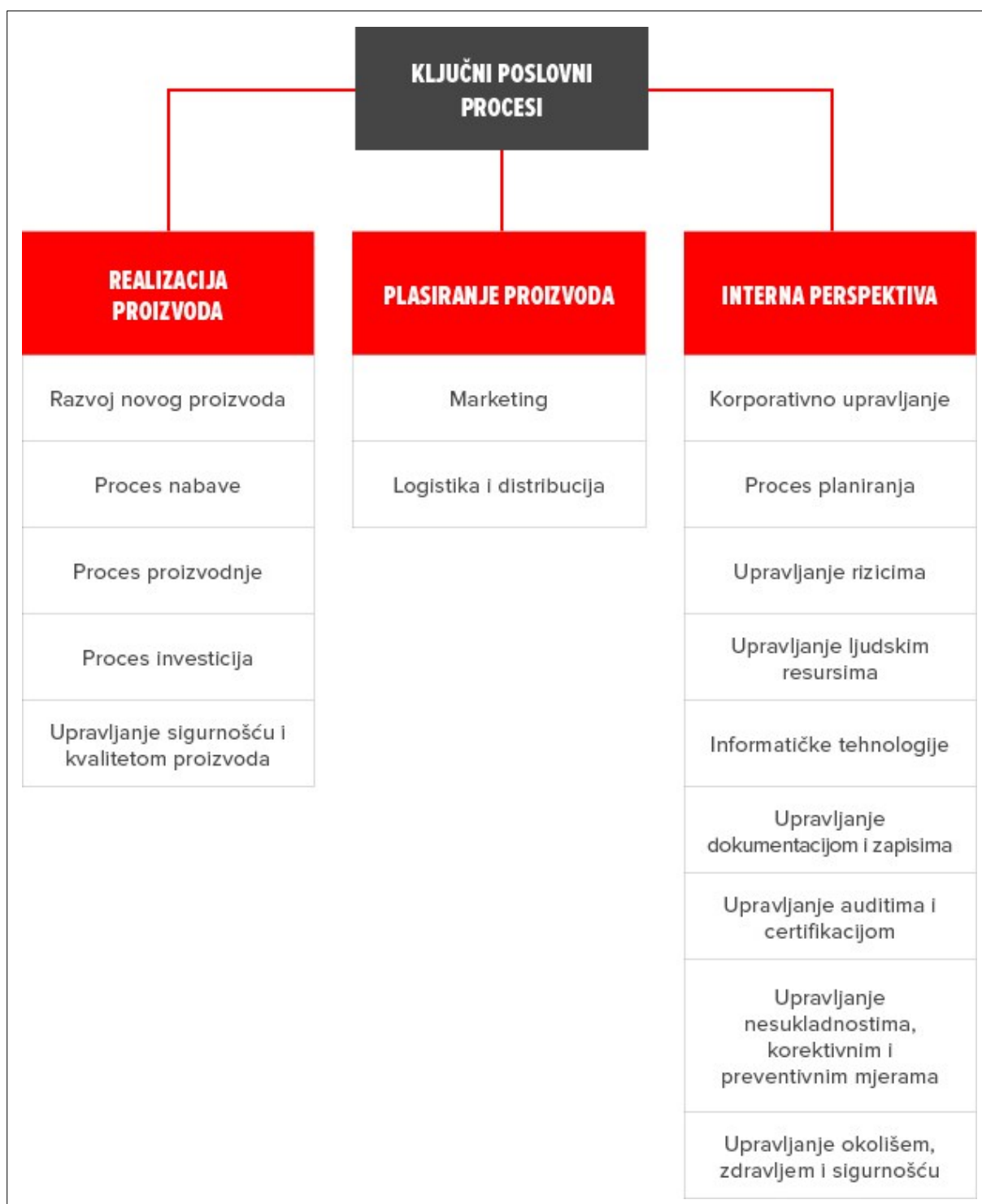
U proizvodnji kave, brend Barcaffè je u 2020. godini lansirao prvi proizvod Barcaffè Bio, kao prvi brend pržene mljevene organske kave. Na istom proizvodu je uvedena i nova ambalaža koja se sastoji od 70 % sirovina iz obnovljivih izvora.

Znatne inicijative su poduzete i u smjeru smanjenja emisija otpadnih voda kroz ugradnje uređaja za dehidraciju mulja iz pročistača otpadnih voda u proizvodnoj lokaciji Cedevisa Apatovec. U proizvodnoj lokaciji Atlantic Štark u Beogradu, renovirano je ekološko dvorište i pokrenut proces odvajanja dodatne vrste otpada koji se šalje na kompostiranje. Na proizvodnoj lokaciji Atlantic Granda je, uvođenjem novih inicijativa za pametno upravljanje otpadom, smanjen otpad sirove kave za čak 60 % (Atlantic Grupa, 2021)

Atlantic Grupa posjeduje i certifikate prema čijim normama posluje – ISO 9001, HACCP, IFS, FSSC 22000, ISO 14001, ISO 50001, HALAL i BIO (Atlantic Grupa, 2021).

Kontinuiranim ulaganjem u procese, tehnologiju i uređaje na putu prema održivom poslovanju, Atlantic grupa osvještava kako svoje zaposlenike tako i zajednicu i zajedničkim naporima stremi prema ekološki prihvatljivoj budućnosti (Shema 3).

Shema 3: Ključni poslovni procesi Atlantic Grupe



Izvor: prilagodila autorica prema Atlantic Grupa (2021)

Atlantic Grupa se još 2013. godine obvezala da će jasno i transparentno izvještavati svoje dionike na godišnjoj razini o poslovanju, društvenoj i okolišnoj odgovornosti i utjecaju. Atlantic GRI Report je usuglašen s direktivom Europske Unije za nefinancijsko izvještavanje, s

regulativama Europske Unije te hrvatskim Zakonom o računovodstvu, s inicijativom UN Global Compact te Globalnim standardima izvještavanja (Atlantic Grupa, 2021). Od 2018. godine, Atlantic Grupa svoje izvještaje o održivosti integrira u Godišnja izvješća koja sadrže i financijske izvještaje.

Prateći UN Global Compact standarde, kao potpisnik inicijative UN Global Compact od 2007. godine, Atlantic Grupa mapira UN Global Compact načela (Slika 11) sa svojim načelima pa tako za grupu načela Ljudska prava, Atlantic Grupa ima raspisane procedure i pravila koja osiguravaju ljudska prava, jednake mogućnosti za zaposlenike nevezano uz njihov spol, vjeru, izgled, nacionalnost, itd. te pravila koja se odnose na zaštitu ljudskog zdravlja i optimalnih uvjeta rada (Atlantic Grupa, 2023).

Slika 11: Atlantic Grupa – usklađenost s načelima UN Global Compacta

Načela UN Global Compact	Politike i prakse AG-a
<p><b>Ljudska prava</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Načelo 1: Tvrtke bi trebale podupirati i poštivati zaštitu međunarodno priznatih ljudskih</li> <li>Načelo 2: Tvrtke bi se trebale pobrinuti da ne sudjeluju u kršenjima ljudskih prava.</li> </ul>	<p><b>Korporativne vrijednosti i kultura, politike i postupci kompanije</b> u pogledu ljudskih prava, jednakih mogućnosti, sigurnih i zdravih uvjeta rada dostupni su na intranetu Društva, kao i na svim našim oglasnim pločama.</p> <p>Etički kodeks nabavne organizacije</p> <p>Humanitarne akcije za potporu ranjivim društvenim skupinama</p>
<p><b>Rad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Načelo 3: Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje.</li> <li>Načelo 4: Tvrtke bi trebale podržavati dokidanje svih oblika prisilnog rada.</li> <li>Načelo 5: Tvrtke bi trebale podržavati stvarno ukidanje dječjeg rada.</li> <li>Načelo 6: Tvrtke bi trebale podržavati ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja.</li> </ul>	<p>Atlantic Grupa snažno podupire <b>pravo na udruživanje svojih zaposlenika</b> i rad svojih sindikata. U 2022. godini 85 % naših zaposlenika bilo je obuhvaćeno kompanijskim kolektivnim ugovorima.</p> <p>Atlantic Grupa je jedna od potpisnica Povelje o raznolikosti (Diversity Charter) – inicijative pokrenute u 16 zemalja Europske unije, koja je u Hrvatskoj razvijena u sklopu projekta Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR).</p> <p>Atlantic Grupa je jedna od članica Saveza za rodnu ravnopravnost na radnom mjestu, mreže tvrtki pokrenute 2019. godine.</p>
<p><b>Okoliš</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Načelo 7: Tvrtke bi trebale podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša.</li> <li>Načelo 8: Tvrtke bi trebale pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu.</li> <li>Načelo 9: Tvrtke bi trebale poticati razvoj i širenje ekološki prihvatljivih tehnologija.</li> </ul>	<p>Na svim poslovnim lokacijama implementiran je <b>potpuno integrirani sustav upravljanja kvalitetom i okolišem (EMS) i sustav upravljanja energijom (EnMS)</b>.</p> <p>U 2021. godini definirano je <b>pet stupova plana održivosti i prioritetni ciljevi</b>.</p> <p><b>Inovacijski proces</b> koji se koristi za dizajniranje novih proizvoda uključuje obvezne kriterije ekološke i društvene odgovornosti.</p>
<p><b>Borba protiv korupcije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Načelo 10: Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njenim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje.</li> </ul>	<p><b>Kodeks korporativnog upravljanja Atlantic Grupe</b></p> <p><b>Kodeks korporativnog upravljanja Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA) i Zagrebačke burze</b></p> <p><b>Kodeks etike u poslovanju Hrvatske gospodarske komore</b></p> <p><b>Pravilnik o prijavljivanju nepravilnosti</b></p>

Izvor: Atlantic Grupa, 2023.

Atlanticov etički kodeks nabavne organizacije (Atlantic Grupa, 2023) podrazumijeva održivu nabavu sirovina i proizvoda koja nije povezana s ugrožavanjem bilo koje ranjive skupine ljudi ili kršenja ljudskih prava (npr. dječji rad i sl). Skupina UN Global Compact načela koja se odnose na rad, Atlantic podržava na način da podržava udruženja i prava radnika. U 2020. godini, 59 % zaposlenika je bilo pokriveno Atlanticovim kolektivnim ugovorom (Atlantic Grupa, 2021). Atlantic Grupa je i članica Udruge za jednakost spolova na radnom mjestu (eng. *The Alliance for Gender Equality in the Workplace*) koja je s radom započela 2019. godine, a fokus rada joj je povećanje žena na menadžerskim pozicijama, jednake plaće za jednak rad ženama i muškarcima isto kao i mogućnosti napredovanja i zaposlenja (Atlantic Grupa, 2021).

Načela UN Global Compacta koja se odnose na okoliš, Atlantic Grupa podržava kroz implementaciju EMS rješenja (eng. *Environmental Management System*) i *Energy Management System* (Atlantic Grupa, 2021) koji počivaju na optimalnom korištenju prirodnih resursa, korištenju ekološki prihvatljivih tehnologija u proizvodnji te reduciranju otpada i manjoj potrošnji vode i energije. U poslovanju s dobavljačima, nabavne strategije Atlantic Grupe traže od svojih dobavljača da poštuju zakone, pravila i regulative koje se odnose na zaštitu okoliša.

Načelo UN Global Compacta koje se odnosi na borbu protiv korupcije, Atlantic Grupa podržava svojim Kodeksom korporativnog upravljanja koji je usklađen s Kodeksom HANFA agencije i Zagrebačke burze (Atlantic Grupa, 2023). Kodeksom korporativnog upravljanja, Atlantic Grupa definira pravila poslovanja uprave, nadzornog odbora, menadžmenta te politike protiv sukoba interesa. Atlantic Grupa podržava i UN ciljeve održivog razvoja i kroz svoje procedure, Etički kodeks, Kodeks korporativnog upravljanja te pravila i smjernice, jasno integrira održivi razvoj u svoju strategiju i poslovanje na svim razinama. Za svoje održive inicijative, poglavito za kontinuirano doniranje hrane najranjivijim skupinama i značajnim doprinosom u borbi protiv siromaštva, 2020. godine je Atlantic Grupa dobila nagradu na CSR Forum konferenciji.

Atlantic Grupa, kroz GRI izvještaje, detaljno izvještava sve svoje interesno utjecajne skupine o ekonomskim temama koje se odnose na ekonomski utjecaj – performanse kompanije; odgovornost za okoliš – energija, voda, bioraznolikost, emisije, otpad; odgovornost za radna mjesta – zaposlenost, zdravlje i sigurnost zaposlenika, raznolikost i jednake mogućnosti,

trening i edukacije; odgovornost za proizvode – potrošačevo zdravlje i sigurnost, označavanje proizvoda i usluga.

Uspoređujući podatke 2019. godine s 2020. godinom, vidljiv je blagi pad ekonomskih pokazatelja, pod utjecajem pandemije Covid 19 no unatoč tome vidljiv je rast plaća i naknada uslijed povećanja plaća za sve one skupine radnika koji nisu mogli svoj posao obavljati od kuće (Atlantic Grupa, 2021).

Potrošnja energije se u 2020. godini (Tablica 8), u odnosu na 2019. godinu smanjila za 3,8 % uslijed učinkovitijeg upravljanja energijom na proizvodnim lokacijama.

Tablica 8: Potrošnja energije u MWh Atlantic Grupa 2019. i 2020. godine

<b>potrošnja energije u MWh</b>		<b>2019</b>	<b>2020</b>
direktna potrošnja energije	neobnovljivi izvori	86.180	81.983
	obnovljivi izvori	0	0
indirektna potrošnja energije	neobnovljivi izvori	54.221	53.010
	obnovljivi izvori	274	286
Ukupna potrošnja energije		140.675	135.279

Izvor: priredila autorica prema Atlantic Grupa (2021)

Zalihe vode koje Atlantic Grupa koristi za svoje punionice, nisu detektirane kao problematične, budući Atlantic Grupa ima dogovorenu koncesiju nad njima i koristi izvore na održiv način, ne eksploatirajući više od mogućega.

Od svih pet strateških proizvodnih područja, samo SPP Delikatesni namazi koristi sirovinu od vrste tune koja je na crvenoj listi vrsta koje su ugrožene ili skoro ugrožene djelovanjem čovjeka (Tablica 9).

Tablica 9: IUCN crvena lista vrsta i nacionalno očuvanih vrsta sa staništima koja su pogođena operacijama

IUCN crvena lista vrsta i nacionalno očuvanih vrsta sa staništima koja su pogođena operacijama		
broj sirovina koje se koriste po kategoriji	2019	2020
kritično ugroženi	0	0
ugroženi	0	0
ranjivi	0	0
skoro ugroženi	1	1
najmanje se treba brinuti	1	1

Izvor: priredila autorica prema Atlantic Grupa (2021).

U 2020. godini, Atlantic Grupa je počela i s mjerenjem svojeg ugljičnog otiska (eng. *Carbon Footprint*) – za Scope 1 (Tablica 10) su uzeti podaci iz svih proizvodnji i distribucijskih centara i analizirani prema standardiziranim faktorima emisija, dok su za Scope 2 podaci preuzeti od Atlanticovih dobavljača (Atlantic Grupa, 2021).

Tablica 10: Mjerenje CO<sub>2</sub> ekvivalenta u tonama po zemlji u 2020. godini

Mjerenje u tonama CO <sub>2</sub> ekvivalenta po zemlji u 2020.godini	Scope 1	Scope 2	Total
Bosna i Hercegovina	2.470	2.972	5.442
Hrvatska	2.723	2.439	5.162
Sjeverna Makedonija	769	388	1.157
Srbija	9.246	25.986	35.232
Slovenija	5.207	5.257	10.464
<b>Ukupno</b>	<b>20.415</b>	<b>37.042</b>	<b>57.457</b>

Izvor: priredila autorica prema Atlantic Grupa (2021).

Upravljanje otpadom je kategorija na koju Atlantic Grupa ima poseban fokus pa su tako poduzete inicijative za pametnije gospodarenje otpadom te recikliranje ili ponovna upotreba materijala gdje god je to moguće. Ukupna količina otpada je smanjena za 3,4 % u 2020. godini u odnosu na prethodnu godinu dok je neopasni otpad smanjen za 20 % (Atlantic Grupa, 2021). Opasni otpad predstavlja 0,53 % ukupnog otpada Atlantic Grupe i zbrinut je sukladno najboljima praksama na tržištima na kojima Atlantic Grupa posluje. Komunalni otpad predstavlja 47 % ukupnog otpada i smanjen je za 6,4 % u 2020. godini (Tablica 11) u odnosu

na 2019. godinu. instalacija dehidratora u proizvodnji Cedeвите Apatovec dovela je do toga da je promijenjena struktura otpada te se smanjio otpadni mulj (Atlantic Grupa, 2021).

Promjena je uvedena i u nabavi kave – ne kupuje se više sirova kava u jutenim vrećama već u velikim vrećama koje su pogodnije za redukciju otpada.

Tablica 11: Otpad iz proizvodnje i distributivnih područja Atlantic Grupe

Otpad iz proizvodnje i distributivnih područja	Otpad preusmjeren od zbrinjavanja		Otpad usmjeren na zbrinjavanje	
	2019	2020	2019	2020
Neopasni otpad	4.899	3908	2791	3565
Opasni otpad	57	18	32	22
Ukupno	4956	3926	2823	3587

Izvor: priredila autorica prema Atlantic Grupa (2021).

Atlantic Grupa, kako bi transparentno mjerila napredak prema postavljenim ciljevima, uvela je ključne pokazatelje uspješnosti povezane s Atlanticovim indeksom održivosti (Atlantic Grupa, 2023). Atlantic Grupa je na taj način uravnotežila poslovne i ekonomske pokazatelje s društvenim i okolišnim ciljevima (Slika 12) kako bi što uspješnije svoje poslovanje učinila održivijim. Jedna od vrijednosti kompanije je „Briga za stvaranje novog okruženja“ (Atlantic Grupa, 2023) i vodeći se tom krilaticom, Atlantic grupa, u širem smislu od zahtjeva zakonodavca, provodi inicijative i strategije u svojem poslovanju kako bi u što većoj mjeri implementirala načela održivog razvoja. Usklađivanje izvještavanja o društvenoj odgovornosti i održivom razvoju je započelo tijekom 2022. godine pa se tako, dotadašnje izvještavanje, vođeno referencom prema GRI izvještajima, počelo prilagođavati novoj Direktivi o korporativnom izvještavanju i povezanim paketom Europskih standarda za izvještavanje o održivosti (European Sustainability Reporting Standards – ESRS) te će se tijekom 2023. godine izvještavanje nastaviti sukladno novim Direktivama (Atlantic Grupa, 2023).



Slika 12: Atlantic Grupa – indeks održivosti

STUP ODRŽIVIH CILJEVA	ESRS TEMA	ESRS PODTEMA	KLJUČNI POKAZATELJI USPJEHA	UDIO DOPRINOSA
Emisije	E1 Klimatske promjene	Ublažavanje klimatskih promjena Energija	Direktne i indirektne emisije CO2 Udio obnovljivih izvora energije	15%
Voda	E3 Vodni i morski resursi	Crpljenje vode po izvoru	Potrošnja vode za proizvodne operacije	15%
Recikliranje	E5 Korištenje resursa i kružno gospodarstvo	Odljevi resursa povezani s proizvodima i uslugama Prijevi resursa, uključujući korištenje resursa	Udio pakirnih materijala koji se mogu dalje reciklirati Udio reciklirane plastike u ukupnoj količini nabavljene plastike	15%
Zaposlenici	S1 Vlastita radna snaga	Radni uvjeti Jednako postupanje i mogućnosti za sve	Udio visoko angažiranih zaposlenika Satovi treninga i edukacije po zaposleniku Broj ozljeda na radu Udio žena na upravljačkim pozicijama	40%
Proizvodi	S4 Potrošači i krajnji korisnici E5 Korištenje resursa i kružno gospodarstvo	Osobna sigurnost potrošača i/ili krajnjih korisnika Odljevi resursa povezani s proizvodima i uslugama	Udio poboljšanih receptura u pogledu zdravog načina života ili smanjenja utjecaja na okoliš Udio poboljšanih pakiranja proizvoda sa smanjenim utjecajem na okoliš	15%

Izvor: Atlantic Grupa, 2023.

Atlantic Grupa, kao društveno odgovorna kompanija, vodi brigu o svojim zaposlenicima na način na ima razvijene programe za unapređenje, nagrađivanje, prepoznavanje talenata te omogućavanje rasta i razvoja svakog djelatnika kroz dostupne programe. Kroz program solidarnosti, Atlantic Grupa financijski pomaže zaposlenicima koji su pretrpjeli neku štetu, katastrofu ili gubitak te također, u suradnji s renomiranim psihoterapeutima, nudi besplatnu psihoterapiju onim kategorijama zaposlenika koji osjećaju da im je to potrebno. Briga za fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih u fokusu je Atlantic Grupe. Programima zaštite na radu i sigurnosti zaposlenika kroz procedure i procese, obuhvaćeni su svi djelatnici Atlantica (Atlantic Grupa, 2021). Digitalizacija poslovanja, rad na daljinu i optimiranje poslovnih procesa te uvođenje novih tehnologija su strategije koje Atlantic Grupu čine agilnim i fleksibilnim poslodavcem koji se brzo može prilagoditi novim okolnostima te nastaviti svoje poslovanje. Prateći trendove u područjima upravljanja ljudskim resursima te implementirajući razne inicijative i programe za rast i razvoj zaposlenika, Atlantic Grupa postaje jedan po najpoželjnijih poslodavaca u regiji.

Atlantic Grupa proklamira odgovorno ponašanje i odnose prema svim svojim dionicima, kako unutarnjim tako i vanjskim te poštuje njihova prava i uzima u obzir njihove interese usklađene sa zakonom i praksom dobrog gospodarstvenika (Slika 13).

Slika 13: Atlantic Grupa – komunikacija s dionicima

Ključni dionici	Komunikacijski kanali	Područja interesa i uzajamne koristi
<b>Zaposlenici</b>	Korporativni interaktivni intranet Redovni sastanci menadžmenta i predstavnika sindikata Redovno ispitivanje angažiranosti zaposlenika Godišnja ocjena rada i razvojni intervjui Edukacije i interne radionice Offline i online bilten	Vrlo angažirani i sposobni zaposlenici, ravnopravnost spolova i bez ozljeda na radu Razvoj talenata i napredovanje u karijeri "Sudjelovanje u zajednici" - Community Engagement Visoka kultura sigurnosti hrane i pitanja održivosti ugrađena u poslovne procese i ciljeve
<b>Potrošači i kupci</b>	Regionalni kontakt centar Internetske stranice brendova Kanali društvenih medija brendova Informacije na proizvodu Marketinške kampanje i događaji Educiranje potrošača/kupaca na prodajnim mjestima	Okrenutost ka potrošačkim potrebama i očekivanjima Zdravi način života Proizvodi s niskim utjecajem na okoliš
<b>Zajednice i okoliš</b>	Regionalni kontakt centar Postupak donacija i sponzorstava Neposredna suradnja s predstavnicima lokalne zajednice LinkedIn profil Atlantic Grupe	Zaštita životne sredine Prihvatljive tehnologije i proizvodi Nova radna mjesta „Sudjelovanje u zajednici“ - Community Engagement
<b>Kupci i korisnici usluga kompanije</b>	Ugovori o prodaji Sastanci i B2B događanja	Ispunjavanje potreba potrošača nudeći im izbor i kvalitetu Ekonomska vrijednost Održiva nabava i lanac opskrbe
<b>Dobavljači</b>	Portal za dobavljače Ugovori o kupnji Ugovori o kvaliteti i održivosti	Inovativni i učinkoviti proizvodi i usluge Ekonomska vrijednost Lanac opskrbe s niskim utjecajima na okoliš, očuvanjem biološke raznolikosti, pravednim ljudskim pravima i dobrobiti životinja Poslovna etika u nabavnom lancu
<b>Dionici i vjerovnici</b>	Glavna skupština Korporativna internetska stranica Sastanci i konferencije Izveštaj Uprave	Ostvarivanje snažnih održivih prihoda i dividendi, čime se postiže podrška baze dioničara Transparentno upravljanje Ekonomski učinci Razvojne strategije
<b>Tijela javne vlasti</b>	Sastanci i savjetovanja Sudjelovanje na forumima, industrijskim platformama i programima suradnje na pitanjima od zajedničkog interesa	Suradnja s ciljem doprinosa javnom dobru Ekonomski učinci Transparentno upravljanje

Izvor: Atlantic Grupa, 2023.

Sigurnost potrošača kroz sigurnost i kvalitetu hrane koju Atlantic Grupa proizvodi, dodatno je u 2020. godini oplemenjena zahtjevima i normama certifikata FSSC 22000 v5. i IFS Food v6.1 (Atlantic Grupa, 2021). Ovi nadograđeni sustavi upravljanja sigurnosti hranom su implementirani u sve tvornice. U cilju osnaživanja fokusa ove tematike, Atlantic Grupa je kreirala *e-learning* tečajeve za sve zaposlenike. Svi proizvodi su označeni deklaracijama koje su usklađene sa zakonskom regulativom te prikazuju istinite podatke o proizvodima i njihovom sastavu.

Uvažavanjem potreba i ispunjenjem ciljeva svih ključnih dionika Atlantic Grupe, Atlantic Grupa uspješno ostvaruje financijske ciljeve te isto tako posluje kao društveno odgovorna kompanija ulažući sredstva i napore u implementaciju inicijativa koji će pozitivno djelovati na interne i vanjske interesno utjecajne skupine, na okoliš i društvenu zajednicu u kojoj Atlantic Grupa posluje. Odgovornost za sve svoje dionike, Atlantic Grupa pokazuje kroz implementaciju inicijativa, procedura, tehnologija i ulaganjem sredstava te transparentnim financijskim i nefinancijskim izvještavanjem. Na taj način, kroz podjelu informacija svim ključnim dionicima i široj javnosti, Atlantic Grupa ima kredibilitet u poslovanju i dobiva povjerenje svih svojih dionika (Atlantic Grupa, 2023).

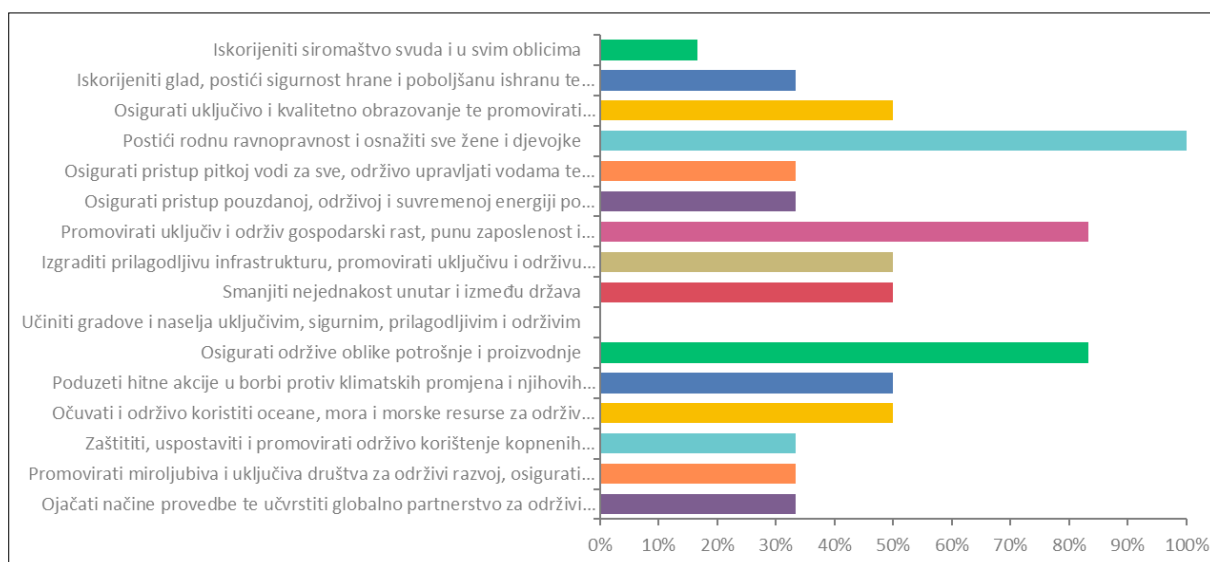
## **4.6. Rasprava**

Kompanije koje su promatrane, kao primjeri hrvatske prehrambene industrije, u ovom radu, Atlantic Grupa i Podravka Grupa, integrirale su ciljeve održivog razvoja u svoje poslovne strategije te se proklamiraju kao društveno odgovorne kompanije i sukladno tome poduzimaju razne akcije i inicijative kako bi poslovale na društveno prihvatljiv način. Kroz organski rast i širenje odnosno akviziciju raznih poduzeća, obje kompanije rastu tijekom duljeg vremenskog perioda te okrupnjavaju kako proizvodne jedinice tako i distributivne kompanije što je vidljivo kod Atlantic Grupe. Tijekom razdoblja organskog rasta, i Atlantic Grupa i Podravka Grupa ulažu dodatne napore u kreiranje korporativne strategije i kulture koja se aplicira na sva poduzeća unutar grupe te koja holistički obuhvaća sve aspekte društveno odgovornog poslovanja s fokusom na ostvarivanje ciljeva održivog razvoja. Postajući svjesne važnosti društveno odgovornog načina poslovanja, obje kompanije implementiraju inicijative i aktivnosti u svoje poslovanje kako bi poslovale na društveno odgovoran način. Društveno odgovorno poslovanje za obje kompanije predstavlja brigu o više aspekata poslovanja –

prilagodba sastava proizvoda kako bi se pozitivno utjecalo na zdravlje potrošača, briga za zaposlenike u vidu njihovog zdravlja (uvođenje programa besplatnih sistematskih pregleda, mjera i regula za zaštitu na radu i očuvanje zdravlja zaposlenika), pravednost u plaćama, rodna ravnopravnost, mogućnosti napredovanja i edukacija unutar kompanije za sve zaposlenike, implementacija etičkog kodeksa (Grafikon 2).

Vrlo jasno raspisana pravila u obliku pravilnika i procedura i etički kodeksi pomažu kod obje kompanije da njezini interni dionici budu upoznati s pravilima poslovanja, s programima brige za zdravlje, razvoja karijere, etičkih kodeksa te svekolike korporativne kulture.

Grafikon 2: Utjecaj Atlantic Grupe i Podravka Grupe na ostvarenje ciljeva održivog razvoja  
Agenda 2030 – interno istraživanje menadžera



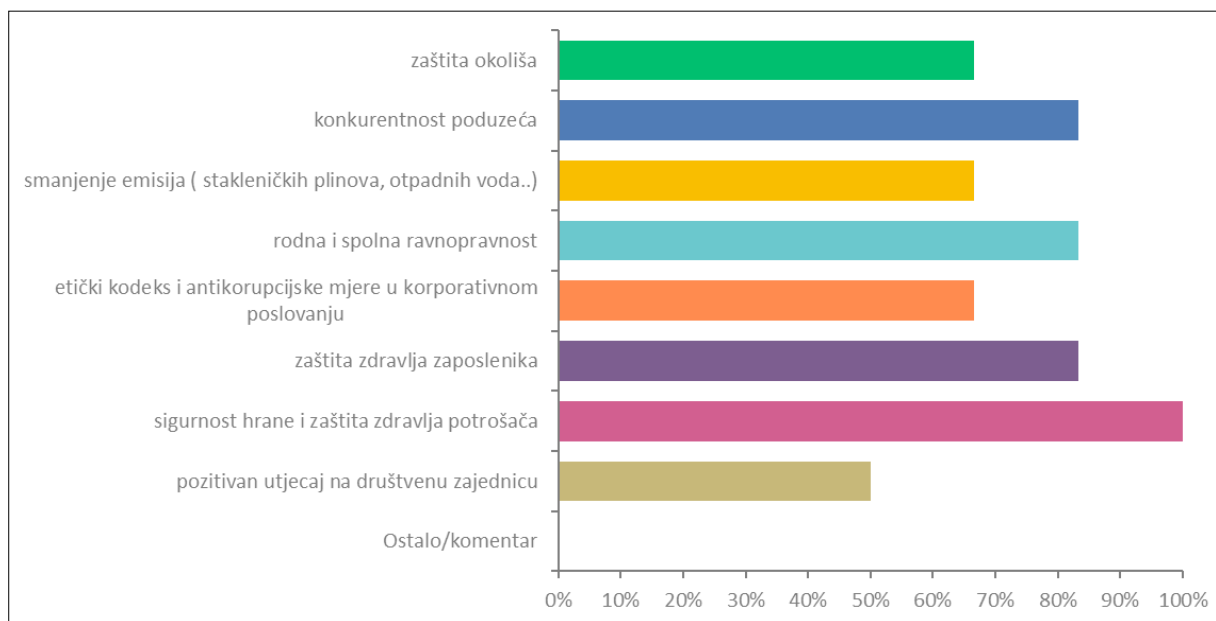
Izvor: priredila autorica na temelju upitnika menadžera Atlantic Grupe i Podravka Grupe

Uz brigu za svoje interne dionike, kompanije pokazuju i brigu i odgovornost prema društvu u kojem posluju te također, i prema okolišu što ih čini društveno odgovornima. Podravka Grupa implementira nutritivnu strategiju kojom smanjuje udio šećera, masti i neadekvatnih sastojaka u svojim proizvodima (npr. aditivi, umjetne boje i sl.) i zamjenjuje ih zdravijim verzijama misleći pritom na utjecaj konzumacije proizvoda na potrošače (Podravka, 2021). Na isti način, samo u drugom portfelju, reagira i Atlantic Grupa – smanjuje udio šećera i umjetnih bojila i masti te time utječe na zdravije sastavnice svojih proizvoda (Atlantic Grupa, 2021).

Svjesnost o održivosti i društvenoj odgovornosti Atlantic Grupa pokazuje i prestankom korištenja sirovina tune za izradu pašteta, od vrsta čije je postojanje ugroženo. Limitiranjem

iskorištavanja prirodnog kapaciteta izvora mineralne vode Donat, Atlantic Grupa se zapravo odriče dijela svojeg profita u kratkoročnom periodu da bi uspostavila prirodnu ravnotežu, bez narušavanja prirodnih kapaciteta izvora mineralne vode te na taj način bi mogla dugoročno koristiti izvor bez njegovog ugrožavanja (Atlantic Grupa, 2021). Kroz prilagodbu proizvodnih pogona (smanjenje emisija stakleničkih plinova, smanjenje emisija otpadnih voda, korištenje solarne energije, zamjena voznog parka s vozilima s manje ispušnih plinova ili električnim vozilima, itd.) kako bi se poslovalo na održivi način uz smanjenje zagađenja okoliša te korištenje obnovljivih izvora energije, obje kompanije kreiraju svoju poslovnu strategiju na način da je usmjerena prema ostvarenju ciljeva održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja (Grafikon 3).

Grafikon 3: Glavni benefiti provođenja ciljeva održivog razvoja u Atlantic Grupi i Podravka Grupi

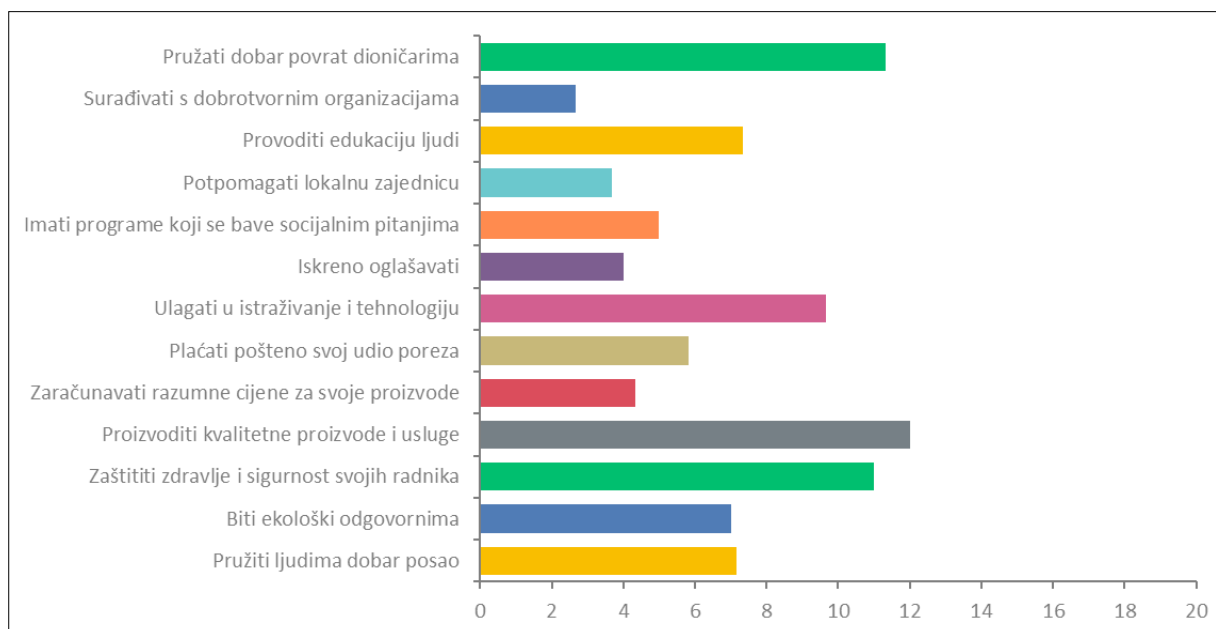


Izvor: priredila autorica na temelju upitnika menadžera Atlantic Grupe i Podravka Grupe

Kroz implementaciju raznih aktivnosti i inicijativa na više područja koje se tiču društveno odgovornog poslovanja, ne samo kroz kreiranje zdravijih proizvoda, održivijeg načina uporabe prirodnih resursa, već i kroz djelovanje kompanije na društvo u kojem posluje (programi edukacija, stipendija, donacija...), kompanije implementacijom ciljeva održivog razvoja u svoje poslovne strategije, potiču interne i eksterne dionike da se ponašaju na društveno odgovoran način te razvijaju svjesnost o važnosti takvog poslovanja i uopće načina života.

Kroz digitalizaciju poslovanja te primjenu strategija zelenog gospodarstva (npr. kružno gospodarstvo, pametno gospodarenje otpadom – recikliranje i zbrinjavanje, promjena ambalaže – zamjena s održivim materijalima, programi energetske učinkovitosti), Atlantic Grupa i Podravka Grupa postaju svijetli primjeri održivog načina poslovanja na ovim prostorima, te predvodnici zelene tranzicije. Izveštavanje o održivosti i društvenoj odgovornosti te svim inicijativama i aktivnostima koje su poduzete na godišnjoj razini, pokazuju iz godine u godinu značajni napredak u smjeru ispunjenja ciljeva održivog razvoja. Dijeljenje informacija s društvom u cjelini, omogućava Atlantic Grupi i Podravka Grupi a posluju na transparentan način i na tako stvaraju dodatno povjerenje potrošača i društva u cjelini. S obzirom na to da su i Atlantic Grupa i Podravka Grupa kompanije koje svojom veličinom, profitabilnošću te atraktivnošću svojih proizvoda i utjecajem na tržištu Hrvatske i regije čine značajni utjecaj na društvo i javnost, ovakvim načinom poticanja društveno odgovornog poslovanja i ponašanja, ne samo na poslu nego uopće, stvaraju nove vrijednosti koje čine razliku (Grafikon 4).

Grafikon 4: Rangiranje obveza Atlantic Grupe i Podravka Grupe kao društveno odgovornih kompanija, po važnosti



Izvor: priredila autorica na temelju upitnika menadžera kompanija Atlantic Grupa i Podravka Grupa

Unatoč tome što su ciljevi održivog razvoja visoko na ljestvici ciljeva koje kompanije trebaju ispuniti, osnovni ciljevi maksimizacije profita i dalje ostaju glavni cilj ovih kompanija, budući

da i sam razlog postojanja poduzeća leži u ostvarivanju dobiti odnosno profita za dioničare i vlasnike poduzeća.

#### **4.7. Ograničenja istraživačke metodologije**

Ograničenja istraživačke metodologije se prvenstveno trebaju promatrati u odabiru reprezentativnosti uzorka korištenog za primarno istraživanje implementacije strategija održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja Atlantic Grupe i Podravka Grupe. Za prikupljanje podataka odabran je reprezentativan uzorak vodećih menadžera obje kompanije – ispitano je 10 menadžera (relevantnih donositelja odluka) obje kompanije kroz anonimni online upitnik.

U istraživanju nisu sudjelovale ostale skupine djelatnika niti u Atlantic Grupi niti u Podravka Grupi. Reprezentativan uzorak istraživanja je odabran zbog teme implementacije strategija održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja promatranih kompanija kako bi se dobio jasan uvid u to koliko menadžeri smatraju važnima ciljeve održivog razvoja koji su implementirani u poslovne strategije kompanija.

Uzimajući u obzir nužnost da svaki djelatnik kompanije bude upoznat sa strategijom kompanije te njezinim inicijativama i aktivnostima, koje se poduzimaju u cilju ostvarenja ciljeva održivog razvoja i kako bi se strategija kompanija uspješnije provodila na svim razinama, u budućnosti bi valjalo proširiti reprezentativni uzorak na sve skupine djelatnika kako bi se dobio uvid koliko su interni dionici kompanija zaista upoznati s ciljevima svojih kompanija te koliko osobno smatraju da utječu na njihovo ispunjenje. Promatrani uzorak vodećih menadžera te prikupljeni odgovori ukazuju na to da je menadžment obje kompanija upoznat s ciljevima održivog razvoja i smatra ih vrlo važnima te sudjeluje u njihovom ostvarenju i provođenju strategije.

## 5. ZAKLJUČAK

U vremenu ograničenih resursa, dramatičnog utjecaja čovjekovog djelovanja na okoliš uz posljedice koje su jasno vidljive već danas (Pupavac, 2015), svjesnost kompanija o društveno odgovornom ponašanju, odabir strategija održivog razvoja i implementacija istih u poslovnu strategiju poduzeća, nameće se kao imperativ.

U razdoblju velike konkurencije među poduzećima, na globaliziranom tržištu s ograničenim resursima i velikom mogućnošću supstitucije proizvoda, kompanijama je izuzetno bitno da zadrže svoju konkurentsku prednost i ostvare svoj primarni cilj, a to je maksimizacija profita. Percepcija potrošača je bitna za lojalnost kupca određenoj kompaniji odnosno njezinim proizvodima i uslugama što u konačnosti dovodi do ostvarenja ekonomskih ciljeva kompanije. U vremenu kada je potrošaču odnosno pojedincu ili cjelokupnom društvu, u kojem neka kompanija posluje, bitno da kompanija posluje na etičan način, da je društveno odgovorna, da iskazuje brigu i interes za sve svoje interesno utjecajne skupine, kako vlasnike, dioničare i investitore tako i zaposlenike, dobavljače, potrošače, institucionalnu vlast te u konačnici i okoliš, pred kompanije je stavljen jasan zadatak za prilagodbu svojeg poslovanja na način da zadovolje potrebe i ciljeve svih dionika.

Maksimizacija profita, kao jedini cilj poslovanja i postojanja poduzeća, nije više jedini cilj poduzeća, već je za moderne kompanije nužna integracija svih ciljeva interesno utjecajnih skupina u svoju strategiju. Kako kompanije svojim poslovanjem, utječu na društvo te na svoje interne i eksterne dionike, tako i društvena zajednica utječe na kompanije, stvarajući pritisak i komunicirajući svoje zahtjeve prema kompanijama. Kompanije, koje su odgovorne i posluju na društveno prihvatljiv način, te izdvajaju financijska sredstva, kako bi prilagodile svoje poslovanje, proizvode i usluge, percipiraju se kao pozitivne i penju se po ljestvici konkurentске prednosti.

Odgovornost prema investitorima, dioničarima odnosno vlasnicima, kompanije ostvaruju kroz ostvarenje svojih ekonomskih ciljeva odnosno kroz maksimizaciju profita. Odgovornost prema zaposlenicima (Porter i Kramer, 2006), kompanije koje posluju na društveno odgovoran način, iskazuju ne samo plaćama i naknadama već i poveljama o raznolikosti, etičkim kodeksima u kojima su inkorporirane regule protiv diskriminacije bilo kojeg tipa, mogućnostima razvoja i



jednakim prilikama za sve zaposlenike nevezano uz njihov spol, dob, izgled i sl. Kroz zaštitu zdravlja i fokus na sigurnost zaposlenika, kompanije pokazuju brigu za svoje interne dionike.

Kroz inicijative koje se zaštite okoliša, kompanije investiraju sredstva u tehnologije, u digitalizaciju te uređaje koji će smanjiti emisije otpadnih plinova ili voda, uvode strategije pametnog gospodarenja otpadom, recikliranje, kružno gospodarstvo i energetske učinkovitost. Veliki fokus je također stavljen na korištenje energije iz obnovljivih izvora pa tako kompanije investiraju u solarne, vjetro- ili hidroelektrane kako bi za svoje potrebe, pa čak i za prodaju, proizvodile čistu energiju (Slijepčević i Kordej-De Villa, 2021).

Humanitarnim inicijativama, propagandom o zdravom načinu života, sportskim aktivnostima i sponzoriranim događanjima, kompanije pozitivno utječu na društvo u kojem posluju i kroz oblike suradnje s članovima društva, potiču svjesnost o održivom načinu života i poslovanja.

Prateći globalne inicijative, kao što su UN Global Compact, UN Agenda 21 ili UN Agenda 30 te lokalne inicijative koje se naslanjaju na već spomenute, države potpisnice inicijativa pa stoga i kompanije koje posluju na društveno odgovoran način u tim državama, svoje ciljeve uparaju i naslanjaju na ciljeve globalnih inicijativa te na taj način postaju dio globalne zajednice koja je usmjerena na postizanje ciljeva održivog razvoja.

Na sve implementirane inicijative i korake prema održivom poslovanju, nastavlja se i nefinancijsko izvještavanje o koracima koji su poduzeti u smjeru održivosti. Prema EU regulativi i Hrvatskom zakonu o računovodstvu, koji je usklađen s regulativom Europske Unije, od 2018. godine, sve kompanije, koje imaju više od 500 zaposlenika, obvezne su kreirati i objavljivati nefinancijske izvještaje.

Predmet ovoga rada je upravo, kroz teorijski prikaz utjecaja poduzeća na društvo i okoliš i sve svoje glavne dionike, prikazati društveno odgovorno poslovanje kao strateški dio poslovanja poduzeća. Ovaj rad je rukovođen osnovnim ciljevima rada a to su prikazati društveno odgovorno poslovanje, koncept društveno odgovornog poslovanja, međuovisnost poduzeća i društva, utjecaj poduzeća na društvo te pristupe rješavanju utjecaja poduzeća na društvo. Ciljevi rada su ostvareni na temelju podataka prikupljenih sekundarnim istraživanjem. Kroz prikaz društveno odgovornog poslovanja na primjeru prehrambenih hrvatskih kompanija, stječe se uvid u pozicioniranje društveno odgovornog poslovanja kao strateške odrednice poslovanja uspješnih hrvatskih kompanija.

Na primjeru hrvatskih prehrambenih kompanija Podravka Grupa i Atlantic Grupa, objašnjene su strategije održivosti i koraci društveno odgovornih kompanija koje provode kako bi njihovo poslovanje bilo transparentno, ekološki prihvatljivo te pozitivno utjecalo na sve njihove dionike. Obje kompanije prate smjernice UN Global Compact te na temelju njih kreiraju vlastite ciljeve održivog razvoja koje su integrirale u svoje poslovne strategije. Poduzimajući brojne korake u smjeru društveno odgovornog poslovanja, ispunjavajući ciljeve internih i vanjskih dionika, pazeći da pritom imaju pozitivan utjecaj na okoliš i društvo u kojem posluju (Sachs i sur., 2019) ove kompanije predstavljaju eklatantne primjere dobrog poslovanja u prehrambenoj industriji na hrvatskom prostoru. I Podravka Grupa i Atlantic Grupa su multinacionalne kompanije koje posluju na preko 20 različitih tržišta poštujući norme i zakone tržišta na kojem obavljaju svoje poslovanje. Integracijom ciljeva održivog razvoja u svoju poslovnu strategiju, edukacijom zaposlenika, javnosti, transparentnim izvještavanjem o financijskim i nefinancijskim pokazateljima (npr. ESG izvještaji), kompanije stječu naklonost i vjernost svojih potrošača.

Podravka Grupa i Atlantic Grupa su također, kroz brigu za zdravlje i dobrobit svojih potrošača, radile na prilagodbaama ne samo poslovanja već i svojih proizvoda, kroz implementaciju nutritivnih strategija u cilju očuvanja zdravlja i boljitka svekolike javnosti koja konzumira njihove proizvode.

Nužnost svjesnosti okoline u kojoj se kompanije nalaze i vremena u kojem posluju, održivi ciljevi i društvena odgovornost više nisu nešto što bi kompanije mogle birati već postaju imperativ poslovanja budući da je svijet, u kojem kompanije egzistiraju, došao na prekretnicu na kojoj je jedini put prema dugoročnoj opstojnosti, put promjene i put održivosti.

## POPIS KORIŠTENIH IZVORA

1. Atlantic Grupa (2021.) *GRI Report za 2020. godinu* [Online]. Dostupno na: <https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/a63a4814b3196c0b4e81c2b01179e2bd/GRI-Report-2020-Atlantic.pdf> [18. 5. 2023.]
2. Atlantic Grupa (2022.) *Godišnje izvješće za 2021. godinu* [Online]. Dostupno na: [https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/de3216ea32f30c2ed77ec6f904605d22/Atlantic\\_Grupa\\_Godisnje\\_Izvjesce\\_2021\\_HR\\_spread.pdf](https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/de3216ea32f30c2ed77ec6f904605d22/Atlantic_Grupa_Godisnje_Izvjesce_2021_HR_spread.pdf) [12. 5. 2022.]
3. Atlantic Grupa (2023.) *Godišnje izvješće za 2022. godinu* [Online]. Dostupno na: [https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/3b8f01e9f40d46ecd85b5240855e3a27/Godisnje\\_izvjesce\\_za\\_2022.pdf](https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/3b8f01e9f40d46ecd85b5240855e3a27/Godisnje_izvjesce_za_2022.pdf) [3. 12. 2023.]
4. Atlantic Grupa (b.d.a) *Dionice i obveznice* [Online]. Dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/investitori/dionice-i-obveznice/izdanja> [3. 12. 2023.]
5. Atlantic Grupa (b.d.b) *Organizacija* [Online]. Dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/organizacija/poslovanje> [11. 5. 2023.]
6. Atlantic Grupa (b.d.c) *Vodstvo* [Online]. Dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/vodstvo/uprava> [2. 12. 2023.]
7. Atlantic Grupa (b.d.d) *Povijesni razvoj* [Online]. Dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/povijesni-razvoj> [13. 5. 2023.]
8. Babić, M. (2007.) *Makroekonomija*. 15. izd. Zagreb: Mate.
9. Barić, A., Omazić, M. A. i Aleksić, A. (2021.) Corporate Social Responsibility of Export Organizations: Relation Between Strategy, Activities and Communication on Foreign Markets. *Interdisciplinary description of complex systems* [Online], 9 (1), 120-131. Dostupno na: <https://dx.doi.org/10.7906/indecs.19.1.10> [12. 5. 2022.]
10. Beal, B. D. (2014.) *Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues, and Recent Developments* [Online]. Thousand Oaks: Sage Publications. Dostupno na: <https://doi.org/10.4135/9781483388014> [7. 5. 2022.]
11. Berners-Lee, M. (2021.) *There is No Planet B: A Handbook for a Make or Break Years*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Cambridge University Press.
12. Bojić, B., Ivaniš, M. i Vujić, V. (2016.) *Poslovna etika i multikultura*. 2. izd. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu; Zagreb:

Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika (CROMA); Sarajevo: Vanjskotrgovinska Komora Bosne i Hercegovine.

13. Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J. i Tarrazon M. A. (2013.) Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer [Online]. *Theoretical Economics Letters*, 3 (3A), 11-15. <https://doi.org/10.4236/tel.2013.33A003>
14. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeiefer, S. i Tipurić, D. (2005.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
15. Caradonna, J. L. (2022.) *Sustainability: A History*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Oxford University Press
16. Carrol, A. B. (1991.) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* [Online]. 34 (4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G) [11. 5. 2022.]
17. Carroll, A. B., Brown J. A. i Buchholtz, A. K. (2018.) *Business and Society: Ethics Sustainability and Stakeholder Management*, 10<sup>th</sup> ed., Boston: Cengage Learning.
18. Cascone, J., Cook, J., O'Mara, S., Renner, B. i Waelter, A. (2022.) *Driving Accountable Sustainability in the consumer industry: Governance is emerging as an unexpected catalyst of environmental progress* [Online]. New York: Deloitte Insights. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/retail-distribution/accountable-sustainability-consumer-industry.htm> [15. 5. 2023.]
19. Chahine, T. (2023.) *Social Entrepreneurship: Building Impact Step by Step*. New York: Routledge.
20. Chandler, D. (2019.) *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation*. 5<sup>th</sup> ed., Thousand Oaks: Sage Publications.
21. Da Cal Seixas, S. R. i De Moraes Hoefel, J. L. (2021.) *Environmental Sustainability: Sustainable Development Goals and Human Rights*. Boca Raton and Abingdon: CRC Press.
22. Debeljak, J., Koričan, M., Krkač, K. i Mušura, A. (2007.) Caring principle and Practices in Corporate Social Responsibility. U Gómez, A. M. D. and Crowther, D. (eds), *Ethics, Psyche and Social Responsibility*. London: Gower, pp 129-142
23. Dietz, T. (2023) *Decisions for Sustainability*, New York: Cambridge University Press

24. Epstein, M. J. i Rejc Buhovac, A. (2014.) *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, 2<sup>nd</sup> ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
25. Eterović, H., Kurešević, E. i Kocijan, A. (2005.) *Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: UNDP Croatia.
26. European Commission (2021.) *EU na 26. konferenciji UN-a o klimatskim promjenama – COP 26* [Online]. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/climate-action-and-green-deal/eu-cop26-climate-change-conference\\_hr](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/climate-action-and-green-deal/eu-cop26-climate-change-conference_hr) [11. 5. 2023.].
27. European Environment Agency (2001.) *Late lessons from early warnings: the precautionary principle 1896–2000* [Online]. Copenhagen: EEA. Dostupno na: [https://www.eea.europa.eu/publications/environmental\\_issue\\_report\\_2001\\_22/at\\_download/file](https://www.eea.europa.eu/publications/environmental_issue_report_2001_22/at_download/file) [11. 5. 2023.].
28. Freeman, E. R., Harrison, J. S. i Wicks, A. C. (2007.) *Managing For Stakeholders, Survival, Reputation and Success*, New Heaven & London: Yale University Press.
29. Friedman, M. (1992.) *Kapitalizam i sloboda*. Zagreb: Globus i Školska knjiga.
30. Gates, B. (2021.) *How to Avoid a Climate Disaster: The Solutions We Have and The Breakthroughs We Need*. New York: Alfred A. Knopf.
31. Goldstein, J. L. F. (2022.) *Beyond the Green Team: Aligning Internal and External Communication to Advance Corporate Sustainability*. Washington: Bebo Press.
32. Haradhan, K. M. (2015.) Sustainable Development Policy of Global Economy. *American Journal of Environmental Protection*, 3 (1), 12-29. <https://doi.org/10.12691/env-3-1-3>
33. Hermann-Pillath, C. (2010.) Rethinking evolution, entropy and economics: A triadic conceptual framework for the maximum entropy principle as applied to the growth of knowledge *Working paper series, No. 146*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1626065>
34. HINA Zelena Hrvatska (b.d.) Održivi razvoj [Online]. Dostupno na: <https://zelenahrvatska.hina.hr/odrzivi-razvoj> [3. 12. 2023.].
35. Hoffman, W. M., Frederick, R. E. i Schwartz, M. S. (2014.) *Business Ethics, Reading and Cases in Corporate Morality*. Boston: McGraw-Hill.

36. Hrvatska udruga poslodavaca (2019.) *Izvešće o napretku za 2019* [Online]. Dostupno na: <https://www.hup.hr/izvjesce-o-napretku-za-2019.aspx> [10. 5. 2023.]
37. Hrvatska udruga poslodavaca (b.d.) Deset načela UN Global Compacta [Online]. Dostupno na: <https://www.hup.hr/program-rada-13> [3. 12. 2023.]
38. Institut za društveno odgovorno poslovanje (2021.) *17 Ciljeva održivog razvoja*. Dostupno na: <https://idop.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja> [3. 12. 2023.]
39. Lovrenčić Butković, L. & Omazić, M. (2022) Sustainable Construction as a New Normalcy in the EU Action Plan. U: Tipuric, D., Krajnovic, A. & Recker, N. (ur.) *Economic and Social Development, 80th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 10th International OFEL Conference "Diversity, Equity and Inclusion: The Essence of Organisational Well-Being"*. Dubrovnik, Hrvatska, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia / University North, Koprivnica, Croatia / CIRU – Governance Research and Development Centre, Zagreb, Croatia / University of Dubrovnik, Dubrovnik, Croatia, str. 314-322.
40. Ravlić Ivanović, I., Žepić, I., Cigula, K., Marszalek, V., Kartelo, S., Labaš, D., Omazić, M. A., Jaklin, L. i Markota Vukić, N. (2021.) *Nacionalna studija o stanju nefinancijskog izvješćivanja u Hrvatskoj za 2019. i 2020. godinu* [Online]. Zagreb: Institut za društveno odgovorno poslovanje. Dostupno na: <https://idop.hr/nacionalna-studija-o-stanju-nefinancijskog-izvjescivanja-2019-2020> [10. 5. 2023.]
41. Jalšenjak, B. i Krkač, K. (2016.) *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. 2. izd. Zagreb: Mate.
42. Kalanj, R. (1993.) Sociologija razvoja i održivi razvoj. *Socijalna ekologija*, 2 (3), 407-418.
43. Kotler, P. i Lee, N. (2009.) *Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: MEP.
44. Krishnan, M., Samandari, H., Woetzel, J., Smit, S., Pachod, D., Pinner, D., Naucler, T., Tai, H., Farr, A., Wu, W. i Imperato, D. (2022.) *The Net Zero Transition: What it Would Cost, What it Could Bring* [Online]. McKinsey & Company. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-net-zero-challenge-accelerating-decarbonization-worldwide> [20. 6. 2023.]
45. Lampelj, G. i Pavić-Rogošić, L. (2023.) Politike održive mobilnosti: pregled globalnih i europskih inicijativa za veću održivost. *Političke analize*, 12 (47), 3-13.

46. Lin, T. C. W. (2023.) *The Capitalist and The Activist: Corporate Social Activism and The New Business of Change*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
47. Lončar, J. (2019.) Globalizacija i/ili održivi razvoj?. *Geografski horizont*, 65 (2), 7-16.
48. Lund-Thomsen, P. (2022.) *Rethinking Global Value Chains and Corporate Social Responsibility*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
49. Markota Vukić, N. (2021.) *Nefinancijsko izvještavanje kao nova obveza iz Zakona o računovodstvu* [Online]. Institut za društveno odgovorno poslovanje. Dostupno na: <https://idop.hr/wp-content/uploads/2021/12/predavanje-nefinancijsko-izvjescivanje-1.pdf> [3. 12. 2023.].
50. Markota Vukić, N., Omazić, M. A. i Aleksić, A. (2018.) Exploring the Link between Corporate Stakeholder Orientation and Quality of Corporate Social Responsibility Reporting. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16 (2), 275-288. <https://doi.org/10.7906/indecs.16.2.7>
51. Markota Vukić, N., Omazić, M. A. i Aleksić, A. (2019.) Corporate Social Responsibility Strategy and Reporting: Overview of Practice in Selected European Countries. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 17 (2-B), 355-367. <https://doi.org/10.7906/indecs.17.2.11> [3. 12. 2023.].
52. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015.) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.
53. McAteer, P. (2019.) *Sustainability is The New Advantage: Leadership, Change And The Future of Business*. New York: Anthem Press
54. McKinsey & Company (2022.) *Charting Net Zero: Insights on what the Transition Could Look Like* [Online]. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/charting-net-zero-insights-on-what-the-transition-could-look-like> [7. 5. 2023.]
55. Miljenović, D. (2018.) Testiranje održive dodane vrijednosti kao integralne mjere održivog poslovanja. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 36 (1), 155-181. Dostupno na: <https://doi.org/10.18045/zbefri.2018.1.155> [7. 5. 2022.]
56. Narodne novine (2015.) *Zakon o računovodstvu* [Online]. Zagreb: Narodne novine. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html) [3. 12. 2023.]

57. Nelson, J. S. i Stout, L. A. (2022.) *Business Ethics: What Everyone Needs To Know*. New York: Oxford University Press.
58. Nelson, M. K. i Shilling, D. (2021.) *Traditional Ecological Knowledge: Learning From Indigenous Practices for Environmental Sustainability*. Cambridge: Cambridge University Press.
59. Odgovorno.hr (2016.) 17 ciljeva održivog razvoja – AGENDA UN 2030 [Online]. Dostupno na: <https://odgovorno.hr/novi-ambiciozni-globalni-ciljevi-za-odrzivi-razvoj-un-2015> [10. 12. 2023.]
60. OECD. (b.d.) *2020 Annual Report on NCP Activity* [Online]. Dostupno na: <https://mneguidelines.oecd.org/annualreportsontheguidelines.htm> [20. 6. 2023.]
61. Omazić, M.A. (2023). Navigating Corporate Responsibility: Unveiling the 'Purpose' as the Fourth P in Elkington's 3Ps Model. *Croatian Regional Development Journal*, 4 (2), 1-23. <https://doi.org/10.2478/crdj-2023-0005>
62. Omazić, M. A. i Matešić, M. (2016.) Development of CSR Indexs in Croatia: The History of Wishful Thinking-Come True?. U: Stachowicz-Stanusch, A. [ur.] *Corporate Social Performance in the Age of Irresponsibility – Cross National Perspective*. Charlotte: Information Age Publishing, pp. 141-165.
63. Omazić, M., Matešić, M. i Uroić, P. (2023) Abundance. U: Idowu, S., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M. & Abreu, R. (ur.) *Encyclopedia of Sustainable Management*. Cham, Springer, str. 1-5 [https://doi:10.1007/978-3-030-02006-4\\_1125-1](https://doi:10.1007/978-3-030-02006-4_1125-1). [3. 12. 2023.]
64. Omazić, M. i Miljenović, D. (2023) Social Obligations (CSR). U: Idowu, S., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M. & Abreu, R. (ur.) *Encyclopedia of Sustainable Management*. Cham, Springer, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_1124-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_1124-1), 9 [https://doi:10.1007/978-3-030-02006-4\\_1124-1](https://doi:10.1007/978-3-030-02006-4_1124-1).
65. Ortas, E., Alvarez, I. and Garayar A. (2015.) The Environmental, Social, Governance, and Financial Performance Effects on Companies that Adopt the United Nations Global Compact. *Sustainability* 7 (2), 1932-1956. <https://doi.org/10.3390/su7021932> [3. 12. 2023.]
66. Pletikosić, M. i Tafra-Vlahović, M. (2019.) Održivi razvoj na razini lokalne zajednice, *International journal of multidisciplinary in business and science*, 5 (7), 25-33.



67. Podravka (2020.) *Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2020. godinu* [Online]. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/odrzivost/izvjestavanje-o-odrzivosti> [12. 5. 2023.]
68. Podravka (2021.) *Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2021. godinu* [Online]. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/odrzivost/izvjestavanje-o-odrzivosti> [12. 5. 2023.]
69. Podravka (2022.) *Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2022. godinu* [Online]. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/odrzivost/izvjestavanje-o-odrzivosti> [3. 12. 2023.]
70. Podravka (b.d.a) *Priopćenja* [Online]. Dostupno na [https://www.podravka.hr/mediji/priopćenja](https://www.podravka.hr/mediji/priopcenja) [26.7.2024.]
71. Podravka (b.d.a) *Nadzorni odbor* [Online]. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/nadzorni-odbor> [3. 12. 2023.]
72. Podravka (b.d.b) *Povijest Podravke po godinama* [Online]. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest> [3. 12. 2023.]
73. Podravka (b.d.c) *Društvena odgovornost* [Online]. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/odrzivost/drustvena-odgovornost> [3. 12. 2023.]
74. Podravka (b.d.d) *Certifikati* [Online]. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/odrzivost/certifikati> [3. 12. 2023.]
75. Podravka (b.d.e) *Politika sustava sigurnosti hrane i kvalitete* [Online]. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/sigurnost-hrane/politika-sustava-sigurnosti-hrane-i-kvalitete/> [3. 12. 2023.]
76. Podravka (b.d.f) *Okoliš* [Online]. Dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/odrzivost/okolis> [3. 12. 2023.]
77. Porter, M. P. i Kramer, M. (2006.) *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
78. Pupavac, D. (2015.) *Održivi razvoj – novo lice ekonomije, Socijalna ekologija*, 24 (2-3), 103-124.
79. Pupavac, D. (2020.) *Poduzetnička etika*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
80. Rockstrom, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, A., Chapin, F.S. III, Lambin, E.F., Lenton, T.M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H.J., Nykvist, B., de Wit, C.A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sornlin, S., Snyder, P.K., Constanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, L.W., Fabry, V.J., Hansen, J., Walker, B., Liverman,

- D., Richardson, K., Krutzen, P. I Foley, J.A. (2009.) A Safe Operating Space for Humanity. *Nature*. 461 (7263), 472-5. <https://doi.org/10.1038/461472a>
81. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakićenović, N. I Rockstrom, J. (2019.) Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2. 805-814. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>
82. Sakalasooriya, N. (2021.) Conceptual Analysis of Sustainability and Sustainable Development. *Open Journal of Social Sciences*, 9: 396-414. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.93026>.
83. Samuelson, P. i Nordhaus, W. (2010.) *Economics*. 19<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill.
84. Selman, R. T. i Ramakrishna, S. (2022) *Sustainability for Beginners*. Singapore: World Scientific Publishing.
85. Skees, S. (2023.) *Purposeful Brands: How Purpose and Sustainability Drive Brand Value and Positive Change*. London: Kogan Page Limited.
86. Slijepčević, S.i Kordej-De Villa, Ž. (2021.) Public Attitudes toward Renewable Energy in Croatia. *The Institut of Economics*. 14 (23), 8111. <https://doi.org/10.3390/en14238111>
87. Sullivan, K., Bachir, M. i Novak, R.D. (2022.) *Climate Change 101 for Business Leaders* [Online]. Dostupno na : <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/strategy/economic-impact-climate-change.html> [11. 5. 2023.]
88. Thunberg, G. (2023.) *The Climate Book: The Facts and The Solutions*. New York: Penguin Press.
89. Tronson, M. H. (2023.) *Corporate Social Responsibility Worldwide: CSR / ESG Explanations, Standards and Future?*. Lausanne: Armor Books.
90. UN Global Compact (2021) Global Goals for People and Planet [Online]. Dostupno na <https://unglobalcompact.org/sdgs/about> [15. 5. 2023.]
91. United Nations (2016.) *Take Action for the Sustainable Development Goals* [Online]. Dostupno na: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals> [10. 12. 2023.]
92. United Nations (2022.) *COP27: Delivering for people and the planet* [Online]. Dostupno na: <https://www.un.org/en/climatechange/cop27> [3. 12. 2023.].

93. United Nations (2023.) *COP28: COP28 signals beginning of the end of the fossil fuel era* [Online]. Dostupno na: <https://www.un.org/en/climatechange/cop28> [10. 12. 2023.]
94. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (b.d.) Do you know all 17 SDGs? [Online]. Dostupno na: <https://sdgs.un.org/goals#goals> [12. 5. 2023.]
95. United Nations Global Compact (2014.) *Guide to Corporate Sustainability* [Online]. Dostupno na: <https://unglobalcompact.org/library/1151> [11. 5. 2023.]
96. United Nations Global Compact. (2021.) *UN Global Compact Strategy 2021–2023* [Online]. Dostupno na: <https://unglobalcompact.org/library/5869> [12. 5. 2022.]
97. Visser, W. (2013.) *Corporate Sustainability & Responsibility*. London: Kaleidoscope Futures.
98. White, R. (2021) *The Moral Case for Profit Maximization*. Lanham: Lexington Books.
99. Williams, K. E. (2021.) *Visions, Values and Corporate Hypocrisy: The Hijacking of Corporate Conscience*. Columbus: Gatekeeper Press.
100. Williams, S. J., Taylor, R., Lawn, P., Steffen, W., Dickman, R.S., Lindenmayer, D.B., Butler, C.D., Ewald, B., McGain, F., Kiang, K., Sanson, A., Higgs, K., Quiggin, J., Lowe, I., Higgs, K., Dunlop, I., Keen, S., Diesendorf, M., Kirby, M. i Hail, S. (2022.) *Sustainability and the New Economics: Synthesising Ecological Economics and Modern Monetary Theory*. Cham: Springer Nature Switzerland.
101. Wirttemberg, J. (2014.) *Building a Culture for Sustainability: People, Planet and Profits in a New Green Economy*. Santa Barbara: ABC-CLIO.
102. Yu, X., Tettamanti, M. and Rizzi, C. (2023.) *World's Transition Toward A Green Economy*. Singapore: World Scientific Publishing.

## POPIS SLIKA

Slika 1: Mapiranje mogućeg društvenog utjecaja poduzeća na temelju lanca vrijednosti .....	8
Slika 2: Vrste odluka .....	24
Slika 3: Ekonomski sustav kao podsustav globalnog ekosustava .....	29
Slika 4: Postotak globalnih potrošača koji navode obveze tvrtke .....	32
Slika 5: Ciljevi održivog razvoja .....	39
Slika 6: Načela UN Global Compacta .....	40
Slika 7: Kretanje broja zakona i pravila povezanih s klimatskim promjenama, kroz vrijeme.....	44
Slika 8: Povijest Podravke .....	46
Slika 9: Područje poslovanja Grupe Podravke .....	47
Slika 10: Organizacijska struktura Grupe Podravka .....	48
Slika 11: Atlantic Grupa – usklađenost s načelima UN Global Compacta .....	68
Slika 12: Atlantic Grupa – indeks održivosti.....	73
Slika 13: Atlantic Grupa – komunikacija s dionicima .....	74

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Carrollova piramida društvene odgovornosti poduzeća .....	20
Grafikon 2: Utjecaj Atlantic Grupe i Podravka Grupe na ostvarenje ciljeva održivog razvoja Agenda 2030 – interno istraživanje menadžera .....	76
Grafikon 3: Glavni benefiti provođenja ciljeva održivog razvoja u Atlantic Grupi i Podravka Grupi.....	77
Grafikon 4: Rangiranje obveza Atlantic Grupe i Podravka Grupe kao društveno odgovornih kompanija, po važnosti .....	78

## POPIS SHEMA

Schema 1: Povijest Atlantic Grupe .....	62
Schema 2: Organizacijska struktura Atlantic Grupe .....	63
Schema 3: Ključni poslovni procesi Atlantic Grupe .....	67

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlike između društvenog poduzetništva, organizacija civilnog društva i korporativnog poduzetništva .....	7
Tablica 2: Reagiranje poduzeća na zahtjeve društva .....	15
Tablica 3: Netočni odnosi moralnosti i poslovanja .....	21
Tablica 4: Okolišni kriteriji Grupe Podravka 2020. – 2022. godine.....	54
Tablica 5: Društveni kriteriji Grupe Podravka 2020 – 2022. godine .....	56
Tablica 6: Kriteriji korporativnog upravljanja Grupe Podravka 2020. – 2022. godine .....	58
Tablica 7: Izvještaj o zahtjevima propisan uredbom o EU taksonomiji; izračun KPU Capex ...	60
Tablica 8: Potrošnja energije u MWh Atlantic Grupa 2019. i 2020. godine .....	70
Tablica 9: IUCN crvena lista vrsta i nacionalno očuvanih vrsta sa staništima koja su pogođena operacijama .....	71
Tablica 10: Mjerenje CO <sub>2</sub> ekvivalenta u tonama po zemlji u 2020. godini .....	71
Tablica 11: Otpad iz proizvodnje i distributivnih područja Atlantic Grupe .....	72

# ŽIVOTOPIS

Ime i prezime: Lana Herceg Gojević

Adresa: Heinzelova 47B, 10000 Zagreb

Mjesto rođenja: Zagreb, Republika Hrvatska

Datum rođenja: 14. 11. 1978.

Državljanstvo: hrvatsko

Zaposlenje: Orbico d.o.o. Group Project Logistics Manager

Mobitel: +38598/98-33-273

## Obrazovanje

2004. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb – diplomirani ekonomist

1997. Gornjogradska gimnazija, Zagreb

## Zaposlenje

9/2023 – Orbico d.o.o., Group Project Logistics Manager

3/2023 – 8/2023 M SAN Grupa d.o.o., Senior Product Manager

10/2022 – Kreativni studio d.o.o., vlasnik i direktor

8/2017 – 9/2022 Atlantic Trade Zagreb, Rukovoditelj nabave i upravljanja zalihama

2/2015 – 6/2017 Konzum d.d., Rukovoditelj Službe ulaznih narudžbi

7/2012 – 2/2015 Konzum d.d., Rukovoditelj Službe odnosa s dobavljačima

7/2007 – 7/2012 Konzum d.d., Voditelj operativnog planiranja u Sektoru upravljanja zalihama

3/2007 – 7/2007 Konzum d.d., asistent Direktora Sektora upravljanja zalihama

2/2006 – 3/2007 Konzum d.d., asistent direktora Logistike i Supply Chaina

7/2004 – 2/2006 Konzum d.d., asistent u Marketingu

## Jezici

Engleski jezik – aktivno u govoru i pismu

Njemački jezik – pasivno u govoru i pismu