

ZBIRKA STUDIJA SLUČAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA  
doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i suradnici

IZDAVAČ: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR)  
UREDNIK: doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić  
RECENZENTI: prof. dr. sc. Marijan Cingula, dr. sc. Mirjana Matešić,  
prof. dr. sc. Velimir Srića, prof. dr. sc. Darko Tipurić  
LEKTURA I KOREKTURA: Davor Trbušić  
REDAKTURA: Rebeka Danijela Vlahov, Mislav Ante Omazić  
GRAFIČKO OBLIKOVANJE I PRIPREMA ZA TISAK: Andrea Franić, Dina Milovčić  
TIPOGRAFIJA: Marlene Bold & Typonine Sans Text  
TISAK: Printera grupa

Leksikon je otisnut iz sredstava fondova Europske unije u sklopu projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj“.

ISBN-13: 978-953-98964-4-5 (HRPSOR)  
ISBN-13: 978-953-6025-59-6 (EFZG)  
UDK: 65.01:316.663>(078.7)  
CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 810521

© HRPSOR, EFZG, Zagreb, 2012.

Ova knjiga je tiskana na Munken White papiru koji se proizvodi iz posebno uzgajanih šuma koje su certificirane FSC međunarodnim standardom za održivu proizvodnju papira.

# ZBIRKA STUDIJA SLUČAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

---

**doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić, urednik**

**Mislav Ante Omazić, Rebeka Danijela Vlahov**

Koraljka Bobinac, Heta Cikuša, Katarina Dvorski, Marina Garić, Vanda Horvat, Kristina Jelečki, Matija Kovačević, Ivan Kožić, Dino Krčar, Maja Levaj, Petar Ninić, Daniel Pavičić, Ivan Perić, Mateo Polić, Marino Poropat, Marko Puljić, Nina Radičević, Katarina Stojaković, Ana Sudar, Petra Škrobot, Ivan Župan



## Predgovor

Svaka nova knjiga za mene je velik i važan projekt u kojem moram pomiriti osobne paradokse jer u isto vrijeme morate biti brzi u donošenju odluka, ali spori i pažljivi u njihovoj realizaciji. U edukaciji studenata poslovne ekonomije koriste se razne metode prenošenja znanja koje pripremaju studente za buduće radno mjesto, poslovni svijet i profesionalnu karijeru, te im omogućuju razvijanje konkurentnih znanja i vještina. U pristupu problematici prenošenja znanja i stjecanja kompetencija treba imati na umu kako nisu sva znanstvena područja jednaka, niti su svi studenti jednaki i učeni na isti način. Neki su više vizualni tipovi, dok su neki više auditivni tipovi ljudi; neki više preferiraju samostalno učenje, dok drugi lakše uče u grupama; neki vole raditi samostalno, dok je drugima lakši rad u grupi. Uloga profesora / mentora jest prepoznati neke od tih sklonosti i pokušati prenijeti znanje metodom kojoj je ciljana publika sklona.

Jedna od najrazvijenijih i najpopularnijih metoda u tom smislu je upravo metoda studija slučaja, s kojom sam se susreo na gotovo svim instancama kada god sam bio izvan Hrvatske na edukaciji. Još dok sam bio asistent na Katedri za organizaciju i menadžment, trudio sam se prenijeti znanja studentima na drugačiji, kreativniji način. Tako sam još 2001. godine krenuo zajedno s prof. dr. sc. Johnom Ickisom s INCAE, najbolje poslovne škole u Kostarici, Harvardovim alumnijem, u razmišljanje o realizaciji projekta koji je za osnovni cilj imao stvoriti bazu hrvatskih studija slučaja koja je zamišljena kao javno dostupna. Na samom početku 2002. godine, krenuli smo u realizaciju, stoga je bilo potrebno studente naučiti što su to uopće studije slučaja, koji su ključni elementi koji ih obilježavaju, na što se treba usredotočiti prilikom pisanja, zašto je važna autorizacija i kako ju dobiti te niz drugih stvari koje su povezane s procesom izrade studije slučaja. Interesantno je napomenuti kako mi je oduševljenje studenata za korištenje ove metode na našem Fakultetu, kao i njihov entuzijazam u izradi inicijalnih 10-ak studija slučaja, bila ključna motivacija za pokretanje danas najveće i najaktivnije studentske organizacije „ESTUDENT”. Upravo je taj projekt, koji je inicijalno krenuo kao projekt za pisanje studija slučaja, danas jedan od najvećih u Udruzi, a prošle je akademske godine okupio preko 3700 studenata s gotovo svih fakulteta u Republici Hrvatskoj koji su rješavali konkretne slučajeve hrvatskih kompanija.

Na početku realizacije projekta uspostave i razvoja Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja prepoznao sam, zajedno s nositeljima projekta, kako bi bilo sjajno izraditi bazu hrvatskih studija slučaja koja bi poslužila

ne samo za stjecanje znanja iz ovog dinamičnog područja, nego i za promociju najbolje prakse hrvatskih poduzeća s kojom šira javnost najčešće nije upoznata. Cilj nam je bio obuhvatiti čim širu praksu društveno odgovornog poslovanja u hrvatskom kontekstu, što je rezultiralo studijama slučajeva s višestrukim fokusom, od strateške filantropije i partnerstva udruga civilnog društva i poduzeća, preko „zelenih“ inovacija u proizvodima i uslugama, do ravnoteže između profesionalnog i privatnog života te zaštite okoliša. Nadalje, obuhvaćene su studije od malih poduzetnika preko projekata do prakse velikih hrvatskih poslovnih organizacija i međunarodnih korporacija. U međuvremenu smo prošle akademske godine krenuli s izvođenjem nastave iz kolegija „Društvena odgovornost poduzeća“ za studente diplomskog studija Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Ti su studenti pokazali izuzetnu sklonost ovakvom, suvremenom načinu prenošenja znanja te su mnogi od njih bili uključeni u pisanje studija slučaja iz ove Zbirke, stoga im na tome iskreno zahvaljujem. Također, zahvaljujem nositeljici projekta dr. sc. Mirjani Matešić kao i drugim partnerima iz Mreže za društveno odgovorno poslovanje, koji su ne samo prepoznali značaj i potrebu za objavljivanjem jedne ovakve Zbirke, već su svojim radom, komentarima i iskustvima doprinijeli kvaliteti studija slučaja. Zahvaljujem i svojoj asistentici Rebeki Danijeli Vlahov koja je bila komunikacijska spona između studenata, partnera u Mreži i mene što često nije bilo nimalo lagano, posebno kako se projekt približavao kraju. Dini i Andrei koje su posebno oplemenile Zbirku svojim dizajnerskim rješenjima. Svi su mi oni opet pokazali i dokazali kako najveći osobni kapital leži u neograničenim potencijalima ljudi s kojima smo okruženi. Kada smo već kod kraja, siguran sam kako će ova Zbirka višestruko vratiti svakom onom tko je spreman u nju uložiti ono što je danas najdragocjenije — vrijeme.

Ova Zbirka je u prvom redu namijenjena znanstvenoj javnosti i studentima koji rade unutar ovog izuzetno dinamičnog područja, ali se nadam kako će isto tako biti motiv poslovnim ljudima da budu odgovorniji u svom području djelovanja i zasluže da se njihove studije profiliraju u 2. izdanju ove Zbirke. Područje društveno odgovornog poslovanja ušlo je u sve pore suvremenog društva, stoga oni koji najbrže prihvate tu činjenicu bit će konkurentni na sve turbulentnijem tržištu.

U Zagrebu, 22. lipnja 2012.  
doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić

# Sadržaj

Uvod .....	9
Općenito o metodi studije slučaja .....	17
Avon kozmetika .....	31
Banco Popolare Croatia .....	49
CEMEX Hrvatska .....	65
Coca - Cola HBC Hrvatska .....	83
Erste&Steiermärkische banka .....	99
HARTMANN papirna ambalaža .....	119
Hauska i partner .....	141
Holcim Hrvatska .....	155
Jadran – galenski laboratorij .....	171
KING ICT .....	187
Končar – institut za elektrotehniku .....	205
Konzum .....	225
Kuehne & Nagel .....	243
OBI trgovina .....	257
Oikon .....	275
Privredna banka Zagreb .....	287
PIK Vrbovec - mesna industrija .....	303
Roxanich .....	319
Vetropack Straža tvornica stakla .....	337
Vjetroelektrane .....	353
O uredniku .....	383
Recenzije djela .....	384





## Uvod

Ideja Adama Smitha o samozadovoljavajućim aktivnostima ekonomskih entiteta i pogled Petera Druckera na društvenu odgovornost poduzeća kroz tripartitno partnerstvo, jednako su pronicave i valjane refleksije na ponašanje poduzeća i motive iza takvog ponašanja. Jednako tako je nedvojbeno da čelni ljudi poduzeća, kao najrazvijenijeg konstituenta suvremenog društva, imaju moralnu odgovornost naspram svoje uloge u njemu. Istina je, jednako tako, kako su aktualna događanja, i tu se ne misli isključivo na recentnu ekonomsku krizu i njene posljedice, pokazala kako je tradicionalna doktrina vezana uz poduzeća koja imaju većinsko privatno vlasništvo zastarjela. Ta poduzeća imaju veoma kompleksnu ulogu u suvremenom svijetu, stoga njihov isključivi cilj više nije maksimaliziranje profita i vrijednosti za svoje dioničare. Kako govori Arthur Schopenhauer pod utjecajem Immanuela Kanta, kroz povijest, mnoge su velike ideje došle prerano i svijet nije bio spreman mijenjati se zbog njihove unikatnosti. Svijet o kojem se piše u ovom radu je onaj u kojem se ljudi bore tko će prije riješiti goruće probleme, ne zamarajući se da upru prstom u krivca. Taj svijet danas djelomično zastupaju najmoćnije organizacije na svijetu, poduzeća. Globalni problemi koji uključuju organizaciju poslovnih modela najčešće su opisani kao izazovni, nelinearni meta-problemi s dugoročnim posljedicama, neželjenim efektima, nejasnim uzročno-posljedičnim strukturama i posljedicama koje su često neispravljive.

Ključni trenutak i snaga koncepta društvene odgovornosti poduzeća leži u njegovoj integrativnoj prirodi. Ta se integrativna priroda mogla vidjeti u ovom radu nizom kauzalnih neksusa na nekoliko razina i kroz nekoliko dimenzija. Kada se govori o dimenziji vremena, društvena odgovornost poduzeća djeluje kao veza između prošlosti i budućnosti. Proučavajući povijesne podatke, ocjenjujući dostignuća i analizirajući trenutnu situaciju u svijetu, razvijao se sud o potencijalnoj praksi unutar hrvatskog konteksta koji obilježava niz specifičnosti. Kroz taj proces razvile su se konkretne preporuke i mehanizmi putem kojih će biti moguće u budućnosti ocijeniti realan napravljeni napredak. Brojni primjeri iz prakse koji su opisani u ovoj Zbirci, pokazatelj su da se u slučaju potpune integracije društvene odgovornosti u poduzeće stvara sinergija koja objedinjuje napore po svim razinama njegove hijerarhije.

Uz financijsku podršku Europske komisije, 1. srpnja 2010. godine započela je provedba projekta uspostave i razvoja **Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja** s glavnim ciljem povećanja razine osviještenosti o važnosti

- 10 društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) u Republici Hrvatskoj. Kako bi se ostvario taj glavni cilj nužno je povezati sve ključne dionike i njihove ciljeve te se odmah po potpisivanju i verifikaciji ugovora započelo s prvim projektnim aktivnostima. Nositelj ovog europskog projekta bio je Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR), a partnerske organizacije na projektu bile su Global Compact Hrvatska, Hrvatska gospodarska komora (HGK), Hrvatska udruga banaka (HUB), Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Hrvatska udruga sindikata (HUS) i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu (EFZG). Projekt se sastojao od šest akcija koje bi sumarno trebale dati podršku promociji i primjeni društveno odgovornog poslovanja među svim ključnim dionicima u hrvatskom gospodarstvu i to:
1. formiranje Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje i pokretanje internetskog portala koji će pokrivati ne samo dinamiku projekta, nego biti i referentno mjesto za sve dionike koje zanima ovo područje,
  2. razvoj, edukacija, komunikacija i dodjeljivanje nagrade „Indeks društveno odgovornog poslovanja“ („Indeks DOP-a“),
  3. analiza potreba za treningom ključnih dionika u području društveno odgovornog poslovanja,
  4. razvoj baze studija slučaja, njeno cjelovito objavljivanje u tiskanoj Zbirci te objavljivanje sažetaka istih studija slučaja na internetskom portalu,
  5. studijsko putovanje na mjesto najbolje prakse za sve sudionike projekta,
  6. nastavak promocije i održavanja nacionalnih konferencija o društveno odgovornom poslovanju.

Kao što je vidljivo iz ovih aktivnosti, projekt je imao nekoliko strateških smjernica. Prije svega to je bila uspostava Nacionalne mreže za promicanje DOP-a koja bi trebala funkcionirati i po završetku projekta kao međusektorsko tijelo s predstavnicima svih relevantnih organizacija i institucija koje se bave promocijom nekog od oblika DOP-a ili im je koncept DOP-a blizak zbog prirode poslovanja. Uspostavom mreže upravlja Hrvatska gospodarska komora koja predlaže poslovnik o radu mreže te pruža tehničku podršku njenom djelovanju. Plan rada mreže je raspravljati i predlagati aktivnosti s ciljem popularizacije DOP-a uz moguću izradu prijedloga strateških aktivnosti i razvoj međusektorske suradnje.

Paralelno uz uspostavu mreže za DOP, nastavljene su pripreme za drugu aktivnost projekta, a to je provedba „Indeksa DOP-a“ koji bi trebao uz pomoć Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i Hrvatske gospodarske komore postati relevantna nagrada kojom bi se valorizirali napori organizacija u ovom

dinamičnom području. Novost koja je nastala pokretanjem ovog projekta jest želja za organiziranjem sustavne podrške „Indeksu DOP-a“, tako je u projektu predviđeno da će se za vrijeme njegova trajanja, održati serija edukacijskih radionica otvorenih za sva poduzeća koja planiraju popuniti upitnik. Ovime se upitnik želio popularizirati te su se željela ukloniti sva eventualna ograničenja. Radionice su imale za cilj odgovoriti na neka pitanja o upitniku, načinu prikupljanja podataka te pružiti svim zainteresiranima ostale informacije koje mogu olakšati proces ispunjavanja.

Kako bi sve informacije o projektu bile dostupne i vidljive široj zainteresiranoj javnosti, od samog početka je bilo jasno kako će to biti moguće tek uspostavljanjem jedinstvene internetske platforme o društveno odgovornom poslovanju. Želja je da internetski portal o DOP-u, na kojem će biti dostupne sve informacije o aktivnostima iz ovog područja u Hrvatskoj i u svijetu, a koji će sadržavati i informacije o svim relevantnim institucijama, nastavi s djelovanjem i po završetku projekta. Internetski portal je upotpunjen i bazom sažetaka primjera dobre prakse koja će se redovito obnavljati, a isti će primjeri biti prezentirani u relevantnim publikacijama iz ovog područja.

Kao što je vidljivo, unutar aktivnosti planirana je izrada i objava Zbirke studija slučajeva s prikazom 20 najzanimljivijih praksi poduzeća u Republici Hrvatskoj koje predstavljaju različite aspekte društveno odgovornog poslovanja. U Zbirku su prvenstveno uključena poduzeća koja su sudjelovala u „Indeksu DOP-a“, a onda i ona za koja je Mreža za društveno odgovorno poslovanje procijenila da imaju dovoljno važne društveno odgovorne aktivnosti te zaslužuju svoje mjesto u Zbirci. Oko svih studija slučaja pokušao se dobiti konsenzus svih partnera na projektu. Osim toga, osnovni su kriteriji prilikom odabira bili transparentnost poslovanja te interes za sudjelovanje u izradi i objavi studije za koju je nužna autorizacija završnog teksta od strane poduzeća. Inicijalan je korak prema poduzećima poduzela Mreža, a posao su nastavili nastavnici i studenti Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu nakon što su prošli specijalizirani trening za izradu studija slučaja. Studenti su podijeljeni u timove te su obavljali razgovore s predstavnicima poduzeća, nakon čega su studije gradili oko tema koje su usuglašene s njihovim mentorima, odnosno na temelju područja u kojima poduzeća imaju najjače izraženo društveno odgovorno poslovanje. Kod onih koji su popunjavali upitnik „Indeksa DOP-a“, teme su prethodno definirane analizom dobivenih podataka, a kod ostalih nakon razgovora s predstavnicima

12  
UVOD

poduzeća. Nakon gotovo godinu dana prikupljanja materijala i izrade, u Zbirku je uključeno 19 poduzeća i jedna studija izvodljivosti projekta iz područja alternativnih izvora energije što je izuzetno aktualna tema posebno za RH. Svaki je slučaj, nakon nekoliko provedenih provjera i usklađivanja sadržajem i formom na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, prošao provjeru i evaluaciju članova Mreže te je autoriziran od strane poduzeća koja su uključena. Gdje god je to bilo moguće, u pisanje studija slučaja bili su uključeni studenti završnih godina diplomskog i poslijediplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, ne bi li se i kroz tu aktivnost proširio krug zainteresiranih za ovo znanstveno područje.

Interesantno je kako su prije objave u Zbirci, prema kriterijima zanimljivosti studije, brzine odgovora od strane poduzeća i spremnosti na suradnju, izabrane tri studije koje su predstavljene na Trećoj nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju. To su bile: studija „Banco Popolare Croatia“, studija „Hartmann Hrvatska“ i studija „OBI Hrvatska“. Za sudionike konferencije, predstavljene studije bile su podloga za razmatranje različitih aspekata i problematike društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj, a autorima Zbirke provjera relevantnosti i aktualnosti onoga o čemu su pisali.

Studije su u Zbirci predstavljene abecednim redom, stoga je prva studija ona poduzeća Avon koje svoj humanitarni rad usmjerava na dva, za njih strateški važna projekta: borbu protiv raka dojke i sprečavanje nasilja nad ženama.

Nadalje, nekoliko je studija izrađeno oko teme ekološke osviještenosti i očuvanja okoliša. Prvo poduzeće iz ove skupine je Banco Popolare Croatia koje 2011. godine kreira strateško partnerstvo sa Savezom za energetiku Zagreba te plasira najveću liniju „zelenih“ kredita namijenjenih malim i srednjim poduzetnicima i građanima s ciljem poticanja energetske poboljšanja i korištenja obnovljivih izvora energije. Sljedeće poduzeće iz te grupe je CEMEX Hrvatska koje svojim projektom „Lintar“ utječe na smanjenje emisije stakleničkih plinova (CO<sub>2</sub>) prilikom proizvodnje cementa, korištenjem komine masline kao alternativnog goriva. Osniva i prvi prihvatno logistički lanac za besplatno prikupljanje komine maslina u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Treće poduzeće u ovoj grupi je Hartmann Hrvatska koje okolišem upravlja u skladu sa STEP@Environment modelom, što uključuje primjenu norme ISO 14001 za sve proizvode koji se u potpunosti recikliraju. Poduzeće provodi i edukaciju zaposlenika o standardima zaštite okoliša, kontroliranu uporabu manje štetnih kemikalija, kontrolu kvalitete proizvoda,

dobavljača te brigu za zaposlenike prema standardu društvene odgovornosti SA 8000. Slijedi poduzeće **KING ICT** koje 2011. izrađuje priručnik „Politika kvalitete i okoliša“ u kojem upravljanje okolišem opisuje kao dio integriranog sustava u svim aktivnostima poduzeća. Dostupan je za internu uporabu zaposlenika kao i svim dionicima zainteresiranima za ovu tematiku. **Konzumova** studija slučaja izrađena je oko njihove inicijative „Green City Project“ započete 2010. godine s ciljem senzibiliziranja hrvatske javnosti za probleme zaštite okoliša i poticanje na ekološki osviješteno djelovanje. U sklopu ove akcije organiziran je niz edukativno-zabavnih događaja na kojima su predstavljena ekološki odgovorna poduzeća i tehnologije, prikupljena sredstva za pomoć eko udrugama i donirana sredstva za bioraznolikost. U ovoj je skupini i poduzeće **Roxanich**, ekološki proizvođač vina koji vinovu lozu uzgaja bez korištenja umjetnih gnojiva; proces dozrijevanja vina se ne ubrzava, već on traje i do pet godina s ciljem da traje sedam godina u skladu s dinamičkim modelom Rudolfa Steinera. Posljednje poduzeće u ovoj skupini, **Vetropack Straža**, u Zbirci je predstavljeno studijom o potpunom sustavu gospodarenja otpadom te modernim pogonom za čišćenje i granuliranje starog ambalažnog stakla kojim je moguće preraditi sav stakleni otpad nastao u Republici Hrvatskoj. Osim toga, poduzeće **Vetropack Straža** pokreće i akciju „Staklo, naš prijatelj“, primarno namijenjenu djeci školske dobi kako bi što ranije stvorili navike vezane uz pravilan odnos prema okolišu.

Nekoliko studija vezano je uz odnos poduzeća prema zaposlenicima. Prvo poduzeće u toj grupi je **Hauska & Partner** koje se ističe inovativnim modelom upravljanja znanjem kroz ulaganje u zaposlenike u vidu formalne (ciljani seminari) i neformalne edukacije (brošura za edukaciju o poduzeću i njegovu djelovanju). U poduzeću se organiziraju i radionice na međunarodnoj razini po „World Caffé“ metodi te program „CoRe“ („Corporate Relations“) na kojem se temelji koncept „učee“ organizacije. Slijedi poduzeće **Oikon** u kojem su zaposlenici maksimalno posvećeni radu i vlastitom napretku, a poduzeće ih u tome podupire ulaganjem u formalno obrazovanje na poslijediplomskim studijima prema njihovim preferencijama te polaganjem ispita za različite certifikate. Posljednje u ovoj grupi je poduzeće **PIK Vrbovec** koje brigu za zaposlenike i njihovu sigurnost na radnom mjestu provodi po svjetskim standardima te potiče edukaciju kroz ciljane razvojne programe. Ovakav sustav omogućuje i definiranje plana nasljednika pa se u svakom trenutku ima uvid u razvojne potrebe poduzeća kao i raspoložive potencijale.

14 **Coca-Cola HBC Hrvatska** kao rezultat višegodišnjih ukazivanja na važnost korištenja hrvatskog jezika u poslovnoj komunikaciji izrađuje i izdaje javno dostupan jezični priručnik. Priručnik se sastoji od dijela u kojem se upućuje u osnovna pravila hrvatskog standardnog jezika i primjerene poslovne komunikacije te rječnika u kojem se nude rješenja za strane i domaće termine, izraze i pojmove.

UVOD

**Erste&Steiermärkische banka** je mjesto u Zbirci osigurala fokusiranjem na kulturu i mlade unutar projekta „Erste fragmenti“. Ova banka svake godine raspisuje javni natječaj za otkup umjetničkih djela akademskih likovnih umjetnika. Novčanom nagradom nagrađuje tri najbolja rada, a organizacijom izložbe pomaže u promociji i afirmaciji mladih umjetnika.

Slučaj poduzeća **Holcim Hrvatska** izrastao je iz želje samog poduzeća za održavanjem dobrih odnosa sa svojim dionicima, što se ogleda u poticanju poslovanja malih poduzetnika kroz otkup cjelogodišnjih zaliha njihovih proizvoda te njihovim pretvaranjem u kreativne i autentične božićne poklone.

Poduzeće **Jadran - galenski laboratorij** se ističe ulaganjem u zajednicu u kojoj posluje u vidu pokretanja projekata i inicijativa koje doprinose razvoju društvenog okruženja. Osim pružanja pomoći onima kojima je najpotrebnija, podržavaju projekte koji promiču druženje, sport, zdravlje i obrazovanje.

Poduzeće **Kuehne + Nagel Hrvatska** zapošljava osobe s intelektualnim teškoćama, što ih svrstava u grupu nekonvencionalnih i inovativnih poslodavaca koji šalju snažnu poruku društvu. **OBI Hrvatska** još je jedno poduzeće koje se izdvaja po socijalnoj osjetljivosti. Tako se projektom „OBI-jevi anđeli“ odabiru socijalno ugrožene obitelji s većim brojem djece te uređuju njihove domovi, a u suradnji s gradskim i lokalnim vlastima uvode se i komunalni priključci.

**Končar - Institut za elektrotehniku** svojim djelovanjem pokazuje da je društveno odgovorno poslovanje rezultat sinergije svih dionika, a da ogroman inovativni potencijal leži u suradnji sa strateškim partnerima, prvenstveno kupcima. Tako su na inicijativu svog partnera Vipneta razvili hibridni sustav komercijalnog imena „KONČAR Hybrid Power Supply“ koji je osvojio „Global Telecom Business Awards 2012“. Nagrađeni proizvod jedinstven je jer se napaja obnovljivim izvorima energije, a za proizvodnju električne energije, uz sunce i vjetar, po prvi puta koristi i gorive članke.

Poduzeće **Privredna Banka Zagreb** je specifično s obzirom na izbor teme za studiju slučaja. Odabran je zajednički projekt НУВ-а i pet banaka članica pokrenut 2006. godine pod nazivom „Upravljanje osobnim financijama – Kako uskladiti primanja i troškove?” U sklopu projekta održavane su besplatne radionice za edukaciju građana, u početku samo na području grada Zagreba, a kasnije i na području svih velikih hrvatskih gradova. РВЗ je izabran iz grupe banaka zbog svoje pozicije na tržištu kao i želje za daljnjim ulaganjem u ovo područje, prvenstveno kroz edukaciju svojih zaposlenika što će vjerojatno snažno utjecati na vidljivost odgovorne prakse u Republici Hrvatskoj.

Posljednja je studija izvodljivosti koja nije orijentirana ni na jedan poslovni subjekt, već je posvećena ispitivanju isplativosti uvođenja sustava alternativnih izvora energije, u ovom slučaju **vjetroelektrana u Republici Hrvatskoj**, s obzirom na sve veće značenje koji imaju obnovljivi izvori energije.

U skladu s najboljom svjetskom praksom, svaka od studija nudi i mogućnost da se znanje dodatno proširi te da se studija poveže s nekim aspektom teorije iz područja društveno odgovornog poslovanja kroz instrukcije za predavače za što je dovoljno samo kontaktirati urednika Zbirke putem elektroničke pošte. Time se dodatno želi potaknuti interakcija između čitatelja/studenata i autora knjige, ne bi li se postigao dodatni efekt multiplikatora interesa za sve studije slučaja. Jednako tako će se i po objavljivanju ove Zbirke nastaviti s praksom prikupljanja podataka za eventualna nova izdanja slične Zbirke s obzirom da je ovo područje izuzetno dinamično te svi vjerujemo kako će se slična praksa u Hrvatskoj unapređivati.

Kao što je vidljivo iz ovih primjera, društvena odgovornost menadžmenta kao jedan od najkompleksnijih oblika menadžmenta, čvrsto je integrirana u poslovnu praksu onih naprednih poduzeća koja se ne libe preuzeti ulogu lidera na svojim tržištima. S druge strane, nikada do sada poduzeća nisu bila pod takvim pritiskom od strane javnosti koja uslijed razvoja suvremene tehnologije ima neograničene izvore moći (znanja). Zbog toga su očekivanja značajno narasla u posljednje vrijeme, pa čak i na relativno malom tržištu poput hrvatskog, stoga se sve izravnije traži odgovornije ponašanje poslovnih subjekata od strane raznih zainteresiranih dionika kojih svaki dan ima sve više. Biti menadžer u takvom kontekstu nije nimalo lak zadatak jer se viši slojevi menadžmenta stalno suočavaju s oprečnim zahtjevima za njihovom pažnjom, vremenom i resursima, svjesni da ne mogu udovoljiti svima.

16 Kao rezultat svega prethodno navedenog, društvena odgovornost poduzeća postaje sve važnijom komponentom dobre poslovne prakse gdje se pažljivo

UVOD

usklađuju svi ovi interesi s jedne, i resursi poduzeća s druge strane. Ova, relativno nova, dimenzija integrativnog menadžmenta predstavlja nekoliko značajnih izazova za sve poslovne lidere jer se sada rezultati definiraju kao ravnoteža između ekonomskih, socijalnih i ekoloških očekivanja koja su rezultat etičkih odluka ključnih zaposlenika. Kako bi povećali vrijednost svojih poduzeća, menadžeri u Hrvatskoj na društvenu odgovornost gledaju kao na ključnu komponentu prilikom donošenja strateških odluka, koja ima svoj fundus relevantnih znanja i praktičnih alata. Ova Zbirka ukazuje na različite načine integracije društveno odgovornih ponašanja, znanja i vještina u strateški menadžment hrvatskih poduzeća. Radeći na njoj, dodatno se osnažila misao kako bi se hrvatska poduzeća usprkos kratkoročnim izazovima brze dobiti mogla, trebala i morala odgovornije ponašati naspram društva. Neka od njih to već čine, a sigurno je kako će mnoga poduzeća tim putem ubrzo krenuti, jer suvremena ekonomija ne poznaje statičke modele koji se nisu spremni prilagoditi, a tihi signal u ovom području je sve glasniji i čuje ga sve više zainteresiranih. Više nema dvojbe kako je došlo do migracije moći s političkih organizacija na poslovne, stoga poslovne organizacije imaju jasnu ulogu u suvremenom društvu. Jednako tako je jasno kako će samo one organizacije koje će se ponašati odgovorno, biti uspješne i biti valorizirane kao takve od strane svih dionika, uključujući i dvoje ključnih za njihov opstanak — kupaca i zaposlenika.



## Općenito o metodi studije slučaja

Studija slučaja predstavlja obrazovni standard na najboljim poslovnim školama širom svijeta, kao i istraživačku, nastavnu i znanstvenu metodu koja najčešće opisuje stvarnu situaciju te se uobičajeno bazira oko nekih odluka koje je menadžment morao donijeti, oko tržišnih i drugih izazova s kojima se menadžment suočio, problema i rješenja koji su nastali. Poslovni slučaj je opis stvarne situacije i obično sadrži odluku, priliku, problem ili ishod s kojim se suočava osoba (ili osobe) u organizaciji. Omogućava da se figurativno nađete u situaciji pojedinog donositelja odluke. Zelenika definira metodu studija slučaja kao postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja, ali ne predstavlja znanstvenu metodu u pravom smislu te riječi, jer se samo na temelju rezultata promatranja više slučajeva mogu izvući određene zakonitosti. Heath definira studiju slučaja kao prikaz ili opis situacije, ili slijeda događaja, koji povlače za sobom ishode ili probleme za analizu i rješenje. Harling piše kako je studija slučaja holistički pristup koji istražuje i opisuje neki fenomen u njegovu prirodnom ambijentu. Studija slučaja pokušava uhvatiti odnose koji postoje u stvarnosti, često unutar jedne organizacije, stoga su i u ovoj Zbirci studije slučaja uglavnom fokusirane na jednu organizaciju. Čak kada je u studiji više organizacija, uvijek je jedna organizacija ključna te se promatraju njeni odnosi s ostalima u mreži.

Studije slučaja obično ispituju međuovisnosti svih varijabli pojedinog događaja ili situacije da bi pružili njegovo ukupno razumijevanje. Za razliku od kvantitativnih metoda istraživanja, poput anketa koje su fokusirane na pitanja „Tko?“, „Što?“, „Gdje?“ i „Koliko?“, studija slučaja uobičajena je strategija kada se postavljaju pitanja „Kako?“ i „Zašto?“, iz čega je vidljivo zašto smo se u ovoj Zbirci odlučili upravo za ovu metodu. Baš kako Yin opisuje njenu svrhu, Zbirka je napravljena kako bi prvenstveno osigurala razumijevanje ovog dinamičnog područja kroz praktične primjere među širom zainteresiranom javnosti, bilo da se radi o akademskoj i/ili poslovnoj i/ili civilnoj javnosti u hrvatskom kontekstu. Također, studija slučaja koristi se kada istraživač ima malu kontrolu nad događajima te kada se radi o stvarnim problemima stavljenim u kontekst specifičnog okruženja, što je slučaj kod industrijskih poslovnih sustava. Iako se sve više počinju koristiti studije slučaja uživo ili nove tehnologije poput blogova gdje se studija slučaja razvija simultano, pisana forma je još uvijek najčešći oblik. S obzirom da se najčešće temelje na stvarnoj situaciji, pisanju studija slučaja prethode posjeti organizaciji i sakupljanje podataka koji će se nalaziti u studiji slučaja. Važno je naglasiti i to da sve studije slučajeva

moraju biti prije objavljivanja autorizirani od strane odgovorne osobe. Upravo se po tome razlikuju od ostalih edukacijskih materijala, primjerice zadataka, problema, članaka, simulacija u kojima pisac ili autor nije nužno koristio stvarne podatke niti tražio autorizaciju za objavljivanje i/ili korištenje.

Za razliku od specifično usmjerenih metoda, studija slučaja rješava probleme kod kojih je potrebno cjelovito razumijevanje događaja korištenjem induktivne logike. Prije početka oblikovanja studija slučaja potrebno je odrediti i odabrati tip koji će se koristiti prilikom istraživanja. Ona može biti bilo pozitivistički orijentirana, bilo interpretativno, što ovisi o istraživaču jer različiti istraživači mogu na različit način interpretirati prikupljene podatke; metodi prikupljanja podataka i tehnikama koje se koriste. Istraživač prilikom izrade najčešće mora izaći na teren i posjetiti organizaciju ili organizacije o kojima piše jer je pored javno dostupnih podataka to najbolji način, ne samo za prikupljanje informacija o konkretnoj situaciji koju opisuje, već se na taj način može anticipirati neke čimbenike koji garantiraju autentičnost i relevantnost studije slučaja za određeno područje znanstvenog interesa. Također, ti čimbenici razlikuju ovu metodu od bilo kakve druge metode prenošenja kompetencija, s obzirom da je ona obilježena osobnošću onoga koji ju piše kao i činjenicama koje su dovele do određene situacije koja se opisuje.

U ovoj Zbirci, naš fokus će biti na prenošenje znanja jer ova metoda doslovno omogućava osobi koja uči da se stavi u poziciju donositelja odluke i na osobnoj razini prihvati informacije kojima je izložena. Opetovane prilike da se student stavi u poziciju donositelja odluke gdje mora sagledati, identificirati, analizirati i riješiti određene zadatke koristeći se čimbenicima koji su oblikovali realnu poslovnu situaciju i izgrađuju kompetencije pojedinca u skladu s područjem profesionalnog razvoja kojem je usmjeren. Prema istraživanju Rodriguesa, dvije su temeljne skupine tehnika učenja, odnosno podučavanja — pasivna i aktivna. Pasivnih je šest tehnika:

1. slušanje predavanja instruktora,
2. učenje iz pisanih materijala,
3. predavanja gostujućih predavača koji iz svoje perspektive obrađuju određenu temu,
4. prikazivanje video zapisa na neku temu,
5. prezentacije studenata, te
6. zadaci na računalu.

Četiri su aktivne tehnike:

1. rješavanje poslovnih slučajeva,
2. individualni istraživački projekti,
3. grupni projekti i
4. rasprave na predavanjima.

Metoda poslovnih slučajeva najjednostavnije bi se mogla opisati kao korištenje poslovnih slučajeva za podučavanje i učenje. No, postoje i druge definicije. Umjesto udžbenika, metoda poslovnih slučajeva koristi opise specifičnih poslovnih situacija. Umjesto predavanja, nastavnik koristeći ovu metodu vodi diskusiju o poslovnim situacijama. Metoda podučavanja u kojoj studenti i predavači sudjeluju u direktnoj raspravi o poslovnim slučajevima ili problemima. Metoda poslovnih slučajeva, dakle, uključuje kako posebne materijale za podučavanje, tako i posebne tehnike korištenja tih materijala u procesu podučavanja.

Studije slučaja mogu biti iznimno važni alati za poticanje procesa učenja na različitim razinama — studenti su prisiljeni suočiti se s identičnim odlukama i dilemama s kojima se menadžeri svakodnevno susreću. U ovom odrazu stvarnosti, student preispituje vrijednosti, sustav vrednota i ciljeve. Ključ je neizvjesnosti: studenti trebaju odgovoriti na pitanja onako kako misle, kako bi postupili u nekoj situaciji i koje probleme i izazove smatraju važnima. Upotreba studija slučaja trebala bi stvoriti atmosferu u učionici u kojoj studenti uspijevaju tako što vježbaju vještine vodstva i grupnog rada u okviru stvarnih problema. Sve se češće govori o metodama učenja i podučavanja, a ne samo o metodama podučavanja, što nas jasno podsjeća kako je svrha podučavanja učenje te da se ta dva procesa ne bi smjela razdvajati. Proširivanje metoda koje će biti dostupne za hrvatske nastavnike kroz izradu ovakve Zbirke, uz promociju društvene odgovornosti hrvatskih poduzeća i poticanja da se takva praksa dalje razvija, jedan je od ključnih ciljeva njene izrade. U Tablici 1 u nastavku je dan prikaz i pregled metoda podučavanja i učenja grupiranih prema različitim ciljevima koji se žele ostvariti.

Tablica 1

Metode podučavanja i učenja podijeljene prema različitim ciljevima učenja

OPĆENITO O METODI STUDIJE SLUČAJA	CILJEVI		
	Usvajanje aktualnog znanja	Razvijanje sposobnosti za upotrebu ideja i informacija	Razvijanje sposobnosti studenta da testiraju ideje i dokaze
10 uobičajenih metoda učenja i podučavanja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predavanja</li> <li>2. Aktualne knjige</li> <li>3. Popisi pisanih materijala za čitanje</li> <li>4. Sažeci</li> <li>5. Gostujući predavači</li> <li>6. Korištenje vježbi koje zahtijevaju od studenata da pronađu aktualne i relevantne podatke</li> <li>7. Razvijanje vještina korištenja knjižnice i ostalih izvora podataka</li> <li>8. Usmjereno učenje</li> <li>9. Materijali za otvoreno učenje</li> <li>10. Korištenje interneta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poslovni slučajevi</li> <li>2. Praktičan rad</li> <li>3. Radno iskustvo</li> <li>4. Projekti</li> <li>5. Pokazne vježbe</li> <li>6. Grupni rad</li> <li>7. Simulacije (npr. računalne)</li> <li>8. Rješavanje problema</li> <li>9. Rasprave i debate</li> <li>10. Pisanje eseja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seminari i konzultacije</li> <li>2. Nadzor</li> <li>3. Prezentacije</li> <li>4. Eseji</li> <li>5. Povratna informacija o napisanom radu</li> <li>6. Pregled literature</li> <li>7. Ispitni zadaci</li> <li>8. Kritički osvrt</li> <li>9. Usporedna procjena</li> <li>10. Samo–procjena</li> </ol>

Izvor: Bourner, T. (1997.): Teaching methods for learning outcomes, Emerald Group Publishing Limited, str. 347

Razvijanje sposobnosti studenata da razvijaju vlastite ideje i dokaze	Pomoć u osobnom razvoju studenata	Razvijanje kapaciteta studenata da planiraju i upravljaju vlastitim učenjem
1. Projekti za istraživanje 2. Radionice o tehnikama kreativnih rješavanja problema 3. Grupni rad 4. Akcijsko učenje 5. Lateralno razmišljanje 6. „Oluja mozgova“ 7. Mentalno mapiranje 8. Kreativna vizualizacija 9. Korištenje tehnika opuštanja 10. Rješavanje problema	1. Povratna informacija 2. Akcijsko učenje 3. Sažeto učenje (skripte) 4. Igranje uloga 5. Iskustveno učenje 6. Dnevnik učenja 7. Strukturirana iskustva u grupama 8. Reflektivni dokumenti 9. Samo-procjena 10. Profiliranje	1. Sažeto učenje (skripta) 2. Projekti 3. Akcijsko učenje 4. Radionice 5. Mentorski rad 6. Reflektivni dnevници 7. Samostalno učenje 8. Znanstveni radovi (npr. disertacija) 9. Radno mjesto 10. Razvijanje portfelja vještina

U današnjem svijetu u kojem je sve promjenjivo, svrha obrazovnih programa iz poslovne ekonomije nije učenje apsolutne istine, već usmjeravanje studenta kako da razmišlja u novoj, nepoznatoj situaciji. To zahtijeva sposobnost prepoznavanja uobičajenih i specifičnih elemenata poslovnog problema. Činjenice, podaci i teorije igraju važnu ulogu, no kontekst, emocije i kritike vrijednosti i/ili vrednota također imaju velik utjecaj na promjenu i nadogradnju stavova. Kroz studiju slučaja studenti bi, vođeni profesorom, trebali surađivati, analizirati i sintetizirati suprotstavljene podatke, kao i različite poglede na svijet. Svrha je definirati i prioritizirati cilj, uvjeriti i inspirirati one s drugačijim mišljenjima, donositi teške odluke s nesigurnim informacijama i iskoristiti prilike u trenutku sumnje. Ovi su atributi posebno vrijedni u kontekstu društveno odgovornog poslovanja i strategije; organizacije su kontinuirano prisiljene vrednovati različite aspekte svoje uloge u društvu i njihove međuodnose s drugim dionicima. Ovo su samo neka od mnogih pitanja koja se u tom procesu stjecanja znanja mogu javiti: „Kako društveni problemi utječu na profitabilnost?“, „Kako strategija prihvatljiva za okoliš stvara pozitivan utjecaj na motivaciju zaposlenika i, posljedično, mjerljiv utjecaj na ekonomsku izvedbu poduzeća?“, „Što je na prvom mjestu i zašto?“

## Povijest razvoja metode studija slučaja

Prva generacija studija slučaja pojavila se oko 1900. godine unutar znanstvenog područja antropologije. Povijest metode poslovnih slučajeva seže u početak 20. stoljeća. Točnije, metoda učenja pomoću studija slučaja razvijena je u 20-tim godinama 20. stoljeća od strane fakulteta Harvard Business School i Ivey School of Business. Osnovna ideja bila je simulirati stvarne izazove s kojima se susreću poduzeća u učionici, kako bi se unio život i dublje značenje u edukaciju o menadžmentu. Najzaslužniji za uvođenje metodologije poslovnih slučajeva i zapravo njeno determiniranje kao standarda, je Harvardska poslovna škola, osnovana 1908. godine koja je u svojim počecima djelovala u dvjema sobama. Već onda, tadašnji dekan Edwin F. Gay savjetuje profesora marketinga Melvina T. Copelanda da kao dodatak predavanjima počne koristiti studentske rasprave, nadopunjene s predavanjima i čestim izvještajima. Ovaj pristup nazivali su „metoda problema“. Od 1909. do 1919. godine razni su menadžeri dolazili na predavanja kako bi prezentirali problem ili stvarnu situaciju iz poslovnog života, a zadatak studenata bio je pisanje analize i predlaganje rješenja navedenih problema.

Prvu knjigu pisanih poslovnih slučajeva iz poslovne ekonomije objavio je Copeland u rujnu 1920. godine na poticaj novog dekana, Wallacea B. Donhama. Dekan Donham, pravnik koji se usavršavao koristeći upravo metodologiju poslovnih slučajeva koja je bila normalna praksa u pravu, prepoznao je važnost korištenja poslovnih slučajeva u menadžmentu i snažno poticao cijelu školu na korištenje te metodologije. No, poslovni slučajevi u menadžmentu su se morali razlikovati od onih koji su se koristili u edukaciji pravnika. Za menadžere, primarna zadaća je donošenje i implementacija odluka, često u vrlo nesigurnom okruženju.

Prepoznajući važnost studija slučaja za obrazovni proces, dekan Donham financirao je i „Bureau of Business Research“, širi program pisanja poslovnih slučajeva koji su se temeljili na stvarnim poslovnim situacijama i odlukama koje su tek trebale biti donesene. Iz ovog programa proizašle su studije slučaja iz svih disciplina poslovne ekonomije, tako da su do sredine 1930-ih poslovni slučajevi postali jedna od glavnih metoda prenošenja znanja na harvardskoj poslovnoj školi. Ova metoda brzo se proširila i na ostale poslovne škole, a tome je uvelike pomogao i „Visiting Professors Case Method Program“ u sklopu kojeg je više od 200 profesora s vodećih svjetskih poslovnih škola od 1955. do 1965. godine provelo cijelo ljeto na Harvardu istražujući, pišući, predavajući i usavršavajući vlastite poslovne slučajeve.

Kada govorimo o metodologiji i studijama slučaja onda je ključno spomenuti kako je tome doprinijela utemeljena teorija. Ova metodologija je na određeni način integrirala, spojila kvalitativne metode studija slučaja čikaške sociološke škole i kvantitativne metode analize podataka. Kod nje je ključno da podaci generiraju teoriju, a ne obrnuto.

## Oblikovanje studije slučaja

24

OPĆENITO  
O METODI  
STUDIJE  
SLUČAJA

Budući da se studiji slučaja provode u prilično različitim područjima, gotovo je nemoguće odrediti specifičnu ili univerzalnu metodu provođenja ili načina oblikovanja studije slučaja. Stake, Yin i Heath pisali su o istraživanju studija slučaja te su predložili tehnike za uspješnu organizaciju i provođenje istraživanja vezanih uz njih.<sup>19, 20, 21, 22</sup> Tako su predložili šest ključnih koraka koje bi trebalo obaviti:

1. izbor pojedinačnog ili više modalnog pristupa,
2. odabir sudionika i relevantnih dionika,
3. prikupljanje javno dostupnih podataka i podataka iz same organizacije o kojoj se piše studija slučaja (ili više njih),
4. analiza prikupljenih podataka,
5. sastavljanje i pisanje prve verzije studije slučaja,
6. kontrola i postavljanje pitanja vrijednosti i pouzdanosti,
7. pisanje instrukcija za predavače,
8. autorizacija studije slučaja.

Također, ističu važnost jasne artikulacije teorijske perspektive, određivanja ciljeva studije slučaja, odabira predmeta, odabira prikladne metode prikupljanja podataka te dozvoljavanja određenih ustupaka prilikom formiranja konačne forme studije slučaja. Tijekom procesa stvaranja studije slučaja važno je imati na umu kako je za dobru studiju slučaja, objekt istraživanja važniji od same istraživačke metodologije. Situacija o kojoj se piše mora biti dovoljno zanimljiva, ne previše jednostavna, niti kompleksna, poticati na interes za daljnje istraživanje i angažman te napisana iz konteksta koji je donekle poznat. Studija slučaja ne bi trebala sadržavati informacije koje su nepotrebne i koje nisu u funkciji stjecanja znanja. Cijela svrha studije slučaja jest da ispuni svoju funkciju, a to je prenošenje znanja i izgradnja kompetencija. Pisanje studije slučaja je složen proces, ali donosi satisfakciju kada vam stvarno klikne; djelomično zato jer angažira ljude da se otvore, da ponovno prožive i stvarno iskomuniciraju događaje koji su se dogodili, s kojima su se identificirali, a to i jest zapravo smisao života.

Što, dakle, čini izvrsnu studiju slučaja društveno odgovornog poslovanja? Postoji velik broj „receptata“ za studije slučaja, npr. preko interneta ili pomoću široke literature o pisanju studije slučaja i učenju. Velik broj savjeta može se primijeniti i na studije slučaja o društveno odgovornom poslovanju. U ovom dijelu predložimo 10 osnovnih univerzalno prihvatljivih karakteristika koje čine izvrsnu studiju slučaja:



1. Daje priliku za učenje o stvarnom i važnom fenomenu. Studija slučaja bi trebala prikazati situaciju koja ima utjecaj na budućnost organizacije i implikacije na korporativnu strategiju. Trebala bi predstavljati stvarni slučaj, aktivnost i/ili odluku, a ne izmišljenu priču te bi trebala identificirati jasne odluke menadžmenta.
2. Bazirana je na zanimljivoj priči. Trebala bi imati zanimljiv sadržaj koji je povezan s iskustvima studenata. Konačno rješenje možda još ne postoji, no student će ga trebati ponuditi nakon rasprave o slučaju.
3. Ima jasan fokus prema studentima. Treba biti jasno za koju vrstu publike je namijenjena. Studenti preddiplomskog studija imaju različita iskustva u usporedbi sa studentima MBA studija. Što studija slučaja čini za kolegij i za studenta? Koje teorije se koriste? Kako bi studenti trebali biti uključeni? U studiju slučaja može biti uključeno igranje uloga i/ili glasovanje. Izvrsne studije slučaja pružaju prijedloge za okvire i literaturu za nastavnike i studente.
4. Temelji se na nedavnoj situaciji. Kako bi bila što stvarnija, priča bi trebala prikazivati izazove iz recentne situacije u poslovnom svijetu.
5. Sadrži citate protagonista. Korištenjem citata se „oživljava” studija slučaja. Citati iz novina, intervju a ili internih dokumenata poduzeća trebali bi se koristiti kako bi slučaj bio autentičniji.
6. Važna je za publiku. Slučaj bi se trebao odabrati tako da uključuje dionike koji su studentima relativno poznati ili s kojima će se vrlo vjerojatno suočiti. Ovo povećava empatiju studenata te čini studiju slučaja nečim što je korisno i vrijedno proučavati.
7. Potiče na odluke. Ne moraju svi slučajevi sadržavati dilemu pred kojom se nalazi menadžer ili problem koji se treba riješiti, no u tom slučaju mora postojati aktualnost i privlačnost teme. Primjeri najboljih praksi često su dosadni studentima, dok su kod slučajeva koji predstavljaju dilemu ili donošenje odluke, studenti prisiljeni suočiti se s izazovima. Uključite povišni pregled i dovoljnu količinu podataka za donošenje razumnih odluka.
8. Sveobuhvatna je. Slučajevi bi se trebali koristiti za više od samo lokalne ili nevažne odluke; trebale bi se moći primijenjivati u više područja. Studija slučaja bi morala pružati korisne generalizacije i jasnu pouku.
9. Najkraća je što može biti. Slučajevi bi trebali biti dovoljno dugi da prezentiraju sve bitne činjenice, no moraju zadržavati visoku razinu interesa čitača. Kompleksnost slučaja može se predstaviti u fazama. Poglavlja studije

slučaja mogu pomoći u strukturiranju informacija. Nakon danih podataka, može se postaviti pitanje i prva točka odluke, a tek onda nastaviti s dodatnim informacijama.

10. Konačno: nikada nije gotova, već se ispravlja nakon što se svaki puta isproba na nastavi. Često se događa da je percepcija studije slučaja na nastavi drugačija od očekivane. Različiti mentalni modeli ili razumijevanje osnova menadžmenta također mogu smanjiti njezinu primjenjivost u različitim geografskim i kulturnim kontekstima.

Iz svega ovoga je vidljivo kako se dobra studija slučaja bazira na logici i argumentima, interpretaciji nekih povijesnih činjenica, kvalitativnom istraživanju, korelaciji među relevantnim čimbenicima te simulaciji stvarne situacije unutar danog konteksta.

## Instrukcije za predavače

U najvećoj europskoj bazi studija slučaja ECCH koja sadrži blizu 45.000 studija slučaja, jasno je istaknuta važnost instrukcija za predavače. Prema istraživanju koje su proveli, gotovo 50% studija slučaja ima ovakve instrukcije, a od najpopularnijih 50 studija, njih 80% ima neki oblik instrukcija za predavače. Kao što je već nekoliko puta napisano, dobre studije slučaja su uvijek povezane s ciljevima učenja, što uključuje različite koncepte, teorije, alate, tehnike i metode. Međutim, temeljne konceptualne ideje ponekad nisu jasno izražene u slučaju te instrukcije pružaju predavaču sredstvo pomoću kojeg iskorištava puni potencijal slučaja na nastavi. Instrukcije predavaču trebaju pružiti korisne pozadinske informacije kako bi se slučaj bolje razumio. U ovoj Zbirci želimo kontinuirano razvijati instrukcije za predavače kako bi se olakšala primjena studija slučaja u procesu prenošenja znanja, kako bi se one čim više raširile i imale čim širu primjenu za sve oblike formalnog i neformalnog obrazovanja te je zato omogućena direktna komunikacija s urednikom putem elektroničke pošte.

Instrukcije za predavača predstavljaju dodatne dokumente koji omogućavaju predavačima da adekvatno iskoriste studiju slučaja za prenošenje znanja studentima i trebale bi imati sljedeće elemente:

- Sažetak slučaja — sažetak slučaja je kratka verzija slučaja u kojoj se ističu glavni elementi studije slučaja i kontekst u kojem je smještena. Koji su glavni akteri? Koji se problem u slučaju ističe? Cilj je pružiti predavaču

ključne elemente priče, što sažetije moguće. Treba imati na umu kako su kontekst i fenomen koji se opisuju umreženi i isprepleteni.

- Ciljevi učenja slučaja i ciljana publika — instrukcije za predavača jasno pružaju informacije o ciljevima učenja i ciljanoj publici.
- Izvori materijala korišteni za slučaj — autor(i) slučaja morao/li bi objasniti kako je slučaj razvijen, koji su koraci poduzeti u prikupljanju informacija te postoje li neki relevantni, javno dostupni izvori informacija koji bi mogli biti korisni.
- Pristup predavanja i poučni elementi — instrukcije za predavača trebaju omogućiti prijenos znanja. Slučajevi su orijentirani na pitanja, a bilješka bi sustavno trebala pomoći predavaču kako postaviti relevantna pitanja. Također, treba pružiti moguće odgovore na pitanja koja bi se vjerojatno mogla pojaviti u razredu tijekom diskusije. Pitanja mogu biti razvijena na način da se studenti pripreme na raspravu tijekom nastave kako bi se otvorila ili unaprijedila rasprava. Ove upute služe kao početna točka predavaču te se moraju prilagoditi određenim situacijama. Ostali poučni elementi mogu biti predstavljanje dodatnih informacija tijekom kolegija, prijedlozi za grupni rad, igre uloga, ili zadaci studentu kako bi se konsolidirao proces učenja.
- Daljnje čitanje, literatura, potpora medija — potrebno je navesti savjet za daljnje čitanje i popis literature koja bi mogla biti korisna u savladavanju koncepata i teorija u slučaju.
- Povratne informacije i perspektive — instrukcije za predavača trebaju sadržavati bilo kakve savjete koje autor može dati iz vlastitog iskustva u predavanju studije slučaja. Što je dobro funkcioniralo, a što nije i zašto? Ukoliko postoji informacija o stvarnom rješenju slučaja, ona bi se trebala uključiti u bilješke za predavača. Prijedlozi za moguća istraživanja koja bi mogla pružiti podlogu za detaljnije učenje ili neku vrstu prijenosa znanja u drugim kontekstima, bi također trebali biti uključeni.

Ovo su osnovni prijedlozi za sadržaj instrukcija za predavače. Postoji još velik broj pristupa, no u suštini, studije slučaja bi trebale biti kratke, dobro strukturirane i sveobuhvatne.

- 1 Mauffette-Leenders, L. A., Erskine, J. A. (1999): Leenders, Michiel R.: Learning With Cases, Richard Ivey School of Business, Toronto, str. 2
- 2 Zelenika, R. (1998): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
- 3 Heath, J. (2002): Teaching and Writing Case Studies: A practical guide, 2nd edition, European Case Clearing House, Bedfordshire, str. xi
- 4 Harling, K. (2006): An Overview of Case Study. Dostupno na: [http://www.farmfoundation.org/news/articlefiles/284-1\\_harling.pdf](http://www.farmfoundation.org/news/articlefiles/284-1_harling.pdf)(1.6.2012.)
- 5 Crosthwaite, J., MacLeod, N., Malcolm, B. (1997): Case Studies: Theory and Practice in Natural Resource Management. Dostupno na: [http://www.landfood.unimelb.edu.au/research/grass\\_eco/CaseMeth.PDF](http://www.landfood.unimelb.edu.au/research/grass_eco/CaseMeth.PDF) (2.6.2012.)
- 6 Yin, R. K. (2003): Case Study Research: Design and Method, Sage Publications, Thousand Oaks (CA)
- 7 Rodrigues, C. A. (2004): The importance level of ten teaching/learning techniques as rated by university business students and instructors, Journal of Management Development, 23(2), str. 170-171
- 8 Leenders, M. R., Erskine, J. A. (1989): Case Research: The Case Writing Process, Research and Publications Division, University of Western Ontario, London (ON), str. 13
- 9 McNair, M. P. (ed.) (1954): The Case Method at the Harvard Business School, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 6
- 10 Bourner, T. (1997): Teaching methods for learning outcomes, Education + Training, 39 (9), str. 344
- 11 Van Maanen, J. (2011): Tales of the Field: On Writing Ethnography, 2nd edition, University of Chicago Press, Chicago
- 12 Hamschmidt, J. (2007): Case Studies in Sustainability Management and Strategy – The Oikos Selection, Greenleaf Publishing, Sheffield, str. 12
- 13 Dostupno na: <http://www.hbsp.edu> (23.6.2012.)
- 14 Dostupno na: <http://www.hbs.edu/centennial/im/inquiry/sections/2/a/> (23.6.2012.)
- 15 Barnes, L. B., Christensen, C. R., Hansen, A. J. (1984): Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings, Harvard Business Press, Boston, str. 16-17
- 16 Garvin, D. A. (2003): Making the Case - Professional education for the world of practice. Dostupnona: <http://harvardmagazine.com/2003/09/making-the-case-html> (21.6.2012.)
- 17 engl. Grounded Theory
- 18 Glaser, B., Strauss, A. (2009): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, 4th printing, Aldine, Chicago
- 19 Stake, R. E. (1995): The Art of Case Study Research, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), str. 49-70
- 20 Yin, R. K. (1993): Advancing Rigorous Methodologies: A Review of Towards Rigor in Reviews of Multivocal Literatures, Review of Educational Research, 61 (3), str. 301-303
- 21 op. cit. pod 3, str. 59

- 22 Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4), str. 532-550
- Eisenhardt, K. M. (1991): Better stories and better construct: the case for rigor and comparative logic, *Academy of Management Review*, 16 (3), str. 620-627
- 23 Stake , R. (1998): Case Studies u Denzin, N., Linclon, Y. (eds.): *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), London, New Delhi
- 24 op. cit. pod 12, str. 12-13
- 25 op. cit. pod 3
- 26 Osnovana 1973. godine koordiniranom akcijom 22 visokoškolske obrazovne institucije, inicijalno je zamišljena kao klirinška organizacija za studije sučaja iz Velike Britanije i Irske. 1991. godine proširuje obuhvat djelovanja i postaje europska klirinška organizacija. Od 2005. godine djeluje pod ovim imenom. Trenutačno okuplja preko 550 institucija i organizacija. Više o samoj organizaciji na: <http://www.ecch.com> (23.6.2012.)
- 27 op. cit. pod 3, str. 99
- 28 op. cit. pod 12, str. 16-17

29

---

OPĆENITO  
O METODI  
STUDIJE  
SLUČAJA



# AVON HRVATSKA

---

**multilokalna kompanija za žene**

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja su izradili studenti Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, **Dino Krčar** i **Petra Škrobot**. Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).





## Pregled tržišta kozmetike

Multinacionalna kompanija Avon osnovana je 1886. godine u New Yorku, SAD.<sup>1</sup> 33

U svojih 125 godina poslovanja postala je najveća svjetska kompanija u izravnoj prodaji kozmetike s prihodima od preko šest milijardi američkih dolara u 2011. godini. Izravna ili direktna prodaja predstavlja oblik maloprodaje izvan prodavaonica koji u sebi uključuje osobni kontakt s potencijalnim kupcima u njihovim domovima ili uredima, te komunikaciju preko telefona koju inicira maloprodavač. AVON

Kompanija je prisutna u više od 100 država diljem svih kontinenata s čak 6,5 milijuna svojih predstavnica, a ta brojka kontinuirano raste. Avonova vizija jest biti kompanija koja svojim proizvodima i uslugama najbolje zadovoljava potrebe osobnog ostvarenja svake žene. Kompanija Avon prisutna je i na hrvatskom tržištu od 1997. godine, kada je osnovana lokalna podružnica Avon kozmetika d.o.o. Danas Avon u Hrvatskoj ima 37 zaposlenih, od službe za korisnike do marketinga te stručnjaka za prodaju i poslovnu analizu. Također, broji više od 13.000 Avonovih „Ladies” proizvoda i 100.000 stalnih korisnika Avonovih proizvoda. Avon kozmetika d.o.o. je osnivač i član „Hrvatske udruge za direktnu prodaju” koja je osnovana u svibnju 2006. godine.<sup>2</sup>

Avon kozmetika d.o.o. je najveće poduzeće koje se bavi direktnom prodajom kozmetike u Hrvatskoj. Prema podacima iz 2008., Avon je zauzimao prvo mjesto na hrvatskom tržištu kozmetike u segmentu mirisa, drugo mjesto u dekorativnoj kozmetici, dok su mu maskare, ruževi i sjajila za usne najprodavaniji proizvodi. U kategoriji njege kože zauzima četvrto mjesto s naglaskom na izvrsnim tonicima za čišćenje lica i „anti-age” kremama za lice.<sup>3</sup>

Što se konkurencije na tržištu tiče, kao glavni Avonov konkurent i tržišni sljedbenik s kojim dijeli isti način rada, ističe se Oriflame kozmetika d.o.o.<sup>4</sup> koji je lokalna podružnica Oriflame<sup>5</sup> multinacionalne kompanije iz Švedske. Osim Oriflamea, najvećeg direktnog konkurenta u kataloškoj prodaji, kao indirektni konkurenti pojavljuju se Quelle, Otto i La Redoute (koji u svojoj ponudi ima dekorativnu kozmetiku Yves Rocher). S obzirom da su u Republici Hrvatskoj Oriflame i La Redoute jedini koji kozmetiku još uvijek prodaju direktnim putem, jačina industrijskog suparništva nije velika, jer ostatak industrijskih suparnika u segmentu kataloške prodaje (izuzev gore u tekstu navedenih), u svojoj ponudi nema kozmetičke proizvode. Tome u prilog ide i relativno ujednačen kapacitet proizvodnje, slaba uvozna konkurencija i niski fiksni troškovi. U Republici Hrvatskoj, Avon ima 50% veći obujam prodaje od Oriflamea pa se trenutno orijentira na drugu vrstu konkurencije, kao što su L’Oreal i Nivea.

34 AVON Cijene, kvaliteta, kao i asortiman proizvoda Avona i Oriflamea su slični, a borba oko naklonosti kupaca vodi se na području dizajna proizvoda, njihovoj promociji i dinamici uvođenja novih proizvoda na tržište. Potražnja za ovim proizvodima posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj stagnira, stoga poduzeća svoj tržišni udjel mogu povećati samo preuzimanjem udjela tržišnog konkurenta. Ulazne zapreke prilično su visoke jer oba poduzeća imaju velik broj lojalnih klijenata i snažnu prodajnu mrežu, dok je razina potencijalne proizvodne diferencijacije prilično niska. Budući da je riječ o multinacionalnim kompanijama s velikim iskustvom na raznim tržištima, teško im je distribucijski i cjenovno konkurirati u samom početku.

U svom poslovanju, oba konkurenta koriste društvene mreže za promociju svojih proizvoda i aktivnosti. Društvene mreže pojednostavile su komunikaciju na relaciji kupac–prodavač. Putem njih, kupci kontinuirano dobivaju relevantne i najnovije informacije o proizvodima, aktualnim pogodnostima kupnje, popustima, nagradnim igrama, humanitarnim akcijama i svim drugim aktivnostima kompanije. Korisnici također mogu postavljati pitanja, ali i ostavljati vlastite komentare o proizvodima. Trenutno Avon ima preko 13.000 sljedbenika na Facebook stranici, dok Oriflame ima oko 9.000.

Tijekom trojednih kampanja, Avon putem kataloga lansira i promovira nove proizvode, što znači da godišnje izda 17 kataloga. U tim katalogima su predstavljani kozmetički proizvodi i modne potrepštine po prihvatljivim cijenama. Bitno je naglasiti kako Avon svoje cijene određuje prema novim konkurentima, Nivei i L'Orealu, kako bi se cijene uskladile s onim tržišnim, što omogućava konkurentnost kompanije. „Avon Ladies” prodajna mreža pokazuje katalog poznanicima i prijateljima u svom ili njihovom domu, na poslu ili rekreacijskom centru, ovisno o želji korisnika. Narudžbe se šalju putem interneta, telefonom ili putem sms poruke, a naručena roba dostavlja se direktno na željenu adresu ili besplatno na najbližu poštu.

Usprkos kriznom razdoblju, Avon je nastavio bilježiti dobre poslovne rezultate. Počevši sa zadnjim kvartalom u 2009. godini, Avon je konstantno bilježio rast prihoda. Ukupni prihod četvrtog kvartalnog razdoblja iznosio je 3,2 milijardi američkih dolara, što predstavlja rast od 13% u odnosu na isto razdoblje 2008. godine. Prihod od prodaje kozmetičkih proizvoda u četvrtom kvartalu 2009., porastao je za 15% i to u svim kategorijama — mirisi su bilježili porast od 11%, dekorativna kozmetika 27%, a osobna njega 19%. Broj aktivnih predstavnica

(„Avon Ladies“) porastao je za 11%, a porast je vidljiv u svim regijama, dok je broj prodanih jedinica proizvoda porastao za 4%.

U regiji Srednje i Istočne Europe, zabilježen je rast (u hrk) od 20%, a rast regije potaknula je Rusija s porastom prihoda od 29%. Broj Avon predstavnicu porastao je za 15%, a broj prodanih jedinica za 11% u odnosu na isti kvartal u 2008. godini. Operativna dobit povećana je za 34% u odnosu na isto razdoblje 2008. godine. Kao rezultat poslovanja, Avon je 2010. godine preuzeo britansko poduzeće Liz Earle Beauty Co. Limited<sup>6</sup> i američku Silpada Designs, Inc.<sup>7</sup> U prvom kvartalu 2010., ukupni je prihod porastao za 14% u odnosu na isto razdoblje 2009. godine (prihod od prodaje kozmetičkih proizvoda 14%)<sup>8</sup> te je iznosio 2,5 milijardi američkih dolara. U drugom kvartalu 2010. ukupni prihod porastao je za 8% (prihod od prodaje kozmetičkih proizvoda 9%)<sup>9</sup>, u odnosu na isto razdoblje 2009. godine te je iznosio 2,7 milijardi američkih dolara. U trećem kvartalu 2010., ukupni prihod od prodaje porastao je za 4% u odnosu na isto razdoblje 2009. godine, te je iznosio 2,7 milijardi američkih dolara.

Prihod od prodaje kozmetičkih proizvoda u trećem kvartalu 2010. godine porastao je za 3%, i to u sljedećim kategorijama — mirisi su zabilježili porast od 8%, osobna njega 5%, dok dekorativna kozmetika ostaje na istoj razini, a njega kože bilježi pad od 3%.<sup>10</sup> Broj aktivnih „Avon Ladies“ porastao je za 4% u gotovo svim regijama, a broj prodanih jedinica proizvoda za 1%.<sup>11</sup>

U trećem kvartalu 2010. godine, u regiji Srednje i Istočne Europe, u čijem sastavu je i Republika Hrvatska, prihodi su rasli za 2% (u HRK), u odnosu na isto razdoblje 2009. godine. Broj aktivnih „Avon Ladies“ (u regiji Srednje i Istočne Europe) porastao je za 3%, a broj prodanih jedinica proizvoda jednak je onom u trećem kvartalu 2009. godine. Operativna dobit povećana je 7% u odnosu na isto razdoblje u 2009. godini, a prilagođena operativna dobit je narasla za 3%.<sup>12</sup> Gđa Lucija Josipović, Avonova voditeljica odnosa s javnošću i oglašavanja za Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu i Sloveniju naglašava kako je nakon pozitivne poslovne 2011. s rastom od četiri posto, 2012. godina, godina tranzicije za Avon. „Moram istaknuti da, unatoč padu prihoda od dva posto u prvom kvartalu 2012., operativna dobit Avona u tom razdoblju iznosi 72 milijuna dolara.“ Kada je riječ o Avonu u Hrvatskoj, gospođa Josipović također ističe: „Petnaesti smo rođendan dočekali u sklopu Dunavske regije, jedne od najuspješnijih u Europi. Biti lider na tržištu direktne prodaje kozmetike u svih tih 15 godina nije mala stvar i na to smo izrazito ponosni.“

36 AVON Avon se ponosi što je „kompanija za žene.” Ponosan je na svoju dugu tradiciju predanosti ženama i to je istovremeno jedan od najznačajnijih čimbenika koji Avon čini drugačijim od ostalih kompanija. Tome svjedoči i direktorica Avona u Portugalu, Adriana Giurissa, koja je počela kao Avonova predstavnica i u više od 30 godina, korak po korak, izgradila karijeru unutar kompanije. Kroz karijeru prošla je različite pozicije, počevši od predstavnice, voditeljice tima, voditeljice zone, voditeljice prodaje na razini države, glavne direktorice za regiju, menadžerice za razvoj weba u regiji Zapadna Europa i konačno, direktorice Avona u Portugalu. Kako i sama kaže, Avon joj, uz obitelj, predstavlja život. Shodno tome, velik dio aktivnosti usmjeren je upravo na očuvanje zdravlja, održivi razvoj i filantropske aktivnosti s posebnim naglaskom na poboljšanje društvenog položaja žena.

## Investicije u razvoj zajednice

Koliko je Avon posvećen društveno odgovornom poslovanju, najbolje se ogleda u Avonovoj misiji, vrednotama koje promiču, te načelima putem kojih djeluju. Neke od smjernica Avonove misije su postati svjetski lider u kozmetici i kroz to izgraditi jedinstven asortiman kozmetičkih i ljepotom povezanih proizvoda. Također, svojim inovacijama i vrijednostima nastoje nadmašiti svoju konkurenciju u kvaliteti, kako bi postigli imidž omiljene kozmetičke kompanije među ženama.<sup>13</sup> Usto, cilj Avona je, kroz ponudu pogodnosti više marki na jednom mjestu, te pružanjem iskustva kupovine prilagođeno svakom kupcu, čime se stvara veća vrijednost za kupca, ali i za kompaniju, postati omiljeno odredište kupovine za žene. Vizija Avona u globalnom smislu je biti kompanija koja će kroz svoje proizvode, usluge i predanost, najbolje razumjeti i zadovoljiti potrebe žena.<sup>14</sup>

Značajan dio svojih prihoda Avon ulaže u filantropske i humanitarne akcije, te sukladno svojoj misiji želi postati najveća zaklada za žene i predani svjetski predvodnik zdravlja i dobrobiti žena kroz nastojanja da se iskorijeni bolest raka dojke i pruži ženama ekonomska neovisnost. U ove akcije je Avon do kraja 2011. godine uložio preko 860 milijuna američkih dolara.

Borba protiv raka dojke, projekt „Avon Breast Cancer Crusade” lansiran je 1992. godine u Ujedinjenom Kraljevstvu, te danas uključuje programe borbe protiv raka dojke u više od 50 zemalja diljem svijeta među kojima je i Republika

Hrvatska. Iako je napredak primjetan, rak dojke ostaje najčešće dijagnosticiran rak kod žena, a od početka akcije prikupljeno je i donirano preko 585 milijuna američkih dolara. U Hrvatskoj godišnje oboli oko 2.500 žena, od čega čak 900 umre. Pravovremenom dijagnozom moguće je u više od 90% slučajeva spriječiti razvoj bolesti i uspješno prevenirati rak.

Govoreći o društveno odgovornom poslovanju u kompaniji, gospođa Lucija Josipović naglašava da u Avonu smatraju kako je rak dojke najveći zdravstveni problem modernih žena. „Avon je svoj humanitarni rad izdvojio u dvama smjerovima koja smatramo jako važnima za podršku ženama — borba protiv raka dojke i protiv nasilja nad ženama. Radimo s neprofitnim organizacijama i svaka donacija je potpuno transparentna. Neke od neprofitnih organizacija s kojima surađujemo su Udruga „Sve za nju!“, te „Europa Donna“ i mnoge njene članice širom Hrvatske. Kroz program stipendiranja, koji je pokrenut na globalnoj razini, upravo smo dobili i dvije stipendije za naša dva liječnika (iz Zagreba i Zadra) da se specijaliziraju u Sjedinjenim Američkim Državama. Cilj borbe protiv raka dojke je zapravo pronaći lijek, a dok se on traži (Avon globalno ima velika financijska izdvajanja za istraživanja u Americi), svi zajedno radimo na buđenju svijesti žena da se samopregledaju i idu redovno na preglede.”

Međutim, prema njihovim saznanjima, u Republici Hrvatskoj još uvijek ne postoji dovoljna razina svijesti o tom problemu, te se upravo na tome zasniva ovaj projekt.

U borbi protiv raka dojke, Avon je u 2010. godini donirao 80.000 kuna Udruzi žena oboljelih od raka — „Sve za nju!“, a sredstva su prikupljena upravo prodajom proizvoda iz kataloga po promotivnim cijenama. „Vrlo je važno da žene steknu naviku redovitih mamografskih pregleda, a najmanje što možemo učiniti je obavijestiti sve naše klijentice i klijente, njih stotinjak tisuća“, rekla je gđa Josipović i nastavila: „Ključni problem je u doseg. Željeli bismo doprijeti do što više žena, svih dobničkih skupina. Svijest treba podizati od najranijih pa do najzrelijih godina. To je jedini način da se iskorijeni ova bolest.“ Dakle, cilj Avona je u gradska i ruralna središta proširiti glas o važnosti mamografskih pregleda, jer su žene koje spadaju u najrizičniju skupinu, posebice one u ruralnim središtima, lošije informirane i najčešće nižeg stupnja obrazovanja, a razlikuju se i po stilu života. Upravo zato, te akcije moraju biti njima i prilagođene.

Poduzeće Avon je uz humanitarnu akciju vezanu uz borbu protiv raka dojke, pokrenulo još jednu akciju vezanu uz borbu protiv nasilja u obitelji. U 2008. godini Avon je krenuo u sveobuhvatnu kampanju protiv nasilja nad ženama koju podržava Avonova globalna ambasadorica, američka glumica Reese Witherspoon, poznata po svojim ulogama u filmovima „Plavuša s Havarda” i „Hod po rubu”. Nasilje nad ženama je još jedan od problema današnjeg društva o kojem treba podići razinu javne svijesti. Avonova globalna kampanja za borbu protiv nasilja nad ženama kontinuirano traje u više od 50 država u kojima Avon posluje, a Republika Hrvatska je jedna od njih.

Lokalne akcije započete su 2010. godine pomaganjem „Autonomne ženske kuće Zagreb” da ostane otvorena nakon 20 godina postojanja, zatim akcijom „Oni nas zovu raznim imenima, vi nazovite o6o broj”, te naposljetku prikupljanjem sredstava za „Autonomnu žensku kuću Zagreb”, što je rezultiralo ukupnom donacijom od 100.000 kuna. Tu su i potpore drugim lokalnim nevladinim udrugama, kao što je donacija u iznosu od 50.000 kuna Udruzi „Brod” i njihovu skloništu za žene u 2011. godini. „Nasilje nad ženama najveći je problem današnjice, osobito jer se zove „tiho nasilje”, i često je da ljudi ne vole i ne žele govoriti o tome, prave se da ne vide. I zato je jako važno govoriti, pomoći, pokazati svima da moramo reći „NE”. Svojim radom Avon želi reći „NE” i dati priliku svakoj zlostavljanoj ženi i njenom djetetu da pobjegne iz takve situacije i zna kome se obratiti i kako si pomoći”, rekla je gđa Lucija Josipović.

Osim brige za život ljudi u zajednici, Avon posvećuje posebnu pažnju i zaštiti okoliša, te brizi o životinjama. Odavno je već prepoznat kao lider u borbi protiv testiranja proizvoda na životinjama. U lipnju 1989. godine, postao je prva globalna kozmetička kompanija koja je potpuno prestala s testiranjima na svim proizvodima. U zamjenu za testiranja na životinjama, sigurnosni procesi koriste „in-vitro” testove (testiranje tuba/stanica kultura) ili klinička istraživanja na dobrovoljcima. Nadalje, traži i od svojih dobavljača da isključe životinje iz testiranja, te u suradnji s ostalim kozmetičkim kompanijama (prvenstveno Mary Kay i Estée Lauder) radi na istraživanjima alternativa. Za stalna istraživanja i napredak u korištenju novih i razvoju postojećih metoda istraživanja, zaslužni su Avonovi znanstvenici u „Laboratoriju za stanična istraživanja i „in-vitro” tehnologiju” koji se nalazi unutar glavnog centra u Suffernu (NY), SAD. Jednako tako, Avon na globalnoj razini provodi različite akcije vezane uz brigu za okoliš i prirodu kao stanište životinja.

Najznačajnija Avonova akcija na globalnoj razini vezana uz zaštitu okoliša, je „Hello Green Tomorrow”<sup>15</sup>, čiji je cilj doprijeti do milijuna ljudi i mobilizirati ih za obnavljanje kritičnog ekosustava i za korist okoliša u cjelini. U ovu akciju je uključeno preko 65 zemalja s ciljem sprečavanja deforestacije. Tropske šume,

„pluća zemlje”, od velikog su značaja za sva živa bića i imaju veliku ulogu u reguliranju klimatskih promjena u svijetu. Sječa šuma je na drugom mjestu uzroka globalnih klimatskih promjena, odmah poslije izgaranja fosilnih goriva. Prašume podržavaju nevjerojatnu biološku raznolikost životinja, bilja i ptica koje održavaju ravnotežu života na planeti. Atlantska prašuma proteže se preko dijelova Brazila, Argentine i Paragvaja te je jedna od najugroženijih tropskih šuma na planeti. Nekada je bila veličine obale SAD-a od Mainea do Južne Karoline, a danas je ostalo samo 7% u malim izoliranim dijelovima. Kada bi se Atlantska prašuma u cijelosti obnovila, svake bi se godine iz atmosfere otklonilo 10 milijuna tona ugljičnog dioksida.

Avon je u 2010. godini putem ove akcije prikupio preko milijun dolara za pošumljavanje džungle u Južnoj Americi i zasadio milijun stabala, što će obnoviti 2.500 jutara Atlantske prašume. Stabla će biti zasađena uz partnerstvo „The Nature Conservancy”, koja će nadgledati sađenje. Sva stabla zasađena kroz ovu kampanju podržat će inicijativa Ujedinjenih naroda kroz program „Sadnje drveća za planet”. Akcija se nastavlja i dalje u svim zemljama u kojima kompanija ima svoje predstavništvo.<sup>16</sup>

U Hrvatskoj je, kao i u svijetu, kroz kontinuirani sustav usavršavanja, treninga, naprednih tehnika motiviranja i nagrađivanja zaposlenika te uz dinamične i inovativne procese prodaje, Avon postao atraktivan i tražen poslodavac. Tome u prilog govori vrlo niska stopa fluktuacije. Avon je dobitnik certifikata „Poslodavac partner”, gdje su od svih certificiranih poslodavaca, imali 100%-tno zadovoljstvo. „Intenzivan rad s ljudima, komunikacija i ljudski resursi predani zaposlenicima, sve u skladu s globalnim načelima Avona, svakako razlikuje našu kompaniju od mnogih domaćih. I sama sam ovdje evo već 12. godinu”, izjavila je gđa Josipović.

U edukaciji svojih zaposlenika koriste najnovije inovativne metode. Avon Hrvatska uskoro kreće s programom „zasjenjivanja” ostalih radnih mjesta („Job Shadowing”). Najčešća situacija unutar kompanije jest da svatko radi svoj posao i

nema nikakvih znanja o tome što obuhvaća posao kolega. Ovaj program ima za cilj upravo to promijeniti na način da svaka od zaposlenica uči svoju kolegicu iz drugog odjela koje su njene zadaće, a interakcija će biti poticana u oba smjera kako bi se postiglo veće organizacijsko znanje o cjelokupnom poslovanju poduzeća, ali i bolja povezanost među zaposlenicima. Svojim zaposlenicima također pružaju mogućnost vlastitog odabira i jednakih mogućnosti napredovanja, time što se može birati područje unutar organizacije kojim se žele baviti, a važno je i naglasiti kako se u politici zapošljavanja potiče raznolikost zaposlenika, te ih se aktivno podupire da očuvaju ravnotežu između posla i privatnog života.

U Avonu naglašavaju kako su ljudi izvor njihovih konkurentskih prednosti. Sukladno tome, potiču ih da budu društveno osjetljivi i tijekom prodaje pridaju veliku važnost promociji humanitarnih akcija. Konkretno, svim korisnicima se ovisno o njihovim preferencijama nude posebne linije proizvoda kojima se želi pomoći u rješavanju ranije opisanih društvenih problema. U Hrvatskoj se najčešće prodajom prikupljaju sredstva za borbu protiv raka dojke, kao i sredstva za borbu protiv nasilja nad ženama. „Svako poduzeće mora voditi brigu o svojim klijentima, a kako su naši klijenti većinom žene, najnormalnija je stvar da brijemo o njihovu zdravlju i društvenom položaju“, napomenula je gđa Josipović. Prodaja Avonovih proizvoda na akciji kojom se prikupljaju sredstva, najčešće su posebno dizajnirani baš za taj cilj. „Kako bi se prikupilo čim više sredstava, ovi su proizvodi prilagođeni svim našim korisnicima, bez obzira na dobnu skupinu i platni razred kojem pripadaju. Upravo nam je to nit vodilja prilikom selekcije proizvoda za akciju — da svi mogu pronaći nešto za sebe, a ujedno kupovinom pridonijeti razvoju boljeg društva“, istaknula je gđa Josipović.

## Pothvati u svijetu i Republici Hrvatskoj

Kao što je već istaknuto, Avon vodi posebnu brigu o položaju žena u društvu i o zdravstvenim problemima s kojima se susreću.

Neki od problema su:

- nasilje nad ženama kao globalna epidemija razarajućih razmjera približno će jedna od tri žene tijekom svog života biti pretučena, seksualno,
- iskorištena ili na neki način maltretirana od strane partnera jedna od pet žena i jedan od deset muškaraca bili su žrtva seksualnog nasilja u djetinjstvu,



- udio žena koje su tijekom bračnog odnosa barem jednom doživjele psihičko ili seksualno nasilje, ili oboje, kreće se od 15 do 71%, u većini zemalja između 29 i 62%,
- nasilje od strane intimnog partnera praćeno je nizom zdravstvenih posljedica poput depresije, pušenja, gojaznosti, seksualnog ponašanja visokog rizika, zlorabe droge i alkohola, neželjene trudnoće te povećanog rizika upuštanja u nasilje kao žrtva ili izvršitelj,
- u 2004. godini, nasilje je dovelo do smrti 600.000 osoba diljem svijeta.

Upravo zbog tih razloga osnovana je i Avonova „Zaklada za žene“, koja je danas najveća humanitarna zaklada za pomoć ženama jedne svjetske kompanije. Od 1955. kada je osnovana, Avonova zaklada prikupila je više od 850 milijuna američkih dolara širom svijeta za borbu protiv kritičnih problema poput raka dojke i nasilja u obitelji. Ova Avonova Zaklada pomaže i potrebitima kroz svoje programe pomoći u slučaju izvanrednih stanja i katastrofa. Tako je, primjerice, nakon razornih potresa donirala milijun dolara pomoći Haitiju te pet milijuna dolara za obnovu u Kini.

Na globalnoj razini, Avon je bio jedan od organizatora druge po redu „Svjetske konferencije o skloništima za žene“<sup>77</sup>, kojoj je cilj umrežavanje vodećih stručnjaka u svijetu te razmjena iskustava u svrhu zaštite žena i zaustavljanja nasilja nad njima. Konferencija je održana od 28. veljače do 1. ožujka 2012. godine, u organizaciji „National Network to End Domestic Violence“ — (NNE DV-a) u Washingtonu u SAD-u. Avon i Avonovu „Zakladu za žene“, kao vodeće partnere konferencije, predstavljale su Avonova ambasadorica i počasna predsjednica Avonove „Zaklade za žene“ Reese Witherspoon, te Andrea Jung, predsjednica Uprave i izvršna direktorica Avona.

One su pred više od 1.400 odvjetnika, aktivista i stručnjaka za obiteljsko i seksualno nasilje iz 96 zemalja diljem svijeta, a među kojima su bile i predstavnica Avona iz Hrvatske gđa Josipović, te gđa Matanović predstavnica Udruge „Brod“ s kojom Avon u Hrvatskoj usko surađuje, dodijelile nagrade „Avon Communications Award“ za najbolje kampanje nevladinih organizacija u sklopu programa „Speak Out Against Domestic Violence“.

Na ovogodišnjoj konferenciji nagrađene su četiri najbolje komunikacijske kampanje i programi nevladinih organizacija koji su u sklopu programa „Progovori

protiv nasilja u obitelji”, prepoznati kao najučinkovitiji u podizanju svijesti o potrebi suzbijanja nasilja nad ženama. Kroz globalno istraživanje, koje je utemeljila Avonova „Zaklada za žene” kako bi odredila snage i izazove u komunikacijskim kampanjama za borbu protiv obiteljskog nasilja, izabrano je 19 finalista, a „Avonova nagrada za komunikaciju” dodijeljena je četirima projektima u različitim kategorijama. Dobitnici su bili „Women’s Aid”, Ujedinjeno kraljevstvo — nagrada u kategoriji „Pričanja priča” („Storytelling”) za kratki film s Keirom Knightley; YWCA, Kanada — „Nagrada za inovativnost” („The Innovation Award”); Rwanda Women Network — nagrada u kategoriji „Prekini šutnju” („Break the Silence”) i Breakthrough, Indija — nagrada u kategoriji za „Izvršnost u komunikaciji na globalnoj razini” („Global Award for Excellence in Communications”) za kampa-  
nju „Ring the Bell!”.

Osim toga, najavljeno je i 10 novih donacija „Avon Global Believe Fund” kojima se nastavlja borba protiv nasilja nad ženama, a proglašene su i pobjednice „Avon Voices”, globalne potrage za pjevačkim i skladateljskim talentima. To su Selena Gittens iz Kanade i Evelina Anusauskaite iz Litve, izabrane na temelju glasova članova žirija i više od 2,5 milijuna glasova primljenih putem internet-ske stranice projekta. Selena i Evelina snimit će profesionalan album koji će se prodavati na odabranim tržištima u cijelom svijetu, a dio će prihoda od prodaje albuma tijekom 2012. godine biti namijenjen Avonovoj „Zakladi za žene”.

Najznačajniji projekt na području Republike Hrvatske je Avonova borba protiv raka dojke. Od rujna 2003. kada je akcija započeta, pa do danas, Avon Hrvatska je za borbu protiv raka dojke prodajom posebnih proizvoda kroz katalog (označeni ružičastom vrpcom), prikupio više od dva milijuna kuna. Neki od proizvoda koji su se nudili su: putna bočica, šalica, cjedilo za čaj, broš roza vrpca, privjesak za mobitel i privjesak roza vrpca.

Borbu protiv raka dojke Avon je proširio provođenjem besplatne mamografije u različitim dijelovima Hrvatske. U vrijeme trajanja ove akcije provedena je turneja „Moja prva mamografija”. Želeći ne samo probuditi svijest o potrebi redovitih pregleda, nego i pomoći u svim dijelovima zemlje, Avon je organizirao akciju pozivajući žene iz najrizičnije skupine od 40 do 50 godina na besplatan mamografski pregled. U 2008. i 2009. godini provedene su dvije akcije u Slavoniji i Dalmaciji, a 2010. provedena je akcija po Istri i time je završena turneja mobilnim mamografom po Hrvatskoj. Tijekom akcije odrađeno je više od 1.900 besplatnih

pregleda, u kontinentalnom dijelu Hrvatske, Istri, Dalmaciji te otoku Lastovu, a značajno je da su sve žene koje su se prijavile i pregledane.

---

AVON

Kampanja za borbu protiv raka dojke nastavljena je i u 2011. godini Avonovom „Šetnjom za život“. To je akcija koja je dio cjelovite kampanje za borbu protiv raka

dojke. Tijekom šetnje svi su sudionici nosili majice s natpisom „IDEM“ koji je simbol borbe protiv raka dojke u okviru prvog izdanja humanitarne Avonove „Šetnje za život“. Šetnja je bila organizirana sredinom lipnja 2011. godine na zagrebačkom Cvjetnom trgu, kada je više od 300 okupljenih sudionika, šetalo od Cvjetnog trga kroz Preradovićevu, Teslinu i Prašku ulicu do Trga bana Jelačića s povratkom na mjesto polazišta. Glavna namjera bila je podići svijest javnosti o važnosti borbe protiv raka dojke te prikupljanje sredstava za udruhu „Sve za nju!“. Program je vodila Barbara Kolar, Avonova ambasadorica i glasnogovornica akcije. S polazišnim odredištem na Cvjetnom trgu više od 300 sudionika prošetalo je centrom Zagreba u prepoznatljivim „IDEM“ majicama, kako bi osvijestili ljude o ovoj bolesti od koje i u Republici Hrvatskoj oboli svaka 11. žena (vidi sliku 1).

Slika 1  
Akcija u Zagrebu



U sklopu „Zaklade za žene“, 2012. godine pokrenut je i globalni program

44 AVON stipendiranja specijalista za liječenje raka dojke. U okviru ove inicijative za 50 odabranih specijalista iz zemalja diljem svijeta osigurat će se intenzivna edukacija u 12 vodećih onkoloških medicinskih centara SAD-a tijekom 2012. i 2013. godine. „Cilj je programa osigurati mogućnosti stipendiranja specijalista za rak dojke kako bi po povratku s edukacije, uz stečena napredna znanja i vještine, mogli unaprijediti liječenje i njegu oboljelih u svojim matičnim medicinskim ustanovama”, rekla je gđa Josipović.

Slika 4  
Simbol vječnosti na nakitu



Osim borbe protiv raka dojke, Avon je veliki dio svojih aktivnosti i sredstava usmjerio u borbu protiv nasilja na ženama. U Avonu su osmislili i dizajnirali posebne proizvode sa simbolom vječnosti, simbolom borbe — narukvica, ogrlica i prsten (vidi sliku 4), koji budi solidarnost i jedinstvo svih žena diljem svijeta. Sredstva su se prikupljala prodajom navedenih proizvoda putem Avonova kataloga.

U Hrvatskoj je krajem 2010. godine pokrenuta akcija za pomoć „Autonomnoj ženskoj kući Zagreb”, kojoj je prijetilo zatvaranje. Kampanja se promovirala putem Avonova kataloga i internetske stranice te putem ostalih medija. Uz cjelovitu medijsku kampanju, te uz pozive dobrih ljudi i njihove donacije, sakupljeno je 100.000 kn.

Iz ovih primjera vidljivo je kako Avon aktivno radi na tome da ostane vodeća svjetska zaklada koja će biti fokusirana na žene. Velika sredstva se ulažu u Zakladu, putem koje se financiraju različiti društveno odgovorni projekti, kako globalno, tako i na lokalnoj razini. Zasada, projekti koji se financiraju kroz zakladu su

„Borba protiv raka dojke“ u sklopu kojeg se u Hrvatskoj provela akcija „Moja prva mamografija“, „Šetnja za život“ i akcija za pomoć „Autonomnoj ženskoj kući Zagreb“, a postoji i tendencija za boljim razvojem postojećih, te provođenjem novih kampanja za žene. „Ukoliko se u društvu uoči potreba za pomoći, Avon je uvijek spreman uskočiti“, rekla je gđa Josipović.

45

---

AVON

## PITANJA ZA RASPRAVU:

- 46  
AVON
1. Koje elemente društveno odgovornog poslovanja prepoznajete u ovoj studiji slučaja? Može li Avon unaprijediti svoju društveno odgovornu praksu u Hrvatskoj? Ako može, na koji način?
  2. Koje sve oblike uzročno povezanog marketinga prepoznajete u ovoj studiji slučaja? Što mislite u kolikoj je to mjeri važno za hrvatske kupce?
  3. Definirajte sve dionike Avona kao poduzeća na lokalnoj razini, ali i po pojedinim društveno korisnim akcijama u Hrvatskoj te ih podijelite na primarne i sekundarne i/ili socijalne i ekonomske? Po čemu se razlikuje Avonov pristup različitim dionicima?
  4. Razvoj strategije poduzeća mora biti temeljen na rezultatima analize industrijske strukture. Industrijska analiza, kao važan dio strateške analize, treba pomoći u predviđanju prosječne razine dugoročne profitabilnosti industrije i razumijevanju strateških razlika između industrijskih konkurenata. Nacrtajte i analizirajte industrijsko suparništvo na tržištu direktne prodaje kozmetičkih proizvoda u Hrvatskoj?
  5. Koje se konkretne akcije mogu poduzeti kako bi se dodatno promovirao humanitarni rad Avona ali i drugih poduzeća u Hrvatskoj? Na koje načine Avon može dodatno podići razinu svijesti o važnosti redovitih pregleda i stavljanja ljudskog zdravlja na prvo mjesto? Vidite li prostor za napredak u želji da ostvare svoje ciljeve? Kako su te akcije povezane s podizanjem svijesti o položaju žena u društvu?

- 1 Dostupno na: <http://www.avon.com> (16.3.2012.)
- 2 Dostupno na: <http://www.avon.hr> (16.3.2012.)
- 3 prema internom dokumentu "Ispitivanje korisnika kozmetike na Hrvatskom tržištu - 2008." koje je napravljeno za Avon kozmetiku d.o.o.
- 4 Dostupno na: <http://hr.oriflame.com> (17.3.2012.)
- 5 Dostupno na: <http://global.oriflame.com> (18.3.2012.)
- 6 Dostupno na: <http://www.avon.hr/PRSuite/static/pdf/LizEarle.pdf> (16.3.2012.)
- 7 Dostupno na: <http://www.avon.hr/PRSuite/static/pdf/SilpadaDesigns.pdf> (16.3.2012.)
- 8 Dostupno na: <http://www.avon.hr/PRSuite/static/pdf/1Q2010.pdf> (16.3.2012.)
- 9 Dostupno na: [http://www.avon.hr/PRSuite/static/pdf/Q2\\_rezultati.pdf](http://www.avon.hr/PRSuite/static/pdf/Q2_rezultati.pdf) (16.3.2012.)
- 10 Na globalnoj razini, na poslovni rezultat u trećem kvartalu, značajno je utjecao pad tečaja američkog dolara.
- 11 Dostupno na: <http://www.avon.hr/PRSuite/static/pdf/3Q2010.pdf> (16.3.2012.)
- 12 Dostupno na: <http://www.avon.hr/PRSuite/static/pdf/3Q2010.pdf> (16.3.2012.)
- 13 Dostupno na: <http://www.avoncompany.com/corporatecitizenship/corporateresponsibility/vmvp/index.html#mission> (16.3.2012.)
- 14 Dostupno na: <http://www.avoncompany.com/corporatecitizenship/corporateresponsibility/vmvp/index.html> (16.3.2012.)
- 15 Dostupno na: <http://www.avon.hr/PRSuite/static/microsites/hellogreentomorrow/learn-more.html> (17.3.2012.)
- 16 Interesantno je kako se akcija provodi pod krilaticom 5R od engleskih riječi za smanjiti (reduce), ponovno upotrebiti (reuse), reciklirati (recycle), ponovno razmisliti (rethink) i ponovno zasaditi (replant).
- 17 2<sup>nd</sup> World Conference of Women's Shelters
- 18 Globalna Avonova akcija „Breast Cancer Crusade“





# BANCO POPOLARE CROATIA

---

**ekološka osviještenost  
kao tržišna niša**

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod vodstvom Dr. sc. Mirjane Matešić iz Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Studiju slučaja su izradili studenti Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, **Vanda Horvat** i **Petar Ninić**. Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Mjesto malih banaka na hrvatskom tržištu

Iako se u svjetskom financijskom sustavu hrvatsko bankarsko tržište smatra malim, unutar regije jugoistočne Europe ono je najveće prema veličini aktive sektora. Unutar tržišta, banke se obično klasificiraju na velike, srednje i male. Velike su banke one čija aktiva čini više od 5% ukupne aktive banaka, srednje one s 1 – 5% ukupne aktive, a male one s manje od 1% ukupne aktive.<sup>1</sup>

51

---

BANCO  
POPOLARE  
CROATIA

Povijesno gledano, broj banaka u Hrvatskoj bio je u kontinuiranom porastu sve do 1997. godine, kada je na hrvatskom tržištu poslovala čak 61 banka. Razlog tome bile su relativno niske ulazne barijere, s obzirom na to da je minimalni kapital za osnivanje banke bio 55 milijuna kuna, što je omogućilo mnogim malim bankama da uđu na tržište. U kombinaciji s visokom kamatnom maržom, nove male banke mogle su ostvarivati visoke profite bez „tereta“ starih dugova na iznimno propulzivnom i konkurentnom tržištu. No ulazak stranih banaka na hrvatsko tržište postupno je povećavao konkurenciju na bankarskom tržištu, snižavajući kamatnu maržu koja je omogućavala malim bankama da dobro posluju, zbog čega dolazi do polagane homogenizacije tržišta.<sup>2</sup> Drastičan pad profitabilnosti hrvatskih banaka, u kombinaciji sa smanjenjem kvalitete njihove imovine, pokrenuo je 1998. godine krizu na bankarskom tržištu. Povlačenje depozita i gubitak povjerenja u hrvatski bankarski sustav uzrokovalo je deprecijaciju kune, a ulazak hrvatske ekonomije u recesiju smanjio je kreditiranje banaka, što je rezultiralo širenjem epidemije neplaćanja, nelikvidnosti i financijske nediscipline.<sup>3</sup> U prosincu 1998. godine donesen je novi Zakon o bankama koji je znatno povećao mogućnost HNB-a da intervenira u problematičnim bankama.

U razdoblju između 1998. i 2000. godine propalo je 13 malih i srednjih banaka, koje nisu mogle izdržati pritisak velikih banaka. Tako je njih 11 izašlo s tržišta, a dvije su spašene. Broj banaka u Hrvatskoj znatno se smanjio i na tržištu konsolidirao u okviru velikih bankarskih grupacija. Naime, slabije banke nisu mogle opstati u novom, konkurentnijem tržištu pa su bile prisiljene izaći s tržišta ili se pripojiti, odnosno spojiti s uspješnijim bankama.<sup>4</sup>

Krajem prve polovine 2011. godine, u hrvatskom bankarskom sektoru djelovalo je šest velikih banaka, tri srednje banke te 24 male banke. Dakle, ukupno su na hrvatskom bankarskom tržištu djelovale 33 banke, što je ne samo drastično smanjenje ukupnog broja banaka u odnosu na 1997. godinu, već pokazuje da je homogenizacijom i integracijom ponajprije smanjen broj malih banaka. Važno je istaknuti kako danas velike banke imaju više od 82% ukupne aktive,

što pokazuje kako je hrvatsko bankarsko tržište visoko koncentrirano i ostavlja male banke u nepovoljnom tržišnom položaju.<sup>5</sup> Najveći problemi ogledaju se u gušenju malih banaka, koje je uzrokovano velikim kapitalnim zahtjevima koje male banke često ne mogu ispuniti. S druge strane, HNB ustraje na tome da je stabilnost sustava utemeljen na istim pravilima igre za sve, što uglavnom rezultira manjom pažnjom prema problematici malih banaka u Hrvatskoj.<sup>6</sup>

Iako je cjelokupan bankarski sustav u Hrvatskoj financijsku krizu prošao bez većih poteškoća, neke su banke ipak imale značajne gubitke. Stoga je potkraj rujna 2011. godine najveći gubitak ostvarila Banka Kovanica s 32,5 milijuna kuna (15,09% adekvatnost kapitala), slijedila ju je Veneto banka s 12,1 milijuna kuna (19,92% adekvatnost kapitala), Vaba s 10,3 milijuna kuna (12,33% adekvatnost kapitala) i Karlovačka banka s 9,6 milijuna kuna (12,01% adekvatnost kapitala). Zatim Primorska banka s 9 milijuna kuna i Nava banka sa 6 milijuna kuna. Sve te banke imaju tržišni udio manji od 1%, što zaista potvrđuje kako je položaj malih banaka u sektoru relativno nepovoljan u odnosu na veće tržišne igrače. Kao uzroci niže profitabilnosti i poslovanja s gubitkom malih banaka navode se pritisci zbog rasta loših kreditnih plasmana, smanjenje kamatnih marži, jačanje konkurencije te visoki fiksni troškovi uz manji opseg poslovanja. Doda li se tome činjenica da će ulaskom Hrvatske u Europsku uniju strane banke moći bez odobrenja HNB-a otvarati svoje podružnice u RH, može se zaključiti da će male banke morati provoditi daljnje promjene u svojem poslovanju kako bi opstale na tržištu. Također, realno je i očekivati daljnju konsolidaciju tržišta, ponajprije spajanjem banaka s ciljem stvaranja igrača koji su troškovno učinkovitiji, a ujedno imaju i jaču bazu klijenata i depozita.<sup>7</sup>

Općenito se smatra kako su male banke inferiorne u odnosu na velike, s obzirom na to da su neki tržišni segmenti, poput investicijskog bankarstva i bankarstva na malo, izvan dohvata malih banaka. No ako se u obzir uzme struktura hrvatskog gospodarstva, vidi se kako male banke potencijalno čeka pozitivna budućnost. Naime, temeljna prednost malih banaka u odnosu na velike jest u poslovanju s lokalnim obrtnicima i malim i srednjim poduzećima. Male banke imaju specifično kontekstualno, lokalno iskustvo, odnose, informacijski kapital i stručan kadar za procjenu takvih poduzeća te mogu bitno brže reagirati i zadovoljiti njihove financijske potrebe. Relativno jednostavnija organizacija im dodatno omogućuje brže donošenje odluka i analizu relevantnih informacija. S obzirom na to da hrvatsko gospodarstvo uglavnom čine mali i srednji

poduzetnici, a takav oblik poduzetništva država uvelike potiče, male banke imaju priliku pronaći specifičnu tržišnu nišu u kojoj će se specijalizirati i biti uspješnije od velikih te tako osigurati opstanak na tržištu.<sup>8</sup>

53

---

BANCO  
POPOLARE  
CROATIA

## Dokaz da male banke mogu biti uspješne

Banco Popolare jedna je od najvećih talijanskih bankarskih grupacija s više od 2.000 poslovnica, 200.000 dioničara i 20.000 zaposlenih diljem svijeta. Uspješnost Grupe temelji se na bliskom kontaktu s klijentima i ponudi inovativnih proizvoda u svijetu u kojem se zahtjevi i očekivanja vezana uz štednju i ulaganje stalno mijenjaju. Sloganom „Vaši korijeni, vaša budućnost“ podsjeća klijente na osnovu njezina poslovanja: tradiciju uzajamnosti i povjerenja. Cijela Grupa orijentirana je na poslovanje s građanima te malim i srednjim poduzetnicima, ima više od tri milijuna klijenata, predstavništva i banke – kćeri u Velikoj Britaniji, Luksemburgu, Rumunjskoj, Mađarskoj, Švicarskoj i Hrvatskoj, Kini, Indiji i Hong Kongu te posluje u cijelom svijetu s više od tri tisuće korespondentnih banaka. Grupa je 2006. godine ušla na hrvatsko tržište preuzimanjem Banke Sonic od Banco Popolare di Verona e Novara, koja se 2007. udružila s Banco Popolare Italiana u grupaciju Banco Popolare i u tom obliku posluje i danas. Od početka poslovanja do danas otvoreno je osam novih poslovnica, gotovo su sve preuređene, kupljen je poslovni prostor centrale Banke u Zagrebu, razvijena je mreža bankomata, uveden je novi informacijski sustav Banke, proširena je ponuda proizvoda i usluga. Ukupna kapitalna ulaganja iznose oko 88 milijuna kuna.

Banco Popolare Croatia danas raspolaže mrežom od 36 poslovnica diljem Hrvatske, zapošljava 300 djelatnika i ima više od 62.000 klijenata. Aktiva od 2,6 milijardi kuna čini samo 0,65% ukupne aktive hrvatskih banaka, što ju svrstava u kategoriju malih banaka.<sup>9</sup> No postoji nekoliko razloga zbog kojih se ta banka razlikuje od ostalih banaka u Hrvatskoj. Jedan od ključnih razloga zasigurno je poslovanje s profitom još od svog utemeljenja, s iznimkom 2009. godine kada su velika ulaganja u novi informacijski sustav, nepovoljna kretanja na domaćem tržištu novca, jednokratna korekcija prodajnog tečaja i povećanje rezervacija plasmana, Banci donijeli gubitak na kraju poslovne godine.<sup>10</sup> Zanimljivo je kako je nakon ostvarenog gubitka Banka uspjela okrenuti trend u recesijskoj 2010. godini, ponajprije ukidanjem ograničenja rasta kreditnih plasmana od HNB-a koji joj je omogućio slobodno natjecanje s velikim bankama. Naime, navedeno

zakonsko linearno ograničenje bilo je iznimno nepovoljno za male banke jer je dopušten rast kreditnih plasmana bio ograničen na 12% godišnje, s tim da se rast računao prema osnovici iz 2007. godine, a to je onemogućavalo jednu od osnovnih djelatnosti banke — plasman kredita. „Našli smo se u situaciji kada smo, zbog spomenute regulative, morali odbijati zahtjeve za kreditima klijentima koji su ispunjavali sve uvjete”, kaže Sanja Pančić, voditeljica marketinga i korporativnih komunikacija Banco Popolare Croatia.

Banka se obranila od trenda visokog udjela loših kredita u ukupnom portfelju disperzijom rizika, odnosno većim brojem kredita s manjim iznosom glavnice, nudeći i mogućnost reosiguranja kredita kod BNP Paribas Cardif osiguravajućeg društva. Radi se o sustavu osiguranja korisnika kredita koji pruža mogućnost zaštite sposobnosti vraćanja kredita u slučaju privremene nesposobnosti za rad, prekida radnog odnosa ili smrti osiguranika kao posljedice nesretnog slučaja ili bolesti. Iako taj trošak povećava efektivnu kamatnu stopu, klijent banke može mirno spavati u slučaju teže bolesti ili nezaposlenosti; njegov je kredit, naime, osiguran.<sup>11</sup>

Iz Banke ističu kako svoju snagu vide i u fleksibilnosti usluga koje nude te u pažnji koju pridaju odnosu s klijentima. Poslovnice su osuvremenjene prema najvišim standardima Grupe Banco Popolare, a ističe ih postojanje tzv. poslovnih otoka, odnosno savjetodavnih oaza u kojima je zajamčena privatnost klijenta. Tijesna suradnja Banke s matičnom kućom omogućuje klijentima korištenje prednosti multifunkcionalne i inovativne grupe, kako na tehnološkom planu tako i na planu ponude proizvoda i usluga. „Do sada su klijenti jako zadovoljni našom uslugom koja je brza, fleksibilna i personalna, što je za banku bitno jer je bankarstvo pitanje uzajamnog povjerenja. Stvaranje osobnog odnosa s klijentima najdjelotvornija je marketinška mjera”, ističe gđa Pančić.

Osim toga, Banka nastoji blisko surađivati s državnim institucijama i poslovnim udruženjima poput Hrvatske udruge banaka, Hrvatske banke za obnovu i razvitak, Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, Ministarstva turizma, Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, Saveza za energetiku Zagreba, UN Global Compacta te Kluba izvoznika.<sup>12</sup> Banka je suradnjom osigurala približavanje svojoj tržišnoj niši, odnosno malim i srednjim poduzetnicima, s naglaskom na proizvođačima, izvoznicima te turističkoj djelatnosti, a posebno na onima koji se u svojem poslovanju koriste principima energetske učinkovitosti i ekološke osviještenosti. U idućem razdoblju Banka će biti usredotočena na povećanje broja klijenata, razvoj novih proizvoda i usluga te povećanje tržišnog udjela.

# Društveno odgovorno poslovanje kao temeljni koncept razvoja Banke

Da Banka ozbiljno shvaća svoju ulogu u društvu, potvrđuje i podatak da redovito izdaje izvještaje o održivosti: prvi izvještaj obuhvaća razdoblje od početka njezina djelovanja pod okriljem grupe Banco Popolare do kraja 2008., a drugi, koji će iz tiska izići početkom lipnja 2012. godine, obuhvaća razdoblje od 2009.-2011. Izvještaj se sastoji od trijuteljnih dijelova: pokazatelja ekonomskog učinka, pokazatelja očuvanja okoliša i pokazatelja društvenog učinka.

55

BANCO  
POPOLARE  
CROATIA

Izvještaj je izrađen u skladu s međunarodnim standardima za izvještavanje, Global Reporting Initiative (GRI) te u skladu s očekivanjima i interesima dionika. Iako je podijeljen na tri temeljna dijela, iz Izvještaja se jasno očituje kako se sva tri pokazatelja primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja isprepliću u svim aktivnostima Banke.

Što se ekonomske komponente tiče, Banka se usredotočuje na poslovni odnos s dobavljačima koji je reguliran posebnim internim aktima Banke, strogo poštujući rokove isporuke i plaćanja. Pri kreiranju tih dokumenata, Banka je primijenila rješenja i smjernice Zakona o javnoj nabavi. Cilj tih dokumenata jest postići što veću transparentnost procesa nabave, uglavnom kapitalnih ulaganja poput spomenutog ulaganja u IT opremu. Osim toga, Banka je svojim kreditnim poslovanjem okrenuta financiranju djelatnosti kojima stvara novu vrijednost, ponajprije financirajući proizvođače i izvoznike. Razlog je što u Banci smatraju kako se kreditiranjem te vrste investicija povećava broj radnih mjesta, potiče gospodarski razvoj i stvara pozitivno ozračje za ulaganje u ostale privredne aktivnosti. Korisnici kredita su trgovačka društva, obrtnici i zadruge, a prioritet imaju projekti koji osiguravaju novo zapošljavanje. Usto, prilikom odobravanja kreditnog plasmana Banka vodi računa o utjecaju projekta na okoliš, tražeći dokaz od klijenata o sustavnom provođenju svih standarda vezanih uz zaštitu okoliša. U dijelu koji se odnosi na poslovanje s građanstvom, Banco Popolare Croatia prilagodbom kreditnog portfelja vodi računa o zadovoljenju potreba svojih klijenata.

Banka svoje opredjeljenje za održiv razvoj stavlja u srž poslovanja, stoga ne čudi podatak da je očuvanje okoliša dio njezine poslovne strategije uključen u sve temeljne elemente njezina poslovanja. Načela održivog razvoja primjenjuje u kreditnom poslovanju, odnosno prilikom odobravanja kredita, vodeći računa o ekološkim posljedicama investicija, upravljanju proizvodima i uslugama, gospodarenju imovinom, marketingu, sponzorstvima, donacijama te odnosima s javnošću i edukaciji djelatnika. Neke od ostvarenih aktivnosti su racionalizacija potrošnje papira u svakodnevnom radu, smanjena potrošnja energije

u poslovnica, zbrinjavanje informatičkog otpada i učinkovito gospodarenje otpadom, racionalno korištenje imovine Banke, doniranje namještaja i opreme te radionice o ekologiji i društveno odgovornom poslovanju za djelatnike Banke. Primjena visokih standarda zaštite okoliša i energetske učinkovitosti poslovnih sustava i procesa, kao i uređenje vlastitih prostora Banco Popolare Croatia, dijelovi su vlastitog koncepta održivog razvoja i visoke razine društvene odgovornosti prema okruženju u kojem djeluje, zahvaljujući čemu danas uživa status „ekstrazelenog“ poslodavca. U ispunjavanju postavljenih ciljeva tijesno surađuje sa Savezom za energetiku Zagreba pa se njihova povezanost može opisati kao neformalan oblik strateškog partnerstva.

Najvažnije aktivnosti u pogledu društvenih učinaka ogledaju se u brizi Banke za zaposlenike te u sponzorstvima i donacijama. U svojoj misiji Banco Popolare ističe kako su znanja i kreativnost djelatnika najveća vrijednost Banke, što potvrđuje i činjenica da su znatni novčani iznosi uloženi u brigu o zaposlenicima, razvoj sustava interne komunikacije te u sustav upravljanja idejama zaposlenika. Pripravnici se prilikom zapošljavanja upućuju na edukaciju u interni centar za edukaciju, a za postojeće zaposlenike u Centru se kontinuirano održavaju razni seminari i predavanja. Stav Banke da je znanje ključno za uspjeh i održavanje konkurentnosti, dovelo je do uvođenja učinkovitog planiranja edukacije. Usvojen je i Kodeks ponašanja<sup>13</sup> koji potiče timski rad, kreativnost, odgovornost za ostvarenje zacrtanih poslovnih planova i ciljeva. U njemu su, između ostalog, definirani jednaka mogućnost i jednak odnos osnovnih plaća zaposlenika bez obzira na spol, kao i prilagodljivost u usklađivanju osobnih i poslovnih obveza zaposlenika, razumijevanje važnosti obitelji te humanosti općenito, kako u privatnom tako i u poslovnom životu. U skladu s navedenim činjenicama ne čudi, ali ohrabruje podatak da više od 80% zaposlenika Banke čine žene, a njihov udio na menadžerskim pozicijama je 47%. Osim toga, Banka je pokazala iznimnu brigu za svoje zaposlenike u 2009. godini kada je umjesto poslovanja s gubitkom mogla odabrati zatvaranje nekoliko poslovnica, što bi rezultiralo otpuštanjem oko 50 zaposlenika. Banka je, naime, mogla predvidjeti negativan financijski rezultat na kraju 2009. godine, s obzirom na to da joj zbog prethodno spomenutog ograničenja rasta kreditnih plasmana, unatoč dobrom poslovanju, nije bilo dopušteno odobravati više kredita. Uz potporu Grupe, Banka je odlučila zadržati radna mjesta i žrtvovati ostvarenje profita u 2009. godini, što se pokazalo dobrom odlukom jer je iduće godine navedena mjera ukinuta.



Dodjela sponzorstava i donacija dio su marketinškog plana. Ciljano se sponzoriraju humanitarni projekti i projekti povezani s obrazovanjem djece i mladeži, sportski događaji djece i mladih te osoba s posebnim potrebama, kulturni i obrazovni projekti te projekti vezani uz ekologiju. Svjesna svoje društvene odgovornosti, Banka pruža podršku raznovrsnim projektima na različitim područjima, poput značajnih poticaja od nacionalnog interesa, podrške dobrotvornim udrugama koje djeluju u društvu, pri čemu se prednost uvijek daje lokalnim poticajnim projektima i pojedincima. Naime, time Banka postaje dio zajednice u kojoj posluje.

Sve navedene aktivnosti Banke prepoznale su i brojne institucije pa je Banco Popolare Croatia dobitnica posebne nagrade „Indeks DOP-a 2009. godine, koju dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Projektom se procjenjuje učinak poduzeća u glavnim područjima društveno odgovornog poslovanja: ekonomskoj održivosti, uključenosti društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radnoj okolini, zaštiti okoliša, tržišnim odnosima i odnosima sa zajednicom. Banka je prepoznata i kao poduzeće koje je ostvarilo najveći napredak DOP-a u odnosu na prethodnu godinu.

## Fokus na ‘zelenu’ konkurentnost

Posljednjih je godina sve više izmjena zakona, propisa i pravilnika koji se odnose na ekološku osviještenost i očuvanje okoliša. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, u zemlji će na snagu stupiti još više zakona i pravilnika vezanih uz zaštitu okoliša. Stoga se očekuje procvat tzv. zelenih proizvoda i usluga. Imajući to na umu, Banco Popolare Croatia prepoznala je tržišnu nišu u tom dijelu poslovanja te s ciljem usluživanja takve vrste tržišta surađuje s mnogim institucijama i neprofitnim organizacijama, od kojih se najviše ističe suradnja sa Savezom za energetiku Zagreba. „Savez za energetiku Zagreba smatramo partnerom s kojim, osim klasičnih sponzorskih aktivnosti, surađujemo i na drugim razinama”, ističe gđa Pančić opisujući odnos Banke sa Savezom koji se očituje u zajedničkom kreiranju ponude proizvoda i usluga u području „zelenog” gospodarstva, vodeći brigu o tome da su zadovoljeni interesi klijenata, ali i svih dionika zajednice.

Tako je u svibnju 2011. godine Banco Popolare Croatia u suradnji sa Savezom za energetiku Zagreba plasirala najveću liniju „zelenih“ kredita na tržištu namijenjenih malim i srednjim poduzetnicima i građanima.<sup>14</sup> Radi se o kreditima koji potiču energetska poboljšanja i korištenje obnovljivih izvora energije, a karakterizira ih specijalna namjena i niža kamatna stopa u odnosu na druge vrste kredita. Važnost takvih aktivnosti za Banco Popolare Croatia je velika, s obzirom na to da se radi o maloj banci. „Integracija linija ‘zelenih’ kredita u ukupnost bankarskih proizvoda Banco Popolare Croatia odlika je, ali i pokazatelj da su djelatnici Banke u punom gospodarskom smislu spremni djelovati u cilju razvoja ‘zelenog’ gospodarstva”, kaže gosp. Tomislav Marjanović, predsjednik Saveza za energetiku Zagreba, dodajući kako je Banka tim kreditima preuzela i značajnu ulogu u kreiranju ‘zelenog’ gospodarstva Hrvatske, razvijajući obrtništvo te mikro, malo i srednje poduzetništvo utemeljeno na energetskej učinkovitosti i zaštiti okoliša.

Za male i srednje poduzetnike predviđeno je financiranje ulaganja u unapređenje proizvodnih procesa te uređenje postojećih proizvodnih i poslovnih objekata, financiranje obnove stambenih zgrada, proizvodnje opreme i proizvoda kojima se postiže ušteda energije te proizvodnje inovativnih proizvoda, materijala, procesa i usluga, a sve s ciljem postizanja energetske učinkovitosti, zaštite okoliša i korištenja obnovljivih izvora energije. Linija „zelenih“ kredita za građane odnosi se na kredite za kupnju kuće ili stana, izgradnju kuće te za preuređenje stambenog prostora, pri čemu korisnici kredita moraju dostaviti idejno, odnosno tehničko rješenje za preuređenje s uključenim elementima najmanje djelomične prenamjene u stambeni prostor visokog energetskeg razreda. Građanima su ponuđeni i „zeleni“ potrošački krediti namijenjeni financiranju kupnje „zelene“ opreme visokog energetskeg razreda, kojima se mogu kupovati televizori, perilice rublja i drugi uređaji s dokazom o energetskeg stupnjevanju. Kada pravna ili fizička osoba podnese zahtjev za izdavanje „zelenog“ kredita, Banka projekt najprije šalje Savezu za energetiku Zagreba koji provjerava udovoljava li kredit zadanim kriterijima. Tek nakon što se utvrdi da je projekt uistinu „zelen“, Banka odobrava kredit.

Rast potražnje za tim oblikom kreditiranja uzrokovan je sve većom promocijom ekološke osviještenosti putem medija i neprofitnih organizacija, što je utjecalo na mišljenje javnosti i povećanje ekološke osviještenosti, kao i činjenicom da se na međunarodnoj razini donosi sve više zakona i pravilnika vezanih uz održivo

poslovanje i očuvanje okoliša. Ta vrsta kredita izvrsna je prilika i za građane i za male i srednje poduzetnike, ne samo s obzirom na uštedu troškova energije i povećanje ekološke svijesti, već i s obzirom na vrijednost investicije. Procjenjuje se da će u budućnosti energetske učinkovite nekretnine imati veću vrijednost, a ako se radi o poduzeću, ta vrsta investicije može imati pozitivan utjecaj na imidž poduzeća u javnosti, ali i na njegovu tržišnu vrijednost.<sup>15</sup>

Na svjetskom bankarskom tržištu takve vrste proizvoda i usluga već su visoko razvijene pa se „zeleni” proizvodi i usluge mogu naći ne samo u poslovnom bankarstvu, već i u investicijskom bankarstvu, upravljanju imovinom i osiguravajućim kućama. U Hrvatskoj „zeleni” krediti ipak nisu toliko razvijeni, ali većina banaka nudi i taj oblik kredita. „Stalnim širenjem palete proizvoda i unapređenjem usluge na području ‘zelenog’ gospodarstva nastojimo doseći europski standard, kako u bankarskoj ponudi tako i u pripremi poduzetnika za skoro članstvo Hrvatske u EU”, ističe gđa Pančić dodajući kako Banka konkretnim akcijama sa Savezom za energetiku Zagreba lakše doseže ciljano tržište.

Ono što Banco Popolare Croatia čini jedinstvenom u odnosu na konkurente na hrvatskom tržištu jest što ne nudi samo „zeleni” kredit kao proizvod. „Zeleni” krediti dio su strategije održivog razvoja Banke koja i sama posluje po principima koje njeguje. Naime, svjesna važnosti energetske učinkovitosti i zaštite obnovljivih izvora energije, Banka znatna sredstva ulaže i u opremu vlastitih poslovnica po istim principima, a do siječnja 2012. godine za sedam je svojih poslovnica dobila oznaku „Green Label”. Oznaka se dodjeljuje pravnim osobama za poslovne prostore za koje se, provedenim ispitivanjem kriterija, utvrdilo da pripadaju prostorima s najvišom primjenom mehanizma održivog razvoja, posebno energetske učinkovitosti i zaštite okoliša. Između ostalog, utvrđuje se održivost prostorne pozicije poslovnog prostora, djelotvornost vodnog i komunalnog gospodarenja, energetska potrošnja, kvaliteta zraka i zdravlja u radnom okruženju, materijali i resursi te inovacije u dizajnu. Do kraja 2012. godine Banka planira provesti certifikaciju svih svojih poslovnica, što će joj donijeti dodanu vrijednost i zasigurno utjecati na njezinu konkurentnost. Poslovnice su uređene prema standardima Grupe, no ono na čemu se inzistiralo jest da poslovnice opremaju hrvatski dobavljači. Na pitanje je li takvo ulaganje isplativo u vrijeme recesije, gđa Pančić odgovara: „Mi nismo preuređivali samo da bismo bili ‘zeleni’, ali smo u sklopu plana obnove poslovnica odlučili to učiniti u skladu s vrijednostima koje njegujemo.”

Osim navedenih akcija, Banka iznimno važnim smatra informiranost svojih klijenata, stoga je u suradnji s Europskom poduzetničkom mrežom Hrvatske i Savezom za energetiku Zagreba utemeljila „EU Desk za male i srednje poduzetnike“. Desku se pristupa s internetske stranice Banke, ali i s aplikacije internetskog bankarstva pomoću kojih postojeći i oni potencijalni klijenti mogu pristupiti informacijama o mogućnostima financiranja projekata malih i srednjih poduzetnika sredstvima Europske unije. „Cilj tih akcija je povezati pretpri- stupne fondove EU za male i srednje poduzetnike iz područja energetike, OIE, EE i zaštite okoliša u zajednički informativno – financijski centar“, poručuju iz Banke. Banka također pruža mogućnost sufinanciranja projekata koji se kandi- diraju za sredstva Europske unije putem natječaja „CIP — Eko inovacije“, kojem je cilj potaknuti projekte inovativnih proizvoda, procesa i usluga za učinkoviti- je i odgovornije korištenje prirodnih resursa, i putem programa „CIP — Inteli- gentna energija“, kojem je osnovni cilj podržavanje održivog rasta u energetici, osiguravanje stalne opskrbe energije te postizanje konkurentnosti energetskog sektora EU uz istodobno bolju zaštitu okoliša.

Za Banco Popolare Croatia se, bez sumnje, može reći da je vrlo aktivna u eko- loškoj osviještenosti i „zelenom“ poslovanju. Shvaćanje važnosti tih dijelova poslovanja i strast kojom Banka pristupa navedenim aktivnostima ogleda se u izjavi gosp. Gorana Gazivode, predsjednika Uprave Banco Popolare Croatia: „Za Banco Popolare Croatia održivost je način razmišljanja, ideja, pogled na život, kreativnost, inovativnost, zajednička realizacija ideja; ona uključuje podršku „zelenih“ projekata, proizvodnju, izvoz, ili kraće — „zeleno“ gospodarstvo.“<sup>16</sup>

No bez obzira na atraktivnost ponude, u Hrvatskoj, ali i u svijetu, takvi oblici financijskih proizvoda još su uvijek relativno nepoznati. Stoga se često male banke specijalizirane za takav oblik poslovanja nastoje udružiti s neprofitnim institucijama kako bi povećale potražnju za svojim proizvodima posredstvom radionica za podizanje svijesti, marketinškim kampanjama i poticajima koje uglavnom provode neprofitne institucije. S porastom razumijevanja i svijesti građana, u kombinaciji sa strožom regulacijom, povećat će se i potražnja za proizvodima i uslugama kojima je cilj prihvaćanje ekološke održivosti, što ne samo da će potaknuti potražnju za „zelenim“ proizvodima, već će utjecati na Banku i u pogledu pozitivnog imidža i stjecanja održive konkurentne pred- nosti.<sup>17</sup> Upravo specijalizacija poslovanja na navedenu tržišnu nišu omoguću- je Banci poslovanje bez gubitka i čini je iznimkom među malim bankama na

hrvatskom i na svjetskom tržištu. Može se reći da je Banco Popolare Croatia, koristeći se društveno odgovornim poslovanjem kako bi dosegla željeno tržište, činjenicu da je mala banka, okrenula u svoju korist i pretvorila u prednost nad ostalim bankama. To potvrđuje i gđa Pančić koja kaže: „U svom poslovanju pronašli smo svoju tržišnu nišu koristeći se prednostima koje u tom smislu imaju manje banke.”

Zaključno treba istaknuti kako banke svojom mobilizacijom financijskih resursa za razvoj imaju iznimno važnu ulogu na tržištu. Usmjeravanjem na društveno odgovorne aktivnosti, odnosno u konkretnom slučaju odobravanjem ekološki prihvatljivih kredita, banke mogu znatno doprinijeti stvaranju ekološki održivog gospodarstva. Osim pozitivnog utjecaja na gospodarstvo, specijaliziranje za razvoj takvih proizvoda bankama donosi i mogućnost stvaranja novih poslovnih prilika povezanih s održivošću, ali i stvaranje dodatnih prihoda. U svijetu je sve veći broj banaka poput Banco Popolare Croatia, stoga se banke sve češće dijele na komercijalne i etične, odnosno one čiji ciljevi poslovanja nisu samo ekonomski. Etične banke u svom djelovanju uzimaju u obzir i socijalne posljedice svojeg poslovanja, odnosno, osim ekonomske profitabilnosti, vode računa i o socijalnoj profitabilnosti koja uključuje financiranje ekonomskih aktivnosti koje povećavaju društvenu vrijednost.<sup>18</sup>

Grupacija Banco Popolare na popisu je provjerenih etičnih banaka koje provode „zeleno” bankarstvo.<sup>19</sup> Da istim smjerom ide i njezina banka-kći Banco Popolare Croatia, potvrđuje i gđa Pančić: „Bez obzira na profit, nikada ne bismo odobrili kredit za izgradnju kockarnice ili tvornice oružja. Isto tako ne bismo odobrili nesiguran projekt, samo zato što je ekološki prihvatljiv. Naravno da smo tržišna ustanova, no pokušavamo što više usmjeriti svoja sredstva u projekte koji će potaknuti razvoj zajednice u budućnosti pa je to jedan od kriterija odobravanja kredita.”

Rješenje za poticanje društvene odgovornosti hrvatskog gospodarstva gđa Pančić vidi, između ostaloga, u olakšicama za proizvodna poduzeća s implementiranim najvišim ekološkim standardima uz veću medijsku pažnju posvećenu toj temi, što bi potaknulo kupce i klijente da razmisle o ulozi koju takvo poduzeće ima u društvu.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

62

---

BANCO  
POPOLARE  
CROATIA

1. Mislite li da je dobro da Banka provodi projekte u partnerstvu s raznim institucijama i poslovnim udruženjima poput HBOR-a, Ministarstva turizma, itd.? Je li veća vrijednost partnerstva i učinaka koje su polučili zajednički projekti ili troškovi administrativnih i drugih komplikacija koje je prouzročio zajednički projekt? Na koji se način stvaraju strateška partnerstva te koje su ključne faze u njihovu formiranju?
2. Je li Banka, s obzirom na njenu veličinu, dovoljno integrirala društveno odgovorne principe poslovanja? Smatrate li projekte društvene odgovornosti Banke kvalitetnima, pravilno fokusiranima te stvarateljima dodatne vrijednosti za poduzeće? Kako bi Banka trebala balansirati socijalnu i ekonomsku profitabilnost? Gdje i u kojim elementima poslovanja vidite prostor za pomak nabolje?
3. Koja je uloga banaka u kreaciji ekološke osviještenosti u gospodarstvu? Koja je korist Banke u ponudi tzv. zelenih kredita? Mislite li da je ispravno smatrati njene aktivnosti društveno odgovornim poslovanjem, s obzirom na to da Banka tako dolazi do svojeg tržišta i pronalazi svoju tržišnu nišu?
4. Možete li pronaći još pokoji primjer slične banke u svijetu? Po čemu se ti primjeri razlikuju, a po čemu sliče?
5. Mislite li da bi država trebala biti više uključena u poticanje društveno odgovornog poslovanja banaka? Ako je tako, na koji bi način država to trebala poticati?

- 1 Hrvatska narodna banka (2011): Bilten o bankama.. Dostupno na: <http://www.hnb.hr/publikac/bilten-o-bankama/hbilten-o-bankama-23.pdf> (11.5.2012.)
- 2 Jermić, I., Vujčić, B. (2002): Efficiency of banks in Croatia: A DEA Approach. Dostupno na: <http://www.hnb.hr/publikac/istrazivanje/w-007.pdf> (11.5.2012.)
- 3 Kraft, E. et al. (2001): Kreditna politika hrvatskih banaka: Rezultati drugoga HNB-ova projekta anketiranja banaka. Dostupno na: <http://www.hnb.hr/publikac/pregledi/p-005.pdf> (11.5.2012.)
- 4 Kraft, E. et al., op.cit. pod 3
- 5 Hrvatska narodna banka, op. cit. pod 1
- 6 Blašković, A. (2011): Male banke osnivaju svoju udругu banaka. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/vijesti/male-banke-osnivaju-svoju-udругu-banaka-178681.aspx> (28.4.2012.)
- 7 Deloitte: Vodeće banke i osiguravatelji u Adria regiji: Detaljna analiza Adria FSI top 15. Dostupno na: [http://www.deloitte.com/view/hr\\_HR/hr/industrije/financij-skaindustrija/problematikaitrendovi/3e8c6237c53f0310VgnVCM300001c56fo0aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/hr_HR/hr/industrije/financij-skaindustrija/problematikaitrendovi/3e8c6237c53f0310VgnVCM300001c56fo0aRCRD.htm) (27.4.2012.)
- 8 Kraft, E. et al., op. cit. pod 3
- 9 Hrvatska narodna banka (2012): Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija - arhiva. Dostupno na: <http://www.hnb.hr/supervizija/pokazatelji/h-pokazatelji-poslovanja-arhiva.htm> (29.4.2012.)
- 10 Matijević, N. (2010): Gubitak Banco Popolare veći od 53 milijuna kuna. Dostupno na: <http://www.bankamagazine.hr/Naslovnica/Hrvatska/tabid/102/View/Details/ItemID/57368/ttl/Gubitak-Banco-Popolare-veci-od-53-milijuna-kuna/Default.aspx> (11.5.2012.)
- 11 Lider (2011): Gazivoda: Banco Popolare priprema najveći paket zelenih kredita. Dostupno na: <http://liderpress.hr/arhiva/122469/> (28.4.2012.)
- 12 Banco Popolare Croatia: Upoznajte nas. Dostupno na: <http://www.bpc.hr/page.php?id=557> (9.5.2012.)  
engl. Code of Ethics
- 14 Mijić Wiesner, V. (2010): Zeleni krediti dužniku se mogu isplatiti i donijeti uštede. Dostupno na: <http://www.vecernji.hr/biznis/zeleni-krediti-duzniku-se-mogu-isplatiti-donijeti-ustede-clanak-153386> (27.4.2012.)
- 15 Dauphin, S. (2011): Lenders and appraisers are catching up with green homes. Dostupno na: <http://library.hsh.com/articles/homeowners-repeat-buyers/lenders-and-appraisers-are-catching-up-with-green-homes.html> (27.4.2011.)
- 16 Zelena energija (2012): Dodijeljene prve hrvatske nagrade za rast gospodarstva; grupacija Biovega ukupni pobjednik. Dostupno na: <http://www.zelenaenergija.org/hrvatska/clanak/dodijeljene-prve-hrvatske-nagrade-za-razvoj-zelenog-gospodarstva-grupacija-biovega-ukupni-pobjednik/3236> (09.5.2012.)
- 17 UNEP FI North America Taskforce (2007): Green financial products and services: Current state of play and future opportunities. Dostupno na: [http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/ceo\\_briefing\\_green.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/ceo_briefing_green.pdf) (28.4.2012.)
- 18 San-Jose, L., Retolaza, J. L., Gutierrez, J. (2009): Ethical banks: an Alternative in the financial crisis. Dostupno na: [http://eprints.hud.ac.uk/4644/2/San-Jose%2C\\_Retolaza\\_%26\\_Gutierrez\\_FULL\\_PAPER\\_ATHENS\\_JBE\\_VF.pdf](http://eprints.hud.ac.uk/4644/2/San-Jose%2C_Retolaza_%26_Gutierrez_FULL_PAPER_ATHENS_JBE_VF.pdf) (11.5.2012.)
- 19 Quiet Environmentalist: Green banking: I'm now carbon negative. Dostupno na: <http://quiet-environmentalist.com/green-banking/> (28.4.2012.)





# CEMEX HRVATSKA

---

## povratak čovjeka prirodi

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj“ pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja“ te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja je izradila studentica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Ana Sudar](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Zabetonirana kriza

CEMEX grupa globalni je proizvođač građevinskog materijala koji svoje proizvode i usluge nudi klijentima i zajednicama diljem svijeta. Kompanija je osnovana u Meksiku 1906. godine i izrasla je iz lokalnog igrača u jednu od najvećih globalnih kompanija u industriji, koja u svijetu zapošljava gotovo 46.500 zaposlenika. Danas su strateški pozicionirani u Americi, Europi, Africi, Bliskom Istoku i Aziji. Njihova poslovna mreža proizvodi, distribuira i prodaje cement, gotovu betonsku smjesu, agregate i vezane građevinske materijale klijentima u više od 50 zemalja, a trgovinski odnosi razvijeni su s preko 100 zemalja.

67

---

CEMEX

Grupa CEMEX internacionalne aktivnosti započinje tek 1992. godine akvizicijom dviju najvećih španjolskih cementara, čime otvara svoj put u Europu, a u sljedećim godinama nastavlja širenje. Jedna od najvažnijih strateških odluka menadžera grupe CEMEX je akvizicija britanske grupacije RM<sup>1</sup>.

Tim je potezom došlo do dvostrukog povećanja kompanije po svim ključnim parametrima organizacijske izvedbe zbog širenja poslovanja na dvadeset europskih zemalja, a samim time i na Hrvatsku, preuzimajući Dalmacijacement i Readymix Croatia. Polazeći od industrije cementa koja ima dugu tradiciju u Hrvatskoj, priča započinje još davne 1865. u Splitu kada se otvara prva tvornica cementa. Od 1904. do 1912. godine, s razmacima od četiri godine otvaraju se još tri tvornice na jugu Hrvatske. Nakon 45 godina, sve tri tvornice postaju jedno poduzeće - Dalmacijacement koje 1997. godine preuzima RMC grupa.

Cemex Hrvatska d.d., kao dio globalne CEMEX grupe na teritoriju Republike Hrvatske, upravlja trima tvornicama cementa smještenima u Kaštelima – „Sveti Juraj“, Solinu – „Sveti Kajo“ i Klisu – „10. kolovoz“. Cemex Hrvatska d.d. se od 2008. godine nalazi u 100%-tnom vlasništvu CEMEX Investments Limiteda. U 2012. godini Cemex u Hrvatskoj ima 567 zaposlenika, u Bosni i Hercegovini 10, a u Crnoj Gori 11.

Osnovna djelatnost poduzeća Cemex Hrvatska d.d. je proizvodnja i prodaja cementa, a poduzeća kćeri su: Cemex Montenegro a.d. (Crna Gora), Ental International Limited d.o.o. (Hrvatska), Cemex Agregati d.o.o. (Hrvatska), Cemex BH d.o.o. (Bosna i Hercegovina), Ready Mix Croatia d.o.o. (Hrvatska), Polje d.o.o. (Hrvatska), Dalmacijacement d.o.o. (Hrvatska) i CEMEX Beton d.o.o. (Hrvatska). Zajednički se ulaže u poduzeće Maksimir cement d.o.o., dok u sljedećim

poduzećima CEMEX Hrvatska d.d. ima udjele u vlasništvu: Transport-Commerce d.d. (39,04%), i INCEMA d.o.o. (44,4%).

---

**CEMEX**

Cemex Hrvatska d.d., u daljnjem tekstu Cemex, je najveći proizvođač cementa na hrvatskom tržištu, s udjelom od oko 38% u 2010. godini<sup>2</sup>.

Iako Našicecement Nexe i Holcim Hrvatska čine glavne konkurente Cemexa na području cementne industrije, zajedničkim nastupom u obliku gospodarsko interesnog Udruženja hrvatskih tvornica cementa „Croatia Cement“, nastoje postići sinergiju te djelovati u smjeru promicanja zajedničkih interesa, ali i interesa zajednica u kojima posluju.

Premda je proizvodnja cementa u središtu poslovanja Cemexa, portfelj proizvoda također čine beton i agregati. Postizanjem energetske učinkovitosti te orijentacijom na kupce, poduzeće nastoji zadržati poziciju lidera te postići prednosti u odnosu na konkurenciju, ali i zajedno s konkurentima djelovati u smjeru stvaranja održivog razvoja.

Industrija građevinskog materijala, posebice cementa, u relaciji je s gospodarskim uvjetima i ekonomskim ciklusima svake pojedine zemlje u kojoj kompanije iz industrije posluju. Nedavna recesija i usporavanje gospodarske aktivnosti na globalnoj razini utjecali su negativno na potražnju, odnosno potrošnju građevinskog materijala. Iako su mnoga svjetska gospodarstva prebrodila recesiju, Republika Hrvatska se i dalje suočava s krizom u realnom sektoru i njenim posljedicama. Nedostatak domaćih investicija i stranih ulaganja, visoka nezaposlenost i pesimizam koji prevladava u hrvatskom društvu, samo su neke prijetnje iz okoline u kojoj Cemex djeluje. Podaci Državnog zavoda za statistiku pokazuju kako se indeks fizičkog obujma građevinskih radova, kao i ukupna vrijednost izvršenih radova smanjuju od 2008. godine<sup>3</sup>.

CEMEX je u 2011. godini ostvario prihod od prodaje u iznosu od 779 milijuna kuna sa smanjenjem od 11,9% u odnosu na 2010. godinu. Gubitak iz poslovanja iznosi 27,8 milijuna kuna što je značajno lošije od ostvarenja u prethodnoj godini.

Gubitak prije oporezivanja u 2011. godini iznosi 67 milijuna kuna dok neto gubitak u 2011. godini iznosi 60,5 milijuna kuna što je značajno lošije od ostvarenog rezultata 2010. godine. Ostvareni lošiji rezultati uglavnom su posljedica

smanjenja prihoda uslijed pada potražnje u odnosu na 2010. godinu kao rezultat globalne financijske krize te nepovoljnog kretanja tečaja američkog dolara, valute u kojoj CEMEX ima obvezu za dugoročni zajam.

Ukupna imovina na kraju 2011. godine iznosi 2,2 milijarde kuna, i manja je za 2,2% u odnosu na prethodnu godinu. Kratkotrajna imovina čini 42,2% ukupne imovine. Nekretnine, postrojenja i oprema u iznosu od 1,02 milijarde kuna najznačajnija su stavka ukupne imovine. Ukupna kreditna zaduženost iznosila je 343,4 milijuna kuna i odnosi se na dugoročno zaduženje.

Promatrajući poslovanje po segmentima, 53,9% prihoda od prodaje cementa ostvaruje se na hrvatskom tržištu, 23,6% na tržištu Bosne i Hercegovine, 10,6% na tržištu Crne Gore i 11,9% na ostalim tržištima.

Potrošnja cementa u Hrvatskoj u 2011. godini bila je u odnosu na 2010. godinu manja za 4,3%, a udio uvoza u ukupnoj potrošnji i dalje je vrlo značajan te je u 2011. godini iznosio 17,8%.

Ukupno prodane količine cementa u Hrvatskoj su manje za 6,8% u 2011. godini što je doprinijelo padu prihoda za nešto više od 10,5%. Prodane količine u Bosni i Hercegovini veće su za 7,3% u 2011. godini što je doprinijelo rastu prihoda za 8%, dok su u Crnoj Gori manje za 3,2% u 2011. godini što je doprinijelo padu prihoda za 5,8%. Razlog padu prodaje je značajan pad potražnje za cementnim proizvodima što je posljedica daljnjeg usporavanja investicijskog ciklusa, odnosno građevinskih radova u Crnoj Gori. Izvezene količine na ostala tržišta u 2011. godini bile su za 51,4% manje od 2010. godine.

Najveći rizik za poslovanje CEMEX-a u Hrvatskoj, u okviru tržišnih rizika, je daljnje smanjenje građevinske aktivnosti na glavnim tržištima kao i nelikvidnost ukupnog gospodarskog sustava u regiji. Zbog velikih proizvodnih kapaciteta koji privremeno miruju te nemogućnosti usklađivanja radne snage s potrebama zbog rigidnog zakonodavstva, veliki fiksni troškovi opterećuju dnevnu likvidnost i konkurentnost na inozemnim tržištima.

Drugi je rizik dug rok naplate potraživanja od kupaca. Time je značajan udio obrtnog kapitala imobiliziran, što značajno utječe na novčani tok i mogućnost za pravovremeno podmirivanje vlastitih obveza.

Budući da se indirektno radi o potraživanjima od državnih institucija, jer je država najveći investitor velikih građevinskih i infrastrukturnih projekata, na platu potraživanja ne bi trebalo promatrati kao rizik naplate ukoliko su građevinska poduzeća, glavni kupci CEMEX-a, dovoljno solventni da izdrže politiku plaćanja države. To posredno povećava potrebu za dodatnim financiranjem, što znači i dodatne troškove poslovanja. Daljnji rizik za poslovanje CEMEX-a je jačanje pritiska na sniženje cijena cementa pod prijetnjom pojačanog uvoza jeftinijeg cementa.

Iako je loše stanje u gospodarstvu negativno utjecalo na poslovanje Cemexa, kompanija nije zaboravila važnost društveno odgovornog poslovanja. Kao dio industrije koja počiva na prirodnim resursima i fosilnim gorivima, Cemexov je imperativ biti lider u održivom razvoju Hrvatske. Klimatske promjene danas predstavljaju prioritet u cijelom svijetu. Premda cementna industrija proizvodi okvirno 5% emisije CO<sub>2</sub>, gledajući druge izvore ipak nudi mogućnosti za smanjenje ukupnog otiska ugljika. Cemexova sveobuhvatna strategija upravljanja emisijom ugljika, ključna je komponenta strategije održivosti poduzeća jer omogućava njegovo smanjivanje i sudjelovanje u razvijanju nove ekonomije niskog ugljika. Zaposlenici Cemexa važan su dio dionika poduzeća. Cemex posebno ističe činjenicu da se broj ozljeda na radu u proteklih pet godina smanjio 15 puta, što je u skladu sa stalnim ciljem poduzeća „o ozljeda na radu“, odnosno nulta stopa ozljeda na radu o čemu će biti više riječi u idućim poglavljima.

U današnjem svijetu promjene su jedina konstanta. Znanstvene prognoze ukazuju na činjenicu da će broj stanovnika u svijetu značajno rasti u sljedećih 40 godina te da će nastupiti masovna migracija ljudi iz ruralnih krajeva u gradove. Opći znanstveni konsenzus je da se klimatske promjene ne mogu ignorirati, a prosječne globalne temperature vjerojatno će značajno rasti do kraja ovog stoljeća.<sup>4</sup> To neće samo značiti podizanje razine mora, već će dovesti do povećanog rizika od štetnih utjecaja na poljoprivredu, zdravlje, bioraznolikost i vodene resurse diljem svijeta. Upravo iz navedenih razloga globalna zajednica mora iznaći načine da uz efektivnije i efikasnije iskorištavanje resursa te istovremeno zadovoljavanje očekivanja lokalnih zajednica koje žele poboljšati životni standard, poveća postojeće gradove i izgradi nove. Kao vodeća kompanija u globalnoj industriji građevinskih materijala, Cemex se nalazi na mjestu stapanja velikih socijalnih i ekoloških izazova za čije je svladavanje potrebna adekvatna filozofija i sustav društveno odgovornog poslovanja. Kao proizvođač cementa i betona, Cemex se suočava s dvostrukim izazovom:

1. Cement i njegov krajnji proizvod, beton, istinski su povezani s ljudskim razvojem, pri čemu postoji izravna veza između potražnje za cementom i ekonomskog rasta. Osnovna ljudska težnja za domom s osnovnom infrastrukturom znači da će biti potrebna odgovarajuća količina betona. Međutim, industrija cementa je značajan emiter stakleničkih plinova. Stoga je cilj Cemexa smanjiti emisije do najnižih, tehnički i ekonomski izvedivih razina.
2. Beton mora igrati ključnu ulogu u bilo kojoj uspješnoj tranziciji prema održivom društvu. Bilo da je u pitanju instalacija generiranja obnovljive električne energije, razvoj učinkovitije infrastrukture, izgradnja novih cesta ili izgradnja održivijih zgrada. Sve ove aktivnosti, a i neke druge, trebaju beton.

## Model održivog razvoja

Kako uskladiti želje i potrebe dionika, zaštititi okoliš te istovremeno poslovati kao sigurno i uspješno, odnosno profitabilno poduzeće, bit će prikazano u nastavku studije slučaja.

Jedan od ciljeva održivog razvoja je poboljšanje kvalitete života kroz kolektivno djelovanje i kolektivnu odgovornost. Dakle, očekuje se od svakog člana društva, bilo pojedinca ili poduzeća da doprinosi održivom razvoju s obzirom na svoje mogućnosti. Danas se posebno naglašava važnost i uloga multinacionalnih kompanija na područjima lokalnih zajednica u kojima posluju. Stvaranje međusobno korektnog i uzajamno korisnog odnosa s lokalnim zajednicama preduvjet je uspješnog poslovanja. Cemex shvaća važnost društvene odgovornosti i povezanost s dugoročnom profitabilnošću te se raznim projektima uključuje u poboljšanje kvalitete života za svoju lokalnu sredinu i svoje zaposlenike. Time nadograđuju i temelje za daljnji razvoj poduzeća.

Cemex je integrirao održivost u svoju poslovnu strategiju s obzirom na važnost i izazove s kojima se društvo suočava. Uz pomoć vlastitog modela održivosti ugrađuje prakse održivosti u svoje svakodnevne operacije i procese donošenja odluka širom svijeta. Njihov model omogućuje koncentraciju vlastitih napora i resursa na probleme od najveće važnosti za poslovanje i zadovoljstvo dioničara, ali i ostalih dionika. Postoje tri glavna cilja održivosti:<sup>5</sup>

1. poboljšanje stvaranja vrijednosti — cilj Cemexa je pružiti inovativne proizvode, usluge i rješenja visokih performansi, koje današnje društvo ovisno o resursima zahtijeva kako bi ostvarilo rast i profitabilnu

ekonomiju s niskom razinom ugljika (stvaranje dugoročne konkurentske prednosti).

2. upravljanje ekološkim otiskom poduzeća — Cemex teži minimaliziranju ekoloških utjecaja svog poslovanja na zajednice u kojima posluje. Takvi utjecaji pažljivo su identificirani i izmjereni tako da je poduzeće u mogućnosti kontinuirano smanjivati trag koji ostavlja na najnižu razinu koja je i tehnološki i ekonomski izvediva; postoji i snažna baza projekata koji neutraliziraju ugljik, sve u cilju smanjivanja neto utjecaja.
3. uključivanje dionika — Cemex njeguje pozitivne, dugotrajne veze s ključnim interesnim skupinama kako bi se suočio s važnim potrebama i brigama društva; uz vrlo posvećenu i osnaženu bazu zaposlenika, Cemex usko surađuje s raznim institucijama, što omogućuje širenje temeljnih sposobnosti i stvaranje koristi za društvo, a to doprinosi osnaživanju lokalnih zajednica.

Slika 1  
Cemexov model održivosti



Izvor:

Cemex, Izvješće o održivosti (2010).

Dostupno na: [http://www.cemex.hr/pdf/razvoju\\_2010.pdf](http://www.cemex.hr/pdf/razvoju_2010.pdf) (24.4.2012.)

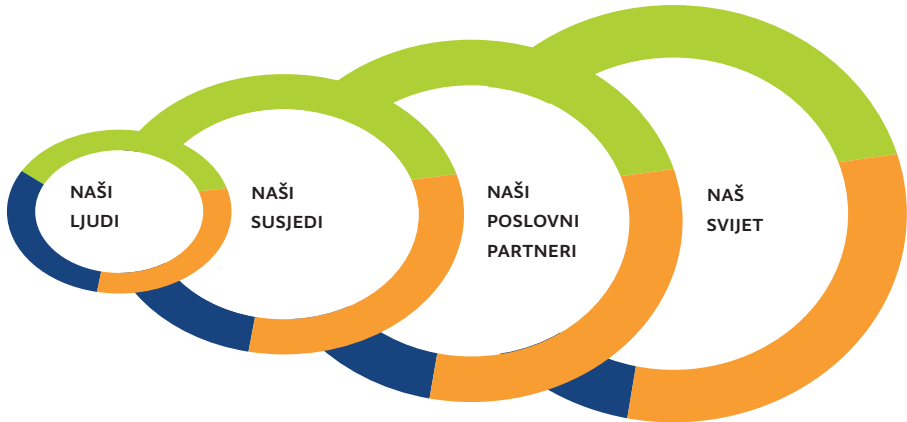


Izgradnjom snažnih, dugotrajnih veza s ključnim dionicima, Cemex je u mogućnosti bolje odgovoriti na njihove potrebe i pitanja koja ih brinu te kontinuirano pronalaziti načine da smanji svoj utjecaj, doprinese održivom razvoju diljem svijeta i učini poduzeće konkurentnijim i profitabilnijim.

Cilj mu je postati poželjan poslodavac na hrvatskom tržištu te pružiti najatraktivnije mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj zaposlenika. U skladu s tim provodi se vFL praksa<sup>6</sup> čime se kroz kontinuirane mjesečne kontrole menadžera i članova Uprave u tvornicama i pogonima pokušava unaprijediti sigurnost radnika. Zaposlenicima se, između ostalog, nudi mogućnost dodatnog usavršavanja i obrazovanja u Hrvatskoj i inozemstvu.

Nadalje, otvoreno i izravno surađuje sa zajednicama da bi izgradio povjerenje i posvetio se pitanjima koja te zajednice brinu. U poduzeću se radi i na tome da ono postane poželjan poslovni partner koji će pomoći svojim dobavljačima i klijentima da izgrade svoja poduzeća i stvore trajnu vrijednost za dioničare. Kako bi unaprijedio odnose sa svim svojim dionicima, Cemex je sastavio Etički kodeks kojim se definiraju vrijednosti i načela kojih se treba pridržavati obavljajući razne djelatnosti i aktivnosti te pri uspostavljanju određenih odnosa u funkciji postizanja određenog stupnja sigurnosti. Na taj su način definirana načela uspostavljanja odnosa sa zaposlenicima, klijentima, dobavljačima, vladom i zajednicom kako bi se osigurala poštenost poslovanja i međusobno poštivanje, sve s ciljem postizanja ciljeva Cemexova modela održivosti.

Cemex radi na tome da doprinese međunarodnim naporima u suočavanju s nekim od najsloženijih svjetskih izazova, uključujući klimatske promjene, pristup stambenoj i infrastrukturi zajednice te očuvanju bioraznolikosti.



Izvor:

Cemex, Izvješće o održivosti (2010).

Dostupno na: [http://www.cemex.hr/pdf/razvoju\\_2010.pdf](http://www.cemex.hr/pdf/razvoju_2010.pdf) (24.4.2012.)

Kreiranjem vizije održivog razvoja gosp. Trpimir Renić, predsjednik Uprave, konkretizira dugoročne planove Cemexa u Hrvatskoj: „Naša vizija održivog razvoja obuhvaća odgovorno upravljanje zaštitom okoliša, zdravljem i sigurnošću naših zaposlenika te odgovoran odnos prema društvenoj zajednici radi postizanja dugoročnog poslovnog uspjeha i zadovoljstva svih zainteresiranih strana.“

Kako bi osigurali učinkovitost strategije održivog razvoja i ostvarenje vizije održivog razvoja, Cemex uvodi Sustav upravljanja održivošću<sup>7</sup>. Kroz kontinuiranu ocjenu Sustava upravljanja održivošću, prati se uspješnost te evaluira sama strategija, kao i aktivnosti poduzete u svrhu ostvarivanja ciljeva i u konačnici postavljene vizije.

Cemex također nastavlja i poslovanje Dalmacijacementa u okviru društvene odgovornosti te i dalje djeluje kao član „Croatia cementa“, udruženja hrvatskih tvornica cementa. Iako je svrha postojanja udruženja promicanje zajedničkih interesa hrvatskih tvornica cementa, članice udruženja svjesne su važnosti održivog razvoja pa se aktivno uključuju u Svjetsku inicijativu za održivi razvoj u cementnoj industriji, stoga 2007. godine potpisuju „Izjavu o održivom

razvoju". Time se Cemex obvezuje na stvaranje doprinosa Republici Hrvatskoj u sedam područja:

- zaštita klime,
- odgovorno korištenje energije i sirovina,
- smanjenje emisija,
- zdravlje i sigurnost na radu,
- očuvanje biološke raznolikosti,
- suradnja s lokalnom zajednicom,
- razvoj društveno odgovornog poslovanja.

## LINTAR — više od maslinovog ulja

Danas se suočavamo s globalnim promjenama u okolišu, vrlo često negativnim i primarno uzrokovanim ljudskim djelovanjem. Industrija cementa odgovorna je za 5% emisije CO<sub>2</sub> uzrokovane ljudskim činiteljem. Najveća količina ispuštenog CO<sub>2</sub> rezultat je izgaranja goriva u procesu proizvodnje klinkera pa je logičan slijed događaja smanjenje proizvodnje klinkera kako bi se smanjila emisija CO<sub>2</sub>. Sukladno takvim činjenicama, udruženje „Croatia cement je od Instituta za energetiku i zaštitu okoliša 2007. godine naručilo studiju „Hrvatska industrija cementa i klimatske promjene“. Svrha studije bila je procjena učinka cementne industrije na okoliš te prijedlog načina smanjenja negativnih utjecaja u funkciji postizanja održivog razvoja i ispunjavanja ciljeva Kyotskog protokola.<sup>8</sup> Kao jedan od članova tog udruženja, Cemex je izradio „Program mjera za smanjenje emisije CO<sub>2</sub>“. Glavni ciljevi spomenutih mjera jesu smanjenje udjela klinkera u cementu, povećanje energetske efikasnosti procesa proizvodnje klinkera te korištenje bio-otpada kao alternativnog goriva.

Postavljeni prioriteti u upravljanju ekološkim otiskom (efikasnost strategije ugljika i izvrsnost u upravljanju zaštitom okoliša i bioraznolikosti) te uključivanju dionika (sigurnost i zdravlje zaposlenika, suradnja s lokalnom zajednicom i partnerstvo s ključnim dionicima) načini su kojima Cemex nastoji postići navedene ciljeve. Prioriteti se ne bi trebali promatrati i na njih se ne bi trebalo djelovati izolirano, odnosno pojedinačno jer su oni međusobno vezani i nadopunjuju se. Stoga je Cemex 2009. godine započeo projekt „Lintar“, projekt u kojem je povezao odgovornost prema zaposlenicima sa zaštitom okoliša, ali i poboljšanjem uvjeta za smanjenje ugljika.

Cemex se od početka krize suočava sa svim njenim negativnim utjecajima. Uz smanjenje potrošnje cementa na području Republike Hrvatske, ali i Mediterana, problem je i u padu konkurentnosti hrvatskih cementara u odnosu na strane proizvođače. Jedan od razloga za takvu situaciju su i ekološki nameti koje domaće cementare plaćaju kao emitenti CO<sub>2</sub>. Iako Republika Hrvatska još uvijek nije članica Europske Unije, kao država koja nastoji to postati ima obvezu smanjiti količinu emitiranog CO<sub>2</sub> zbog čega cementare u Hrvatskoj plaćaju određenu cijenu po toni emitiranog CO<sub>2</sub>. Često naglašavaju nepravdu i nelogičnost takvog sustava jer u zemljama Europske Unije emitenti CO<sub>2</sub> dobivaju prava na određenu količinu emitiranja, a naknade se plaćaju tek nakon emitiranja količine veće od dopuštene.

Gosp. Trpimir Renić ističe: „Mi plaćamo gotovo dva eura po toni cementa na ime naknada za ugljični dioksid, što nije slučaj u drugim zemljama. U vrijeme teže gospodarske situacije, cijena ima presudniju ulogu od kvalitete.”<sup>9</sup> U Hrvatskoj se naknade plaćaju po toni ispuštanja te se ne dopušta ispuštanje određene manje količine bez naknada. Takav sustav rezultira višim troškovima proizvodnje što utječe i na povećanje cijena gotovih proizvoda iz portfelja Cemexa te u konačnici na smanjenu konkurentnost hrvatskih proizvođača cementa odnosno povećanje uvoza jeftinijeg cementa.

Kako bi zadržao svoj položaj na tržištu i povećao mogućnosti za profitabilno poslovanje, Cemex se okreće inoviranju proizvodnog procesa i traženju alternativnih izvora s ciljem smanjivanja troškova. Po uzoru na druge članove CEMEX grupe, Cemex Hrvatska započeo je s traženjem mogućih izvora energije čije će korištenje smanjiti troškove poslovanja, ali i negativan utjecaj na okoliš. Naime, u Europi je praksa korištenja raznih otpadnih materijala kao izvora energije vrlo raširena. U Cemexovim tvornicama diljem Europe, udjeli zamjenskih goriva veći su od 40%. Primjerice u Velikoj Britaniji udio u jednoj tvornici je 60%, a u drugoj 43%. Slično je i s tvornicama u Njemačkoj, Španjolskoj i Poljskoj.<sup>10</sup> U Hrvatskoj je potencijal alternativnih goriva još uvijek neiskorišten, stoga ne čudi činjenica da su u hrvatskim tvornicama ti udjeli manji od 5%.

S druge strane, istraživanja su ukazivala na nedovoljno razvijeno organiziranje prikupljanje i odlaganje komine maslina te na korist komine maslina. Korištenjem oko 5.000 tona komine masline kao zamjenskog goriva pridonijelo bi smanjenju emisija stakleničkih plinova (CO<sub>2</sub>) za 7.500 tona<sup>11</sup>.

Takva i druga slična istraživanja potaknula su Cemex da 2008. godine u suradnji sa Zajednicom maslinara i uljara Hrvatske pokrene pilot projekt prikupljanja komine masline, ostatka koji se dobiva preradom ulja, a koju bi uljari trebali propisno zbrinuti što se nažalost ne radi, već se komina nekontrolirano odlaže i baca u prirodu. U 2010. godini u suradnji s poduzećem Čistoća Split, uspostavljen je i prvi prihvatno logistički lanac prikupljanja i zbrinjavanja komine masline u priobalnom dijelu Splitsko-dalmatinske županije. Prikupljanje komine poticalo se postavljanjem kontejnera zapremine 7m<sup>3</sup> u neposrednoj blizini uljara te se vršila kontinuirana zamjena po sistemu „puno za prazno”. Usluga je za uljare bila potpuno besplatna. U prihvatnu trofazne komine, od devet aktivnih uljara koje su kao nusproizvod imale takvu vrstu komine, čak sedam njih se uključilo u ovaj projekt. Na ovaj je način Cemex prikupio gotovo 2.000 tona suhe trofazne komine koja je korištena kao alternativno gorivo – biomasa u tehnološkom procesu proizvodnje cementa. Glavna prednost biomase u odnosu na fosilna goriva je njena obnovljivost i potrajnost. Smatra se da je opterećenje atmosfere s CO<sub>2</sub> pri korištenju biomase kao goriva zanemarivo, budući da je količina emitiranog CO<sub>2</sub> neutralizirana količinom asimiliranog CO<sub>2</sub> tijekom rasta biljke u procesu fotosinteze. Korištenje biomase kao klimatski neutralnog goriva je za Cemex najprihvatljiviji način smanjenja emisije CO<sub>2</sub> u atmosferu.

Drugi važan projekt u kojem se ogleda Cemexova posvećenost očuvanju okoliša i društveno odgovorno poslovanje jest proizvodnja maslinovog ulja Lintar. „Iznimno mi je zadovoljstvo što je Uprava Cemexa prepoznala višestruku važnost projekta 'Lintar', koji je još jedan dokaz predanosti tog poduzeća poslovanju prema načelima održivog razvoja. Nadamo se da će ovaj kompleksan projekt koji obuhvaća različite aspekte održivosti i društvene odgovornosti poslužiti kao primjer svim gospodarskim subjektima te pokazati kako ulaganje u održiv razvoj i suradnja s lokalnom zajednicom nemaju alternativu”, rekao je gosp. Zlatko Jelić, predsjednik NO Poljoprivredno – braniteljske zadruge Lintar.

Projekt „Lintar” razvio se u sklopu projekta sanacije i rekultivacije rudnika na dijelovima gdje je eksploatacija završena. U suradnji s Institutom za jadranske kulture i melioraciju krša Split, Cemex je 2005. godine zasadio i maslinik na području južnih padina Kozjaka. Uz manji maslinik u tvornici Sv. Kajo, maslinik u rudniku veličine je približno 35.000m<sup>2</sup> te zajedno broje oko 2.000 stabala maslina.

Od 2009. godine brizi za masline pridružuje se oko osamdesetak zaposlenika i članova volonterske Udruge dragovoljaca i veterana Domovinskog rata Dalmacijacement. Cemex i Udruga 2011. godine osnivaju i Poljoprivredno – braniteljsku zadrugu Lintar što je ujedno naziv i maslinovog ulja kojeg zajednički proizvode. Vizija i misija projekta, a time i Zadruga usko je povezana s vizijom i misijom cijelog poduzeća. Cilj je postići održivi razvoj te u skladu s tim stvoriti uvjete za profitabilnije i učinkovitije poslovanje Cemexa, povezujući sva tri postavljena prioriteta; upravljanje ekološkim otiskom kroz uključivanje dionika sa svrhom stvaranja dodatne vrijednosti. Za Zadrugu projekt jednostavno predstavlja „vraćanje čovika prirodi“.

Svi koji rade na masliniku prolaze razne edukacije pripreme i održavanja maslinika, a suradnjom i druženjima radi se na poboljšanju međuljudskih odnosa, stvaranja dobra za zajednicu kroz „ozelenjavanje“ i zaštitu okoliša te na poticanju socijalizacije. Sljedećim riječima upravitelj zadruge, gosp. Ante Grubišić opisuje zadrugu: „Naši zadrugari postali su prava obitelj. S vremena na vrijeme nalazimo se i izvan posla i maslinika kako bismo jedni drugima pomogli u svemu što je potrebno. Najvrjednije iskustvo našeg zadrugarskog rada su povjerenje koje smo izgradili i solidarnost koja se pokaže na djelu kad god je nekome od nas potrebno. Vjerujem da je upravo pripadnost zadruzi i osjećaj da činimo nešto dobro te nada da naš trud neće biti uzaludan, ono što privlači ove ljude da svoje slobodno vrijeme posvećuju radu u našem masliniku.“

Upravo ta obitelj je najvažniji resurs cijelog projekta. „Bez njih bi obiteljska uljara izgubila dušu i poprimila industrijska obilježja“, kaže gosp. Valter Smilović. Po njegovu mišljenju, 40% količine i kvalitete dobivenog ulja ovisi o čovjeku koji na njoj radi.

Ove godine prozvedeno je 120 litara maslinovog ulja. Iako je urod zbog klimatskih nepogoda količinski manji u odnosu na prošlu godinu, prinos po kilogramu maslina je bolji. Ulje se pakira u bočice od pola litre, koje se daruju poslovnim partnerima, zbog čega Zadruga trenutno posluje kao neprofitabilna. U slučaju da Zadruga jednog dana postane profitabilna, dio prihoda darovat će za školovanje djece poginulih branitelja.

Lintar ekstra djevičansko maslinovo ulje prvo je hrvatsko maslinovo ulje nastalo rekultivacijom dijela rudnika. Ono potvrđuje politiku održivog razvoja kao

strateškog cilja Cemexa Hrvatska. „U njemu se ogleda Cemexova posvećenost zaštiti okoliša, ali i njegovanju odnosa sa zaposlenicima te ulaganje u razvoj zajednice u kojoj poduzeće djeluje“, ističe gđa Martina Bilanović, koordinatori- ca korporacijskog Odjela za odnose s javnošću koja je ujedno i članica zadruge. Lintar maslinovo ulje je prvi puta predstavljeno 2010. godine na manifestaci- ji maslinara i uljara „Noćnjak“ te je odmah dobilo priznanje stručnog suda za kvalitetu. Od ostalih nagrada vezanih za ovaj projekt ističe se međunarodna „Stevie Award“ nagrada u kategoriji „Europski program godine okolišne odgo- vornosti“ za 2011. godinu, zlatna plaketa i zlatna medalja za izgled boce i kva- litetu ulja na konferenciji maslinara „Mediterana Maslina 2011“ te na kraju niz priznanja i nagrada, kako nacionalnih tako i međunarodnih za dizajn ambalaže. Planovi za ovu godinu su proširenje maslinika na području tvornice Sv. Kajo, sadnja 1.000 stabala u novom masliniku i sadnja dodatnih 150 stabala masline u već postojećim maslinicima.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

80

CEMEX

1. Prema Vašem mišljenju, koje korake poduzeće treba poduzeti kako bi uz političko-ekonomske izazove i posljedice globalne financijske krize uspjele stvoriti ravnotežu između stvaranja profita i društveno odgovornog poslovanja? Je li po Vašem mišljenju uopće moguće razmišljati o odgovornom poslovanju u uvjetima gospodarske krize? Koja razina menadžmenta u poduzeću, prema Vašem mišljenju, ima najveću odgovornost za upravljanje održivim razvojem?
2. S obzirom na pojačan uvoz inozemnog cementa po nižim cijenama, kako biste Vi ojačali tržišnu poziciju Cemexa i omogućili da zadrži svoju konkurentnost te tržišni udio? Na koji način može Cemex utjecati na smanjenje posljedica krize po svom lancu stvaranja vrijednosti (prvenstveno prema kupcima)?
3. Predstavljaju li trenutna gospodarska kriza i pad građevinskog sektora rizik za Cemex (operativan, financijski ili rizik za reputaciju)? Jesu li i na koji način tema društveno odgovornog poslovanja te projekt „Lintar“ važni za sadašnji ili budući uspjeh Cemexa?
4. Mislite li da je uspjeh maslinovog ulja Lintar i prepoznatljivost marke rezultat odgovornog ponašanja prema okolišu i zajednici svih uključenih u projekt? Što mislite koliko hrvatski kupci razmišljaju o odgovornom ponašanju poduzeća koja proizvode ili pružaju usluge pri samom procesu kupnje? Koja su tri kriterija Vama najvažnija prilikom kupnje?



- 1 Cemex, About us: Our History. Dostupno na: <http://www.cemex.com/AboutUs/History.aspx> (24.4.2012.)
- 2 Ranogajec, B. (2011): Renić: Zbog jedinstvenih ekoloških nameta mi nismo konkurentni u proizvodnji cementa. Poslovni.hr [online]. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/vijesti/renic-zbog-jedinstvenih-ekoloskih-nameta-mi-nismo-konkurentni-u-proizvodnji-cementa-190127.aspx> (24.4.2012.)
- 3 Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2011., Dostupno na: <http://www.dzs.hr/>
- 4 Cemex-ovo izvješće o održivosti. Dostupno na: [http://www.cemex.hr/pdf/razvoju\\_2010.pdf](http://www.cemex.hr/pdf/razvoju_2010.pdf) (24.4.2012.)
- 5 Ibid.
- 6 akronim od engl. Visible Felt Leadership
- 7 engl. Sustainability Management System (SMS)
- 8 Dostupno na: <http://klima.mzoip.hr/> (24.4.2012.)
- 9 Žarko, J. (2009): Kriza drma: Dalmacijacement zatvorio tri tvornice, građevinari nemaju novca. Slobodna Dalmacija [online]. Dostupno na: <http://www.slobodnadalmacija.hr/Hrvatska/tabid/66/articleType/ArticleView/articleId/42272/Default.aspx> (24.4.2012.)
- 10 op. cit. pod 2
- 11 Žarko, J. (2010): Komina – biogorivo za peći cementare. Dostupno na: <http://slobodnadalmacija.hr/Split%C5%BEupanija/tabid/76/articleType/ArticleView/articleId/120899/Default.aspx> (8.5.2012.)



# COCA- COLA HBC HRVATSKA

---

**multilokalno odgovorna kompanija**

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja su izradili studenti Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, **Ivan Kožić** i **Ivan Perić**. Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Polu stoljeća izvrsnosti

Coca-Cola HBC Hrvatska (ССНВСН) d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu, poduzeće je u 100%-tnom stranom vlasništvu koje proizvodi, distribuira i prodaje bezalkoholne napitke kompanije The Coca-Cola Company<sup>1</sup> u Hrvatskoj te distribuira alkoholne napitke Brown Forman<sup>2</sup> i The Edrington Group<sup>3</sup>.

85

COCA – COLA  
HBC

Poduzeće se nalazi u većinskom vlasništvu matične Coca-Cole Hellenic Bottling Company s. A. koja djeluje u 28 zemalja. Poduzeće je 2008. godine proslavilo 40 godina djelovanja u Republici Hrvatskoj. Naime, 17. rujna 1968. godine proizvedena je prva boca ovog svjetski poznatog napitka u ulici Milana Sachsa u Zagrebu, gdje je sjedište i danas.

Misija Coca-Cola HBC Hrvatska je „osvježiti naše potrošače, biti partner našim kupcima, nagraditi naše dionike i obogatiti živote naših lokalnih zajednica”.<sup>4</sup> Vizija poduzeća je „postati neosporivim predvodnikom na tržištu”<sup>5</sup>, a to nastoje postići kroz precizno definiran sustav organizacijskih vrednota. Poduzeće svoju viziju nastoji ostvariti primarno kroz usavršavanje svojih zaposlenika i razvijanje partnerskog odnosa s kupcima te postizanjem visokog zadovoljstva potrošača. Jednako tako, Coca-Cola HBC Hrvatska nastoji postići izvrsnost u pogledu fizičke i cjenovne dostupnosti, prihvatljivosti i aktivacije kroz aktivno traženje novih prilika za napredak, optimizaciju isplativosti i kroz odgovorno djelovanje za osiguranje održivosti poslovanja, zajednice i svijeta u kojem poduzeće živi i djeluje.

Neke od vrednota poduzeća su pravedno postupanje i ispunjavanje obećanja prema svim dionicima, ustrajanje u izvrsnosti i timski pristup, težnja ostvarivanju osobnog potencijala svakog zaposlenika te otvorenost i međusobno poštivanje na svim organizacijskim razinama.

Zbog sve veće složenosti današnjeg tržišta, Coca-Cola HBC Hrvatska prilagođava svoj poslovni pristup kako bi zadovoljila okolnosti i uvjete koji se neprestano mijenjaju. Izvrsnost u svim aspektima poslovanja<sup>6</sup> usredotočena je na razvijanje najboljih trgovačkih i distribucijskih kapaciteta, kao i na dinamično upravljanje raspoloživim financijskim resursima. U kompaniji žele izgraditi snažne sustave opskrbe tržišta i dinamične partnerske odnose sa svim kupcima kako bi njihova tržišna izvedba bila bolja od tržišnih konkurenata. Istovremeno streme optimizaciji upravljanja financijskim kapitalom i kontinuirano preispituju

unutarnje procese i poslovne sustave. Uslijed svega ovog, njihovo poslovanje se odvija na temelju šest poslovnih prioriteta:

COCA – COLA  
HBC

1. proširiti kategorije napitaka kako bi se postiglo raznovrsnije poslovanje napicima i smanjio rizik poslovanja,
2. osigurati pravednost marke kako bi izgradili vrijednost za kupce,
3. stvoriti spoj profitabilnih pakiranja i iskoristiti nove kanale distribucije i prodaje kako bi proširili svoje granice poslovanja,
4. upravljati kapitalom radi rasta i vrijednosti,
5. provoditi troškovnu učinkovitost kroz poslovanje,
6. stvoriti izvanredne održive povrate.

Ovi prioriteti primjenjuju se kroz suradnju s kupcima pri čemu je cilj biti poželjan dobavljač za preko 31.000 trgovina, restorana, supermarketa, lanaca diskonata, kioska i ostalih prodajnih mjesta.

Imajući na umu kako je snaga njihove tržišne marke ključna imovina koju imaju, cjelokupno poslovanje globalne, transnacionalne kompanije Coca-Cola Company itekako je usmjereno k očuvanju i ciljanom razvitku imidža kojeg kompanija ima u očima svojih potrošača. Muhtar A. Kent, predsjednik uprave Coca-Cole, koji je došao na tu poziciju 2008. godine, dok je jedan dio svoje karijere bio zadužen baš za hrvatsko tržište, naglašava: „Ukoliko tržišna marka predstavlja obećanje, tada uspješna marka predstavlja ispunjeno obećanje.”<sup>7</sup> Upravo iz tog razloga kompanija puno pažnje posvećuje i održivom razvoju marke prateći globalni trend „zeleno” usmjerenog poslovanja. Takav fokus je vidljiv i kroz program „Live positively” koji je integrativni dio strategije poduzeća i desetogodišnjeg plana kojim do 2020. godine žele udvostručiti vrijednost svoje kompanije. Ova strategija održivog razvoja uključuje inicijative na području okoliša, radnog mjesta, lokalne zajednice i tržišta koje zajedno žele učiniti Coca-Colu održivom kompanijom, ali i podignuti svijest svih uključenih dionika o poslovnom modelu kompanije i lancu stvaranja vrijednosti, počevši od zaposlenika i poslovnih suradnika pa sve do krajnjih korisnika. Mnoge od promjena već su uvedene u neke od segmenata poslovanja, a možda i najzanimljivije su one koje se tiču konkretne proizvodnje u sklopu koje je Coca-Cola dizajnirala nove boce pod nazivom „PlantBottle” napravljene od 30% biljnih materijala koje je u potpunosti moguće reciklirati. Također se radi i na projektu pod nazivom „Water neutral” čiji je zadatak omogućiti da se što više vode koja se koristi za proizvodne pogone vrati u okoliš kako bi se očuvala prirodna ravnoteža. Konstantno se radi i na smanjenju

količine ugljičnog dioksida korištenog za proizvodnju napitaka, ali i za velik broj aparata za hlađenje napitaka koje Coca-Cola koristi za prodaju svojih pića. Poruka koju kompanija želi poslati kroz ove i kroz brojne druge projekte je kako bez obzira na veličinu i moć koju kompanija ima, i dalje žele raditi na obećanjima koje su dali svojim korisnicima te kako kroz odluke koje donose svaki dan žele ostvariti rast poduzeća bez negativnog utjecaja na održivost planeta.

Coca-Cola HBC Hrvatska je na kraju 2010. godine zapošljavala 677 ljudi u dvama glavnim proizvodnim centrima – punionici u Zagrebu te u pogonu Bistre u Gotalovcu. Usto, Coca-Cola HBC Hrvatska posluje iz distributivnih centara u Zagrebu, Požegi, Rijeci, Zadru, Solinu i Metkoviću. Proizvodni proces u poduzeću počinje sa sirupom, koncentratom ili osnovom za napitak od kojih nastaju gotovi napici koji se pakiraju u plastične (PET) ili staklene boce, limenke i kartonsku ambalažu. Kupci i potrošači očekuju da proizvodi budu održivo visoke kvalitete, a stalni cilj poduzeća Coca-Cola HBC Hrvatska je ispuniti i nadmašiti njihova očekivanja. Tu predanost učvršćuju međunarodni standardi ISO 9001 i ISO 22000, ali i „Politika kvalitete i zdravstvene ispravnosti hrane“ te svjetski standardi kompanije majke - The Coca-Cola Company. U Coca-Cola HBC Hrvatska pomno motre procese proizvodnje te posjeduju sofisticiranu opremu za kontrolu i programe testiranja ključnih faza procesa proizvodnje i distribucije do krajnjih kupaca. Na svim linijama punjenja povratne ambalaže ugrađena je sofisticirana elektronička kontrola boca koja može prepoznati čak i najmanju nepravilnost.

Proizvodni asortiman poduzeća sastoji se od tri glavne linije proizvoda:

1. gazirani napici,
3. negazirani napici,
4. vode.

U gazirane napitke poduzeća spadaju sljedeće svjetski poznate marke: Coca-Cola, kao najprodavanije piće u povijesti bezalkoholnih pića, Coca-Cola zero, Fanta, Sprite, Schweppes te energetske napici marke Burn. U asortimanu negaziranih napitaka nalaze se voćni sokovi Cappy, linija čajeva koji se proizvode pod licencom, poput Nestea i linije espresso kava Illy te sportski napici Powerade. Nakon preuzimanja poduzeća Gotalka d.o.o., Coca-Cola HBC Hrvatska je 2004. godine započela s proizvodnjom prirodne izvorske vode pod lokalnom robnom markom Bistra. Od 1. srpnja 2009. godine distribuira i alkoholna pića sa zaštitnim znakom Brown Forman Company (Jack Daniels, Finlandia, Southern

comfort i dr.), a od 1. svibnja 2010. godine i alkoholna pića pod zaštitnim znakom The Edrington Group (viskije The Famous Grouse, Cutty Sark, The Macallan i dr.).

#### COCA – COLA

##### HBC

Prema posljednjim dostupnim financijskim izvještajima, 2010. godine Coca-Cola HBC Hrvatska je ostvarila neto dobit poslije oporezivanja u iznosu od 67,1 milijun kuna, dok je u 2009. godini dobit iznosila 74,7 milijuna kuna što označava pad dobiti u iznosu od 10,17%, što je razumljivo uslijed gospodarske krize i pada potrošnje bezalkoholnih pića. Tijekom 2010. godine zabilježen je blagi pad prodaje u odnosu na prethodnu godinu. Ukupno ostvaren prihod od prodaje je 4,9% manji u odnosu na 2009. godinu. Udio gaziranih pića u prodaji 2010. godine iznosio je 79%, približno kao i 2009. godine kada je iznosio 80%. Troškovi poslovanja su 2% niži u odnosu na 2009. godinu, što je prvenstveno rezultat pada prodajnog volumena, ali i optimizacije operativnih troškova kroz 2010. godinu.<sup>8</sup>

Svjetska gospodarska kriza odrazila se i na hrvatske proizvođače bezalkoholnih pića — u prvoj polovici 2009. godine zabilježen je rekordan pad potrošnje bezalkoholnih pića od 17% (gazirana pića i sokovi bilježe pad od čak 21%). Prema procjenama iz 2011. godine, Coca-Cola zauzima čak 40% tržišnog udjela na području gaziranih i negaziranih napitaka, čime je zadržala ulogu tržišnog lidera i unatoč navedenom padu u prodaji. Glavni konkurenti u Hrvatskoj su Jamnica d.d.<sup>9</sup> koja na području bezalkoholnih pića konkurrira proizvodima kao što su voćni sokovi iz linije Juicy, negazirani napici To i Ledeni čaj, dok na tržištu voda Jamnica konkurira sa svojim vodama Janom i gaziranom mineralnom vodom Jamnicom. Ostali konkurenti su poduzeće Badel 1862<sup>10</sup> koje u svom u segmentu bezalkoholnih pića posjeduje Pepsi Colu, Voćko negazirane sokove, sirupe i ledene čajeve te marke Bono, Frikster, Mirindu, Naru i 7up, kao i negaziranu vodu Unique, te Atlantic Grupa d.d. koja konkurira svojim negaziranim napicima marke Cedevita, gaziranim napitkom Cockta te vodom Donat mg.<sup>11</sup>

Ključ vodeće tržišne pozicije i uspjeha poduzeća CCHBCH leži u konceptu društveno odgovornog poslovanja koje je integrirano u cijelu kompaniju. Od 2002. godine Coca-Cola HBC Hrvatska kontinuirano radi na smanjenju utjecaja na okoliš te na ulaganju u lokalne zajednice. Coca-Cola HBC Hrvatska 2003. godine postaje prva unutar cijele Grupe koja izdaje Socijalno izvješće prema G2 smjernicama. Dvije godine poslije postali su prvo poduzeće u Hrvatskoj koje je napravilo cjelokupno izvješće o održivosti prema smjernicama „Globalne inicijative za izvještavanje”.<sup>12</sup> Time su potvrdili svoju predanost u izvještavanju o obvezama



i izvedbi u pogledu održivosti svake dvije godine. Važno je napomenuti kako je to bilo prvo izvješće u Hrvatskoj koje je načinjeno u skladu s GRI 3 smjernicama. Kako se koncept društveno odgovornog poslovanja Coca-Cole primjenjuje multilokalno, dokazuje činjenica da je Skupina Coca-Cola Hellenic 2011. godine, četvrtu godinu zaredom, uvrštena u Dow-Jonesov svjetski indeks održivosti (DJSI World) i Dow-Jonesov europski indeks održivosti (DJSI Europe). U kategoriji proizvođača pića Coca-Cola je dobila najviše ocjene u području upravljanja odnosima s kupcima (99%), zdravlja i prehrane (84%), politike zaštite okoliša/sustava za upravljanje zaštitom okoliša (100%), izvješćivanja o zaštiti okoliša (97%), ambalaže (100%), društvene odgovornosti (76%), postupanja sa zaposlenicima (88%), društvenog izvješćivanja (93%) i privlačenja/zadržavanja talenata (66%)<sup>13</sup>. U tom smislu ukupna je ocjena skupine Coca-Cola Hellenic porasla sa 72% u 2010. godini na 77%. Upravo toliko ove godine iznosi prag, stoga je vodstvo poduzeća svjesno kako će u idućih godinu dana u nekim područjima morati ostvariti napredak kako bi Coca-Cola Hellenic i druge godine bila uvrštena u Dow-Jonesove indekse.<sup>14</sup>

Važno je spomenuti kako je Coca-Cola HBC Hrvatska ove, 2012. godine, na svečanoj skupštini sazvanoj u povodu 15. obljetnice Hrvatskoga poslovnog savjeta za održivi razvoj dobila nagradu „Indeks DOP-a” u kategoriji velikih poduzeća, što je treći put da dobiva tako važno priznanje. Jednako tako, odgovorno poslovanje očituje se i kroz kontinuirana nastojanja za poboljšanje obrazovnog sustava mladih, od kojih će jednog dana predstavljati ključne ljude zajednice pa je tako 2011. godine na dodjeli nagrada „Zlatni indeks 2010.”, koje „ESTUDENT”, studentska udruga Sveučilišta u Zagrebu, dodjeljuje poduzećima koja su u protekloj godini najviše ulagala u studente, osvojila nagrade u čak trima kategorijama. Prepoznata je kao poduzeće koje je tijekom 2010. godine najviše ulagalo u studentske udruge i projekte, a nagrađena je i za sudjelovanje u studentskim projektima u organizaciji studenata i studentskih udruga. S obzirom na to da je nagrađena u više kategorija, uručen joj je i „Grand Prix”. Iz svega prethodno navedenog, lako je zaključiti kako održivi razvoj za Coca-Colu HBC Hrvatska nije samo ideja, već kontinuirano nastojanje da se poboljša život i rad svih dionika, kao i poslovanje poduzeća.

Kako bi koncept održivog razvoja implementirala i na hrvatsko tržište, Coca-Cola HBC Hrvatska svake godine pridonosi lokalnim zajednicama kroz projekte ulaganja u zajednicu. Surađuje s čelnim ljudima zajednice, vladinim i

relevantnim organizacijama civilnog društva kako bi bilo razvijeno dugotrajno partnerstvo i programi koji donose stvarnu korist. Pritom se poduzeće usredotočilo na sljedeća strateška područja:

1. očuvanje vodenih resursa,
2. očuvanje energije i klime,
3. upravljanje ambalažnim otpadom i recikliranje,
4. sport i tjelesne aktivnosti,
5. zdravlje potrošača,
6. razvoj mladih,
7. suradnja s dobavljačima,
8. ulaganja u lokalne zajednice,
9. globalni sporazum Ujedinjenih naroda.

Kao što je već rečeno, od početka novog milenija kompanija stalno radi s partnerima kako bi se zaštitila lokalna vodoopskrbna područja, povećalo recikliranje i promicalo aktivne stilove života. Budući da se radi o područjima koja su najbliža proizvodima Coca-Cole HBC Hrvatska, smatraju da u njima mogu najviše pridonijeti. Uz financijske investicije, u ta partnerstva donose i svoje poslovne i druge vještine i znanja. Također, poduzeće pruža hitnu pomoć u slučaju nesreća te odgovara na zahtjeve za sponzorstvom, dobrotvornim i neovčanim donacijama pa i volontiranjem koristeći pritom poznati LBG<sup>15</sup> model. Ovaj model im omogućava da mjere kontribuciju prema lokalnim zajednicama uzimajući u obzir materijalne i nematerijalne donacije poput novca, ali i vremena, usluga i drugoga. Model također predviđa povezivanje strateških smjernica poduzeća s potrebama lokalnih zajednica na dugi rok. Kao primjer mogu se navesti projekt „Lijepa naša Sava”<sup>16</sup>, „Bistrina biciklijada”<sup>17</sup> i mnogi drugi, od kojih je jedan i „Jezični priručnik”.

## Problem globalizacije poslovne komunikacije

Coca-Cola HBC Hrvatska kroz domaću se poslovnu praksu susrela sa standardnim problemom mnogih hrvatskih poduzeća — kako se prilagoditi i prevesti novonastale poslovne i informatičke izraze prvenstveno s poslovnog engleskog jezika na vlastiti jezik. S ovakvim problemom se susreću gotovo sve poslovne zajednice širom svijeta jer se poslovni engleski jezik izuzetno brzo razvija i taj razvoj je jako teško pratiti na lokalnoj razini. Voditelj odnosa s javnošću,

gospodin Igor Ćutuk, u suradnji s direktoricom Odjela za komunikacije i odnose s javnošću i članicom vodstva tvrtke Boškom Trbojević, pokrenuo je projekt putem kojeg će se unaprijediti poslovna komunikacija Coca-Cole; prvenstveno prema trećim osobama (dobavljačima, potrošačima, partnerima), ali i unutar poduzeća. U vidu društveno odgovornog poduzeća, čijim se načelima Coca-Cola HBC Hrvatska vodi, gospodin Ćutuk smatra kako je razumljiva i pravopisno točna komunikacija upravo komunikacija na hrvatskom jeziku te da ona predstavlja osnovu odgovornog poslovanja njihova poduzeća. S tom mišlju, prije tri godine započeo je projekt opisan u daljnjem tekstu, a koji traje i danas.

„BD<sup>18</sup>SV<sup>\*\*</sup> 19<sup>†</sup>trebaju raditi na OOS<sup>20</sup>.“

Koliko ljudi zna što prethodno navedena rečenica znači? Jedan od ključnih aspekata globalizacije jest i širenje engleskog govornog područja putem njegove dominacije kao univerzalnog poslovnog jezika. Razvojem informacijske tehnologije i neprestanim širenjem multinacionalnih kompanija, ovakve rečenice postaju sve češća pojava u komunikaciji među zaposlenicima hrvatskih poduzeća. S obzirom na aktualnost ovog područja, koja je posebno naglašena nakon gospodarske krize od kraja 2007. godine, sve veći broj različitih dionika je uključen u javne rasprave o ulozi poduzeća u suvremenom društvu. U tim raspravama sudjeluju dionici širokog spektra društvenih uloga, od organizacija civilnog društva preko poslovnih organizacija do javnih organizacija i znanstvene zajednice. Jednako tako, nedostatak hrvatskog univerzalnog jezika u poslovnoj komunikaciji dovodi do nerazumijevanja i čestih pogrešaka u komunikacijskom kanalu sudionika, kao i do iskrivljavanja te potpuno pogrešnog shvaćanja sudionika komunikacijskog procesa. Zbog svega toga sve se snažnije uočava potreba za „zajedničkim jezikom“ koji bi ponudio platformu za razumijevanje ovog dinamičnog područja poslovne aktivnosti.

Upravo zbog intenziteta komunikacije i činjenice da se radi o multinacionalnoj kompaniji, postalo je sve teže razlikovati hrvatske i engleske poslovne izraze. Poznavanje vlastitog jezika i poslovne korespondencije danas postaje velik problem, a engleske su kratice i izrazi postali normalni i univerzalno prihvatljivi u poslovnom svijetu. Unatoč činjenici da ih mnogi zaposlenici smatraju potpuno prikladnima, često i prijeko potrebnima za korištenje, postavlja se pitanje je li to uvijek baš tako.

Ovaj projekt započinje 2008. godine pod nazivom „Kultura poslovne komunikacije”, a prema riječima gosp. Ćutuka, prvotni mu je cilj bio unapređenje vlastite komunikacije te promicanje jezičnog standarda među vlastitim zaposlenicima, kupcima i poslovnim suradnicima. Poduzeće 2009. godine izdaje dokument u kojem se kao pravopisni standard prihvaćaju rješenja iz „Hrvatskog pravopisa” autora Stjepana Babića, Božidara Finke i Milana Mogušića iz 1996. godine. Donesena su i „Postupovna pravila za unutrašnje i vanjske komunikacije”, kojima se, između ostalog, zaposlenike uputilo i na etičnu poslovnu komunikaciju te na važnost usmjerenosti hrvatskom kupcu i potrošaču utemeljenu na primjeni primjerenog jezičnog standarda.

Godine 2010. izmijenjen je cjelokupan ustroj poduzeća i jezično su uređeni nazivi svih ustrojbenih jedinica (dotadašnji „sektori” postali su „odjeli”, „službe” su preimenovane u „jedinice” i „podjedinice”). Nakon toga krenulo se na usklađivanje naziva radnih mjesta svih zaposlenika i njihovu jezičnu provjeru. Također su, gdje to zakon dopušta, normirani napisi na naljepnicama proizvoda i na promocijskim materijalima, čime se nastojalo podići i unaprijediti razinu komunikacije s kupcima i potrošačima. Zanimljivo je napomenuti kako je ovogodišnja božićna kampanja Coca-Cole prva u potpunosti prilagođena standardima hrvatskog jezika.

## Lokalni jezik kao temelj odgovornog poslovanja

Kao krunu trogodišnjeg projekta, Coca-Cola HBC Hrvatska izdala je jezični priručnik. Riječ je o prvom priručniku takve vrste u Hrvatskoj koji se u sklopu društveno odgovornih aktivnosti poduzeća pripremao u njihovu Odjelu za komunikacije i odnose s javnošću. Ovim projektom pokušala se shvatiti bit društveno odgovornog poslovanja.

Priručnik su pripremili sljedeći članovi projektnog tima,<sup>20</sup> gđa Lana Hudeček, znanstvena savjetnica iz Instituta za hrvatski jezik i jezikoslovlje, gđa Maja Matković, dugogodišnja lektorica i redaktorica, gđa Boška Trbojević, direktorica Odjela za komunikacije i odnose s javnošću te gosp. Igor Ćutuk, prethodno spomenuti voditelj odnosa s javnošću Coca-Cola HBC Hrvatska (vidi Sliku 1).

Slika 1  
Članovi projektnog tima koji su radili na izradi priručnika



Na slici su s lijeva prema desno:  
Igor Čutuk, Boška Trbojević, Lana Hudeček i Maja Matković

Priručnik je tiskan na 272 stranice i sastoji se od dvaju glavnih dijelova: klasičnog priručnika u kojemu se zaposlenike upućuje u osnovna pravila hrvatskog standardnog jezika i pravila primjerene poslovne komunikacije, te rječnika u kojemu se abecednim redom nude rješenja za strane i domaće termine, kao i izraze i pojmove s kojima se zaposlenici susreću u svakodnevnom radu. Kako bi se potaknula primjerena jezična praksa u poslovnoj komunikaciji, rječnik je dostupan na stranicama Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, kojemu ga je poduzeće predalo na besplatnu uporabu te na posebnoj stranici <http://www.prirucnik.hr>. U ovom obliku on je dobar alat i za opću primjenu u drugim poduzećima te temelj za podizanje razine jezične kulture u poslovnoj komunikaciji.

Kako je tijekom pripreme priručnika, objašnjavaju u Coca-Coli, prikupljeno više od dvije tisuće riječi i naziva, među kojima su mnogi prvi put uspostavljeni na hrvatskom jeziku u suradnji s jednom od vodećih stručnjakinja za hrvatski standardni jezik, priručnik je prerastao prvotnu namjenu. Vrijednost je ovog djela i u tome što se njime omogućuje da svaki zaposlenik samostalno primjenjuje jezična rješenja i poboljša vlastito poznavanje hrvatskog jezika i poslovne

korespondencije te prepozna pravilne nazive u svojem poslovnom okruženju i njima se služi.

COCA – COLA

HBC

Odjel za komunikacije i odnose s javnošću Coca-Cole HBC Hrvatska već je dan nakon objave bio doslovno zatrpan pozivima novinara, građana, poslovnih partnera, suradnika, nastavnika, profesora, zaposlenika državnih službi. Jedni su upućivali čestitke i zanimali se kako doći do vlastita primjerka, dok su drugi s nevjericom pitali je li uistinu Coca-Cola izdala priručnik hrvatskog poslovnog jezika. Pozivi su stizali iz najrazličitijih struka i industrijskih grana, od liječnika i informatičara, ekonomista, stručnjaka za komunikaciju i održivi razvoj do službenika za odnose s javnošću u prehrambenoj industriji, državnoj upravi, pa čak i brodogradnji.

Jedno je farmaceutsko poduzeće svojim zaposlenicima odlučilo primjere iz Priručnika slati elektroničkom poštom, a Katedra za medicinsku informatiku Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci jezične je savjete, potaknuta Priručnikom, počela stavljati na svoju oglasnu ploču (svakoga tjedna po jedan savjet). Javljali su se i predstavnici strukovnih udruga s kojima poduzeće nije surađivalo, poput Udruge kemijskih inženjera i tehnologa, a zanimanje za Priručnik zabilježeno je i u hrvatskom prevoditeljskom uredu u Bruxellesu (DG Translation, Task Force Pre-Accession Croatia) i Ministarstvu vanjskih poslova. Nekoliko primjeraka priručnika otišlo je na upit skupine studenata čak u daleku Australiju, a besplatni primjerci do kraja 2011. isporučeni su na njihov zahtjev gotovo svim ekonomskim, učiteljskim i filozofskim fakultetima u Hrvatskoj, Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici, Leksikografskom zavodu Miroslav Krleža. Velik je broj upita stigao i iz hrvatskih medija, od Hrvatske radiotelevizije, čiji lektori i redaktori Priručnik smatraju vrlo korisnim, do četiriju tiskanih medija koji su Jezičnom priručniku omogućili pokroviteljstvo i prostor na mreži, što je svojevrsan pre-sedan jer mediji Coca-Coli gotovo nikada ne nude besplatan prostor.

Primjerci priručnika distribuirani su besplatno vodećim fakultetima i obrazovnim ustanovama, poduzećima, državnim institucijama i pojedincima, a najviše ocjene priručniku u tom su razdoblju dali i vodeći hrvatski ekonomisti, jezikoslovci i stručnjaci za poslovnu komunikaciju i održivi razvoj. Razlog velikog zanimanja javnosti proizlazi i iz činjenice da u Hrvatskoj dosad nije bilo specijaliziranog poslovnog priručnika koji rješava najčešće nedoumice i predlaže jezična rješenja poslovnim ljudima.

Tijekom 2009. i 2010. godine organiziran je niz radionica u svim dijelovima Hrvatske na kojima su zaposlenici upoznati s novim pravilima i promjenama koje ona zahtijevaju u svakodnevnom radu. Kao što je već napomenuto, krajem 2010. izmijenjen je i cjelokupan ustroj poduzeća i jezično su uređeni nazivi svih ustrojbenih jedinica. Dotadašnji sektori postali su odjeli, službe, jedinice i podjedinice, a trenutačno se radi na usklađivanju naziva radnih mjesta svih zaposlenika i njihovoj jezičnoj provjeri. Kao sljedeći korak u pripremi je i normiranje tekstova na naljepnicama proizvoda te na promocijskim materijalima, čime će se nastojati podići i razina komunikacije s kupcima i potrošačima. Prvotno je ovakav vid promjena i prilagodbi izazvao skepsu i podsmijeh u dijelu stručne javnosti i poslovnih suradnika, ali je ustrajnost idejnih začetnika brzo promijenila situaciju te izazvala svojevrsan zaokret u načinu razmišljanja. Treba napomenuti kako je cjelokupni tim zadužen za kreaciju priručnika, prema vlastitim riječima, naišao na mnogo manje problema nego što su u početku očekivali dokazujući kako dobro osmišljen projekt može bitno olakšati ili čak i ukloniti potencijalne probleme koji mogu nastati prilikom implementacije zamišljenih promjena, što samo dodatno ukazuje na aktualnost inicijative izrade priručnika i važnost da se ovaj projekt izveo.

Unutar projekta „Kultura poslovne komunikacije“, Coca-Cola HBC Hrvatska je provodila i edukaciju svojih zaposlenika u vidu treninga, različitih radionica i sastanaka. Radionice su održavane redovito i pohađali su ih svi zaposlenici, raspodijeljeni u grupe u terminima unutar radnog vremena. Kroz provedene vježbe nastojala se zaposlenicima ugraditi svijest o važnosti pravilnog korištenja hrvatskog jezika u poslovnoj komunikaciji. Međutim, nije sve išlo bez problema. Najveći izazov u početku bila je prilagodba ljudi na nove jezične standarde, jer je dio zaposlenika smatrao kako nije potrebno mijenjati nešto što oni već ionako znaju, no nakon nekoliko radionica i pod utjecajem ostatka sudionika projekta koji su bili entuzijastični u provedbi projekta, i taj mali dio zaposlenika je počeo prihvaćati novitete. Ubrzo nakon prvotnog postavljanja pitanja o tome je li neophodno koristiti hrvatske riječi umjesto već ustaljenih poslovnih izraza na engleskom jeziku, zaposlenici su počeli prihvaćati projekt što je definitivno zasluga kvalitetnog rada na zajedničkim radionicama. Nakon edukacije, zaposlenici su čak počeli međusobno ispravljati svoje pogreške shvativši koliko zapravo prostora postoji za unapređenje. Iz Coca-Cole HBC Hrvatska ističu kako je to bio prvi znak da je edukacija uspješno provedena i da su uspjeli u svojoj namjeri da ugrade nove vrijednosti svojim zaposlenicima te podignu standarde

komunikacije unutar tvrtke. Ispravan pristup objašnjavanja zbog čega bi se trebali koristiti hrvatski izrazi te nakon toga postupno upoznavanje s tim istim izrazima koje većina nije ni poznavala, doveo je do napretka u poslovnoj komunikaciji, ne samo unutar poduzeća, nego i prema vanjskim suradnicima.

### PITANJA ZA RASPRAVU:

1. Na čemu Coca-Cola HBC Hrvatska temelji svoju konkurentsku prednost s aspekta lanca stvaranja vrijednosti? Na koji način partnerski odnosi s dionicima utječu na njihovu konkurentnost? Koji poslovni prioriteti su u tom smislu ključni? Obrazložite svoj odgovor.
2. Što znate o „London Benchmarking Group” modelu? Zašto je važan ovaj model i na koji način on pomaže u poslovanju? Kako ovaj model pomaže poduzeću da bolje alocira pomoć koju je spremno ponuditi?
3. Smatrate li kako je potrebno uvođenje hrvatskih poslovnih izraza umjesto engleskih koji su opće poznati, posebno ako se ima na umu da se radi o međunarodnoj kompaniji? Obrazložite svoj odgovor. Smatrate li kako će jezični priručnik pokrenuti trend prilagodbe poslovnog jezika hrvatskim standardima ili je to samo izuzetno inteligentan marketinški proizvod? Hoće li jezični priručnik Coca-Cola HBC Hrvatska razbiti rašireno mišljenje nekih stručnjaka da pojedini izrazi i riječi koji se koriste u oglašavanju ne mogu uopće izreći na hrvatskom jeziku?
4. Je li se otpor kod implementacija drugačijih jezičnih standarda u poslovnoj komunikaciji mogao predvidjeti? Kakvim biste aktivnostima i u kojim fazama provođenja projekta pokušali amortizirati otpor zaposlenika?



- 1 Dostupno na: <http://www.thecoca-colacompany.com> (29.3.2012.)
- 2 Dostupno na: <http://brown-forman.com> (29.3.2012.)
- 3 Dostupno na: <http://www.edringtongroup.com> (29.3.2012.)
- 4 Dostupno na: <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/Ourmissionandvalues> (29.3.2012.)
- 5 ibid.
- 6 engl. excellence across the board
- 7 Dostupno na: <http://www.forbes.com/2010/01/29/muhtar-kent-coca-cola-leadership-citizenship-sustainability.html> (28.3.2012.)
- 8 Godišnje izvješće za 2010. godinu, podaci preuzeti iz RGFI. Dostupno na: <http://rgfi.fina.hr/> (25.3.2012.)
- 9 Dostupno na: <http://www.jamnica.hr> (28.3.2012.)
- 10 Dostupno na : <http://www.badel1862.hr/hr-HR/Brandovi/Bezalkoholna-pica.html?Y3RcMyxwXDM4> (28.3.2012.)
- 11 Dostupno na: <http://www.atlantic.hr/hr/proizvodi/pica> (28.3.2012.)
- 12 engl. Global Reporting Initiative (GRI)
- 13 Dostupno na <http://www.coca-colahellenic.hr/NewsandMedia> (14.3.2012.)
- 14 ibid.
- 15 Dostupno na: <http://www.lbg-online.net/about-lbg/the-lbg-model.aspx> (20.3.2012.)
- 16 Dostupno na: <http://www.lijepanasasava.hr/> (21.3.2012.)
- 17 Dostupno na: <http://www.tzzadar.hr/hr/dogadanja/sport> (21.3.2012.)
- 18 engl. Bottle destillery
- 19 engl. Supply vendor
- 20 engl. Out of stock
- 21 Dostupno na: <http://www.prirucnik.hr/priredjivaci.html> (19.2.2012.)



# ERSTE BANKA

---

**banka koja sustavno voli umjetnost**

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj“ pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja“ te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja je izradila studentica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Vanda Horvat](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Pregled lokalnog bankarskog tržišta

U posljednjih petnaestak godina, hrvatsko bankarsko tržište doživjelo je značajne promjene. Tradicionalna uloga reaktivnog financijskog sektora zamijenjena je pozitivnom ulogom proaktivnog, propulzivnog i konkurentnog sektora s fokusom na pozitivni doprinos društvenoj stabilnosti i gospodarskom razvitku.<sup>1</sup> Nakon bankarske krize 1998. godine, u kojoj je ukupno propalo 14 banaka, u svibnju 1999. godine na području Republike Hrvatske poslovalo je 55 banaka, a danas taj broj iznosi 33, od kojih se dvije banke nalaze u državnom, 17 u stranom privatnom, a 14 u domaćem privatnom vlasništvu.<sup>2</sup> Značajno smanjenje broja banaka pripisuje se procesu konsolidacije i homogenizacije te učestalim spajanjima, kao i pripajanjima malih banaka većima.<sup>3</sup> Navedene promjene utjecale su na visoku koncentraciju na hrvatskom bankarskom tržištu, stoga su u 2011. godini četiri najveće banke držale 66,4% ukupne aktive banaka u Hrvatskoj. Zanimljivo je kako su sve četiri banke u stranom privatnom vlasništvu — Zagrebačka banka (u vlasništvu talijanske grupacije UniCredito), Privredna banka Zagreb (u vlasništvu talijanske grupacije Bancointesa) te dvije austrijske banke na trećem i četvrtom mjestu, Erste i Raiffeisen Bank. Prema podacima Hrvatske narodne banke iz 2012. godine, više od 90% aktive banaka u Hrvatskoj u posljednjih 10 godina drže strane banke. Ovakva odluka je posljedica političke odluke o financijskoj liberalizaciji, što je Hrvatsku učinilo jednim od najkonkurentnijih tržišta kada govorimo o bankarskom tržištu.<sup>4</sup> Ova činjenica govori kako su inozemne banke bili najveći pokretači okrupnjavanja banaka u Hrvatskoj, ali i da su pridonijele kvalitativnom razvoju bankarskog tržišta te produblivanju spektra usluga i proizvoda koje se ne nude.<sup>5</sup>

Činjenica da na ovom tržištu ne postoji jako velik broj sudionika, ne smatra se zaprekom tržišnom natjecanju, stoga se hrvatski bankarski sustav ocjenjuje kao konkurentan.<sup>6</sup> Snažna konkurencija glavnih sudionika najviše je vidljiva u necjenovnoj konkurenciji kroz rast teritorijalne rasprostranjenosti kanala distribucije i primjeni tehnoloških i proizvodnih inovacija. EBRD-ov indeks bankovne reforme za 2008. godinu stavlja Hrvatsku među tranzicijske lidere u sferi reformi u bankarstvu, što je ujedno i jedini segment tržišnih reformi u kojem se Hrvatska nalazi među regionalnim liderima.<sup>7</sup>

Navedeni podaci govore da se radi o sektoru koji je bilježio promjene i reforme, no danas je njegova struktura stabilna. To potvrđuje i činjenica da banke za sada nisu previše zahvaćene tekućom gospodarskom krizom u Hrvatskoj te da su u 2011. godini povećale svoj profit u odnosu na prethodnu godinu. Stanje na

tržištu nije ni blizu monopolističkom pa tako banke svojim poslovanjem i praksom moraju osigurati zadovoljavanje svih relevantnih dionika kako bi izdržale u borbi za opstanak. Naime, usluge u bankarstvu postale su toliko razvijene da gotovo svaka osoba može naći uslugu po svojoj mjeri. Kako se banke međusobno natječu koja će biti bolja, uspješnija, jedinstvena i prepoznatljivija, primorane su tražiti svoju konkurentsku prednost i u drugim sferama poslovanja izvan svoje primarne djelatnosti. Kao sve veći trend u poslovnom svijetu današnjice javlja se usmjeravanje poslovanja u društveno odgovorne aktivnosti. Strategije društvene odgovornosti svojevrstan su odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske, kao i na one koji se tiču zaštite okoliša. Proširenjem svojeg poslovanja i na te djelatnosti, poduzeća šalju poruku različitim društvenim subjektima kao što su zaposlenici, dioničari, investitori, potrošači, javni sektor i organizacije civilnog društva te na taj način nastoje postići kvalitetno i održivo poslovanje.

Jedna od posebno značajnih institucija, primarnih dionika, za ovaj sektor je Hrvatska udruga banaka, interesno udruženje koje je osnovano u Zagrebu 1999. godine kao nezavisna i profesionalna ustanova s ciljem da brani, štiti i promiče interese svojih članica, ali i čitave bankovne industrije u Hrvatskoj. Danas okuplja 18 vodećih hrvatskih banaka koje čine 97% ukupne aktive svih hrvatskih banaka. Hrvatska udruga banaka donijela je „Kodeks dobre poslovne prakse“ koji predstavlja standard poslovanja kojeg se sve članice pridržavaju i time promiču odgovornost, javnost i profesionalnost bankovne struke. Po uzoru na velike međunarodne banke, članice Udruge sve češće pridonose društvu i zajednici u okviru svojeg redovnog poslovanja, a društveno odgovorno poslovanje polako integriraju u sve pore svojeg poslovanja. Naime, banke su tradicionalno imale velike donacije, a njeni su vlasnici kroz povijest bili poznati filantropi, no danas se ipak prepoznaje kako uloga banka s aspekta njihove pozicije u društvu mora biti značajnija i strateški fokusiranija. Tako se element društveno odgovornog poslovanja javlja kao sve važniji u stjecanju konkurentске prednosti nad drugima u bankarskoj industriji. Mnoga istraživanja pokazuju kako različite aktivnosti društvene odgovornosti imaju pozitivan efekt na atraktivnost proizvoda i evaluaciju organizacija, kako od strane potrošača, tako i od strane drugih ključnih dionika poput zaposlenika, dioničara i države.<sup>8</sup>

## Banka s fokusom na dionike

Erste banka prošla je sve važne reforme koje su se dogodile u posljednjih deset godina u hrvatskom bankarskom sektoru. Nastala je 1. kolovoza 2003. godine spajanjem Riječke banke d.d., Rijeka i tadašnje Erste&Steiermärkische Bank d.d., Zagreb, banke koja je također nastala spajanjem triju uspješnih regionalnih hrvatskih banaka 2000. godine: Bjelovarske, Trgovačke i Čakovečke banke.

103

ERSTE  
BANKA

Erste banka se nalazi u 100%-tnom vlasništvu austrijskog esb Holding GmbH, a s 14,07% udjela u aktivni na hrvatskom bankovnom tržištu, čini treću najveću banku u Hrvatskoj. Danas banka uslužuje više od 740.000 klijenata kroz mrežu od 130 poslovnica i više od 570 bankomata<sup>9</sup>. Poslovanje banke prvenstveno je usmjereno na građanstvo te male i srednje poduzetnike, no istodobno i na tradicionalne velike partnere s kojima posluje u regijama gdje je snažno prisutna — Rijeci, Zagrebu i Bjelovaru. Banka svoju konkurentnost temelji na inovativnosti, brigom za klijente te stalnim podizanjem kvalitete i implementacijom novih tehnologija u svoje proizvode.

Banka je, unatoč zahtjevnijim tržišnim odnosima u odnosu na prethodna razdoblja, u 2011. godini nastavila kontinuitet ostvarivanja kvalitetnih financijskih rezultata. Ukupna aktiva Banke na kraju 2011. godine iznosila je 57 milijardi kuna, što je 12,9% više u odnosu na godinu ranije kada je iznosila 50,5 milijardi kuna. Kvalitetnom poslovnom politikom, prilagodbom poslovanja objektivnim tržišnim okolnostima te daljnjim povećanjem interne efikasnosti, Banka je ostvarila povećanje prihoda iz redovnog poslovanja za 7,4% s 2,1 milijardi kuna u 2010. godini na 2,3 milijarde kuna u 2011. Neto dobit u 2011. godini iznosila je 651 milijun kuna što je za 6,7% više u odnosu na godinu ranije, čime je Banka i u ovim težim vremenima zadržala stabilnu razinu profitabilnosti.

S obzirom na objektivne tržišne okolnosti i gospodarske uvjete, Banka također dijeli teret ozbiljnosti cjelokupne ekonomske situacije, a poseban doprinos svladavanju sve turbulentnijeg poslovanja pokazuje i podatak da je 2012. godine, peti put u posljednjih sedam godina, Erste banci dodijeljeno vrijedno priznanje Hrvatske gospodarske komore za najbolju banku u Hrvatskoj, odnosno za ostvarene rezultate poslovanja u 2011. godini. Erste banka proglašena je najboljom u 2005., 2006., 2008. i 2010. godini. U kontekstu dobrih rezultata poslovanja važno je spomenuti kako je 2010. godine u Banci uspješno završen značajan projekt informatizacije poslovanja, migracija na novu, osuvremenjenu

informatičku platformu, što osigurava još kvalitetnije tehnološke uvjete za ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata u budućnosti.

---

**ERSTE****BANKA**

Kao aktivna članica Hrvatske udruge banaka, Erste banka je prepoznala zadovoljstvo u društveno odgovornom poslovanju te kao bitnu stavku svojeg poslovanja ističe doprinos adekvatnom razvoju i permanentnom poboljšanju kvalitete života u zajednici u kojoj posluje. U samoj misiji Erste banke stoji poticaj i pomaganje svojih klijenata, zaposlenika, dioničara i društvene zajednice u zajedničkom stvaranju dobrobiti. Da se tih načela doista i pridržava, potvrđuje činjenica kako iznos godišnjih ulaganja u sponzorstva i donacije Banka nije smanjila čak ni u vrijeme gospodarske krize, kada su gotovo sva poduzeća nastojala smanjiti svoje troškove uglavnom smanjenim ulaganjima u slične aktivnosti.

Erste banka od samih početaka svojeg poslovanja nastoji provoditi društveno odgovorne aktivnosti. U posljednjih nekoliko godina ta se inicijativa dodatno proširila i sama po sebi postala neodvojiv dio poslovanja banke. U početku su se društveno odgovorne aktivnosti isključivo temeljile na sponzorstvima i donacijama, no danas Erste banka smatra kako je važnije provoditi aktivnosti koje se ne bave isključivo segmentom davanja financijske potpore, već pridone kvalitativnijem životu zajednice kao cjeline. Primjerice, pri procesu spajanja s Riječkom bankom, Erste banka je višku radne snage pokušala olakšati tako što im je pomogla u traženju novog posla, djelujući kao posrednik s tržištem rada.<sup>10</sup> Također, banka danas pokušava ublažiti gorući problem nezaposlenosti u Hrvatskoj razvojem kreditnih linija mikrofinanciranja, kao i investicijskih kredita za zapošljavanje. „Iako smo svjesni da taj problem banka ne može riješiti u potpunosti, naš je cilj pokušati dati svoj doprinos u njegovu rješavanju i to smatramo svojom društvenom odgovornošću“, ističe gosp. Dario Gabrić, direktor službe komunikacija Erste banke.

Iako iz banke ne poriču pozitivan utjecaj bavljenja društveno odgovornim aktivnostima na percepciju javnosti o poduzeću te na indirektno stvaranje konkurentskih prednosti, Erste to ne smatra primarnim ciljem, već nagradom za kvalitetno provedene aktivnosti i strategiju poslovanja u društveno odgovornom segmentu. Kao primarni cilj bavljenja društveno odgovornim poslovanjem u Erste banci smatraju vraćanje društvu dio onoga što je to isto društvo omogućilo da se stekne te na taj način stvaranje boljeg okruženja za poslovanje u budućnosti i podizanje kvalitete života svakog pojedinca.



Društveno odgovorno poslovanje Erste banka shvaća kao civilizacijsku stečevinu i neodvojivi dio poslovanja korporativnog sektora. Banka smatra kako je važno pružiti dodanu vrijednost zajednici u kojoj posluje, poštujući svakog dionika te zajednice, što potvrđuje i širok spektar aktivnosti koje Banka provodi u društveno odgovornoj domeni poslovanja. Naime, osim što kontinuirano ulaže u poboljšanje odnosa sa zaposlenicima i klijentima, Banka velike napore ulaže i u doprinos zajednici, odnosno svim interesno–utjecajnim skupinama s kojima je u odnosu. U usklađivanju zadovoljenja tako širokog spektra dionika veliku ulogu ima interni program poticanja inovacija samih zaposlenika pod imenom „Baltazar“. Radi se o programu pokrenutom 2010. godine, kojim se potiču kreativna i nova rješenja u Banci. Projekte osmišljavaju sami zaposlenici, čime ih se potiče da „iskoče“ iz svoje postojeće rutine, konstruktivno kritički promatraju postojeće poslovne procese te predlože inovaciju koja nije vezana isključivo uz njihovo područje rada. Neki od značajnijih društveno odgovornih projekata, kao što je „Projekt za PET“, pokrenuti su upravo kroz ovaj program inicijativom zaposlenika Banke. U „Projektu za PET“ radi se o organiziranom prikupljanju PET ambalaže od strane zaposlenika Erste poslovnog centra u Zagrebu, koji se provodi u suradnji s „Udrugom za promicanje inkluzije“. Zaposlenici banke prikupljaju prazne boce, koje potom korisnici udruge odnose na reciklažu, a od prikupljenih sredstava financiraju dio svojih potreba. Projektom se nastoji sustavno promovirati zadovoljenje interesa različitih dionika na koje Banka ima (in)direktan utjecaj. Time se zadovoljavaju potrebe zaposlenika da pozitivno djeluju, potiče se njihova inicijativa, ali i osjećaj da čine dobro za zajednicu. Nadalje, projekt je sam po sebi ekološki koristan čin jer se osigurava reciklaža velikih količina PET ambalaže. Naposljetku, projekt daje doprinos i zajednici, osiguravajući sredstva udruzi koja pomaže osobama s intelektualnim poteškoćama koje se inače vrlo teško zapošljavaju.

Širok spektar društveno odgovornih aktivnosti Banka danas klasificira u četiri osnovne skupine:

- klijenti,
- zaposlenici,
- društvo i zajednica te
- okoliš.

U Erste banci su svjesni kako je u ovom trenutku nezaposlenost jedan od gorućih problema u Hrvatskoj. Kako bi pokušala dati konstruktivan doprinos rješavanju tog problema, odnosno povećanju broja novozaposlenih i poticanju

novih projekata, Banka je krajem 2011. godine predstavila posebnu liniju investicijskih kredita za poticanje zapošljavanja. Posebnost te kreditne linije očituje se u smanjenoj kamatnoj stopi prema poduzećima koja dodatno zaposle određen broj novih zaposlenika. Usto, izvoznici koji zapošljavaju nove zaposlenike posebno su stimulirani još većim smanjenjem kamatne stope za dodatna 0,2 postotna boda (p.b.). Tako će primjerice, poduzeću koje zaposli jednu osobu, a ostvaruje investicijski kredit u Erste banci do 200.000 eura, kamatna stopa biti smanjena za 0,2 p.b., odnosno jedan cijeli postotni bod ukoliko zaposli više od pet osoba. Ukoliko se radi o izvoznicima, smanjenje kamatne stope bit će analogno tome od 0,4 do 1,2 p.b., ovisno o broju novo zaposlenih. Pored ovog jedinstvenog proizvoda inovativna praksa je poticanje mikrofinanciranja, kao relativno rijetkog proizvoda među velikim bankama u Hrvatskoj. Ovdje Erste banka, u suradnji s good.bee Holdingom<sup>11</sup>, realizira projekte povoljnog mikrofinanciranja za osobe koje nemaju veliku mogućnost pristupa klasičnim bankarskim kreditima, a imaju dobru poduzetničku ideju. Napredna praksa Banke se vidi i ovdje, jer naglasak ovakvih aktivnosti nije samo na povoljnijoj financijskoj podršci, već i na pružanju sustavne podrške kroz relevantne edukacije, mentoriranje i savjetovanja tijekom svih faza razvoja poduzetničkog projekta. Svoju društvenu osjetljivost Banka je pokazala i krajem 2011. godine kada je predstavila projekt mikrofinanciranja za nezaposlene osobe s kvalitetnom poduzetničkom idejom s područja grada Osijeka i okolnih gradova koji zbog specifičnosti svojeg statusa teže mogu zadovoljiti standardne uvjete za dobivanje kredita. I ovdje je vidljiva orijentacija Banke na strateško partnerstvo s udrugama, stoga se ovaj projekt provodi u suradnji s Centrom za poduzetništvo Osijek, Hrvatskim zavodom za zapošljavanje (HZZ) te uz potporu good.bee Holdinga, članice međunarodne Erste grupe čiji je cilj pružanje financijskih usluga onima kojima standardno financiranje nije dostupno. Erste banka prva je banka na hrvatskom tržištu koja je u ovakav projekt povoljnog mikrofinanciranja ušla samostalno, bez sudjelovanja drugih kreditora. Želja Erste banke je uspješnom realizacijom ovog projekta postaviti temelje za daljnji razvoj u segmentu poslovanja orijentiranog na mikro kredite.

Također je važno za istaknuti kako Banka sustavno ulaže u financijsku pismenost društva te provodi razne besplatne edukativne modele i radionice, kao što je skup specijaliziranih radionica namijenjen pravnim osobama i poslovnim subjektima „Erste akademija“; radionice u suradnji s Hrvatskom udrugom poslodavaca, namijenjene edukaciji i informiranju poduzetnika o zasnivanju

poslovnog odnosa s bankom te radionice u suradnji s Hrvatskom udrugom banaka, namijenjene građanima koji žele efikasnije upravljati osobnim i obiteljskim financijama. Valja još spomenuti i samoinicijativno snižavanje kamatne stope za kredite dane u švicarskim francima, koje je Banka ponudila svojim klijentima kada su se našli u teškoj situaciji zbog nepovoljnog tečaja te im je na taj način olakšala otplatu kredita. Osim navedenog, Banka također prilagođava svoje poslovne jedinice klijentima s posebnim potrebama, što uključuje instalaciju posebne opreme, prilagođavanje ulaza u poslovnice svim kategorijama građana, kao i instalaciju taktilnih staza unutar poslovnica za usmjeravanje kretanja slijepih ili slabovidnih osoba.

Domena društveno odgovornog poslovanja prema zaposlenicima je u posebnom fokusu Erste banke, s obzirom na to da njihov rad i odnos utječu na klijente i društvenu zajednicu Banke. Zadovoljstvo svojih zaposlenika Erste postiže osiguranjem kvalitetnog okruženja i sredstava za rad zaposlenicima, mogućnošću edukacije i stručnog usavršavanja, ali i dodatnom zdravstvenom zaštitom na trošak banke. Također, banka organizira različite oblike korporativnog volontiranja zaposlenika, kao što je prikupljanje božićnih poklona za štíćenike „sos Dječjeg sela Lekenik“, kojima dodatno nastoji potaknuti društvenu svijest svojih zaposlenika i sudjelovanje u zadovoljavanju potreba zajednica u kojima žive i rade jer, kako kažu iz same Banke „dobro je činiti dobro“.

Brojnim donatorskim i sponzorskim aktivnostima u lokalnoj zajednici, Erste pokušava ispuniti svoju ulogu prema društvu i zajednici u kojoj posluje. Radi se o mnogobrojnim projektima, od donacija bolnicama do potpomaganja kulturnim institucijama. Jedna od najpoznatijih akcija jest „Korak u život“, u suradnji s „Rotary Clubom Zagreb“, a radi se o stipendiranju djece bez adekvatne roditeljske skrbi tijekom čitavog studija. Akcija je usmjerena na stipendiranje mladih ljudi koji imaju želju za visokoškolskim obrazovanjem, a za to nemaju mogućnost jer nakon stjecanja punoljetnosti izlaze iz domova za nezbrinutu djecu i udomiteljskih obitelji. Erste banka projektu se priključila 2010. godine te zajedno s članicama Erste grupe i tvrtkom Hidrocommerce kao svojim klijentom, nudi ukupno devet stipendija u iznosu od 1.600 kn mjesečno tijekom svih godina redovitog studija, onim studentima kojima se pruža prilika za nastavak obrazovanja i za bolju budućnost.

U segmentu okoliša i uređenja banaka, Banka teži što kvalitetnijim poslovnim procesima i ekološki održivom poslovanju. Operativno se to odnosi na korištenje štednih žarulja, reciklažu, grijanje i hlađenje zgrada na ekološki prihvatljiv način, ali i strateški, na poticanje iskorištavanja ekoloških oblika energije od strane klijenata. Banka, naime, nudi tzv. eko kredite te je zajedno s Hrvatskom bankom za obnovu i razvoj financirala 70% investicije za projekt izgradnje prvog kogeneracijskog postrojenja u Hrvatskoj za proizvodnju električne i toplinske energije na bazi izgaranja drvene biomase koji je u rad pustila Strizivojna Hrast. Vrijednost investicije je 117 milijuna kuna. Projekt izgradnje kogeneracijskog postrojenja pokrenut je s ciljem proizvodnje vlastite električne i toplinske energije iz resursa koji nastaju iz postojeće proizvodnje (šumska i drvena biomasa). Osim uštede na troškovima energije, Strizivojna Hrast ostvarit će i povećanje prihoda, s obzirom da će višak električne energije prodavati Hrvatskom operatoru tržišta energije (HROTE).

Širok obuhvat društveno odgovornog poslovanja i implementiranje ovog segmenta u strategiju Banke govori o ozbiljnosti Erste banke i brizi za zajednicu u kojoj djeluje. Banka je tako 2010. godine sudjelovala u projektu „Indeks DOP-a“. Radi se o pokušaju uvođenja objektivne metodologije ocjenjivanja odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća, a inicijativa je nastala po uzoru na slične svjetske metodologije. Važno je naglasiti kako je mogućnost sudjelovanja ograničena na poduzeća koja su prema kriterijima „Zlatne kune“ ocijenjena kao najuspješnija u Republici Hrvatskoj. Uz nju, 2010. godine su u projektu sudjelovale još samo dvije banke u Hrvatskoj, Privredna Banka Zagreb i OTP Banka.<sup>12</sup>

Unatoč toj činjenici, Erste banka smatra kako bankarski sektor u velikoj mjeri primjenjuje principe društveno odgovornog poslovanja, što potvrđuje činjenica da je u 2011. godini, kroz programe sponzorstava i donacija realizirano više od 7,3 milijuna kuna u okviru kulturno-znanstvenih<sup>13</sup>, društveno-humanitarnih<sup>14</sup> te sportskih projekata<sup>15</sup>. Shvaćajući svoju važnost i utjecaj koji imaju na zajednicu, iz Erste banke kažu kako se „uvijek može više i bolje, kako u našem slučaju, tako i kod drugih na koje možemo svojim poslovanjem utjecati“. U ovaj segment društveno odgovornog poslovanja spada i sve popularniji projekt „Erste fragmenti“ (vidi sliku 1), kojim Banka nastoji pomoći mladim i neafirmiranim umjetnicima starosti do 30 godina, otkupom njihovih umjetničkih djela, te dodatnom dodjelom novčanih nagrada za tri najbolja rada. Ovim projektom ne

samo da je Banka prepoznala važnost razvoja kulture kroz ulaganje u umjetnost, posebno u mlade još neafirmirane umjetnike, već je i shvatila važnost kreiranja tržišta za umjetnine kroz sustavnu promociju umjetnosti u široj javnosti. Niz istraživanja pokazuje kako se ulaganje u umjetnička djela prepoznaje sve više kao opcija ulaganjima u vrijednosnice, čime se kroz disperziju ulaganja smanjuje izloženost riziku, a umjetnost u tom smislu predstavlja validnu opciju.<sup>16</sup> Stoga, ne samo da je taj trend primjetan s aspekta prakse nekih od najutjecajnijih svjetskih financijskih institucija, već su se razvili i posebni indeksi koji isključivo prate trendove na tržištu umjetnina.<sup>17</sup> Ulaganje u umjetnost se može promatrati i kao izuzetno napredni oblik neuromarketinga<sup>18</sup> ili naprednih tehnika suptilne promocije gdje institucije suptilno promoviraju svoju pozitivnu ulogu u društvu te pokušavaju iskomunicirati svojim ciljanim kupcima da se zalažu za neke važne segmente društva. Tako neke od najpoznatijih svjetskih financijskih institucija imaju neke od najboljih kolekcija umjetnina koje se mjere u tisućama djela poput J.P. Morgan Chase, Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland, ING, UBS ili Bank of America, pa čak i Lehman Brothers.

## Erste fragmenti — poticanje mladih umjetnika i stvaranje scene

Slika 1  
Logo zadnje akcije



Kao što je već naglašeno, poslovna strategija Banke u području sponzoriranja i donacija usko je fokusirana na kulturu i mlade, što je u skladu s njezinim vjerovanjem kako su inovativnost, kreativnost i izvrsnost svojevrsna pokretačka snaga svakog progresivnog društva. Tako Banka svake godine javno raspisuje

natječaj za otkup umjetničkih djela akademskih likovnih umjetnika te dodatnom novčanom nagradom nagrađuje tri najbolja rada. S obzirom na to da smisao projekta nije samo u novčanom nagrađivanju najboljih radova, već i pomoć u promociji i afirmaciji mladih umjetnika, nakon otkupa Erste organizira izložbe na kojima se prikazuju otkupljena djela te na taj način pruža posjetiteljima uvid u umjetničko stvaralaštvo mladih domaćih autora.

Osnovna ideja projekta je dati doprinos razvoju umjetnosti i afirmaciji mladih umjetnika, a paralelno s time kvalitativno i stimulatивно opremiti radne prostore Banke tako da u njima podjednako uživaju i zaposlenici i klijenti. Naime, nakon održane izložbe, Erste otkupljenim radovima oprema svoje poslovnice, čime umjetnicima pruža dodatnu afirmaciju među svojim klijentima i zaposlenicima. Time Banka proširuje svoju korporativnu kolekciju umjetnina, uređuje poslovnice, ali isto tako brine o tome da mladi umjetnici ostaju zapamćeni među zaposlenicima i posjetiteljima njezinih poslovnica.

„Od Erste fragmenata svi imaju koristi: mladi umjetnici mogu ostvariti zaradu i izložiti svoj rad, banka stvara lijepu i vrijednu kolekciju, zaposlenici banke svoj posao obavljaju okruženi zanimljivim umjetninama, a članovi stručnog žirija — tijekom odabira radova za otkup — u prilici su po skraćenom postupku upoznati se s godišnjom produkcijom mladih umjetnika Hrvatske”, izjavljuje gosp. Vanja Babić, predsjednik i glasnogovornik stručnog žirija Erste fragmenata, dodajući kako je iznimno zadovoljan pozitivnim pomacima koje projekt bilježi iz godine u godinu: „I ovogodišnji natječaj Erste banke za otkup radova mladih umjetnika ponudio je obilje raznolikih prijava, od kojih su mnoge bile estetski i konceptijski na visokoj razini. Neki autori već su svojevrsni veterani natječaja jer na njemu sudjeluju po treći ili četvrti puta, ali još je važnije da neprestano dolaze i mnoga posve nova imena. Iz pristiglih radova vidljivo je kako kod mladih slikara i grafičara trenutačno prevladava sklonost figuraciji pa čak i svojevrsnoj naraciji, dok u skulpturi i dalje traje trend njezine formalne razgradnje u smjeru složenih prostorno-ambijentalnih odnosa.“<sup>19</sup>

Projekt je započeo 2001. godine unutar Erste&Steiermärkische Bank kada je raspisan prvi natječaj. Interesom za natječaj iznenađena je bila i sama Banka, s obzirom na to da se tada javilo čak 145 autora među kojima je stručni žiri odabrao i predložio otkup 22 umjetnička djela. To je bila samo potvrda kako je mladim umjetnicima potrebna pomoć, ali i da se radi o uistinu kvalitetnim umjetničkim

djelima koja su sudjelovala u natječaju. „U vrijeme kada su pokrenuti, Erste fragmenti za ondašnje su mlade umjetnike značili nešto nezamislivo: istodobnu mogućnost zarade i strukovne afirmacije“, izjavljuje gosp. Babić pokušavajući dočarati značaj projekta za mlade umjetnike i cjelokupnu likovnu zajednicu u tom trenutku. Iste godine organizirane su izložbe u Zagrebu i Opatiji pod nazivom „Novi fragmenti“, kojima se željelo ukazati na fragmente mlade umjetničke scene te istim mladim umjetnicima pomoći da „isplivaju“ na površinu.

Sljedeće je godine ponovno raspisan istovjetni natječaj na kojem je otkupljeno 23 rada koji su kasnije izloženi na izložbi „Novi fragmenti 2“ u Gliptoteci HAZU u Zagrebu. U drugom izdanju projekta, Banka je odlučila unaprijediti natječaj tako što je umjetnicima čija su djela otkupljena, omogućila izlaganje još jednog umjetničkog rada po vlastitom izboru, koji je bio namijenjen slobodnoj prodaji. Nakon nekoliko godina stanke, 2006. godine, raspisan je natječaj „Novi fragmenti 3“, u nešto „siromašnijem“ barem kada je u pitanju broj otkupljenih radova u odnosu na prijašnja izdanja te je otkupljeno samo 11 radova. Smanjeni broj otkupljenih radova, Erste banka je kompenzirala uvođenjem novčane nagrade kao dodatnog poticaja i priznanja trima najboljim autorima u iznosu od 10.000 kn za Erste Grand Prix, 7.000 kn za drugu nagradu te 5.000 kn za treću nagradu. Ovo je izdanje također bilo popraćeno izložbom otkupljenih djela.

Od 2006. godine, natječaj se redovito provodi svake godine, s tim da je 2010. godine natječaj dodatno unaprijeđen uvođenjem posebne Facebook nagrade prema odabiru posjetitelja Facebook stranice Banke te dodjelom godišnje stipendije studentima likovnih akademija u Zagrebu, Rijeci, Osijeku ili Splitu u iznosu od 1.000 kn mjesečno. Stipendija se dodjeljuje neovisno o natječaju za otkup djela, a neki od kriterija su kvaliteta likovnih radova, ocjene na studiju te motiviranost i sveukupni umjetnički potencijal kandidata.

Pri prijavi na natječaj za otkup umjetničkih djela, autori imaju mogućnost prijaviti do tri umjetnička djela te su dužni navesti i cijenu svakog rada, što im ujedno daje i mogućnost da sami odrede vrijednost vlastitog rada po kojoj će biti otkupljen, ukoliko ga stručni žiri odabere.

Erste banka je vezana uz ovaj projekt ne samo zato što predstavlja preteču svih drugih aktivnosti u domeni društveno odgovornog poslovanja, već i zbog duboke veze koju nastoji njegovati s umjetnošću. Međutim, iz Banke ipak ističu

kako je poticanje mladih iznimno bitna dimenzija ovog projekta. „Smatramo kako pružanje potpore u smislu kvalitetne odskočne daske za buduće stvaranje i afirmaciju mladih umjetnika može značiti iznimno puno za njihovu budućnost, ali i budućnost hrvatske umjetnosti, stoga smo se orijentirali na autore mlađe od 30 godina, kako bismo im pružili mogućnost da se etabliraju na domaćoj likovnoj sceni još u počecima svoje karijere“, izjavljuje gospodin Gabrić.

S njime se slaže i gđa Martina Grlić, autorica slike „There is a light“, rada nagrađenog novčanom nagradom za najbolji rad „Erste fragmenata 8“, održanog 2012. godine. „Kao mladoj umjetnici na početku karijere, ovaj mi je projekt predstavljao i poticaj i izazov. Ova nagrada za mene je značajna ne samo iz financijskog aspekta, već i radi bolje afirmacije na tržištu, ali i mišljenja stručnog žirija koji je potvrdio da se trud na kraju isplatio“, ističe nagrađena autorica. Najveći problem mladih umjetnika u Hrvatskoj gđa Grlić ne vidi u nedostatku natječaja i privatnih inicijativa, koje u posljednjih nekoliko godina imaju tendenciju rasta, već u tržištu umjetnina. Uspostavljanjem veze s umjetnošću, Erste pokušava poboljšati položaj mladih umjetnika približavajući umjetnost novih generacija zainteresiranoj javnosti, a kasnije i klijentima preko svojih poslovnica. Nadalje ona kaže: „Ovaj projekt je kao simbioza u kojoj obje strane imaju određene interese. Naime, osim što je koristan za umjetnika i širu javnost, projekt se odražava i na percepciju aktualnih i potencijalnih klijenata banke“.

Kao što je već ranije napomenuto, Erste banka kontinuirano ulaže napore u unapređenje i približavanje projekta široj javnosti s posebnim fokusom na mlade, što je rezultiralo i uvođenjem posebne Facebook nagrade za najbolji rad prema ocjeni Facebook korisnika Banke. Iako je korištenje društvenih mreža, kao marketinškog alata za promociju projekta među mlađim korisnicima zasigurno dobra promocija, nisu svi zadovoljni time, stoga i gđa Grlić smatra kako to umanjuje kredibilitet natječaja s obzirom na njegov stručni karakter. Kako bi se projekt poboljšao, gđa Grlić predlaže kvalitetniju promociju i produblivanje odnosa sa strukom jer bi se tako osigurao sustavan pozitivan odjek u javnosti, podizanje razine kvalitete i popularnosti natječaja, što bi onda koristilo i Banci i natjecateljima, ali i društvu.

S druge strane, iz Erste banke kažu: „Razmišljamo o kontinuiranom unapređenju projekta, uvijek vodeći računa da stimuliramo i posebnu pozornost obratimo na vrlo mlade umjetnike, studente početnih godina akademija. U ovom



trenutku je prerano govoriti o konkretnim planovima, ali sigurni smo da ćemo i u budućnosti naći modalitete koji će pomoći da Erste fragmenti postanu još bolji i kvalitetniji te ćemo pokušati olakšati probleme s kojima se mladi umjetnici u Hrvatskoj danas susreću.”

Treba naglasiti kako Erste banka shvaća svoju vezu s umjetnošću vrlo ozbiljno, što govori i činjenica da je ona ukomponirana u poslovnu strategiju Banke na području sponzoriranja i doniranja. Kao razlog stvaranja veze s umjetnošću i poticanja umjetničke scene u Hrvatskoj iz Erstea objašnjavaju: „S obzirom na to da je umjetnost vrlo značajan aspekt svijeta u kojem živimo, ulaganja u umjetnost predstavljaju vrlo važnu dimenziju za Erste banku. Kreativnost, inovativnost i izvrsnost, vrijednosti su koje nastojimo njegovati u našem svakodnevnom poslovanju te stvaranjem veze s umjetnošću nastojimo poticati ove vrijednosti“.

Projektom „Erste fragmenti“, do danas je otkupljeno više od 100 radova umjetnika mladih naraštaja koji predstavljaju dio korporativne kolekcije, a natječaj iz godine u godinu bilježi sve veće zanimanje među umjetnicima i svim drugim zainteresiranim stranama. Neki od sudionika/pobjednika natječaja danas su već etablirani i širokoj publici vrlo poznati umjetnici, čime vrijednost kolekcije Banke raste.

Međutim, korporativna kolekcija umjetnina Erste banke ne dolazi samo iz projekta „Erste fragmenti“. Danas ju čini preko 400 umjetnina, većinom djela mladih umjetnika, ali i djela renomiranih autora te se na hrvatskom tržištu umjetnina Erste banka percipira kao kolekcionar umjetničkih djela. Time se Erste banka pridružuje trendu stvaranja „kulturne imovine“, kojeg slijede i poznate svjetske banke. Kao glavni inicijator otkupa umjetnina, prepoznaje se gosp. Tomislav Vuić, zamjenik predsjednika Uprave Erste banke. „Postoji veliki procjep između onoga što oni koji se bave umjetnošću misle da je dobro i što o tome misli prosječni Hrvat kojem to nije u fokusu interesa. Dobrim odabirom, likovnu kulturu približavamo i zaposlenicima i klijentima“, kaže gosp. Vuić, dodajući na to kako zarada nije primarni pokretač skupljanja umjetnina Banke, s obzirom na to da postoje i bolji načini zarade.<sup>20</sup>

Iako se vrijednost umjetnina može financijski iskazati te potencijalno može predstavljati pametnu investiciju, banke ih uglavnom ne kupuju zbog špekulacije u

Iako se vrijednost umjetnina može financijski iskazati te potencijalno može predstavljati pametnu investiciju, banke ih uglavnom ne kupuju zbog špekulacije u tom smislu i zarade na njihovoj vrijednosti. Cilj stvaranja korporativne kolekcije ne ogleda se u financijskoj koristi banke, već u stvaranju pozitivne slike banke u očima javnosti, odnosno osnaživanju njezine reputacije. Naime, osim što utječe na percepciju banke kao društveno odgovornog poduzeća, izlaganje umjetničkih radova i institucionalizacija umjetnosti pomaže banci steći ugled i poštovanje, a to su vrijednosti koje banka mora njegovati. Stvaranje veze s umjetnošću, banku suptilno povezuje s intelektualnim svijetom koji zna prepoznati vrijednost i koji može utjecati na mišljenje javnosti, što potencijalno može privući ciljanu skupinu klijenata koji prepoznaju važnost ulaganja u umjetnost. Stoga se poticanje umjetnosti smatra jednim od inteligentnih i suptilnih marketinških alata današnjih korporacija koji im omogućuje utjecanje na tzv. opinion makere, pozicionirajući banku kao ekskluzivnu, dinamičnu i inovativnu kompaniju te stvarajući imidž kulturno osviještene organizacije. Osim navedenog, dokazano je kako opremanje poslovnih objekata, uključujući i opremanje umjetninama, pozitivno utječe na produktivnost zaposlenika, posredstvom utjecaja na njihovo ponašanje, zadovoljstvo i performanse.<sup>21</sup>

## PITANJA ZA RASPRAVU:

1. Kako biste ocijenili društveno odgovorno poslovanje banaka? Kakva bi trebala biti njihova uloga u suvremenom društvu? Jesu li se banke odmaknule od tradicionalnih organizacija koje isključivo prikupljaju štedne uloge i plasiraju kredite? Mislite li da bi banke trebale biti podjednako aktivne u svim segmentima društva ili bi se trebale fokusirati na samo neke aspekte? Treba li se u tom smislu Erste banka razlikovati od drugih banaka i ako treba, kako to postići?
2. Smatrate li kako su aktivnosti društveno odgovornog poslovanja u segmentu umjetnosti važne ili je bolje te aktivnosti provoditi u nekim drugim područjima (ako da, navedite u kojim)? Mislite li kako je s financijskog aspekta dobro ulagati u umjetnost? Je li po Vama u redu da Erste banka ima i financijsku korist kroz povećanje vrijednosti njihove kolekcije? Obrazložite svoje odgovore.
3. Je li korištenje tehnologije i društvenih mreža dobar način promocije projekta „Erste fragmenti“? Objasnite svoj odgovor. Mislite li da danas projekt daje rješenja za probleme mladih umjetnika u Hrvatskoj? Možete li dati prijedlog za poboljšanje projekta u budućnosti?
4. Na koje načine financiranje kulturno-umjetničkih projekata pomaže poslovanju Banke? Na koji način su druge aktivnosti spomenute u studiji slučaja povezane sa strategijom Banke? Kako bi Banka te projekte mogla iskoristiti za unapređenje svojeg budućeg poslovanja? Mislite li da ovakvi i slični projekti imaju isključivo pozitivan utjecaj na reputaciju banke u društvu? Koji bi bili eventualni rizici ovakvih projekata?
5. Koji je po Vama ključni motiv Banke za ulaganje u umjetnost? Je li to vlastita korist, očitovana u smanjenju marketinških troškova ili rastu vrijednosti umjetnina; poboljšanje imidža kod relevantnih dionika i ciljanih klijenata; povećanje motivacije i produktivnosti zaposlenika koji rade u poticajnom radnom okruženju; korist zajednice u kojoj poduzeće posluje, odnosno afirmacija umjetnika i poticanje razvitka domaćeg tržišta umjetnina ili sve od navedenog?

115

---

ERSTE  
BANKA

- 1 Hrvatska udruga banaka (2009): Razvoj bankarstva u Hrvatsko: Godine sazrijevanja kroz međunarodnu integraciju 1999.-2009. Dostupno na: <http://www.hub.hr/Default.aspx?art=1938&sec=566> (23.3.2012.)
- 2 Hrvatska narodna banka (2012): Bankovni sustav, Redovne publikacije - 1. tromjesečje 2012. Dostupno na: <http://www.hnb.hr/publikac/prezent/hbanking-sector.pdf> (23.3.2012.)
- 3 Ljubaj, I. (2005): Indeksi koncentracije bankarskog sektora u Hrvatskoj. Dostupno na: <http://www.hnb.hr/publikac/pregledi/p-021.pdf> (30.3.2012.)
- 4 Ovaj trend je usporediv s podacima u drugim tranzicijskim zemljama poput Poljske u kojoj je udio stranih banaka u ukupnoj aktivni 70%, 83% u Mađarskoj, 96% u Češkoj, Slovačkoj i Litvi, te 98% u Estoniji. Dostupno na: <http://www.arhivanalitika.hr/dat/IRO%20Metodologija.pdf> (15.4.2012.)
- 5 Šubić, R. (2011): Uloga stranih banaka u okrupnjavanju bankovne industrije, str. 296-313. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/73922> (15.4.2012.)
- 6 Kraft, E. (2007): Kolika je konkurencija u hrvatskom bankarskom sektoru?. Dostupno na: <http://www.hnb.hr/publikac/istrazivanja/i-019.pdf> (23.3.2012.)
- 7 Indeks Europske banke za obnovu i razvoj (European Bank for Reconstruction and Development) prema Hrvatska udruga banaka (2009): Razvoj bankarstva u Hrvatsko: Godine sazrijevanja kroz međunarodnu integraciju 1999.-2009. Dostupno na: <http://www.hub.hr/Default.aspx?sec=509> (30.3.2012.)
- 8 Dostupno na: <http://www.erstebank.hr/hr/Press/Newsletters> (24.4.2012.)
- 10 Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., (2004): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED, Zagreb
- 11 Dostupno na: <http://www.goodbee.com> (20.4.2012.)
- 12 Hrvatska gospodarska komora: O projektu Indeks DOP-a. Dostupno na: <https://dop.hgk.hr/> (30.3.2012.)
- 13 Neki od sponzoriranih projekata u ovom segmentu u 2011. godini su Festival Julian Rachlin, Vallamar Jazz Festival u Poreču, Riječki karneval zajedno s Turističkom zajednicom Grada Rijeke, Terezijana zajedno s Turističkom zajednicom Grada Bjelovara te BOK Fest u Bjelovaru.
- 14 Neki od sponzoriranih projekata u ovom segmentu u 2011. godini su ZET Veseli Božićni tramvaj i „Radni ručak“ s Hrvatska udruga poslodavaca (HUP)
- 15 Neki od klubova koji su prepoznati i sponzorirani u 2011. godini su Vaterpolo klub Primorje Erste Banka, Klub hokeja na ledu Medveščak, Klub odbojke na pijesku Erste Zagreb, Košarkaški klub Zadar, Rukometni klub Bjelovar, Nogometni klub Rijeka, Hrvatski streljački savez, Zagrebački sportski savez, ACI Match Race te Konjički klub Jarun.
- 16 Pilon, M. (2010): Is Art the Next Boom Investment? The Market for Major Works Is Heating Up, but Small Investors Can Get Chiseled. Dostupno na: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704513104575256783908983328.html> i Crow, K. (2012): Art's New Pecking Order. Dostupno na: <http://online.wsj.com/article/SB1001424052970204124204577153370615259922.html> (20.4.2012.)
- 17 Dostupno na: <http://artmarketresearch.com> (20.4.2012.)

- 18 Neuromarketing je znanstveno područje koje se ubrzano razvija u proteklih 10ak godina pod utjecajem druga dva znanstvena područja marketinga i neurologije. Ovaj termin je prvi upotrijebio prof. dr. sc. Ale Smidts 2002. godine. Sam koncept je razvijen od strane psihologa na Harvardskom Sveučilištu 1990ih. Tehnologija se bazira na modelu gdje se glavni promišljajni procesi kod ljudi (preko 90%), uključujući emocije, događaju u podsvjesnim predjelima mozga koji nisu pod utjecajem kontrolirane svijesti. Ovdje se putem znanstvenih metoda mjere reakcije potrošača s osnovnim ciljem prodaje proizvoda ili usluga polazeći od istraživanja koja pokazuju kako se preko 70% odluka o kupnji donosi nesvjesno u mozgu, prije nego što potrošač u svijesti doživi rezultat odlučivanja kao vlastitu i svojevolsnu odluku. Ovo znanstveno područje se često krivo povezuje s željom za manipulacijom dok je pravilan pogled na njega, želja da se pronikne u prave razloge kod donošenja odluka o kupnji.
- 19 Erste svijet. Dostupno na: [http://local.erstebank.hr/ErsteSvijet/erstesvijet\\_10/erstesvijet\\_br10.htm](http://local.erstebank.hr/ErsteSvijet/erstesvijet_10/erstesvijet_br10.htm) (17.4.2012.)
- 20 Kiš, P. (2010): Kupujem nove autore, ali većina i dalje traži Bukovca zbog statusa. Dostupno na: <http://www.jutarnji.hr/tomislav-vuic--kupujem-nove-autore--ali-vecina-i-dalje-trazi-bukovca-zbog-statusa/585524> (20.4.2012.)
- 21 Ornstein, S. (1989): The hidden influences of office design. The Academy of Management Executive, 3(2), str. 144-147



# HARTMANN HRVATSKA

---

## obiteljske vrednote kao temelj međunarodne uspješnosti

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod vodstvom Dr. sc. Mirjane Matešić iz Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Studiju slučaja su izradile studentice Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Heta Cikuša](#) i [Maja Levaj](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebe-ka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).





## Braća Hartmann

Brødrene Hartmann A/S<sup>1</sup> svoju povijest započinje 1917. godine u Lyngbyu, Danskoj kada su trojica braće Louis, Carl and Gunnar Hartmann, od svojeg oca naslijedili obiteljsko poduzeće orijentirano na proizvodnju papirnatih vrećica.<sup>2</sup> Godine 1936. kupuju licencu za proizvodnju ambalaže od oblikovanih papirnih vlakana od američkog poduzeća Keyes Fibre Company, koja uključuje i pravo na proizvodnju njihova glavnog proizvoda — poznatih podložaka za čuvanje i transport jaja.

121

---

HARTMANN

Slika 1  
Prva tvornica Hartmann

---



Danas, više od 90 godina kasnije, Hartmann je prerastao u međunarodnu korporaciju i predstavlja vodeću svjetsku kompaniju na području dizajniranja, inženjeringa i implementacije tehnologije proizvodnje oblikovanih papirnih vlakana, ne gubeći ono što je za njih ključno — sustav vrednota koji se prožimlje kroz zaposlenike. Tako Hartmannova misija glasi: „Rast i razvoj u uvjetima održivog razvoja uz ekološki prihvatljive principe rada te odgovoran i human odnos prema zaposlenicima i partnerima.“ Iz misije koja najčešće odgovara na pitanje: „Tko smo?“, uočljivo je kako Hartmann vidi svoju ulogu u suvremenom društvu šaljući jasnu poruku svim internim i eksternim dionicima. S druge strane, vizija svake podružnice Hartmanna je lokalna pa tako ona u Hrvatskoj glasi: „Razvoj poduzeća, koji će se ostvariti proizvodnjom i prodajom ekološki prihvatljivih proizvoda u jugoistočnoj Europi, pa i šire u Europi.“

Više od 90% svojih proizvoda Hartmann prodaje širom Europe i svijeta, stoga ima portfelj od preko 1.500 B2B kupaca (u Hartmannu ih nazivaju dugogodišnjim partnerima i predstavljaju uglavnom proizvođače koji imaju peradarske

farme ili trgovačke lance) u 50-ak zemalja. Hartmann Grupa zapošljava 1.489 zaposlenika i pet proizvodnih jedinica u Europi (Hrvatska, Danska, Njemačka, Finska, i Mađarska), jednu u Izraelu, jednu u Kanadi te 20-ak prodajnih jedinica diljem svijeta. Uprava je smještena u mjestu Gentofte, Danskoj, a aktivnosti grupe usmjerene su u trima osnovnim područjima:<sup>3</sup>

- Egg & Fruit Packaging Europe — najveća poslovna skupina Grupe,
- Egg & Fruit Packaging North America — najmlađa poslovna skupina Grupe,
- Industrial Packaging — riječ je o ambalaži namijenjenoj za mobilne telefone, elektroničke proizvode, kućanske aparate i sl.

Grupa kotira na burzi vrijednosnica u Kopenhagenu s tržišnom kapitalizacijom od oko 105 milijuna eura s prodajom u 2011. godini od 200.149.450 milijuna eura.

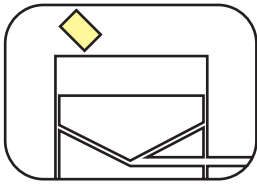
Iako je u Europi tržišni lider s tržišnim udjelom od oko 40%, poduzeće posluje na globalnom tržištu<sup>4</sup>, te je samim time konkurencija u tom industrijskom segmentu dinamična, prisutna i značajna. Javlja se kao konkurencija supstituta i konkurencija marke. Glavni konkurenti supstituta na europskom tržištu su austrijski Ovotherm<sup>5</sup> i talijanski Checchinato snc di m.&c.<sup>6</sup> koji koriste plastiku kao glavnu sirovinu za proizvodnju ambalaže. Konkurencija marke predstavlja najizrazitiji oblik konkurencije jer se radi o proizvođačima ambalaže od oblikovanih papirnih vlakana, a čine ju finski Huhtamäki<sup>7</sup>, turski Dents<sup>8</sup> i grčki Heracles<sup>9</sup>.

Hartmann Grupa stalno pokušava živjeti svoje vrednote te je često inovativna u svojim rješenjima za zaštitu okoliša. Hartmann Europa je prvi proizvođač pakiranja za jaja od recikliranih vlakana koji u proizvodnji za naljepnice koristi isključivo papir sa fsc certifikatom. fsc oznaka je dokaz da se koristi papir koji je proizveden uz odgovoran odnos prema šumama.

Hartmannove četiri vrednote su izabrane po načelu onoga što svi njegovi zaposlenici mogu živjeti iz dana u dan, a to su:<sup>10</sup>

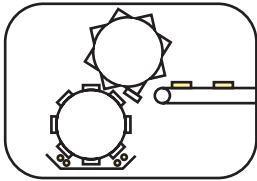
1. ambicija i predanost — jednom kada ostvare svoj cilj oni odmah postavljaju novi,
2. predanost — predanost je suprotna od indiferentnosti,
3. poštivanje — posebno se cijeni raznolikost među zaposlenicima,
4. tim — najkraća udaljenost između dvoje ljudi je osmjeh.

Slika 2  
Proizvodni proces



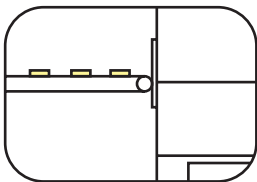
### Razvlaknjivanje

Dobavljači isporučuju otpadni papir. U procesu pripreme papir se razvlaknjuje u papirnu masu.



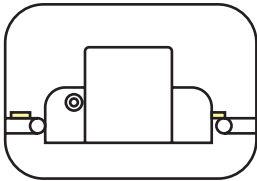
### Oblikovanje

Proizvodi se oblikuju na posebnim strojevima za oblikovanje s dvostrukim rotorom. Koriste se specijalni kalupi za oblikovanje koji formiraju željeni proizvod.



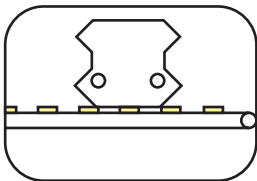
### Sušenje

Oblikovani podlošci suše se u plinskim sušarama na visokim temperaturama (oko 200°C).



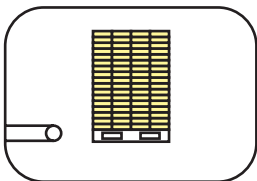
### Naknadno prešanje

Komercijalni podlošci prešaju se u konačan oblik u kalupima preše.



### Tisak

Prema želji kupaca, radi se tisak ili lijepi naljepnica na komercijalne podloške.



### Isporuka

Gotovi proizvod se pravilno označuje, skladišti i isporučuje kupcima.

## Poslovanje po globalnim načelima

124

HARTMANN

Trgovačko društvo Hartmann d.o.o. u Republici Hrvatskoj osnovano je u siječnju 1999. godine sa 100%-tnim vlasništvom grupe Brodrene Hartmann A/S. Na čelu Hartmann Grupe dva su ključna čovjeka, Michael Rohde Pedersen, predsjednik i CEO te Claus Frees Sørensen, CFO. Glavna poslovna područja Grupacije uključuju proizvodnju, prodaju i marketing (Slika 3).

Glavna djelatnost za koju je Hartmann d.o.o. registriran jest proizvodnja proizvoda od papira i kartona — proizvodnja ambalaže oblikovanjem papirnih vlakana. Sjedište hrvatskog društva je u Koprivnici. Iz sjedišta se organiziraju poslovne aktivnosti, izravno prema krajnjim kupcima putem organizacijskih jedinica u Sloveniji, Hrvatskoj, Srbiji, BiH, Grčkoj i Bugarskoj. Hrvatska kompanija opslužuje cjelokupno tržište Hartmanna u Jugoistočnoj Europi te odnedavno i u Turskoj. Hartmann Hrvatska je izvozno orijentiran jer im 90% prodaje čini izvoz. Ostvaruju 10% europskog, a 8% svjetskog udjela po prihodima u Hartmann Grupi. Konkurentnost Hartmanna Hrvatska na regionalnom i europskom tržištu potvrđuje i činjenica da je ovo po veličini relativno malo poduzeće uvršteno među 500 najprofitabilnijih hrvatskih kompanija u 2005. godini.<sup>11</sup>

Poduzeće proizvodi 18 različitih proizvoda, a proizvodni asortiman obuhvaća:

- komercijalna pakiranja za jaja (5 tipova),
- transportna pakiranja za jaja (10 tipova) te
- jednokratne medicinske posude.

Kapacitet tvornice je 240 milijuna jedinica proizvoda na godinu. Ulaganjima u modernizaciju i poboljšanje tehnologije, efikasnost tvornice je u posljednjih 10 godina povećana za 2,5 puta. Važno je naglasiti kako je Hartmannov osnovni proizvod, oblikovana papirna vlakna, napravljen od 100% recikliranog papira, u potpunosti je razgradiv te se može ponovno reciklirati. Poduzeće na ovu činjenicu gleda kao na strateški resurs koji će s vremenom dobivati na vrijednosti i koji predstavlja održivu konkurentsku prednost poduzeća temeljenu na specifičnim znanjima zaposlenika. U skladu s načelima društveno odgovornog poslovanja, Hartmann je usmjeren na potrebe i zadovoljstvo kupaca kvalitetom svojih proizvoda; zaštitu zdravlja, sigurnost i dobrobit zaposlenih, odgovornost u zaštiti okoliša, otvorenost prema svim dionicima te na socijalnu osjetljivost prema lokalnoj zajednici. Sve ovo predstavlja najvažnije vrednote prema kojima Hartmann mjeri i određuje svoju ukupnu uspješnost. Održivi razvoj izražen u „Hartmannovim principima održivosti“, odnosno održivi razvoj uz zadovoljstvo

svih dionika, osnovna je politika kompanije.<sup>12</sup> U tom smislu je važno istaknuti da se redovito podmiruju sve financijske i druge obveze prema svim dionicima uključujući zaposlene, državu i dobavljače.

U dobavljačkoj strukturi prevladavaju domaća poduzeća. U godišnjoj ukupnoj razini naručivanja u 2010. godini, domaći dobavljači sudjeluju s 85,5%, a inozemni s 14,5% godišnje nabave. Svi se domaći i inozemni dobavljači jednom godišnje provjeravaju prema zahtjevima norme ISO 9001. Kontinuirano prate 42 dobavljača po pitanjima kvalitete, cijene i rokova isporuke te donose ukupne ocjene potrebne za nastavljanje suradnje s istim dobavljačima. Godine 2008. proveli su Procjenu dobavljača prema zahtjevu norme SA 8000. Pitanja uključuju područja brige za okoliš, zdravlja i zaštite na radu te područja društvene odgovornosti kao najveće kategorije. Laboratorij redovito kontrolira kvalitetu dobivenog otpadnog papira.

Što se poslovnih rezultata u Republici Hrvatskoj tiče, poslovna godina 2010. obilježena je rastom poslovanja — rast fizičke proizvodnje, prihoda i izvoza uz neto dobit u iznosu od 8.554.500,00 kn. Ostvarena je dobit 35% manja u odnosu na 2009. godinu, a razlozi tome su povećani glavni troškovi proizvodnje (rast cijena energenata i sirovina, prvenstveno papira), kao i troškovi nadogradnje centraliziranog informatičkog sustava te obračun troškova tantijema i centralnih funkcija Hartmann grupe. U siječnju 2011. godine dolazi do procesa reorganizacije i centralizacije pojedinih funkcija Grupe. U sklopu te reorganizacije uvodi se tzv. Glavni model poslovanja u kojem glavni poduzetnik Brodrene Hartmann A/S iz Danske preuzima na sebe većinu rizika poslovanja te centralizira prodaju na prostoru Europe. Svi europski kupci na taj način dobivaju fakture od istog dobavljača — Brodrene Hartmann A/S iz Danske. Trenutno se samo kupci u Hrvatskoj još uvijek fakturiraju od strane Hartmann d.o.o. Uvođenje gore spomenutog principal modela utječe na poslovni rezultat Grupe pa se za 2011. godinu očekuju niži prihodi i niža dobit, no podaci o poslovanju za 2011. godinu još uvijek nisu javno dostupni.<sup>13</sup>

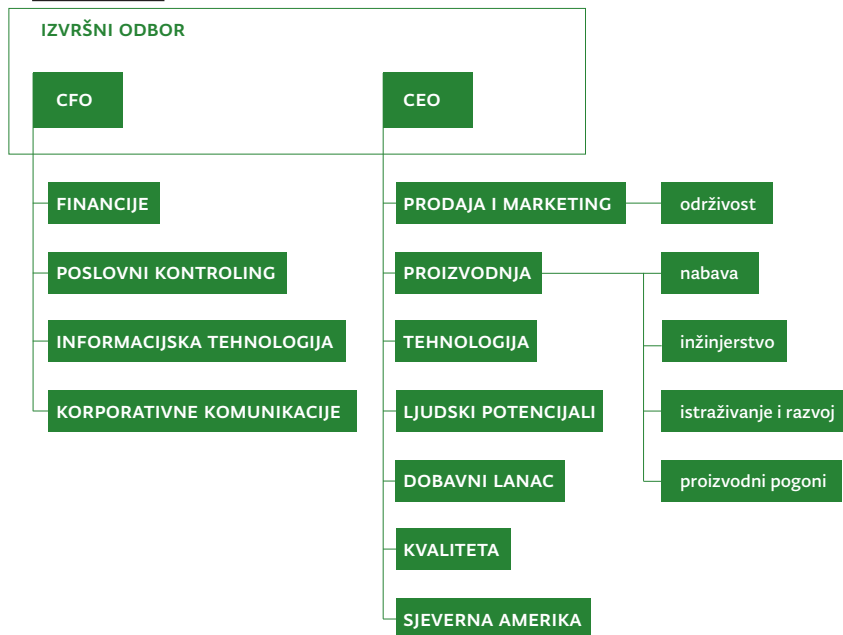
Prosječan broj zaposlenika Hartmann Hrvatska u 2010. godini smanjio se za 1% u odnosu na 2009. te je iznosio 189 zaposlenika. Od ukupnog prosječnog broja zaposlenika, 61% zaposlenika čine muškarci, a 39% čine žene. Ugovor o radu na određeno vrijeme imalo je 20 radnika, što iznosi 10,5% od prosječnog broja zaposlenih, a tijekom 2010. godine ih je 12 prešlo s određenog na neodređeno

vrijeme. Prosječna dob zaposlenika iznosi 42 godine, dok je stopa fluktuacije 13% u 2010. godini (11 zapošljavanja i 15 otpuštanja). Čak 80% radnika radi u poduzeću dulje od 6 godina, dok ih je 14% kraće od 3 godine, a samo 6% imaju između 4 i 6 godina radnog staža. Tijekom 2010. godine, radnici su pohađali izobrazbe i osposobljavanja sukladno Planu izobrazbe za 2010. godinu. Svi zaposlenici, uključujući i upravljačku strukturu, ljudi su iz lokalne zajednice. Zapošljavanje se provodi po točno utvrđenim procedurama, pri čemu su unaprijed postavljene kriteriji jedini element koji utječe na odluku o izboru. Među zaposlenima se redovito provode ankete, razgovori i sastanci kojima se utvrđuju prijedlozi za poboljšanje proizvodnog procesa, a obostrana je komunikacija ujedno i preduvjet stvaranja proaktivnog i ugodnog radnog okruženja. Gore navedene ankete su anonimne, a sam postupak ispitivanja zadovoljstva zaposlenih detaljnije je prikazan u nastavku.

S aspekta budućeg razvoja Grupe, glavni cilj Hartmann Hrvatske je osigurati dugoročnu profitabilnost, stabilan rast, nove investicije u proizvodnju i rad, povećati kapacitet te održavati produktivnost i konkurentnost, prvo unutar Grupe Hartmann, a potom i na tržištima Europe. Strateški plan Društva je zadržati tržišno vodstvo na domaćem tržištu kao i na tržištima jugoistočne Europe koja se u okviru Grupe pokrivaju uglavnom proizvodnjom iz pogona u Koprivnici. Dogradnja pogona dugoročni je cilj koji ovisi o rastu i razvoju tržišta jugoistočne Europe kao i zadržavanju povoljne troškovne strukture u odnosu na ostale tvornice Hartmann Grupe.<sup>14</sup>

Društvena odgovornost poduzeća može se uočiti već u proizvodnji, za čiju se proizvodnju koriste najviši standardi u održivom upravljanju okolišem. Ovdje je bitno napomenuti kako većinu (oko 95%) sirovina i repromaterijala Hartmann nabavlja kod lokalnih dobavljača u Hrvatskoj, što je posebno interesantno ako to usporedimo s njihovim izvozom. Kao što je već napisano, u samoj se proizvodnji koriste oblikovana papirna vlakna koja imaju vrlo malen štetan utjecaj na okoliš. Napredna i ekološki orijentirana proizvodnja, uz vrlo malo aditiva i ponovno korištenje otpadnog papira čini ovaj materijal vrlo efikasnim.

Slika 3  
Struktura Hartmann Grupe



Izvor:  
Hartmann Hrvatska, Izvješće o održivosti 2010. godine

## Standardi društveno odgovornog poslovanja kao temeljni dokument za poslovanje

U Hartmannu se na društveno odgovorno poslovanje ne gleda kao na novi model modernog poslovanja, već ono predstavlja jezgru njihova postojanja i u potpunosti je integrirano u poduzeće, kako u proizvodnom procesu, tako i u cijeloj politici poslovanja već dugi niz godina. Pored već spomenutih ISO 9001 i SA 8000 imaju i certifikate ISO 14001 i OHSAS 18001 te su potpisnici cijelog niza relevantnih dokumenata poput Svjetskog sporazuma UN-a koji utječu na njihovo poslovanje.

Hartmannova korporativna strategija održivosti djeluje na područjima gdje Hartmann ima utjecaj na ekološka djelovanja svojih proizvoda i aktivnosti te utjecaj na ljude. Hartmannov utjecaj nadilazi vlastite proizvodne procese jer

korporativna strategija održivosti uključuje alate životnog ciklusa proizvoda i prodajnog lanca. Filozofija koja stoji iza životnog ciklusa proizvoda stvara osnovu Hartmannovih načela održivosti STEP© upravljačkih modela.<sup>15</sup> Oni daju osnovu za provođenje konkretnih mjera kojima se reduciraju negativni ekološki i ljudski aspekti. Svaka proizvodna jedinica u Grupi opredijelila se za ovakav sustavan i efikasan pristup održivom razvoju. Hartmannova strategija održivosti u skladu je s najvažnijim konvencijama Međunarodne organizacije za zaštitu radnih prava, Međunarodnim deklaracijama za ljudska prava i Svjetskim sporazumom Ujedinjenih naroda. U Hrvatskoj, Hartmann aktivno promiče održivi razvoj u sklopu Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, mreže Globalnog sporazuma<sup>16</sup>, Nordijske gospodarske komore (koja se zalaže za nordijske poslovne vrednote — inovaciju, otvorenost, odgovornost i povjerenje) te prihvaćanjem Kodeksa etike u poslovanju HCK-a. U prilog društvenom prepoznavanju koncepta održivog razvoja ide i dobivanje nagrade „Green Frog” te osvojeno treće mjesto za najbolje izvještavanje o održivom razvoju na području Mađarske Slovenije i Hrvatske 2008. godine. Pored toga višestruki su dobitnici „Zlatne kune” te nagrade „Indeks DOP-a” za 2009. i 2010. godinu.

Poduzeće Hartmann Hrvatska postiglo je četvrtu od pet razina upravljanja okolišem, u skladu s modelom STEP@Environment<sup>17</sup>, što uključuje primjenu norme 14001 (od 2004.), oznake zaštite okoliša za sve svoje proizvode koji se u potpunosti recikliraju, edukaciju zaposlenika o standardima zaštite okoliša, kontroliranu uporabu manje štetnih kemikalija te kontrolu kvalitete proizvoda dobavljača. Procjena životnog ciklusa<sup>18</sup> integrirana je u poslovno planiranje te u niz poslovnih aktivnosti, poput suradnje s poduzećima Unija, Distripress i Metis, koji su istodobno Hartmannovi dobavljači i partneri u zbrinjavanju otpada koji proistječe iz Hartmannovih proizvoda. Hartmannovo upravljanje dobavljačkim lancem ima pozitivne ekonomske i okolišne učinke na lokalne zajednice te Hrvatsku u cjelini, jer 98% nabave, većinom starog papira, ali i kemijskih proizvoda te usluga prijevoza, dolazi iz Hrvatske.

Krajem 2003. godine Hartmann je uveo 10 korporativnih smjernica o održivosti koje slijede iz njihova članstva u Svjetskom sporazumu UN-a. Načela predstavljaju smjer i okosnicu njihova razvoja prema održivosti. Riječ je o sljedećim načelima:

- Načelo br. 1: Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu
- Načelo br. 2: Dobrobit zaposlenika i njihovih obitelji



- Načelo br. 3: Poštene plaće
- Načelo br. 4: Dobri odnosi s lokalnom zajednicom
- Načelo br. 5: Sprječavanje diskriminacije i pružanje jednakih prilika zaposlenicima
- Načelo br. 6: Prava organiziranja i kolektivne pogodbe
- Načelo br. 7: Odbijanje prisilnog rada
- Načelo br. 8: Sprječavanje rada djece
- Načelo br. 9: Suzdržavanje od mita i korupcije
- Načelo br. 10: Proaktivna zaštita okoliša

U proteklom razdoblju poduzeće nije ničime onečistilo zemlju, zrak ili vodu, prvenstveno zbog stalnog ulaganja u tehničko-tehnološke uvjete proizvodnje i edukaciju zaposlenika. Kada govorimo o načelu br. 10, djelomično je Hartmannova briga za zaštitu okoliša već opisana u načinu proizvodnje i proizvodima, a može se vidjeti također i u povećanoj količini recikliranog otpada, koji se rješava na pravilan način putem ovlaštenih poduzeća za takve aktivnosti. Hartmann u Hrvatskoj kontinuirano ulaže u optimizaciju tehnologije i smanjenje potrošnje energije po kilogramu suhog proizvoda (vidi tablicu 1). Sav je otpad kategoriziran i skladišten unutar prostora poduzeća. Svi dobavljači prilažu potrebne dokumente i sigurnosne liste uz robu i materijale. U 2010. godini, ukupno su proizveli 14% manje otpada nego 2009. godine unatoč povećanoj kompleksnosti i rastu proizvodnje od 2%.

Tablica 1

Potrošnja energenata i vode po kilogramu proizvoda

	Električna energija (kWh/kg)	Plin (m <sup>3</sup> /kg)	Voda (l/kg)
Potrošnja 2007.	0,84	3,30	15,6
Potrošnja 2008.	0,82	3,29	10,4
Potrošnja 2009.	0,82	3,31	8,58
Potrošnja 2009.	0,74	3,06	9,68

Redovito nadgledanje i provedba svih zakonskih uvjeta i odredbi osigurava učinkovitost Sustava upravljanja okolišem. Prilikom implementacije novih proizvodnih projekata ili njihovih dijelova posebna se pažnja obraća na energetska učinkovitost i zaštitu okoliša. Tijekom 2010. godine instalirano je 10 solarnih panela ukupne površine 23 m<sup>2</sup> čime se želi doprinijeti smanjenju emisija CO<sub>2</sub> te demonstrirati ekološku osviještenost. Sustav je dizajniran za pripremu potrošne tople vode predviđene količine od 2000 l na dan, a do sada je predao 56,3 GJ energije. U 2010. godini ukupna potrošnja kemikalija smanjena je za 37 tona prema 2009., a za 59 tona smanjena je u 2009. u odnosu na 2008. godinu. U budućnosti se i dalje misle čim manje koristiti kemikalijama, posebno onim opasnim.

Pored brige za okoliš i održivi razvoj, a u skladu s načelima Svjetskog sporazuma, velika se pozornost pridaje brizi za zaposlenike. U Hartmannu smatraju da su zaposlenici pokretači za provedbu promjena i glavni izvor konkurentske prednosti bez čije suglasnosti i suradnje promjene ne bi bile izvedive. Oni su ključna karika u lancu provedbe i isporuke vrijednosti.

Na području ljudskih i radnih prava poduzeli su sve zakonske zahtjeve, mjere i aktivnosti potrebne za njihovo ostvarenje te za sprječavanje njihova kršenja, kao što su to već napravili sa standardom društvene odgovornosti SA 8000, koji posjeduju već četiri godine.

Svake godine educiraju zaposlenike o svim točkama koje sačinjavaju integralni dio prethodno spomenutih standarda, održavajući time visoku razinu svijesti zaposlenika o važnosti primjene SA 8000 zahtjeva. Edukacija se organizira u obliku internih prezentacija i tiskanih materijala dostupnih svim zaposlenicima. Sve pritužbe zaposlenika bilježe se i rješavaju na obostrano zadovoljstvo. Jednako postupaju i s prijedlozima za poboljšanja koje zaposlenici ponude. U skladu s gore navedenim standardom SA 8000 za socijalnu odgovornost, u kompaniji Hartmann Hrvatska redovito se nadzire osam temeljnih uvjeta:

1. dječji rad — u Hartmannu nema zaposlene djece,
2. prisilni rad — u Hartmannu nisu zabilježili prisilni rad,
3. zdravlje i sigurnost — dvije novozaposlene osobe na prikladan su način educirane da vrše svakodnevni posao u skladu sa zaštitom zdravlja, sigurnosnom i protupožarnom zaštitom — svi su zaposlenici dobili radnu odjeću i odgovarajuću opremu,
4. sloboda organiziranja i kolektivnog pregovaranja — pravo na organiziranje i kolektivno pregovaranje u cijelosti se poštuje,

5. diskriminacija — u Hartmannu tijekom 2009. godine nisu zabilježeni slučajevi diskriminacije,
6. disciplinarne prakse — disciplinarna je praksa u skladu sa standardom SA 8000, ne primjenjuju se novčane kazne,
7. radno vrijeme — radno vrijeme u skladu je sa zakonom te
8. naknada za rad — naknada za rad jednaka je za sve zaposlene.

Nadalje, svi zaposlenici imaju pravo pisano ili usmeno izvijestiti o svim poteškoćama ili problemima u procesu, odnosima ili događajima u poduzeću. Sustav zahtijeva da odbori prikupe, zabilježe i riješe sva takva izvješća. Tijekom 2010. godine, registrirano je 11 žalbi, iako je svih 11 žalbi bilo anonimno, sve su uredno provedene kroz sustav žalbi te obrađene. Odgovor je dan u odgovarajućem obliku, a sukladno tomu poduzete su i odgovarajuće akcije.

Glavna novina u 2010. godinina području brige za zaposlenike, uvođenje je anonimne ankete među svim zaposlenicima koja se planira i dalje kontinuirano provoditi. Radi se o anonimnom ispitivanju zadovoljstva zaposlenih na korporativnoj razini. Pitanja za anketu sastavljena su po uzoru na Gallupove ankete koje predstavljaju standard za kreiranje anketnih pitanja o javnom mnijenju i stavovima interesnih skupina o političkim, društvenim i ekonomskim problemima.

Provedbom ove ankete želi se ustvrditi razina zadovoljstva zaposlenika, njihova razina uključenosti i osviještenosti o misiji, viziji, strategiji i ciljevima poduzeća. Njezina svrha je razvoj i održavanje zdrave i produktivne radne okoline. Na taj način žele osnažiti načela jednakosti i jednakih prilika te time stvoriti konkurentnije poduzeće i privući što raznolikiji talent. Nadalje, cilj ankete je povećanje koordinacije i integracije organizacijskih ciljeva kroz sve poslovne jedinice duž organizacijske hijerarhije. Anketiranje je provedeno na 89,53% zaposlenih, od čega je 19,29% na određeno vrijeme, 74,85% na neodređeno vrijeme, a 5,86% nije se izjasnilo. Anketu je ispunilo 71,93% muškaraca, 26,32% žena, a 1,75% nije se izjasnilo. Rezultati provedene ankete predstavljaju podlogu za daljnja poboljšanja i razvoj te kontinuirani napredak poduzeća.

Kao što je izjavio gosp. Boris Garaj, predsjednik uprave: „Hartmann štiti vrijednosti. Usmjerenost na potrebe i zadovoljstvo kupaca kvalitetom proizvoda, zaštita zdravlja, sigurnost i dobrobit zaposlenika, odgovornost u zaštiti okoliša te otvorenost i socijalna osjetljivost prema lokalnoj zajednici, najvažnije su vrijednosti prema kojima Hartmann mjeri i određuje svoju ukupnu uspješnost.”

## Izvrješće o stanju

132

HARTMANN

Područja koja su ispitivana u anketi pokrivaju sve relevantne elemente od interesa menadžmenta i daju sveobuhvatnu sliku o stanju i zadovoljstvu zaposlenika. Širina i raspon upitnika koncipirani su na način da obuhvate sva pitanja relevantna za poduzeće. Odgovori su složeni prema Likertovoj skali. Teme kojima se anketa bavi su sljedeće (za detalje po svim kategorijama vidite priloge):

1. Dnevna aktivnost i efikasnost — ovdje su zaposlenici izražavali svoj stav o utjecaju na poslovanje, uključenosti menadžmenta u njihove aktivnosti te dostupnosti pomagala potrebnih za obavljanje posla. Zaposlenici se uglavnom slažu s navedenim tvrdnjama (približno 2/3 zaposlenika). Jedinu iznimku predstavlja neslaganje s tvrdnjom da je u posljednjih 6 mjeseci netko razgovarao sa zaposlenicima o poboljšanjima i napretku u poslu. S tom se tvrdnjom značajan broj zaposlenika ne slaže u potpunosti. To se može protumačiti sa znatnim brojem operativnog osoblja i nemogućnošću menadžmenta da sa svima stupi u kontakt.
2. Međuljudski odnosi i timski rad — ovo područje je ključalno za svako poduzeće pa tako i za Hartmann. Stoga dobri rezultati upućuju na njihovu uspješnost u tom području, no postoji prostor za daljnje poboljšanje. S tvrdnjom da se na poslu cijeni i uvažava mišljenje zaposlenika slaže se 49,13% zaposlenika. Zadovoljavajući rezultati iz segmenta timskog rada pokazuju da timovi rade harmonično kao cjelina i ostvaruju svoje ciljeve.
3. Stručnost i kompetencije — ovo područje pokazuje izvrsne rezultate ankete, što jasno ukazuje na visoku svijest radnika o vlastitim vještinama i znanju. 87,72% zaposlenika je sigurno u svoju stručnost i kompetencije za obavljanje posla. Također, zaposlenici su zadovoljni potporom i zanimanjem koje za njih pokazuju njihovi nadređeni.
4. „Tanka crvena nit“ — podrazumijeva vezu između ciljeva poduzeća i zadataka koji se izvršavaju. Bitno je da postoji visoka usklađenost između navedenih područja, a prema anketi, Hartmann je izrazito uspješan u prenošenju glavnih vrijednosti i strategija koje donosi najviši menadžment na niže hijerarhijske razine. Prema tome, zaposlenici su svjesni svojih odgovornosti, ali i svrhe njihova rada. Primjerice, s tvrdnjom da su zaposlenici sposobni uvidjeti i shvatiti vezu između onoga što rade i onih ciljeva poduzeća koji su postavljeni, slaže se 84,8% zaposlenika.
5. Kvaliteta — iz ankete je vidljivo da zaposlenici smatraju kako u određenoj mjeri imaju utjecaj na kvalitetu proizvoda. Na pitanje o tome imaju li utjecaj na kvalitetu Hartmannovih proizvoda i usluga, potvrdno je odgovorilo 57,9% zaposlenih.

6. Hartmannove vrednote — prema anketi, zaposlenici su upoznati s Hartmannovim vrednotama te ih prenose svima na razumljiv način, a većina ih je i upućena na koji način ih treba slijediti. To potvrđuje i podatak da se 72,52% zaposlenika izjasnilo da zna koje su Hartmannove vrednote te da svijest i informacije o Hartmannovim vrijednostima prenose na svima razumljiv način.
7. Ključni aspekti menadžmenta — prema anketi menadžment je konzistentan u svojim odlukama i aktivnostima što stvara pozitivnu radnu atmosferu te radnicima pruža slobodu u komunikaciji s nadređenima. Također, menadžment cijeni povratne informacije koje dobiva od svojih zaposlenika. Čak 84,21% zaposlenih slaže se sa tvrdnjom da im nije teško ni neugodno razgovarati sa šefom/nadređenim.
8. Imidž poduzeća — ovo je grupa pitanja s najvećim postotkom pozitivno ocijenjenih odgovora, gdje se ističe dobra reputacija Hartmanna i očekivanja odličnih poslovnih rezultata u budućnosti. Zaposlenici su ponosni što rade za svoje poduzeće, čak njih 91,81%, što samo potvrđuje Hartmann kao iznimno poželjnog poslodavca na tržištu rada.
9. Integriranost i osjećaj zajedništva — važno je napomenuti da su zaposlenici upoznati i informirani o ideji i strategiji „Jedne integrirane kompanije“ (njih 63,16%).

Iz ove samoanalize je vidljivo da još uvijek postoji problem komunikacije između nadređenih i podređenih te da je menadžment područje „Međuljudskih odnosa i timski rad“ uzeo kao ključno područje za poboljšanje. Tako u menadžmentu žele kroz davanje više povratnih informacija, poticanje osobnog razvoja zaposlenih, više općenite suradnje u svakodnevnom rješavanju poslovnih izazova i sl., utjecati i na ovaj element poslovanja. Pored ovoga, dogovoreni su i drugi konkretni koraci u svrhu poboljšanja izvedbe iz drugih područja koja su pokrivena anketom poput postavljanja video panela u proizvodne pogone koji će služiti prikazivanju rezultata proizvodnje s ciljem bolje informiranosti zaposlenika. Nadalje, organizirat će se edukacija s područja komunikacije i odnosa s javnošću za ključna radna mjesta koja imaju direktne vanjske kontakte te prenose sliku o Hartmannu u vanjsku okolinu. Također, povećat će se i broj sastanaka generalnog direktora s predstavnicima proizvodnih smjena na dva do tri puta godišnje, kako bi se ubrzalo rješavanje aktualnih poslovnih izazova.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

134

---

HARTMANN

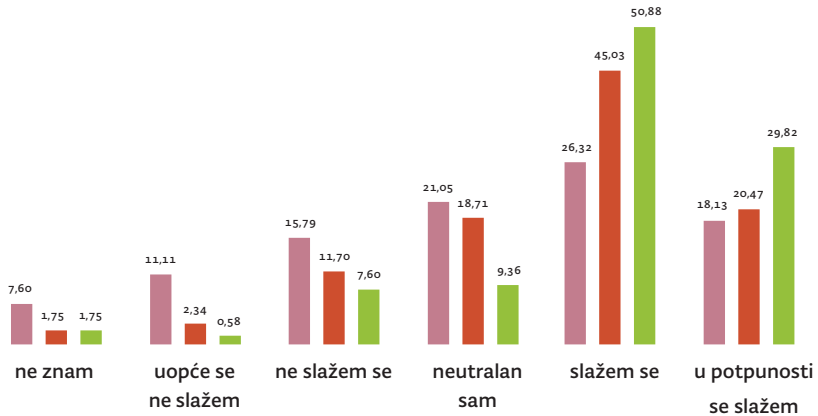
1. Opišite i objasnite Porterov model pet konkurentskih sila na slučaju Hartmann? Kakva je swot analiza Hartmanna? Kakve zaključke iz toga možete napraviti o budućnosti poslovanja? Postoje li, prema Vašem mišljenju, proizvodna rješenja, odnosno proizvodi kojima bi Hartmann mogao proširiti svoj asortiman i unaprijediti svoje poslovanje? Postoji li mogućnost za (dugoročno) održivom i profitabilnom diversifikacijom poslovanja? S kojim bi sektorima hrvatskog gospodarstva Hartmann Grupa mogla ostvariti suradnju? S kojim bi poduzećima i na koji način Hartmann mogao stvoriti mreže vrijednosti (strateška partnerstva) u budućnosti?
2. Možete li opisati na koji su način različiti dionici uključeni u poslovanje Hartmanna? Koji dionici su u fokusu poslovanja Hartmanna i zašto? Koje bi inicijative mogle pridonijeti lokalnoj zajednici ili civilnom društvu te na koji bi način Hartmann mogao ostvariti veću prepoznatljivost (snažniji imidž) u javnosti? Kakvu bi suradnju (odnos) Hartmann trebao imati s obrazovnim (visokoškolskim) institucijama u Hrvatskoj te kroz kakve projekte bi ta suradnja mogla biti ostvarena?
3. Koji su po Vama najvažniji nalazi o istraživanju zadovoljstva zaposlenika te kako oni utječu na vrijednost poduzeća? Na koji bi konkretan način, pored navedenih, Hartmann mogao iskoristiti povratne informacije dobivene od strane zaposlenika te kakav bi to utjecaj imalo na poslovanje poduzeća?
4. Koje elemente društveno odgovornog poslovanja prepoznajete u ovom slučaju? Koliko je, prema Vašem mišljenju, imidž poduzeća povezan s društveno odgovornim poslovanjem? Na koji način Hartmann može još odgovornije poslovati?

- 1 Prijevod imena poduzeća s danskog jezika bi bio „Braća Hartmann“.
- 2 Dostupno na: <http://www.hartmann.dk/About%20Us/Hartmann%20in%20brief/Our%20history.aspx> (15.3.2012.)
- 3 Dostupno na: <http://hartmann-packaging.hr/About%20Us.aspx> (16.3.2012.)
- 4 Tako je Hartmannu tržišni udio u SAD-u i Kanadi kada je riječ o pakiranjima za jaja relativno malih 9%.
- 5 Dostupno na: <http://www.ovotherm.at> (22.3.2012.)
- 6 Ova kompanija nije imala internetsku stranicu dok je pisana ova studija slučaja.
- 7 Dostupno na: <http://www2.huhtamaki.com/web/huhtamaki-corporate> (22.3.2012.)
- 8 Dostupno na: <http://www.dentas.com.tr> (22.3.2012.)
- 9 Ova kompanija nije imala internetsku stranicu dok je pisana ova studija slučaja.
- 10 Dostupno na: <http://www.hartmann.dk/About%20Us/Values.aspx> (18.3.2012.)
- 11 Dostupno na: <http://hartmann-packaging.hr/About%20Us.aspx> (16.3.2012.)
- 12 Dostupno na: [http://hartmann-packaging.hr/About%20Us/~media/Croatia\\_\\_Media%20folder/Politika%20upravljanja%20studeni%202010.ashx](http://hartmann-packaging.hr/About%20Us/~media/Croatia__Media%20folder/Politika%20upravljanja%20studeni%202010.ashx) (16.3.2012.)
- 13 Dostupno na: <http://rgfi.fina.hr/lzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp> (20.3.2012.)
- 14 Dostupno na: [http://hartmann-packaging.hr/About%20Us/~media/Croatia\\_\\_Media%20folder/Politika%20upravljanja%20studeni%202010.ashx](http://hartmann-packaging.hr/About%20Us/~media/Croatia__Media%20folder/Politika%20upravljanja%20studeni%202010.ashx) (16.3.2012.)
- 15 Dostupno na: [http://hartmann-packaging.hr/About%20Us/~media/Croatia\\_\\_Media%20folder/lzvjesce\\_o\\_odrzivosti\\_2009\\_finalna\\_verzija.ashx](http://hartmann-packaging.hr/About%20Us/~media/Croatia__Media%20folder/lzvjesce_o_odrzivosti_2009_finalna_verzija.ashx) (22.4.2012.)
- 16 engl. Global Compact
- 17 Dostupno na: [http://hartmann-packaging.hr/About%20Us/~media/Croatia\\_\\_Media%20folder/lzvjesce\\_o\\_odrzivosti\\_2009\\_finalna\\_verzija.ashx](http://hartmann-packaging.hr/About%20Us/~media/Croatia__Media%20folder/lzvjesce_o_odrzivosti_2009_finalna_verzija.ashx) (22.4.2012.)
- 18 engl. life-cycle assesment (LCA)

136

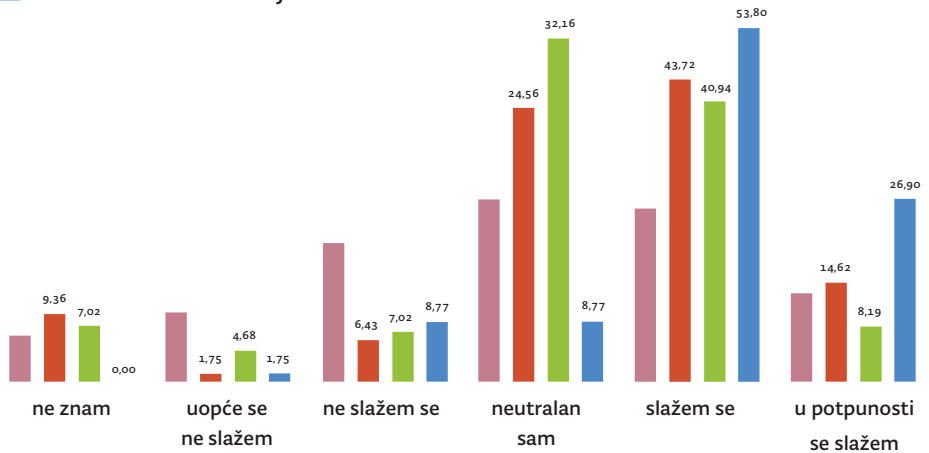
### 1. Dnevna aktivnost i efikasnost

- U zadnjih 6 mjeseci netko je s Vama razgovarao o poboljšanjima i napretku u poslu
- Imate dovoljno utjecaja na ono što radite u toku dana
- Imate materijal i opremu koja Vam treba da svoj posao obavljate valjano i kako treba



### 2. Međuljudski odnosi i timski rad

- U zadnjih 6 mjeseci netko je s Vama razgovarao o Vašem utjecaju na moguća poboljšanja na poslu
- Vaš nadređeni ili netko s posla, cijeni Vas kao osobu
- Na poslu se Vaše mišljenje cijeni i uvažava
- Vaš tim radi dobro kao cjelina





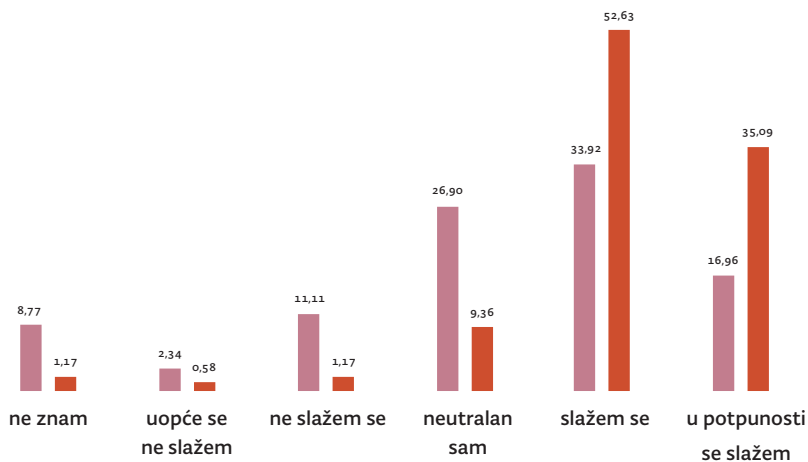
### 3. Stručnost i kompetencije

137

■ Postoji netko na poslu tko vas podupire i ohrabruje da poboljšate svoje znanje i vještine

■ Imate stručnost i kompetencije za dobro obavljanje svojeg posla

HARTMANN

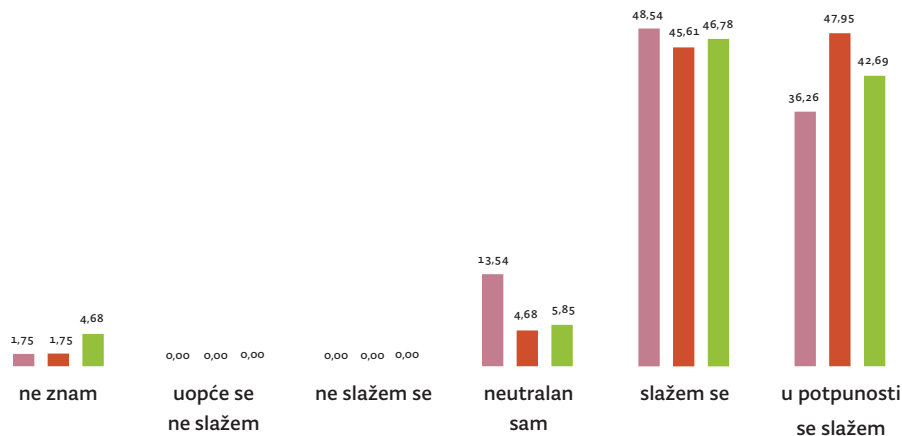


### 4. „Tanka crvena nit“

■ Sposobni ste uvidjeti i shvatiti vezu između onoga što Vi radite i ciljeva poduzeća

■ Poznato Vam je, što se od Vas očekuje na poslu

■ Poznato Vam je, što kupac očekuje od našeg proizvoda



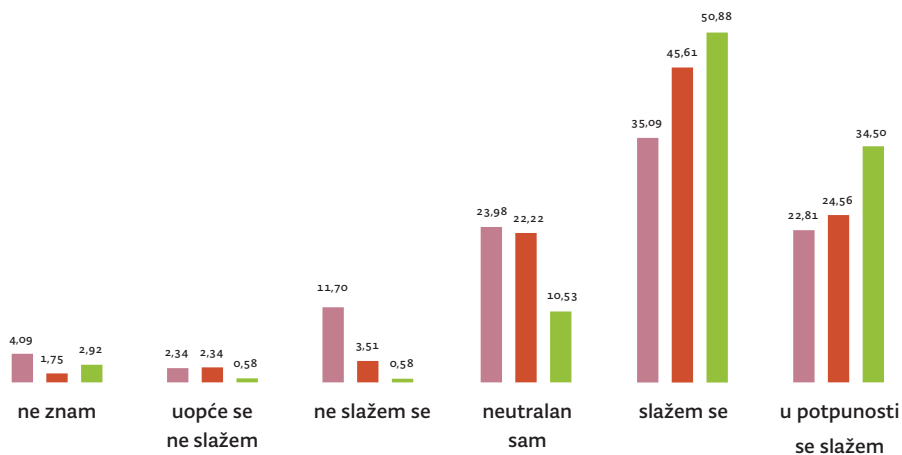
## 5. Kvaliteta

HARTMANN

■ Imate utjecaja na kvalitetu naših proizvoda ili usluga

■ Vaš nadređeni s Vama razgovara o kvaliteti

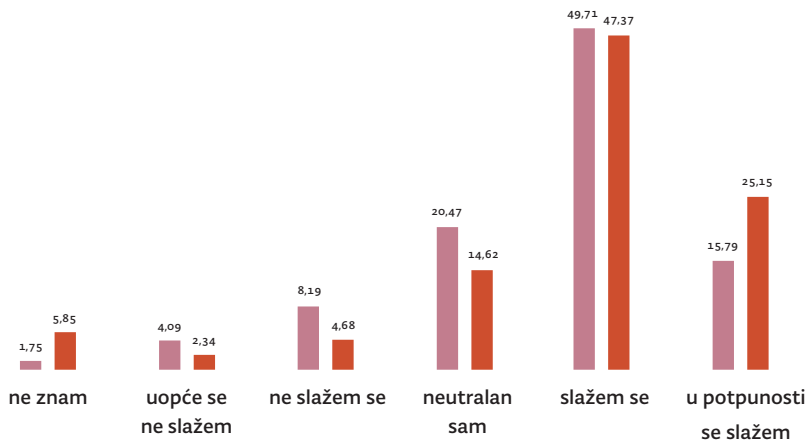
■ Znete kako kontrolirati kvalitetu



## 6. Hartmannove vrednote

■ Vaš nadređeni razgovara s Vama o tome, kako se ponašati i slijediti te vrednote

■ Svijest i informacije o Hartmannovim vrednotama prenose se na svima razumljiv način i znate što je to

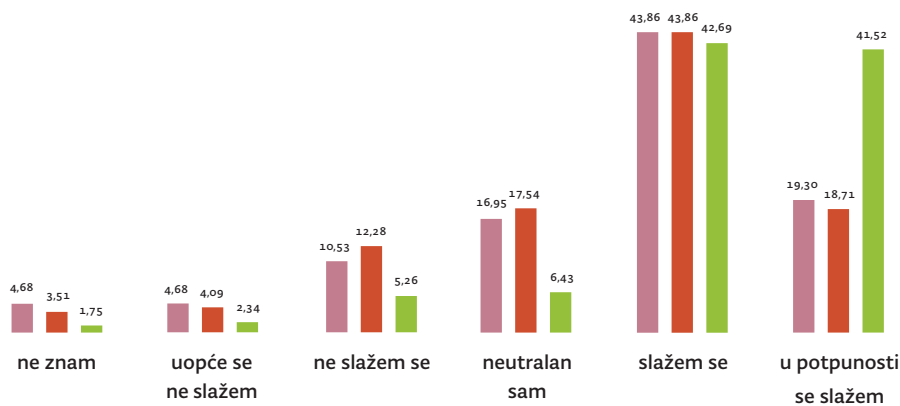


## 7. Manadžment

139

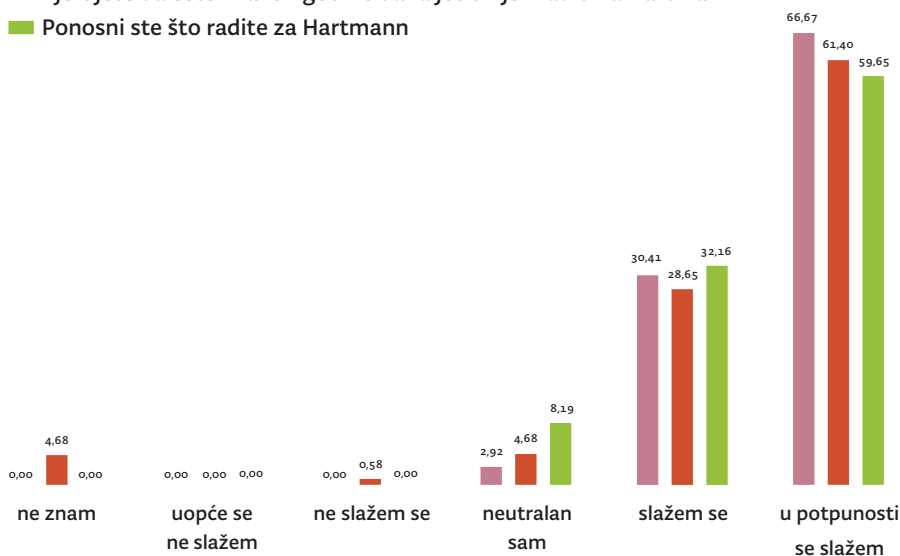
- Vaš šef/nadređeni je dosljedan i ponaša se onako kako govori
- Vaš šef/nadređeni daje Vam vrijedne povratne informacije
- Nije Vam teško niti neugodno razgovarati sa šefom/nadređenim

HARTMANN



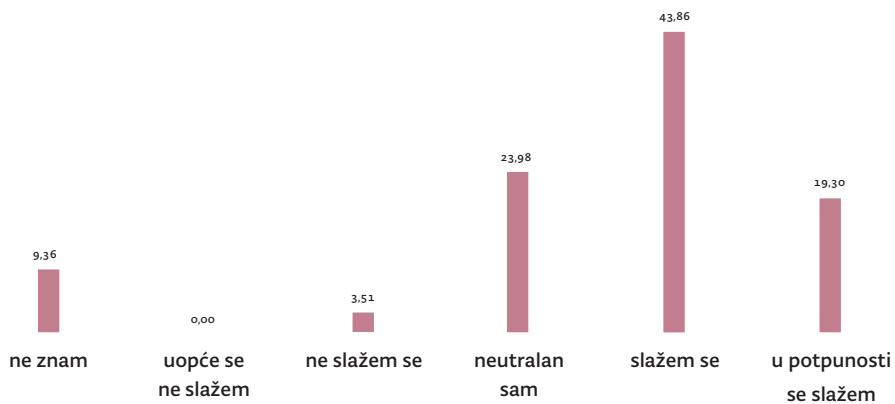
## 8. Imidž

- Hartmann ima dobru reputaciju
- Vjerujete da ćete i nakon godine dana još uvijek raditi za Hartmann
- Ponosni ste što radite za Hartmann



■ Informiran sam o „One Company“ — „Jedna kompanija“ ideji i strategiji

HARTMANN



\* podaci su izraženi u postotcima

# HAUSKA I PARTNER

---

**otvoreno komuniciranje stvari  
nove vrednote i vrijednosti**

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja je izradila studentica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, **Koraljka Bobinac** i **Nina Radičević**. Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Dinamika djelatnosti u nastajanju

Hauska & Partner Grupa (H&P) je konzultantska kuća za poslovno savjetovanje u organizacijskim odnosima koju je 1990. godine u Austriji osnovao Leo Hauska. Kako bi klijentima pružilo najviše standarde kvalitete u svim segmentima organizacijskih odnosa, poduzeće se razvilo u međunarodnu grupu koja je danas među vodećima na polju komunikacija i upravljanja odnosima s dionicima. Grupa danas djeluje s vlastitim poduzećima u Austriji, Latviji i Hrvatskoj, odakle pokriva veći dio Istočne i Južne Europe. S obzirom na ekonomsku krizu, Grupa se trenutno fokusira na pružanje usluga postojećim klijentima i u tom smislu ne planiraju daljnja širenja. Zahvaljujući njihovim partnerima u brojnim europskim zemljama, njihovoj suradnji s globalnim mrežama za odnose s javnošću i sudjelovanju u nacionalnim i međunarodnim organizacijama, svojim klijentima omogućavaju pristup ključnim i sveobuhvatnim lokalnim i međunarodnim resursima.

143

---

HAUSKA I  
PARTNER

Kada je 2000. godine međunarodna grupa H&P započela s osnivanjem novog poduzeća za odnose s javnošću u Hrvatskoj, ona nije imala nimalo lak posao. Industrija odnosa s javnošću u Hrvatskoj gotovo da nije postojala. S obzirom na prošlost i dugogodišnju pripadnost socijalističkom režimu bivše Jugoslavije, ali i Domovinski rat koji je imao veoma negativno djelovanje na gospodarstvo i društvo u cijelosti, poslovni su entiteti u Hrvatskoj bili u znatnom zaostatku za svjetskim poslovnim trendovima. Naime, u zajednici država jugoistočne Europe — Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji, nije bilo mjesta niti potrebe za funkcijom odnosa s javnošću. Zajedno sa stranim investitorima i sredstvima, u Hrvatsku dolaze i napredni poslovni trendovi među kojima se nalaze odnosi s javnošću. Dubravko Miholić bio je prvi zaposlen u poduzeću H&P još 2000. godine te je samim time bio odgovoran za proces pravno-formalnog osnivanja poduzeća u Hrvatskoj i proces zapošljavanja ambicioznih zaposlenika koji su imali želju razvijati vlastite kompetencije uz pomoć austrijskih kolega. Miholić i danas radi u poduzeću te je jedan od partnera, dok je Daria Mateljak izvršna menadžerica za Hrvatsku, i partner. Lokalni menadžment sudjeluje u radu Uprave međunarodne grupe sa sjedištem u Beču. Andreja Pavlović, viša savjetnica i direktorica društveno odgovornog poslovanja u grupi naglašava: „Od osnutka grupe, mijenjali su se trendovi. U prvo vrijeme sustav upravljanja, inovacije i znanje su velikim dijelom dolazili iz Austrije. U posljednjih nekoliko godina, prvo je Hrvatska znatno doprinijela razvoju grupe svojim znanjem, razvojem proizvoda i inovacijama, a u posljednje vrijeme to čini i Latvija. Na Upravi grupe odluke donosimo dogovorno. Ovaj model upravljanja se možda čini čudnim, ali u našem slučaju jako dobro funkcionira jer naša mreža počiva na uzajamnom povjerenju svih njenih elemenata.“

Danas je situacija djelatnosti odnosa s javnošću u Hrvatskoj znatno bolja. Prema posljednjim dostupnim podacima, više je od 30 poduzeća koja posluju u odnosima s javnošću te ostvaruju prihod od stotinjak milijuna kuna godišnje. Vodeća poduzeća za odnose s javnošću su Premisa i Millenium promocija, dok se H&P nalazi odmah iza njih, ali uz znatno manje prihode. Tako, usporedbe radi, Premisa i Millenium promocija ostvaruju prihode u iznosu od 16 i 12 milijuna kuna, dok H&P ostvaruje oko 5 milijuna kuna godišnjih prihoda.

## Izvuešće u funkciji triju stupova poslovnog uspjeha

Još 2004. godine, ova je međunarodna grupacija prepoznala važnost svoje uloge u društvu te donijela strategiju društveno odgovornog poslovanja. Permantan rad na području društveno odgovornog poslovanja, doveo je do bitnog napretka. „Za nas društveno odgovorno poslovanje znači integracija društvenih i ekoloških aspekata s komercijalnim aktivnostima te s njima povezane odnose s relevantnim dionicima. Život u skladu s tim načelima predstavlja dvostruki izazov za nas kao savjetnike i kao kompaniju koja sustavno provodi vlastite standarde društveno odgovornog poslovanja“, ističe gđa Pavlović. U poduzeću vladaju prijateljski odnosi, potiče se samostalnost i samoinicijativa te se zaposlenicima vjeruje i dodjeljuju im se velike odgovornosti. Tako su, primjerice, zaposlenici sami putem radionice formulirali svoje vrednote i pravila kojih se pridržavaju. Također, u svom kodeksu ponašanja H&P naglašava važnost izvrsnosti, pouzdanosti, doprinosa, svestranosti te strasti i predanosti svom poslu. Svi su zaposlenici, radeći na sebi, popunili upitnik „Strenghts finder 2.0“ na temelju kojeg je menadžment dobio pet dominantnih osobina svakog zaposlenika pomoću kojih može graditi svoju strategiju, dok zaposlenici mogu steći realnu sliku o svojoj kompetenciji. Ovim profilima se koriste i prilikom formiranja timova za pojedine projekte, omogućujući svakom zaposleniku potpuno ostvarenje i uklapanje u strategiju poduzeća. Korištenjem rezultata ovog upitnika, posao formiranja i usklađivanja rada timova za projektnog menadžera je znatno olakšan jer na ovaj način kompatibilni zaposlenici rade zajedno u timovima, osjećaju se korisno te se stvara osjećaj pripadnosti timu i pozitivna organizacijska klima. U poslu odnosa s javnošću, H&P je specijalizirana za savjetovanje u strateškim komunikacijama i organizacijskim odnosima te pokriva različita područja, od upravljanja ugledom, odnosa s dionicima, rizicima i krizama, odnosa



s medijima, programa društveno odgovornog poslovanja do lobiranja. Kao jedan od pionira u savjetovanju o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj, H&P već nekoliko godina savjetuje i educira ne samo svoje klijente o pitanjima odgovornosti, nego i svoje poslovanje planira i vodi prema načelima održivosti. H&P Grupa je pripremila svoj prvi izvještaj o društveno odgovornom poslovanju za 2005./2006. godinu temeljen na odabranim G3 pokazateljima, postavši tako prva konzultantska kuća u svijetu iz područja odnosa s javnošću koja je izvjestila po odabranim G3 pokazateljima „Globalne inicijative za izvještavanje”<sup>1</sup>. Od 2007. godine H&P redovito izvještava o održivom poslovanju. Nakon četiri godine i tri klasična, financijska izvještaja, poduzeće se odlučilo uvesti inovativnu praksu te postignuća u trima ključnim strateškim područjima posvećenim odgovornom savjetovanju, neprekidnom učenju i izvrsnom radnom okruženju, po prvi puta objaviti u interaktivnom formatu na internetu. Na taj način H&P omogućava svim dionicima da pogledaju izvještaj i, što je još važnije, da svojim komentarima i pitanjima sudjeluju u njegovoj uporabi, poticanju dijaloga i zajedničkom stvaranju još boljih praksi odgovornog poslovanja i održivosti.

Izvještaj o održivosti za 2009./2010.<sup>2</sup>, jedini je među izvješćima poduzeća koja se bave odnosima s javnošću u Republici Hrvatskoj, a temelji se na GRI G3 smjernicama te je istovremeno povezan s načelima UN-ovog „Svjetskog sporazuma” i normama u nastajanju ISO 26000. Kako bi omogućio lakše snalaženje i praćenje svim zainteresiranim dionicima, izvještaj je sastavljen od triju navedenih ključnih strateških područja. U odnosu na prethodni izvještaj za razdoblje 2007./2008., u kojem je predstavljen učinak vezan uz 15 pokazatelja, „online” izvještaj donosi podatke za čak 24 pokazatelja, a upravljački pristup opisan je potpuno ili djelomično za svaku kategoriju s detaljima o tome kako u poduzeću upravljaju raznim aspektima ekonomske, društvene i okolišne dimenzije svoje odgovornosti. Zahvaljujući činjenici da su ga pregledali neovisni revizor i GRI, izvještaj je zadovoljio uvjete za razinu primjene GRI B+ te je o tome dobio potvrdu GRI-a.

„Online” platforma omogućava posjetiteljima da, osim uvida u H&P prakse vezane uz održivo poslovanje, iste prakse komentiraju, vrednuju i podijele s drugima putem društvenih mreža i elektroničke pošte. Brojne poveznice omogućavaju da se s korisnicima podijeli više sadržaja na održiviji način, dok sekcija nazvana „H&P News” donosi aktualne informacije o aktivnostima provedenim u razdoblju između dvaju izvještaja.

U poduzeću je, na području odgovornog savjetovanja, naglasak stavljen na teme koje utječu na reputaciju, upravljanje rizicima, pružanje usluga s dodanom vrijednošću te teme koje cjelovito doprinose društvu i okolišu, ali i posljedično financijskom rezultatu. Prepoznaju se problemi klijenata koji utječu na financijsku situaciju, dok se poseban naglasak stavlja na probleme koji utječu na reputaciju poduzeća među svim dionicima. Nakon prepoznavanja problema slijedi proaktivno upravljanje problemima. Imajući na umu turbulentnost suvremenog tržišta i stalne promjene ovakvim pristupom, grade se trajni odnosi s klijentima koji su bazirani na uzajamnom povjerenju. Ovakvim odgovornim pristupom grade se dugoročni, povjerljivi odnosi s klijentima te se utječe na oblikovanje i promjene unutar djelatnosti odnosa s javnošću. Ovo pretpostavlja ekspertizu H&P konzultanata da pozitivno utječu na promjene unutar same djelatnosti.

Kada govorimo o neprekidnom učenju, onda je jasno kako sve brži tempo promjena zahtijeva stalnu potrebu za učenjem kako bi poduzeće moglo postići izvrsne rezultate odgovornim savjetovanjem svojih klijenata. Stoga se ovo, drugo strateško područje bavi prepoznavanjem i upravljanjem kompetencijama koje utječu na obrasce učenja, bilo da se radi o individualnom ili grupnom učenju, odnosno suradnjama uspostavljenim u cilju dijeljenja i stjecanja novog znanja.

U skladu s vlastitim strateškim odrednicama, H&P prepoznaje i upravlja temama koje utječu na korporativnu kulturu temeljenu na vrednotama, čime potiču ono najbolje iz pojedinaca odnosno njihove talente, iskustva i sposobnosti. Uključenost zaposlenika u proces donošenja odluka te sam dijalog, temelji su za ostvarenja poticajnog radnog okruženja. Usto, poduzeće, iako u smanjenom obujmu uslijed krize, nastoji zaposlenicima osigurati dugoročan prostor za napredovanje i dobrobit, istovremeno se trudeći učiniti radno okruženje okolišno prihvatljivim.

## Učea organizacija — fokus na ostvarenje ljudskih potencijala

Priroda posla odnosa s javnošću tijekom godina je promijenila klasičnu hijerarhijsku strukturu u mrežnu organizacijsku strukturu. Naime, u poduzeću i dalje postoji funkcijska struktura, odnosno jasna podjela ovlasti i odgovornosti na čelu koje je Uprava, odnosno glavna direktorica — gđa Daria Mateljak. Nakon glavne direktorice tu je srednji menadžment, nakon kojeg slijede stariji konzultanti i konzultanti, da bi se na dnu hijerarhijskog ustrojstva nalazili asistenti. Uz Upravu postoji i izvršna funkcija direktorice operativnih poslova koja se brine za tehničko i financijsko funkcioniranje kompanije. No unatoč formalnoj funkcijskoj organizaciji, projektni timovi su srž samog poduzeća i uspješnog poslovanja te se sva dinamika odvija kroz njih i s njima. Životni vijek tima jednak je trajanju projekta, odnosno vremenu suradnje s jednim klijentom. Prosječno vrijeme trajanja projekta iznosi godinu dana. Unutar tima, svi članovi su ravnopravni te djeluju kao mreža s precizno definiranim ovlastima i odgovornostima, dok su na čelu tima voditelji klijenata ili projekata, neovisno o položaju u organizacijskoj strukturi.

Poslovanje u odnosima s javnošću vrlo je dinamično i nepredvidljivo. Primjerice, danas se radi s klijentom iz područja zaštite okoliša, a već sutra s nekim iz financijske industrije. Stoga je u tom smislu izuzetno važno kontinuirano učiti i ulagati u ljude koji predstavljaju ključne resurse ovog poduzeća. Od menadžera H&P-a u Hrvatskoj, visoko obrazovanje na Fakultetu političkih znanosti stekle su četiri osobe, jedna je završila studij engleskog jezika i lingvistike na Filozofskom fakultetu, a dvije osobe ekonomske znanosti na Ekonomskom fakultetu. H&P u Hrvatskoj trenutno posluje s timom od 11 stalno zaposlenih stručnjaka različitih profila, koji zahvaljujući svojim kompetencijama pokrivaju širok spektar djelatnosti. Zaposlenici dolaze iz različitih interesnih i obrazovnih područja, od novinarstva i ekonomije do politologije i lingvistike, kako bi poduzeću i klijentima mogli omogućiti bogatstvo različitih pristupa i multidisciplinarna rješenja. Potreba za multidisciplinarnim pristupom prilikom rješavanja problema bila je jedan od glavnih poticaja za uvođenje strategije društveno odgovornog poslovanja. Kada su 2004. godine odlučili implementirati ovu strategiju, grupa se složila kako elemente društveno odgovornog poslovanja oni već koriste, stoga im je prvi korak bio pisanje izvještaja o tome što rade. U poduzeću su definirali i zapisali sve što su do tada koristili te odredili smjernice za budući razvoj. Primarni cilj im je bio i ostao ugraditi koncept održivosti u svaku odluku koja se donosi. „Društveno odgovorno poslovanje je odgovornost poduzeća za utjecaj na tržište, radnu okolinu te okoliš. Vodimo računa da svaka naša odluka bude u skladu s trima prethodno navedenim elementima“, naglasila je gđa Pavlović.

Zaposlenici H&P poduzeća sami iniciraju te vode različite projekte kako bi pridonijeli društveno odgovornoj viziji svog poduzeća. Tako je hrvatska podružnica prihvatila koncept „Zeleni ured” koji potiče veću ekološku osviještenost zaposlenika kroz manju upotrebu električne energije, papira, vode i sl. Zanimljivo je kako je jedna od zaposlenica uoči Božićnih praznika samoinicijativno napravila prezentaciju te ju prosljedila kolegama o ekološkim načinima umatanja poklona. Pored toga postoje još neki dokumenti koji ukazuju na orijentaciju poduzeća poput „Kodeksa ponašanja”, „Antikorupcijske politike” i „Politika komunikacije na društvenim mrežama”.

Iz svega prethodno napisanog može se zaključiti kako ljudski potencijali u H&P Grupi uistinu predstavljaju ključni resurs na kojem se temelji njihova konkurentnost na tržištu. Zato je ulaganje u kompetencije (znanja i vještine) zaposlenika jedan od najvažnijih aspekata poslovanja. Kvaliteta usluge, koju će pružiti klijentu, a samim time i njegovo zadovoljstvo, prvenstveno ovisi o kompetencijama zaposlenika. U hrvatskom je uredu trenutno zaposleno 16 ljudi do 55 godina starosti. Kada je riječ o fluktuaciji zaposlenika (vidi tablicu 1), do sada je nekolicina zaposlenika otišla iz poduzeća i najčešće se radilo o mladim ljudima koji su otišli u potrazi za novim izazovima. Tako su dvije osobe koje su otišle u 2011. godini, unatoč najboljim namjerama, morale otići kao produkt restrukturiranja i prilagodbe kriznim vremenima. Važno je naglasiti kako menadžment ima otvorenu komunikaciju sa svim zaposlenicima i unatoč njihovoj stalnoj podršci jasni su kriteriji poslovnog uspjeha, a svi njihovi važniji zaposlenici su u poduzeću zaposleni već 8 do 10 godina.

Tablica 1

## Dinamika fluktuacije u poduzeću

Godina	Novi zaposlenici	Zaposlenici koji su otišli	Ukupna promjena	Ukupan broj zaposlenika na kraju godine	149
2011.	1	2	-1	14	HAUSKA I PARTNER
2010.	2	1	1	15	
2009.	2	2	0	14	
2008.	1	2	-1	14	
2007.	3	2	1	15	
2006.	2	0	2	14	
2005.	4	3	1	12	
2004.	3	1	2	11	
2003.	1	1	0	9	
2002.	6	1	5	9	
2001.	4	0	4	4	

U poduzeću ističu kako je jedna od njihovih ključnih kompetencija ta, što su učeća organizacija i stalno ulažu u svoje znanje. H&P tako u svojim izvještajima naziva organizaciju u kojoj zaposlenici svoja znanja nesebično dijele s ostalim zaposlenicima kako bi ih na efikasniji i povoljniji način znanja postala eksplicitna. Sada na međunarodnoj razini organiziraju radionice za više savjetnike i direktore. Radionice su organizirane po „World Caffé” metodi na kojem razgovaraju o izazovima s kojima se susreću na pojedinim tržištima. Posljednjih su godina na eksternu edukaciju išli u sve relevantne institucije, a posebno se ističu znanja koja su primali o upravljanju stresa i poslovnoj komunikaciji, kao i znanja od strane „UN Global Compact” i „UN Office on Drugs and Crimes” o prepoznavanju i suzbijanju korupcije.

Danas je većina obrazovnih procesa zaposlenika neformalna, tako se oni potiču na cjeloživotno učenje kroz samostalno istraživanje, čitanje knjiga i suradnju sa stručnjacima iz pojedinih područja. Najveći dio neformalnog učenja odvija se suradnjom s klijentima jer oni najbolje poznaju područje u kojem djeluju. Zaposlenici imaju fleksibilno radno vrijeme kako bi u roku odgovorili na zahtjeve klijenata te bili u mogućnosti posvetiti se učenju i istraživanju novih područja gdje god to njima odgovara. Prilikom izbora zaposlenika, velika se pažnja pridaje sposobnosti zaključivanja, stavovima kandidata, motivaciji, želji za napredovanjem te mogućnostima brzog usvajanja novih znanja. Program na kojem

se temelji koncept učeće organizacije naziva se „CoRe“<sup>3</sup> koji se provodi od studenog 2010. godine, a posljedica je prepoznavanja zaposlenih da moraju stalno ulagati u sebe. Kako bi udovoljili vlastitim potrebama i dinamičnom tržištu, uveli su ovu edukaciju temeljenu na prenošenju znanja s jednog zaposlenika na drugog. Ovo praktično znači da ukoliko jedan zaposlenik prisustvuje nekakvoj eksternoj edukaciji, on će svoje znanje prenijeti kolegama i jednako postupiti u slučaju rada za klijenta čije područje djelovanja poznaje neki zaposlenik pa o istom području informira ostatak tima. Pored svega ovog, u poduzeću se koriste raznim naprednim tehnikama i alatima, poput održivog sustava uravnoteženih ciljeva<sup>4</sup>. Ovaj upravljački sustav im omogućava uspješnu implementaciju organizacijske strategije povezujući operacije s aktivnostima koje financijski nisu mjerljive, ali imaju veliki utjecaj na poslovni model poduzeća uključujući društvene aspekte poslovanja i one povezane sa zaštitom okoliša.<sup>5</sup> U upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću se koriste davanjem 360° povratne informacije kod međusobnog ocjenjivanja, a u što su pored nadređenih i podređenih, uključeni i ostali dionici s kojima zaposlenik ima kontakt. Naposljetku, osobni razvoj temelje na tzv. osobnim planovima razvoja koji se revidiraju svaki kvartal, a pišu ih sami zaposlenici koji ih usvajaju kroz razgovor zajedno s glavnom direktoricom. Jednom godišnje se u poduzeću provodi procjena radne okoline, a nalazi im služe za određivanje poslovne strategije razvoja zaposlenika i radne sredine za sljedeću godinu.

Ovakva orijentacija na znanje i organizaciju koja uči je logična jer je ovo djelatnost u kojoj je znanje ključan čimbenik uspjeha, ali i zbog opće ekonomske krize s kojom se suočavaju u cijeloj Europi pa tako i u Hrvatskoj, što znači da je broj sati eksternih i internih edukacija u posljednjih nekoliko godina smanjen. Tako su u H&P Grupi tijekom 2007. godine sveukupnom broju zaposlenika u trima zemljama omogućili 78 sati edukacija, a u 2010. broj sati je smanjen na 16. Kako ne bi izgubili na konkurentnosti, u poduzeću su se više usmjerili na internu edukaciju što je dobro za troškove, ali je povećalo opterećenje starijih zaposlenika.

Interesantna je reakcija samog poduzeća na uvjete krize u kojoj se gospodarstvene i političke strukture nalaze u protekle četiri godine. Tako se uvidom u financijske izvještaje uočilo kako je dobit poduzeća kontinuirano padala od 2007. godine kada je iznosila 1.220.094 kn do 2009. kada je pala na 274.517 kn. Jednako tako su smanjene poslovne aktivnosti poduzeća zbog koje su poslovni prihodi u 2010. godini pali na 5.450.783 kn u odnosu na 2007. godinu, kada su iznosili

7.254.427 kn. Na temelju dostupnih podataka zaključujemo da je menadžment poduzeća uvidio smanjenje poslovne aktivnosti i počeo intenzivnije paziti na sve oblike troškova te su tako uveli razne oblike štednje. Ovakva proaktivna politika se odmah odrazila na financijske rezultate pa su u 2010. godini ostvarili dobit u iznosu 589.663 kn što je više od stopostotnog rasta u odnosu na 2009. godinu. Dakle, unatoč činjenici da se u Hrvatskoj kriza ne samo nastavila već i produbila, a što je najviše pogodilo potporne djelatnosti poput odnosa s javnošću, marketinga i ulaganje u informacijsku tehnologiju između ostalog, možemo reći da poduzeće posluje održivo jer ima čak tri puta veću kratkotrajnu imovinu od kratkoročnih obveza. Kratkotrajnu imovinu poduzeća u manjoj mjeri čini novac, a u većoj, kratkoročna potraživanja koja se u periodu od četiri promatrane godine kreću oko 1,5 milijuna kuna.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

152

---

HAUSKA I  
PARTNER

1. Koja su tri stupa na kojima se temelji strategija društveno odgovornog poslovanja promatranog poduzeća? Kako je izvješće povezano s tim trima stupovima? Na koji način H&P koristi izvještavanje o svojoj društveno odgovornoj praksi? Kako potiče druge dionike da se uključe?
2. Kakav je odnos poduzeća prema zaposlenicima? Po čemu je vidljivo da su zaposlenici ključan resurs poduzeća? Što biste posebno istaknuli? Biste li se Vi tamo željeli zaposliti? Objasnite svoj odgovor.
3. Vjerujete li kako je H&P učeća organizacija? Zbog čega tako mislite? Koji su sve elementi putem kojih bi se moglo zaključiti da se u ovoj organizaciji učenje posebno potiče i cijeni?
4. Koje vidljive i nevidljive simbole organizacijske kulture prepoznajete u H&P-u? Koje ključne elemente suvremenog vodstva prepoznajete? Kako su ovi elementi povezani s društveno odgovornim poslovanjem? Postoji li mogućnost unapređenja društveno odgovorne prakse u ovom poduzeću te koje bi bile Vaše preporuke u tom smislu?



- 1 Global Reporting Initiative (GRI) - Globalnu inicijativu za izvještavanje pokrenuli su 1997. Coalition of Environmentally Aware Economies (CEES) i United Nations Environment Program (UNEP) radi podizanja standarda korporativnog izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju i održivom razvoju na razinu financijskog izvještavanja, osobito u pogledu usporedivosti, pravodobnosti, pouzdanosti, vjerodostojnosti i provjerljivosti predloženih informacija. Ovaj okvir za izvještavanje razvijen je u suradnji s nizom korporacija, udruga, računovodstvenih i konzultantskih poduzeća, sindikata, investitora i drugih dionika širom svijeta i vodeći je svjetski okvir za izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju. Smjernice za izvještavanje njegovo su središte, a na njih se nadovezuju drugi modularni elementi kao što su Sektorski dodaci i Protokoli uz pokazatelje koji poduzećima omogućuju kvalitetnu i učinkovitu pripremu izvješća koja je istodobno usporediva, ali i prilagođena specifičnostima pojedinih gospodarskih grana i sektora.  
Za više vidi: Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012): Leksikon održivog razvoja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb
- 2 Dostupno na: <http://hauska.sustainability.com> (1.5.2012.)
- 3 akronim od engl. Corporate Relations
- 4 engl. Sustainability Balanced Scorecard
- 5 Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M. (2002): The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy, Business Strategy and the Environment, 11, str. 269-284



# HOLCIM HRVATSKA

---

**mala promjena za veliko gospodarstvo,  
velika promjena za malog poduzetnika**

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja su izradili studenti Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, **Ana Sudar** i **Kristina Jelečki**. Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Snaga, stvaranje, strast — vrednote kao temelj uspjeha

157

HOLCIM

Holcim Hrvatska dio je Holcim Grupe, jednog od vodećih svjetskih dobavljača cementa i agregata (drobljeni kamen, pijesak i šljunak), transportnog betona, asfalta i usluga u građevinskom sektoru. Holcim Grupa zapošljava više od 80.000 radnika u više od 70 zemalja svijeta, temeljeći svoje cjelokupno poslovanje na načelima održivog razvoja.<sup>1</sup> Globalno, Holcim se stalno s francuskim Lafargeom izmjenjuje na mjestu tržišnog lidera kao najveći proizvođač cementa u svijetu, a odmah iza njih su meksički Cemex i njemački HeidelbergCement. U doba globalne gospodarske krize i neizvjesne budućnosti postavlja se pitanje o tome koji su danas glavni izazovi koji stoje pred cementnom industrijom?

Činjenica je kako se svijet ne razvija jednakom dinamikom. S jedne se strane osjeća sve veća potreba za građevinskim materijalom na tržištima Kine i Indije, dok se s druge strane u Europi i Americi pojavljuje problem prekapacitiranosti materijalom jer su ta tržišta naglo usporila rast uslijed krize. Zatim, ekološki standardi su ono o čemu se sve više govori, a posebno će to biti trend u budućnosti s obzirom na prirodu ove djelatnosti. Tako je interesantna činjenica kako su u Kanadi regionalne vlasti u Newfoundlandu i Labradoru uspjele postići sporazum s dvama najvećim proizvođačima, Holcim (Canada) Inc i Lafarge Canada, da se do 2013. godine uklone velika skladišta guma, koja se koristi kao alternativno gorivo u proizvodnom procesu.<sup>2</sup> Naime, jedna od karakteristika proizvodnog procesa klinkera jest ispuštanje znatne količine CO<sub>2</sub> u atmosferu. U Holcimu su toga svjesni te se sustavno radi na smanjenju emisija stakleničkih plinova kroz uporabu zamjenskih goriva u procesu proizvodnje klinkera. Pored toga, pokušava se napraviti kvalitetniji cement s manjim udjelom klinkera i to se dokazalo kao najefikasnija mjera za smanjenje CO<sub>2</sub>. Konkretno, uobičajeno je da tijekom proizvodnje tone klinkera nastane oko 1.000 kg CO<sub>2</sub>, a na ovaj način moguće je postići i rezultat od 750 kg CO<sub>2</sub>, pa i bolje. Ovo pokazuje kako je jedan od glavnih izazova budućnosti inovativan odgovor na zahtjeve tržišta za proizvodom koji će smanjiti svoj štetan utjecaj na okoliš tako udio klinkera u cementu može biti jako malen što rezultira s oko 250 kg CO<sub>2</sub>. Sve je to ovisno o vrsti cementa, odnosno namjeni betona.

Poduzeće je osnovano 1912. godine, kad je u Holderbanku (Švicarska) izgrađena tvornica cementa. Već početkom 20-tih godina prošlog stoljeća, Holcim je počeo s investicijama u Europi i na drugim kontinentima. Poduzeće se na swx švicarskoj burzi nalazi od 1958. godine. Danas Holcim Grupa posluje u više od 70 zemalja na svim kontinentima i zapošljava više od 80.000 ljudi.

Današnji Holcim se razvio iz tvornice koja je utemeljena 1926. godine u Koromačnu pored Labina te trenutno zapošljava oko 330 zaposlenika. Asortiman poduzeća sastoji se od tri glavne linije proizvoda:

1. cement — rasuti cement i cement u vrećama,
2. transportni beton,
3. agregat — kameni agregat, poljoprivredni agregat te industrijski agregat.

Holcim u Hrvatskoj proizvodi oko 750.000 tona cementa, 150.000 kubnih metara betona te oko 1.000.000 tona kamenih agregata i to na sljedećim lokacijama:<sup>3</sup>

- proizvodnja cementa — Koromačno,
- proizvodnja agregata — Očura, Plovanija i Nedešćina,
- terminali za rasuti cement — Zadar i Jastrebarsko,
- tvornice transportnog betona — Zagreb, Karlovac, Plovanija, Rijeka, Donja Bistra i Zabok.

Isporučujući kvalitetan proizvod, a istodobno poštujući najstrože zahtjeve u zaštiti okoliša u svojoj djelatnosti, Holcim je u više od 80 godina postojanja izgradio dugoročno orijentiran partnerski odnos suradnje s ključnim dionicima od kojih su kupci najvažniji. Kvaliteta njihovih proizvoda direktno je povezana s kvalitetom sirovina korištenih u procesu proizvodnje te brigom koja se posvećuje svakoj fazi u lancu stvaranja vrijednosti. Kontrola kvalitete od presudne im je važnosti.

U tom smislu, Holcim je ponosni nositelj znaka „Hrvatska kvalitet“ za ukupno 17 svojih proizvoda što ukazuje kako ti proizvodi imaju značajke hrvatske tradicije, da se temelje na razvojno–istraživačkom radu, da su rezultat inovacije ili izumotvorine, što navodi na zaključak kako je riječ o proizvodima s jedinstvenim osobinama.<sup>4</sup> Neprestano ulaganje u nove tehnologije omogućuje Holcimu da ponudi optimalna rješenja odgovarajući na rastuće zahtjeve tržišta i svojih kupaca.

Glavni konkurenti Holcima Hrvatska su Nexe grupa te Cemex Hrvatska, dok od ostalih konkurenata treba izdvojiti Samoborku, Trgonom, ITV Raša te Sika Croatiu. U 2011. godini Holcim je na hrvatskom tržištu u segmentima betona i agregata ostvario značajno bolji rezultat nego prethodne 2010. godine. Iako je u tržište u Hrvatskoj uslijed krize smanjeno za 5% u odnosu na prethodno razdoblje, u segmentu cementa ostvaren je rast prihoda od oko 4%. Nadalje, iako je velika pažnja bila uložena u smanjivanje troškova, ipak zbog povećanja cijena

nekih materijala i sirovina ukupni su troškovi bili veći za 19%. Zbog toga je sveukupno Holcim ostvario gubitak od oko 19 milijuna kuna u 2010. godini. Poduzeće je unatoč gubicima zadržalo dotadašnji udio na tržištu od oko 25% te dobru likvidnost.<sup>5</sup> Hrvatska ima instaliranih kapaciteta za proizvodnju četiri milijuna tona cementa godišnje, dok na sam Holcim otpada oko milijun tona. Ključna prednost Holcima Hrvatska očituje se u tome što je poduzeće dio velike međunarodne korporacije koja ima ekonomiju obujma te jamči najbolju svjetsku tehnologiju i poslovnu praksu, ali i financijsku stabilnost. Kako je proteklih godina došlo do značajnog pada na domaćem tržištu, matična kompanija iz Švicarske uložila je 20 milijuna eura pomoći u Holcim. Taj novac prosljeđen je u obliku dokapitalizacije pa je temeljni kapital poduzeća s 94 milijuna kuna povećan na 243,8 milijuna.<sup>6</sup> Činjenica da unatoč krizi nije došlo do smanjenja tržišnog udjela, kao i podatak da je istovremeno 20–25% proizvodnje poduzeća plasirano u izvoz, prvenstveno u Italiju, ukazuje na prilike i prostor za rast u budućnosti, a samim time i priliku za bolje poslovanje Holcima.

U poduzeću smatraju kako je održiva gradnja sektor koji će u narednom razdoblju doživjeti veliki rast. S jedne strane energija je sve skuplja dok će s druge strane zahtjevi za kvalitetom i energetske učinkovitom gradnjom biti regulatorni prioritet, posebno u Europskoj uniji. Dodatno tu je i regionalni fokus na cestogradnju. Sve je više zemalja u regiji koje uviđaju prednost korištenja betona za gornju ploču svojih autocesta umjesto tradicionalnog asfalta. Naime, istraživanja pokazuju kako su takve autoceste kvalitetnije i vijek njihovog gornjeg sloja je i duži od 20 godina, a za razliku od asfalta koji se mora mijenjati i popravljati svakih nekoliko godina.<sup>7</sup> Tako su u Austriji gotovo sve autoceste betonske, a u Češkoj njih oko 70%. Značajan postotak takve gradnje prometnica imaju mnoge druge zemlje u Europi i svijetu te očekujemo da će taj trend zaživjeti i u Hrvatskoj kao i ostalim zemljama u regiji.

Poduzeće Holcim od 2003. službeno i sustavno, kroz „Holcim Foundation” i „Holcim Awards”, promiče vrijednosti održivog razvoja kroz promociju arhitektonskih projekata koji poseban naglasak stavljaju na specifične metode, materijale, tehnička i prostorna rješenja dokazujući da koncept održivosti nije ograničenje već kvalitativan izazov koji prihvaća potrebe budućnosti. Postavljeni kriteriji najbolji su i dokaz i smjernice ove tvrdnje:

- inovacija i transfer — napredak,
- etički standardi i socijalna jednakost — ljudi,

- kvaliteta okoliša i samoodrživost — planet,
- ekonomičnost i kompatibilnost — boljitak,
- kontekstualni i estetski doprinos — napredna znanja i vještine.

Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj dodijelili su 28. veljače 2011. godine nagradu „Indeks društveno odgovornog poslovanja“. Holcim je „Indeks DOP-a“ dobio u kategoriji srednjih poduzeća tri godine zaredom od 2008. do 2010.<sup>8</sup>

Svoje poslovne odluke Holcim temelji na postavkama održivog razvoja. Holcim Hrvatska član je lokalnog ogranka mreže „Global Compact“<sup>9</sup> čiji ga temeljni principi obvezuju na implementaciju načela o zaštiti ljudskih prava u poslovanje poduzeća. Slijedom navedenog, Uprava Holcima Hrvatska, temeljem propisa „Kodeksa poslovnog ponašanja“ i ostalih načela usvojenih u Društvu, obvezuje se kako će prilikom poslovanja posebnu pažnju obratiti na borbu za ljudska prava, radna prava, okoliš te borbu protiv korupcije.<sup>10</sup>

## Problemi građevinskog sektora

Kao što je već napisano, gospodarska kriza ostavila je posljedice u svim poduzećima iz sektora građevinarstva te u onima povezanim s dotičnom djelatnošću. Budući da se nagli razvoj cestogradnje, stanogradnje i građevinskog sektora u posljednjem razdoblju značajnim dijelom financirao bankovnim kreditima, kriza je na građevinare i njima bliske industrije utjecala neposredno — drastičnim padom prihoda zbog smanjenja obujma radova i većim troškom kamata za kredite, kojima je opterećeno najviše poduzeća iz sektora. Poduzeća se trude zadržati postojeću razinu proizvodnje te alocirati sredstva kako bi se smanjili gubici uzrokovani novonastalom situacijom. Trend velike ekspanzije unutar sektora naglo je zaustavljen čime je došlo do nerazmjera ponude i potražnje. Na tržištu kakvo je hrvatsko, ovo predstavlja velik problem, kako za poduzeća koja isporučuju finalne proizvode, tako i za poduzeća koja su im glavni dobavljači. Holcim u Hrvatskoj, podružnicu švicarske megakorporacije koja je iza francuskog Lafargea drugi najveći proizvođač cementa u svijetu, kriza također nije zaobišla. Kao jedno od tri najveća poduzeća u Hrvatskoj za proizvodnju cementa i agregata s preko 300 zaposlenih, Holcim je morao pronaći način kako što efikasnije preusmjeriti sredstva namijenjena efikasnom i uspješnom poslovanju



i što više smanjiti gubitke koji su u međuvremenu nastali. Upravo ovaj način razmišljanja te dobra priprema omogućili su Holcimu da postane jedno od rijetkih poduzeća koje, za razliku od konkurencije, nije moralo odustajati od svojih poslovnih ciklusa.

161

---

HOLCIM

Također, unatoč krizi Holcim nije namjeravao ustuknuti od svoje kulture održivog razvoja te predanosti okolišu i društvu. Snažna usmjerenost na stvaranje vrijednosti ponukala je zaposlenike da svoju pažnju usmjere na nove načine provedbe društveno odgovornog poslovanja, a ne samo na što veću ekonomičnost i štednju. Jedan od planiranih troškova bili su i božićni pokloni za partnere i suradnike koji su neophodan znak pažnje i poštovanja, ali i veoma bitan element umrežavanja poduzeća te održavanja dobrih odnosa s poduzećima s kojima Holcim surađuje. Marketinški odjel Holcima Hrvatska zadužen za nabavu i distribuciju poklona morao je odlučiti hoće li krenuti na smanjivanje troškova reprezentacije te se prikloniti nekoj od klasičnih opcija, kao što su predmeti za široku upotrebu s logotipom poduzeća, ili će u potpunosti promijeniti pristup njegovanju odnosa s poslovnim partnerima koristeći pritom poklone kao priliku da dodatno potvrde filozofiju društveno odgovornog poslovanja, iako bi to značilo možebitno povećanje inicijalno predviđenih troškova.

## Odgovorno poslovanje unatoč kriznim uvjetima

Održivi se razvoj Holcima u Hrvatskoj odvija u izrazito teškoj razdoblju posljednjih nekoliko godina, kako za poduzeće, tako i za okruženje u kojem ono posluje. Financijska kriza koja je potresla svijet izravni je uzročnik ovog stanja, međutim posljedice ne bi bile tako bolne da nije postojalo mnoštvo strukturnih pogrešaka duboko utkanih u društvenu infrastrukturu koje su pokazale koliko je pogubno kvalitetu življenja zasnivati na neodrživom sustavu koji za cilj nema stvaranje novih vrijednosti, već posvemašnje iscrpljivanje raspoloživih resursa.

Industrijska proizvodnja nije izolirana, poglavito to nisu pojedini gospodarski subjekti, stoga je razumljivo da su sve reforme i mjere štednje koje je Holcim poduzeo unutar poduzeća, unatoč pozitivnom doprinosu, bile nedovoljne za održavanje dobrih rezultata. Također, već desetljećima prisutne civilizacijske prijetnje poput sve nedostupnijih prirodnih resursa, nedostatka energenata i

klimatskih promjena nisu se primirile, ni nestale, već postaju prevladavajuća briga svih industrijskih subjekata, a odnos prema istima određuje ne samo konkurentnost poduzeća u budućnosti, već i opstanak subjekta.

Očito je kako je društvena odgovornost poduzeća stavljena na veliku kušnju pa se postavlja pitanje je li prioritet usredotočiti se isključivo na osnovno poslovanje, a ostale aktivnosti privremeno ostaviti po strani. Unatoč lošijim poslovnim rezultatima, koji su kulminirali u 2010. godini kad je poduzeće prvi put u svojoj povijesti poslovalo s gubitkom, Holcim kroz godine sustavno ulaže u svoje zaposlenike, ali i ostale sudionike lanca vrijednosti poduzeća vjerujući u filozofiju kako je ostvarenje održivog razvoja moguće samo uz zajednički i uravnotežen doprinos javnog, civilnog i poslovnog sektora.

U skladu s navedenim načelima „Svjetskog sporazuma”<sup>11</sup> posebno 10. načelom,<sup>12</sup> svoj je sponzorski program 2009. i 2010. Holcim posvetio upravo projektima borbe protiv korupcije. U Holcimu su smatrali kako je to pitanje od izuzetne važnosti za Hrvatsku, stavljajući ga čak i ispred pitanja izlaska iz krize. Suzbijanje korupcije vidi se kao učinkovit alat razvoja hrvatske društvene zajednice i pozitivnog djelovanja na cjelokupno gospodarstvo. Kao potvrda takvom ispravnom stavu je bilo i inzistiranje Europske unije koja je u pretpristupnom procesu pred Hrvatsku stalno stavljala prioritet borbe protiv najveće mane našega društva. Holcim ne samo da se aktivno uključio i sponzorirao projekte okrenute suzbijanju tog velikog problema, već je cijeli projekt bazirao na strateškom partnerstvu s drugim dionicima putem javnog poziva na uključivanje i stvaranje doprinosa za bolju Hrvatsku. Tako je u 2010. godini Holcim osigurao sredstva u iznosu od 350.000 kn namijenjenih ovom projektu s osnovnim ciljem borbe protiv korupcije.<sup>13</sup> Sredstva su dodijeljena sedam različitih udruga, a najveća pojedinačna potpora od 70.000 kn dodijeljena je Radiju 101 za projekt pod nazivom „Hobotnica”. Naime, Radio 101 je u redovitim emisijama na temu korupcije i ostalim ponašanjima koja nisu u skladu sa zakonom te o neodgovornom poslovanju informirao građane o štetnosti i razmjerima takvih ponašanja. Nadalje, emisije su i upućivale građane na prepoznavanje i sprečavanje tih pojava kroz preuzimanje individualne odgovornosti i djelovanje.<sup>14</sup> Ostale udruge na koje je podijeljen ostatak sredstava su: DIM — Udruga za građansko obrazovanje i društveni razvoj, ESTUDENT i Financijski klub, Zadruga za nezavisnu medijsku kulturu — H-alter, Udruga za promicanje filozofije za djecu Mala filozofija, Udruga za razvoj radijskih programa Radio mreža i posljednji Transparency

International Hrvatska. Sponzorstva za navedene projekte/partnere kretala su se od minimalnih 19.000 kn do maksimalnih 65.000 kn.<sup>15</sup>

163

---

HOLCIM

Jedan od najvećih izazova društveno odgovornog poslovanja za Holcim bio kako odgovoriti na najvažnije zahtjeve koje prepoznati dionici postavljaju pred poduzeće. Odgovor na to pitanje Holcim je pronašao u inovativnom pristupu proizvodima, proizvodnim i upravljačkim procesima, uz zalaganje motiviranih zaposlenika u procesu rješavanja kako najvećih prijetnji čovječanstvu, poput klimatskih promjena, tako i unapređenja kvalitete života u lokalnim zajednicama u kojima djeluje.

Kao buduća članica Europske unije, Hrvatska treba usvojiti razvojna načela koja se temelje na održivom razvoju. Osim uravnoteženja u ekonomskom i društvenom rastu, potrebno je posebnu pažnju posvetiti zaštiti okoliša. Tako Holcim slijedeći načela „Svjetskog sporazuma“ sustavno ulaže u lokalnu zajednicu prvenstveno pazeći na svoj utjecaj na okoliš poštujući načela 7, 8 i 9.<sup>16</sup> Tako je Holcim aktivni član mnogobrojnih udruženja te pokretač brojnih projekata za zaštitu okoliša.

Unatoč dobrim namjerama, poduzeća koja nastoje biti društveno odgovorna suočavaju se i sa mnogim ograničenjima i zaprekama. Jedan od primjera teškog iskustva u nastojanjima činjenja dobra za zajednicu jest slučaj „Očura“. Naime, Holcim je 2007. godine u suradnji s Institutom šumarstva iz Jastrebarskog pokrenuo istraživanje mogućnosti revitalizacije i rehabilitacije kamenoloma Očura koji se više nije koristio u proizvodnji, koristeći lokalne biljne vrste, radije nego neke nove, kako bi obnova odmah urodila plodom. Cilj je bio doprinijeti bioraznolikosti te stvoriti zeleni koridor u funkciji održivog razvoja, stoga je Holcim u suradnji s Institutom odlučio napraviti test kako bi se utvrdila i testirala mogućnost primjene zavičajnih vrsta šumskog drveća i grmlja u sanaciji kamenoloma. Međutim, upornost i strpljenje bili su neophodni u ostvarivanju tih ciljeva.<sup>17</sup>

Neučinkovita državna administracija, netransparentnost u prikupljanju svih potrebnih dozvola te dugo vrijeme čekanja za obradu zahtjeva rezultiralo je istekom dozvole, zbog čega je kamenolom zatvoren. Posljedica je bila značajna ne samo za okoliš, već i za lokalnu zajednicu, jer je 50-ak ljudi ostalo bez posla. Holcim se uhvatio u pravnu bitku s nadležnim institucijama te zahvaljujući stvorenoj reputaciji u brojnim sličnim projektima uspješno završio slučaj. Na

Dan zaštite okoliša i Dan otvorenih vrata kamenoloma u Očuri, 5. lipnja 2012. godine, objavljeni su rezultati ciljanog istraživanja. Sve vrste u pokusu pokazale su izrazito visok postotak preživljavanja (68 — 100%, ovisno o vrsti tla) te su sve sadnice u pokusu vrlo dobrog zdravstvenog stanja. Nadalje, pojava ponika javora i ostalih vrsta u relativno kratkom vremenskom periodu ukazuju na brz proces vraćanja bioraznolikosti te su dokaz još jednog uspjeha Holcima.<sup>18</sup>

Očito je kako je danas već svima jasno da nije jednostavno biti uspješan gospodarstvenik u tranzicijskoj zemlji poput Hrvatske. Nasljeđe prošlosti, nedostatak razvojne vizije i strategije, nerazvijeno tržište, neriješeni socijalni problemi, neučinkovito zakonodavstvo podložno stalnim promjenama, birokracija, samo su neki od spona razvojnih napora. U uvjetima kad pravih ekonomskih i programskih poticaja gotovo da i nema, uz društveno okruženje koje je nezainteresirano dalekosežnim razmišljanjima zbog nemogućnosti da se nosi s trenutnom društvenom situacijom, održivi razvoj teško nalazi prostora u razgovorima hrvatskih gospodarstvenika.<sup>19</sup> Važno je uočiti da su problemi i prepreke na tom putu — problemi koji se tiču svakog poduzeća, ali i svih ljudi pojedinačno. Stoga i proces održivog razvoja zahtijeva aktivno uključenje svih dionika u onom području u kojem oni mogu dati svoj doprinos.

## Tržišna proaktivnost kroz strateško partnerstvo s malim poduzetnicima

Upravo su gore navedeni problemi i zahtjevi potakli Holcim da svoj doprinos društveno odgovornom poslovanju usmjeri na područje malog poduzetništva u Hrvatskoj. S tim je ciljem 2007. godine u poduzeću proveden projekt kojem je glavna svrha bila razvoj kvalitetnih odnosa s najvažnijim interesno–utjecajnim skupinama tj. zaposlenicima, suradnicima i poslovnim partnerima, uz istovremeni angažman malih hrvatskih poduzetnika kako bi se među svim sudionicima razvila obostrano korisna suradnja.

Načela društveno odgovornog poslovanja, kao ključna načela Holcimova poslovanja, poduzeće je potaknulo na razmišljanje na koji način mogu dati svoj doprinos malom hrvatskom poduzetništvu. Godine 2007. dolaze na ideju božićnih poklona; svakog mjeseca prosinca ovo poduzeće svojim zaposlenicima, suradnicima i partnerima daruje poklone te su došli do ideje zašto ne napraviti nešto

korisno za širi krug ljudi i zašto tu svoju potrebu ne spojiti s korišću za nekog drugog. Iz tog se stava razvila ideja o angažiranju malih hrvatskih poduzetnika, od kojih su godinu za godinom otkupljivani proizvodi; svaki drugačiji, poseban i personaliziran. Odluku o poklonima donijeli su na osnovi triju kriterija, objašnjava Julija Škoro, voditeljica marketinga i komunikacije:

1. Poklon mora biti hrvatski proizvod.  
„Kako su i svi naši proizvodi, cement, beton i agregat potpuno hrvatski proizvodi, u sveopćoj krizi proizvodnje, odlučili smo se na taj način podržati i ostale hrvatske proizvođače.”
2. U proizvod mora biti uloženo puno truda i ljudskog rada  
„I mi u Holcimu ulažemo puno rada u proizvodnji i truda i vremena s našim dragim kupcima.”
3. Orijentacija malim proizvođačima i udrugama.  
„Ovime želimo dati svoj doprinos razvoju poduzetništva u Hrvatskoj.”

Godine 2011. Holcim je za dobavljače svojih božićnih poklona odabrao poduzeće OPG Plesničar iz Fužina u Gorskom kotaru. S ovim obiteljskim gospodarstvom je u prethodnoj godini ostvario uspješnu suradnju "Holcimov Agrocal potpomogao je rastu i uspješnom urodu biljaka OPG Plesničara. Holcim je odabrao upravo ovo poduzeće zato što je prepoznao vrijednost proizvoda poduzeća te veliki trud i rad uloženi u njihovu proizvodnju.

Obitelj Plesničar iz dugogodišnjeg je hobija sakupljanja samoniklog ljekovitog bilja te spremanja raznih ljekovitih pripravaka osjetila potrebu učiniti korak dalje. Tako nastaje obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo Plesničar. Godine 2008. podiže nasad „lavande angustigolie” (odnosno prave lavande), kojoj iznimno pogoduje kontinentalna klima i goransko podneblje, a 2009. proširuje nasad na jedan hektar te sadi melisu i neven. Sve biljke tretira prirodno, a nastavlja sakupljati i samoniklo ljekovito bilje koje i danas koristi za razne pripreme. Osim što nudi proizvode, ova obitelj poziva u posjet svojem gospodarstvu, nudeći šetnje nasadom lavande, pripremajući edukativne sakupljačke radionice na temu ljekovitog bilja te omogućujući degustaciju svojih proizvoda. Prodaja ovog poduzeća bila je ograničena na manji broj klijenata koji su bili upoznati s njihovim proizvodima, a pritom nije korištena nikakva marketinška promocija. U kolovozu 2011. Holcimov odjel za marketing stupa u kontakt s vlasnicom poduzeća, Aleksandrom Plesničar, kojoj predstavljaju ideju o božićnim poklonima i s kojom pokreću novu suradnju. Kroz naredne je mjesece uloženo puno truda

i rada s obje strane te na kraju Holcim otkupljuje cjelogodišnje zalihe malenog obiteljskog gospodarstva po njihovoj standardnoj tržišnoj cijeni. Od kupljenih proizvoda izrađeno je 650 poklona, što je uslijed gospodarske krize OPG-u Plešničar dalo novu tržišnu priliku te besplatnu promociju među Holcimovim zaposlenicima i poslovnim partnerima. Proizvodi su pakirani u kutije koje su nosile omot s Holcimovim imenom i porukama zašto je baš ovaj proizvod koristan za čovjeka i njegovo zdravlje.

Kao što je vidljivo na slikama 1, 2 i 3 izrađena su tri tipa poklona:

1. Poklon A: pekmez, čaj i sirup ili liker od lavande
2. Poklon B: pekmez i čaj od lavande
3. Poklon C: dvije vrste čaja od lavande u platnenim vrećicama

Slika 1.  
Poklon A



Slika 2.  
Poklon B



Slika 3.  
Poklon c



Važnost ove inicijative prepoznale su obje strane te su na najbolji mogući način iskoristile maksimum u tržišnim prilikama u kojima su se našle. Ovim je načinom poklanjanja Holcim ostvario nekoliko ciljeva:

- kupljeni su pokloni koji se povodom Božića daruju zaposlenicima, suradnicima i partnerima poduzeća,
- potpomognuto je malo obiteljsko gospodarstvo, čime je proveden jedan od načina djelovanja društveno odgovornog poduzeća, a po čijim načelima Holcim svakodnevno radi; iz obične potrebe za poklonima zapravo je po stignut viši cilj,
- primateljima poklona Holcim je svojim trudom uloženi u odabir i pribavljanje poklona pokazao njihovu važnost za poduzeće.

Koristi za opg Plesničar:

- potpomognuto je malo obiteljsko gospodarstvo kojem je novac zarađen prodajom cjelokupnih zaliha omogućio daljnje poslovanje,
- raširen je dobar glas o obiteljskom gospodarstvu i njegovim proizvodima među primateljima poklona (Holcimovim poslovnim partnerima), ali i šire, čime je Plesničar stekao nove kupce,
- opg Plesničar nakon ove suradnje započinje proširenje svojih nasada i poslovanja.

Holcimov doprinos može izgledati malen i beznačajan za šire društvo, no neosporivo je kako je promijenio život poduzetnika kojeg su odabrali. Duboko vjerujući u koncept društveno odgovornog poslovanja, Holcim šalje jasnu poruku kako javnosti, tako i ostalim poduzećima, na neki ih način potičući da razmisle

o svojem poslovanju. Mogli su se odlučiti za uvezenu robu iz Kine, ne bi bili ni prvi ni posljednji. Tako bi sigurno smanjili trošak poklona i izbjegli proces biranja najprikladnijeg malog hrvatskog poduzetnika za suradnju. Vrlo vjerojatno bi uštedjeli i vrijeme i trud i novac, no krajnji je cilj koncepta DOP-a poslovanje svih poduzeća po navedenim načelima odgovornosti; svaki je početak najteži, no promjene počinju od pojedinaca.

### PITANJA ZA RASPRAVU:

1. Koji su ključni elementi putem kojih Holcim pokazuje kako je integrirao društveno odgovorno poslovanje u svoj poslovni model? Mislite li kako je Holcim društveno odgovoran zbog djelatnosti iz koje dolazi? Objasnite svoj odgovor. Možete li pronaći neke elemente društveno odgovornog poslovanja koji su specifični za RH bez obzira što je Holcim Hrvatska poduzeće u stranom vlasništvu? Koje je sve društveno odgovorne projekte Holcim proveo u Hrvatskoj?
2. Zbog čega mislite da se Holcim fokusirao na borbu protiv korupcije? Mislite li da je to tema kojom bi se trebalo baviti poduzeće u privatnom vlasništvu?
3. Zbog čega mislite da je Holcim u borbu protiv korupcije uključio udruge iz civilnog društva? Koja je i kakva je uloga medija u borbi protiv korupcije? Koja su tri glavna kriterija kojih se Holcim držao prilikom kreiranja ideje o poklonima za poslovne partnere i kako su oni povezani s društveno odgovornim poslovanjem?
4. Zbog čega se, prema Vašem mišljenju, Holcim odlučio za ovakav način suradnje prilikom kreiranja darova za svoje poslovne partnere, mislite li da se taj način isplati? Pojasnite važnost ovakvog pristupa Holcima za male poduzetnike u Republici Hrvatskoj? Na koji način je suradnja s Holcimom pomogla OPG Plesničar? Mislite li da ovakvi oblici suradnje mogu doprinijeti razvoju malog poduzetništva u Republici Hrvatskoj?



- 1 Dostupno na: <http://www.holcim.com/en/about-us.html> (15.6.2012.)
- 2 Dostupno na: <http://www.cemnet.com/News/story/128876/lafarge-and-holcim-plants-in-tyre-agreement-canada.html> (15.6.2012.)
- 3 Holcim Hrvatska, Izvješće o održivom razvoju 2010. Dostupno na: [https://home-cms.holcim.com/holcimcms/fileadmin/templates/HR/doc/Holcim\\_izvjesce\\_odrzivi\\_razvoj\\_2010.pdf](https://home-cms.holcim.com/holcimcms/fileadmin/templates/HR/doc/Holcim_izvjesce_odrzivi_razvoj_2010.pdf) (21.2. 2012.)
- 4 ibid.
- 5 Dostupno na: <http://www.holcim.hr/hr/mediji-i-tisak/objave-za-medije/najnovije-objave-za-medije/article/zadrrali-udio-na-trriitu-i-likvidnost.html> (20.6.2012.)
- 6 Bičak, D.: Kad je bilo najteže, matična tvrtka iz Švicarske pomogla je s 20 milijuna eura, dostupno na: <http://limun.hr/main.aspx?id=785534&Page=1> (21.6.2012.)
- 7 Ibid.
- 8 op. cit. pod 3
- 9 Svjetski sporazum pokrenut 2000. godine. Global Compact UN-a je najveća svjetska inicijativa korporativnog građanstva. Do svibnja 2007.godine, u inicijativu se uključilo više od 3 000 trgovačkih društava iz 100 zemalja, te više od 700 udruga i međunarodnih organizacija rada. Svi djeluju na razvoju društveno odgovornog poslovanja, pri čemu čine poslovanje dijelom rješenja za izazove globalizacije. Na taj način, privatni sektor — zajedno s drugim društvenim čimbenicima — može pridonijeti razvoju održivije i obuhvatnije globalne ekonomije.
- 10 Holcim Hrvatska, dostupno na: <http://www.holcim.hr/hr/o-nama/profil-tvrtke.html> (21.2.2012.)
- 11 engl. Global Compact
- 12 Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012): Leksikon održivog razvoja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, str. 276.
- 13 Vlada Republike Hrvatske (2010): Holcim – Natječaj za sponzorstvo 2010. na temu borbe protiv korupcije. Dostupno na: <http://www.uzuvrh.hr/vijest.aspx?pageID=1&newsID=985> (21.6.2012.)
- 14 Holcim Hrvatska (2010): Rezultati natječaja za sponzorstva i donacije. Dostupno na: <http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/sponzorstva-i-donacije/rezultati-natjecaja-za-sponzorstva-i-donacije/2010.html> (21.6.2012.)
- 15 Ibid.
- 16 op. cit. pod 11
- 17 op. cit. pod 10
- 18 Holcim i Hrvatski šumarski institut (2012): Znanstveno – stručna suradnja Hrvatskog šumarskog instituta i tvrtke Holcim mineralni agregati 2007-2012. Dostupno na: [http://www.holcim.hr/fileadmin/templates/HR/doc/Holcim\\_mogucnosti\\_primjene\\_zavicajnih\\_vrsta\\_u\\_sanaciji\\_kamenoloma.pdf](http://www.holcim.hr/fileadmin/templates/HR/doc/Holcim_mogucnosti_primjene_zavicajnih_vrsta_u_sanaciji_kamenoloma.pdf) (21.6.2012.)
- 19 op. cit. pod 3



# JADRAN — GALENSKI LABORATORIJ

---

znanje, kvaliteta i inovacija za bolju budućnost

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja su izradili studenti Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Mateo Polić](#), [Katarina Stojaković](#), [Vanda Horvat](#) i [Ana Sudar](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Analiza farmaceutskog tržišta

Farmaceutska industrija jedna je od najinovativnijih, inventivnijih i profitabilnijih industrija visoke tehnologije, unutar koje se konstantno razvijaju nova podružja poput bionike, biotehnologije, biomimikrije i farmakogenomike.<sup>1</sup> Razlozi visoke profitabilnosti jesu konstantno povećanje troškova zdravstvenog osiguranja uslijed napretka medicine, starenja stanovništva i iz godine u godinu sve većeg broja kroničnih bolesnika.<sup>2</sup> Zbog svog izrazitog profitnog potencijala i dinamičnosti koji su bazirani na kontinuiranoj inovaciji, farmaceutska industrija privlači sve veći broj malih i srednjih lokalnih proizvođača, što utječe na povećanje konkurencije unutar te djelatnosti. Primjerice, u Hrvatskoj je 2000. godine bilo 70-ak registriranih dobavljača lijekova, a danas ih ima već preko 200, uključujući gotovo sve multinacionalne generičke farmaceutske kompanije.<sup>3</sup> Kao odgovor na takve trendove, u zadnjih desetak godina dolazi do intenzivnog okrupnjavanja, udruživanja, spajanja, pripajanja i ostalih integracijskih procesa na lokalnom, regionalnom i globalnom farmaceutskom tržištu te nastajanja svih oblika organizacijskih struktura. Tako danas, osam multinacionalnih kompanija drži oko 50% ukupnog tržišta generičkih lijekova.<sup>4</sup> Strane kompanije šire svoje poslovanje u Hrvatskoj ponajprije kroz zajednička ulaganja s lokalnim poduzećima, zatim kroz spajanja i preuzimanja. Hrvatska poduzeća također profitiraju od stranih ulaganja u sektor farmaceutike zbog transfera tehnologije i rasta ukupnog tržišta koje se temelji na inovacijama.

Farmaceutska industrija ima vrlo dugu tradiciju u Republici Hrvatskoj, potrebna znanja i vještine kao i vrlo pozitivne trendove koji obećavaju daljnji budući razvoj. Snažan razvoj lokalne farmacije zabilježen je kroz 18. i 19. stoljeće kada se osniva studij farmacije u sklopu Sveučilišta u Zagrebu te prvi svjetski znanstveni Zavod za farmakognoziju u Zagrebu. Tada, osnivanjem tvornice lijekova „Thierry“ u Predgradi započinje i formalni razvoj hrvatske farmaceutske industrije.<sup>5</sup> Danas, najvažnije lokalne farmaceutske kompanije u Hrvatskoj su Pliva (Teva Pharmaceuticals Group), Belupo i Jadran – Galenski Laboratorij (JGL), a uz njih tu je i 50-ak međunarodnih farmaceutskih kompanija koje u RH imaju uglavnom prodajne urede.<sup>6</sup> Pliva je početkom 2011. s 12%-tnim tržišnim udjelom lider u hrvatskoj farmaceutskoj industriji. Iako se po količini prodanih kutija lijekova Pliva i Belupo nalaze na istoj razini, po prihodima je Pliva i dalje vodeća. Unatoč takvom trenutnom stanju, Belupo bilježi pozitivan trend povećanja prodaje kutija lijekova, dok općenito govoreći, prodaja Plivinih lijekova bilježi pad.<sup>7</sup> JGL je dosegao tržišni udio od 3,03 posto, dok je udjel na tržištu otc lijekova i dijetetike na razini od 7 posto.<sup>8</sup>

Farmaceutska industrija predstavlja 4% ukupne proizvodnje i zapošljava 1.7% ukupno zaposlenog stanovništva u sektoru proizvodnje.<sup>9</sup> Prema studiji iz 2008. godine, hrvatsko farmaceutsko tržište pokazuje pozitivne trendove rasta te se predviđa kako će stopa rasta tržišta iznositi 7 do 9%.<sup>10</sup> Generički lijekovi čine 70% tržišta lijekova, a njihova registracija traje kraće od 9 mjeseci dok registracija originalnih lijekova može trajati i do 3 godine. Zanimljiva je činjenica da su plaće u poduzećima čija je primarna djelatnost farmacija čak 37% veće od hrvatskog prosjeka.<sup>11</sup> Procijenjuje se da će potrošnja generičkih lijekova u odnosu na cjelokupnu potrošnju u farmaceutskoj industriji, porasti s 27% u 2010. godini na čak 39% u 2015. godini.<sup>12</sup>

Kada se govori o konkurenciji na tržištu lijekova, mora se naglasiti kako uglavnom postoje dva tipa poslovnih subjekata.<sup>13</sup> Poduzeća koja ulažu velika financijska sredstva u istraživanje i razvoj novih lijekova zovu se originatori. Oni su u manjini i takvih u svijetu postoji jako malo iz jednostavnog razloga što je za plasman jednog lijeka na tržište potrebno oko milijardu dolara pa se većina orijentira na proizvodnju generičkih lijekova.<sup>14</sup> Drugi tip poduzeća su generička. Generički lijek predstavlja farmaceutski proizvod koji je identičan ili bioekvivalentan originalnom lijeku u dozi, neškodljivosti, putu i načinu primjene, kvaliteti i obliku. Pojednostavljena definicija generičkog lijeka bila bi da je to farmaceutski proizvod kojem su istekla patentna prava te ga može proizvoditi svaki drugi proizvođač pod uvjetom da zadovoljava vrlo stroga pravila dobre proizvođačke (GMP<sup>15</sup>) i dobre kliničke prakse (GCP<sup>16</sup>). Za proizvodnju generičkih lijekova nisu potrebna znatnija ulaganja u istraživanje i razvoj što direktno rezultira nižom cijenom takvih proizvoda.<sup>17</sup> U SAD-u i Europskoj uniji patentna prava na novi lijek traju 20 godina od trenutka kada ga odobre regulatorna tijela.<sup>18</sup>

Nakon pripajanja Plive američkom Barru, na hrvatskom tržištu ne postoje više originatori, već samo generičke kompanije. Osim već navedenih (Jadran – Galenski laboratorij, Pliva i Belupo) od najvažnijih tu su i PharmaS, Genera, Farmal, Phoenix, Atlantic te Ivanić i sinovi. Ovaj podatak ukazuje na određenu dinamiku, a ujedno je i pokazatelj kako se tržište lijekova u Hrvatskoj razvija u dobrom smjeru te da je hrvatska farmaceutska djelatnost prilično aktivna, a svoje poslovanje sve češće usmjerava i na inozemna tržišta. Hrvatska farmaceutska industrija usmjerena je na generičke lijekove i ulaže velike napore u stalnu izobrazbu kako bi bila u skladu sa svjetskim trendovima koji su nužni za održanje konkurentnosti, kako na domaćim tako i na inozemnim tržištima.<sup>19</sup> Osim u

zemlje u okruženju, najviše se izvozi u Rusiju, SAD, Njemačku i Poljsku, stoga je u 2009. godini izvoz iznosio 409,9 milijuna dolara.<sup>20</sup> Zbog poslovanja na inozemnim tržištima, hrvatske farmaceutske kompanije su već uskladile svoje poslovanje s europskim propisima i standardima kao što su američki FDA (Food and Drug Administration) i europski EMA (European Medical Agency) pa skorašnji ulazak Hrvatske u Europsku uniju neće zahtijevati znatnije zakonske promjene, osim u dijelu kojim je navedena industrija obuhvaćena REACH Uredbom.<sup>21</sup>

## Temelj razvoja — održivo poslovanje

Jadran – Galenski laboratorij dioničko je društvo za proizvodnju i promet farmaceutskih i kozmetičkih proizvoda sa sjedištem u Rijeci. Poduzeće je utemeljeno 1991. godine kao prvo u potpunosti privatizirano farmaceutsko dioničko društvo u Hrvatskoj. Iste te godine registriran je i prvi lijek — „Carbo Medicinalis“ tablete. U to iznimno nepovoljno razdoblje za Hrvatsku, kada su stečajevi, propasti i broj nezaposlenih bili u porastu, JGL je započeo svoje poslovanje sa jednom miješalicom za slastice. Poduzeće je prvenstveno raslo na temeljima centralnog laboratorija za izradu i kontrolu magistralnih i galenskih pripravaka „Ljekarne Jadran“ Rijeka. „Počeci su bili skromni, ali ni tada nam nije nedostajalo ambicije i vjere u uspjeh. Od početka smo shvaćali da se konkurentnost i rast mogu postići samo znanjem, kvalitetom i inovacijom, kao i tržišnom ekspanzijom“, kaže gospodin Ivo Usmiani, direktor farmaceutske kuće JGL.<sup>22</sup> Danas je JGL snažno poduzeće koje je učvrstilo svoju poziciju na iznimno kompetitivnom regionalnom i globalnom farmaceutskom tržištu. U Hrvatskoj je treće poduzeće u nacionalnoj farmaceutskoj industriji, iza Plive i Belupa, s ostvarenim prihodi- ma od 518 milijuna kuna u 2011. godini. Također je i JGL jedno od 100 najuspješnijih poduzeća u Republici Hrvatskoj.<sup>23</sup> Misija poduzeća je unapređenje kvalitete života kroz brigu o zdravlju klijenata, a ona se ostvaruje kroz jasno definiran sustav vrijednosti od kojih su najvažniji timski rad na svim razinama organizacije, bliskost u komunikaciji, izvrsnost koja se manifestira kroz jasno i visoko postavljene ciljeve i standarde kvalitete i izvedbe te kroz poticanje svih dionika na kontinuirano učenje i razvoj, kao i na preuzimanje odgovornosti i inicijative kako bi JGL ostvario dodanu vrijednost sebi i svojim partnerima.

Transformacija iz lokalnog laboratorija prema snažnom i jednom od najbrže rastućih farmaceutskih poduzeća na lokalnom tržištu, dogodila se isključivo

organskim rastom — razvojem novih proizvoda i osvajanjem novih tržišta. Poduzeće se od samih početaka u sklopu svoje strategije usmjeravalo na opsluživanje dostupnih i profitabilnih niša na području generičkih lijekova na domaćem tržištu, čemu je ubrzo uslijedio i izlazak na strana tržišta. Već 1992. godine potpisan je prvi ugovor o zastupanju i distribuciji sa slovenskim poduzećem Salus d.d., a do kraja desetljeća JGL se pokušava regionalno pozicionirati te je svoju distribuciju proširio na tržište BiH, Makedonije, Srbije i Kosova. Početkom 21. stoljeća poduzeće je započelo sa strateškim širenjem i na tržište Rusije, a zatim i na ostala tržišta CIS-a<sup>24</sup> (Ukrajina, Kazahstan, Armenija, Gruzija, Azerbajdžan, Bjelorusija i Moldavija), a prihod JGL-a u 2011. godini samo u toj regiji iznosio je više od 40 milijuna eura. Danas JGL opslužuje tridesetak međunarodnih tržišta s udjelom izvoza u ukupnim prihodima od čak 70%, a svoj fokus u budućnosti planira usmjeriti na širenje na velika i brzorastuća tržišta četiriju ključnih regija svijeta — Bliski istok, Zapadnu Europu, SAD i Južnu Ameriku.<sup>25</sup>

Međunarodni uspjeh poduzeća rezultat je, prije svega, detaljne analize tržišnih segmenata, potencijala i konkurenata, kao i odabira najboljeg razdoblja za lansiranje proizvoda, pri čemu ništa nije prepušteno slučaju. Dominacija izvoza u strukturi prodaje rezultat je dugogodišnjih napora i ulaganja u konkurentne proizvode, tržišta i kupce, a kako i sam gosp. Usmiani kaže: „Današnja je ekonomija, ekonomija obujma, u kojoj opstaju ona proizvodna poduzeća koja svoje proizvode mogu internacionalizirati.”<sup>26</sup>

Široki portfelj proizvoda JGL-a, u različitim farmaceutskim oblicima, pretežno je rezultat vlastitog razvoja, ali i partnerstva s drugim farmaceutskim kompanijama, kao što su Bristol-Myers Squibb, Krka, Christian Hansen i Zetta Pharmaceutici. Danas JGL u svom portfelju ima preko 500 vlastitih proizvoda, a fokusirani su na razvoj generičkih lijekova s dodanom vrijednošću u ključnim terapijskim područjima (lijekovi s učinkom na kardiovaskularni sustav, lijekovi s učinkom na krv i krvotvorne organe, lijekovi s djelovanjem na probavni sustav i izmjenu tvari te lijekovi s djelovanjem na osjetila) koji su na tržištu pod vlastitim zaštićenim nazivima. Široka paleta njihovih generičkih lijekova, u velikom broju farmaceutskih oblika i doza, omogućuje liječnicima da odaberu najbolji lijek za liječenje svog pacijenta.

Kao što je već napisano, današnje su tržišne pozicije stečene sustavnim ulaganjem u znanja i razvoj zaposlenih, u razvoj i lansiranje novih proizvoda,



investiranjem u suvremenu tehnologiju te nova tržišta. Prosječna stopa rasta u proteklih 20 godina je 23%, što je JGL svrstalo među takozvane poduzetničke gazele ili skupinu najbrže rastućih i najstabilnijih hrvatskih poduzeća. U proizvodne kapacitete neprekidno se ulaže kako bi se održali i još više unaprijedili dostignuti visoki standardi proizvodnje. Proizvode čvrste oralne oblike — kapsule i tablete; polučvrste oblike — masti, kreme i gelove; otopine — sirupe, biljne kapi, dermatološke otopine i čajeve. Specijalizirani su za proizvodnju sterilnih otopina (kapi za oči, sprej i kapi za nos). U sve procese realizacije proizvoda kontinuirano ugrađuju suvremena načela upravljanja kvalitetom. To, prije svega, uključuje zahtjeve GMP-a<sup>27</sup>, ali i zahtjeve drugih standarda, kao što su ISO 9001, ISO 13485<sup>28</sup> i ISO 22000 koji se temelji na osnovnim HACCP principima. Danas je poduzeće certificirano prema EC GMP i navedenim ISO standardima, a u procesu je i dobivanja kanadskog GMP-a. S mišlju i odlučnošću kako je kvaliteta njihov imperativ, osim neprestanog unapređenja proizvodnih postupaka, traže se i primjenjuju nova, inovativna tehnološka rješenja te se tržištu i kupcu nastoji pružiti profesionalna, iskrena i personalizirana usluga.

Osim pažljivo i detaljno laboriranog pristupa strategiji poslovanja koja se redovito revidira i prilagođava, poduzeće svoj uspjeh pripisuje zaposlenicima, kao najzaslužnijem čimbeniku uspjeha i najvećem razvojnom potencijalu poduzeća. Smatraju kako su temelj rasta i razvoja oduvijek bili znanja, vještine i sustav vrednota svih zaposlenika. Od 524 zaposlenika, njih 63% ima visoku stručnu spremu, a prosječna dob je 38 godina, što kulturu poduzeća čini vrlo dinamičnom, modernom i poduzetničkom. Njihov cilj je kontinuirani razvoj vještina upravljanja i vodstva na svim razinama i pružanje prilike svima za osobni razvoj pa tako primjerice s ciljem održavanja motivirajućeg timskog okruženja organiziraju edukativne radionice engleskog i ruskog jezika. U poduzeću žele strateški upravljati svojim ljudskim potencijalima pa se sustavno vrši ocjenjivanje i nagrađivanje najboljih na godišnjoj razini i u to su uključeni svi zaposlenici. Ovaj sustav ujedno predstavlja priliku za rano prepoznavanje problema i njihovo uspješno rješavanje.

Jedan od primjera poticanja zaposlenika na osobni razvoj jest i sudjelovanje na edukacijsko promotivnom projektu Instituta za ambalažu i tiskarstvo (IAT) pod nazivom „Ambalaža – proizvod – potrošač” čiji je središnji dio izložba haljina od ambalažnih materijala poznatih robnih marki pod nazivom „Kopčaj me selotej-pom”. Cilj projekta je bio informirati i educirati potrošače o proizvodu i ambalaži,

njenim funkcijama, značaju, oznakama i načinu zbrinjavanja. Dizajnerskim izazovom i iskorakom u područje ambalažnih materijala posebno se skretala pozornost na potrebu visoke razine promišljanja ambalaže i s tog aspekta. Zaposlenici JGL-a na tom su projektu sudjelovali s instalacijama-toaletama Lactogyna i Aqua Maris, koje su naziv dobile po ključnim markama i proizvodima poduzeća.

Vijest koja je ove godine najviše utjecala na razvoj dobrog odnosa sa zaposlenicima zasigurno je dorada u postojećem sustavu plaća i kompenzacija, a sukladno akcijskom planu postavljenom temeljem rezultata istraživanja zadovoljstva, klime i angažiranosti 2011. godine. U JGL-u naglašavaju kako su uvijek, u okviru svojih mogućnosti i specifičnosti, nastojali da sustav plaća i nagrađivanja bude što je moguće pravedniji i transparentniji, no kako poduzeće raste, pokazala se potreba za izmjenom sustava kojemu je primaran cilj da svatko unutar poduzeća prije svega zna koje je njegovo mjesto i koja se isporuka od njega očekuje o čemu svjedoči i vezanje ciljeva u Ugovorima o učinku na strateške ciljeve poduzeća. Prvi korak u procesu izmjena sustava plaća i kompenzacija omogućila je Vlada RH koja je odlučila da s ciljem rasterećenja cijene rada i dizanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, poslodavcima od 1. svibnja 2012. umanji obvezu plaćanja doprinosa za zdravstvo s 15% na 13%. Time se i JGL-u oslobodio budžet od cca 700.000 kuna koji se odlukom Uprave vratio u sustav kroz povećanje plaća zaposlenicima i to prije svega najniže plaćenim razredima.<sup>29</sup>

Osim dorada u sustavu plaća, JGL od lipnja 2012. godine uvodi i poboljšanja na području internih razvojnih programa, a određivanje razvojnih potreba cijelog sustava krenulo je od prikupljanja realnih potreba i ciljeva edukacija svih zaposlenika koji su potom analizirani od strane odjela za ljudske resurse i odgovornih menadžera. Na osnovu analize definirani su prilagođeni i fokusirani razvojni programi koji će se naći u katalogu edukacija za 2012./2013. godinu. Pristup učenju i unapređivanju vještina i znanja u JGL-u, gdje god je moguće, trebao bi se bazirati na pristupu 70-20-10, gdje: 70% predstavlja razvoj kroz posao/projekte/interni angažman, 20% predstavlja „mentoring“ i „coaching“ te treninge za unapređenje osobnih vještina, a 10% otpada na formalne i stručne edukacije. Kategorije edukacija izdvojene kao dugoročne i kontinuirane inicijative, a za koje je procijenjeno da su strateški i poslovno važne su: edukacije iz područja specifičnih vještina i znanja (npr. strani jezici i to posebno engleski i ruski jezik, te IT edukacije, projektni menadžment i ljudski potencijali) te edukacije iz područja razvoja ciljanih vještina.

Kako bi JGL osigurao bolju budućnost svojim ljudima, odjel za ljudske resurse aktivno radi na projektu „Program spoj“, koji je jedan od najnovijih projekata, a ujedno i svojevrsna marka odjela ljudskih potencijala namijenjena tržištu rada, koji nastaje s ciljem privlačenja, a potom strukturiranog i ciljanog razvijanja odabranih mladih, visoko obrazovanih talenata za područja koja su strateški važna i ključna za JGL. Program je zamišljen kao jednogodišnja praksa, odnosno rotacija po ključnim funkcijama unutar poduzeća (npr. proizvodnja, istraživanje i razvoj, strateški marketing, razvoj poslovanja, prodaja), a sve u cilju dobivanja šire slike i s fokusom na područje za koje je pokazan i prepoznat afinitet kod potencijalnog kandidata. Do sada je postavljen koncept projekta, razvijen vizualni identitet programa i napravljeno je probno lansiranje među studentskom zajednicom u sklopu sponzorstva „ESTUDENT“ inicijativi te udrugama farmaceuta u zemlji i regiji. Prvi rezultati potvrdili su nam da je ideja dobro prihvaćena te su počele stizati i prve prijave.<sup>30</sup>

Uz izniman doprinos razvoju vlastitih zaposlenika, poduzeće ulaže napore u stvaranje bliskosti s kupcima te taj odnos, uz internacionalizaciju poslovanja, smatra temeljnom strateškom odrednicom. Sustavnim ulaganjem u znanja zaposlenih, JGL nastoji razviti i lansirati nove proizvode te širiti portfelj pri čemu je naglasak na kvaliteti proizvoda s namjerom uspostavljanja što boljeg odnosa s kupcima. Tako i u samoj misiji poduzeća stoji namjera unapređenja kvalitete života svojih kupaca, kroz brigu o njihovoj zdravlju.

## Lokalni fokus

Osim navedenih aktivnosti, uspjeh JGL-a pripisuje se i razvijanju svjesnosti o utjecaju i odgovornosti prema lokalnoj zajednici. Tako je od 2000. godine poduzeće punopravan član Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), neprofitne ustanove privatnog sektora koja u cilju ima pronaći razvojne puteve koji uravnotežuju poslovni uspjeh, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša. U kontekstu održivog razvoja, kontinuirano radi na širenju razumijevanja održivog razvoja kako među zaposlenicima unutar poduzeća, tako i izvan njega, sredstvima javnog informiranja te sudjelovanjem u projektima na razini grada, županije, ali i šire. Članstvom u HRPSOR-u, zbog uzajamne podrške svih članica, ali i konkretne zajedničke aktivnosti (okrugli stolovi, predavanja, edukacije, povezivanje sa stručnjacima različitih poduzeća i područja), JGL je dobio mogućnost kvalitetnijeg

ostvarivanja dijela misije o održivom razvoju. U JGL-u postoji razvijena svijest o utjecaju i odgovornosti prema mikrookruženju. S obzirom na propulzivan rast poduzeća, od izuzetne važnosti za održivi razvoj svakako je uravnoteženost svih područja na koje ima utjecaj. Sa željom da takvu ravnotežu kontinuirano održava, a ujedno je i promovira prema svojim dionicima, JGL iz godine u godinu nastoji svoj rast pratiti adekvatnim planskim aktivnostima iz područja društvene odgovornosti i zaštite okoliša, pritom održavajući stabilnom svoju ekonomsku bazu.

U Hrvatskoj i u većini zemalja izvješćivanje gospodarstvenika o održivosti potpuno je dragovoljno. JGL je svoje prvo izvješće o održivosti izdao za 2007. i 2008. godinu transparentno informirajući svoje dionike o relevantnim činjenicama iz poslovanja. Po uzoru na ona poduzeća koja su već ušle u krug izvrsnih, JGL se prilikom pisanja IOR-a služio svjetski priznatim smjernicama GRI-a kako bi zadovoljio kriterij usporedivosti koji je najbolje došao do izražaja 2011. godine, kada su izdana Izvješća za 2008. i 2009. te 2010. godinu. Od samih početaka članstva u HRPSOR-u pa do 2010., kada izdaje svoje drugo i treće Izvješće o održivom razvoju, JGL nastoji i sustavno, a ne samo deklarativno, biti među poduzećima koja su nositelji promjena i promotori održivog razvoja. Poduzeće svoje izvještaje izrađuje kroz tri grupe pokazatelja:

- društvene,
- zaštite okoliša,
- ekonomske.

Preispitujući stalno dobivene rezultate, u JGL-u ih pokušavaju konstruktivno kritički sagledati i planirati daljnje aktivnosti kojima mogu unaprijediti postojeći poslovni model i osigurati održivost u svim segmentima poslovanja. Svojom misijom, vizijom i strategijom JGL je usmjeren unapređivanju zdravlja ljudi pa su aktivnosti iz područja zaštite okoliša u službi ovakvih usmjerenja. Cilj poduzeća je na vrijeme planirati te ažurno provoditi aktivnosti zaštite okoliša u skladu s važećom regulativom te priznatim smjernicama uvijek kada je to potrebno:

- za svaku proizvodnu lokaciju,
- za svaki novi pogon koji se gradi, kao i za svaki postojeći koji se obnavlja i/ili unapređuje,
- za sve procese poduzeća,
- uz informiranost i uključenost svih zaposlenika.

Veliko priznanje njihovu nastojanju da kontinuirano poboljšavaju radne i ekološke uvjete, pritom osviješteno smanjujući utjecaj na okoliš te podižući svijest o raznolikosti i uključivanju, svakako je bila nagrada „Indeks DOP-a” 2010. za najveći napredak u odnosu na prošlu godinu. U JGL-u su ponosni što je prepoznata njihova predanost zaštiti okoliša i društvenoj odgovornosti koju iz godine u godinu nastoje unaprijediti sve boljim tehnološkim rješenjima i proizvodnim praksama. Kao što je već napisano, u JGL-u nastoje svojim odnosom prema zaposlenicima i okolišu biti primjer drugima. Cijeneći svoju povijest, unutar područja utjecaja, paze da potomcima u nasljeđe ostave dovoljno resursa kako bi imali barem jednako priliku kao i oni. U tom smislu, sve inicijative i planske aktivnosti kao dio poslovnog sustava poduzeća, sustavno se mjere i o njima se izvještavaju svi dionici. Optimizacijom svojih procesa JGL nastoji postići mjerljive rezultate u sljedećim područjima:

#### Okoliš

- smanjenje štetnih utjecaja — kontrola i razdjeljivanje otpadnih voda,
- povećanje količine zbrinutog otpada,
- smanjenje količine komunalnog otpada.

#### Energenti

- smanjenje potrošnje vode,
- smanjenje potrošnje električne energije,
- smanjenje potrošnje goriva i emisija štetnih plinova pri vlastitom transportu.

Kako bi se osiguralo ispunjavanje postavljenih ciljeva, JGL o navedenim okolišnim indikatorima vodi evidenciju te izrađuje relevantne izvještaje koji su dostupni svim zainteresiranima na uvid.

Kao najvažniju investiciju u 2010. godini u području zaštite okoliša, JGL navodi proširenje kapaciteta uređaja za biološku obradu otpadnih voda te uvođenje sustava obrade tehnoloških i sanitarnih otpadnih voda u pogonu Svilno. Kao rezultat tog ulaganja, ukupna količina otpada je u 2010. u odnosu na 2009. godinu smanjena za 21%, odnosno sa 158.403 kg na 125.390 kg u 2010. godini.<sup>31</sup>

Također se aktivno djeluje i na području energenata, odnosno na području smanjivanja potrošnje vode električne energije te goriva i emisije štetnih plinova pri vlastitom transportu. Podaci za 2010. godinu pokazuju trend smanjenja u odnosu na 2009. godinu za oko 10%. Iako uspješni u tom području, potrošnja

električne energije je porasla tijekom 2010. godine, i to za više od 30%. Kao razloge tom negativnom trendu, JGL navodi povećane potrebe za energijom uslijed uvođenja novih tehnologija, intenzivne građevinske aktivnosti te povećanu brigu za zaposlenike i njihovu udobnost u radnom prostoru.<sup>32</sup>

Potreba za praksom društveno odgovornog poslovanja u JGL-u javila se radi prilagođavanja današnjim brzim promjenama unutar farmaceutskog tržišta, gdje JGL neprestano teži prilagođavanju potrebama društva i unapređenju zdravlja u cjelini. U poduzeću nastoje graditi strateška partnerstva diljem svijeta gdje se prepoznaju i poštuju potrebe drugih, a kako bi aktivno sudjelovao u jačanju općeg zdravstvenog sustava, povećavanju dostupnosti svojih proizvoda i pronalaženju održivih rješenja za zdravstvene izazove.

Dok brigom o zdravlju unapređuje kvalitetu života na svim tržištima na kojima djeluju, JGL kontinuirano nastoji biti pouzdan i odgovoran član zajednice u kojoj razvija svoj poslovni model. JGL nastoji poticati sustavno promišljanje o lokalnoj zajednici, kako unutar poduzeća, tako i izvan poduzeća, pokazujući svoju predanost ideji društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. U poduzeću se kontinuirano nastoje poboljšavati i unapređivati radni i ekološki uvjeti pritom osviješteno smanjujući utjecaj na okoliš, uz podizanje svijesti o raznolikosti i uključivanju, odgovorno upravljanje poslom te podupiranje najviših etičkih standarda na svakoj stepenici stvaranja kvalitetnog proizvoda - od istraživanja i razvoja do prodaje i marketinga. Nadalje, nastoji se i očuvati zdravlje zaposlenika, osigurati siguran rad i radno okruženje. U funkciji ostvarivanja poboljšanih radnih uvjeta izgrađen je novi pogon, nabavljeni su novi strojevi i uređaji te su provedena sva potrebna ispitivanja postojećih strojeva, uređaja i instalacija. Također su ispitani radni okoliš, područje zaštite od požara te se sve zaposlene navodi na obavljanje redovitog liječničkog pregleda.

Kao važan alat u postizanju što kvalitetnijeg i sigurnog radnog mjesta, JGL provodi i kontinuiranu edukaciju svojih postojećih, ali i novih zaposlenika. Nove zaposlenike se prije dolaska na radno mjesto upoznaje sa zaštitom na radu kroz GMP program.

Kao rezultat takvog odnosa prema zaposlenicima, u 2010. godini postignuta je nulta stopa fatalnih ozljeda na radu, dok je broj ozljeda samo s medicinskim tretmanom sveden na 1.<sup>33</sup>

U području sponzorstava i donacija poduzeće nastoji pružiti pomoć onima kojima je to najpotrebnije te podržati projekte koji promiču duh druženja, obrazovanja, sporta i zdravlja. U ovom području posebno se ističu donacije i sponzorstva projekata i djelatnosti koji su povezani sa zaštitom mora i prirode općenito te podizanjem kvalitete života, s obzirom da je to u skladu s misijom i vizijom poduzeća. Tako je u 2011. godini poduzeće izdvojilo 507.845,72 kn za donacije te 573.969,92 kn na račun sponzorstava, čime pokušava vratiti zajednici barem dio onoga što od nje prima. Za usporedbu, u 2010. godini na račun sponzorstva izdvojeno je oko 387.000 kn, a za donacije 365.000 kn, što ukazuje na pozitivan trend povećanja ulaganja u zajednicu. Kad se radi o sponzorstvima, JGL najviše ulaže u sponzoriranje izdavanja stručnih i edukativnih knjiga, sportskih natjecanja te kulturnih priredbi grada Rijeke. Donacije su uglavnom usmjerene na donacije potrebnih aparata i instrumenata, prvenstveno zdravstvenim ustanovama ili ustanovama od posebnog značaja.<sup>34</sup>

Jedan od primjera djelovanja preko donacija je pokrenuta akcija „I tvoja kap pomaze“. Naime, osmišljavanje, dizajniranje i konstruiranje izložbenih štandova na kongresima svake godine iziskuje puno vremena, ali i novca. Vodeći se time, u JGL-u su se zapitali mogu li ovog puta učiniti nešto drugačije. Odlučili su pokrenuti spomenutu akciju kojom će kroz sudjelovanja na kongresima provući i humanitarnu notu. Odlučeno je da će na svakom kongresu donirati određenu svotu novca nekoj humanitarnoj udruzi. Tako su na 12. kongresu Hrvatskog oftamološkog društva održanom u Bolu na Braču od 10. do 13. svibnja 2012., sudionici bili uključeni u akciju na način da su donosili magnete i njima punili instalaciju — kap na izložbenom prostoru JGL-a, a JGL je svaki magnet pretvorio u donaciju vrijednu 100 kuna. Veliki broj učesnika ovog kongresa, od kojih su većina bili liječnici, prepoznali su vrijednost akcije i vrlo rado su se u nju uključili. Donacija JGL-a bila je namijenjena hrvatskoj Zakladi za školovanje slijepih „Marko Brkić“ koju je osnovao Hrvatski savez slijepih — za projekt financijske potpore školovanju slijepih učenika i studenata Hrvatske. Cilj je bio osigurati normalan život slijepim osobama, a kao preduvjet za to je pružanje mogućnosti za kvalitetno školovanje koje njihove obitelji često nisu u stanju pokriti zbog visokih troškova takvog obrazovanja.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

184

---

JADRAN –  
GALENSKI  
LABORATORIJ

1. Kako biste općenito ocijenili društveno odgovorno poslovanje JGL-a? U kojim aspektima mislite kako postoji prostor za napredak? Objasnite svoj odgovor.
2. Kako s reputacijskog aspekta približiti društveno odgovorne aktivnosti JGL-a lokalnoj zajednici? Koji je po Vama najbolji način promocije akcije „I tvoja kap pomaže”? Možete li dati primjer za poboljšanje akcije u budućnosti? Objasnite svoj odgovor.
3. Mogu li se u tom smislu iskoristiti društvene mreže? Koji bi kriteriji, po Vašem mišljenju, trebali biti za donacije i sponzorstva? Kako bi se mogao unaprijediti postojeći model dodjeljivanja sponzorstava i donacija? Na koji način donacije, sponzorstva i akcije poput „I tvoja kap pomaže” potiču poslovanje JGL-a? Ima li takav način poslovanja isključivo pozitivan utjecaj na reputaciju farmaceutske industrije?



- 1 Ivanček, M., Kale, P. i dr. (2011): Farmaceutska industrija. Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/MGR/zkovacevic/9.12.2011.%20FARMACEUTSKA%20INDUSTRIJA.pdf> (15.6.2012.)
- 2 Crnjak, M. (2010): Rast lijekova na recept čuva profitabilnost, Poslovni.hr. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/vijesti/rast-lijekova-na-recept-cuva-profitabilnost-163040.aspx> (21.6.2012.)
- 3 Belupo d.d. (2011): Bila je ovo godina velikih zaokreta i ambicioznih planova, Belupo glasilo, broj 151, str. 8-10
- 4 Chadhuri, S. (2012): Multinationals and Monopolies - Pharmaceutical Industry in India after TRIPS, Economic and Political Weekly, 47 (12), str. 46-54
- 5 Jonjić, D., Grdinić, V. (2012): Hrvatska ljekarnička komora: Ljekarništvo u Hrvatskoj Dostupno na: <http://www.hljk.hr/Ljekarni%C5%A1tvoilijekovi/Ljekarni%C5%A1tvouHrvatskoj/tabid/119/Default.aspx> (15.6.2012.)
- 6 op. cit. pod 1
- 7 Glavina, D. (2012): Eksplozija protresla temelje i fasadu bivšeg diva, Forum. Dostupna na: <http://www.forum.tm/clanak/eksplozija-protresla-temelje-i-fasadu-bivseg-diva-623> (21.6.2012.)
- 8 op. cit. pod 2
- 9 Dostupno na: <http://www.investincroatia.org/112-farmaceutika-i-biotehnologija> (18.6.2012.)
- 10 Ibid.
- 11 op. cit. pod 1
- 12 Ibid.
- 13 Dostupno na: [http://ec.europa.eu/competition/sectors/pharmaceuticals/inquiry/2\\_Originator\\_Generic\\_competition.pdf](http://ec.europa.eu/competition/sectors/pharmaceuticals/inquiry/2_Originator_Generic_competition.pdf) (15.6.2012.)
- 14 Dostupno na: <http://www.consortio-usa.com/html/lifesci.html> (15.6.2012.)
- 15 GMP (Good Manufacturing Practice). Dostupno na: <http://www.gmp-publishing.com/en/> (18.6.2012.)
- 16 akronim od engl. Good Clinical Practice
- 17 op. cit. pod 1
- 18 Dostupno na: [http://www.encyclopedia.com/topic/Pharmaceutical\\_industry.aspx](http://www.encyclopedia.com/topic/Pharmaceutical_industry.aspx) (16.6.2012.)
- 19 Ibid.
- 20 Podaci Sektora za industriju Hrvatske gospodarske komore. Dostupno na: <http://www.adiva.hr/genericki-lijekovi--buducnost-hrvatske-industrije.aspx> (18.6.2012.)
- 21 Ibid.
- 22 Körbler, J. (2012): Ivo Usmiani: Bonuse mogu dobiti svi zaposleni, naš cilj je sretan radnik. Dostupno na: <http://www.vjesnik.hr/ArticlePrint.aspx?ID=48EF15A8-BEFB-48F5-86F1-DCDBCBoEoB8B> (18.6.2012.)
- 23 Dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/o-jgl/jgl-danas> (17.6.2012.)
- 24 cis (Commonwealth of Independent States). Dostupno na: <http://www.cisstat.com/eng/cis.htm> (18.6.2012.)
- 25 Dostupno na: <http://www.jgl.hr/hr/o-jgl/internacionalno-prisustvo> (18.6.2012.)
- 26 op. cit. pod 16

186	27	akronim od engl. Good manufacturing practice
_____	28	Sustav kvalitete za medicinske uređaje.
JADRAN –	29	Preuzeto iz internog newslettera poduzeća JGL za svibanj 2012. godine.
GALENSKI	30	Ibid.
LABORATORIJ	31	Dostupno na: <a href="http://www.jgl.hr/media/433634/ior_2010_final.pdf">http://www.jgl.hr/media/433634/ior_2010_final.pdf</a> (18.6.2012.)
	32	Ibid.
	33	Ibid.
	34	Ibid.

# KING ICT

---

## informatičari štite okoliš

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj“ pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja“ te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja su izradili studenti Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, **Katarina Dvorski** i **Marko Puljić**. Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Gospodarske prilike i njihov utjecaj na poduzeće

Hrvatsko gospodarstvo u posljednjih je 20 godina prošlo kroz tranziciju iz planskog u tržišno gospodarstvo. Iako je danas jasno kako je Hrvatska završila proces prelaska, još su uvijek vidljive mnoge negativne posljedice tog procesa. Kad se tranziciji gospodarstva pridoda i svjetska gospodarska kriza koja je kulminirala 2008. godine i koja u Hrvatskoj još uvijek traje, jasno je zašto gospodarski subjekti u Republici Hrvatskoj nisu imali lagan zadatak da opstanu na tržištu u proteklih nekoliko godina. Hrvatska je, prema procjenama Državnog zavoda za statistiku (DZS), nakon dvije godine pada BDP-a u prošloj, 2011. godini, ostvarila slabašan rast od 0,2%. Podaci (DZS-a) upućuju i na činjenicu da je hrvatsko gospodarstvo na kraju prošle godine počelo ponovno padati jer je u posljednjem tromjesečju zabilježen pad od 0,2% u odnosu na isti kvartal 2010. godine što Hrvatsku dovodi do praga nove recesije.<sup>1</sup> Nakon što je potvrđeno da je gospodarstvo u prošloj godini stagniralo, makroekonomski pokazatelji objavljeni u prvom tromjesečju su ukazali na novi pad aktivnosti. Za Hrvatsku 2012. u novim se makroekonomskim prognozama UniCredit grupe prognozira pad aktivnosti od 1%.<sup>2</sup>

Jasno je kako prethodno prikazane brojke upućuju na nužnost gospodarskog restrukturiranja, odnosno na poticanje konkurentnosti gospodarstva i mladih propulzivnih industrija. Istraživanja provedena od strane Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatske udruge poslodavaca (HUP) pokazuju kako ICT industrija unatrag deset godina unatoč poslovnom padu posljednje dvije godine ostvaruje iznimno dobre rezultate. ICT industrija raste brže od ostalih segmenta hrvatskog gospodarstva što pokazuju i podaci da se u 2009. godini hrvatska ICT industrija sastojala od 2.139 poduzeća s 27.881 radnim mjestom. Ukupni prihod ICT industrije dosegao je 32,4 milijarde kuna, a dodana vrijednost 11,5 milijardi kuna ili 35% ukupnog prihoda. IT komponenta ICT industrije uključivala je 1.853 poduzeća s ukupno 15.114 radnika. Ukupni prihod IT sektora iznosio je 12,6 milijardi kuna, a dodana vrijednost 3,30 milijardi kuna. Telekom sektor uključio je 285 poduzeća s 12.767 radnih mjesta. Telekom industrija ostvarila je ukupni prihod od 19,79 milijardi kuna i generirala 8,16 milijardi kuna dodane vrijednosti. U razdoblju od 1999. do 2009. ukupni prihod hrvatske ICT industrije je rastao po prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 10,6%. ICT poduzeća su u 2009. godini činile 2,3% od ukupnog broja poduzeća u nefinancijskom sektoru u zemlji te su generirale 5,3% od ukupnog prihoda pri čemu su doprinijele sa 7,8% ukupnom iznosu ostvarene dodane vrijednosti. Istodobno, zaposlenici u ICT segmentu činili su 3,1% u ukupnom broju radnih mjesta u nefinancijskoj industriji u zemlji. U 2009. godini izvoz računalnih i informacijskih usluga iz Hrvatske u apsolutnom iznosu (117,2 milijuna eura) bio je znatno niži negoli u razvijenim zemljama kao

što su Irska, Danska i Finska, ali veći od zemalja iz okruženja Sloveniji, Srbiji i Makedoniji. Gledano u relativnom iznosu — izvoz računalnih i informacijskih usluga na milijun stanovnika, Hrvatska je ispred zemalja regije, a iza Slovenije i promatranih razvijenih zemalja.<sup>3</sup> Hrvatska se u najnovijem istraživanju „Svjetskog gospodarskog foruma“ (WEF) o informacijskoj tehnologiji po ICT konkurentnosti nalazi na 45. mjestu od 142 zemlje, objavilo je „Nacionalno vijeće za konkurentnost“ (NVK). Hrvatska je nakon pada s 46. pozicije u 2006. godini na 54. u prethodnoj godini, ove godine rangirana na povijesno najbolju poziciju, odnosno 45. mjesto<sup>4</sup>. Zaključno, može se reći kako suvremena ICT tehnologija otvara nove horizonte i brzo nas uvodi u komunikacijsku budućnost koja se neminovno veže uz pametan, održiv i uključiv razvoj. Inovacije i znanje, konkurentna, ali održiva ekonomija, osposobljavanje pojedinaca i njihova prilagodba brzim promjenama te stvaranje kohezivnog društva, dio su strategije „Europe 2020.“ i iz te perspektive Hrvatska mora iskoristiti svoju šansu i, prije svega, prepoznati stratešku važnost ICT industrije i korištenje ICT proizvoda i rješenja za brži oporavak i razvoj svih drugih sektora i segmenata.

Jedno od vodećih poduzeća hrvatske ICT industrije, kako po rezultatima, tako i po kontinuiranoj težnji za društveno odgovornim poslovanjem i približavanjem tehnologije ljudima zasigurno je i KING ICT čije će poslovanje i natprosječno dobri rezultati nastali kao sinergija inovativnosti, proaktivnosti i ulaganja biti prikazani u nastavku studije slučaja.

## Povijest i budućnost poduzetničkog duha

Uspješna poduzetnička priča vodećeg regionalnog integratora sustava, KING ICT-a, počela je 1998. godine kada je osnovan kao članica M SAN grupe. M SAN Grupa privatno je poduzeće osnovano 1995. godine. Nakon četiri godine kontinuiranog rasta i širenja, M SAN Grupa je u 1999. godini preuzela vodeću poziciju na popisu najvećih IT kompanija na hrvatskom tržištu, koju od tada drži. U lipnju 2007., M SAN Grupa transformirala se iz društva s ograničenom odgovornošću u dioničko društvo, a njen sržni posao je distribucija računalnog hardvera, softvera te potrošačke elektronike. M SAN Grupa 2007. godine nastavila je s rastom i širenjem u regiji, sa željom da ojača svoju poziciju kao najbolji distributer na regionalnom IT & CE tržištu u 2008.

KING ICT je svoj put započeo kao distributer računala i računalne opreme da bi tijekom godina prerastao u vodećeg regionalnog integratora sustava, koji svojim klijentima danas nudi cjelovita informatička i poslovna rješenja, od usluga savjetovanja do oblikovanja, razvoja, izgradnje, upravljanja, poboljšanja i održavanja informacijsko – komunikacijskih sustava. Poduzeće je na početku imalo samo dvoje zaposlenih, 2002. zapošljavalo je sedam osoba, dvije godine nakon toga 65, a sredinom 2008. prijeđena je brojka od 200 zaposlenih. Poduzeće zapošljava pretežno visokoobrazovane stručnjake iz različitih područja, prosječne starosne dobi ispod 35 godina, što bitno utječe na kulturu i poslovanje poduzeća, a prema podacima iz 2010. godine poduzeće u prosjeku stalno zapošljava 208 zaposlenika. Kako je poduzeće u prvih osam godina postalo lider na domaćem tržištu, 2006. godine počinje širiti poslovanje na regiju otvaranjem ureda u Sarajevu, 2007. u Beogradu, a 2008. u Skopju. Poduzeće je raslo i kroz preuzimanja drugih poduzeća, pa je tako od 2008. godini obavljeno pripajanje poduzeća 32 bita, zatim Plus Plus (preimenovano nakon pripajanja u MAGIS ICT), a uskoro poduzeće postaje i većinski vlasnik AKTIVIS-a. U 14 godina poslovanja tržište je KING ICT prepoznalo kao poduzeće usmjereno na rezultat, kvalitetu i partnera u poslovanju te ga nagradilo brojnim nagradama i priznanjima, među kojima su: 1. mjesto na listi integratora sustava u RH prema izvješću analitičke kuće IDC (2005., 2006., 2007. i 2008.), KING ICT prepoznato je kao poduzeće Gazela po izboru „Business.hr-a“ (2007.), nominirano za „Zlatnu kunu“ HGK u kategoriji srednje velikih poduzeća (2008.), a KING ICT smjestio se i među najpoželjnije poslodavce po izboru portala „Moj posao“ (Poslodavci prvog izbora 2008.). Najrecentnije priznanje poduzeću je nagrada za softversko rješenje koje donosi najveću poslovnu vrijednost, a koje je poduzeću dodijeljeno u travnju ove godine, u sklopu konferencije „WinDays12“. Nagrađeno rješenje sustav je za podršku Alarm centrali. Rješenje omogućava središnje upravljanje HAK-ovim „1987“<sup>5</sup> kontaktnim centrom, a sustav pokriva poslovne procese od zaprimanja poziva za pomoć, upravljanja sustavom komunikacije s interventnim vozilima do obrade i analitike svih podataka.<sup>6</sup>

Što se financijskih rezultata tiče, iako je 2008. godine nastupila velika svjetska gospodarska kriza, poduzeće KING ICT je uspjelo kroz 2009. i 2010. godinu ostvariti dobit, koja je za 2009. godinu iznosila 19.773.000 kn, a za 2010. godinu 9.704.000 kn. U ovom trenutku osnovni je cilj KING ICT-a prebroditi krizu, svesti rizike poslovanja na minimum te nastaviti ekspanziju na regionalno tržište koliko god će to uvjeti dozvoljavati.

Krajem 2010. godine grupacija je provela redoviti godišnji proces strateškog planiranja tijekom kojeg su uspostavljene strateške smjernice, ciljevi i mjere za razdoblje od 2011. do 2014. godine. Sukladno postojećoj viziji ostvarivanja položaja vodećeg isporučitelja ICT usluga u regiji, grupacija će nastojati svoje poslovanje i dalje voditi na način kako bi zauzela što veći tržišni udio u području pružatelja informatičkih usluga sustavske integracije. Osim fokusa na isporuku usluga, grupacija će se dodatno fokusirati na isporuku korisnički orijentiranih rješenja. Dugoročno, cilj grupacije je nastaviti tranziciju iz pružatelja tradicionalnih informatičkih rješenja u pružatelja poslovnih rješenja prilagođenih potrebama korisnika. U perspektivi kupaca strategija je usmjerena jačanju kvalitetnih odnosa i proširenju poslovanja s postojećim kupcima, kao i osvajanju tržišnih područja u kojima je do sad grupacija manje poslovala. U upravljanju poslovima, radi se na sustavnom poboljšanju kvalitete i učinkovitosti poslovnih procesa, no iako je to već prije vidljivo iz strateških planova poduzeća, sada je potvrđeno posjedovanjem ISO 9001 certifikata. Od 2010. godine novost u strategiji grupacije je jasno i sustavno izražena briga o prirodnom okolišu iskazana kroz strateške smjernice i javno dostupnu politiku kvalitete i okoliša. U tom pogledu, grupacija je kao jednu od strateških inicijativa u 2011. pokrenula razvoj i uspostavljanje sustava upravljanja okolišem sukladnim s međunarodnom normom ISO 14001.

## Sustavna orijentacija na integrirani sustav zaštite okoliša

Sustavni i kontinuirani naponi na području zaštite okoliša, jedan su od temeljnih usmjerenja KING ICT-a, i kao takvi oni žele ne samo poštivati zakonsku regulativu, već i teže biti primjer drugima na tržištu. To potvrđuju i riječi predsjednika Uprave gosp. Plamenka Barišića: „U KING ICT-u svjesni smo da uspjeh našeg poslovanja ovisi o zadovoljstvu naših kupaca i drugih ključnih dionika te lokalne zajednice, stoga dosljedno nastojimo u potpunosti razumjeti njihove sadašnje i buduće potrebe, ispunjavati njihove zahtjeve i nadmašiti njihova očekivanja. Osiguravamo zadovoljenje zakonskih i ostalih obvezujućih zahtjeva vezanih za djelokrug svih naših aktivnosti, kao i ostalih zahtjeva koje smo preuzeli. Oslušujemo zahtjeve svih zainteresiranih strana i zajednice spram okoliša, vodimo brigu o sprječavanju onečišćenja, ugrožavanja zdravlja ili sigurnosti te racionalno gospodarimo prirodnim resursima. Svi zaposlenici svojim djelovanjem i



nastojanjem doprinose trajnom poboljšavanju kvalitete, sprječavanju onečišćenja, smanjenju negativnih utjecaja na okoliš i racionalnom trošenju prirodnih resursa. U tome su vođeni odrednicama „Integriranog Sustava Upravljanja kvalitetom i okolišem“, uspostavljenim mjerljivim ciljevima, planovima i programima upravljanja. Upravljanje kvalitetom i okolišem u našem poslovanju provodimo u skladu s načelima koje postavljaju međunarodne norme ISO 9001 i ISO 14001.“

Iako je KING ICT i u prošlosti ulagao određene napore u poboljšanje ponašanja Grupacije prema okolišu, zbog neformaliziranosti procedura upravljanja okolišem određeni aspekti zaštite su prolazili neopaženo. U prilog tome govore i rezultati istraživanja „Indeks DOP-a“ 2010. godine u kojem je sudjelovalo i poduzeće KING ICT, koje je postiglo rezultat od 359 bodova, od maksimalno ostvarenih 488 bodova u skupini srednjih poduzeća. Poduzeće je u svim sektorima istraživanja bilo bolje od prosjeka izračunatog za srednja poduzeća, osim na području odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, gdje je ostvarilo 14 bodova, a prosjek srednje velikih poduzeća bio je 52 boda (vidi Tablicu 1.)

Tablica 1  
Distribucija rezultata i usporedba  
KING ICT-a s prosjekom skupine

Područja	Ostvareno	Prosjek skupine	Najbolji rezultat
1. Usmjerenost poduzeća na ekonomsku održivost	73	39	73
2. Uključenost DOP-a i OR-a u poslovnu strategiju	60	59	95
3. Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini	69	57	
3. a Odgovorna politika zapošljavanja	10,20	8	14
3. b Adekvatne plaće i beneficije — vrednovanje rada	22,45	18	27
3. c Ulaganje u obrazovanje i zapošljivost zaposlenika	16,33	15	22
3. d Kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta	12,24	8	14
3. e Suradnička i organizacijska klima	8,16	8	16
4. Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem	14	52	

Područja	Ostvareno	Prosjek skupine	Najbolji rezultat
4. a Upravljanje	0,00	9	17
4. b Mjerenje i praćenje utjecaja na okoliš	2,38	8	14
4. c Provedba i mjera zaštite okoliša	4,76	11	19
4. d Dionici i upravljanje okolišem	2,38	7	12
4. e Dodatna pitanja obvezna za proizvodna poduzeća	4,76	18	38
<b>5. Društveno odgovorno poslovanje u tržišnim odnosima</b>	<b>77</b>	<b>61</b>	
5. a Odnosi s dobavljačima	23,08	20	27
5. b Odnosi sa kupcima i potrošačima	26,92	24	38
5. c Dioničari i korporativno upravljanje	11,54	8	19
5. d Konkurencija	15,38	10	15
<b>6. Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom</b>	<b>66</b>	<b>55</b>	
6. a Briga o lokalnom i društvenom razvoju	51,72	41	66
6. b Lobiranje i javno zagovaranje	13,79	14	21

Na temelju ovih rezultata, poduzeće se u 2011. godini odlučilo pozabaviti problematikom i počelo se još odgovornije ponašati prema okolišu. U strateškom planu za 2011. godinu odlučuju se za stjecanje uvjeta za dobivanje certifikata ISO 14001 s obzirom da je u gospodarskoj krizi u kojoj se trenutno nalazi gospodarstvo, potrebno pronaći načine uštede u poslovanju poduzeća, a da rezultat toga ne bude smanjivanje kvalitete proizvoda i usluga ili otpuštanje zaposlenika. Drugi razlog je usklađivanje sa sve strožim ekološkim normama za informatička poduzeća gdje je poduzeće odlučilo zauzeti proaktivnu ulogu u upravljanju zaštitom okoliša. Posljednji je razlog sve veća osviještenost kupaca prema zaštiti okoliša, gdje je uvjet ili prednost korištenja proizvoda ili usluga nekog poduzeća ekološki aspekt istih proizvoda ili usluga.

Uvidjevši probleme koje nebriga o okolišu u poduzeću stvara, poduzeće 2011. godine izrađuje interni „Priručnik kvalitete i okoliša“. Upravljanje okolišem opisano u ovom priručniku dio je integriranog sustava upravljanja te ukazuje na stalnu brigu o okolišu i smanjenju onečišćenja tijekom svih aktivnosti poduzeća. Prvenstveno je namijenjen onima koji su zainteresirani za napredak i boljitak poduzeća te za stalno poboljšanje kvalitete poslovanja s krajnjim ciljem povećanja zadovoljstva kupaca. Pored ovoga namjena Priručnika je:

- za internu uporabu — radi upoznavanja svih zaposlenika s „Politikom kvalitete i okoliša“, ciljevima kvalitete i okoliša te metodama sukladnosti sa zahtjevima normi ISO 9001 te ISO 14001. Nadalje, omogućavanje primjene i održavanje kontinuiteta „Integriranog sustava upravljanja kvalitetom i okolišem“ kroz upravljanje promjenama i kontrolu aktivnosti vezanih uz kvalitetu i okoliš te pružanje dokumentiranih informacija za prosudbu djelotvornosti i učinkovitosti „Integriranog sustava upravljanja kvalitetom i okolišem“,
- za vanjsku uporabu — radi informiranja kupaca, partnera i ostalih dionika o „Politici kvalitete i okoliša“, primijenjenom „Integriranom sustavu upravljanja kvalitetom i okolišem“ te pokazateljima sukladnosti sa zahtjevima normi ISO 9001 i ISO 14001.

Uprava je prilagodila „Politiku kvalitete i okoliša“, odgovarajućoj misiji Društva koja odražava njihovu usmjerenost na kupca, relevantne dionike i okoliš. Prema tome je usmjereno i donošenje ciljeva kvalitete i okoliša te prenošenje i tumačenje takve Politike zaposlenicima. Zaposlenici su prepoznati kao nositelji ostvarenja ciljeva, zahtjeva, ali i kao nositelji daljnjih poboljšavanja i unapređenja postojeće prakse. Uprava je na sebe kao zadatak preuzela zadovoljenje zahtjeva i stalno poboljšanje „Integriranog sustava upravljanja kvalitetom i okolišem“, sprječavanje onečišćenja te ocjenjivanje prikladnosti politike kvalitete i okoliša. Pokazuje svoju opredijeljenost za razvoj i primjenu „Integriranog sustava upravljanja kvalitetom i okolišem“ objavljivanjem „Politike kvalitete i okoliša“, obavještavanjem Društva o važnosti ispunjavanja zahtjeva kupaca, dionika i zajednice, kao i pravnih i statutarnih zahtjeva, osiguravanjem uspostavljanja ciljeva kvalitete i okoliša, provođenjem zaključaka ocjena, osiguranjem potrebnih resursa za pravilno funkcioniranje procesa koji utječu na kvalitetu i zadovoljstvo kupca te na upravljanje okolišem. Djelotvornost postupaka Uprave podložna je ocjenjivanju kroz redovne nezavisne ocjene „Integriranog sustava upravljanja kvalitetom i okolišem“. „Oslušujemo zahtjeve zainteresiranih strana i zajednice spram okoliša, vodimo brigu o sprječavanju onečišćenja, ugrožavanja zdravlja ili sigurnosti te racionalno gospodarimo prirodnim resursima“, govori gosp. Barišić.

Pokazatelji ostvarenja ciljeva, načini mjerenja i ciljane veličine na godišnjoj razini utvrđuju se u postupku planiranja u kojem sudjeluje Uprava, vlasnici procesa i drugi zaposlenici prema potrebi i odluci Uprave. Ti ciljevi su mjerljivi i dosljedni politici kvalitete i okoliša. Dvije su osnovne vrste ciljeva:

1. Strateški ili opći ciljevi kvalitete i okoliša — koji su dugoročnog karaktera i proizlaze iz „Politike kvalitete i okoliša“.
2. Godišnji ciljevi kvalitete i okoliša — koji se donose za svaku kalendarsku godinu. Pokrivaju sadašnje i buduće potrebe, uključujući i one ciljeve koji su potrebni za realizaciju zahtjeva za uslugom. Po potrebi se ažuriraju i nadopunjuju tijekom tekuće godine.

Sustav upravljanja kvalitetom i okolišem dokumentiran je sustavskim i radnim dokumentima koji propisuju tijek i pravila provedbe upravljanja, odgovornosti za provedbu i nadzor te ocjenu učinka. U svrhu analiza uzroka nesukladnosti i mogućnosti poboljšanja i unapređenja Sustava, rezultati praćenja procesa su dokumentirani odgovarajućim zapisima. Struktura relevantnih dokumenata, kao što je vidljivo na Slici 1, je višerazinska u skladu s organizacijskim razinama Društva i područjima primjene.

Slika 1  
Struktura relevantnih dokumenata

RAZINA	ISO 9 001/14001	PODRUČJE PRIMJENE
1	Priručnik kvalitete i okoliša, politike, pravilnici, ciljevi, strategija, planovi, organizacija, međudjelovanje procesa, vodiči, reference	Organizacija
2	Postupci (procedure), planovi, norme, vodiči, reference, upute, izvješća	Procesi (funkcije društva)
3	Radne upute, obrasci, norme, vodiči, specifikacije, planovi, izvješća, reference	Organizacijske cjeline
4	Obrasci, radne upute, specifikacije, planovi, reference	Radna mjesta

Izvor  
Interni dokumenti KING ICT-a

Svi dokumenti prije uporabe se pregledavaju i odobravaju od strane ovlaštenih odgovornih osoba. U uporabi su samo dokumenti važećeg izdanja. Dokumenti vanjskog porijekla koji su potrebni za planiranje i provedbu „Integriranog sustava upravljanja kvalitetom i okolišem“ su određeni, i njima se upravlja na sustavan način. Nevažeći dokumenti su označeni kako bi se spriječile nehotične uporabe i pohranjeni su sukladno potrebama. Provedba procesa upravljanja kvalitetom i okolišem dokumentirana je odgovarajućim zapisima u svrhu dokazivanja sukladnosti Sustava, procesa i/ili kvalitete proizvoda, s propisanim zahtjevima utvrđivanja uzroka nesukladnosti i omogućavanja stalnog poboljšavanja „Integriranog Sustava Upravljanja kvalitetom i okolišem“.

## Postupak identifikacije i upravljanja aspektima okoliša

Postupak identifikacije i upravljanja aspektima okoliša precizno je i jasno definiran proces, uključujući identifikaciju te izdvajanja i praćenje značajnih aspekata okoliša koji proizlaze iz prošlih, sadašnjih i planiranih djelatnosti, proizvoda i usluga društva. Pritom se razmatraju uobičajeno, kao i neuobičajeno, odvijanje radnji te uvjeti mogućih izvanrednih stanja. Proces utvrđivanja stanja okoliša provodi se na kraju svake kalendarske godine u svim radnim jedinicama i po svim procesima Društva. Proces se provodi odmah nakon promjene zakonskog ili drugog zahtjeva i bilo kakvih promjena u djelatnostima ili proizvodima/ uslugama Društva.

Provoditelji procesa, svaki u svom području rada, odgovorni su za praćenje svojih djelatnosti iz perspektive utjecaja na okoliš u svim uvjetima rada. Pri ovom treba razmatrati emisije u zrak, emisije u vodu, upravljanje otpadom, onečišćenje tla, uporabu sirovina i prirodnih dobara i ostala lokalna pitanja okoliša i zajednice. Rezultati mjerenja značajnih aspekata okoliša upisuju se u predviđene obrasce te se nakon analize uzimaju u obzir kod postavljanja i ocjenjivanja ciljeva upravljanja okolišem. Prema potrebi, rezultati upravljanja okolišem mogu potaknuti ponovno planiranje djelatnosti povezanih s utvrđenim značajnim aspektima okoliša, uključujući promjenu načina rada. Za svaki značajan aspekt okoliša izrađuje se i održava dokument, ovisno o tome radi li se o normalnom odvijanju aktivnosti, posebnom odvijanju aktivnosti ili mogućnosti krizne situacije:

1. Normalne situacije → Radna uputa koja sadrži metodu i odgovornosti za nadzor i mjerenje tog aspekta te preventivne mjere za izbjegavanje nepovoljnog utjecaja na okoliš.
2. Posebne situacije → U zapisu „Godišnji ciljevi društva“ definiraju se realni ciljevi za uklanjanje ili smanjenje utjecaja na okoliš s razrađenim programima, koji sadrže krajnje rokove provedbe, odgovorne osobe te potrebna sredstva.
3. Mogućnost krizne situacije → Planovi intervencija i/ili dokumentacija definirana zakonskom regulativom koji sadrže preventivne mjere za izbjegavanje nepovoljnog utjecaja na okoliš te postupak za ublažavanje nepovoljnog utjecaja na okoliš u slučaju izvanredne situacije i/ili nesukladnosti. Društvo periodički preispituje postupke odaziva u slučaju izvanrednih situacija i to najmanje jednom godišnje tijekom unutrašnje ocjene društva te češće, posebice ukoliko je došlo do odaziva na izvanrednu situaciju.

## Inicijative upravljanja okolišem

Svijest o nužnosti upravljanja okolišem, smanjenju nepovoljnih utjecaja na okoliš, sprječavanju onečišćenja i racionalizacije trošenja prirodnih resursa, u KING ICT-u se pojavila znatno prije same odluke o uvođenju sustava upravljanja okolišem. Neke od inicijativa na koje su u Društvu posebno ponosni su:

- a) u svoj portfolio poduzeće je uključilo nuđenje „zelenih“ IT proizvoda i tehnologija kao što su Sustav za identifikaciju zemljišnih čestica „Arkod“, „Fitosanitarni informacijski sustav“ i „Informacijski sustav voda“. Također, kroz realizaciju određenih projekata sustavno se podupire i promovira odgovorno ponašanje prema okolišu u poslovnim procesima kupaca, odnosno naručitelja projekata,
- b) već prilikom projektiranja zgrade u kojoj posluje poduzeće, planirana je u svim prostorijama upotreba štednih fluo-sijalica umjesto sijalica sa žarnom niti. Time su ostvarene značajne uštede u potrošnji električne energije za rasvjetu, a posredno i smanjenje produkcije stakleničkih plinova,
- c) organizirano je odvojeno prikupljanje otpada - staklo, plastika, papir, komunalni otpad, a posebna je pozornost posvećena ambalažnom otpadu (karton, ambalažna plastika) koji se odvojeno prikupljaju i odvoze,
- d) u grupaciji M SAN Grupa, kojoj pripada i KING ICT, osnovano je poduzeće M SAN Eko s ovlaštenjem za prikupljanje elektroničkog otpada. Kroz ovaj kanal je organizirano zbrinjavanje elektroničkog otpada koji nastaje kao

- posljedica servisne djelatnosti i otpisa robe sa skladišta, u skladu s važećim zakonskim zahtjevima. Zaposlenicima je također omogućeno kroz ovaj kanal zbrinjavanje elektroničkog otpada iz njihovih domaćinstava,
- e) u pojedinim prostorima (podzemna garaža, stubišta) ugrađeni su senzori kojima se rasvjeta uključuje samo kad su u prostoru prisutni ljudi, čime se dodatno smanjuje potrošnja električne energije,
  - f) poboljšani su i formalizirani postupci prikupljanja uredskog otpadnog papira i istrošenih tonera za pisane,
  - g) KING ICT ima relativno mali otisak na okoliš, odnosno ima male razine emisije ugljičnog dioksida i ostalih štetnih stakleničkih plinova jer se bavi djelatnošću koju ne karakterizira zagađivačka proizvodnja, a stara elektronička oprema koja predstavlja opasni otpad se redovito zbrinjava od strane samog poduzeća. Tako da se KING ICT najviše posvećuje promicanju svijesti o odgovornom ponašanju spram okoliša kod svojih zaposlenika, kupaca i partnera. S tom svrhom pokrenute su i daljnje inicijative:
    - u uredskim prostorima su postavljene posude za prikupljanje PET ambalaže,
    - na sve prekidače rasvjete postavljene su naljepnice koje pozivaju „Poštujte prirodni okoliš“ što je doprinijelo odgovornijem ponašanju zaposlenika koji sad puno češće gase nepotrebnu rasvjetu,
    - promotivni materijali se uglavnom izrađuju od recikliranog papira,
    - u edukacijske materijale (skripta, prezentacije) dodaju se letci za podizanje svijesti o očuvanju okoliša,
    - djelatnike KING ICT-a se potiče na aktivno sudjelovanje u stručnim skupovima na teme okoliša i održivog razvoja, promičući primjene tehnoloških rješenja u zaštiti i očuvanju okoliša,
    - formalizira se proces kojim Društvo i na svoje podizvoditelje prenosi obaveze za odgovorno ponašanje spram okoliša, utvrđene „Politikom kvalitete i okoliša“, odnosno svim je ugovorima priložen i formular sa zahtjevom prihvaćanja spomenute Politike, a svi su partneri i klijenti o Politici obaviješteni putem posebnog dopisa.

Financijske učinke navedenih promjena teško je procijeniti s obzirom da KING ICT ne posjeduje sustav izravnog mjerenja potrošnje resursa, već se potrošnja mjeri putem zbirnih mjerača na razini grupacije. Ipak, gosp. Dragutin Vuković, savjetnik uprave za kvalitetu i okoliš, naglašava kako su povrati i koristi od napore uloženi u sustav zaštite okoliša iznimni, posebno ako se u obzir uzme

činjenica da troškovi aktivnosti vezanih uz sustav upravljanja okolišem na godišnjoj razini iznose manje od 1% ukupnog budžeta. Taj podatak dodatno potvrđuje učinkovitost i kvalitetu samog sustava.

Jedan od primjera implementacije Politike u odnosu s klijentima i dionicima u cjelini je i suradnja s poduzećem Plinacro d.o.o.<sup>7</sup>, operatorom plinskog transportnog sustava Republike Hrvatske. Naime, početkom 2012. godine KING ICT je za Plinacro d.o.o. vršio obnavljanje neprekidivih izvora napajanja prilikom kojeg je došlo do zamjene starih baterija. Kako bi pružio optimalnu uslugu klijentu, ali i ispoštovao vlastitu Politiku, KING ICT se pobrinuo za zbrinjavanje starih baterija i svog nastalog otpada.

Prelazak poduzeća na odgovorno ponašanje prema okolišu nije nešto što se događa vrlo jednostavno i preko noći. Potrebno je poduzeti velike napore da bi se promijenili zastarjeli procesi proizvodnje i svijest zaposlenika. Kao što je dobro poznato, sustav je vrijedan i efikasan onoliko koliko su vrijedni i efikasni njegovi dijelovi, a najvažniji dio KING ICT-a su zaposlenici o kojima će riječi biti u nastavku studije.

## Ljudska strana tehnologije

Kvalitetni ljudski resursi nužan su preduvjet uspješnog i održivog poslovanja svakog suvremenog poduzeća. U KING ICT-u sami za sebe vole reći kako su oni poduzeće znanja. Upravo su različita znanja i vještine te izvrsnost u njihovoj primjeni pokretačka sila u poduzeću čijih više od dvjesto djelatnika svakodnevno ulaže iznimne napore kako bi tehnologiju približili ljudima i zadovoljili potrebe svojih korisnika, ali i stalnih dionika.

Na početku studije spomenuto je kako poduzeće zapošljava pretežno mlade, visokoobrazovane stručnjake, s prosječnom dobi od 35 godina. Odjel za ljudske resurse zajednički je za sva poduzeća u grupaciji, a brigu o zaposlenicima vodi za to posebno osnovano poduzeće grupacije pod nazivom „Ured za podršku“. Svakom poduzeću u grupi dodijeljeni su vlastiti ljudi, a za KING ICT zadužena su tri djelatnika. Sam proces selekcije i zapošljavanja ljudi unaprijed je strogo definiran, a temelji se na procesu indukcije unutar kojeg svaki novi zaposlenik prolazi kroz intenzivan proces edukacije i upoznavanja s poduzećem u trajanju od



mjesec dana. U tom procesu zaposlenik se, prije postavljanja na konačno radno mjesto, upoznaje sa svim odjelima poduzeća kako bi se što bolje prilagodio organizacijskoj klimi i usvojio neke temeljne obrasce ponašanja. U svom poslovanju KING ICT razvija kulturu inovativnosti i proaktivnosti, što se očituje kroz otvorenu komunikaciju i sustavno stvaranje prilika svakom zaposleniku da se istakne svojim znanjem i idejama. S obzirom da je kreativnost jedna od nužnih temelja inovativnosti i proaktivnosti, u KING ICT-u kreativnost se svakodnevno potiče na različite načine. Stoga su radni prostori zaposlenih uređeni njihovim osobnim fotografijama s različitih „teambuildinga“ i događanja, a na nekoliko se mjesta u poduzeću nalaze i paneli na kojima se čuvaju „post-it“ papirići s različitim porukama koje su zaposleni pisali tijekom određenog razdoblja. Upravo su poruke s tog panela pokazatelj dinamike svakodnevnog posla, ali i informacijsko-komunikacijskih tehnologija u cjelini. Jednako tako one pokazuju otvorenost, ali i bliskost zaposlenika koja vrlo često izostaje u sličnim poduzećima te veličine. Osim radnih prostora prilagođenih potrebama i željama djelatnika, KING ICT svojim zaposlenicima osigurava prehranu u restoranu poduzeća, a kako nijedna od komponenti razvoja zaposlenika ne bi bila zapostavljena, djelatnicima na raspolaganju stoje i sportski sadržaji, odnosno teretana i tereni za nogomet, košarku i tenis koji su smješteni na vrhu zgrade i kojima se zaposlenici mogu koristiti u svoje slobodno vrijeme. Jednako tako, zaposlenicima su osigurane prostorije za zajedničko druženje u vidu kafića, prostorije za biljar i saune, a druženja se potiču i kroz redovite „teambuildinge“ koji nisu izostali ni za vrijeme recesije tijekom koje su poduzeća najveće uštede generirale upravo na području ljudskih resursa. U tom je kontekstu važno spomenuti kako su u KING ICT-u nastojali te troškove minimalno rezati, odnosno odustalo se jedino od kolektivnih „teambuildinga“ te se oni provode zasebno po odjelima. Ulaganja u obrazovanje, domaća i strana stručna osposobljavanja i školovanje nisu se smanjivala, a gosp. Vuković izražava želju da će se ulaganja u idućem poslovnom razdoblju još dodatno povećati.

U KING-u se svake godine provodi i mjerenje organizacijske klime te su rezultati redovno iznad prosjeka u Hrvatskoj, a gosp. Vuković u šali dodaje kako se, posebno u ljetnim razdobljima, zaposlenici žale jedino na klimu.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

202

---

KING ICT

1. Na koje sve načine tehnologije utječu na naše živote? Koje su pozitivne strane tog intenzivnog utjecaja i razvoja, a koje bi bile negativne strane?
2. Postoji li prema Vašem mišljenju prostor za napredak za još snažnije usmjerenje prema zaštiti okoliša u KING ICT-u? Objasnite svoj odgovor. Na koji način je „Indeks DOP-a“ utjecao na poduzeće s aspekta usmjerenja poduzeća na zaštitu okoliša?
3. Što će se sve u tom smislu promijeniti ulaskom Hrvatske u Europsku uniju? Je li po Vašem mišljenju ovo poduzeće spremno za ono što ga čeka na tržištu koje će imati preko 506 milijuna kupaca, ali i bitno snažniju konkurenciju? Napravite SWOT analizu poduzeća.
4. Koliko su važni zaposlenici za KING ICT? Objasnite svoj odgovor. Gdje vidite prostor za pomak imajući na umu rezultate koje je poduzeće dobilo u analizi „Indeksa DOP-a“? Biste li Vi radili u ovom poduzeću? Objasnite svoj odgovor

- 1 Dostupno na: <http://www.seebiz.eu/rba-zadnji-kvartal-bit-ce-posebno-izazovan-bdp-bi-mogao-pasti-i-vise-od-1/ar-38116> (18.6.2012.)
- 2 xxx: UniCredit dodatno smanjio očekivanja za hrvatsko gospodarstvo. Dostupno na: <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/unicredit-dodatno-smanjio-ocekivanja-za-hrvatsko-gospodarstvo-/> (20.6.2012.)
- 3 Vikić, D.: Izazovi ICT industrije u Hrvatskoj, Cro-ponuda. Dostupno na: <http://www.cro-ponuda.eu/clanci/opsirnije/174/izazovi-ict-industrije-u-hrvatskoj/> (21.6.2012.)
- 4 Business.hr: Hrvatska 45. Na globalnoj ljestvici ICT konkurentnosti. Dostupno na: <http://www.business.hr/dogadjaji/hrvatska-45-na-globalnoj-ljestvici-ict-konkurentnosti> (21.6.2012.)
- 5 Pomoć na cesti – 1987 - besplatni broj telefona za tehničku pomoć na cesti članovima HAK-a, kao i i svim ostalim motoriziranim građanima i turistima.
- 6 KING ICT. Dostupno na: <http://www.king-ict.hr/default.aspx?tabid=872&newsType=ArticleView&articleId=3640> (21.6.2012.)
- 7 Plinacro. Dostupno na: <http://www.plinacro.hr/default.aspx> (21.6.2012.)



# KONČAR

## – INSTITUT ZA

# ELEKTROTEHNIKU

---

**tradicija, znanje i odgovornost  
u službi proizvoda za budućnost**

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja su izradile studentice Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Katarina Dvorski](#) i [Marina Garić](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Pogled unazad i unaprijed

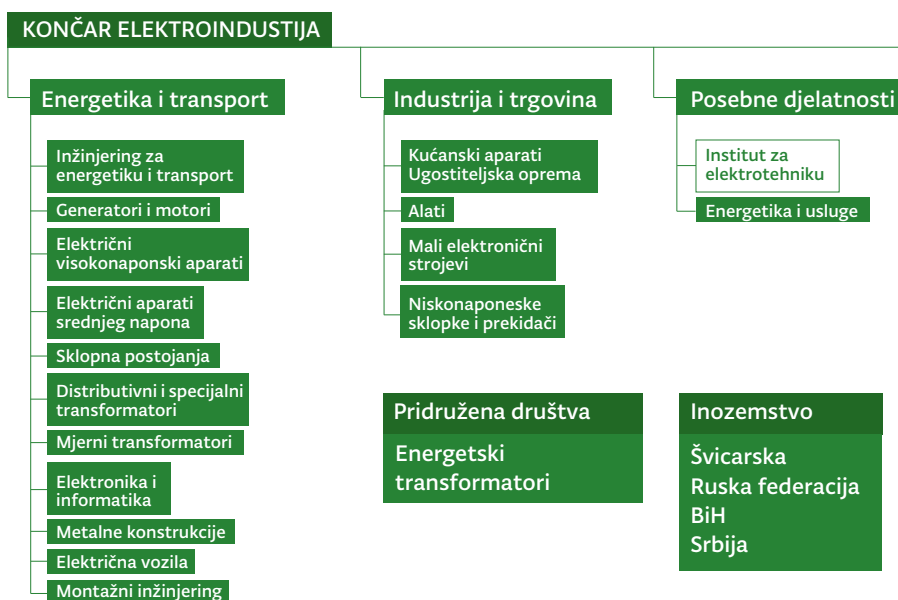
Končar – Institut za elektrotehniku d.d. dioničko je društvo osnovano 1991. godine kao sastavni dio Grupe Končar koju čini krovno društvo Končar – Elektroindustrija d.d., 20 društava-kćeri i jedno pridruženo društvo (vidjeti organizacijsku shemu na Slici 1). Temeljne vrijednosti Grupe najbolje sažima njihov slogan „Tradicija. Znanje. Odgovornost.“, a povijest Grupe seže u daleku 1921. godinu kada je u Zagrebu pod imenom Elektra d.d. pokrenuta mala, ali za to razdoblje značajna proizvodnja elektromotora. Te iste godine poduzeće je preimenovano u Siemens d.d., a pod imenom narodnog heroja Rade Končara posluje od 1946. godine. Od 1991. godine krovno društvo Grupe postaje Končar – Elektroindustrija d.d., a, prema posljednjim podacima (2011.), Grupa danas zapošljava preko 4.000 djelatnika, ostvaruje prihode u iznosu od 317 milijuna eura godišnje te ima multinacionalni karakter koji potvrđuju društva i predstavništva u Švicarskoj, Bosni i Hercegovini, Rusiji i Srbiji, a globalnu prisutnost potvrđuje i podatak da Grupa na strana tržišta izvozi čak 55% svojih proizvoda.

207

KONČAR –  
INSTITUT ZA  
ELEKTROTEHNIKU

Slika 1

Organizacijska struktura Grupe Končar i položaj Končar – Instituta za elektrotehniku



Izvor: Dostupno na: [http://www.koncar-institut.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=169&Itemid=263](http://www.koncar-institut.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=169&Itemid=263) (30.3.2012.)

Kao što je vidljivo na Slici 1, ukupna djelatnost Grupe Končar podijeljena je u četiri osnovna poslovna područja:<sup>1</sup>

- energetika i transport: projektiranje i izgradnja postrojenja za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije te pripadajuća oprema, tiristorske lokomotive<sup>2</sup>, tramvaji te električna oprema za stabilna elektrovučna postrojenja,
- industrija: elektromotorni pogoni, električna oprema srednjeg i niskog napona i ugostiteljska oprema,
- trgovina: električni kućanski aparati, serijski proizvodi i električni aparati niskog napona,
- posebne djelatnosti: istraživanje i razvoj proizvoda i infrastrukturne usluge.

Početak Končar – Instituta za elektrotehniku veže se uz 1961. godinu kad tadašnje poduzeće Rade Končar osniva Elektrotehnički institut, a Institut u svom današnjem organizacijskom obliku posluje od 1991. godine, kada je osnovano od strane krovnog društva Končar – Elektroindustrije d.d. Danas Institut ima status neovisnog društva, što znači da mu vlasnik ostavlja cjelokupnu dobit, da ima samostalnost u odlučivanju o poslovanju te da je upisan u Registar znanstveno-istraživačkih pravnih osoba u području tehničkih znanosti, a temeljna djelatnost Instituta su primijenjena istraživanja i razvoj novih i inovativnih proizvoda i usluga za elektroenergetiku i električna vozila.

Misija Instituta je usredotočena na primijenjena istraživanja i razvoj opreme, tehnologija i usluga za efikasnu i pouzdanu pretvorbu te prijenos električne energije na načelima društveno odgovornog poslovanja. Vizija Instituta je da, u zajedništvu s društvima Grupe Končar, postane vodeće poduzeće u okruženju zaduženo za razvoj specifičnih proizvoda i opreme primjenom suvremenih tehnologija, kao i da ostvari vodeću poziciju u ispitivanjima, dijagnostici, nadzoru i analizi električne opreme i sustava za elektroenergetiku i električna vozila. Strategija Instituta bazira se na primijenjenim istraživanjima i razvoju novih proizvoda, opreme i usluga u zajedništvu s kupcima i proizvođačima, a koji su komplementarni proizvodnom asortimanu Grupe Končar. Jednako tako, strategija se ostvaruje kroz djelovanje na tržištima Republike Hrvatske, Jugoistočne Europe (prvenstveno Srbija te Bosna i Hercegovina) te ostalim tržištima Grupe Končar. Osim navedenog, temelji za uspješnu implementaciju strategije neminovno su i kontinuirano povećavanje produktivnosti uz intenzivna ulaganja u



razvoj novih proizvoda i usluga te opremanje laboratorija, kao i poslovanje na principima održivog razvoja, uz razvijanje i njegovanje partnerskih odnosa sa svim dionicima. Uspješnost strategije potvrđuje i podatak kako je 90% proizvoda rezultat vlastitog razvoja Grupe, a prevalentne (najvažnije) proizvodne tehnologije u Grupi uglavnom su njihova rješenja.

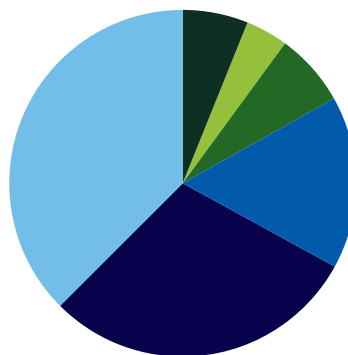
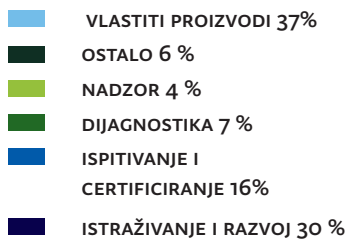
Prema financijskim podacima u razdoblju od 2001. do 2010. godine, Institut je ostvario izvanredne rezultate:<sup>3</sup>

- ukupni prihod povećan je 2,3 puta,
- ukupni kapital povećan je 1,7 puta,
- neto plaće ukupno su iznosile 146 mil. kn ili 45% novostvorene vrijednosti;
- plaćena sva davanja državi u iznosu 140 mil. kn ili 43% novostvorene vrijednosti,
- od ukupne novostvorene vrijednosti Institutu je ostalo 41 mil. kn ili 12%,
- novostvorena vrijednost po zaposlenom iznosila je 297.000 kn,
- produktivnost je povećana 2,1 puta, a prosječna primanja 1,7 puta,
- investirano je 45 mil. kn i uloženo u investicijsko održavanje 10 mil. kn,
- broj zaposlenika povećan za 32% i na kraju 2010. ih je bilo 169.

Prema podacima iz zadnjih financijskih izvješća za 2011. godinu, ukupni prihodi od prodaje u 2010. iznosili su 79,9 milijuna kuna ili 7,5% više nego u 2009., a najveći udio zauzimaju vlastiti proizvodi, koji su porasli na 37% ukupnih prihoda u odnosu na 14%, koliko su iznosili 2009. (vidi Sliku 2). U vlastite se proizvode ubrajaju nadzorni sustavi za trajno praćenje stanja u transformatorima, rotacijskim strojevima te aparatima i postrojenjima. U skupinu vlastitih proizvoda pripada sustav upravljanja vjetroagregatom i vjetroelektranom s nadzorom ključnih dijelova te projektiranje i izgradnja fotonaponskih elektra-na. Udio izvoza povećao se s 15% u 2009. na 39% u 2010. godini. Što se tiče konkurencije, Institut se bori isključivo sa stranim konkurentima na domaćem tržištu. Problem predstavlja strana konkurencija i investitori te nejasna regulacija državnih poticaja jer ključno je pitanje koliki je postotak poticaja usmjeren prema domaćim poduzećima. Činjenica je kako strani investitori uvoze većinu proizvoda potrebnih za realizaciju energetske projekata koji su usmjereni na obnovljive izvore energije, stoga se u tom smislu Končar mora žestoko boriti kako bi uzeo svoj dio kolača na hrvatskom tržištu. Kao što se može vidjeti na Slici 3, udio izvoza Končara povećao se s 15% u 2009. na 39% u 2010. godini.

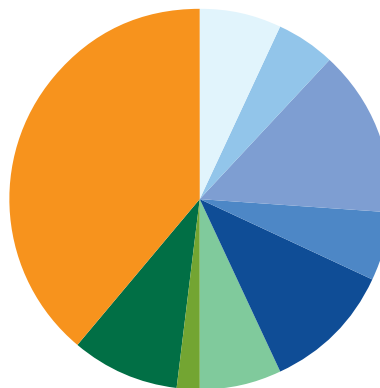
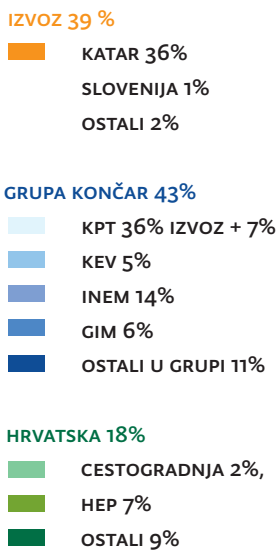
KONČAR –  
INSTITUT ZA  
ELEKTROTEHNIKU

Slika 2  
Udio poslovnih aktivnosti po kategorijama u 2010.



Izvor:  
Interni podaci Končar Instituta

Slika 3  
Prodaja po tržištima



Izvor:  
Interni podaci Končar Instituta

U Končaru ističu kako Grupa svoj uspjeh, kao i njezina društva – kćeri, duguje i sustavnoj integraciji načela društveno odgovornog poslovanja s dugoročnim ciljem održivog razvoja vlastitog poslovnog modela kako danas, tako i u budućnosti. Korporativne vrednote, koje su ugrađene u svakodnevno poslovanje Grupe Končar, uključuju ekonomsku uspješnost, ekološku prihvatljivost i društvenu odgovornost. Govoreći o konceptima društvene odgovornosti i održivog razvoja Grupe, važno je istaknuti kako je Končar dio „Global Compacta” — međunarodne inicijative Ujedinjenih naroda iz 2000. godine koja povezuje poslovni sektor s agencijama UN-a, vladama i civilnim društvom u podržavanju temeljnih društvenih vrijednosti iz područja ljudskih prava, radnih prava, okoliša i borbe protiv korupcije. Upravljanje kvalitetom također je jedan od temelja održivog razvoja Grupe i Instituta pa kontinuirano poboljšavanje proizvoda i procesa uključuje proizvodnju te isporuku proizvoda i usluga koji u sebi imaju integriranu sustavnu evaluaciju rizika koji nisu prihvatljivi za okoliš, zdravlje i sigurnost. Uspostava i primjena sustava upravljanja okolišem te stalna motivacija i izobrazba zaposlenika razvija svijest o zaštiti okoliša kao jednu od temeljnih vrednota organizacije, koja se preko zaposlenika prenosi i na zajednicu u kojoj kompanija posluje. U tom smislu racionalna i učinkovita upotreba energenata ne smatra se samo obvezom, već i poslovnom prilikom. U prvom redu pod tim se podrazumijeva korištenje učinkovitijih i naprednijih tehnologija, kao i istraživanje te razvoj učinkovitijih proizvoda, a sve se temelji na ekološkoj ravnoteži između čovjeka i prirode. Tako je svako Društvo koncerna pojedinačno odgovorno za održavanje sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001 i okolišem ISO 14001.

## Značaj zaposlenika i njihovog znanja

Društveno odgovorno poslovanje Končar – Instituta za elektrotehniku podrazumijeva uravnotežen odnos prema svim ključnim dionicima odnosno kupcima, zaposlenicima, vlasnicima, dobavljačima i lokalnoj zajednici. Poslovanje u visoko inovativnoj, kapitalno-intenzivnoj djelatnosti, u doba kada su promjene jedina konstanta, nameće ljude kao temelj uspjeha i dugoročne održivosti.

Kada se govori o provedbi koncepta društveno odgovornog poslovanja, važno je znati kako Institut ne samo da je potpisnik „Kodeksa etike” u poslovanju Hrvatske gospodarske komore (HGK) i član Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR), već stalno testira i uspoređuje svoju praksu s drugim

poduzećima, svjesni kako uvijek postoji prostor za napredak. Tako Institut od početka sudjeluje u natječaju „Indeks DOP-a” te su posebno ponosni što su trostruki dobitnici nagrade HGK i HR PSOR-a za društveno odgovorno poslovanje u kategoriji srednjih poduzeća i jedini od hrvatskih kompanija koji nisu u stranom vlasništvu, a polučili su ovakav uspjeh što ukazuje na predanost načelima odgovornog poslovanja.

Kao što je već napisano Končar – Institut za elektrotehniku je primarno fokusiran na primijenjena istraživanja i razvoj novih proizvoda, opreme i usluga te pretvorbu i prijenos električne energije. S obzirom na ovu činjenicu, oni intenzivno ulažu u razvoj novih proizvoda, usluga, opremanje laboratorija, ali i u obrazovanje svojih zaposlenika kako bi trajno povećali produktivnost, što im i jest dugoročni cilj. S obzirom na načela po kojima posluju, u Institutu sustavno razvijaju i njeguju partnerske odnose sa svim dionicima te žele ostvariti što je više moguće suradnje s ostalim poduzećima temeljene isključivo na povjerenju. Primijenjena istraživanja i razvoj, kao temeljne djelatnosti kojima se Institut bavi, zahtijevaju inovativne, kvalitetne i visokoobrazovane zaposlenike koji su svojim znanjima i vještinama u mogućnosti zadovoljiti sve zahtjeve i izazove tako kompleksne funkcije. Važnost ljudi potvrđuje i izjava predsjednika uprave, gosp. Stjepana Cara: „Ljudi i pošten sustav vrednota, pokretačka su snaga održivog razvoja društva.”

U Tablici 1 prikazana je struktura zaposlenih koji, kako je prethodno rečeno, predstavljaju ključan resurs za ostvarivanje aspirativnih ciljeva i vizije Instituta, za što je nužno postojanje adekvatnih i proaktivnih zaposlenika. Iz tablice je vidljivo kako u Institutu dominiraju visokoobrazovani zaposlenici. Oni su u Institutu 2009. godine predstavljali 77% zaposlenika, dok je 2010. godine udio visokoobrazovanih porastao na 80%. Jednako tako, vidljivo je da je 2010. godine prosječna dob zaposlenika iznosila 41 godinu iz čega se može iščitati kako u poslovanju Instituta sudjeluju još uvijek relativno mladi, ali ostvareni stručnjaci koji svojim znanjem stečenim u godinama dosad mogu značajno pridonijeti ostvarivanju vizije i misije poduzeća.

Tablica 1  
Opći pokazatelji o zaposlenicima Instituta

	2009.	2010.
Prosječan broj zaposlenika u godini	173	169
Postotak žena	26%	26%
Broj zaposlenika s všs i vss	134	136
– od toga sa zvanjem mr. sc. ili dr. sc.	22	24
Prosječna dob zaposlenika (u godinama)	42	41
Postotak menadžera	15	17%
Postotak žena menadžera	12	13%

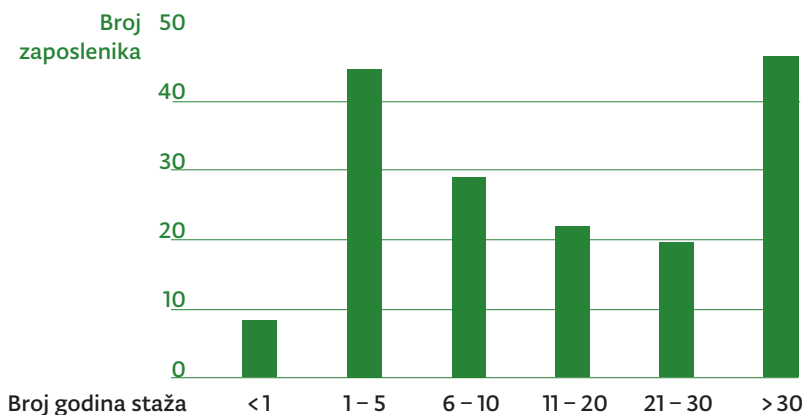
213

KONČAR –  
INSTITUT ZA  
ELEKTROTEHNIKU

Izvor: Dostupno na: [http://www.koncar-institut.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=194&Itemid=78](http://www.koncar-institut.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=194&Itemid=78) (30.3.2012.)

Iz Slike 4 razvidno je kako su zaposlenici predani radu na Institutu i izuzetno lojalni, s obzirom da prosječan radni staž u Institutu iznosi 16 godina što sugerira inovativnu i zdravu radnu klimu te zadovoljstvo zaposlenika uvjetima na radu. Tu brojku se može promatrati i kao indikator zadovoljstva zaposlenika ako se uzme u obzir činjenica da za konkurentne stručnjake danas, proaktivna, sigurna i ugodna radna okolina predstavlja imperativ za rad. Važno je spomenuti i relativno visok postotak žena menadžera od čak 13% (2010.), poziciju koja još uvijek nije tipična kako za visoku tehnologiju i primijenjene znanosti, tako i za hrvatsko gospodarstvo u cjelini.

Slika 4  
Godine staža u Institutu na kraju 2010. godine



Izvor: Dostupno na: [http://www.koncar-institut.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=194&Itemid=78](http://www.koncar-institut.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=194&Itemid=78) (30.3.2012.)

Važnost koju zaposlenici i njihova izvrsnost imaju za Institut očituje se i kroz ulaganja u njihovu stručnu izobrazbu koja u apsolutnoj sumi raste iz godine u godinu unatoč globalnoj financijskoj krizi koja je, kad se govori o rezanju troškova u poduzećima, svoj negativan utjecaj najčešće manifestirala na području razvoja ljudskih potencijala. Zaposlenici Instituta zaslužni su za niz novih tehničko-tehnoloških rješenja, a dio rezultata koji, sukladno politici Društva može biti javno objavljen, prezentiran je u više od 350 znanstvenih i stručnih radova u relevantnim domaćim i stranim publikacijama te na raznim stručnim i znanstvenim konferencijama.

Uz obrazovanje u struci, Institut veliku pozornost posvećuje i stjecanju upravljačkih vještina pa je tako dvoje zaposlenika završilo izobrazbu iz područja menadžmenta, a šestero se zaposlenika trenutačno školuje u tom području. Završavanje magistarskih i doktorskih studija na Institutu posebno se nagrađuje pa tako svaki zaposleni sa završenim doktoratom dobiva jednokratno pet prosječnih plaća, dok se zaposlenici sa završenim magisterijem nagrađuju u iznosu dvije prosječne plaće. Gosp. Car naglašava kako je u posljednjih 10 godina Institut u različite oblike obrazovanja uložio 10,1 milijun kuna. Tijekom tog razdoblja na Institutu je devet osoba doktoriralo, a 10 ih je magistriralo na temama isključivo iz područja tehničke problematike kojom se na Institutu bave. Sustav vrednota Instituta naglašava kako je važno biti profesionalno kompetentan, stručno osposobljen i nepristran u prosudbama. U međusobnim odnosima između zaposlenika trebaju vladati vrednote poput pravednosti, otvorenosti, međusobnog poštivanja i povjerenja. Poduzeće veliku pažnju pridaje poštivanju vremenskih planova i pridržava se obećanih rokova, a tijekom međusobne suradnje pruža povratne informacije i preuzima punu odgovornost sa svim odgovornostima, ovlastima, pravima i obvezama. Konkurentska prednost poduzeća postiže se bržim i svestranijim rješavanjem problema koje se temelji na jedinstvenom znanju zaposlenika Instituta, a stečeno znanje razmjenjuje se sa svim relevantnim partnerima. Znanje, sposobnost komuniciranja i lojalnost osnovni su kriteriji za napredovanje, a ostvareni rezultati direktno utječu na novčanu kompenzaciju zaposlenicima. Iz svega je vidljivo kako veliku važnost ima upravljanje znanjem, kod kojeg su bitni sljedeći segmenti:

1. Stjecanje znanja:

- primijenjenim istraživanjem,
- relevantnom literaturom, znanstvenim konferencijama i stručnim sajmovima,
- dodatnim obrazovanjem kroz poslijediplomske studije i seminare.

2. Primjena znanja pri razvoju novih proizvoda i usluga.
3. Vrednovanje primjene znanja putem stvaranja dodane vrijednosti za Institut i klijenta.
4. Korištenje znanja akademske zajednice kroz zajedničke projekte (potpisani ugovori s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i športa, Nacionalnom zakladom za znanost i mnogim drugima).
5. Sustavno podržavanje kreativnosti i natjecateljskog duha koje je temelj timskog rada i poštivanja kolega unutar poduzeća.

Kao što je već rečeno, za obavljanje aktivnosti od strane svojih zaposlenika Institut kontinuirano iziskuje mnoga specifična znanja i vještine što pretpostavlja nužnost kontinuiranog obrazovanja, a vlastita znanstvena istraživanja, suradnja s akademskom zajednicom i sudjelovanje na međunarodnim konferencijama ključni su izvori za proširenje znanja i vještina. S ciljem uspješne provedbe koncepta kontinuiranog učenja u Institutu je ostvarena uspješna suradnja s nekoliko fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Cilj zajedništva na takvim primijenjenim istraživanjima ponajprije je aktivno uključivanje akademske zajednice u obrazovanje i istraživanja za potrebe gospodarstva, ali i povećanje konkurentnosti Končarevih proizvoda na globalnom tržištu. Sve snažnija suradnja je vidljiva iz tablice 2.

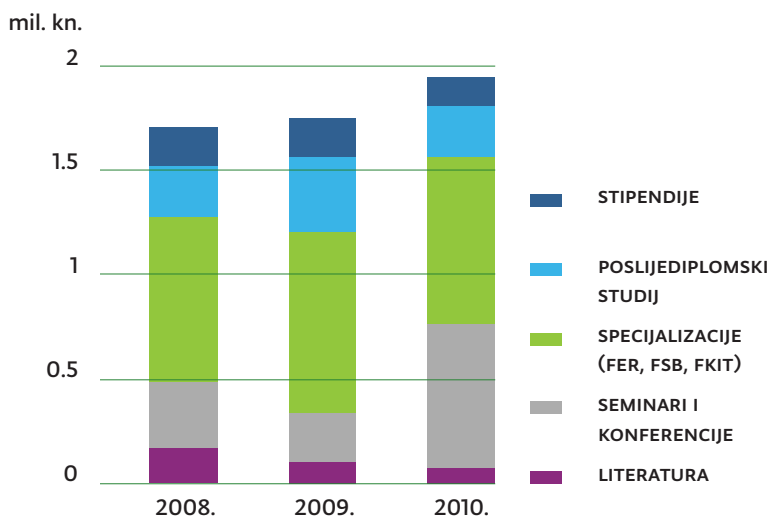
Tablica 2  
Ključni pokazatelji dinamike suradnje s  
MZOŠ i akademskom zajednicom

	2008.	2009.	2010.
Broj znanstvenih projekata	4	4	4
Broj tehnoloških projekata	2	3	1
Broj novaka financiranih od MZOŠ-a	6	9	6
Broj naših novaka na fakultetima (FER, FSB, i FKIT)	4	6	4
Broj objavljenih znanstvenih članaka i referata	28	65	34
Broj obranjenih magistarskih radnji zaposlenika	2	1	-
Broj obranjenih magistarskih radnji zaposlenika	2	2	3
broj suradnika Instituta u visokoškolskoj nastavi	13	13	13

Izvor: Dostupno na: [http://www.koncar-institut.hr/files/Poljak\\_b2b.pdf](http://www.koncar-institut.hr/files/Poljak_b2b.pdf) (28.3.2012.)

U Institutu najveći dio sredstava namijenjenih obrazovanju zaposlenika odlazi na specijalizacije zaposlenika, dok značajno mjesto zauzimaju financiranje poslijediplomskih studija i stipendije (vidi sliku 5). Ulaganje u obrazovanje u razdoblju od 2001. do 2010. godine iznosilo je 10,1 milijuna kuna ili 7% iznosa neto plaća, a unatoč krizi ili baš zbog nje samo u 2010. godini na obrazovanje se izdvojilo visokih 1,7 milijuna kuna ili preko 10.000 kn po zaposleniku.

Slika 5  
Struktura i dinamika ulaganja u obrazovanje zaposlenika



Izvor:  
Interni podaci Končar Instituta

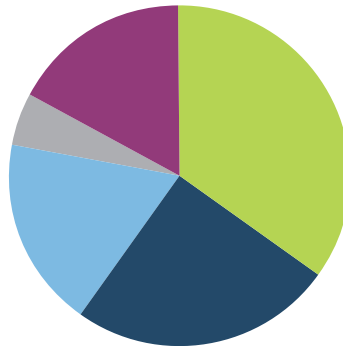
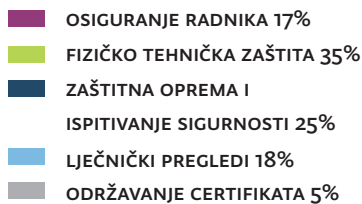
Ulaganje u vlastito istraživanje i razvoj u tom razdoblju (2001.-2010.) iznosilo je 44 milijuna kuna ili 6,8% ukupnih prihoda. Investicije u zaštitu okoliša iznosile su 1,2% novostvorene vrijednosti. Investicije u zaštitu zdravlja i sigurnosti iznosile su 0,7% novostvorene vrijednosti. Donacije i sponzorstva također su iznosile 1,2 % novostvorene vrijednosti. Iz Slike 5 iščitava se i trend rasta ulaganja u seminare i konferencije, koji mogu biti korisni upravo zbog razmjene znanja i iskustava do koje dolazi na takvim skupovima. Intenzivna ulaganja u izobrazbu također su i snažan pokazatelj društveno odgovornog poslovanja, koje ima



čvrste temelje u proaktivnim zaposlenicima organizacije, a u slučaju Instituta ostvaruje se kroz suradnju sa Sveučilištem u Zagrebu, odnosno zaposlenici Instituta suradnici su u nastavi na Fakultetu elektrotehnike i računarstva<sup>4</sup> i Tehničkom veleučilištu Zagreb.<sup>5</sup>

U prilog tvrdnji da su zaposlenici ključni resurs Instituta idu i podaci o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu, vidljivi iz Slike 6. Činjenica je kako su ove investicije iznosile relativno malih 0,7% novostvorene vrijednosti, ali je jasno kako menadžment želi sustavno kreirati sigurno, a samim time i stimulatивно radno okruženje. Tako najveći dio troškova, 60%, otpada na fizičko tehničku zaštitu te na zaštitnu opremu i ispitivanje sigurnosti, dok su ostala sredstva usmjerena na liječničke preglede i osiguranje radnika. Iako se knjiže kao troškovi, u Institutu na te izdatke gledaju kao na investiciju koja sprječava ugrožavanje najvrednijeg resursa Instituta – njegovih zaposlenika.

Slika 6  
Troškovi zaštite zdravlja i sigurnosti na radu



Izvor:  
Interni podaci Končar Instituta

U Institutu čvrsto vjeruju kako su promjene jedina konstanta suvremenog tržišta, posebno ako govorimo o razvoju tehnologije i kako one zahtijevaju stalnu prilagodbu trendovima i potrebama kupaca, odnosno kontinuirani plasman novih i inovativnih proizvoda i usluga koji će generirati visoku vrijednost za klijente. Samo takvi rezultati, uz pretpostavku uspješnog upravljanja troškovima, mogu osigurati visoku ekonomsku valorizaciju poduzeća i stvaranje nove novostvorene vrijednosti.

S obzirom da je optimalno zadovoljenje potreba klijenata jedna od pretpostavki uspjeha, Institut nastoji u osmišljavanju rješenja aktivno surađivati s poduzećima za čije je potrebe to rješenje namijenjeno te su u tom smislu klijenti uključeni u cijeli proces razvoja proizvoda. Pritom je bitno međusobno dijeljenje znanja, otvorenost za suradnju i međusobno povjerenje. Na početku rada, samo poduzeće-partner iznosi svoje viđenje onoga što žele dobiti, a nakon toga Institut nastoji svojim stručnim znanjima osmisliti što učinkovitije rješenje koje predlaže tom poduzeću. Takav primjer rada se pokazao jako uspješnim, što se može vidjeti na primjeru strateške suradnje Končara i Vipneta na izgradnji sustava eko bazne stanice. Inicijativa za hibridni sustav komercijalnog imena „KONČAR Hybrid Power Supply“ bila je Vipnetova, a tehničko rješenje razvijeno je u KONČAR – Institutu za elektrotehniku. Prvi od triju hibridnih sustava baznih stanica predstavljen je u lipnju 2011., a specifičnost je da se bazne stanice u potpunosti napajaju obnovljivim izvorima energije te za proizvodnju električne energije, uz sunce i vjetar, po prvi puta koriste i gorive članke. To je prva takva bazna stanica u ovom dijelu Europe, a postavljena je na istoku Hrvatske, u Ladimirevcima u Slavoniji. Ovaj projekt je odraz sustavne brige o okolišu te povjerenja od strane investitora u rješenja domaćih poduzeća. Projekt je u cijelosti razvijen i proveden u Hrvatskoj te predstavlja rješenje koje simultano nudi energetska i poslovnu učinkovitost.<sup>6</sup> Za ovo rješenje su 12. lipnja 2012. u Londonu, Vipnet i Končar u kategoriji „Wireless Network Structure Innovation“ osvojili prestižnu nagradu „Global Telecom Business Awards 2012.“ za projekt implementacije hibridnih baznih stanica.<sup>7</sup> Nagrađeni proizvod jedinstven je jer se napaja obnovljivim izvorima energije, a za proizvodnju električne energije, uz sunce i vjetar, po prvi puta koristi i gorive članke.

Odlika hibridnog sustava bazne stanice je raspoloživost energije od 99,9% koju je inače teško postići korištenjem obnovljivih izvora energije, poput sunca i vjetra. Sustav se sastoji od tri osnovne komponente, svaka od njih je zaseban proizvod koji se može modularno slagati prema zahtjevima potrošnje, ali i prema klimatskim uvjetima pojedine lokacije. Osnovne komponente su fotonaponsko postrojenje, vjetroagregat i energetska učinkovit kontejner za smještaj akumulatorskih baterija, gorivih članaka sa spremištem vodika i sustava upravljanja izvorima kao i za smještaj telekomunikacijske opreme. Ovaj proizvod u potpunosti je razvijen i proizveden u Hrvatskoj, a plod je dugogodišnjeg istraživačko-razvojnog rada vrhunskih stručnjaka i znanstvenika u Končar – Institutu za elektrotehniku.

Slika 7  
Hibridni sustav bazne stanice  
u Ladimirevcima

---



„Hrvatska poduzeća mogu ponuditi izuzetno inovativna i napredna rješenja, a ovaj projekt koji je u potpunosti razvijen i proveden u Hrvatskoj najbolji je dokaz toga. Ova nagrada pokazuje kako napredne ideje i inovacije s lakoćom pronalaze svoje mjesto u zaista jakoj konkurenciji proizvoda namijenjenih telekomunikacijskom tržištu. Nadamo se da će Vipnet postati odskočna daska za svjetski uspjeh ove tehnologije te da će i ostali operateri prepoznati prednost našeg inovativnog rješenja”, rekao je Mladen Pejković, predsjednik Uprave Vipneta. Od samih početaka poslovanja, Vipnet kao eko-predvodnik u telekom sektoru potiče i razvija ekološki prihvatljive sustave napajanja mreže, što se pokazalo korisnim na udaljenim i nepristupačnim lokacijama. Naime, osim ovog hibridnog sustava, Vipnet u svojoj mreži ima 50 odašiljača i 13 baznih stanica, koje koriste sunčevu i energiju vjetra za proizvodnju električne energije kojom se napajaju.

Ovaj autonomni sustav napajanja baznih stanica još jedan je dokaz da Končar, na različitim područjima svog djelovanja, nudi inovativna i napredna rješenja zasnovana na vlastitom razvoju. Ovime je Končar nastavio kontinuirani razvoj

suvremenih proizvoda i rješenja, temeljen na iskustvu i znanju njihovih stručnjaka. Rezultat takvog razvoja je izvoz proizvoda na sve kontinente (godišnje u 50-ak zemalja), vodeći računa o korištenju prirodnih resursa na način da proizvodi i rješenja Končar ne narušavaju prirodnu ravnotežu okruženja.

„Ova je nagrada kruna višegodišnjeg sustavnog istraživanja obnovljivih izvora električne energije u Končaru. Kolege iz Vipneta znali su što im treba, a mi kako to napraviti i to na potpuno originalan način. Očekujemo da će ova nagrada odškrinuti vrata novih tržišta te osnažiti povjerenje potencijalnih kupaca. Kako mi u Končaru razvoj shvaćamo kao kontinuirani proces usko povezan s tržištem, zasigurno ćemo na ovom području započeti i novi razvojni ciklus“, rekao je dr. sc. Miroslav Poljak, član Uprave Končar – Elektroindustrije.

Kao što je vidljivo i iz prethodno opisanog projekta, Institut se sustavno okrenuo ulaganju u obnovljive izvore energije. Imajući na umu kako su ukupna ulaganja u obnovljive izvore energije u Hrvatskoj do 2020. procijenjena na tri milijarde eura, Institut bi kroz razvoj učinkovitih programa i proizvoda mogao pridonijeti otvaranju novih radnih mjesta u propulzivnom sektoru obnovljivih izvora energije. Razvoj djelatnosti na tom području i stjecanje preporuka nužnih za dobivanje poslova na tržištu, otežani su zbog oštrem konkurencije i nedostatnih povoljnih izvora financiranja koji često uvjetuju nabavu strane opreme. Tako se Institut trudi sustavno ulagati u ovakve projekte, no uglavnom iz vlastitih izvora što bitno ograničava dinamiku razvoja. Primjer je planirana instalacija vjetroagregata snage 2,5 megavata na Prometnom brdu u zaleđu Splita (gdje je u probni rad već pušten prvi domaći vjetroagregat snage jedan megavat) gdje bi se uz ulaganje od 80 milijuna kuna izgradila cijela vjetroelektrana, koja će više od 75% biti domaći proizvod kako bi stekla reference za plasman vlastite tehnologije na domaće i strano tržište.<sup>8</sup>

Kao što je vidljivo iz do sada napisanog, Končar - Institut za elektrotehniku svoje viđenje uspjeha usmjerava na kombiniranje triju ključnih područja, a to su inovacije, briga o zaposlenicima i obrazovanje. Isto tako, poduzeće smatra da njihovom uspješnom poslovanju uvelike pridonosi njihova otvorenost za suradnju s drugim poduzećima i drugim organizacijama. Menadžment Instituta svjestan je kako svaka organizacija djeluje u danom joj kontekstu i da društvo kapitala

može opstati isključivo ako misli na ciljeve svih svojih dionika, a ne isključivo na ciljeve vlasnika. U Institutu su svjesni da jednom kada nestane socijalne legitimnosti, ekonomska legitimnost će također ubrzo nestati, jer je povijest prepuna organizacija koje su bile čak i globalni lideri, a danas ih se nitko više ne sjeća. Zaključno možemo reći kako se društveno odgovorno poslovanje Instituta temelji na skupu mjera poslovne politike kojom se želi osigurati povoljno okruženje za kvalitetno i inovativno stvaralaštvo te korektni i poticajni odnosi prema svim stranama uključenima u poslovni proces i proces stvaranja vrijednosti.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

222

---

KONČAR –  
INSTITUT ZA  
ELEKTROTEHNIKU

1. S obzirom na efekte globalne ekonomske krize i trenda „odljeva mozgova” iz Republike Hrvatske, kako biste Vi ostvarili uspješniju suradnju između Končara i mladih stručnjaka koji završavaju fakultete i traže prve poslove? Čime biste takvu suradnju poticali? Biste li se i Vi željeli zaposliti u ovakvom poduzeću? Objasnite svoj odgovor.
2. Kako biste opisali organizacijsku kulturu Instituta? Koje vidljive i nevidljive simbole organizacijske kulture prepoznajete u Institutu?
3. Kako komentirate sve veća strana ulaganja u obnovljive i čiste izvore energije u RH? Smatrate li kako bi trebala postojati inicijativa za to da RH energetsko-strateške resurse zadrži u svojem vlasništvu? Je li Institut spreman za takve izazove? Obrazložite svoje odgovore.
4. Koje su Vaše preporuke za stvaranje adekvatnog zakonodavnog okvira i infrastrukture potrebne za jačanje konkurentske pozicije Instituta na tržištu? Koji još vanjski čimbenici okoline djeluju na Institut? Koje bi sektore i industrije hrvatskog gospodarstva Institut mogao oplemeniti svojom tehnologijom i znanjem te na koji način?
5. Kako strateška partnerstva utječu na inovativne procese? Koji je po Vama ključni čimbenik za dobro strateško partnerstvo? Kakva je bila uloga Vipneta, a kakva Končar – Instituta za elektrotehniku u razvoju inovativnog rješenja?

- 1 Dostupno na: [http://www.koncar.hr/Proizvodi\\_i\\_usluge](http://www.koncar.hr/Proizvodi_i_usluge) (1.6.2012.)
- 2 Tiristorska lokomotiva je 4-osovinska lokomotiva sa trajnom snagom 4400 kW. Te lokomotive udovoljavaju zahtjevima vuče teretnih vlakova koji se koriste u najtežim uvjetima kao i zahtjevima vuče brzih i ekspresnih vlakova. Dostupno na: [http://www.koncar-kev.hr/hrv/prikaz.asp?txt\\_id=1963](http://www.koncar-kev.hr/hrv/prikaz.asp?txt_id=1963) (2.6.2012.)
- 3 Interni podaci Končar Instituta.
- 4 Dostupno na: <http://www.fer.unizg.hr> (5.6.2012.)
- 5 Dostupno na: <http://www.tvz.hr> (5.6.2012.)
- 6 Objava za medije Končar i Vipnet: Eko bazna stanica. Dostupno na: [http://www.koncar-institut.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78&Itemid=104](http://www.koncar-institut.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=104) (20.6.2012.)
- 7 Dostupno na: <http://limun.hr/main.aspx?id=824314> (20.6.2012.)
- 8 Dostupno na: <http://www.vjesnik.hr/Article.aspx?ID=88a745d7-cfa5-4e3a-a127-ado031809a6a> (1.6.2012.)





# KONZUM

---

## informiranje potrošača o 'Green City' aktivnostima putem Interneta

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja su izradile studentice Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, **Hedviga Blažinčić** i **Marina Garić**. Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Pozicioniranje Konzuma na tržištu

227

KONZUM

Koncern Agrokor najveća je privatna kompanija u Republici Hrvatskoj i jedna od najvećih kompanija u jugoistočnoj i srednjoj Europi. S konsolidiranim prihodom od prodaje u iznosu od 3,6 milijardi eura ostvarenih u 2010. godini i s gotovo 35.000 zaposlenika, Agrokor je 18. po veličini kompanija u srednjoj Europi, dok je Konzum s 1,55 milijardi eura prihoda sam za sebe na 80. mjestu najvećih.<sup>1</sup> Agrokor je u mnogim segmentima tržišni lider pa tako pored vodećeg nacionalnog maloprodajnog lanca Konzuma<sup>2</sup>, unutar koncerna Agrokor kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja robe široke potrošnje, posluju i najveći hrvatski proizvođač mineralne i izvorske vode — Jamnica<sup>3</sup>; sladoleda i zamrznutih proizvoda — Ledo<sup>4</sup>; ulja, margarina i majoneze — Zvijezda<sup>5</sup>; najveća hrvatska mesna industrija — PIK Vrbovec<sup>6</sup>; zatim najveći poljoprivredno – prehrambeni kapacitet u Hrvatskoj — Belje<sup>7</sup> te vodeći hrvatski distributer tiskovina — Tisak<sup>8</sup>. Pored ovih, u koncernu Agrokor su i neke druge kompanije koje nisu tržišni lideri poput poljoprivredno – prehrambenih kompanija — PIK Vinkovci, Agrolaguna, Vupik Vukovar i AgroFruetus; solane Pag; vinskih podruma Mladina te mStarta.

Agrokor je osnovao gosp. Ivica Todorić još 1976. godine kao malo obiteljsko poduzeće za proizvodnju i prodaju cvijeća. Zahvaljujući jasnoj poslovnoj viziji, striktno provođenoj strategiji i promišljenom investiranju, već je u prvoj godini poslovanja zaposleno više od 50 ljudi. Godine 1989. gosp. Todorić koristi postupnu liberalizaciju tržišta i osniva Agrokor kao dioničko društvo čiji je jedini vlasnik do 2006. godine kada EBRD stječe vlasnički udio od 8,33%, da bi od tada do danas uspio izrasti u vodeći prehrambeno – trgovački koncern na tržištu regije. Postigavši i učvrstivši takve leaderske pozicije na tržištu Republike Hrvatske u svim svojim glavnim djelatnostima, Agrokor je krenuo dalje prema postizanju svog strateškog cilja — ostvarivanja ključne i dugoročno stabilne pozicije tržišnog lidera u regiji. Takva strategija se nameće i s aspekta najnovijih kretanja na ovom tržištu gdje je došlo do daljnjeg konsolidiranja tržišnih konkurenata. Tako je u 2010. godini Droga Kolinska iz Slovenije preuzeta od strane Atlantic grupe iz Hrvatske, dok je u Srbiji Delta Maxi preuzet od strane belgijske Delhaize grupe. Tijekom prve polovice 2011. godine, kompanija – kćer kompanije Agrokor u Srbiji, IDEA, preuzela je šest prodajnih objekata Tuš Marketa u Srbiji. Konzum je pokušao preuzeti jednog od najvećih regionalnih tržišnih takmaca, slovensku kompaniju Mercator, ali mu to unatoč kvalitetnoj ponudi, nije uspjelo.

Pored kompanija iz Hrvatske, Agrokor koncern sastoji se i od kompanija iz regije pridruženih tijekom nekoliko proteklih godina, tako u Bosni i Hercegovini posluje Ledo Čitluk, Sarajevski Kiseljak i Velpro Sarajevo; u Srbiji Dijamant, Frikom, Idea, Nova Sloga i Kikindski mlin, dok u Mađarskoj posluju Ledo i Fonyódi.

Konzum predstavlja srž poslovnog uspjeha Agrokorora. Kao što je već rečeno, Konzum je vodeći trgovački lanac u Hrvatskoj s više od 700 prodavaonica u kojima svakodnevno kupuje više od 650.000 kupaca. Osim maloprodajnog poslovanja, intenzivno razvija i veleprodaju s 20 Velpro veleprodajnih centara širom zemlje. Uz vodeću nacionalnu poziciju u Hrvatskoj, Agrokorova maloprodaja, tj. Konzum i Idea s 1,912 milijardi eura konsolidiranih prihoda od prodaje, ujedno su i najveća maloprodajna grupa u Adria regiji prema Deloittovoj regionalnoj analizi sektora za 2010. godinu. Dionice Konzuma pod simbolom „KNZM-R-A” uvrštene su u kotaciju javnih dioničkih društava Zagrebačke burze u srpnju 2003. godine. Vlasnička struktura početkom 2012. godine prikazana je u Tablici 1.

Tablica 1  
Vlasnička struktura Konzuma

Vlasnik / nositelj računa (OIB) / suovlaštenik / imatelj VP (OIB)	Stanje	%	Vrsta računa
AGROKOR DD (05937759187)	16.259.940	71,62	Osnovni račun
INVESTCO D.O.O. (19795081741)	2.572.200	11,33	Osnovni račun
JAMNICA DD (05050436541)	2.520.000	11,10	Osnovni račun
ZAGREBAČKA BANKA D.D. (92963223473)	238.140	1,05	Skrb. račun
AUDIO (75666130770) / RH (52634238587)	219.840	0,97	Zast. račun
ZAGREBAČKA BANKA D.D. (92963223473)	169.661	0,75	Skrb. račun
BEHOVEC SREČKO (04493597707)	42.310	0,19	Osnovni račun
ZAGREBAČKA BANKA D.D. (92963223473)	32.244	0,15	Skrb. račun
BLAŽEV MIROSLAV (06872474979)	27.000	0,12	Osnovni račun
JELIĆ BRIGITA (50680744392)	25.920	0,11	Osnovni račun

Izvor: Središnja depozitarna agencija d.d. Dostupno na: [www.sda.hr](http://www.sda.hr) (22.3.2012.)

Konzum svoj poslovni uspjeh temelji na razumijevanju potreba kupaca i to kroz kvalitetnu uslugu po najpovoljnijim cijenama uz konstantno proširivanje i poboljšavanje ponude. Upravo zato, vizija poduzeća je da će u budućnosti biti najbolji trgovački lanac u regiji koji je standard i mjerilo kvalitete i profesionalnosti u svim segmentima poslovanja — kupcima prvi izbor pri kupnji, zaposlenima poželjan poslodavac, poslovnim subjektima pouzdan partner i društveno odgovorna kompanija. Konzumova misija je pružiti svim kupcima najbolju vrijednost za novac kroz zadovoljstvo kupnje te pomno izabran asortiman kvalitetnih roba s naglaskom na svježje, zdravo i domaće.<sup>9</sup> Konzum je uspješno razvio i program trgovačke marke „K plus“ koja uživa veliku popularnost među potrošačima. Globalna ekonomska kriza je u 2010., zajedno s daljnjom konsolidacijom sektora trgovačkih lanaca u Hrvatskoj, rezultirala većom proizvodnjom i potrošnjom trgovačkih marki. Trgovačke marke u Hrvatskoj su tijekom 2010. bile prisutne u gotovo svim većim trgovačkim lancima, dok je u onim najvećim, kod proizvoda pod trgovačkom markom primjetna prisutnost nekoliko cjenovnih razina. U tom smislu, ponuda Konzumove trgovačke marke segmentirana je na način da kvalitetno odgovara na želje i potrebe kupaca kroz nekoliko podkategorija — „Standard“, „K plus“ i „Volim najbolje“.

Konzumovo razumijevanje potreba i želja kupaca nagrađeno je cijelim nizom priznanja i nagrada od strane Konzumovih potrošača kao što su „Trusted Brand“ i „Superbrand“ kojima kupci odabiru svoje najdraže marke kao i marke u koje imaju najviše povjerenja. Konzum je ujedno i dobitnik priznanja „Best Buy“ temeljem mišljenja kupaca da upravo ovdje kupnja nudi najbolji omjer cijene i kvalitete.

Ponosan je i na vodeće mjesto u segmentu inovacije, uvođenja novih tehnologija i usluga za sve svoje kupce, poput prodaje putem interneta, budući da u različite segmente svog poslovanja kontinuirano uvodi najmodernije maloprodajne standarde. Tako je u suradnji s partnerima pokrenuo i prvi partnerski program nagrađivanja vjernosti — „MultiPlusCard“, koji će svim kupcima omogućiti još više usluga, nagradnih bodova, pogodnosti i ušteda na više od 2.000 prodajnih mjesta u Hrvatskoj i u inozemstvu. U programu, pored Konzuma sudjeluju najveća banka u Hrvatskoj — Zagrebačka banka, najveći telekom operater — T-Mobile, jedna od najvećih turističkih agencija Atlas, Kozmo drogerije i Tisak.

Republika Hrvatska je s oko 4,3 milijuna stanovnika relativno mala zemlja (20. po veličini od 28 država u EU) što je obilježje koje utječe na razvoj i veličinu gospodarskih subjekata koji posluju unutar njezinih granica. Gospodarski subjekti koji su dovoljno veliki da dominiraju tržištem u Republici Hrvatskoj, relativno su mali za međunarodne uvjete te se uslijed toga moraju služiti inovativnim poslovnim praksama kako bi održali ili osnažili svoju konkurentnost. Takvi gospodarski subjekti mogli bi biti međunarodno konkurentni samo kada bi dostigli veličinu koja bi im omogućila korištenje ekonomije razmjera. Stoga je granska koncentracija u Republici Hrvatskoj nešto niža od prosjeka Srednje Europe. Kao primjer može se izdvojiti Slovenija gdje jedan trgovački lanac ima tržišni udio oko 50%, dok u Republici Hrvatskoj jedan trgovački lanac ima tržišni udio oko 30%.<sup>10</sup>

Tablica 2

Usporedba pet najvećih trgovaca prema prihodu u Srednjoj Europi i Republici Hrvatskoj (u milijunima eura)

Rang u 2009.	Poduzeće	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
<b>u srednjoj Europi</b>						
1.	Jeronimo Martins Dystrybucja	1.389,00.	1.772,00	2.378,24	3.642,40	3.882,80
2.	Metro Group Poljska	2.906,70	3.491,90	4.332,89	5.924,00	3.882,30
3.	Mercator Skupina	1.749,00	2.064,00	2.445,00	2.708,60	2.643,30
4.	Vilniaus prekyba	n/d	n/d	n/d	2.909,10	2.596,00
5.	Tesco Polska	n/d	1.745,90	2.087,57	2.662,80	2.344,00
<b>u Hrvatskoj</b>						
1.	Konzum d.d. Zagreb	1.166,50	1.325,30	1.486,00	1.735,70	1.722,80
2.	Plodine d.d. Rijeka	130,90	168,40	226,20	294,50	335,60
3.	Metro Cash & Carry Zagreb	238,70	287,00	328,10	351,70	324,50
4.	Mercator-H d.o.o	169,30	272,00	293,90	355,30	310,00
5.	Kaufland Hrvatska	n/d	n/d	260,50	272,00	278,30

Izvor: Dostupno na: <http://www.deloitte.com/cetop500/> (22.3.2012.)

Djelatnost trgovine u Republici Hrvatskoj suočena je s jako velikim izazovima kao što su povećanje konkurencije, pojava novih tehnologija, sve intenzivnija koncentracija domaćeg tržišta, e-trgovina i spajanje poduzeća. Razvoj ove djelatnosti uvelike će ovisiti o sposobnosti pojedinih gospodarskih subjekata da se prilagode sve zahtjevnijim uvjetima koji su zavladaali na tržištu. Rast koncentracije vidljiv je u povećanju udjela velikih poduzeća u trgovini na malo i smanjenju ukupnog broja malih poduzeća.

Što se tiče koncentracije maloprodajnog tržišta u Republici Hrvatskoj, tijekom 2009. godine u grani trgovine bilo je 223.872 prosječno zaposlenih, a koeficijent koncentracije za istu godinu iznosi 44,2 što pokazuje da su prva četiri trgovačka poduzeća (Konzum, Kaufland, Plodine i Lidl) zajedno imali tržišni udjel od 44,2%.

Makroekonomske prilike u 2009. godini bile su vrlo negativne: indeks potrošačkih cijena narastao je za 2,4% u odnosu na 2008. godinu, a istovremeno je stopa registrirane nezaposlenosti narasla s 13,2% u 2008. godini na 14,9% u 2009. godini, odnosno 56.021 osoba je ostalo bez posla. Uzrok tomu bila je recesija, koja je nakon zapadnih zemalja zahvatila i Republiku Hrvatsku. Gledajući kroz prizmu pada bruto domaćeg proizvoda od 5,8% i istovremeni rast nezaposlenosti te slabljenja kupovne moći potrošača, trgovačka industrija našla se u vrlo nepovoljnom položaju. Dovoljno o tome govori podatak da je u sektoru trgovine na veliko i malo, 31. prosinca 2009., bilo registrirano 90.158 pravnih osoba, od čega je bilo aktivno samo 34.871, odnosno samo 38,7%. Najveći konkurenti Konzuma su Plodine, Kaufland i Lidl. Na hrvatskom tržištu, koncern Agrokor u 2009. godini držao je 30% ukupnog tržišnog udjela u industriji, od čega velik dio otpada na Konzum i Tisak. Prema riječima direktora za korporativno upravljanje, ukupan prihod Konzuma smanjio se za 0,7%, no smanjenje se odnosi na veleprodaju, dok je u sektoru maloprodaje Konzum povećao udjel na tržištu te učvrstio vodeću poziciju.

Svi proizvodi koji se nalaze na policama navedenih maloprodajnih lanaca vrlo su sličnog podrijetla, izuzev Lidla, koji je orijentiran uglavnom na strane dobavljače. Konzum je s proizvođačima sklopio strateška partnerstva prilikom kojih su svima dane jednake mogućnosti, a odnosi se temelje na povjerenju s naglaskom na „win – win“ situacije. Koristeći strategiju vertikalne integracije čiji su rezultati opisani, Konzum, odnosno koncern Agrokor, uspio je tijekom proteklih nekoliko godina pod svoje okrilje dovesti velik broj respektabilnih hrvatskih proizvođača pa se za Konzum može reći da zastupa interese hrvatskih

proizvođača. Ova činjenica je često spominjanja u slovenskim medijima kao argument da se Mercator ne proda Konzumu. Osim toga, Konzum posvećuje određene napore napretku tehnologije te prilagođavanju najnovijim trendovima. Tako je u 2009. godini nastavljen razvoj maloprodaje preko interneta, a taj segment rastao je čak za 80% u odnosu na 2008. godinu.

Konzum je, osim financijske uspješnosti, vodio brigu i o društveno odgovornom poslovanju. Primijetivši potrebu za djelovanjem na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini, znatna sredstva uložili su u brigu o okolišu — vodi, zaštiti zraka i ozona, mjerenju i smanjenju emisije štetnih plinova i slično. Primjerice, Konzum prati troškove i količinu utrošene energije po proizvodu, reciklira se uredski papir, neke lokalne zajednice dobile su press kontejnere, kao što je to slučaj u Novom Vinodolskom, gdje građani sami mogu donijeti otpad na prešanje, kompletno su izbacili amonijak iz sustava za rashlađivanje, određuje se period kada je potrebno imati svjetlo u trgovini kako bi se uštedjela energija te svi zaposlenici imaju pristup normama i procedurama o zaštiti okoliša. Osim toga, velika pozornost posvećena je i zbrinjavanju otpada, prije svega, različite ambalaže.

## Mjere zaštite okoliša

Poduzeće Konzum d.d, temelji svoje postojanje i poslovanje na profesionalno organiziranom upravljanju sustavima prema načelima održivog razvoja, gdje ključno mjesto ima i zaštita okoliša. U standardizaciji posla stoji klauzula o zaštiti okoliša s kojom mora biti upoznat svaki zaposlenik. Dakle, svi zaposlenici imaju pristup normama i procedurama o zaštiti okoliša te se moraju ponašati u skladu s njima. U Konzumu shvaćaju kako to nije samo pitanje reputacije, već i održivosti cijelog sustava. U tom smislu se redovito održava edukacija zaposlenika o zaštiti okoliša te je do sada educirano oko 12.000 zaposlenika. S obzirom na sve navedeno, može se zaključiti kako zaštita okoliša polako postaje dio korporacijske kulture Konzuma. „Poduzeće konstantno potiče zaposlenike da kreiraju inovativna rješenja vezana uz brigu za okoliš“, izjavila je Vedrana Pitarević, voditeljica Odjela za upravljanje okolišem. Dodatni impuls je i njihova tržišna uloga lidera pa je tako svake godine poduzeće podvrgnuto raznim inspekcijama (brojka se kreće između 20 i 40 kontrola godišnje) te već dugi niz godina zadovoljava sve propisane uvjete. Još 2004. godine (punih devet godina prije



formalnog ulaska koji je predviđen za 1. srpanj 2013.) pokrenuto je usklađivanje sa zakonskom regulativom Europske unije. Već 2006. godine cijeli koncern Agrokor, u suradnji s HR PSOR-om, HGK-om — Zajednicom za zaštitu okoliša te HUP-om donosi vlastitu povelju o održivom razvoju i zaštiti okoliša. Također, treba naglasiti kako je Konzum prvi trgovački lanac u RH koji ima integrirani sustav upravljanja kvalitetom ISO 14001 i HACCP. Prvi je trgovački lanac u Hrvatskoj koji je uspješno certificirao Sustav upravljanja okolišem prema međunarodno certificiranoj normi ISO 14001:2004. Navedeni certifikat nadogradnja je na Konzumovu politiku i sustav upravljanja okolišem, a njegovim uvođenjem Konzum je još jednom pokazao svoju predanost čvrstom i transparentnom odnosu sa svojim partnerima, djelatnicima, kupcima i građanima s ciljem da kao poduzeće primjerom pokazuje i bude predvodnik kvalitetnijeg i zdravijeg života, čuvanja prirodnih resursa, prirodne i kulturne baštine.

Poduzeće redovito predaje godišnja izvješća o održivom razvoju EBRD-u (koji je kreditirao Konzum i koji surađuje s njim na projektu regionalnog širenja započetom 2008. godine), jer je u fazi odobravanja kredita jedna od stavki koja se itekako uzima u obzir i briga o zaštiti okoliša. Cilj poduzeća je da izvrsnost u ovom segmentu poslovanja bude djelotvorna i vidljiva, kroz ostvarenje ukupnog gospodarskog napretka uz učinkovit i odgovoran odnos, kako prema okolišu, tako i prema prirodnoj i kulturnoj baštini. Neke strateške odrednice su:

- trajno poboljšanje vlastite eko-djelotvornosti putem isporuka proizvoda i usluga po pristupačnim cijenama uz izraženu socijalnu osjetljivost,
- visoka kvaliteta roba i usluga uz uvođenje u asortiman roba čiste proizvodnje i eko asortimana,
- prepoznatljivim i suvremenim arhitektonskim rješenjima uklopiti se u ambijent i okoliš,
- suvremenom tehničkom opremljenošću maloprodajnih i veleprodajnih objekata brinuti o zaštiti svih sastavnica okoliša (tlo, zrak, voda, ozon, otpad, štednja vode i energije), s ciljem zadovoljavanja kvalitete koja pridonosi kvaliteti življenja, uz progresivno smanjenje pritiska na okoliš i resurse kako u neposrednom, tako i u širem i globalnom okruženju.

Prihvaćena je i obveza objavljivanja godišnjeg izvješća o stanju okoliša, kako bi se otvorio prostor javnom praćenju i kontroli mehanizama djelotvornosti sustava upravljanja okolišem, ali i trajnoj motivaciji održavanja i poboljšavanja različitih mjera zaštite okoliša u kompaniji. Te mjere utemeljene su na poštivanju

zakonskih i provedbenih propisa, usklađenih kako s međunarodno preuzetim obvezama države, tako i s odrednicama norme ISO 14001:2004. Provođe se primjenom preventivnih mjera i najbolje dostupne tehnologije u svrhu provođenja društveno odgovornih aktivnosti, koje moraju biti racionalnog, inovativnog i edukacijskog karaktera.

Poduzeće Konzum d.d. donijelo je vlastitu politiku sukladno tome, praveći razliku s aspekta ciljeva na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Stoga je donesena odluka da se znatan dio sredstava namjeni zaštiti okoliša što podrazumijeva zaštitu vode, zraka i ozona, mjerenje emisije štetnih plinova, a sukladno tome i smanjenje emisije štetnih plinova. Konzum je i najveći otkupljivač ambalaže u Republici Hrvatskoj, a u Tablici 3 su prikazani podaci o prikupljenoj ambalaži za recikliranje u 2009. godini.

Tablica 3  
Prikupljena ambalaža u 2009. godini (u tonama)

Kartonska	7.225
PVC	383,4
Biorazgradivi otpad	235,5
Otpad životinjskog porijekla	63,6
Masti i ulja	207,6
Jestive masti i ulja	94,7
Baterije	3,7

Prikazane su akcije poduzete od strane poduzeća i rezultati koji su bili vidljivi unutar raspona od jedne godine.

Tablica 4  
Aktivnosti i uspjehe poduzeća u suzbijanju negativnih učinaka u 2009. godini

	AKCIJE	SMANJENE U ODNOSU NA 2008.
Utrošak vode u trgovinama		2%
Utrošak struje i plina u trgovinama		1%
Neizravna potrošnja električne energije		36,05%
Potrošnja plina u trgovinama (u 21 plinskoj kotlovnici)		7,81%
Energenti u prijevozu		2,5%

Nakon ovakvog iskoraka i njegovog pozitivnog efekta, sektor za zaštitu okoliša i dalje je istraživao mogućnost napretka po tom pitanju. Zaposlenici iz sektora imali su kompleksan zadatak istražiti sve mogućnosti koje pojedine lokalne zajednice imaju, odnosno nemaju, kako bi se pridonijelo očuvanju okoliša. Također, organizacija se počela uključivati u razne akcije te poticala zaposlenike da sami pokušaju inicirati moguća rješenja.

Osim gore navedenih akcija, Konzum je provodio još neke akcije, kao što su kontinuirano povećanje broja radnika za razvrstavanje otpada, zbrinjavanje otpada unutar poduzeća te kompletna eliminacija upotrebe amonijaka u stavovima za rashlađivanje. Do 2012. godine plan je smanjiti količine freona R-22 između 10 i 15%, a do 2015. u potpunosti ga izbaciti iz svih uređaja.

Uz navedene mjere zaštite okoliša i svih odrednica održivog razvoja, Konzum je odlučio napraviti korak dalje te se uključio u inicijativu „Green City Project” — najveći urbani eko događaj u regiji te ga je nastavio promovirati i na internetu kako bi kroz njega educirao širu javnost o ekološki osviještenom djelovanju. Radi se o programu koji je sastavljen od niza edukativno-zabavnih sadržaja i kojeg Konzum od samih njegovih početaka suorganizira. Na internetskoj stranici inicijative „Green City Project” nalaze se sve najvažnije informacije o ekološkim vrećicama u Konzumovoj ponudi, otkupu ambalaže, certifikatu ISO 14001:2004 i svim ostalim Konzumovim ekološki orijentiranim inicijativama.

Konzum pri ostvarenju politike zaštite okoliša koju je donio, ima podršku svih svojih zaposlenika. Njihovi zaposlenici, s obzirom na broj i raširenost po cijeloj Hrvatskoj, prihvaćaju i stalnu cjeloživotnu edukaciju koja jedina nosi poboljšanja i napredak te dovodi do podizanja društvene svijesti o potrebi zaštite okoliša. Sve se zaposlenike potiče da sami osmišljavaju inovativna rješenja za zaštitu okoliša.

Odnos proizvođač – prodavač – kupac – cjelokupno društvo, predstavlja temelj suradnje koja nastoji svojim pozitivnim primjerom biti uzor u ostvarivanju kvalitetnijeg i zdravijeg života, očuvanja prirodnih resursa, prirodne i kulturne baštine. Na taj način omogućuje budućim generacijama život u blagostanju, odnosno u čistoj i zdravoj zajednici. Konzum, kroz zadržavanje prava na nadzor ispravnosti vanjskih procesa, želi potaknuti suradnju na zaštiti prirodnih i kulturnih vrijednosti, stvaranih i čuvanih generacijama, kroz proaktivno

djelovanje i korektan odnos s poslovnim partnerima i lokalnim zajednicama te na regionalnoj i globalnoj razini. Vodi brigu o zaštiti zraka, vode i ozona, kroz provođenje učestalih kontrola te smanjenje korištenja štetne radne tvari – freona. Osim toga, mjere emisiju štetnih plinova te redovito servisiraju pogone putem aktivnog automatskog servisa, koji radi na principu brzog detektiranja i otklanjanja kvara.

Što se tiče prikupljanja ambalaže, Konzum obuhvaća čak i izuzetno nepristupačne lokacije poput otoka, gdje su izrazito visoki troškovi. Mreža skupljanja ambalaže je jako raširena, a kao primjer mogu se navesti hoteli i restorani koji vraćaju ambalažu proizvoda kupljenih u Konzumu, većinom u trgovini Velpro.

Aktivno je pokrenut program prevencije zagađenja okoliša, koji obuhvaća javni popis sakupljača i popis kontakata u slučaju potrebe za odlaganjem otpada. Kako bi se stvorio osjećaj sigurnosti kod kupaca, uvedene su vježbe malih incidentnih situacija.

U sklopu izvješća o stanju u poduzeću po pitanju mjera zaštite okoliša, prikazano je nekoliko primjera zaštite okoliša u trgovinama, odnosno akcija koje Konzum potiče, a vezane su uz odnos prema okolišu kao dijelu društveno odgovornog poslovanja. Jedan od takvih primjera dobre prakse je i informiranje potrošača o inicijativi „Green City Project” na internetu o kojem će više riječi biti u nastavku.

Primjeri dobre prakse koje provodi Konzum u cilju zaštite okoliša:

- upotrebom eH<sub>2</sub>O tehnologije – električni aktivirane vode u strojevima za čišćenje podnih površina koristi se samo voda – bez kemikalija, s jednim spremnikom vode čisti se tri puta duže,
- tiskanje na recikliranom papiru – 900.000 brošura tjedno,
- informiranje potrošača o inicijativi „Green City Project” na internetu,
- ekološke torbe usklađene s posljednjim modnim trendovima,
- doniranje dodatnih 0,50 kuna za svaki primjerak vraćene ambalaže, kako bi pomogli parku prirode Kopački rit u nabavi opreme za protupožarni nadzor.

Osim prethodno navedenih akcija, poduzeće Konzum realiziralo je mnoge projekte vezane uz energetska učinkovitost o čemu se već pisalo u ovoj studiji slučaja. Tako se regulira i posebno pazi na nepotrebno curenje vode, prate se

troškovi energije kroz količinu utrošene energije po proizvodu te se provode detaljne analize. Nakon toga se osmišljavaju rješenja za probleme poput nedovoljne količine vode na otocima. Kroz ove i mnoge slične buduće projekte te edukaciju i suradnju sa zaposlenicima, kupcima i lokalnom zajednicom, Konzum ima brojne mogućnosti za daljnji razvoj zaštite okoliša i unapređenje segmenta ekologije.

## Uključivanje u ‘Green City Project’

„Green City Project” je inicijativa za senzibiliziranje hrvatske javnosti na probleme zaštite okoliša započeta 2010. godine, u sklopu koje se organizira niz edukativno – zabavnih događaja. Cilj projekta je potaknuti širu javnost na ekološki osviješteno djelovanje. Kroz program se predstavljaju ekološki odgovorne kompanije i tehnologije, prikupljaju sredstva za pomoć eko udrugama te doniraju sredstva za bioraznolikost. Za projekt je osobito važna edukativna komponenta s ciljem obrazovanja mladih o ekološkim pitanjima. Konzum se iste godine uključio u projekt te je svoje potrošače o „Green City” aktivnostima informirao putem priopćenja za medije, organiziranjem press konferencije, nagradnih igara, marketinških aktivnosti te postavljanjem svih informacija o projektu na Konzum „Green City” internetskoj stranici. Tijekom trajanja projekta postavljena je podstranica „S Vama kroz život u očuvanju prirode” na Konzumovoj internetskoj stranici u sklopu koje Konzum informira svoje kupce o svim novitetima, sponzorstvima i akcijama koje poduzima radi očuvanja okoliša i educiranja ljudi o važnosti ekologije. Organizator projekta je gosp. Marko Lasić, poznatiji kao Nered, dok je generalni pokrovitelj projekta 2010. godine Konzum — uz ostale pokrovitelje (Karlovačka pivovara, Jadransko osiguranje i c.i.o.s. grupa). Godine 2011. generalni pokrovitelj je također bio Konzum uz Zagrebačku banku, Vipnet i Plivu. Projektom se želi informirati širu hrvatsku javnost po pitanju ekologije, uključiti građane u akcije te ih potaknuti na sudjelovanje s vlastitim idejama i prijedlozima za zaštitu okoliša. Također, cilj je omogućiti i približiti javnosti ekološki osviješteno djelovanje, kontinuirano informirati i educirati javnost o različitim eko temama, širenje programa i aktiviranje stanovništva iz raznih dijelova Hrvatske te prezentirati kompanije koje su ekološki osviještene i koje svojim djelovanjem pomažu širenju ideje o važnosti ekološkog djelovanja i zaštite okoliša. Projekt je i 2010. i 2011. godine počeo na Dan planeta Zemlje, 22. travnja i trajao je do početka lipnja.

Konzum je 2010. godine na Dan planeta Zemlje započeo s realizacijom humanitarne akcije kojom je donirao novčana sredstva za potrebe projekta „50 dana bioraznostivosti“. Na taj dan za svaki komad povratne PET ambalaže uz redovnu povratnu naknadu koju isplaćuje donosiocu, donirao je dodatnih 0,50 kn za potrebe realizacije projekta.

Godine 2011. provedena je akcija prikupljanja starog papira „Zeleni korak“ u kojoj je sudjelovalo 105 osnovnih škola. Četiri najbolje škole dobile su nagrade za očuvanje okoliša.

Iste su godine prvi puta dodijeljene „Green City“ nagrade u devet kategorija, a nagrađene su kompanije i pojedinci za dostignuća u očuvanju okoliša. Modni događaji „Green City Fashion Show“ u sklopu kojeg su dizajneri kroz svoje kolekcije obradili motiv prirode, održali su se 21. svibnja. „Green City Special“ bio je koncertni program na Bundeku koji je na Dan zaštite okoliša, 11. lipnja, okupio brojne rock grupe, a ulaznica za koncert bila je kilogram starog papira.

U sklopu inicijative „Green City Project“, Konzum je proširio ponudu ekoloških vrećica uvođenjem nove platnene torbe koja je usklađena sa zadnjim modnim trendovima, namijenjene višekratnoj uporabi. Inspiraciju za dizajn vrećice, dizajnerski dvojac eNVy room-a (Vjeko Franetović i Nikica Ivančević) pronašli su u prošlogodišnjoj eko–temi zaštite šuma, imajući u vidu dizajnerski zadatak spajanja mode i zaštite okoliša. Dizajn Konzumove platnene torbe poziva na aktivno sudjelovanje u očuvanju prirode. Ujedno, torba kao funkcionalan modni dodatak, omogućuje osobi koja je nosi da istakne svoju svijest o važnosti zaštite okoliša te da komunicira tu svijest sa svojom okolinom. Nadalje, ponuda ekološki odgovornih vrećica proširena je i 100%-tno biorazgradivom vrećicom koja je realizirana u suradnji s poduzećem Weltplast. Izrađena je od sirovine bio-baze (kukuruznog škroba), a njezina je posebnost potpuna biorazgradivost (uključujući boju, ručke i sve ostale segmente) u vremenu od 180 dana.

Osim što je u sklopu inicijative „Green City Project“ proširio ponudu ekoloških vrećica uvođenjem nove platnene torbe, Konzum na podstranici projekta informira potrošače i o drugim proizvodima i akcijama koje provodi u svrhu očuvanja okoliša.

Pod ranije spomenutom podstranicom „S Vama kroz život u očuvanju prirode“, potrošači su informirani ne samo o nabrojanim eko proizvodima i uslugama koje nude, već i o aktivnostima koje poduzeće samo provodi u svojim trgovinama. Tako kupci mogu saznati da Konzum koristi strojeve za čišćenje podnih površina bez kemikalija i da je na taj način smanjio potrošnju vode za 70%, katalozi se tiskaju na recikliranom papiru koji se izdaju u 900.000 primjeraka tjedno, što u velikoj mjeri smanjuje sječu novih stabla za izradu papira. Uvođenjem sustava za upravljanje, rutama kamiona smanjila se potrošnja goriva i emisija CO<sub>2</sub>. Svi rashladni uređaji sustavno se održavaju kako bi se optimizirala operativna učinkovitost i spriječilo propuštanje rashladnih tvari u atmosferu i na taj se način zaštitio ozonski omotač.

Valja reći kako se uspješnost provođenja planiranih akcija redovito provjerava i prati putem internih i eksternih kontrola, koje se provode na dnevnoj bazi. U 2009. godini provedeno je 490 kontrola, kojima je utvrđeno da se svi zaposlenici pridržavaju postavljenih pravila ponašanja za zaštitu okoliša te se u cijeloj godini nije pojavila potreba za sankcioniranjem poduzeća jer su se svi zaposlenici ponašali u skladu s internim Pravilnikom o zaštiti okoliša.

Konzum će i u budućnosti ulagati određen dio budžeta u zaštitu okoliša te će nastaviti promovirati važnost očuvanja okoliša kroz aktivnosti u svojim trgovinama. Kao i do sada, poticat će nove inovativne ideje kojima će ostvariti taj cilj. No kako bi se taj cilj ostvario, potrebni su dodatni naponi za dolaženje do primjerenih i prihvatljivih rješenja koja bi uspjela djelomice ili u potpunosti uskladiti misiju i tehnologiju poduzeća Konzum d.d. s politikom i tehnološkim mogućnostima lokalnih zajednica.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

240

---

KONZUM

1. Kakva je pozicija ljudi koji se bave društveno odgovornim poslovanjem u strukturi Konzuma? Koje su prednosti, a koji nedostaci takve pozicije?
2. Kakva je razina suparništva na tržištu trgovine u Republici Hrvatskoj? Kakav razvoj predviđate u budućnosti i hoće li doći do daljnjeg okrupnjavanja? Na koji način Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja utječe na tu situaciju?
3. Iz priloženih činjenica, možete li zaključiti da je Konzum poduzeo dovoljno mjera kako bi informirao širu javnost o inicijativi „Green City Project”? Koji su ključni ciljevi koje Konzum pokušava postići kroz ovu inicijativu? Postoje li neki rizici o kojima bi u Konzumu trebali voditi računa ako se promatra ova inicijativa?
4. Koje su aktivnosti koje poduzeće Konzum d.d. može poduzeti kako bi pridonijelo učinkovitijem provođenju inicijative „Green City Project”? Smatrate li da inicijativa „Green City Project” ima prostora za napredak? Ako mislite da ima prostora, na koji način biste Vi unaprijedili ovaj projekt?



- 1 Prema Deloittovom izvješću o 500 najvećih kompanija u srednjoj Europi.  
Dostupno na: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/Local%20Assets/Documents/2010/CE%20TOP%20500%20ranking\\_en.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/Local%20Assets/Documents/2010/CE%20TOP%20500%20ranking_en.pdf), (18.3.2012.)
- 2 Dostupno na: <http://www.konzum.hr>, (18.3.2012.)
- 3 Dostupno na: <http://www.jamnica.hr>, (18.3.2012.)
- 4 Dostupno na: <http://www.ledo.hr/v4/index.html>, (18.3.2012.)
- 5 Dostupno na: <http://www.zvijezda.hr>, (18.3.2012.)
- 6 Dostupno na: <http://www.pik-vrbovec.hr>, (18.3.2012.)
- 7 Dostupno na: <http://www.belje.hr>, (18.3.2012.)
- 8 Dostupno na: <http://www.tisak.hr/hr-HR/Naslovna.html>, (19.3.2012.)
- 9 Dostupno na: <http://www.konzum.hr>, (19.3.2012.)
- 10 Kroflin Fišer, V. (2007): Koncentracija maloprodaje u regiji. Dostupno na: [www.propro.biz/pdf/Koncentracija.pdf](http://www.propro.biz/pdf/Koncentracija.pdf) (20.3.2012.)



# KUEHNE + NAGEL

---

## inkluzivna logistika

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja je izradila studentica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Katarina Dvorski](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## 122 godine uspjeha

Kuehne + Nagel<sup>1</sup> jedna je od vodećih logističkih grupacija u svijetu s preko 63.000 zaposlenih s više od sedam milijuna četvornih metara skladišnog prostora na više od 1.000 lokacija i 100 zemalja svijeta. Tijekom 122 godina povijesti, Kuehne + Nagel evoluirao je od tradicionalnog međunarodnog špeditera prema poziciji vodećeg svjetskog pružatelja inovativnih i potpuno integriranih logističkih rješenja u pomorskom, zračnom i cestovnom prometu te ugovornoj logistici.

245

KUEHNE +  
NAGEL

Put k uspjehu započinje davne 1890. godine kada su August Kühne i Friedrich Nagel u njemačkom gradu Bremenu osnovali poduzeće za poslove otpremništva, koncentrirajući se pritom na poslovanje pamukom i konsolidiranim teretom. Sve do prve polovice 20. stoljeća, poduzeće je gotovo isključivo poslovalo u njemačkim lukama, a 50-ih godina prošlog stoljeća Alfred Kühne započinje sa širenjem poduzeća na inozemna tržišta. Prvi uredi otvoreni su u Kanadi, slijedila je ekspanzija na zemlje Beneluxa, a nedugo zatim dolazi do širenja na teritorij Bliskog istoka. Od sredine 60-ih, Klaus – Michael Kühne, slijedeći stope svog oca i djeda, nastavlja s tržišno – proizvodnom ekspanzijom poduzeća. Velik rast teretnog prometa 50-ih i 60-ih godina rezultat je poslijeratnog uzleta svjetske ekonomije, a u povijesti kompanije uz taj se razvoj usko veže emigracija Wenera Kühnea u Južnu Afriku. Naime, u kompaniji je donesen zaključak kako je za optimalno iskorištavanje novih trgovačkih putova potrebno posjedovati predstavništva i zaposlenike na licu mjesta te je ta spoznaja rezultirala stvaranjem svjetske mreže operativnih baza. Usporedo s rastom i razvojem cestovnog, željezničkog i pomorskog prometa, zračni promet također dobiva na važnosti u tom poslijeratnom, ekonomski prosperitetnom razdoblju. Godine 1981. britanski je konglomerat Lonrho Plc. došao u posjed 50% dionica kompanije, a vrijednost akvizicije iznosila je 90 milijuna tadašnjih njemačkih maraka.<sup>2</sup> Nakon kupnje, Klaus – Michael Kühne i glavni direktor društva Lonrho, Roland W. (Tiny) Rowland zajedno su djelovali na čelu integrirane kompanije. Glavni razlog za prodaju polovice vlasničkog udjela bili su gubici, generirani od strane obitelji Kühne, koji su se akumulirali kao posljedica neučinkovitih nastojanja u širenju dostavne flote. Do reotkupa dionica u engleskom vlasništvu dolazi 1992. godine, čime Kuehne + Nagel ponovno postaje većinski vlasnik društva. Od 1994. godine poduzeće kotira na burzama u Frankfurtu i Zürichu. Prodaja i dobit kompanije dodatno su porasle sklapanjem unosnih ugovora poput onog s multinacionalnom kompanijom E.I. de Pont de Nemours & Co<sup>3</sup>., koji Kuehne + Nagelu osigurava pružanje usluga distribucije tom američkom kemijskom divu na tržištima Europe, Afrike i Bliskog Istoka.

Danas Kuehne + Nagel zauzima vodeće mjesto u otpremničkim poslovima pomorskog prometa, a uz držanje liderske pozicije ponosi se i dvoznamenkastim stopama rasta upravljanja teretom, kao i stabilnim, dugoročnim partnerstima s brojnim prekooceanskim prijevoznicima. Kompanija svoje mjesto nalazi i među trima najvećim posrednicima u zračnom prometu, a u tom se vidu prijevoza ističe i kao predvodnik u inovativnim konceptima upravljanja teretom. Osim toga posjeduje i certifikat o implementaciji sustava upravljanja kvalitetom „Global Cargo 2000 Phase 2“.<sup>4</sup> Kuehne + Nagel pronašao je svoje mjesto i među trima vodećim pružateljima integralne logističke potpore te posjeduje globalnu mrežu skladišta i distributivnih centara. Što se željezničkog prometa tiče, kompanija se nalazi među prvih šest otpremnika u svijetu te posjeduje prijevozne kapacitete za prometovanje paneuropskim prometnim koridorom, pružajući pritom vrhunsku uslugu dostave. Kuehne + Nagel posluje u svim ključnim industrijama kao što su zrakoplovna, automobilska, FMCC<sup>5</sup> i „hi-tech“ industrija, industrija nafte i plina, farmaceutska industrija te maloprodaja.

U 2011. godini kompanija je, unatoč utjecaju svjetske ekonomske krize, zadržala snažan trend rasta i postiže dobre poslovne rezultate. Neto dobit je na globalnoj razini iznosila 606 milijuna švicarskih franaka (CHF), što predstavlja za 0,17% višu razinu neto dobiti u odnosu na 2010. godinu kada je ona iznosila 605 milijuna CHF. Ukupan se promet, u odnosu na godinu dana ranije, smanjio za 3,03% na 19,596 milijuna CHF, a pad prometa izravna je posljedica jačanja, odnosno aprecijacije švicarskog franka u odnosu na euro i ostale svjetske te europske valute. Zarade prije kamata i poreza su u odnosu na prethodnu godinu pale za 2,6%. Karl Gernandt, predsjednik Kuehne + Nagel International AG izjavio je: „S obzirom na tržišne i valutne turbulencije, divergentni gospodarski razvoj i razorne prirodne katastrofe, koji su utjecali na poslovno okruženje u 2011., postigli smo vrlo zadovoljavajuće godišnje rezultate. Zadovoljavajući rast volumena poslovanja i orijentacija na budućnost, kroz proširenje portfelja usluga, u područjima s velikim tržišnim potencijalom označavaju važnu prekretnicu unutar našeg strateškog programa rasta i jačanja naše globalne konkurentnosti. Osim ulaganja u akvizicije i rasta odabranih područja, održan je i visok stupanj unutarnje učinkovitosti, mjeren odnosom neto i bruto profitne marže<sup>6</sup>. To dodatno naglašava sposobnosti Kuehne + Nagela. Provedba naše globalne strategije u kombinaciji s jasnim fokusom na profitabilnost, će opet pridonijeti pozitivnom razvoju Grupe u 2012.“

Reinhard Lange, glavni izvršni direktor Kuehne + Nagel International AG naglašava kako financijski rezultati za 2011. godinu samo potvrđuju uspješnost strategije Grupe, a Grupa će svoj tržišni položaj u idućim poslovnim razdobljima dodatno jačati kroz učinkovito upravljanje troškovima optimizacijom poslovnih procesa i povećanjem produktivnosti.

247

KUEHNE +  
NAGEL

## Šest stupova održivog razvoja

Društveno odgovorno poslovanje u doba kada su promjene jedina konstanta, temeljna je pretpostavka dugoročnog razvoja, ne samo za gospodarske subjekte, već i za društvo u cjelini. Društvena odgovornost kompanije Kuehne + Nagel počiva na šest stupova razvoja, a to su:

1. sukladnost,
2. kvaliteta,
3. zdravlje i sigurnost,
4. briga o okolišu,
5. zaštita, te
6. održivost.

Usklađenost sa svim zakonskim, regulatornim i unutarnjim propisima, kao i poštivanje zajedničkih standarda i pravila profesionalnog ponašanja, vrlo su bitni za poslovanje kompanije. U Kuehne + Nagelu vjeruju kako sveobuhvatno i skladno poslovanje uvelike ovisi o vodstvu poduzeća. Upravo je vrhovni menadžment zadužen za razvoj organizacijske kulture, a poštivanje te kulture je bezuvjetno u svakoj od kompanija – kćeri. Kamen temeljac te obveze je Kodeks ponašanja koji se odnosi na svakog člana uprave poduzeća, službenika i zaposlenika. On služi kao vodič za svakodnevne poslovne interakcije i potiče etičko ponašanje i međusobno poštivanje. Predstavlja temeljna načela i pravila poslovanja na globalnoj razini, a poštivanje Kodeksa neophodno je kako bi se očuvalo najveće bogatstvo Kuehne + Nagela — pouzdanost kompanije.

Upravljanje kvalitetom ostvaruje se kroz kontinuiranu optimizaciju poslovnih procesa, podataka i kvalitete pružanja usluga. Kuehne + Nagel jedina je logistička kompanija u svijetu koja u teretnom zračnom prometu posjeduje certifikat o implementaciji sustava upravljanja kvalitetom „Global Cargo 2000 Phase 2“. U okviru integriranog QSHE<sup>7</sup> sustava upravljanja kvalitetom, godišnje provodi više od dvije tisuće revizija s ciljem utvrđivanja mogućih slabosti i poboljšanja

operativne kvalitete. Kompanija je razvila i vlastiti softverski program koji sadrži automatske QSHE obrasce za provjeru koji se odnose na izvještavanje, evidenciranje i ocjenjivanje prijedloga za poboljšanje.

Zdravlje i sigurnost sastavni su dijelovi sustava upravljanja kompanijom. Kako bi rizike vezane uz zdravlje i sigurnost zaposlenika sveo na minimum, Kuehne + Nagel posjeduje certifikate o zaštiti zdravlja i sigurnosti prema britanskom standardu OHSAS 18001. Također, ispunjava i stroge zahtjeve kemijske industrije, a Društvu je dodijeljen SQAS atest, koji osim upravljanja sigurnošću i kvalitetom potvrđuje i napore u rješavanju problema zaštite okoliša.

Kako bi osigurali prostor za razvoj budućih generacija, u kompaniji posjeduju i certifikat zaštite okoliša ISO 14001. Strategija očuvanja okoliša uključuje učinkovitu uporabu kapaciteta za sve vrste prijevoza, objedinjavanje roba po logističkim čvorištima te razmještanje multimodalnog prometa na željeznički i riječni promet. Osim toga, ciljevi vezani uz zaštitu okoliša uključuju smanjenje emisija štetnih plinova i primjenu naprednih, okolišu prihvatljivih tehnologija, poput solarne energije i učinkovitog odlaganja otpada u novim logističkim centrima. Kako bi dodatno osnažio dobrobit svojih klijenata, Kuehne + Nagel ulaže stalne napore prema povećanju, zamjetno visoke, razine sigurnosti. Primjerice, član je „Transported Asset Protection Association“ (TAPA), inicijative za povećanje sigurnosnih standarda koji se odnose na skladištenje i distribuciju visokovrijednih proizvoda, kao i na smanjenje potencijalnog rizik od krađe roba.

Strategija ljudskih resursa usredotočena je na održivi razvoj i obuku zaposlenika u skladu s filozofijom kompanije. Kompanija je posvećena unapređenju ključnih organizacijskih procesa i načela upravljanja. IT strategija ima za cilj stvaranje nove, robusne i fleksibilne informacijske platforme. Zbog toga je cijela IT infrastruktura ispitana i rekonfigurirana na modularnoj osnovi. Cilj je standardizirati i poboljšati učinkovitost svih poslovnih procesa što će u visokoj kvaliteti rezultirati minimiziranjem različitih izvora pogreške i povećanjem produktivnosti korisnika.

Zaključno se može reći kako je globalna logistička mreža najvrednija imovina kompanije. Predanost, integracija i inovacija u središtu su njezine poslovne filozofije. Usmjerenost na potrebe kupaca kroz ponudu integriranih logističkih rješenja osiguravaju kvalitetu i poslovnu izvrsnost koja se manifestira i kroz izjavu o misiji poduzeća: „Mi smo nastavak Vašeg poslovanja.“<sup>8</sup>



## 20 godina K + N logistike u Hrvatskoj

249

Kuehne + Nagel svoj poslovni put u Hrvatskoj započinje ratne 1992. godine, kada se kao dioničko društvo registriralo pri Trgovačkom sudu u Zagrebu. Kuehne + Nagel je bila prva inozemna špedicijska kompanija koja je nakon osamostaljenja zemlje ušla na hrvatsko tržište, a danas zauzima vodeće mjesto na logističkom tržištu u Hrvatskoj i sa svoja 133 stručnjaka nudi sve logističke usluge u avionskom, pomorskom, cestovnom i željezničkom prijevozu te ugovornoj logistici sa skladištem u Svetoj Nedelji, površine 16.500 m<sup>2</sup>. Svoj prvi ured u Zagrebu otvara 1992. godine nudeći uslugu zbirnog kamionskog prijevoza, a godinu kasnije osnovana je druga podružnica u Rijeci kojom je uvedena usluga u pomorskom prometu. Tijekom 1997. kompanija upotpunjuje svoj portfelj usluga avionskim aktivnostima otvaranjem još jednog ureda u Zagrebu, ovaj puta u sklopu zračne luke Pleso.

KUEHNE +  
NAGEL

Djelatnost Društva u Hrvatskoj je skladištenje prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, uključivo s držanjem javnog carinskog skladišta (Tip A<sup>9</sup>), distribucija robe, redovito dnevno ili tjedno na području cijele Hrvatske, prijevoz robe (tereta) cestom, morem i priobaljem te usluge zračnog prijevoza, kao i otpremničke usluge.

Radi što bolje i efikasnijeg obavljanja predmetnih aktivnosti, Društvo je pored središta u Svetoj Nedelji osiguralo izdvojene poslovne jedinice i to:

- poslovna jedinica Rijeka — za pomorski prijevoz,
- poslovna jedinica Split — distributivni centar Klis,
- poslovna jedinica Velika Gorica – Zračna luka Zagreb — zračni prijevoz.

Kuehne + Nagel Hrvatska, slijedeći uspjeh krovnog Društva i ostalih kompanija – kćeri, ostvaruje pozitivne financijske rezultate te kontinuirano ulaže znatna sredstva u razvoj i usavršavanje poslovnih procesa što rezultira stalnim rastom mjerljivih pokazatelja rezultata poslovanja, kao i onih nemjerljivih, primjerice, značaj Društva u pripadajućoj grani djelatnosti te lokalnoj zajednici o čemu će više riječi biti u nastavku studije.

U 2011. godini Društvo je ostvarilo ukupan prihod od 158.229.000 kn što predstavlja pad od 9% u odnosu na 2010. godinu. Istovremeno je ostvarilo ukupne rashode u iznosu od 158.229.000 kn, što je 8% manje nego u 2010. godini. To je rezultiralo smanjenjem dobiti poslovne godine za čak 88% (2011. god = 299.000 kn, 2010. god. = 2.426.000 kn). Ovakav pad rezultata poslovne godine posljedica je, prije svega, uvjeta privređivanja u širem okruženju, ali i činjenice da je

početkom godine kompaniju napustio značajan kupac. Ipak, Društvo je do kraja godine uspjelo nadoknaditi gubitak povećanim prometom s postojećim te novopridošlim klijentima. Tijekom prvog dijela 2011. godine nastavlja se recesija, dok je ostatak godine vladala stagnacija: rast BDP-a u Republici Hrvatskoj je u 2011. godini iznosio 0,2%, izvoz je pao 1%, a uvoz 3%. S obzirom na to da je djelatnost Društva izrazito osjetljiva na takva kretanja, to se odrazilo kroz značajan pad prihoda, na što je Društvo reagiralo primjerenim smanjenjem rashoda te je poslovna godina završila pozitivnim rezultatom. O potrebi rješavanja problema i kontinuiranog zadovoljavanja potreba klijenata na stalno rastućem i promjenama obilježenom tržištu, svjedoče i riječi gospodina Emila Justinića, direktora Kuehne + Nagel d.o.o. Hrvatska: „Danas je fokus stavljen osobito na logistiku za područje visoke tehnologije („high – tech“), industrijske robe, robe široke potrošnje te na farmaceutsku industriju, nudeći prilagođene i specifične usluge, kao što su prijevoz robe visoke vrijednosti, prijevoz vangabaritnog<sup>10</sup> tereta i dodatne usluge, poput co – packinga<sup>11</sup>. Kako bismo osigurali visoku kvalitetu i učinkovitost za naše stranke, kontinuirano ćemo proširivati portfelj usluga i jačati svoju poziciju. Nadalje, koncentrirat ćemo se na razvoj aktivnosti u domaćem i međunarodnom kamionskom prijevozu, spajajući Hrvatsku s našom mrežom od 38 zemalja u Europi, kao i na razvoj temperaturno kontroliranih usluga vezanih uz transport i skladištenje.”

U zagrebačkom hotelu Esplanade, kompanija Kuehne + Nagel u svibnju je ove (2012.) godine obilježila 20 godina poslovanja na hrvatskom tržištu, a ujedno je održana i konferencija za medije. „U ovih 20 godina kontinuiranim smo radom uspjeli proširiti ponudu naše usluge i poslovni volumen“, rekao je Bob Mihok, predsjednik uprave Kuehne + Nagel Eastern Europe AG izrazivši pritom svoje uvjerenje u buduću razvoj hrvatske podružnice. Gospodin Emil Justinić istaknuo je da su krenuli s tri zaposlenika, a danas ih je čak 186. „Moram istaknuti da smo napravili veliki uspjeh u ovih 20 godina, a ove smo godine i dobili nagradu za Društveno odgovorno poslovanje za srednja poduzeća“, rekao je gosp. Justinić. Upravo je specifičnost društveno odgovornog poslovanja glavna razlikovna karakteristika i temelj održive konkurentske prednosti ove kompanije.

## Kuehne + Nagel i inkluzija za sve

Društveno odgovorno poslovanje za Kuehne + Nagel d.o.o. Hrvatska najbolje opisuje citat poznatog američkog futurista, autora i ekonomskog stručnjaka Joela Barkera<sup>12</sup> koji kaže: „Oni koji kažu da je to nemoguće, trebaju se maknuti s puta onima koji to rade.” Upravo se Kuehne + Nagel 2003. godine upustio u poslovnu avanturu koja se i danas, devet godina kasnije, većini hrvatskih poduzeća čini neostvarivom. O čemu se točno radi? Kuehne + Nagel Hrvatska, u suradnji s Udrugom za promicanje inkluzije, 2003. godine započinje s programom zapošljavanja uz podršku osoba s intelektualnim teškoćama. Što je, zapravo, zapošljavanje uz podršku?

251

KUEHNE +  
NAGEL

Zapošljavanje uz podršku predstavlja plaćeni rad koji obavlja osoba s intelektualnim teškoćama u redovnoj radnoj sredini uz kontinuirano praćenje i podršku. Podršku pružaju radni asistenti, a u kasnijem tijeku osobe iz radne sredine.<sup>13</sup> Razvoj programa zapošljavanja uz podršku u Republici Hrvatskoj započela je 2000. godine Udruga za promicanje inkluzije. Program se provodi u suradnji s Ministarstvom nadležnim za socijalnu skrb, ostalim javnim ustanovama, državnim i privatnim poduzećima, stručnjacima i znanstvenicima s Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta te uz podršku relevantnih međunarodnih organizacija. Financira se dijelom iz sredstava Ministarstva, a dijelom iz projekata i donacija.

Već sama definicija zapošljavanja uz podršku, upućuje na kompleksnost izazova s kojim se poduzeće Kuehne + Nagel suočilo. Zapošljavanje osoba s intelektualnim teškoćama u djelatnosti koja se bavi svladavanjem prostora i vremena uz najmanje troškove čini se kao i više nego ambiciozna inicijativa, a činjenica da se takvo nešto provodi u doba globalne ekonomske krize, kada do najvećih redukcije troškova za većinu poduzeća dolazi u području ljudskih potencijala, zvuči gotovo kao nemoguća misija.

Kako je sve zapravo počelo, opisuje gospodin Justinić: „Nazvao me Jadranko, direktor logistike naše najbolje stranke. Kaže: ‚Emile, imam dobar prijedlog. Možemo ga zajedno razmotriti i sigurno ćeš ga prihvatiti,‘ i nastavlja: ‚Vi za nas obavljate raznovrsne poslice koje u Vašem susjedu DM-u<sup>14</sup> obavljaju osobe s manjim intelektualnim poteškoćama. To biste mogli i Vi pokušati, zar ne?‘ Malo mi se zamračilo pred očima. Pomislih: ‚Ionako imamo premalo posla i za naše stalne zaposlenike, samo mi još trebaju dodatni troškovi i dodatni problemi s novim, nepoznatim ljudima.‘ Nisam znao čemu idem ususret pa sam malo ‚puhao i na hladno‘. Zaprepašteno čuh svoj glas kako spremno odgovara: ‚Nema

problema, pokušat ćemo! Sljedećeg jutra stiže Jadranko s mladom djevojkom, koja se predstavlja kao voditeljica Udruge za promicanje inkluzije iz Zagreba. Odmah me počinje uvjeravati kako mi nećemo imati nikakvih problema, da će ona sve sama organizirati. Da, pomislio sam: ,Ovu bih trebao uzeti ovdje za direktora.' Jadranko se smješka, mene nešto steže u želucu. Dogovor je postignut. Prva grupa od pet osoba, u pratnji svog radnog asistenta, dolazi u naše hale već u ponedjeljak. Ugovori o suradnji, odgovornosti i cijeni rada potpisani su. Avantura može početi." Bilo je to u ožujku 2003. godine.

Prva radna skupina uključena u proces zapošljavanja brojila je pet djelatnika, a do kraja godine u radni je proces uključeno 20-ak osoba. Sam proces uvođenja djelatnika u Kuehne + Nagel, kao i prilagodba radnog mjesta, odvija se na način da se novopridošli zaposlenici podijele u radne skupine od četiri do šest ljudi kojima se, uz stručnog radnog asistenta, dodjeljuju i dva stalna zaposlenika poduzeća kako bi proces prilagodbe i pronalaska odgovarajućeg radnog mjesta za svakog djelatnika prošao što bezbolnije. Nakon isteka orijentacijskog perioda i procesa obuke, osobe uključene u program postaju ravnopravni članovi poduzeća. Važno je napomenuti kako su radni asistenti također stalno uključeni u radni proces, odnosno svakodnevno dolaze na posao sa svojim štićenicima i pružaju im dodatnu podršku i, ukoliko je to potrebno, interveniraju kod promjene radnog mjesta, radnih aktivnosti ili uvjeta rada, te u problemskim i kriznim situacijama. Veseli informacija kako do danas Kuehne + Nagel nije imao apsolutno nikakvih negativnih iskustava s programom. Dario Jagar, rukovoditelj logistike poduzeća, je rekao: „Kao radnici, oni su skromni, radišni i pouzdani. Vidi se da im posao puno znači i da ga ne žele izgubiti. Radnici se dobro slažu, nema svađa ni trzavica, među mnogima su se razvila prava prijateljstva.”<sup>15</sup>

Nakon početnog šoka i privikavanja, menadžment poduzeća prihvatio je novonastalu situaciju i ona je ubrzo postala dijelom užurbane svakodnevice. Ovdje je važno reći kako i regionalni menadžment i voditelji iz Hamburga i Beča odobravaju te podržavaju ovakav način zapošljavanja, uz stalno ustrajanje na poboljšanju sustava odgovornosti i zaštite na radu.

Danas Kuehne + Nagel Hrvatska trajno zapošljava osam osoba s intelektualnim teškoćama, dok gotovo svakodnevno, u ovisnosti o potrebama poduzeća, na posao dolazi od 20 – 40 štićenika Udruge za inkluziju, Centra za odgoj i obrazovanje iz Zagreba te Centra za rehabilitaciju iz Zagreba. Poslovi uz podršku u

poduzeću odnose se na deklariranje proizvoda uoči otpreme poznatom naručitelju, a zaposlenicima je osiguran i zaseban radni prostor kako bi mogli neometano i što lakše razvijati svoje radne sposobnosti. Radno vrijeme trajno zaposlenih je šest sati, dok privremeno zaposlene osobe odrađuju četverosatno radno vrijeme. Ono što daje posebnu dozu humanosti i plemenitosti programu je i odnos koji je poduzeće razvilo sa svojim novim djelatnicima. Gosp. Justinić taj odnos opisuje riječima: „Kako nama, tako i njima”, a njegove riječi upućuju na kulturu jednakosti koja se razvila u poduzeću. Naime, za sudionike programa za zapošljavanje uz podršku vrijede ista pravila i povlastice kao i za stalne djelatnike Kuehne + Nagela. Svim je zaposlenicima osigurana redovita plaća, subvencioniran je i omogućen redoviti dolazak na posao i odlazak s posla, a Kuehne + Nagel posjeduje i restoran društvene prehrane koji svakodnevno radi. Koliko su prisran odnos štitićenici programa razvili s ostalim djelatnicima poduzeća potvrđuje i izjava gosp. Justinića: „Na božićnom domjenku prvi započinju ples, pjevaju s tamburašima i odlaze kućama oko 22 sata bez ispijene kapi piva ili drugog alkohola.”

Iz prethodno napisanih odlomaka nije teško zaključiti kako ovakva poslovna praksa ima nebrojene pozitivne strane ne samo za Kuehne + Nagel i radnike iz programa, već i za društvo u cjelini. Inicijativa kompanije i njegova odlična suradnja s prije spomenutim udrugama nije prošla nezapaženo pa je tako Kuehne + Nagel dvije godine (2008. i 2010.) proglašen poslodavcem godine za osobe s invaliditetom, a ove je godine postignuće poduzeća u društveno odgovornom poslovanju potvrđeno i od strane Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR) i Hrvatske gospodarske komore (HGK) koji su, kako je već napisano, nagradu „Indeks DOP-a” u kategoriji srednje velikih poduzeća dodijelili upravo Kuehne + Nagelu.

Rad je važan svakom čovjeku jer pruža mogućnosti učenja i razvoja, financijske neovisnosti, ostvarivanja pozitivno vrednovanih društvenih uloga te mogućnosti izbora i donošenja odluka o svom životu, a značajno pridonosi i osjećaju samoostvarenosti i osobne sreće. Kuehne + Nagel, koji je uz DM predvodnik ovakve prakse zapošljavanja na području Republike Hrvatske, predstavlja priliku za liberalizaciju i povećanu socijalnu osjetljivost hrvatskog društva što dugoročno predstavlja priliku za generiranje prijeko potrebnog kvalitetnog socijalnog kapitala.

Kao što je rečeno na početku ovog poglavlja, oni koji kažu da je nešto nemoguće, trebaju se maknuti s puta onima koji to rade. Zašto? Najbolje je to vidljivo iz riječi Dolores Leporić, jedne od sedam prvozaposenih u poduzeću, koja opisuje koliko dobro Kuehne + Nagel to radi. „Volim ponedjeljak. Bila sam presretna kad su me zaposlili. Obožavam svoj posao, s kolegama se slažem super. Sjedim pored najbolje prijateljice, radni asistenti i šefovi su s nama jako dobri. Što da kažem osim, volim ponedjeljak.”

### PITANJA ZA RASPRAVU:

1. Opišite šest stupova održivog razvoja poduzeća Kuehne + Nagel? Kako su ti stupovi povezani s organizacijskom kulturom poduzeća? Koje vidljive i nevidljive simbole organizacijske kulture prepoznajete?
2. Koje je Vaše mišljenje o zapošljavanju uz podršku osoba s intelektualnim teškoćama? Što predstavlja zapošljavanje uz podršku? Koji poslovi za koje Vi znate bi mogle obavljati i osobe s intelektualnim teškoćama? Biste li Vi htjeli raditi u takvom radnom okruženju? Objasnite svoj odgovor.
3. Na koji način je nastala ova inicijativa i kako je ideja realizirana? Kakvu važnost i ulogu je imao menadžer Kuehne + Nagel? Kakvu važnost i ulogu je imao njihov klijent? Kakvu važnost i ulogu je imala voditeljica iz Udruge za promicanje inkluzije iz Zagreba? Kako su reagirali nadređeni na ovu inicijativu?
4. Pokušajte istražiti koja još poduzeća u Republici Hrvatskoj imaju sličnu praksu kod zapošljavanja osoba sa svim vrstama invaliditeta? Koliko je to važno za njihove poslovne modele?

- 1 Grupa je poznata i kao Kühne & Nagel i Kuehne & Nagel, ovisno o jeziku i zemlji. U zemljama njemačkog govornog područja, Francuskoj i Turskoj, kompanija se naziva Kühne & Nagel. U svim drugim jezicima, ũ je zamijenjen s ue.
- 2 Današnja vrijednost akvizicije iznosila bi otprilike 46.016.253,88 €.
- 3 Američka kemijska multinacionalne korporacija DuPont. Dostupno na: <http://www2.dupont.com/home/en-us/index.html> (22.6.2012.)
- 4 Sustav upravljanja kvalitetom Cargo 2000 (C2K) formiran je od strane nekolicine zrakoplovnih kompanija i otpremnika uslijed bojazni da će, zbog nezadovoljstva korisnika, pasti potražnja za njihovim uslugama. Źeljelo se pomoći tradicionalnim sudionicima cargo industrije pri istraživanju promjena na globalnom tržištu, osobito u području evolucije zahtjeva korisnika. Pored toga što je Cargo 2000 sustav upravljanja kvalitetom, ujedno je i organizacija koja predstavlja interesnu grupu unutar IATA-e (International Air Transport Association). Više na: <http://www.iata.org/whatwedo/cargo/cargo2000/Documents/C2K-Presentation-Part%202-Cargo%202000%20in%20Details%20-v1-2011-06-24.pdf> (20.6.2012.)
- 5 Industrija potrošnih dobara (FMCG – akronim od engl. Fast-moving consumer goods; CPC – akronim od engl. Consumer-packgaged goods). Dostupno na: <http://www.about-fmcg.com/home> (22.6.2012.)
- 6 Marža profita izračunava se na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka (izvještaja o dobiti). Razlikuje se neto marža profita od bruto marže profita. Razlika je u obuhvatu poreza u brojniku pokazatelja. Ako se usporede ta dva pokazatelja, tada usporedba govori o tome koliko relativno u odnosu na ostvareni ukupni prihod iznosi porezno opterećenje. Ako se marža profita pomnoži s koeficijentom obrta ukupne imovine, kao rezultat će se dobiti pokazatelj rentabilnosti imovine (neto ili bruto). Više o tome: Źager, K., Źager, L., Mamić Sačer, I., Sever, M. (2008): Analiza financijskih izvještaja, 2. dopunjeno izdanje, Masmedia, Zagreb
- 7 Sustav upravljanja kvalitetom (QSHE - akronim od engl. Quality. Sustainability. Environment. Health). Dostupno na: <http://www.eupec-pipecoatings.com/html/certification/qshe.php> (22.6.2012.)
- 8 Dostupno na: [http://www.kn-portal.com/about\\_us/about\\_us/mission\\_statement/](http://www.kn-portal.com/about_us/about_us/mission_statement/) (20.6.2012.)
- 9 Za sve obveze odgovoran je posjednik skladišta.
- 10 Vangabaritni teret (OOO) znači kontejner kojim se mora rukovati pomoću korištenja posebnih dodataka za spreder. Više o tome na: <http://www.adriatic-gate.hr/files/Standard%20rates%20for%20activities%20in%20yard%20-%20-%20HR.pdf>, (23.6.2012.)
- 11 Co-packing je proces kojim se proizvodnja i ambalažiranje proizvoda u potpunosti prepušta poduzeću podugovaraču, koristeći pritom opremu, vještine, te radnu snagu istog. Spada u usluge s dodanom vrijednošću.
- 12 Joel Barker, podaci i biografija. Dostupno na: <http://jb2.andrewbarker.com/bio/> (22.6.2012.)
- 13 Preuzeto iz newslettera Udruge za promicanje inkluzije – podružnica Zagreb. Dostupno na: [http://inkluzija.hr/assets/pdf/brosura\\_zaposlavanje.pdf](http://inkluzija.hr/assets/pdf/brosura_zaposlavanje.pdf) (22.6.2012.)

256

---

KUEHNE +  
NAGEL

- 14 DM (Drogerie Markt) - jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. Dostupno na: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/cms/servlet/segment/hr\\_homepage/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/cms/servlet/segment/hr_homepage/) (22.6.2012.)
- 15 Kuehne + Nagel: Uključivanje u poduzeće 60 osoba s poteškoćama, interni dokument poduzeća (intervju s gosp. E. Justinićem)



# OBI HRVATSKA

---

**strateška filantropija OBI-jevih Anđela**

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Studiju slučaja izradio je student specijalističkog poslijediplomskog studija Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, **Ivan Župan**. Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Unutarnja snaga kao temeljna vrednota odgovornog ponašanja

259

OBI

Korporacija OBI jedna je od vodećih poslovnih organizacija među prodajnim lancima fokusiranim na gradnju i opremanje doma kako na primarnom, nje-mačkom tržištu, tako i na tržištima ostalih europskih zemalja na kojima djeluje. U Njemačkoj njihov model franšiza broji 340 OBI prodajnih centara, a tomu se može pribrojiti i više od 240 prodajnih centara u 13 europskih zemalja. Takav oblik poslovanja podrazumijeva pronalazak poslovnog subjekta koji posjeduje odgovarajući objekt, a spreman je poslovati u skladu s OBI korporacijskim načelima prodajući isključivo odgovarajući OBI asortiman proizvoda i usluga. Franšiznim ugovorom određuje se izgled objekta, provode marketinške aktivnosti, zaposlenici prolaze OBI-jeve međunarodne edukacije, te je princip poslovanja identičan onome koji se provodi kod prodajnih objekata u najmu. Razlika je jedino u tome što je franšizni partner vlasnik objekta, te sam bira i isplaćuje zaposlenike, dok se sve poslovne aktivnosti provode prema OBI-jevom standardu. U preko 580 OBI prodajnih centara diljem svijeta mogu se ubrojiti i specijalizirani OBI centri pod nazivom „Vrtni raj” koji se nalaze ili u sklopu OBI centara ili kao zasebna prodajna mjesta. Sveukupno je OBI grupa, uključujući sva centralna poduzeća, u 2010. godini ostvarila promet od 6,2 milijardi eura, te zapošljavala 43.100 zaposlenika.<sup>1</sup> Rast je vidljiv i kroz ukupnu površinu prodajnog prostora OBI centara koja se od otvaranja prvog prodajnog centra 1970. godine (Trgovачki centar Alstertal, Hamburg–Poppenbüttel, Njemačka) povećala s 870 m<sup>2</sup> na preko 4.500.000 m<sup>2</sup>. Konkurentan proizvodni asortiman pokriva primarno segmente vrtlarstva, građevinskog materijala, te građevinske elemente, alate, sanitarije i unutrašnje dekoracije. Kupci su uglavnom privučeni sa širokog gravitirajućeg područja centra gdje mogu pronaći sve što im je potrebno za uređivanje njihovih domova.

Jedno od primarnih strateških usmjerenja jest širenje poduzeća na nova tržišta. Tako se tijekom idućih pet do šest godina u Europi svake godine planira otvaranje 35 do 40 novih trgovina.<sup>2</sup> Također, predviđa se rast prometa inozemnih trgovina s trenutnih 30% na znatno iznad 50%. U tom smislu OBI se planira u sljedećih nekoliko godina snažnije usmjeriti na istočnoeuropsko tržište jer je menadžment prepoznao potencijal rasta koji se krije na tim tržištima, te je zacrtani cilj ostvarivanje leaderske pozicije na njima u sljedećih nekoliko godina u segmentu u kojem OBI djeluje (Rusija, Poljska, Češka i Ukrajina prepoznate su kao tržišta posebno velikog potencijala, i uspjeh na njima ovisit će o primjeni adekvatne politike rasta i razvoja).

Kada je riječ o istočnim i srednjoeuropskim tržištima, OBI d.o.o. je na hrvatskom tržištu prisutan od 2007. godine. OBI Hrvatska trenutno zapošljava 186 zaposlenika. U sljedeće četiri godine planira se širenje mreže prodajnih centara otvaranjem trgovina unutar trgovačkih centara diljem Republike Hrvatske. Centrala za Republiku Hrvatsku smještena je u Zagrebu iako je zanimljivo kako trenutno u Zagrebu nema prodajnog centra, već se prodajni centri nalaze u Sisku, Varaždinu i Slavonskom Brodu.

Tijekom 2011. godine, poduzeće je s ciljem razvoja hrvatskog tržišta poduzelo znatne mjere razvoja u skladu s najnovijim smjernicama i konceptima koncerna, tako da je u prošloj godini u Hrvatskoj došlo do pojačane implementacije novih prodajnih strategija. U OBI-ju žele biti najuspješniji maloprodajni lanac „napravi sam” proizvoda i najuspješniji u svojoj gospodarskoj grani kao najznačajniji inovator. Gdje god su nazočni, potiču tržište trgovina „napravi sam” i teže vodećoj tržišnoj poziciji. Na taj način postavljaju trendove vezane uz asortiman, formate trgovina i doživljaj kupaca. Operativni koncepti prodaje obuhvatili su raspored svih proizvoda unutar OBI trgovina i intenzivnu edukaciju djelatnika, kako bi bili najbolja savjetodavna podrška svim kupcima. Takav pristup i sustav prodaje jednak je u svakoj trgovini u Hrvatskoj i u inozemstvu, te se sustavno i stalno unapređuje. Jedna od ključnih odrednica je i intenzivna suradnja, te razvijanje odnosa sa svim partnerima u lancu stvaranja vrijednosti (posebno dobavljačima). U tom smislu se sustavno nastoji uvesti veći broj lokalnih, odnosno domaćih partnera s ponudom koja bi bila privlačna kupcima. Analizirajući razloge ekspanzije na područje Republike Hrvatske, u nastavku će biti više riječi o posebnostima rasta u svakom od gradova u kojima je prisutan.

## Specifičnost lokalnog poslovnog modela

Slavonski Brod je industrijsko i upravno središte Brodsko–posavske županije, smještene u istočnom dijelu države, te šesti grad po broju stanovnika u Republici Hrvatskoj. Budući da je to ratom zahvaćeno područje, u kojem je industrija bila gotovo potpuno uništena, ta događanja iz bliske prošlosti uvelike utječu i na vrlo lošu makroekonomsku situaciju danas. Iako se industrijski oporavak polako nazire, Brodsko–posavska županija ima izrazito visoku nezaposlenost od 31,9%, što predstavlja gotovo dvostruko višu stopu nezaposlenosti od hrvatskog prosjeka (18,2%).

Grad Sisak, središte Sisačko-moslavačke županije, koji je kroz povijest bio snažno industrijsko središte, zbog recesije i krize, te ugašenih brojnih postrojenja, sa socio-ekonomskog se aspekta također našao u izrazito teškoj situaciji. Unatoč velikoj industrijalizaciji i proizvodnim potencijalima, nezaposlenost iznosi izrazito visokih 30,8%, a aktualna politička i gospodarska situacija negativno utječu na oporavak lokalnog gospodarstva. Osim po nezaposlenosti ovo područje, baš kao i Brodsko–posavsku županiju, karakteriziraju i niska prosječna primanja, s bruto plaćom čak i do 20% nižom od prosjeka Republike Hrvatske.

Posljednji grad u kojem OBI d.o.o. posluje jest Varaždin, koji predstavlja središte Varaždinske županije, te je ujedno i njeno najsnažnije gospodarsko i industrijsko središte. Grad Varaždin treći je grad po BDP-u po stanovniku u Republici Hrvatskoj, dok je varaždinska županija jednako tako treća županija po visini BDP-a u RH. Najrazvijenije grane industrije su prehrana, građevinarstvo, tekstil, metaloprerađivačka i drvoprerađivačka industrija. Povoljnoj gospodarskoj situaciji uvelike doprinosi i značajan udio visoko obrazovanog i stručno osposobljenog stanovništva tog područja, prvenstveno zbog prisutnosti zagrebačkog Sveučilišta. Pored toga, stopa nezaposlenosti je bitno manja od hrvatskog prosjeka i iznosi oko 13%.

Od tržišnih konkurenata s kojima se OBI d.o.o. natječe valja izdvojiti austrijski Baumax u Varaždinu, te trgovinu Uradi Sam u Sisku, no u OBI-ju su svjesni kako će se dugoročno pojaviti i druga prodajna mjesta slične ponude. Stoga je izrazito važno, što zbog ostvarivanja prednosti pred konkurencijom, što zbog dodatnih ulaganja, pomoći nedovoljno ekonomski stabilnoj lokalnoj zajednici. Zato se i razvio model filantropskih projekata koji bi pobudili interes šire javnosti, medija, te izazvali pozitivne socio-ekonomske učinke u zajednicama u kojima OBI posluje. Osnovni cilj projekata jest odabir socijalno ugroženih obitelji s većim brojem djece, kako bi se sustavno doprinijelo poboljšanju njihove kvalitete života i pružanju boljih životnih uvjeta onima kojima je to najpotrebnije, uz stvaranje dubinske i održive veze s obiteljima kojima se pomaže. Iako je fokus projekata uređenje unutarnjeg prostora, i to primarno dječjih soba, kako bi obiteljska zajednica mogla bolje i kvalitetnije funkcionirati, dosadašnja praksa je pokazala kako se uvijek ide i korak više, te se uređuju i ostali prostori poput blagovaonice, kupaonice i hodnika, a u suradnji s gradskim i lokalnim vlastima u stambene se prostore uvode vodni i električni priključci.

Ovakvu vrstu projekata poduzeće OBI d.o.o. provodi od 2009. godine, a s obzirom na izuzetno pozitivna iskustva u planu je njegovo širenje na što više gradova i potrebitih obitelji. Takvi projekti izrazito su važni ne samo za one kojima se pomaže, već i za čitavu lokalnu zajednicu kao i za ugled OBI-ja. Kroz njih se javnost, aktivnim angažmanom, može identificirati s poduzećem, te je takav način filantropskog djelovanja, s obzirom na ostvarene učinke, najefikasniji oblik društveno odgovornog poslovanja. Također, tijekom projekata, lokalni mediji postaju mnogo djelotvorniji, te u većoj mjeri podržavaju priče stvarnih ljudi iz lokalne zajednice. U ovom slučaju društveno odgovorno poslovanje predstavlja i važan čimbenik motivacije, te zadovoljstva zaposlenih. Činjenica da se projekti realiziraju uz pomoć OBI zaposlenika ujedno utječe na jačanje organizacijske kulture, posebno timskog rada, identifikacije s organizacijskim vrijednostima, voluntarizma i poboljšanja međuljudskih odnosa. Jedna od prednosti takvih projekata je i razvijanje potencijala zaposlenika koji kroz snalaženje u novim, nepredvidljivim situacijama, demonstriraju određene vještine i sposobnosti koje možda do tada nisu bili u mogućnosti prikazati na radnom mjestu. Naravno, sve to je komplementarno s OBI-jevim vrednotama prema kojima je čovjek u središtu interesa bilo da se radi o kupcu ili zaposleniku, jer je njihova filozofija ispuniti želje kupaca, a zaposlenike pojedinačno i kontinuirano razvijati.

## Ključni elementi realizacije filantropskih projekata

Kako bi utjecaj zaposlenika bio što veći, te kako bi se potaknula njihova kreativnost i identifikacija s projektom, na samom je početku razvoja projekta bilo potrebno prikupiti ideje za vizualni identitet projekta i izradu logotipa, pri čemu je konačnu odluku o izboru donijela unaprijed određena stručna komisija. Kako bi se zaposlenici potaknuli na sudjelovanje, najkreativnija i najprikladnija ideja bila je adekvatno nagrađena. Na temelju te aktivnosti projekt je unutar poduzeća od samog početka stekao svoju prepoznatljivost, te se komunicirala strateška odrednica odgovornog poduzeća koje djeluje uz podršku lokalne zajednice. Nakon stvaranja vizualnog identiteta projekta slijedile su daljnje aktivnosti s posebnim fokusom na prikupljanje financijskih sredstava. Djelomično se to postiglo provođenjem marketinga opće dobrobiti na način da se dio sredstava ostvaren prodajom određenih kategorija proizvoda automatski izdvajao za pomoć u realizaciji projekta. U odricanje dijela dobiti uključili su se i dobavljači

poduzeća koji su na taj način postali važan dio projekta, te se ujedno lokalnoj zajednici predstavili kao dio zajednice koji su svjesni problema i ograničenja s kojima se ona susreće.

Pripremu fazu realizacije projekta činilo je predstavljanje projekta upravi poduzeća, uz prethodno detaljno razrađenu financijsku analizu s posebnim fokusom na planirane troškove kao i koristi od projekta. U prezentaciji su razrađeni i potencijalni rizici koje projekt nosi.

Nakon proučavanja zakonskih propisa povezanih s realizacijom projekta, kao iduća bitna mjera upravljanja rizicima javilo se sastavljanje ugovora koji će biti potpisan s obiteljima prije realizacije projekta. Riječ je o ugovoru kojim su određene metode izvođenja radova, period unutar kojeg se izvode radovi, prostorije koje su obuhvaćene, asortiman koji će pritom biti doniran, te medijska pozornost koja je često najproblematičniji dio projekta i razlog odustajanja za mnoge obitelji. Očigledno je kako je vrlo važno, prije početka radova na projektu, upoznati obitelji s pravilima i uvjetima nužnima za odvijanje radova. Ukoliko se obitelj s tim složi i potpiše ugovor, projekt može krenuti u realizaciju.

Idući korak u realizaciji ovih filantropskih projekata jest informiranje zainteresirane javnosti o projektu. Za to se koriste oglasni plakati u trgovinama ili objave na internetu. Dio sredstava projekta izdvaja se i za objavu na lokalnim televizijama, te lokanim dnevnim i tjednim novinama i časopisima. Osim pozitivnog odjeka i prihvaćanja projekta od strane cijele lokalne zajednice, osnovni cilj ovakve promocije je želja da se projekt komunicira prema potencijalnim korisnicima projekta, odnosno potrebitim obiteljima koje zadovoljavaju prethodno postavljene kriterije.

Nakon toga uspostavlja se kontakt s nadležnim javnim/državnim institucijama i upoznaje ih se s realizacijom projekta. To se prije svega odnosi na gradski ured od kojeg se očekuje da se aktivno uključi u projekt, te pridonese njegovoj realizaciji unutar granica ovlasti koje su im na raspolaganju. Tako se često pasivne dionike potiče da se aktivno uključe u realizaciju projekta, te primjerice uz pomoć svojih zaposlenika uvedu komunalne priključke u domove kojima to nedostaje. Pored ovog, gradske vlasti često mogu sudjelovati i u olakšavanju potrage za potrebitim obiteljima koje će sudjelovati u projektu, s obzirom da imaju informacije o obiteljima lošeg imovinskog statusa. Lokalni centar za

socijalni rad, zbog svojeg detaljnog uvida u imovinsko stanje pojedinih obitelji, te poznavanja životnih uvjeta tih obitelji, mnogo je češće institucija s kojom se surađuje. Zaposlenici centra za socijalnu skrb svakodnevno izlaze na teren, te se izravno susreću sa socijalno ugroženim obiteljima. Većinom poznaju i razloge loše materijalne situacije obitelji koje potpomažu, stoga su njihove informacije s obzirom na ciljeve projekta vrednije. Razlozi lošijeg imovinskog statusa su bitan kriterij kod odabira obitelji, budući da se za realizaciju projekta ne mogu uzeti u razmatranje domovi u kojima postoji određeni oblik nasilja, devijantnog ponašanja ili pak povijest problema alkoholizma. Navedeni problemi ujedno predstavljaju i eliminacijski čimbenik, stoga je vrlo važno upoznati detaljan profil obitelji prije početka projekta.

Idući korak u realizaciji odnosi se na odabir obitelji. To je ujedno i najteža faza jer postoji mnogo kriterija koji moraju biti usklađeni i zadovoljeni. Osim već spomenutih socijalnih kriterija, preferencija je prema obiteljima s većim brojem djece, malim primanjima roditelja ili skrbnika, te obiteljima koji žive u teškim uvjetima življenja na koje se može utjecati. To znači da domovi obuhvaćeni projektom moraju biti u određenoj mjeri, barem što se tiče vanjske građe, stabilni i dobre statike, odnosno krovnište ne smije biti trulo, a zidovi i stropovi ne smiju biti slabe nosivosti. Razlozi za zadovoljavanje tih kriterija proizlaze iz činjenice da se projekt odnosi isključivo na uređenje interijera pa temelji doma moraju biti zadovoljavajući kako bi izvedba adaptacije interijera bila optimalna. Pored toga je važno da su imovinsko pravni odnosi riješeni, te da je ciljana nekretnina u potpunom vlasništvu obitelji kojoj se želi pomoći ili da ta obitelj ima čvrst dugogodišnji ugovor s najmodavcem. Pri susretu s potencijalnim obiteljima najteže je za obje strane suočiti se s činjenicom kako zbog nedostatka materijalnih sredstava i ograničenih ljudskih resursa OBI često nije u mogućnosti pomoći svima kojima bi pomoć bila potrebna.

Nakon pomne analize i odabira obitelji, prelazi se na sljedeći dio pripreme faze realizacije, a to je utvrđivanje stvarne infrastrukturne situacije njihovih domova uz pomoć zaposlenika poduzeća koji u ovom projektu sudjeluju isključivo kao volonteri. Što se tiče unutrašnjosti domova, tipično prevladavaju neizolirani zidovi, visoke stope vlažnosti, a česti su slučajevi oštećenja i prokišnjanja krovova. U tim su uvjetima pred zaposlenike poduzeća stavljeni veliki izazovi uređenja, te je važno odrediti i izračunati adekvatnu količinu i vrstu materijala kako bi se



u optimalnom roku postigao maksimum u adaptaciji ciljanog prostora. Dakako, svi navedeni uvjeti moraju biti u okviru unaprijed određenog budžeta.

265

OBI

Tablica 1  
Troškovi proizašli iz realizacije  
strateškog filantropskog  
projekta u kunama

Uložena sredstva	Slavonski Brod	Sisak	Varaždin
Troškovi materijala	40.670	45.683	76.769
Marketinški troškovi	22.515	22.515	22.515
Organizacija konferencije	7.505	7.505	7.505
Priprema projekta	6.927	6.837	7.940
Ostali vezani troškovi	3.527	4.128	4.653
<b>UKUPNO</b>	<b>81.144</b>	<b>86.668</b>	<b>119.382</b>
Donacija OBI-ja (%)	60.040 (74%)	63.793 (74%)	67.545 (57%)
Donacija dobavljača (%)	21.104 (26%)	22.875 (26%)	51.837 (43%)

Važan uvjet za realizaciju projekta je i optimalno iskorištavanje sposobnosti radnih timova u svakom gradu u kojem se projekt provodi. To se postiže na način da se u svakom trgovačkom centru na projekt prijavljuju ljudi koji žele volonterski sudjelovati. Kako bi se zaposlenicima to i omogućilo, važno je pomno analizirati mogućnosti i radne sposobnosti svakog od prijavljenih zaposlenika. Nakon toga slijedi razgovor sa svakim od njih, kao i prezentacija projekta i projektnih očekivanja. Volonteri koji sudjeluju većinom su mladi, kompetentni i sposobni ljudi koji su spretni s alatom i mogu u relativno kratkom vremenu polučiti maksimalan rezultat. Budući da su njihove sposobnosti vrlo visoke, nije teško pred njih postaviti značajne izazove i očekivanja od projekta. Iduća bitna karakteristika volontera njihova je etička, socijalna i moralna odgovornost jer ti ljudi nastoje pomoći odabranim obiteljima, ulažući svoje vrijeme i trud ne tražeći pritom nikakvu naknadu. Prilikom provedbe projekta, mnogi od njih se vrlo emotivno povezuju s obiteljima, te osim realizacije projekta, često odvajaju dodatno svoja osobna primanja i prikupljaju sredstva iz kruga svojih prijatelja kao dodatnu pomoć tim obiteljima. U OBI-ju su posebno ponosni na te i takve zaposlenike jer oni na najbolji mogući način promoviraju OBI kao odgovorno poduzeće.

## Skupljanje iskustava u realizaciji projekata

266 Projekt je već dva puta realiziran u različitim periodima na području svih triju gradova u kojima poduzeće posluje, odnosno Slavonskom Brodu, Sisku i Varaždinu. Na svaki grad i obitelji u prosjeku otpada desetak dana intenzivnog rada.

OBI

Odabrana obitelj iz Slavonskog Broda bila je vrlo lošeg imovinskog statusa. Otac je vojni, ratni invalid s mirovinom od 3.200 kuna i jedini je s primanjima u obitelji jer je majka nezaposlena. U trošnoj kući, zajedno sa svoje devetero djece starosti od 5 do 17 godina, većinu su vremena provodili obitavajući u jedinoj donekle uređenoj prostoriji, kuhinji spojenoj s blagovaonicom i dnevnim boravkom. U dvjema dječjim sobama zidovi su bili od cigle, bez žbuke ili bilo kakvog oblika izolacije. Krov iznad kupaonice je prokišnjavao, te je u cijeloj kući vlažnost bila izrazito velika. Kuća nije imala vodni priključak, već se obitelj za zadovoljenje osnovnih higijenskih potreba pitkom vodom namirivala iz bunara.

Na početku projekta volonteri su im jasno objasnili potrebe uređenja prostorija, te dostavili potreban materijal koji je doniran od strane poduzeća OBI i njegovih dobavljača. Krenuvši iz dviju dječjih soba, prvo je trebalo obložiti zidove, postaviti adekvatnu izolaciju, te nakon toga urediti zidove Knauf pločama. Ista stvar je učinjena sa stropom. U prostorije je uvedena električna energija, te je svugdje postavljen laminat. Naposljetku su zidovi obojani u boje koje su djeca iz obitelji odabrala. Osim dviju dječjih soba, u sklopu projekta, uređena je i kupaonica. Prvo se radilo na sanaciji krova, zatim se postavljala adekvatna izolacija, a naposljetku su se stare i dotrajale pločice zamijenile novima. Stara i uništena kada zamijenjena je tuš kabinom, a postavljen je i potpuno novi sanitarni čvor. Paralelno s poduzećem OBI, u projekt se uključio i grad, koji je uveo vodu u dom obitelji. Unutar tih deset dana, u projektu je sudjelovalo 20-ak zaposlenika poduzeća sa specifičnim znanjima i vještinama, koji su svakodnevno intenzivno radili kako bi projekt bio pravovremeno završen. Uređenjem doma, veza između OBI-ja i obitelji nije prestala, stoga se poduzeće obvezalo na aktivno praćenje i pomoć obitelji unutar iduće godine dana kako bi rezultati projekta postali održivi, te kako bi se moglo sustavno utjecati da obitelj započne bolji i kvalitetniji život.

Prema vremenskom planu poduzeća, idući projekt uređenja doma odnosio se na grad Sisak. Među mnogim potencijalnim kandidatima za sudjelovanje u projektu odabrana je obitelj iz okolice grada. Otac je bivši zaposlenik Željezare Sisak, koji trenutno dobiva naknadu s burze, dok je majka nezaposlena, a imaju

šestero djece u starosti od dva mjeseca do 16 godina. Detaljnom analizom njihove kuće ustanovljeno je kako su kuhinja, kupaonica i dnevni boravak u solidnom stanju, te da obitelj većinu vremena boravi u tim prostorijama. No dvije su dječje sobe bile u izrazito lošem stanju, bez kvalitetne toplinske izolacije čime je, tijekom hladnijih razdoblja, boravak u tim prostorijama bio nemoguć. Također, hodnik koji vodio do soba bio je bez žbuke, vlažan i neosvijetljen.

Radovi na projektu započeli su dovođenjem električne energije u kućanstvo. Zatim je postavljena izolacija, te Knauf zidne i stropne ploče. Na podu hodnika postavljen je laminat, a zidovi su adaptirani i okrečeni u boju prema odabiru obitelji. Što se tiče dječjih soba, bilo je nužno postaviti bolju termo izolaciju, te zidove obložiti Knauf pločama, a prostorije su dodatno osvježene novim bojama zidova i novim laminatom. Ovdje valja istaknuti angažman jednog od volontera koji je samoinicijativno izradio krevete za spavanje, ormare i radne stolove za djecu. Budući da se izradom namještaja bavi u slobodno vrijeme, svoju sposobnost i znanje odlučio je uključiti u još kvalitetniju realizaciju ovog projekta. Kao i kod prethodne obitelji, značaj projekta temelji se na vrijednostima, te unapređenju života ljudi koji su u projekt uključeni, stoga će se aktivan angažman OBI-ja za pomoć obitelji nastaviti idućih godinu dana.

Posljednji grad u kojem je realiziran projekt poduzeća je Varaždin. U njemu se OBI odlučio za obitelj iz okolice Varaždina. Otac je umirovljeni vojni branitelj baš kao u slučaju obitelji iz Slavonskog Broda. Majka je domaćica, a živjeli su u trošnoj kući, neprilagođenoj normalnim uvjetima života s četvero djece, starosti od 7 do 15 godina. Evidencijom stanja objekta ustanovilo se kako su jedine dvije donekle učuvane prostorije kuhinja i dnevni boravak. Potpunu obnovu bilo je nužno provesti u trima dječjim sobama, kupaonici i hodniku.

Nakon što su volonteri upoznati sa stvarnim stanjem situacije, postalo je očito kako će biti izloženi većem obujmu rada nego volonteri u prethodnim dvama gradovima. Unatoč tome, svoj je doprinos odlučilo dati 19 osoba iz OBI centra koje su se maksimalno založile kako bi pridonijeli uspjehu projekta. U realizaciji projekta su se uključili i dobavljači donacijom dijela materijala potrebnog za obnovu kuće. U dječjim spavaćim sobama postavljena je adekvatna toplinska izolacija. Zatim se funkcionalnosti prostorija doprinijelo Knauf pločama, a nakon toga je uslijedilo bojenje zidova prema željama djece. U svim trima spavaćim sobama je postavljen i potpuno novi laminat, kao i stropne svjetiljke. Veliki

268 doprinos dan je i u uređenju hodnika gdje se također pristupilo izolaciji krovišta zbog prokišnjavanja, a bočni su zidovi također obloženi Knauf pločama. Budući da u tom prostoru nije bilo električne energije, zaposlenici su se odlučili odraditi i taj vrlo složeni zadatak. Kupaonica je također bila u derutnom stanju s velikom koncentracijom vlage i neadekvatno izvedenim cijevima kanalizacije. U tom dijelu mora se istaknuti i doprinos lokalne zajednice gdje se općina sa svojim zaposlenicima uključila u realizaciju projekta, te provela čišćenje cijevi i septičke jame. Završetak ovog projekta upotpunjen je postavljanjem novog sanitarnog čvora. Unatoč brojnim teškoćama i neprilagođenim uvjetima rada s kojima su se volonteri susreli, projekt je završen u zadanom roku, a aktivan rad na pomoći obitelji provodit će se, kao i u prethodnim slučajevima, idućih godinu dana kako bi se u tom razdoblju osigurao njihov maksimalan prosperitet.

#### Slika 1

Sudjelovanje zaposlenika u strateškim filantropskim aktivnostima poduzeća



Nakon što su projekti provedeni, obitelji koje su bile pokretači filantropske akcije i koje su im dopustile da se u njihovim domovima provede ovaj strateški

filantropski projekt, nisu mogle sakriti oduševljenje (Slika 1.). Jedna od izjava bila je: „Ako mene pitate anđeli zaista postoje. Nakon što pomisliš kako nema bolje budućnosti, gledaš iz dana u dan kako da preživiš i moliš se da bi sutra imao što za pojesti. Djeca nemaju gdje spavati, a ti si u tome bespomoćan. Ne možeš im ništa priuštiti. I onda se dogodi ovako nešto. I promijeni ti cijeli svijet.” U drugoj obitelji su komentari bili slični, tako je otac izjavio: „Svaki dan sam bio suočen s činjenicom kako ne mogu pronaći posao. Teško mi je bilo gledati moju ženu i djecu i znati da ne mogu dovoljno zaraditi i barem im nešto kupiti. Trudim se, želim raditi i obnoviti kuću, ali jednostavno nije išlo. Jednostavno posla nema. I onda se dogodi ovo. Kao svjetlost na kraju tunela, pojave se anđeli i promijene ti život. Puno im hvala na tome!” I na kraju izjava djevojčice iz jedne od obitelji: „Hvala dobrim ljudima što su nam napravili sobu. Sad imam gdje spavati i puno mi je ljepše. Hvala vam i za mog bracu i seku. I njima ste napravili sobu. Sad smo svi sretni.”

## Filantropija kao strateška odrednica

Važno je napomenuti kako je opća percepcija svih dionika da su inicijalni projekti rezultirali višestrukim koristima za sve one koji su u njima sudjelovali. Iako nije provedena konkretna analiza, pozitivna slika poduzeća u javnosti utjecala je na veću lojalnost postojećih kupaca, potencijalno privlačenje novih kupaca, te ostvarenje većih prihoda.

Medijska popraćenost višestruko je premašila sredstva inicijalno odvojena za promotivni dio realizacije projekta. Završnom analizom i dobivenim financijskim pokazateljima to je i potvrđeno. Na „Grafikonu 1” vidljiv je broj objava, kako u lokalnim medijima (novine, radio postaje), tako i na nacionalnoj razini, dok je u „Grafikonu 2” prikaz ukupne vrijednosti objava u medijima povezanim s ovim projektom.

Grafikon 1  
Medijska praćenost filantropskog projekta



Grafikon 2  
Medijska vrijednost filantropskog projekta (u kunama)

OBI	Slavonski Brod	199.924, 20
	Sisak	351.671, 39
	Varaždin	362.369, 07
	Nacional	125.656, 80

Navedeni filantropski projekti pokrenuti su i realizirani idejom poduzeća, kvalitetnom pripremom i zalaganjem zaposlenika/volontera koji su najzaslužniji za uspjeh projekata, te uključivanjem lokalne zajednice. Međutim, pri pripremi i realizaciji ovih projekata OBI se susreo s mnogim ograničenjima koja će biti vrijedna iskustva za buduće projekte i koja su postala dio organizacijskog znanja. Jedno od njih su ograničena financijska sredstva. Prilikom upoznavanja uprave s projektom, na raspolaganje su projektu stavljena određena financijska sredstva bez prethodne analize objekata u kojima su se projekti izvodili. To je razumljivo jer se nije moglo predvidjeti o kakvim projektima će se raditi, a s obzirom da su projekti bili nova praksa, nije se mogla primijeniti nikakva povijesna metoda. Nakon odabira obitelji, ustanovljeno je kako dodijeljena financijska sredstva u gotovo svim slučajevima neće biti dostatna za ono što se želi postići, te je s njima obuhvaćeno svega oko 70–75% planiranih rashoda za realizaciju projekta. Stoga je za uspjeh projekta bilo ključno uključivanje i aktivna suradnja dobavljača poduzeća kojima se projekt svidio. Kvalitetnom suradnjom s dobavljačima i ostalim dionicima, od kojih posebno valja istaknuti zaposlenike i klijente OBI-ja, uspjela su se prikupiti dovoljna financijska sredstva. Naposljetku, konačan uspjeh projekata plod je učinkovitog planiranja i timskog rada što je rezultiralo emotivnom satisfakcijom svih uključenih.

Idući ograničavajući parametar predstavljao je proces odabira potrebite obitelji. Kao što je već napisano, temeljni kriterij pri odabiru obitelji bio je njihov loš imovinski status, više od troje djece, te nepostojanje bilo kakvih oblika devijantnog ponašanja i/ili kriminalnih radnji u obitelji. Iako su u procesu odabira obitelji uključeni najbolji raspoloživi stručnjaci iz centra za socijalnu skrb, to ipak nije bilo jamstvo skladnih odnosa između svih uključenih u projekt. Zbog kratkoće rokova unutar kojih se projekt trebao završiti, ovo je moglo ozbiljno utjecati na projekt. Iz prethodno navedenih razloga očigledno je kako analiza

stanja u obitelji predstavlja nužan preduvjet pri odabiru kako bi se minimizirao ili, što je rjeđe, u potpunosti uklonio rizik neostvarivanja projekta.

271

---

OBI

Treći ograničavajući čimbenik bilo je stvarno infrastrukturno stanje domova koje se željelo popraviti. Unutar pojedinih regija, u kojima se namjeravalo provesti projekt, žive obitelji koje nemaju čak ni osnovne preduvjete za život, poput struje ili vode pa je u tim situacijama nužna pomoć lokalne samouprave. No problem koji se javlja u takvim situacijama vezan je za temeljni cilj projekta, a to je uređenje domova. Ukoliko ne postoje temeljni uvjeti za preuređenje, kao što su adekvatna infrastruktura, stabilna statika kuće, te krovnište i zidovi, nemoguće je izvršiti preuređenje zbog velike opasnosti od urušavanja. Tu je prepoznato kako postoje mnoge obitelji koje su potencijalno potrebitije od obitelji kojima se pomoglo, ali te obitelji nažalost nisu imale minimalne uvjete za izvedbu projekta. Stoga se razmišlja o potencijalnim partnerima koji bi našli svoj interes u takvim projektima.

Posljednji ograničavajući čimbenik je odluka o proglašenju zakona o humanitarnoj pomoći. Na temelju te odluke, za realizaciju projekta je nužno dobiti suglasnost nadležnog ureda, te voditi propisanu evidenciju i u propisanom roku im dostaviti izvješća. U slučaju nepredavanja izvješća i evidencije o humanitarnoj pomoći na projektu, predviđena je visoka novčana kazna za poduzeće i odgovornu osobu. Ova administrativna barijera bitno ograničava fleksibilnost unutar ovakvih projekata koji se izvode u kratkom roku. Tako u slučaju izostanka suglasnosti nadležnog ureda, realizacija projekta nije moguća budući da se poduzeću unutar kojeg se projekt planira i provodi ne želi postaviti teret dodatne financijske odgovornosti ili moguće sudske tužbe zbog nepoštivanja zakonskih odredbi.

Kroz analizu navedenih ograničenja, može se primijetiti da su pred kvalitetnu i sigurnu realizaciju projekta postavljene mnoge otegotne okolnosti, rizici i opasnosti. Neke od njih su eksterne prirode i na njih poduzeće ne može utjecati, dok druge opasnosti poduzeće može minimizirati ili čak u potpunosti eliminirati učinkovitim donošenjem odluka na temelju prethodno izvršenih analiza i dosadašnjeg iskustva, te unapređenja modela pomoći.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

272

OBI

1. Koliki je utjecaj strateške filantropije na cjelokupnu društvenu zajednicu? Objasnite svoj odgovor. Koliko se ovakva vrsta aktivnost implementira u poduzećima na hrvatskom tržištu? Zna li i za neke druge primjere strateške filantropije u Republici Hrvatskoj ili svijetu?
2. Možete li ih ukratko opisati i koji su to ključni elementi koji ih određuju kao stratešku filantropiju? Koja je ključna razlika između strateške filantropije i donacija te sponzorstva?
3. Koliko projekti strateške filantropije doprinose razvoju društva, te izgradnji etičkih vrednota i moralnih stavova u široj zajednici? Na koji način ovakvi projekti utječu na zaposlenike a na koji način na vanjske sudionike koji u projektu sudjeluju?
4. Jesu li ovakvi projekti važniji za lokalne ili za multinacionalne kompanije? Objasnite svoj odgovor.
5. Koliki je utjecaj medija na ovakve projekte? Na koji način reputacija poduzeća u lokalnoj zajednici može utjecati na njegovu tržišnu poziciju/konkurentnost? Koje su pozitivne, a koje negativne strane toga što se na internetskim stranicama OBI-ja Hrvatska u trenutku pisanja ove studije slučaja nije moglo pronaći ništa o ovom projektu? Na koji način bi se ovaj projekt mogao unaprijediti?



- 1 Dostupno na: [http://www.obi.com.hr/hr/company/obi\\_hrvatska/o\\_nama/index.html](http://www.obi.com.hr/hr/company/obi_hrvatska/o_nama/index.html) (20.4.2012.)
- 2 Dostupno na: [http://www.obi.com.hr/hr/company/obi\\_hrvatska/ekspanzija/index.html](http://www.obi.com.hr/hr/company/obi_hrvatska/ekspanzija/index.html) (20.4.2012.)

273

---

OBI



# OIKON

---

## ostvaren san Instituta za primijenjenu ekologiju

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja su izradili studenti Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Koraljka Bobinac](#), [Matija Kovačević](#), [Marino Poropat](#) i [Nina Radičević](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Vrlo kratko

Oikon je osnovan 1997. godine, kao Institut za ekologiju koji djeluje na području zaštite okoliša, industrijske ekologije, okolišne medicine, obnovljivih izvora energije, zaštite prirode, upravljanja prirodnim resursima, krajobrazne arhitekture, IT-a i GIS-a, daljinskog istraživanja i telemetrije te okolišnog modeliranja. Oikon d.o.o. je član Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, Hrvatske udruge stručnjaka zaštite prirode i okoliša, HUP-a, različitih drugih strukovnih i znanstvenih organizacija i asocijacija te višestruko nagrađivano poduzeće s dodijeljenim certifikatima ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, nagradama „Indeks DOP-a“, „Gazele“ i drugima. Oikon se bavi stručnim uslugama pružanja savjetovanja, projektiranja, izrade ekspertiza, studija i različitih drugih analiza kao i primijenjenih znanstvenih istraživanja. Oikon je nadrastao poslovne okvire RH i djeluje na ostalim regionalnim tržištima, kao i na tržištima EU gdje surađuje s brojnim partnerima na različitim projektima.

277

OIKON

## Početak, odrastanje i razvoj

Sve počinje s prvim ugovorom, prvim poslom. Tako je počelo i sa Oikomom. Bilo je potrebno uložiti puno energije i vremena da bi se dobilo povjerenje dodjele konzultantskog ugovora relativno mladim osnivačima tvrtke (32 godine). Njihov prvi veliki posao bio je izraditi studiju pod imenom „Prihvatljivi režim podzemnih voda sa stajališta održanja šumskih ekosustava“ za HE Novo Virje. Naručitelj tog posla bilo je projektantsko poduzeće Elektroprojekt d.d., a investitor НЕР d.d. Bila je to prilika da se dokažu i stvore kvalitetne temelje za daljnje poslovanje. Od tog posla do danas, Oikon stabilno napreduje i raste. Dokaz kvalitete su zadovoljstvo djelatnika, zadovoljstvo klijenata, ISO certifikati koji su dodijeljeni poduzeću te rad u skladu s europskim i svjetskim standardima, načelima i zakonima.

Trenutno Oikon i povezana poduzeća zapošljavaju preko 60 osoba, s prosječnim prihodom u posljednje tri godine od 14,7 milijuna kuna uz godišnji rast od oko 10% i bonitetnu ocjenu AAA. Prema Zakonu o računovodstvu (NN 109707), a s obzirom na navedeno, svrstava se u kategoriju malih poduzeća. Svoje poslovne prihode Oikon ostvaruje na tržištu putem komercijalnih ugovora kroz preko 550 odrađenih projekata. Oikon većinom radi za tuzemni javni sektor (između 60 i 70%), jednim dijelom za privatni sektor (oko 20%), a radi i za međunarodne financijske institucije kao što su Svjetska banka, EBRD, EIB i UNDP. Posljednjih su godina izašli na tržište BiH, a poslovi u Makedoniji, Kosovu, Crnoj Gori i Albaniji

su im ostali stalni cilj koji uporno pokušavaju postići. Takva nastojanja su komplementarna s vizijom Oikona koji želi biti vodeće regionalno konzultantsko poduzeće u području primijenjene ekologije čija znanstveno-razvojna i inženjerska rješenja značajno doprinose izgradnji održivog ljudskog društva razvijenog u suglasju s prirodom. Uvjereni u ostvarivost te vizije i odlučni u radu na njezinu ostvarenju, Oikon se kontinuirano trudi održavati i razvijati učinkovit i inovativan poslovni sustav koji omogućuje stvaranje i primjenu znanja neophodnih za zaštitu okoliša i održivo upravljanje prirodnim dobrima te za očuvanje prirodne i kulturne baštine. To je ujedno i njihova misija.

Zaposlenici Oikona su tijekom vremena surađivali s brojnim poduzećima i obrazovnim institucijama kako bi stekli nova znanja i vještine te dodatno unaprijedili svoj rad. Najvažniji certifikati, koje posjeduje za standardizaciju poslovanja, su oni švicarskog instituta sgs. Kako je ranije spomenuto, Oikon je 2008. godine certificiran prema ISO 9001 (Sustav upravljanja kvalitetom), OHSAS 18001 (Zdravstveni i sigurnosni sustva) te ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišom). Svi se certifikati odnose na istraživanje, projektiranje i savjetovanje u području zaštite prirode i okoliša, obnovljivim izvorima energije te na upravljanje prirodnim resursima.

Oikon i njegovi zaposlenici aktivno rade na profesionalizaciji projektnog menadžmenta. Pet zaposlenika posjeduje svjetski priznate certifikate „Project Management Professional“ (PMP). Budući da se cjelokupno poslovanje poduzeća obavlja u projektnim okvirima, ova znanja i vještine bitno utječu na kvalitetu usluge. Također, Oikon je jedno od rijetkih poduzeća u regiji koje je posvećeno razvoju informacijskih i geografskih informacijskih sustava temeljenih na rješenjima otvorenog koda (open source), kao i tehnologijama poznatih proizvođača softverskih rješenja. U proteklih osam godina uspješno je razvijen i implementiran čitav niz rješenja iz područja zaštite okoliša i zaštite prirode, a u studenom 2009. godine postali su i „Microsoft Gold Certified Partner“.

Direktor Oikona, gospodin Dalibor Hatić, je u proteklih godinu i pol dana preuzeo predsjedanje granskom udrugom unutar Hrvatske udruge poslodavaca (HUP) — Udrugom poslodavaca u šumarstvu, lovstvu i pridruženim djelatnostima, putem kojih se pokušava predano boriti za stvaranje uvjeta za razvoj i napredak sektora šumskog gospodarstva, kao i gospodarstva u hrvatskoj općenito. Ukazuje na propuste u zakonima i pravilnicima, predlaže nove načine ustroja i organizacije državnih institucija te se zalaže za uključivanje struke u donošenje odluka. U mandatu 2011./2012. godine, gosp. Hatić je i vršio dužnost

predsjedavajućeg socijalnog vijeća pri Vladi Republike Hrvatske za područje šumarstva te drvne i papirne industrije.

279

---

OIKON

Oikon je uspostavio znanstveno-istraživačke i stručne suradnje sa svim važnijim institucijama koje se od značaja za zaštitu prirode i okoliša u Republici Hrvatskoj. Suraduju s Hrvatskim šumarskim institutom, Agencijom za zaštitu okoliša, Hrvatskim institutom za zaštitu zraka i mnogim drugima. Sudjelovanje na stručnim skupovima za zaposlenike Oikona je svakodnevica, budući da aktivno sudjeluju na svim važnijim hrvatskim, ali i brojnim europskim i svjetskim događanjima. Posljednji veći seminar bila je međunarodna konferencija u Kanadi „Živa kao globalni onečišćivač“.

Uprava Oikona je 2007. godine sastavila dokument „Poslovna kultura“, koji sadržava stavove i praksu osnivača, Uprave te zaposlenika. Najvažniji dijelovi dokumenta odnose se na profesionalnu i poslovnu etiku, međusobno razumijevanje te netoleranciju diskriminacije u bilo kojem obliku. Godine 2010. su dodatno definirali svoju poslovnu kulturu potpisivanjem „Kodeksa poslovanja“ Hrvatske gospodarske komore.

Uspješnost Oikona dokazuju i brojni certifikati prestižnih bonitetnih institucija. Najnovije takvo priznanje, „Certifikat poslovne izvrsnosti“, stiglo je od institucije Bionde Hrvatska, kojim je utvrđeno da Oikon spada u 2% poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj koji su ovlaštene za korištenje statusa AAA kao simbola najviše ocjene bonitetne izvrsnosti, a društvena odgovornost Oikona potvrđena je 2007. godine kad je postao dijelom UN-ove inicijative „Global Compact“. Od tada, Oikon redovito sastavlja izvješće o napretku u području društveno odgovornog poslovanja.

„Uskladili smo i certificirali praksu izrade šumsko-gospodarskih planova s propisima svjetske organizacije „Forest Stewardship Council“, koja je uspostavljena radi regulacije gospodarenja šumama na ekonomski, ekološki i socijalno odgovoran način. Prilikom uvođenja svih tih certifikata proveli smo sve provjere i održali školovanje zaposlenika iz područja zaštite na radu i prve pomoći, revidirali radnu praksu i identificirali mjesta gdje je moguće smanjiti stvaranje otpada i potrošnju energije“, rekao je gosp. Hatić.

Važnost Oikona bit će i veća sa skorim ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, s obzirom na to da je u pravnoj stečevini Europske unije 40% sadržaja

posvećeno održivom razvoju, što je njihova ključna kompetencija. S druge strane, menadžment je svjestan kako će ulaskom u Europsku uniju Oikon dobiti brojniju i snažniju konkurenciju. Kako bi se što bolje pripremili, Oikon i sada posluje po europskim standardima i na europskom tržištu te je jedno od vodećih poduzeća u regiji. No teško itko može predvidjeti kako će ulazak u EU stvarno utjecati na poslovanje Oikona i hoće li Oikon zadržati poziciju vodećeg instituta za provođenje ovakve vrste istraživanja u regiji.

## OIKON–ovci

Ono što posebno Oikon razlikuje od drugih poduzeća jest otvoren, iskren i prijateljski pristup menadžmenta prema zaposlenicima, klijentima, dobavljačima i zajednici. Empatija i briga za budućnost su kod njih izrazito naglašeni. U menadžmentu stalno naglašavaju kako je na njima odgovornost za 60 obitelji i znaju da će dobar radnik biti i dobar obiteljski čovjek, a dobar obiteljski čovjek može biti dobar radnik.

Gosp. Hatić ispričao je anegdotu o utjecaju poduzeća na životni stil zaposlenika: „Prije nekoliko godina sam upoznao dragog mladića, elektromehaničara po zanimanju. Bio je nezaposlen, samac, punije građe. Ubrzo sam saznao kako ima problema sa srcem. Taj mladić je bio pametan, sposoban čovjek kojem još nitko nije dao priliku da se dokaže. Nismo dugo razmišljali, već smo mu ponudili posao u Oikonu. Financijskom i prijateljskom potporom smo mu pomogli u liječenju bolesti i borbi protiv viška kilograma. S ponosom mogu reći kako taj mladić danas normalno i vrlo korisno radi u Oikonu, nema više velikih zdravstvenih problema i sretno je zaljubljen.“

Najčešće se u poduzeću novi zaposlenici biraju iz postojeće baze životopisa koje svakodnevno šalju osobe zainteresirane za posao. Na jedno radno mjesto dolazi oko 75 molbi. S obzirom da su svjesni kako je njihova ključna kompetencija u ljudskim potencijalima, veoma su pažljivi prilikom odabira pa selekcijski proces može trajati po dva i više mjeseci. Nakon prikupljanja molbi i životopisa, tim od nekoliko osoba stručnih u određenom području detaljno pregledava sve molbe te izdvaja one koje zadovoljavaju sve propisane uvjete. Zatim provode intervju sa svakim ponaosob te nakon toga slijedi zajednička odluka. Njihov zaposlenik mora biti timski igrač, motivirani radnik, ali čovjek prije svega. Kako kaže gđa Bajica: „Oni koji vide samo sebe, svoje potrebe i koristi te izbjegavaju



rad, ne uklapaju se u našu zajednicu." Od 2007. godine do 2010. broj zaposlenika povećao se s trideset i jedne na četrdeset i tri osobe. Trenutno imaju preko šezdeset zaposlenika, a broj vanjskih suradnika doseže dvije stotine. Zato se postavlja pitanje koliko dugo će Oikon uspijevati bez službe ljudskih potencijala održavati visoku kvalitetu rada i međuljudskih odnosa. Mreža suradnika se povećava ukoliko se ubroje i kooperanti, čime se doseže i brojka od oko 300 povezanih osoba koje na neki način uprihođuju putem Oikona. Prilikom promatranja timskog rada i kvalitete komuniciranja nije nevažno napomenuti da zaposlenici pokrivaju petnaest strukovnih disciplina: matematiku, informatiku, fiziku, geofiziku, geologiju, biologiju (ekologija), kemiju, kemijsku tehnologiju, upravljanje okolišem, ekonomiju, krajobraznu arhitekturu, šumarstvo, arhitekturu, građevinarstvo i strojarstvo, čime je vidljiva njihova multidisciplinarna orijentacija, ali i pristup cjelovitim rješenjima.

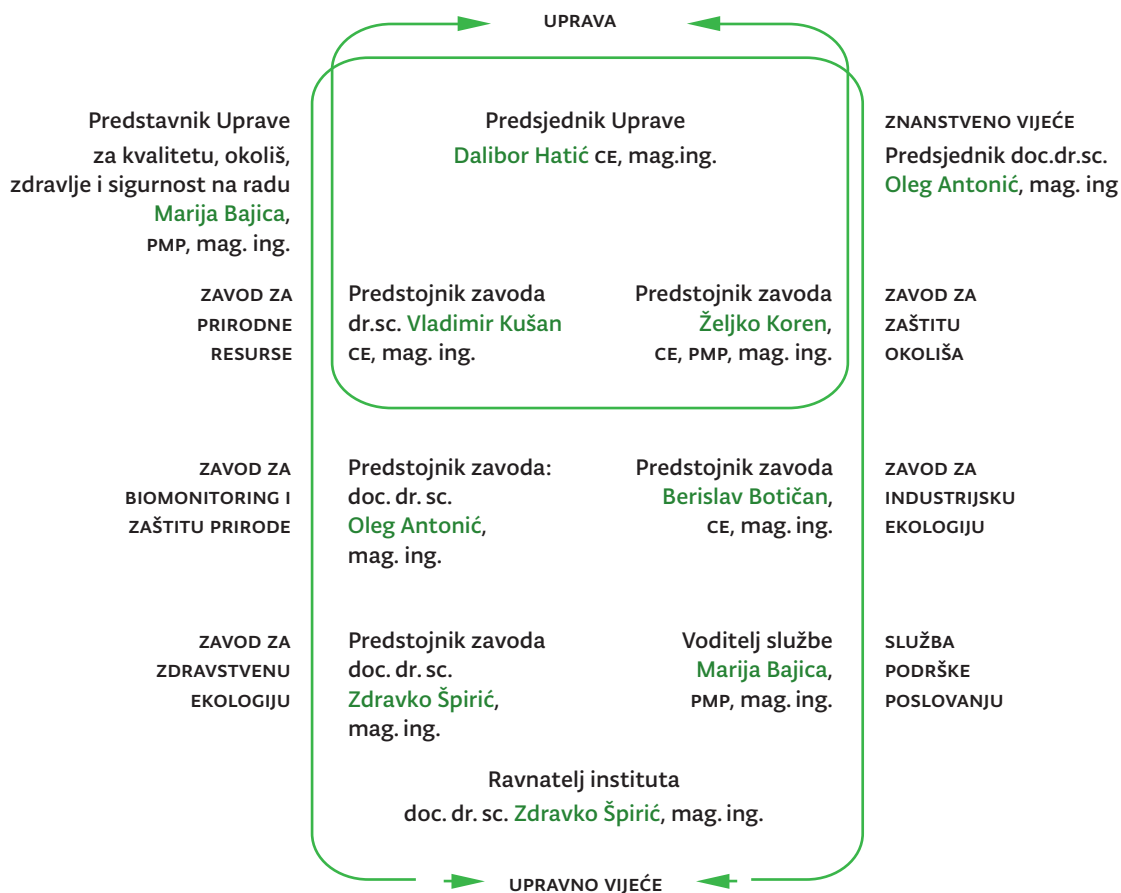
Kako bi se osigurala što veća produktivnost i kvaliteta rada, organizacijska struktura poduzeća nije hijerarhijska nego je matrična, a radi se u projektnim timovima (vidi Sliku 1). Na čelu svakog tima je voditelj projekta. Također, pazi se da u timu ne budu zastupljeni samo stručnjaci jedne struke jer žele postići da se problem sagleda sa što više različitih strana. Trenutno im nedostaju funkcije poput marketinga i odnosa s javnošću o čijem uvođenju razmišljaju u dogledno vrijeme.

Dok su imali manje zaposlenika, atmosfera u poduzeću bila je obiteljska i ako je bilo potrebno, radilo se puno više, a njihov je moto tada bio „dan ima dvadeset i četiri sata, a ako je potrebno tu je još i noć”. S obzirom na rast poduzeća i neminovnu profesionalizaciju, više nije nužan toliko zahtjevan i intenzivan tempo. Uprkos tomu, zaposlenici su maksimalno posvećeni radu i vlastitom napretku. Oni ih u tome podupiru i zato svakom zaposleniku koji to želi, plaćaju poslijediplomske studije, polaganje ispita za različite certifikate i sve ono što podupire cjeloživotno učenje. Ovakva edukacijska razvojna politika u strukturi poslovnih rashoda činila je 1,2% (dok su izdvajanja za plaće činila 18,4%) u 2010. godini. „Teško je raditi i polagati vrlo zahtjevne ispite. I mi smo sami znali polagati neke ispite samo kako bismo pokazali da oni nisu „nepoloživi” i da se stigne raditi na njima. Ulaganje u školovanje utječe i na kvalitetu rada jer takav zaposlenik osjeća zahvalnost i obvezu raditi i truditi se što najviše može. Kod nas zaposlenici ne izbjegavaju posao izvlačeći se na neznanje, već među kolegama traže mentora”, govori gđa Bajica. Rezultat takve kulture su sedam doktora znanosti, dva magistra znanosti te dvadeset i osam djelatnika s visokom stručnom

282 spremom prirodoslovnih znanosti specijaliziranih za područja industrijske ekologije, zdravstvene ekologije, upravljanja prirodnim resursima te mnoštvo stečeni certifikata.

OIKON

Slika 1  
Shema organizacijske strukture Oikon d.o.o



Izvor: Institut za primijenjenu ekologiju. Dostupno na: <http://www.oikon.hr/Onama/Ustrojstvo/tabid/79/Default.aspx> (9.4.2012.)

„Naši su zaposlenici zadovoljni. To jednostavno možete vidjeti po osmijehu s kojim dolaze na posao i rade. Naravno da imamo i integrirani sustav upravljanja i zakonske odrednice kojima se kontrolira odnos prema zaposlenicima, ali nama je najvažnija povratna informacija izravno od pojedinca”, kaže gđa Bajica. U uvjetima gospodarske krize i preživljavanja teško da se igdje može očekivati osmosatno radno vrijeme pet dana u tjednu. Tako se radi koliko je potrebno, a ujedno i kako bi se projekt napravio na vrijeme i na zadovoljstvo klijenta. Međutim, kada se uslijed objektivnih okolnosti ne može prihvatiti još posla, odbijaju ga ili traže promjenu roka isporuke čime se najčešće rješava problem, jer klijentima obično nije toliko bitno vrijeme isporuke koliko kvalitetan projekt koji će dobiti. Također, zaposlenici nisu obvezni sjediti u uredu ukoliko su izvršili svoje obveze ili im je, primjerice, dijete bolesno. Imaju povjerenje u zaposlene, oni imaju fleksibilno radno vrijeme i mogu ga organizirati kako god žele te mogu raditi s koje god lokacije žele. Svi zaposleni u Oikonu su zaljubljenici u svoja područja rada i zato je jako važno da rade na izazovnim i poticajnim projektima. Kako unutar struka mogu postojati velike razlike u dinamici rada, u Oikonu se trude osigurati adekvatnu okolinu u kojoj zaposlenici mogu raditi neopterećeni drugim zbivanjima. Zato su određene zavode izdvojili iz njega i za njih osnovali nova poduzeća.

Nadalje, na poseban način ulažu u zaposlenike potičući ih na volontiranje i doniranje u dobrotvorne projekte namijenjene ljudima, životinjama i okolišu. Tako je, primjerice, u suradnji s udrugom za zaštitu životinja „Noina arka”, Oikon organizirao dobrotvornu akciju za pomoć udruzi i njenim štitičenicima u sklopu koje je, između ostalog, o svome trošku izradio kalendare te tako pomogao usmjeravanju pozornosti građana na postojanje i rad udruge.

Odazivaju se na konferencije kako bi u zajednici širili glas o svom pozitivnom poslovnom primjeru i osnivaju strukovna udruženja. Potvrda pravog pristupa zaposlenicima je zasigurno nepostojanje njihove fluktuacije. Gotovo svi ljudi, koji su se kod njih zaposlili, ostali su tu raditi do danas.

Međutim, iako su iznimno zadovoljni svojim zaposlenicima, u nekoliko se navrata dogodilo da oni nisu bili zadovoljni poduzećem. Od osnutka poduzeća otpuštena je jedna djelatnica zbog potkradanja poduzeća. Jedna je djelatnica sama otišla jer se nije uklapala u radnu sredinu. Bila je nepristupačna i usmjerena na sebe, što se u potpunosti kosilo s ponašanjem ostalih. „Nama je teško

davati otkaze. Jednom smo to napravili i nadamo se da više nećemo doći u tu priliku. Teško se suočiti s osobom i reći da ne zadovoljava vaše standarde, zato nam je laknulo kad je druga djelatnica sama spoznala svoje neuklapanje i otišla. Međutim, da je bilo potrebno, mi bismo tu odluku donijeli umjesto nje jer je na nama odgovornost za svakog zaposlenika”, kaže gđa Bajica. No unazad nekoliko godina suočili su se s još jednim problemom. Jedan djelatnik i tada blizak kolega radio je tamo otprilike tri godine. Za to vrijeme radio je na projektima vezanim za zaštitu prirode i u tome je bio vrlo uspješan. Kao i ostali zaposlenici i on je imao mogućnost da pohađa poslijediplomski studij te da ga završi u razumnom roku. U tome nije imao poteškoća jer je njemu kao i drugim zaposlenicima pomagao rad na projektima koji su odličan temelj za pisanje znanstvenih radova, a i praćenje najnovijih tehničkih i tehnoloških dostignuća područja. U vrijeme kada je djelatnik završio poslijediplomski studij, objavljen je javni natječaj za mjesto na jednom državnom fakultetu u Zagrebu na koji se on prijavio, a potom bio i zaposlen. To se dogodilo kratko nakon dovršenja poslijediplomskog studija koji mu je poduzeće financiralo.

„Kako bi se vratilo naše ulaganje u djelatnika, procjenjujemo da osoba mora raditi kod nas barem toliko godina koliko se školovala. Naime, naša interna istraživanja su pokazala kako se u osobu sa završenim poslijediplomskim studijem uloži oko 150.000 USD (troškovi studija, oportunitetni trošak, izostanci zbog studija i pisanja završnog rada samo su neki od vezanih troškova). Kako se s tim problemom nismo nikada prije ni poslije suočili, intrigira nas dvojako. Prvo, iako ukupno gledajući nismo u velikom gubitku, brine nas kako doskočiti sličnim situacijama u budućnosti, odnosno trebamo li sa svima potpisati ugovor. Još uvijek razmatramo i razmišljamo o tome što smo mogli učiniti kako bismo spriječili odlazak djelatnika te jesmo li mogli predvidjeti takvo njegovo ponašanje. Svjesni smo da prisilom ne bismo ništa mogli dobiti jer je onda upitno bi li bio zadovoljan kod nas, bi li bio jednako motiviran za posao i bi li njegov rad bio na zadovoljavajućoj razini. Općenito nas zanima koji su to činitelji motivacije koji potiču zaposlenike da budu lojalni poduzeću. Drugo, zanima nas kako je djelatnikov odlazak djelovao na druge djelatnike? Je li poljuljao njihovo povjerenje u nas i našu viziju? Ovaj problem je nama, kao osobama odgovornim za poslovanje, ukazao na neke elemente o kojima ćemo voditi računa od same selekcije prilikom zapošljavanja novih djelatnika. No najviše nas je u svemu iznenadilo upravo to što osoba koja je otišla nije ni na koji način dala naslutiti da to želi učiniti, već je samo preko noći nestala. Dakako, to nikako ne znači kako

bismo ga mi pokušali spriječiti da to napravi jer ne želimo nikomu stajati na putu u ostvarenju njegova sna, ali smo mišljenja kako za sve postoji način. Na kraju, kako se mi u uvjetima krize možemo nositi s motivom sigurnosti posla u velikom sustavu za koji smo svjesni da će biti sve veći čimbenik prilikom donošenja odluke mnogih zaposlenika”, zaključuje gđa Bajica svoju priču.

### PITANJA ZA RASPRAVU:

1. Prema Vašem mišljenju, koji je ključni razlog dobre radne atmosfere u poduzeću, a time i izvrsnih poslovnih rezultata? Biste li Vi u svoje zaposlenike ulagali poput Oikona? Što biste u svojoj poslovnoj praksi preuzeli od Oikona, a što ne biste? Objasnite svoj odgovor.
2. Kakva je organizacijska struktura Oikona? Koje su njene specifičnosti (prednosti i nedostaci) u odnosu na ostale organizacijske oblike u kojima se izvođe projekti?
3. Koje faze životnog ciklusa poduzeća prepoznajete u ovoj studiji slučaja?
4. Koje su njihove karakteristike? Kako mislite da će se dalje poduzeće razvijati i s kojim izazovima će se suočavati?
5. Razvidno je kako je menadžment razočaran odlukom jednog svojeg zaposlenika. Slažete li se s njihovom reakcijom? Objasnite svoj odgovor. Mogu li se na neki način predvidjeti ponašajni obrasci zaposlenika? Kako biste reagirali da vaš zaposlenik odluči otići drugom poslodavcu nakon što je od vas dobio besplatno školovanje? Koje biste mjere Vi poduzeli da ste na njihovu mjesto kako se ista situacija ne bi ponovila u budućnosti?



# PRIVREDNA BANKA ZAGREB

---

banka koja umrežava

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj“ pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja“ te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja je izradila studentica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Ines Šarlija](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).





## Povijest razvoja i rasta banke

Privredna banka Zagreb d.d. (PBZ) druga je banka po veličini u Republici Hrvatskoj, s dugim kontinuitetom bankarskog poslovanja. Osnovana je 1966. godine te je pravna slijednica Banke Narodne Republike Hrvatske (NRH) osnovane 1962. PBZ je danas moderna i dinamična financijska institucija, lider u mnogim segmentima bankarskog poslovanja na hrvatskom tržištu, a s nacionalnom mrežom od preko 220 podružnica i poslovnica. U tom smislu, a s ostalim bankarskim i nebankarskim članicama Grupe, ova institucija jedna od rijetkih banaka koje pružaju usluge diljem zemlje.

Nakon uspješno provedene privatizacije u prosincu 1999. godine, Banca Commerciale Italiana (BCI) kupila je 66,3% dionica, a Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka zadržala je udio od 25% plus dvije dionice. Inače privatizacijski proces PBZ-a je započeo 1996. godine postupkom sanacije banke kojim je Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka (DAB) postala njezin većinski vlasnik. U ožujku 1999. godine, kada je odlučeno da će se Banka prodati, nizozemski ABN AMRO imenovan je kao financijski savjetnik za privatizaciju. Godinu dana nakon kupnje, dakle 2000. godine, BCI je postala dijelom grupacije Gruppo Intesa, vodeće talijanske financijske grupacije, koja se ubraja među 10 najvećih europskih bankarskih grupa. Privredna banka Zagreb tako je postala sastavnicom jedne od najvećih europskih bankarskih grupacija što im je otvorilo nove strateške perspektive.

Kako bi se spoznala dinamika tržišta dan je kratak pregled integracijskih procesa u kojima je učestvovala Banka. Iste godine u lipnju, PBZ-u je pripojena Krapinsko – zagorska banka, a tijekom 2002. godine manjinski udio u vlasništvu PBZ-a stekla je Europska banka za obnovu i razvoj. U siječnju 2004. PBZ-u je pripojena Riadria banka, a iduće (2005.) godine i Privredna banka te Laguna banka. Kada je riječ o integracijskim procesima, u siječnju 2006. kartično poslovanje Privredne banke Zagreb i PBZ American Expressa integrirano je u novu kompaniju — PBZ Card, a u siječnju 2007. godine spajanjem Bance Intesa i Sanpaolo IMI, PBZ postaje član grupe Intesa Sanpaolo. Kontinuirano je vodeća financijska institucija na hrvatskom tržištu sa stabilnom bazom poslovanja i nacionalno poznatim imenom. Koristeći se poslovnim i upravljačkim standardima matične banke, nastavila je razvoj strateške orijentacije moderne, klijentima usmjerene te inovativne i univerzalne financijske institucije. Svoju tržišnu poziciju PBZ nastoji ojačati ponudom najboljih bankarskih proizvoda kroz optimalnu

kombinaciju tradicionalnih i modernih kanala distribucije. Sustavna predanost kvaliteti i naprednim bankarskim poslovima razvidna je i kroz činjenicu da je 2001., 2002., 2004., 2005., 2007., 2008. i 2009. godine primila priznanje i nagrade za najbolju banku u Hrvatskoj od strane uglednog financijskog časopisa „Euromoney“. Također, Banka je 2005. godine proglašena najboljom bankom u zemlji od strane mjesečnika „The Banker“. Njenu stvarnu kvalitetu 2003., 2004., 2005., 2006., 2007., 2008., 2009. i 2010. godine potvrđuje mjesečnik „Global Finance“, koji joj također dodjeljuje titulu najbolje banke u Hrvatskoj. U 2003., 2004., 2005. i 2006. godini PBZ je dobila prestižne domaće nagrade — „Zlatnu dionicu“, kao najbolja bankarska dionica u zemlji i „Zlatnu kunu“ u 2004., 2005., i 2010. godini. Nadalje, Privredna banka Zagreb uvrštena je među 500 najvećih svjetskih financijskih tržišnih marki za 2007. godinu od strane „Global 500 Financial Brands“ indeksa. Taj je izvještaj bio prva javno dostupna analiza financijske vrijednosti vodećih svjetskih bankarskih marki.

## Osnovni pokazatelji uspješnosti Banke

Privredna banka Zagreb početkom 2012. godine zapošljava 3.473 djelatnika, a poslovne aktivnosti banke organizirane su u trima temeljnim poslovno orijentiranim grupama:

1. Grupa poslova sa stanovništvom,
2. Grupa poslova s poduzećima, poslova riznice i investicijskog bankarstva,
3. Grupa poslova s malim i srednjim poduzećima.

Neki od ključnih pokazatelja poslovanja Privredne banke Zagreb za 2010. godinu su<sup>1</sup>:

- 1.554.000 klijenata,
- 296.000 korisnika Internet bankarstva,
- 698.000 tekućih računa,
- 2.222.000 izdanih kartica,
- preko 220 podružnica i poslovnica,
- 643 bankomata po cijeloj RH,
- 94 dnevno – noćna trezora,
- 63.800.000.000 kuna sredstava klijenata (u ovu sumu su uključeni depoziti klijenata te imovina pod upravljanjem i u skrbništvu),
- 2.600.000.000 kuna imovine u fondovima,

- 51.300.000.000 kuna zajmova klijentima,
- 10.400.000.000 kuna plasiranih stambenih kredita,
- 23.797 EFT POS uređaja.

Posljednji dostupni konsolidirani financijski rezultati za 2011. godinu pokazuju da je konsolidirana neto dobit iznosila 1.268.000.000 kuna, što je za 24,07% više u odnosu na 2010. godinu. Ovo je sjajan rezultat uz činjenicu da je banka u uvjetima globalne financijske krize poslovala stabilno. Što se nekonsolidiranih podataka tiče, Privredna banka Zagreb zabilježila je također dobre poslovne rezultate. Neto dobit na razini godine iznosila 1.136.000.000 kuna. Navedeni iznos predstavlja rast od 31,2% u odnosu na prethodnu godinu. Nadzorni odbor Banke prihvatio je izvješće Uprave o poslovanju Privredne banke Zagreb i njezinih ovisnih društava te je odlučio da se 568.401.870,40 kuna od ukupne neto dobiti Banke koja iznosi 1.136.335.824,38 kuna i koja je ostvarena u godini koja je završila 31. prosinca 2011. isplati dioničarima putem dividendi (odnosno 29,90 kuna po dionici), dok će se ostatak raspodijeliti u zadržanu dobit. Usprkos teškim tržišnim uvjetima, PBZ-ova strategija upravljanja, koja je kombinirala dobre generatore prihoda i kontrolu troškova, omogućila je Banci da ostvari 3,146 milijuna dobiti iz redovnog poslovanja, 12,8 posto više nego godinu dana ranije (vidi Sliku 1).

Slika 1

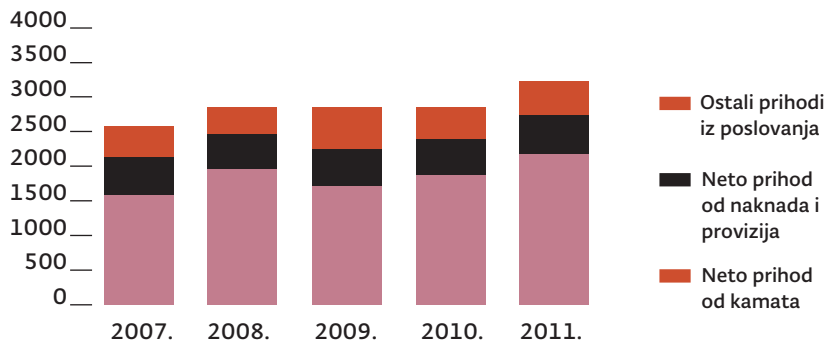
Financijski rezultati Banke za period 2007.-2011.

Neto dobit za godinu — Banka (iznos u mln. kn)



292 Neto prihod iz poslovanja — Banka (iznos u mln. kn)

PRIVREDNA  
BANKA  
ZAGREB



Neto dobit za godinu — Banka  
(iznos u mln. kn)



Izvor: Privredna banka Zagreb, Godišnje izvješće, 2011.

Što se tiče konkurencije, po visini bruto dobiti prednjači Zagrebačka banka (ZABA), a slijedi je PBZ. Na te dvije banke otpada gotovo 50% ukupne dobiti svih banaka. Slijede ih Erste & Steiermaerkische banka te Raiffeisenbank Austrija koja je jedina od najvećih banaka povećala bruto dobit u 2010. godini. Također je značajno spomenuti da je Hrvatska poštanska banka, za razliku od najvećih hrvatskih banaka, iskazala u prvoj polovici 2010. godine 54 milijuna kuna dobiti, dok je u istom razdoblju prethodne godine imala gubitak od 86,6 milijuna kuna.

## Utjecaj matice na banke – kćeri

Kada se rezultati poslovanja, koji su uistinu stabilni, stave u određeni širi makroekonomski kontekst, na obzoru se pojavljuju neka pitanja i nedoumice. Iako postoje određeni pokazatelji kako su najgora vremena europske dužničke krize prošla, podaci o kretanjima u bankarskom sustavu u protekloj godini, a posebice u njenom posljednjem tromjesečju, indikativni su u pogledu očekivanja za 2012. Oni naime pokazuju da je potražnja kućanstava sve manja, stoga se očekuje kako će se kreditiranje poduzeća intenzivirati. Podatak koji najviše zabrinjava jest stopa nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj za 2012. godinu. Ona se približava brojki od 350.000 nezaposlenih, odnosno više od 20% stanovništva<sup>2</sup>.

Prema istom izvješću Državnog zavoda za statistiku (DZS), stopa registrirane nezaposlenosti u Hrvatskoj premašila je 20% i za veljaču 2012. godine iznosi 20,1%, što je za 0,3 postotna boda više nego za siječanj, a 0,5 postotnih bodova više nego za veljaču prošle (2011.) godine. Slaba gospodarska aktivnost i stanjeni dohodak kao posljedica nikad veće stope nezaposlenosti, u uvjetima niske nominalne stopa rasta BDP-a u 2012., mogle bi generirati niže stope rasta kredita i depozita u odnosu na prethodnu godinu i zadržavanje udjela kredita u BDP-u na 85%, a depozita na 65%, što bi predstavljalo značajno usporavanje cijelog gospodarstva<sup>3</sup>. U scenariju kojeg karakteriziraju ekstremna volatilnost, velika nesigurnost i gospodarski pokazatelji koji i dalje ukazuju na krizu na nacionalnoj i europskoj razini, Intesa Sanpaolo je zaključila prvi kvartal 2012. s rastom prihoda zahvaljujući povećanju volumena depozita i novih zajmova za potporu gospodarstvu. Neto dobit od 804 milijuna eura porasla je 21,6 posto, a operativna marža 32,8 posto. Snažna neto dobit od 804 milijuna eura u prvom kvartalu 2012., predstavlja najbolji ostvareni rezultat u proteklih sedam kvartala. Uslijed turbulentnosti tržišta i mnogih drugih trendova koji su utjecali na poziciju financijskih institucija u suvremenom društvu, one su prepoznale kako je vrijeme za proaktivniju ulogu pa je tako i banka Intesa Sanpaolo prepoznala važnost društveno odgovornog poslovanja<sup>4</sup>. Kako se spominje u relevantnim dokumentima, ova banka želi stvoriti dugoročnu vrijednost pomažući održivom razvoju lokalnih zajednica na svim područjima na kojima banka djeluje. Taj se cilj održava osnažujući odnos i komunikaciju koju banka ima sa svim relevantnim dionicima, pokušavajući utjecati na razinu povjerenja, proaktivno i progresivno uključujući sve dionike. U tom smislu je Banka pokrenula posebnu organizacijsku jedinicu vezanu isključivo uz društveno odgovorno poslovanje koja odgovara direktno izvršnom direktoru. Instrumenti koji su izabrani u tu svrhu su strateški, poput misije i etičkog kodeksa, ali i operativni poput raznih

politika, certifikacija, kao i izvještavanja. Stoga će se u nastavku studije razmotriti načini na koje PBZ svoju energiju usmjerava na igranje proaktivne uloge u društvu te u napore da bude pokretač i podupiratelj ideja usmjerenih na poboljšanje i unapređenje kvalitete života u Hrvatskoj. Za istaknuti je i to da je Intesa Sanpaolo, zahvaljujući opredijeljenosti u skladu s međunarodnim standardima, rangirana kao vrhunska talijanska „zelena“ bankovna grupacija, što dokazuje i važno priznanje na području čiste energije i obzira prema okolišu koje je primila 2012. godine. Također, prema Bloombergovoj listi „Najzelenijih banaka svijeta“, Intesa Sanpaolo je treća vodeća „zelena“ banka u svijetu i prva među talijanskim bankama. Izvrstan rezultat prati Grupu kako se izdiže s dvadesetog mjesta 2011. godine na treće mjesto 2012. godine, zahvaljujući raznim akcijama koje su poduzete kako bi se smanjio njezin utjecaj na okoliš kao i njezina financijska podrška investiranja u obnovljivu energiju i ekološki sektor. Priznanje koje je Bloomberg rejting dodijelio Intesa Sanpaolo Grupi, potvrđuje snažnu opredijeljenost Intesa Sanpaolo Grupe na području ekologije te prati priznanje koje je Grupi početkom godine dodijelio kanadski časopis „Corporate Knight“, koji već treću godinu za redom navodi Intesu Sanpaolo među vodećih 100 kompanija u svijetu u smislu održivosti.

## Različiti aspekti društvene odgovornosti Banke

Zajednička strategija Intesa Sanpaolo grupe i PBZ-a počiva na čvrstim i održivim vrijednostima u gospodarskom, financijskom, društvenom i ekološkom pogledu te je zasnovana na povjerenju partnera. U okviru društvene odgovornosti, u svome godišnjem izvješću za 2010. godinu su istakli sljedeće:

### Obrazovanje i profesionalni razvoj

Shvaćajući kako su ljudski resursi ključni za rast i napredak, banka je u 2010. godini radila aktivno na stvaranju nove generacije lidera od 124 zaposlenika s kojima je započela obrazovanje u dvama programima: „Opći menadžerski program“ i „Operativni/Prodajni menadžerski program“. Također, u 2010. godini druga generacija zaposlenika završila je svoj trogodišnji obrazovni program u PBZ-ovoj poslovnoj školi. U 2011. je upisana peta generacija polaznika „Poslovne škole“ kroz koju godišnje prođe 350 zaposlenika. Svi su zaposlenici, koji su u direktnom kontaktu s klijentima, prošli specijalizirane treninge za sprečavanje

pranja novca. Jednako tako, omogućen je pristup edukativnim rješenjima i sadržajima svim zaposlenicima kroz razne forme od intraneta preko glasila do „Help-Deska“. Od 1.783 zaposlenika, njih 1.225 ih je prošlo tečaj elektroničkog učenja i steklo certifikate za sprečavanje pranja novca i povećanju društvene svijesti o posljedicama korupcije. Održane su i mnogobrojne radionice namijenjene zaposlenicima, a neke su bile na temu restrukturiranja duga.

### Donacije i sponzorstva

Kroz donacije i sponzorstva Privredna banka Zagreb nastoji, sustavno ulažući svoja sredstva, doprinijeti široj zajednici. Razvoju lokalnih zajednica doprinosi se kroz uključivanje podružnica u sponzorstva i donacije. PBZ nastoji podržati i inicirati mnoge kulturne događaje i manifestacije te pridonijeti poboljšanju ukupne kvalitete života naše zajednice.

Tablica 1  
Donacije Banke u 2011. godini

Znanosti i obrazovanje	1.913.000 kn
Sport	2.881.000 kn
Kultura	1.203.000 kn
Društvena solidarnost	4.228.800 kn
Ostalo	1.306.000 kn
<b>Ukupno</b>	<b>11.531.000 kn</b>

Izvor: Privredna banka Zagreb, Godišnje izvješće, 2011.

Banka je najveći dio sredstava namijenjenih donacijama usmjerila na društveno odgovorne projekte kao što je i vidljivo iz tablice 1. Iz čitavog niza projekata za pomoć humanitarnim i društvenim institucijama, banka posebno ističe sljedeće:

- Caritasova akcija za Zakladu „Za tisuću radosti“. Cilj kampanje je prikupljanje novčanih sredstava za 1.000 hrvatskih obitelji s niskim prihodima. PBZ je osmu godinu zaredom uključen u projekt.
- Donacija Zakladi za humanitarno razminiranje Hrvatske „Hrvatska bez mina“ — u iznosu od 700.000 kuna. Iznos će se koristiti za razminiranje Vukovarsko – srijemske županije.
- Donacija „Nacionalnoj zakladi za potporu učeničkom i studentskom standardu“. Zaklada dodjeljuje državne stipendije nadarenim studentima

i potpomaže posebne programe koji pridonose boljem životnom i kulturnom standardu studenata.

- „Korak u život“ — osigurava stipendije mladim ljudima koji nakon stjecanja punoljetnosti izlaze iz domova za nezbrinutu djecu i udomiteljskih obitelji, a žele se fakultetski obrazovati. U sklopu donacije, PBZ osigurava 4 petogodišnje stipendije.
- U sklopu projekta „Solidarnost za Vukovar“ donirali su 20 studenata s područja grada Vukovara, 10 učenika i studenata slabijeg imovinskog stanja s područja Krapinsko– zagorske županije te u sklopu projekta „IT karijera — prilika za osobe s invaliditetom“, jednog studenta tijekom trogodišnjeg studija.
- Obnove kulturnih spomenika i kulturne baštine: Donaciju za obnovu župne crkve Sv. Roka, spomenika nulte kategorije te donaciju samostanu Majke Božje Trsatske za obnovu knjižnice spomeničke vrijednosti te franjevačke riznice.

Tablica 2  
Sponzorstva Banke u 2010. i 2011. godini

SPONZORSTVA		
	2010.	2011.
Znanost i obrazovanje		
Sport	357.000	954.000
Kultura	6.446.000	5.544.000
Društvena solidarnost	1.307.000	1.079.000
Ostalo	31.000	—
Ukupno	554.000	878.000
	8695.000	8.455.000

Izvor: Privredna banka Zagreb, Godišnje izvješće, 2010. i 2011.

PBZ je u ulozi sponzora najviše izdvojio za sportska i popratna događanja kao što je vidljivo iz tablice 2. Neke od sponzorskih aktivnosti tijekom 2010. godine u tim područjima su bile:

- PBZ, kao članica Hrvatskog olimpijskog pool-a svake godine izdvaja novčana sredstva za financiranje Hrvatskog olimpijskog odbora te na taj način osigurava kvalitetnu pripremu hrvatskih olimpijki i olimpijaca.
- Banka i PBZ Card tradicionalno sponzoriraju teniski turnir ATP Croatian Indoors (PBZ Indoors).



- Potpora jednom od najpoznatijih kulturnih događaja u Hrvatskoj - Sinjska alka, koja je pod UNESCO-ovom zaštitom.
- Sponzoriranje Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, Moderne galerije, Hrvatskog narodnog kazališta u Varaždinu, tradicionalne etnološke manifestacije „Rapska fjera” i mnoge druge.

297

---

 PRIVREDNA  
 BANKA  
 ZAGREB

### Društveno korisni projekti

AFS-a (Associated Field Service) je program međunarodne razmjene učenika u dobi od 15 do 18 godina koji PBZ već niz godina podržava. PBZ sponzorira dvije stipendije za jednogodišnji program boravka u inozemstvu.

U studenom 2009. godine, pokrenuli su zajedničku humanitarnu kampanju Papinskih misijskih djela i PBZ-a pod nazivom „Učini čudo — i spasi jedan dječji život!”. Cilj ove kampanje je prikupljanje novčanih sredstava za pomoć djeci u Demokratskoj Republici Kongo, a posebice za Centar za neuhranjenu djecu pri Općoj bolnici u Ifenduli Luhwinya i za centre za terapijsku prehranu koji djeluju u sklopu Caritasa Nadbiskupije u Bukavu u Demokratskoj Republici Kongo. Početak ove kampanje je obilježen početnom donacijom PBZ-a u iznosu od 100.000 kn za pomoć djeci u Demokratskoj Republici Kongo, a Banka nastavlja prikupljati novčana sredstva kroz svoju mrežu poslovnica. Do sada je prikupljeno više od 500.000 kuna, sredstva su proslijeđena Misiji, a detaljan izvještaj s terena dostupan je na internetskoj stranici <http://sirimodobrotu.pbz.hr>.

„Poduzetnici i banke — Zajedno na putu do uspjeha”, naziv je radionica za poduzetnike, zajedničkog projekta Hrvatske udruge poslodavaca (HUP) i GIU Hrvatske udruge banaka (GIU HUB) kojim će se nastojati olakšati komunikacija te educirati i informirati polaznike o zasnivanju poslovnog odnosa s bankom, posebice o kreditnom odnosu. Radionice su namijenjene zaposlenicama i vlasnicima malih i srednjih poduzeća (SME), onima s malo iskustva ili bez iskustva u poslovanju s bankama, kao i poduzetnicima – početnicima.

### Utjecaj na okoliš

U PBZ-u kontinuirano prate potrošnju energije te uvođenjem raznih akcija nastoje smanjiti utrošak energije i razviti svijest kod zaposlenika o važnosti brige za okoliš (gašenje računala nakon završetka radnog vremena, gašenje klima i grijanja preko vikenda, odvajanje starog papira od ostalog otpada kako bi se mogao reciklirati itd.). Također, unatrag tri godine uveli su obvezu obostranog fotokopiranja dokumenata što je jedan od razloga koji je doveo do značajnog

smanjenja potrošnje papira (vidi tablicu 3), a krajem prošle godine i korištenje omotnica za pismo za višekratnu upotrebu.

PRIVREDNA

BANKA

ZAGREB

Tablica 3

Ukupna potrošnja papira po godinama

	UKUPNA POTROŠNJA PAPIRA	POSTOTAK SMANJENJA U ODNOSU NA PRETHODNU GODINU
2008.	579.854 kg	—
2009.	518.849 kg	10,52%
2010.	503.525 kg	2,95%
2011.	445.471 kg	11,52%

Izvor: Privredna banka Zagreb, Godišnje izvješće, 2011.

### Zajednički projekt banaka „Upravljanje osobnim financijama“

U vrijeme recesije koja vlada hrvatskim, ionako nesigurnim tržištem, činjenica je kako su banke postale prilično negativno percipirane u očima šire javnosti. Tako je poznati američki ekonomist i dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju, Joseph Eugen Stiglitz, izjavio kako smo kreirali društvo u kojem se socijalizira gubitak, a privatizira profit, aludirajući na državnu intervenciju na američkom tržištu koja je spriječila njegovo dodatno urušavanje. Slično mišljenje ima i šira hrvatska javnost jer u doba kada stopa nezaposlenosti ruši rekorde, mnoge banke imaju ogromnu dobit.

PBZ je jedna od onih banaka koje teže dugoročnom odnosu sa svojim klijentima te ne stavljaju kratkoročne koristi u prvi plan. Tako je ova banka u suradnji s Hrvatskom udrugom banaka (HUB) i još pet banaka članica, 2006. godine krenula u pilot projekt pod nazivom „Upravljanje osobnim financijama — Kako uskladiti primanja i troškove?“<sup>5</sup>. Prve godine realizacije projekta, radionice su održavane samo na području grada Zagreba, dok su već sljedeće godine, radionice održane u svim većim hrvatskim gradovima. Projekt je započeo u suradnji s „Programom Ujedinjenih naroda za razvoj“.

Projekt je do danas ostvario vrlo velik odaziv građana. Na 212 interaktivnih radionica za građane „Kako uskladiti primanja i troškove?“ koje se nalaze u sklopu tog projekta, sudjelovalo je preko 1650 polaznika u posljednjih 6 godina. Polaznici su vrlo zadovoljni što pokazuje i brojka od 98% polaznika koji su se izjasnili da bi preporučili radionicu i to najviše kolegama i prijateljima. Polaznici su po profilu pripadali različitim dobnim skupinama, ali ih je najveći broj u dobi od 30 do 40 godina. Polaznici su uglavnom žene, a zastupljene su s preko 60%. Najviše su se odazvali korisnici banke s višim i visokim stupnjem obrazovanja. Najznačajnije je za napomenuti da polaznici imaju iskustvo s bankom, točnije da imaju iskustva s osnovnim financijskim proizvodima i većinom su korisnici tekućih i žiro računa, kartica i internet bankarstva. Naime, 96% polaznika su korisnici tekućeg računa, a za najčešći izvor informacija polaznici su naveli internet. Polaznici su istaknuli da im se najviše sviđela jasnoća objašnjavanja i jednostavnost iznošenja tematike.

Radionice su oglašavane putem medija tako da nisu postojali kriteriji po kojima bi banke diskriminirale bilo kojeg svog klijenta samom činjenicom da ga nisu izabrale među potencijalne polaznike radionica. Ciljna skupina su bili odrasli građani i to je bio jedini kriterij.

Što se tiče samih podataka o identitetu polaznika, oni se brišu radi zaštite privatnosti što onemogućuje daljnje mjerenje efikasnosti radionica u stvarnosti, primjerice koliko se smanjila zaduženost kod polaznika ili za koliko su se povećali njihovi štedni uložci. Ta zaštita podataka mora se provoditi i radi Zakona o kreditnim institucijama. S druge strane, to su dvosatne radionice te se nije htjelo postići ništa drugo osim poticanja polaznika na razmišljanje, ukazati im na moguća poboljšanja i promjene. Cilj je dati poticaj i smjernice, a organizatori su primijetili da polaznici međusobno izmjenjuju iskustva i ideje u vođenju osobnih financija. Na internetskoj stranici HUB-a postoje neki alati i tehnike pomoću kojih se potiče proaktivnost polaznika i promovira važnost kontinuiranog samoinicijativnog informiranja. Materijali su interaktivni, a za korištenje nije potrebno predznanje. Aplikacija se može koristiti neograničen broj puta i dostupna je na internetskoj stranici HUB-a.

Novi ciklus radionica, koji je bio aktualan početkom 2012. godine, pokrivao je osnove štednje i ulaganja<sup>6</sup>. Polaznike se motiviralo na redovito vođenje osobnih financija i pokušalo osvijestiti da je svaka financijska situacija slučaj za sebe

i da je najbolje potražiti individualne stručne savjete u registriranoj financijskoj ustanovi kao što je banka. Drugi ciklus radionica na temu štednje i ulaganja koji je krenuo 2012., rezultat je prijedloga prijašnjih polaznika radionica.

Voditeljica projekta Martina Etlinger iz HUB-a ističe da su radionice unikatan primjer sektorske, ovdje međubankovne, suradnje u Hrvatskoj i šire, budući da svaka od banaka članica HUB-a daje svojim zaposlenicima da budu voditelji radionica. Prilikom izrade materijala vrijedilo je isto načelo sudjelovanja, odnosno doprinosa svake banke. Radionicama otvorenim za građanstvo banke zajednički dijele svoja znanja i informacije, a važno je napomenuti kako je na području Republike Hrvatske takva suradnja između konkurenata jedinstveni projekt, a takav oblik zajedničkog angažmana konkurencije rijetka je pojava i izvan granice Hrvatske.

Također je važno napomenuti da radionica „Štednja i ulaganje: Mudro je imati informacije“, kao i druge radionice, nisu financijsko savjetovanje. Polaznici ne dobivaju savjete o ulaganju, već preporuke za prilagodbu prihoda vlastitim potrebama. Pohađanje svih radionica je besplatno. Radionice vode zaposlenici banaka koji volontiraju u projektu, a one se najčešće održavaju u poslijepodnevnom satima. Stvorena je i aplikacija za elektroničko učenje koja pruža neke od tehnika upravljanja kućnim budžetom, a može se koristiti i u vlastitom domu. Materijali su vrlo interaktivni, a za korištenje nije potrebno predznanje. Aplikacija se može koristiti neograničen broj puta i dostupna je na internetskoj stranici HUB-a<sup>7</sup>.

Vidljivo je da projekt u fokus stavlja klijenta i naglašava odgovornost banke. Ovo je jedinstven primjer takvog projekta bez nuđenja i promoviranja proizvoda i usluga te pokazatelj kako koncept društvene odgovornosti podiže na višu razinu.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

1. Kako će, prema Vašem mišljenju, dužnička kriza eurozone i globalna recesija utjecati na cjelokupni financijski sektor i očekivanja glavnih aktera unutar njega? Kako će se te iste promjene reflektirati na koncept društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja?
2. Smatrate li kako su fluktuacije i nestabilnosti unutar financijskog sustava, osim nepovjerenja od strane opće javnosti prema institucijama sustava, dovele i do smanjene potrebe za adekvatnim programima društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja?
3. Smatrate li da bi programi društveno odgovornog poslovanja PBZ-a trebali biti više lokalno usmjereni, odnosno je li nužno u kriznim vremenima podlijegati trendu usklađivanja društva sa Zapadom i baviti se problemima gladi na svjetskoj razini, znajući da se istovremeno socijalna klima u Hrvatskoj suočava s negativnim promjenama?
4. S kakvim programima DOP-a biste krenuli u rješavanje rastućih problema u komunikaciji s klijentima, uzimajući u obzir i sve veći rizik pljački i ugrožavanja ljudskih života?
5. Kako bi se mogla mjeriti efikasnost projekta kao što je „Upravljanje osobnim financijama”? Je li dovoljna njegova geografska rasprostranjenost na najveće hrvatske gradove ili bi se trebale takve radionice održavati i u manjim mjestima gdje je aplikacija za elektroničko učenje i dalje teško primjenjiva, s obzirom na informatičku pismenost stanovništva?
6. Koje prednosti, a koje nedostatke uočavate u društvenoj odgovornosti putem radionica kao što su npr. radionice u sklopu projekta „Upravljanje osobnim financijama”?
7. Kako biste, s obzirom na postojeće tržišne uvjete i lošu poslovnu klimu, povratili povjerenje javnosti u bankarske institucije i ohrabрили ih na povećanje depozita unatoč činjenici da je dohodak društva bitno stanjen? Kako biste unaprijedili situaciju s poslovnim sektorom?

301

---

PRIVREDNA  
BANKA  
ZAGREB

- 1 FINA godišnje izvješće za 2010. godinu. Dostupno na: [www.pbz.hr/lgs.axd?t=16&id=4906](http://www.pbz.hr/lgs.axd?t=16&id=4906), (21.3.2012.)
- 2 Dostupno na: <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=6191>, (21.3.2012.)
- 3 Dostupno na: [www.pbz.hr/fgs.axd?id=11687](http://www.pbz.hr/fgs.axd?id=11687) (5.4.2012.)
- 4 Dostupno na: [http://www.group.intesasanpaolo.com/script/lsiro/siog/sostenibilita/eng\\_governo\\_csr.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/lsiro/siog/sostenibilita/eng_governo_csr.jsp), (20.3.2012.)
- 5 Banke sudionice pilot programa: Erste&SteiermärkischeBank, Hypo Alpe-Adria-Bank, OTP banka, Slavonska banka, Privredna banka Zagreb i Volksbank; do 2011. godine u projekt se uključuju Hrvatska udruga banaka (HUB) i banke članice - Banka Kovanica, Erste&SteiermärkischeBank, Hypo Alpe-Adria-Bank, Međimurska banka, OTP banka, Privredna banka Zagreb, Raiffeisenbank Austria, Societé Générale Split-ska banka, Volksbank i Zagrebačka banka
- 6 Radionice o štednji i ulaganju zajednički provode GIU Hrvatska udruga banaka i šest banaka članica: Erste&Steiermärkische Bank, Hypo Alpe-Adria-Bank, Privredna banka Zagreb, Raiffeisenbank Austria, Volksbank i Zagrebačka banka.
- 7 Dostupno na: <http://www.hub.hr/uof/> (21.3.2012.)

# PIK VRBOVEC mesna industrija

---

put od posrnulog diva  
do međunarodno konkurentnog poduzeća

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja su izradili studenti Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Katarina Dvorski](#), [Matija Kovačević](#) i [Marino Poropat](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).





## Tradicija u službi suvremenosti

PIK Vrbovec mesna industrija d.d. hrvatsko je dioničko društvo iz Vrbovca čija je osnovna djelatnost proizvodnja i promet mesa i mesnih prerađevina. Danas predstavlja vodeće poduzeće u mesnoj industriji, kako u Republici Hrvatskoj, tako i u regiji. Svojim proizvodnim asortimanom u 10 prodajnih regija trenutačno zadovoljava 40% potreba hrvatskog tržišta za crvenim mesom i mesnim prerađevinama od crvenog mesa, što ga postavlja na vodeću tržišnu poziciju na hrvatskom tržištu. Visoki standardi kvalitete, kontinuirano ulaganje u rast i razvoj proizvodnje te širok asortiman svježih, zamrznutih, trajnih i polutrajnih mesnih proizvoda, obilježja su poslovanja zahvaljujući kojima se PIK Vrbovec nalazi na vrhu hrvatske mesoprerađivačke industrije.

305

PIK  
VRBOVEC

Temelji poduzeća stvaraju se davne 1938. godine kada je lokalni industrijalac Đuro Predović otvorio prvu tvornicu suhomesnate robe u Vrbovcu. Prigorski kraj, u kojem se nalazi mesna industrija PIK Vrbovec, tradicionalno je bio poznat po uzgoju stoke, posebice svinja, što je predstavljalo dobru polaznu osnovu za ovakvu vrstu industrije. Ljudi iz lokalne zajednice bili su vrlo zainteresirani za rad u mesnoj industriji, a njihov je entuzijazam, unatoč prvotnim problemima vezanim uz nepovoljnu obrazovnu strukturu i nedovoljna znanja o potrebnim sanitarnim i higijenskim uvjetima, doprinio kasnijem razvoju industrije. PIK Vrbovec je rastao zajedno sa svojim zaposlenicima koji danas predstavljaju jedan od ključnih izvora održive konkurentske prednosti za poduzeće.

Godine 1946. tvornica je nacionalizirana i počinje proizvoditi za državne potrebe, a u razdoblju od 1959. do 1962. godine posluje u sastavu poduzeća Sljeme SESVETE. Poslovanje pod današnjim imenom, tvornica započinje 1962. godine. Desetljeće kasnije, 1975. godine, dolazi do ekspanzije na strana tržišta, a 1989. godine vrijednost izvoza doseže 46 milijuna američkih dolara. Pravni oblik dioničkog društva poduzeće dobiva ratne 1992. godine, a po završetku Domovinskog rata 1995. otvara se nova tvornica za preradu mesa. Tri godine kasnije dolazi do suradnje s korporacijom McDonald's<sup>1</sup> za hrvatsko tržište, a 2001. godine PIK Vrbovec postaje većinsko vlasništvo Republike Hrvatske. Poduzeće ulazi u postupak privatizacije 2003. godine, a nakon složenog procesa pod povećalom javnosti, 2005. godine ulazi u sastav koncerna Agrokor<sup>2</sup>, koji je danas ujedno i stopostotni vlasnik poduzeća.

Ulazak u koncern Agrokor bio je od izuzetnog značaja za Društvo koje je prije toga bilo „na izdisaju“. U sklopu svoje poslovne filozofije, postavljene ulaskom

u sastav Koncerna, PIK Vrbovec i dalje nastavlja intenzivno raditi na usavršavanju receptura, povećavanju iskorištenosti proizvodnih kapaciteta, održavanju najviše kvalitete proizvoda, unapređenju distribucije i kao rezultat svega navedenog, povećanju prodaje. Već u prvoj godini poslovanja unutar koncerna, proizvodnja je povećana za 2,7 puta, odnosno s 8 tisuća tona proizvedenih 2004. godine, na 21,7 tisuću tona u 2005. godini. U međuvremenu je u nove proizvodne pogone za proizvodnju svježeg mesa i prerađevina investirano preko 100 milijuna eura, dok su i neki stari proizvodni pogoni modernizirani. Osim implementacije najnovije tehnologije za proizvodnju mesa i mesnih prerađevina, počinju i kontinuirana te intenzivna ulaganja u obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala. Snažan izlazak na tržište rezultirao je značajnim povećanjem tržišnog udjela, kao i prepoznavanjem poduzeća kao nezaobilaznog i najvažnijeg proizvođača na domaćem tržištu.

Jedan od glavnih rezultata preuzimanja zasigurno je jasno definiranje vizije, misije i strategije poslovanja. Stvaranje, proizvodnja i isporuka visokokvalitetnih proizvoda od svježeg i prerađenog crvenog mesa koji će zadovoljiti potrebe potrošača te izgradnja povjerenja potrošača i briga o zadovoljstvu svih zaposlenika, društvene zajednice i vlasnika, iskristalizirane su misije poduzeća. Vizija poduzeća je postati vodećom mesnom industrijom u jugoistočnoj Europi.

Ako se promatra tržište mesa i mesna industrija u Hrvatskoj, razvidno je kako ga karakteriziraju određene specifičnosti. Na tržištu dominira nekoliko velikih igrača, od kojih je PIK tržišni lider, a uz njega postoji puno malih te srednjih igrača. U Austriji, Sloveniji i Srbiji već sada nema više od pet proizvođača koji ostvaruju više od 80% stvorene vrijednosti, dok je u Hrvatskoj tržišna situacija još uvijek obrnuta i čini je oko 150 malih ili srednjih proizvođača mesa. Postojanje značajnog „crnog tržišta“, odnosno prometa i potrošnje mesa koje nigdje nije evidentirano, druga je ključna karakteristika. U zemljama zapadne Europe tržište je manje fragmentirano, u svakoj zemlji dominira nekoliko domicilnih kompanija, a „crno tržište“ znatno je manje. Na području istočne Europe situacija je sličnija našem domaćem tržištu. Što se mesnih prerađevina tiče, konkurencija u mesnoj industriji lokalnog je karaktera, odnosno ne postoji globalno dominantna marka proizvoda. Svako inozemno tržište, carinskim i veterinarsko-sanitarnim barijerama, štiti domaće proizvođače, bilo kroz nametanje visokih uvoznih carina ili kroz učestale i temeljite kontrole i analize isporuka mesnih prerađevina. Također, postoje i zabrane izvoza na državnoj razini, pa primjerice

Republika Hrvatska još uvijek spada u zemlje visokog rizika od svinjske kuge te stoga ne može izvoziti svježe svinjsko meso u zemlje Europske unije.

307

Mesna se industrija općenito odlikuje visokim stupnjem kontrole kvalitete proizvodnog procesa i gotovih proizvoda, a industrijski lideri nude visoko kvalitetne proizvode, kontinuitet proizvodnje i isporuku kvalitetnih i zdravstveno ispravnih proizvoda. Nadalje, cilj svakog proizvođača je osigurati što duži rok trajanja proizvoda te omogućiti skladištenje proizvoda na sobnim temperaturama. Prednosti poslovanja na stranim tržištima su kontinuirani razvoj i mogućnost usporedbe s konkurencijom, pojačan priljev deviza koji poboljšava stanje vanjskotrgovinske bilance, međunarodna priznatost te potvrda uspjeha marke i same kompanije. Prisutnost na stranim tržištima s jedne je strane jamstvo kvalitetnih proizvoda, kontinuirane kvalitete i količine proizvodnje, dok s druge strane omogućuje strateško planiranje i razvoj poduzeća.

---

PIK

VRBOVEC

Kao što je prethodno rečeno, PIK Vrbovec zauzima vodeću tržišnu poziciju na području Republike Hrvatske i Adria regije, a suradnjom s više od 1.600 dobavljača i više od 2.000 kupaca nastoji postati ne samo lider mesne industrije u jugoistočnoj Europi, već i stalan, uspješan partner za proizvodnju mesnih predačevina na tržištu Europske unije. U samo nekoliko godina modernizirani su proizvodni pogoni, investirano je u infrastrukturu, kvalitetu proizvoda, razvoj novih proizvoda te u marketing, distribuciju i ljudske resurse. Rezultat investicija je višestruko povećanje proizvodnje i prodaje koja je u 2011. godini dosegla 65.000 tona proizvoda u vrijednosti od oko 1,7 milijardi kuna. Od 2005. do 2009. godine u Društvo je ukupno investirano 521 milijun kuna, a najvažniji događaj u 2009. godini svakako je otvaranje novih proizvodnih pogona za proizvodnju svježeg mesa, ukupne površine oko 25.000m<sup>2</sup>. Početkom 2009. godine PIK Vrbovec je na tržište uveo i pakirano svježe meso pod svojim robnim markama, čime potrošačima nudi pakirano crveno meso provjerene kvalitete i sigurnosti zajamčene uspostavljenim sustavom sljedivosti, koji omogućuje praćenje namirnica od uzgoja, prerade, proizvodnje do distribucije u trgovine. U svibnju 2012. godine očekuje se početak radova na novim pogonima poduzeća. Pogon će se proširiti u dvije faze: u prvoj će se završiti novo skladište gotove robe i prostor za pakiranje, a u drugoj sagraditi tvornice za proizvodnju trajnih salama<sup>3</sup>. Prema posljednje objavljenim informacijama<sup>4</sup>, PIK Vrbovec je u priprema za izlazak na rusko tržište, a detaljnije informacije bit će poznate krajem 2012. godine. Cijelu 2010. i 2011. godinu obilježio je nastavak recesije

kao posljedice globalne financijske krize iz prethodnih godina, a smanjenje kupovne moći potrošača utjecalo je na potražnju za proizvodima. To je dovelo do smanjenja cijena proizvođača kako bi proizvodi bili što dostupniji krajnjem potrošaču. S druge strane, pojačani rast cijena sirovina i energenata utječe na rast troškova. Sve to zajedno utječe na smanjenje marži proizvođača koje su u mešnoj industriji vrlo niske. Trenutno je i likvidnost značajan problem gotovo svim gospodarskim subjektima u Hrvatskoj, a i regiji. Dakle, poslovanje je otežano i gospodarska situacija značajno utječe na poslovanje i strategiju, no i u tim je uvjetima PIK Vrbovec nastavio pozitivan trend rasta i razvoja, što potvrđuju brojne domaće i inozemne nagrade<sup>5</sup>. Najznačajniji certifikat „Best Buy Award” osvojen je za 2010. i 2011. godinu nakon što su u istraživanju renomirane svjetske agencije „GfK”, hrvatski građani ocijenili da 5 proizvoda PIK Vrbovca nude najbolji omjer cijene i kvalitete (kuhana šunka, mortadela, dimljena šunka, PIK šunka Fina i PIK Premier šunka). PIK Vrbovec je dobitnik i četiriju „QUDAL” certifikata iz 2012. godine, koji prema istraživanju kvalitete provedenom od strane Centra za istraživanje tržišta „GfK”, potvrđuju zadovoljstvo hrvatskih kupaca PIK proizvodima (kategorije: šunka, pršut, svježe pakirano meso i mortadela). Značaj takvih certifikata posebno dolazi do izražaja ako se u obzir uzme činjenica da razgovori s domaćim i međunarodnim stručnjacima ukazuju na to da su cijene domaćih mesnih prerađevina skupe u odnosu na svoju kvalitetu. Na temelju istraživanja provedenog od strane samog poduzeća, međunarodna je konkurencija spremna ući u Hrvatsku sa svojim proizvodima, ali ne po bilo kojoj cijeni. Važno je napomenuti kako je Društvo PIK Vrbovec konkurentno po pitanju cijena sa svim vodećim europskim kompanijama te da će razlike u cijeni, ukoliko do njih dođe prilikom ulaska konkurencije na hrvatsko tržište, biti minimalne. Za razliku od inozemne konkurencije, većina hrvatskih proizvođača tek je djelomično pripremljena za otvaranje europskog tržišta. Stoga su za domaće proizvođače mesa opasnosti veće od prilika koje im se otvaraju ulaskom u Europsku uniju, pogotovo ako se razmotre podaci prema kojima moderne europske kompanije izvoze više od 80% svoje proizvodnje, dok hrvatske kompanije danas izvoze tek oko 15%. Takvim fokusom na domaće kupce, hrvatski proizvođači mesa dugoročnu održivost stavljaju u pitanje. Primjer uspješne razvojne strategije osvajanja novih tržišta poduzeća najveći je češki proizvođač i prerađivač mesa, Kosteleecké Uzeniny<sup>6</sup>, koji je sa stogodišnjom tradicijom na domaćem tržištu uspio postupno povećati svoj izvoz kako bi zadovoljio potrebe tržišta u zapadnoj Europi. Očuvali su svoju marku i nakon otvaranja tržišta

povećali godišnje prihode za 9%. Danas Kostelecke Uzeniny ostvaruje 320.000 eura prometa po zaposleniku.

309

Sličan je primjer i talijanski Felinese<sup>7</sup>, najbrže rastući talijanski proizvođač i pre-rađivač mesa. Njihovi su proizvodi danas dostupni u maloprodajnim lancima širom svijeta, na što je utjecala mreža agenata i uvoznika/distributera za strana tržišta. Felinese se ističe s 8%-tnim dugoročnim godišnjim rastom, a ujednačen porast izvoza doveo je do današnjih 350.000 eura prometa po zaposleniku te 47.000 eura proizvodne efikasnosti.

---

PIK  
VRBOVEC

Iz svega navedenog vidljivo je kako dugoročna strategija proizlazi iz toga da bi PIK Vrbovec, kao i ostali hrvatski proizvođači, mogao povećati svoj doseg i profitabilnost organskim i neorganskim rastom na domaćem tržištu i/ili svojom prisutnošću na stranim tržištima. Ipak, za stabilan položaj na tim tržištima, potrebno je razviti održivu konkurentsku prednost. Ključni faktori uspjeha su i dalje povećani tehnološki i zdravstveni standardi te zadovoljavanje stalno rastućih potreba kupaca. Bez konkurentnih značajki u svim relevantnim operativnim i financijskim područjima, domaći proizvođači, uključujući i PIK Vrbovec, dugoročno neće biti profitabilni niti će poslovati bez teškoća. Da bi se svi ti standardi učinkovito zadovoljili i implementirali, potrebno je unutar poduzeća razviti snažno i društveno odgovorno poslovanje koje će svoju snagu crpiti iz ljudi - najvažnijeg resursa svake moderne kompanije. Kako PIK Vrbovec odgovara na zahtjeve suvremenog poslovanja i koje su njegove politike društveno odgovornog ponašanja, bit će prikazano u nastavku studije.

## Analiza društveno odgovornog poslovanja

Danas, u vrijeme kad su promjene jedina konstanta, koncept društveno odgovornog poslovanja, osim operativnih i financijskih čimbenika, predstavlja nužan uvjet za održivi rast i razvoj poduzeća. Što neko poduzeće proizvodi, kako kupuje i prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, osposobljava i utječe na razvoj vlastitih ljudi, kako ulaže u društvenu zajednicu i poštuje ljudska i radna prava – sve to zajedno određuje ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo. Upravo su proaktivan razvoj ljudskih potencijala, zaštita okoliša i kontinuirana suradnja s lokalnom zajednicom postulati društveno odgovornog poslovanja

za PIK Vrbovec d.d. Osim zaštite okoliša i razvoja ljudskih potencijala poduzeća, PIK Vrbovec aktivno je uključen u očuvanje hrvatske kulture i tradicije, stoga već trideset godina, koliko se ona održava, podupire manifestaciju pod nazivom „Kaj su jeli naši stari“. Taj se događaj održava početkom svake jeseni te svojim bogatim programom privlači brojne posjetitelje koji imaju prilike kušati tradicionalna domaća jela pripremljena prema starinskim receptima. Manifestacijom „Kaj su jeli naši stari“, ujedno se i omogućuje očuvanje starih tradicionalnih jela koja su sastavni dio hrvatskog nacionalnog identiteta.

Ljudski su resursi, prema mnogim autorima<sup>8</sup>, nesumnjivo najveća vrijednost neke kompanije. Tako i PIK Vrbovec svoju vodeću poziciju na tržištu i odliku jedne od najuspješnijih hrvatskih kompanija, ponajprije zahvaljuje vrijednosti i kvaliteti svojih zaposlenika. Samo motivirani, kvalitetni i stručni zaposlenici mogu dovesti kompaniju do postavljenih ciljeva. Ulaganjem u znanja, kompetencije i zadovoljstvo zaposlenika ostvaruju se misija i vizija te se stvaraju najjače konkurentne prednosti na tržištu. „Naše zaposlenike smatramo najvrednijim dijelom kompanije. Oni su naša trajna i usporedna prednost u tržišnom natjecanju i pokretači novih dostignuća“, smatra predsjednik koncerna Agrokor gosp. Ivica Todorić.

Prema podacima za 2011. godinu, PIK Vrbovec zapošljava 1.499 ljudi. U tako velikoj kompaniji teško je govoriti o obiteljskoj atmosferi, ali jedan od temeljnih ciljeva poduzeća je razvoj organizacijske kulture temeljen na zadovoljnim, motiviranim i sposobnim zaposlenicima. Organizacijska kultura društva orijentirana je na povećanje produktivnosti, rast, učinkovitost i zdrave međuljudske odnose što uključuje: prihvaćanje različitosti, uvažavanje svakog zaposlenika i uvažavanje uloge svakog pojedinca u društvu. Nadalje, pozitivna komunikacija unutar i između organizacijskih jedinica doprinosi osjećaju jednakosti što utječe na veću produktivnost, a u konačnici utječe na konkurentnost cijelog društva. Postoje organizirana druženja i „team building“ događanja koja dodatno osnažuju organizacijsku kulturu. Interno učilište „Agrokor Akademija“ omogućuje svakom zaposleniku da sudjeluje na kvalitetnim treninzima, radionicama i seminarima, da se upozna s kolegama iz drugih kompanija te s njima razmijeni iskustva. Zaposlenici uglavnom vole učiti nove vještine, a oni koji ih nevoljko prihvaćaju dobivaju podršku Službe ljudskih potencijala. U poduzeću se također redovito organizira pomoć za zaposlenike u teškom financijskom ili zdravstvenom stanju.

Briga za zaposlenike i njihovu sigurnost na radnom mjestu provodi se po svjetskim standardima kvalitete i sigurnosti na radnom mjestu. Klaonica, rasjekavaonica, kao i sektor prerade, posluju s najmodernijom svjetskom robotiziranom opremom za proizvodnju i preradu svježeg mesa. Svi zaposlenici prolaze brojne treninge o sigurnosti na radnom mjestu te slijede i provode sve relevantne svjetske standarde. Osim vlastitog laboratorija koji kontrolira zdravstvenu ispravnost proizvoda, higijenu djelatnika, radnih površina i opreme te kvalitetu u proizvodnom procesu, jamče i osobe odgovorne za proizvodni proces, odnosno sam PIK Vrbovec kao subjekt poslovanja hranom.

Strogo kontroliran proces dodatno se sustavno prati provedbom HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) preventivnog pristupa sigurnosti hrane, koji omogućuje izvoz i na najzahtjevnija tržišta Amerike i Europe, što potvrđuje dugogodišnje posjedovanje izvoznog broja HR 10. Što se izvoza u Ameriku i EU tiče, epidemija svinjske kuge u Republici Hrvatskoj odgodila je odobravanje izvoza domaće svinjetine u zemlje Europske unije, a inspekcija od strane američkih vlasti trenutno se provodi, tako da je za očekivati da će izvoz u Sjedinjene Američke Države kaskati za izvozom u EU. U svakom slučaju izvoz mesa i mesnih prerađevina kroz nekoliko će se sljedećih godina znatno povećati, što je u interesu ne samo PIK Vrbovca, već i cjelokupnog hrvatskog gospodarstva.

Sigurnost i kvalitetu zaposlenika i proizvoda jamči uvedeni integrirani sustav upravljanja kvalitetom, okolišem, zdravljem i sigurnošću te zdravstvenom ispravnošću, sukladno međunarodnim normama ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001 te zahtjevima Codex Alimentarius<sup>9</sup>.

U PIK-u se s ciljem razvoja i unapređenja ljudskih resursa, kao i u ostalim ključnim poduzećima koncerna Agrokor, provodi sustav godišnjih razgovora (GOR). Uvođenjem sustava godišnjih razgovora aktivno se provode i žive sustavi upravljanja i vrednovanja osobnih poslovnih rezultata (Performance Management) i osobnog razvoja svakog menadžera (Individual Development Plan). Sustav omogućuje i definiranje plana nasljednika (Succession Plan) te se na taj način u svakom trenutku daje uvid u razvojne potrebe poduzeća, ali i pregled raspoloživih potencijala. Pozornost se posvećuje razvoju svih zaposlenika, a pogotovo menadžera svih razina i to kroz ciljane razvojne programe koji su bazirani na prethodno precizno definiranim kompetencijama, dok je razvoj svakog

menadžera specifičan i odgovara individualnim potrebama utvrđenim kroz razgovore s pretpostavljenim rukovoditeljem i savjetovanjem s funkcijom ljudskih resursa. Kako bi osigurao buduće vodeće ljudske potencijale za svoje kompanije, koncern Agrokor aktivno surađuje i s domaćim i stranim fakultetima i studentskim udrugama. Za PIK Vrbovec najznačajnije su suradnje s Agronomskim, Veterinarskim i Prehrambeno-biotehnološkim fakultetom, ali zbog strukture zaposlenika u PIK-u ne zanemaruju ni potencijal studenata s Ekonomskih fakulteta u Zagrebu, Splitu i Rijeci. Razvoj ljudskih potencijala važan je ne samo zbog činjenice da kvalitetni i zadovoljni zaposlenici predstavljaju izvor održive konkurentske prednosti, već i zbog činjenice da će njihova znanja i vještine za PIK Vrbovec predstavljati ključnu snagu po ulasku Hrvatske u Europsku uniju i suočavanju s pojačanom, iskusnijom i po mnogim elementima nadmoćnom konkurencijom.

Osim razvoja ljudskih potencijala, važna pretpostavka održivog razvoja poduzeća provedba je kako korporativne, tako i vlastite politike zaštite okoliša. Zaštita okoliša također je važan aspekt održivog poslovanja, ne samo zbog potrebe udovoljavanja raznim standardima poslovanja, već i zbog dugoročnog utjecaja na kvalitetu života lokalne zajednice i društva u cjelini. Upravljanje okolišem provodi se u skladu s temeljnim zakonima zaštite okoliša, kao i poštivanja „Politike upravljanja okolišem” koju je u lipnju 2006. godine usvojio koncern Agrokor te vlastitih specifičnosti propisanih PIK-ovom „Politikom upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću”.

Uspostavljanjem sustava upravljanja okolišem i njegovim implementiranjem u sve razine organizacije, teži se tome da implementirani sustav upravljanja okolišem bude istinski prihvaćen od strane svih djelatnika. Slijedi pregled najvažnijih događanja u zaštiti okoliša u razdoblju od 2006. godine do danas:

- održavanje i poboljšanje sustava upravljanja okolišem (lipanj 2006.), uvedeno sustavno praćenje legislative zaštite okoliša, kao i ocjena zadovoljenja zakonskih i ostalih zahtjeva (srpanj 2007.),
- razvrstavanje svih vrsta otpada, s ciljem smanjenja komunalnog otpada te recikliranja svih vrsta sekundarnih sirovina (2007.),
- prevencija onečišćenja i incidentnih situacija prilikom skladištenja i upotrebe opasnih kemikalija (2007.),
- razvrstavanje nusproizvoda životinjskog podrijetla prema kategorijama i zbrinjavanje kod ovlaštenog sakupljača (2007.),



- provedba ciljeva i programa zaštite okoliša te izgradnja gradskog kolektora i pročistača otpadnih voda - zajednički projekt Grada Vrbovca i PIK-a (2010.),
- primjena najboljih raspoloživih tehnika u svim procesima proizvodnje, s ciljem smanjenja onečišćenja vode, zraka i tla, kao i usklađivanja sa svim odrednicama Direktive IPPC<sup>10</sup> (2010.),
- kontinuirano praćenje i mjerenje te izvješćivanje o emisijama stakleničkih plinova, s naglaskom na emisije CO<sub>2</sub>,
- kontinuirana izobrazba zaposlenika,
- kontinuirani pozitivni pokazatelji u potrošnji energenata u smislu racionalne potrošnje energenata i očuvanja prirodnih resursa.

Godine 1998. implementiran je sustav HACCP, a u srpnju 2007. godine sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000 te sustav upravljanja okolišem ISO 14001:2004. U ožujku 2009. poduzeće Bureau Veritas provelo je certifikacijski pregled nakon kojeg je PIK Vrbovec portfelju dosadašnjih potvrda visokog standarda i sustava upravljanja dodao i sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti, sukladan zahtjevima OHSAS 18001:200. Kontinuiranim internim edukacijama u PIK-u se radi na podizanju razumijevanja i kompetencija svih radnika, koji savjesnim pristupom poslovnim aktivnostima pridonose održavanju i poboljšanju svih segmenata sustava upravljanja okolišem (gospodarenju otpadom, energetske učinkovitosti, smanjenju onečišćenja otpadne vode i zraka i sl.) Time se, uz poštivanje zakonskih odredbi, osiguravaju značajne financijske uštede. Tijekom 2009. smanjena je količina opasnih tvari na lokaciji zamjenom amonijaka glikolima te je uklonjeno i propisno zbrinuto 1.200 m<sup>2</sup> azbestnih ploča s krovova proizvodnih objekata.

Otpad se razvrstava na mjestu nastanka, odvojeno se sakuplja po vrstama i privremeno skladišti na za to namijenjenom prostoru. U 2009. godini zbrinuto je 13 vrsta opasnog otpada u ukupnoj količini od 17.184,80 kg, 14 vrsta neopasnog otpada u ukupnoj količini od 1.144,25 kg te komunalni otpad u količini od 3.535,40 m<sup>3</sup>. Za sekundarne sirovine poput ambalaže od papira i kartona, ambalaže od metala i plastike te za metalni otpad osigurana je ugovorena naknada pri zbrinjavanju, od čega je ostvaren prihod u iznosu 366.435,62 kn. Ostale vrste neopasnog i opasnog otpada zbrinjavane su uz ugovoreni trošak ili besplatno, dok je za zbrinjavanje komunalnog otpada utrošeno 385.782,84 kn.

Sveukupni izdaci i ulaganja u zaštitu okoliša u 2009. godini iznosili su 715.763,75 kuna. Najveće dostignuće u PIK Vrbovcu je uspostavljanje i održavanje kvalitetnog Sustava gospodarenja otpadom s trenutnom količinom od 13 vrsta opasnog i 14 vrsta neopasnog otpada, uz tendenciju razvrstavanja otpada i smanjivanja nastajanja komunalnog miješanog otpada. Ulaganjem u potrebnu opremu za prikupljanje i odlaganje sekundarnih sirovina i komunalnog otpada na mjestu nastanka, ali i odgovarajuće spremnike za odlaganje opasnog otpada te zaštitne tankvane za sprečavanje istjecanja u okoliš, osigurano je uspostavljanje uvjeta za mogućnost razvrstavanja svih vrsta otpada. Stalnim edukacijama radnika prema propisanim procedurama osigurano je podizanje informiranosti i svijesti o potrebi ispravnog postupanja opasnim i neopasnim te komunalnim otpadom čija se količina u prvoj godini (2007./2008.) od uspostavljanja Sustava gospodarenja otpadom (SGO) smanjila za gotovo 40%. U 2009. godini je zabilježena identična količina komunalnog otpada kao i 2008. godine. No kako je početkom 2009. godine PIK-ova poslovna jedinica iz Bjelovara preseljena na vrbovečku adresu, otvorenjem nove tvornice za proizvodnju svježeg mesa i povećanjem proizvodnih kapaciteta osigurano je zaustavljanje porasta količina komunalnog otpada.

Što se suradnje s lokalnom zajednicom tiče, PIK Vrbovec svake godine izdvađa sredstva namijenjena sponzorstvima i donacijama raznim organizacijama i privatnim osobama, a svako se sponzorstvo evaluira i procjenjuju se pozitivni efekti na poslovanje kompanije. Novčane donacije prevladavaju, ali PIK pomaže i kroz darivanje proizvoda onima kojima je potrebno. U poduzeću se tijekom doniranih sredstava aktivno prati, a primatelji sredstava dužni su prezentirati rezultate proizašle iz donacija, kada je to moguće.

S ciljem poticanja hrvatskog sporta i doprinosa kvalitetnijem životu djece u cijeloj Hrvatskoj, PIK Vrbovec je zajedno s trgovačkim lancem Konzum<sup>11</sup> odlučio sklopiti suradnju s hokejaškim klubom KHL Medveščak i pratiti ih kroz sportsku i poslovnu sezonu 2011./2012. Osim tog sponzorstva, njihove snage udružile su se i povodom velikog humanitarnog projekta pod nazivom „Stop nasilju među djecom” u koji je uključeno više od 300 škola u cijeloj Hrvatskoj te više od 200.000 djece. Upravo zbog važnosti suzbijanja nasilja među najmlađim članovima društva, PIK Vrbovec se u ožujku 2012. godine u Ledenoj dvorani Doma sportova odlučio uključiti donacijom od 30.000 kuna te pomoći u realizaciji projekta i potaknuti mlade na „fair play” ponašanje, kako u sportu tako i u

školskim klupama te u daljnjem životu. Donaciju je uručio direktor marketinga PIK Vrbovca, gosp. Gašpar Novak koji je sportašima zahvalio na sudjelovanju. Predstojnica Ureda UNICEF-a, gđa Lora Vidović, istaknula je da je Medveščakova akcija namijenjena sprječavanju vršnjačkog nasilja u osnovnim školama u Hrvatskoj, dodavši da se programom „Stop nasilju među djecom“ uči djecu, roditelje i nastavnike, kao i sve školske djelatnike kako raditi na tome da nasilja bude što manje i kako na njega reagirati. „Program prevencije nasilja provodi 35% škola u Hrvatskoj, a rezultati pokazuju da je to učinkovit način borbe protiv vršnjačkog nasilja, da je nasilja manje, a učitelji koji provode program osjećaju se puno kompetentnije“, rekla je gđa Vidović.

315

---

PIK  
VRBOVEC

## PITANJA ZA RASPRAVU:

316

PIK  
VRBOVEC

1. Imajući na umu snažnu konkurenciju s kojom će se PIK Vrbovec d.d. suočiti nakon ulaska Hrvatske na tržište Europske unije, postoji li, prema Vašem mišljenju, opasnost za stabilnost radnih mjesta unutar poduzeća?
2. S obzirom na kontinuirane zahtjeve za povećanjem kvalitete proizvoda, posebice u doba recesije, odgovoriti na rastuće troškove koji iz toga proizlaze? Koje nove trendove u konzumaciji mesa i mesnih prerađevina PIK Vrbovec d.d. uočava na svojim tržištima i kako im se nastoji prilagoditi?
3. Kakvu bi strategiju poduzeće trebalo primjenjivati prilikom izlaska i predstavljanja svojih proizvoda na inozemnim tržištima?
4. Kako bi PIK trebao razvijati politiku zaštite okoliša i na koji bi način mogao uključiti lokalnu zajednicu u svoje poslovanje, s obzirom na investicije u nove proizvodne pogone, koji će, po prirodi stvari, utjecati na izgled i život lokalne zajednice?
5. Koji su, prema Vašem mišljenju, ključni dionici za razvoj poduzeća u budućnosti? Mislite li da je uspjeh PIK-ovih proizvoda i prepoznatljivost marke rezultat odgovornog ponašanja prema okolišu i zajednici? Ako da, u kojoj mjeri?

- 1 Korporativne stranice McDonald's Hrvatska. Dostupno na: <http://www.mcdonalds.hr/> (20.5.2012.)
- 2 Korporativne stranice koncerna Agrokor. Dostupno na: <http://www.agrokor.hr/hr-HR/Naslovnica.html> (20.5.2012.)
- 3 PIK Vrbovec: Investicija u pogone od 350 milijuna kuna, Liderpress.hr. Dostupno na: <http://liderpress.hr/arhiva/140734/> (20.5.2012.)
- 4 Ruski inspektori obišli PIK Vrbovec, Liderpress.hr. Dostupno na: [http://liderpress.hr/tvrtke\\_i\\_trzista/poslovna\\_scena/ruski-inspektori-obisli-pik-vrbovec/](http://liderpress.hr/tvrtke_i_trzista/poslovna_scena/ruski-inspektori-obisli-pik-vrbovec/) (20.5.2012.)
- 5 Osim spomenutih certifikata, Pik je dobitnik Zlatne kune za uspješnost u poslovanju i doprinos hrvatskom gospodarstvu (2008.) te Superbrands nagrade (2009. i 2010.) za jednu od glavnih tržišnih marki u Hrvatskoj. 2009. godine njemački DLG, vodeća europska organizacija za nezavisno testiranje i ocjenjivanje kvalitete prehrambenih proizvoda zlatnom je medaljom ocijenila ključne proizvode poduzeća (PIKO - Zlatna medalja za vrhunsku kvalitetu, PIKO sa sjemenkama i Omegolom - Zlatna medalja, < šunka - Zlatna medalja, Hrenovke u prirodnom crijevu - Zlatna medalja). 2010. godine Maturo linija Pikovih proizvoda dobila je prestižnu nagradu Cropack za vrhunski dizajn serije proizvoda.
- 6 Kostelecke Uzeniny. Dostupno na: <http://en.kosteleckeuzeniny.cz/premium.html> (21.5.2012.)
- 7 Felinese. Dostupno na: <http://www.felinese.it/site/index.html> (20.5.2012.)
- 8 Sikavica P., Bahtijarevic-Šiber F., Ploški Vokic N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb
- 9 Codex Alimentarius u doslovnom prijevodu s latinskog znači "zakon o hrani". Obuhvaća niz općih i posebnih normi za sigurnost hrane (Codex Standards) čiji je cilj zaštita zdravlja potrošača i osiguravanje poštenih postupaka u trgovini hranom. Codex Alimentarius međunarodna je organizacija sa sjedištem u Rimu, koju su 1961. godine zajednički osnovala dvije organizacije Ujedinjenih naroda: Organizacija za hranu i poljoprivredu (Food and Agriculture Organization, FAO) i Svjetska zdravstvena organizacija (World Health Organization, WHO).
- 10 International Plant Protection Convention (Međunarodna konvencija za zaštitu bilja). Dostupno na: <http://www.ippc.int/> (21.5.2012.)
- 11 Vodeći maloprodajni lanac u Hrvatskoj. Dostupno na: <http://www.konzum.hr> (22.5.2012.)

317

---

PIK  
VRBOVEC



# ROXANICH

---

## načela Rudolfa Steinera za pošten odnos prema kupcima

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja su izradile studentice Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Vanda Horvat](#) i [Ana Sudar](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).





## Zemlja vina i vinove loze

Uzganjanje vinove loze i proizvodnja vina, tisućljetna je tradicija Republike Hrvatske. S druge pak strane potrošnja vina u svijetu posljednjih desetak godina uvelike raste, stoga se proizvodnja vina sve češće spominje kao hrvatski gospodarski potencijal koji zaokuplja pozornost stručne i gospodarske javnosti, turističkih djelatnika i ugostitelja te drugih dionika.

321

ROXANICH

Razlog tomu je činjenica da Republika Hrvatska obiluje prirodnim činiteljima koji pozitivno utječu na uzgoj vinove loze, poput raznolikosti reljefa, klime i tla. Općenito, u vinogradarstvu se razlikuje pet vinogradarskih zona koje se određuju prema temperaturi i broju sunčanih sati, a Republika Hrvatska je jedna od rijetkih zemalja koja posjeduje svih pet, čime se ne može pohvaliti čak ni najveći svjetski proizvođač vina, Francuska, koja posjeduje četiri zone.<sup>1</sup>

U Republici Hrvatskoj se danas uzgaja 31 sorta grožđa, a najzastupljenije su Graševina, Malvazija istarska i Plavac mali. Te tri sorte čine gotovo 50% domaće proizvodnje grožđa, odnosno vina, dok ostalih 28 sorti nije zastupljeno s više od 3%.<sup>2</sup> Hrvatska se vina mogu kategorizirati kao vrhunska, kvalitetna i stolna vina, među kojima je 62% domaćih vina klasificirano kao kvalitetno, 31% čine stolna vina, dok samo 4,4% čine vrhunska vina.<sup>3</sup> U tom smislu jedan od nužnih preduvjeta za uspjeh vinarske industrije jest razvoj i proizvodnja kvalitetnih i vrhunskih vina uz fokus na autohtone sorte vina koje bi trebale biti prepoznate kao hrvatska marka. Jer, osim što posjeduje već spomenute prirodne uvjete pogodne za razvoj ove djelatnosti, Republika Hrvatska posjeduje i turistički potencijal koji pruža dodatnu priliku za plasman ovog proizvoda jer je u svijetu primjetan rast tzv. gastro-turista. Naime, ponuda kvalitetnih i vrhunskih vina stranim gostima daje priliku za promociju hrvatske gastro-kulture što bi moglo rezultirati većom potrošnjom vina, ali i povećanjem izvoznog potencijala kada bi ista vina turisti mogli dobivati na svojim domicilnim tržištima.

Kao problem kod proizvodnje vrhunskih i kvalitetnih vina javlja se visok trošak proizvodnje koji naposljetku utječe na višu cijenu finalnog proizvoda, čime se smanjuje broj potencijalnih potrošača. Kao dodatan problem za imidž hrvatske vinske industrije javlja se i slaba državna kontrola proizvodnje pa se tako krivotvorine iz uvoza prodaju i izvoze pod oznakom hrvatskih vina, što utječe na loš imidž autohtonih vina, ali i općenito na tržišta jer je autentičnost i povjerenje ovdje ključno.<sup>4</sup> Naime, Ministarstvo poljoprivrede i Državni zavod za

vinogradarstvo proizvodnju vina i grožđa vrše kontrolu samo do trenutka kada vino dobije rješenje za promet na tržištu, a nakon toga ga više ne mogu kontrolirati ni u podrumu, ni na tržištu.<sup>5</sup>

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju hrvatskim proizvođačima vina otvorit će se mnoge prilike s obzirom da će im tržište narasti s preko četiri milijuna na preko 504 milijuna potencijalnih kupaca, no treba znati da će izazovi biti veći. Jedan od izazova je svakako pad kupovne moći Hrvata, koji je između ostalog uvjetovan i recentnom krizom koja je počela 2008. godine. S druge strane, kako je već napisano, hrvatskim će vinarima biti omogućen lakši prodor na strana tržišta te će tako moći ostvariti nove priloge. Navedeno zahtijeva veća ulaganja u promociju od strane proizvođača, ali i državnih institucija, kako bi se iskoristile tržišne mogućnosti vinara kroz potencijalno povećanje prodaje hrvatskih vina. Takav je slučaj zabilježen u mnogim državama koje su danas svjetski poznati proizvođači vina, kao što su Australija, Novi Zeland, Francuska, Italija, Španjolska i Portugal.

S druge strane, otvaranje tržišta je istovremeno i prijetnja hrvatskim proizvođačima jer navedeno znači da će se na tržištu pojaviti jeftinija europska vina te će se smanjiti carinske kvote. Osim toga, ulaskom u Europsku uniju, Republika Hrvatska samim time prestaje biti članicom CEFTA-e, što će se na vinare najviše odraziti kroz ukidanje neograničenog izvoza u BiH, na koju trenutačno otpada preko 50% izvoza hrvatskih vina.<sup>6</sup> Stoga je od izuzetne važnosti da hrvatski proizvođači vina budu spremni za ulazak na novo, konkurentnije tržište, spremni na korištenje svih prilika koje im donosi Europska unija kao vodeći svjetski proizvođač, potrošač, izvoznik i uvoznik vina te budu sposobni konkurirati takvim tržišnim konkurentima.

Svjesni mogućnosti, ali i nedostataka, proizvođači vina u Republici Hrvatskoj nisu više usmjereni samo na proizvodnju, kako grožđa tako i vina, nego se sve veća pažnja poklanja marketingu i promociji kroz tradicionalne kanale poput vinskih sajmova i izložbi te se sve češće udružuju u klastere. Tako je u rujnu 2010. osnovana „Koordinacija vinskih udruga i obiteljskih vinarija Hrvatske“ s glavnim zadatkom promocije vina kao hrvatskog strateškog turističkog i gospodarskog proizvoda i poticanja izvoza.<sup>7</sup>

Visok potencijal ove industrije prepoznat je i od strane HGK koja je 2011. godine osnovala „Udruženje vinarstva” s ciljem sustavne promocije Hrvatske kao vinske zemlje, razvijanja internacionalne strategije, rasta i razvoja proizvodnje, sustavnog podizanja kulture vina u Republici Hrvatskoj te prilagodbe sektora zakonodavnom okviru i novim modelima financiranja u EU.<sup>8</sup>

Osim toga, Vlada je krajem 2011. godine usvojila i Nacionalnu strategiju pomoći sektoru vina (2011.-2013.). Navedenom strategijom pomoglo bi se vinarima da ojačaju konkurentnost do ulaska u Europsku uniju, a obuhvaća promidžbu na inozemnim tržištima, osiguranje berbe, ulaganje u vinarije i marketing vina, restrukturiranje vinograda i stvaranje krovne marke „Vina Croatia”, koja se razvija u suradnji s „Udruženjem vinarstva”.<sup>9</sup> Naime, Republika Hrvatska bi se trebala koncentrirati na prodaju cijelog proizvoda, što ne uključuje samo vino, već i stil života, kulturu, okoliš i krajolik, kako bi kušači iskusili cijeli doživljaj Hrvatske pri ispijanju vina. Kvaliteta marke potvrđena je i na „London Wine Fair-u” 2011. godine, vodećem međunarodnom sajmu vina i jakih alkoholnih pića, gdje su hrvatska vina osvojila 40 medalja i 25 preporuka.<sup>10</sup>

Kao posebno uspješna regija i uzor marki hrvatskih vina ističe se Istra. Istra je, naime, s 5000 hektara vinove loze primjer regije koja je uspješno spojila turizam i poljoprivredu, čiji se uspjeh pripisuje jednoj od vodećih izložbi vina i vinarske opreme u regiji, „Vinistri”. U manje od 20 godina održavanja, ova je manifestacija izrasla iz lokalne u svjetsku, a smatra se kako je recept uspješnosti upravo zajedništvo vinara koji su svjesni da niti jedan vinar neće uspjeti ukoliko iza njega ne stoji slika uspješne regije koja stvara pozitivnu percepciju među potrošačima. Čak 60% vina proizvedenog u Istri završava u turističkoj potrošnji, što je dokaz da kvalitetna vina, nakon potvrde na brojnim međunarodnim izložbama, lakše pronađu put do tržišta.<sup>11</sup> To je posebno interesantno iz perspektive konkurentnosti jer bi ta vina trebala biti na lokalnom tržištu cjenovno konkurentnija, s obzirom da troškovi transporta nisu veliki, a nema davanja poput carine i slično.

## Od menadžera tehničke prodaje do vrhunskog vinara

324

ROXANICH

Mladen Rožanić, diplomirani inženjer strojarstva, svoju je karijeru započeo u dobi od 24 godine, zaposlivši se u zagrebačkoj Hidroelektri na području građevinske mehanizacije. Ubrzo je gosp. Rožanić zbog posla počeo putovati na vanjska gradilišta, što je naposljetku rezultiralo zaposlenjem kod belgijskog proizvođača specijalne građevinske mehanizacije, s.g.m.e. Antwerpen, preuzetog od strane vodeće svjetske grupacije u sektoru mobilne mehanizacije za cestogradnju, njemačkog Wirtgen GmbH, 1990. godine. U to je vrijeme poduzeće bilježilo preko 180 milijuna njemačkih maraka godišnjih prihoda, a danas poduzeće posluje pod imenom „Wirtgen Group” te se godišnji prihodi procjenjuju na preko dvije milijarde eura.

S obzirom na to da je gosp. Rožanić otvarao podružnice po svijetu te učestvovao u raznim akvizicijama unutar tog sektora, česta putovanja bila su neizbježna. Uskoro se doveo u situaciju u kojoj je imao izgrađenu vrlo uspješnu karijeru koja mu je oduzimala i ono vrijeme koje bi trebao posvetiti sebi i privatnom životu, koji skoro pa i nije postojao. „Godišnje sam preko 200 noći proveo u hotelu, osam-devet sati u avionu tjedno te sam zbog naravi posla automobilom prelazio preko 100.000 km godišnje. Doveo sam se u apsurdnu situaciju u kojoj nisam imao vremena za vlastitu obitelj”, riječi su kojima gosp. Rožanić opisuje svoj prijašnji život u kojem su sve aktivnosti bile u funkciji posla.

Situacija u kojoj se našao gosp. Rožanić nije rijetkost u životima uspješnih poslovnih ljudi, stoga se sve češće naglašava važnost ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Pod tim pojmom podrazumijeva se jednaka uključenost i zadovoljstvo pojedinca kako u poslovnom, tako i u obiteljskom životu.<sup>12</sup> Naime, cilj ovog koncepta je potaknuti ljude da razmisle o trima ključnim dimenzijama života: emocionalnoj, društvenoj i profesionalnoj te alociraju svoje vrijeme tako da zadovolje profesionalne ciljeve, održavajući pritom zdrav emocionalan odnos sa svojim najbližima, kao i zdrav društveni odnos sa svojim prijateljima i bližnjima.<sup>13</sup> S obzirom na to da današnja radna mjesta često zahtijevaju prekovremeni rad i putovanja, pojedinci koji teže postići izniman uspjeh u svojoj karijeri često zanemaruju obiteljsku sferu života, smatrajući kako će tu sferu zadovoljiti u kasnijim danima kada postignu željene rezultate u karijeri. Međutim, ono što je bitno jest svakodnevno težiti postizanju ravnoteže između te dvije sfere te shvatiti kako se ona tijekom vremena mijenja za svakog ponaosob, a jednom zanemarena obiteljska sfera mogla bi rezultirati ne samo vlastitim nezadovoljstvom, već i nezadovoljstvom od ostalih članova

obitelji. Ono što je najbitnije, i što je gosp. Rožanić sam shvatio, jest relevantnost međusobno povezanih ključnih svakodnevnih koncepata - ravnoteža između svakodnevnih postignuća i uživanja. „Usprkos dobroj zaradi, shvatio sam kako ovakav način života nema veze s kvalitetom te da je potrebno uspostaviti ravnotežu”, kaže gosp. Rožanić.

Ono što su putovanja gosp. Rožaniću omogućila jesu posjeti najboljim mjestima u smislu enologije i gastronomije te spontano i neplanirano sudjelovanje na raznim vinskim izložbama i kušanjima u vrhunskim restoranima. S vremenom je doživio pretvorbu od pasivnog konzumenta do vrlo aktivnog zaljubljenika u vino. „Moja ljubav prema vinu razvila se u pravu strast prije petnaestak godina kada sam se u dolini rijeke Rhône družio s uglednim francuskim vinogradarima i vinarima”, kaže gosp. Rožanić sa sjajem u očima. U njemu se tada rodila vizija vinskog sna u rodnoj Istri, što je 2002. godine rezultiralo osnivanjem poduzeća Roxanich d.o.o. koje se bavi proizvodnjom vina. Ime poduzeća zapravo predstavlja prezime obitelji Rožanić na starodalmatinskom pismu, a njegov logo vina grb obitelji Rožanić, inače porijeklom iz Senja.

Produblivanjem svojih spoznaja o vinu, gosp. Rožanić je uočio značaj osobnosti vinara kod vinarenja, no zasmetala ga je činjenica da većina komercijalnih vina nema osobnost te da se u njima gubi čar uživanja. Bio je svjestan i činjenice da u Republici Hrvatskoj teško može naći vina koja bi se svojom kvalitetom mogla predstaviti svijetu te je u takvoj situaciji prepoznao poslovnu priliku, spojivu s osobnom strašću. Ono što je možda najvažnije jest da je pronašao priliku raditi ono što voli, a ujedno i provoditi više kvalitetnog vremena sa svojim najbližima jer, kako i sam kaže: „Takav način života ima puno više smisla od beskonačnih poslovnih putovanja i stalne utrke za zaradom.”

Poduzeće je na tržište prvi puta izašlo 2008. godine i to s crvenim vinima iz berbe 2005. godine. Razlog takvom plasmanu vina jest težnja proizvodnji kvalitetnih bijelih, rose i crvenih vina, koja zahtijeva dugu maceraciju, a samim time i dulje vrijeme dobivanja konačnog proizvoda. Proizvodni proces vina kakvog zastupa temelji se na načelima biološko-dinamičke poljoprivrede te se uvelike razlikuje od klasične industrijske filozofije vinarenja koja, u želji za brзом zaradom, koristi suvremenu tehnologiju i relativno velik broj umjetnih sastojaka. Vrhunski gastronomi i ljubitelji vina su tržišni segment kojeg poduzeće opslužuje te na kojeg se nastoji usmjeriti. Činjenicu da je krug pravih poznavatelja i

educiranih uživatelja vina u Republici Hrvatskoj uzak, gosp. Rožanić ne vidi kao nedostatak, već kao priliku za pronalaženje novih tržišnih niša što se polako prepoznaje kao svjetski trend.

Istinska kvaliteta Roxanich vina do danas je potvrđena na mnogim hrvatskim, ali i međunarodnim degustacijama i specijaliziranim sajmovima vina, a gosp. Rožanić, premda nije jako dugo u ovoj djelatnosti, nosi i titulu najnagrađivijeg istarskog vinara što je potvrda da je na dobrom razvojnom putu. Između ostalog, da se radi o istinski kvalitetnim vinima visokog potencijala, potvrđuje i podatak da je Malvazija Antica 2007. godine uvrštena na vinsku kartu jednog od najpoznatijih kineskih restorana u Londonu, Hakksana, i to pod klasifikacijom „posebna i interesantna vina“.

## Proizvodnja vina prema načelima Rudolfa Steinera

Ono što Roxanich vina čini posebnim jest njegova posebna filozofija vinarenja. Gosp. Rožanić svoje djelovanje objašnjava kroz pojavu tzv. iskrenih vina. To su prirodna vina u čijoj se proizvodnji ne koriste tehnološki postupci kojima se utječe na vina, već njihova proizvodnja predstavlja relativno novi smjer modernog vinarstva. Radi se o vinarskim pokretima nastalim u Europi pod nazivima „ViniVeri“, „VinNatur“ i sl. koji zagovaraju proizvodnju „iskrenih“ vina, među ostalim i vina dobivenih dugom maceracijom. U tom smislu, gosp. Rožanić je dan je od predstavnika „ljudi četvrte boje vina“<sup>14</sup>. Naime, narančasta boja vina smatra se četvrtom bojom, a radi se o bijelom vinu proizvedenom tehnikom proizvodnje crvenih vina.

Biološki proces proizvodnje vina temelji se na načelima biodinamike, odnosu prema posebnoj grani poljoprivrede koja se temelji na filozofiji genija, Rudolfa Steinera, a predstavlja oblik tzv. organske poljoprivrede. Iako rođen u Donjem Kraljevcu, svijetu je poznat kao austrijski filozof, odgajatelj, pisac, ezoterik i utemeljitelj antropozofije. Život je posvetio razvijanju koncepata kojima je nastojao približiti svoja shvaćanja negativnosti razvoja modernog čovječanstva te usaditi svijest o nužnosti povratka čovjeka prirodi i samom sebi. Svoj rad nikada nije ograničavao na samo jedno područje, stoga ga se spominje u raznim područjima, od medicine i arhitekture do odgoja i dramske umjetnosti.

Često se biodinamički pristup poljoprivredi izjednačuje s organskim pristupom, no iako oba pristupa predstavljaju nekonvencionalne proizvodne procese, organski pristup zabranjuje uporabu pesticida, hormona rasta i aditiva kako bi proizvodi bili zdraviji za konzumente. S druge pak strane, pristup proizvodnji prema Steinerovim načelima ne isključuje organski pristup, već ga nadograđuje uspostavljanjem zdravog ekosustava koji je sam sebi dovoljan. Naime, kao sljedbenik holističkog mišljenja, Rudolf Steiner smatrao je kako planetarne pojave utječu na razvoj biljaka i životinja te je zagovarao obradu polja ili berbu na dane kada su takva kretanja najpovoljnija kako bi se kroz prirodne procese stvorila gnojiva za biljke. Naglašavao je kako se biodinamičkoj farmi treba pristupati kao živom biću, a farmerski postupci su vođeni prema šest osnovnih pravila: različitost biljaka, rotacija žetve, homeopatska gnojiva, životinjski svijet te sezonski i planetarni ciklusi, što rezultira najzdravijim, odnosno onim što je u potpunosti rezultat prirodnih procesa.<sup>15</sup>

Ovakav model proizvodnje sve je popularniji u poljoprivredi Republike Hrvatske. Tako se, osim vina, na biodinamičkim farmama uzgajaju i kupine, povrće, žitarice i biljke. Možda najpoznatiji sljedbenik Steinerovih načela u Republici Hrvatskoj jest gosp. Željko Mavrović, bivši boksač, koji je svoje poduzeće upravo pokrenuo na temeljima nekonvencionalnih proizvodnih procesa i osnovao eko-farmu. Model osigurava zdrav proizvod koji daje doprinos zaštiti okoliša, što prepoznaju i potrošači, stoga se ekološkom poljoprivredom danas bavi 1,4 milijuna proizvođača u 154 zemalja svijeta<sup>16</sup>. S obzirom da Hrvatska obiluje prirodnim resursima potrebnim za stvaranje raznolike agrikulturne proizvodnje, ovaj bi podatak trebao potaknuti poduzetnike na orijentaciju prema nekonvencionalnim metodama poljoprivrede i proizvodnje. No unatoč toj činjenici, Hrvatska zaostaje za ostalim europskim zemljama u području organske i biodinamičke poljoprivrede, što se često pripisuje trendu depopulacije i starenja sela, kao i nedostatku adekvatnog obrazovanja o održivoj proizvodnji i etici.<sup>17</sup>

Gosp. Rožanić smatra se prvim ozbiljnim sljedbenikom ovakve filozofije u segmentu proizvodnje vina u Republici Hrvatskoj, a u djelima Rudolfa Steinera vidi stalnu inspiraciju i genijalnost na koju bismo trebali biti ponosniji. Smatra kako su kvalitetne stvari one koje su kompatibilnije s okolišem, stoga pri konzumiranju hrane i pića obraća uvijek pozornost na porijeklo te navedene principe primjenjuje i u vlastitoj proizvodnji jer, kako i sam kaže: „Prema svojim kupcima želim imati pošten odnos te im želim pružiti kvalitetno i zdravo vino

koje je odmah spremno za konzumaciju. Za razliku od nekih vinara koji teret dozrijevanja vina prebacuju na kupca, ja to ne radim." Naime, vina kakva proizvodi gosp. Rožanić slična su skupim francuskim vinima koja se prodaju u trenutku kad se dobije prvi mošt. Na temelju njega određuje se kvaliteta i cijena vina, odnosno vino se prodaje prije nego što je u cijelosti proizvedeno. Kako bi kupac zaista dobio vrhunsko vino, nakon njegove proizvodnje treba čekati nekoliko godina da ono odleži u boci, a samim time kupac posjeduje proizvod koji još nije spreman za konzumaciju. S druge strane, gosp. Rožanić sam financira i proizvodnju i stajanje vina u svojem podrumu te ga nudi na prodaju tek kad je u potpunosti spremno.

Kako bi se u potpunosti razumjelo djelovanje podruma Roxanich, potrebno je objasniti proces kojim oni proizvode vino te isti proces usporediti s proizvodnjom klasičnog, „mainstream” bijelog vina. Već prilikom uzgoja grožđa, podrum Roxanich čvrsto njeguje biološki odnos prema vinovoj lozi, s ciljem dobivanja osnovne sirovine čija će kvaliteta doprinijeti i kvaliteti finalnog proizvoda. Za ishranu vinove loze koristi se samo organsko odležano stajsko gnojivo koje doprinosi stvaranju optimalnog tla te u konačnici kvaliteti grožđa. Bitna razlika između klasičnog, „mainstream” procesa i procesa proizvodnje „iskrenih” vina očituje se u:

- korištenju autohtonih kvasaca, a ne selektiranih koji su dobiveni laboratorijskim procesima,
- u procesu se ne upotrebljavaju nikakvi enzimi,
- ne primjenjuju se nikakvi kemijski stabilizatori npr. stimulator ekstrakcije,
- za zaštitu se koriste minimalne količine sumpora, a u kasnijoj fazi proizvodnje prije flaširanja ne primjenjuje se ni mehaničko ni kemijsko filtriranje, nikakva sredstva za bistrenje i sedimentaciju.

Gosp. Rožanić berbu grožđa obavlja tek nakon punog sazrijevanja koje često završava tek u listopadu za pojedine sorte. Vrijeme berbe je zapravo određeno organoleptikom, odnosno vlastitim ukusom i kalendarom „Maria Thun”. Riječ je o Mjesečevu sjetvenom kalendaru koji ističe povoljno vrijeme za sadnju, okopavanje, sjetvu, žetvu te dane povoljne za rad pčelara. Na temelju istraživanja zvjezdanih konstelacija kalendar je sastavila Maria Thun u suradnji sa svojim sinom Matthiasom.<sup>18</sup>



Nakon berbe, započinje razdoblje maceracije koje prema dosadašnjim iskustvima podruma Roxanich može trajati od 5 do 174 dana te je ključno za ovakav biološki proces proizvodnje. Tek nakon takve duge maceracije dolazi faza sazrijevanja, odnosno odležavanja u drvu veličine od 38, 55 i 70 hektolitara, dok u klasičnom procesu tada već dolazi do flaširanja i izlaska na tržište. U badnju se odvija proces alkoholne fermentacije koji zajedno s maceracijom dovodi do kontakta kožica i koštica grožđa, što rezultira ekstrakcijom vlastitih tanina. To znači da se tanin izlučuje prirodnim procesom iz kožice i koštice samog grožđa za razliku od klasične proizvodnje u kojoj se tanin, nakon fermentacije, importira. Sazrijevanje tanina ovisi o duljini dozrijevanja vina u bačvi, a utječe na senzorne karakteristike vina. Dužina perioda maceracije ovisi o pogodnosti sorte takvom načinu proizvodnje te se zbog toga prilagođava karakteristikama sorte i godištima kao takvima.

Veliku pažnju gosp. Rožanić posvećuje i bačvama. Naime, za maceriranje grožđa najboljima su se pokazale drvene konične bačve većih zapremnina, zbog čega je poduzeće Roxanich d.o.o. investiralo u kupnju bačvi već spomenutih veličina od 38, 55 i 70 hektolitara. Razlog njihovoj važnosti je u karakteristika mikrooksidacije vina tijekom perioda dozrijevanja. Unutar tog perioda, kiseline vina, tanini i tijelo vina prolaze proces sjedinjavanja te u konačnici proces rezultira kvalitetnijim proizvodom.

Nakon procesa fermentacije, vino i dalje ostaje u bačvama; bijelo minimalno tri godine, crno tri i pol godine, nakon čega dolazi do flaširanja. Boce u koje se vino pakira su visokokvalitetne boce iz Francuske, koje također zadržavaju temperaturu i brane vino od jačih vanjskih utjecaja kao što je jaka sunčeva svjetlost. Čepovi su pluteni, dobiveni iz netretiranih šuma sa Sardinije. Sljedećih tri do šest mjeseci boce vina se drže u podrumu, nakon čega konačno slijedi izlazak na tržište.

Ukupan proces proizvodnje traje minimalno tri i pol za bijela, odnosno četiri godine za crna vina. Iako se radi o dugotrajnom procesu, gospodin Rožanić teži još dužem. Naime, prema Rudolfu Steineru krajnji cilj je dugačkih sedam godina. Ovakav način proizvodnje u potpunosti se može pohvaliti biološkim karakterom zaslužnim za dobivanje visoko kvalitetnih vrhunskih sorti vina, ali i poštenim odnosom prema kupcima. Simbiozu proizvodnje Roxanich vina s okolišem prepoznala je i kompanija Dvokut-ECRO, ovlaštena za procjenu utjecaja na

okoliš. „Vina kreirana u Roxanich podrumu su, prije svega, zdrava, koliko god to čudno zvučalo za jedan proizvod koji se svrstava u kategoriju alkoholnih pića. Najznačajnije je da je grožđe u berbi maksimalno zdravo i da je izraslo iz zemlje kojoj se godinama nije ništa dodavalo. U svom podrumu Mladen Rožanić vino ne tretira, ne pomiče i ne dira previše zato što je u njima ostao velik dio čiste prirode”, kaže gđa Ines Rožanić, prokuristica poduzeća Dvokut-ECRO i supruga gosp. Rožanića.

Također, osim što je u proizvodnji vina gosp. Rožanić pronašao posao koji uistinu voli raditi, on mu je također omogućio suradnju sa suprugom koja također cijeni dobro vino. „Ines i ja provodimo puno vremena diskutirajući i razmišljajući o vinu i njegovoj proizvodnji. Mišljenje svoje supruge kao ekonomskog stručnjaka iznimno cijenim. Glavna domena njezina profesionalnog rada su održivi razvoj i utjecaj na okoliš, što nam omogućuje da što uspješnije primijenimo Steinerovu filozofiju na proizvodnju vina”, kaže gosp. Rožanić.

## Izazovi biodinamike

U svijetu je sve veći interes za konzumaciju, a samim time i za proizvodnju proizvoda dobivenih na način koji ne šteti okolišu i koji je dugoročno održiv te nije štetan za okoliš. Nekonvencionalne metode proizvodnje i obrade, pri čemu se prvenstveno misli na organsku i biodinamičku proizvodnju, pružaju pozitivne društvene, ali i ekološke eksternalije te mogu pružiti održivu alternativu tradicionalnim sustavima proizvodnje. Ovaj trend slijede i biodinamička vina, koja nalaze sve više konzumenata u zemljama proizvođačima među kojima predvode Italija, Francuska i Španjolska, ali i među uvoznicima. Pritom je stopa rasta potrošnje ove vrste vina veća u zemljama uvoznicima nego u zemljama proizvođačima, što uistinu ukazuje na potencijal ovog malog, ali brzorastućeg tržišnog segmenta.<sup>19</sup>

Kao jedan od glavnih problema s kojim se sljedbenici opisane filozofije susreću, naglašava se vrlo jaka financijska podloga koju zahtijeva dugo vrijeme proizvodnje. Naime, gosp. Rožanić zasad još nije dobio poticaje ni od Hrvatske ni od Europske Unije te cijeli proces proizvodnje financira sam. Ukoliko se želi ostvariti uistinu korektan odnos prema kupcu kako ga on doživljava, prodajući mu vino koje je odmah spremno za konzumaciju, prvi prihodi nakon početka

proizvodnje mogu se očekivati tek nakon tri i pol godine kada proizvod izađe na tržište, odnosno sedam ukoliko se u potpunosti slijedi filozofija Rudolfa Steinera. Zbog visokih početnih kapitalnih ulaganja te dugog vremena povrata na investiciju, ne može se ni očekivati velik broj proizvođača vina koji bi svoju proizvodnju temeljili na sličnim načelima, što bi moglo uzrokovati okretanje uvoznim proizvodima ili gubitak interesa za vina dobivena na ovaj način.

Poseban problem javlja se kod certifikacije biodinamičkih vina koju izdaje samo jedna organizacija na svijetu, Demeter International. Kako bi se istaknuo logo navedene organizacije na proizvodu, potrebno je ne samo konstantno udovoljavati standardima, već i izdvojiti značajne izdatke za certifikaciju. S obzirom na to da potrošači još uvijek nisu dovoljno upoznati s razlikom između biodinamičkih i organskih proizvoda, ulaganje u ovu vrstu certifikacije smatra se neisplativim, stoga nije rijetkost da proizvođači biodinamičkih proizvoda nose oznaku organskog proizvoda samo zato što je jeftinija, iako je proces biodinamičke proizvodnje puno složeniji i zahtjevniji od organske.<sup>20</sup> Nadalje, u svijetu se sve češće javlja problem manipulacije certifikacijom vina dobivenih nekonvencionalnim metodama proizvodnje pa ovakvi certifikati sve manje uživaju povjerenje tržišta.<sup>21</sup> „Trend ovakve filozofije i proizvodnje vina je u porastu pa se stvorila situacija: ‘puno pozvanih – malo odabranih.’”

„Mnogo se vinara preko noći pretvorilo u ekološke vinogradare i pod tim nazivo pokušavaju prodati relativno „sumnjiva” vina. Ne kako bi varali, nego ne poznaju prirodu dovoljno dobro da bi ta vina bila dobra”, kaže gđa Rožanić, dodajući na to kako Roxanich vina namjerno nisu bio-certificirana kako se ne bi stvorile negativne asocijacije vezane uz manipulaciju u procesu certifikacije. Gđa. Rožanić problematiku navedene filozofije vinarenja vidi i u riziku od „kvarljivosti” vina zbog nedostatka sumpora, iako se kao nadomjestak sumporu prilikom maceracije razvijaju vlastiti tanini koji na prirodan način štite vino te tako pružaju zdraviji proizvod. „Vino koje nudi Roxanich je autorsko djelo u svakom smislu te riječi. Naš cilj nije proizvoditi industrijsku količinu proizvodnje vina već stvoriti vino s karakterom i osobnošću osobe koja ga kreira. Kao takvo, naše vino nije rađeno kako bi podilazilo ukusu prosječnog potrošača ili da bi ugodilo nekoj ciljnoj skupini”, objašnjava gosp. Rožanić.

Zaključno, gosp. Rožanić vidi Republiku Hrvatsku kao državu s visokim geografskim i povijesnim potencijalom za proizvodnju kvalitetnih vina, no naglašava

kako je to ipak samo potencijal. „Država bi trebala biti više uključena u cijeli proces i to ne samo poticanjem proizvodnje vina, već i prodaje”, govori gosp. Rožanić nadodajući na to kako planirano povećanje stope PDV-a na vina, kao i ukidanje pravedan troškova reprezentacije nikako ne idu na ruku hrvatskim vinarima. „Moja iskustva govore kako je Hrvatska na međunarodnoj vinskoj sceni nepoznata zemlja. Smatram kako bi problem ponajprije trebalo početi rješavati kod kuće, stimulirati prodaju turistima, ali i pokušati povećati vlastitu potrošnju. Jednom kada je stranac-turist doista zadovoljan onime što je doživio tijekom svojeg boravka u Republici Hrvatskoj, tek onda postaje naš ambasador i promotor u svojoj zemlji. Tek tada kreće naš pravi izvoz vina”, kaže gosp. Rožanić.

Ipak, gosp. Rožanić predviđa svijetlu budućnost za hrvatske vinare. „Ulazak u Europsku uniju vidim kao izuzetno lijepu priliku za vina Roxanich te se u tom smislu veselim integracijskom procesu kroz koji ćemo postati dio velikog tržišta i gotovo neograničenih potencijala”, kaže gosp. Rožanić, dodajući kako generalno smatra da će kvalitetna hrvatska vina doživjeti nastavak pozitivnog trenda ulaskom Hrvatske u Europsku uniju 1. srpnja 2013. godine.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

1. Smatrate li da Republika Hrvatska ima potencijal u vinskoj industriji? Objasnite svoj odgovor. Bi li državni poticaji trebali biti više usmjereni prema proizvodnji vina ili njegovoj promociji ili nečem trećem? Koji bi kriteriji, po Vašem mišljenju, trebali biti za dodjelu takvih poticaja?
2. Koliko je bitno za suvremenog menadžera uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog života? Smatrate li da je u poslovnom svijetu uopće moguće uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog života u početnim stadijima razvoja karijere ili je žrtvovanje jednog za izgradnju drugog nužno? Mislite li da je zapostavljanje jedne sfere života kasnije nadoknadivo?
3. S obzirom na nedostatak državnih poticaja, smatrate li proizvodnju temeljenu na filozofiji Rudolfa Steinera financijski mogućom u Republici Hrvatskoj ili je to privilegija nekih pojedinaca s obzirom da se prihodi dobivaju s prilično velikim počekom što nije jednostavno za izdržati? Bi li po Vama banke i HBOR tu trebale imati aktivniju ulogu? Smatrate li pristup proizvodnji vina u kojoj se uspostavlja ovakav odnos s kupcima ispravnim ili bi se trebalo težiti bržoj akumulaciji prihoda pa teret starenja vina prebaciti na kupce? Smatrate li da takvo nešto kupci znaju vrednovati kroz svoju lojalnost tržišnoj marki ili su za njih neki drugi kriteriji važniji?
4. Općenito, koliko mislite da bi se RH trebala strateški orijentirati prema proizvodnji zdrave, organske certificirane hrane? Mislite li da je biodinamička proizvodnja profitabilna? Kako biste ocijenili tržišne prilike te jesu li te prilike dovoljne da nadmaše nedostatke i probleme s kojima se ovakva proizvodnja suočava? Napravite SWOT analizu za proizvodnju organske hrane u Republici Hrvatskoj. Treba li se **hrvatska agrikultura orijentirati na nekonvencionalne metode proizvodnje**? Vidite li priliku za izvoz i stjecanje međunarodne konkurentske prednosti Republike Hrvatske u ovoj sferi?
5. Na koji bi se način suvremeni marketinško-prodajni kanali poput društvenih mreža mogli iskoristiti za promociju hrvatskih vina? Za koje proizvođače i koje proizvode bi takav oblik promocije bio adekvatan?

- 1 Bičak, D. (2008): Potrošnja vina raste, ali proizvodnja pada. Dostupno na: <http://www.poslovnih.hr/vijesti/potrosnja-vina-raste-ali-proizvodnja-pada-90851.aspx> (10.6.2012.)
- 2 Petković, M. (2011): Vino će pojeftiniti kada uđemo u Europsku uniju.. Dostupno na: <http://www.vjesnik.hr/Article.aspx?ID=0647C040-FF14-4AA5-8326-5D21B1AFE14> (1.6.2012.)
- 3 Petković, M. (2009): Hrvatska na godinu proizveden milijun hektolitara vina. Dostupno na: <http://www.poduzetnistvo.org/news/hrvatska-na-godinu-proizvede-milijun-hektolitara-vina> (8.6.2012.)
- 4 Šajn Rak, J. (2010): Enjingi: Čak 50% vina u Hrvatskoj prodaje se na crnom tržištu. Dostupno na: <http://www.vecernji.hr/biznis/enjingi-cak-50-vina-hrvatskoj-prodaje-se-crnom-trzistu-clanak-119732> (10.6.2012.)
- 5 Ibid.
- 6 Koliko je ovo ozbiljan problem najbolje govori činjenica da je Vlada RH zajedno s HGK napravila program potpore hrvatskoj prehrambenoj industriji kako bi se očuvala njena konkurentnost ulaskom Hrvatske u EU. Kada se ništa po tom pitanju ne bi napravilo Hrvatska već u prvoj godini članstva imala izravne negativne posljedice samo u odnosima s BiH veće od 100 milijuna eura.
- 7 Gall, Z (2010): Osnovana Koordinacija vinskih udruga i obiteljskih vinarija Hrvatske. Dostupno na: <http://www.crochef.com/index.php?page=article&id=90> (10.6.2012.)
- 8 op. cit. pod 4
- 9 Juričić, A. (2012): Hrvatski vinari: Za EU nismo spremni i za to smo sami krivi. Dostupno na: <http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Hrvatski-vinari-Za-EU-nismo-spremni-i-za-to-smo-sami-krivi> (12.6.2012.)
- 10 xxx (2011): Hrvatska vina osvojila prestižne nagrade u Londonu. Dostupno na: <http://www.cro-ponuda.eu/clanci/opsirnije/184/hrvatska-vina-osvojila-prestizne-nagrade-u-londonu> (8.6.2012.)
- 11 Gall, Z. (2012): Ulaskom u EU hrvatske vinare čeka potres. Dostupno na: <http://www.agroklub.com/vinogradarstvo/ulaskom-u-eu-hrvatske-vinare-ceka-potres/6839> (1.6.2012.)
- 12 European agency for safety and health at work. Family issues and work-life balance. Dostupno na: <http://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-57-family-issues-work-life-balance> (1.6.2012.)
- 13 Bačun, D., Matešić, M., Omazić M. A. (2012): Leksikon održivog ravoja. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb,
- 14 engl. Orange wine
- 15 Delmas, M. (2011): Perception of eco-labels: Organic and biodynamic wines. Dostupno na: [http://www.erb.umich.edu/News-and-Events/news-events-docs/09-10/conferencePapers/4836\\_Delmas-Wine-04-01-2010.pdf](http://www.erb.umich.edu/News-and-Events/news-events-docs/09-10/conferencePapers/4836_Delmas-Wine-04-01-2010.pdf) (7.6.2012.)
- 16 Willer, H., Kilcher, L. (2010): The World of Organic Agriculture – Statistics and Emerging Trends 2010. IFOAM, Bonn i FiBL, Frick. Dostupno na: <http://www.organic-world.net/yearbook-2010.html> (19.6.2012.)
- 17 Batelja Lodeta, K. i sur. (2012): Ekološka poljoprivreda u Europi i Hrvatskoj s osvrtom na stanje u voćarstvu. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/117251> (10.6.2012.)

- 18 Thun, M., Thun, M. K. (2011) Mjesečev sjetveni kalendar 2012, Duga plus, Čakovec.
- 19 Vastola, A., Tanyeri-Abur, A. (2009): Non-conventional viticulture as a viable system: A case study in Italy. Dostupno na: [http://www.wine-economics.org/workingpapers/AAWE\\_WP43.pdf](http://www.wine-economics.org/workingpapers/AAWE_WP43.pdf) (10.6.2012.)
- 20 Ibid.
- 21 Arete Wines: Problems with biodynamic and organic wines. Dostupno na: [http://aretewines.typepad.com/arete\\_wines/2008/11/problems-with-b.html](http://aretewines.typepad.com/arete_wines/2008/11/problems-with-b.html) (10.6.2012.)





# VETROPACK STRAŽA

---

staklo oblikovano po mjeri čovjeka

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja je izradila studentica Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, [Katarina Dvorski](#). Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## 152 godine na putu do uspjeha

Vetropack Straža dio je Vetropack Grupe, jednog od vodećih europskih proizvođača staklene ambalaže čije dionice kotiraju na SIX Swiss burzi, sa sjedištem u Bülachu, nedaleko od Züricha. Vetropack grupa od lokalnog je proizvođača stakla izrasla u internacionalnu grupu od sedam tvornica stakla u šest država — Švicarskoj, Austriji, Češkoj, Slovačkoj, Ukrajini i Hrvatskoj. Grupa danas zapošljava preko 3.000 radnika, a u sedam se staklana, ukupnog nominalnog dnevnog kapaciteta proizvodnje većeg od 4.000 tona ambalažnog stakla, godišnje proizvede 1,2 milijuna tona stakla ili više od 4 milijarde boca. Sve tvornice certificirane su prema standardu kvalitete ISO 9001:2008, a svaka je staklenka, u svim tvornicama, napravljena po istom principu koji je utkan u organizacijsku kulturu — „jedna marka – jednaka kvaliteta”. Vetropack Straža tvornica stakla d.d. jedini je proizvođač staklene ambalaže u Republici Hrvatskoj, a njen proizvodni program obuhvaća standardne i ekskluzivne tipove boca i staklenki različitih oblika i veličina.

Uvođenjem nove tehnologije bojanja stakla u kanalu feedera, od lipnja 2003. godine tvornica može proizvesti i staklenke specijalnih boja na jednoj od linija bijele peći, što je u skladu s Vetropackovom tržišnom filozofijom nazvanom „Staklo oblikovano po mjeri”. Ta tržišna filozofija počiva na pretpostavci da proizvod i ambalaža čine čvrstu cjelinu. U tom smislu nisu presudni samo oblik i izgled staklenke, već su važne i boje jer one u ljudima izazivaju i produbljuju emocije, a zadovoljstvo krajnjeg potrošača srž je cijele filozofije poduzeća. Staklena se ambalaža proizvodi u trima temeljnim bojama — bijeloj, zelenoj i smeđoj, dvije specijalne boje — „olive” i „cuvée” te u četirima boja kupca — „Tuborg”, „HT-zelenoj”, svijetlozelenoj i „Heineken”. Godišnje se u Vetropack Straži razvije više od 30 novih artikala — boca ili staklenki novog dizajna, a veličine proizvodnih serija kreću se od 50.000 komada pa na više.

Priča o Vetropack Straži Hrvatska počinje daleke 1860. godine, kada je bavarski industrijalac Michael von Poschinger podno brežuljka Gaberje, uz rijeku Sutlu, izgradio malu staklanu. Naime, Poschinger je na izletima u okolici Rogaške Slatine uočio neke prirodne karakteristike koje bi omogućile proizvodnju većih količina staklenih boca od onih koje su, na tom području, mogle proizvesti postojeće „glažute” (šumske staklane): veliko šumsko bogatstvo, blizinu rijeke Sutle, jeftinu radnu snagu i druge elemente, a izvori mineralne vode (a samim time i potrebe) u tom slovenskom gradiću bili su u tom trenutku nepresušni. Naime, praksa da se staklane podižu pokraj velikih izvorišta mineralne vode bila je

raširena u cijeloj Europi. Poschinger je svoju ideju obrazložio rudarskom inženjeru Johannu Ehrenlechneru, koji je nakon terenskih istraživanja podnio izvještaj iz kojeg je bilo vidljivo da postoje i drugi uvjeti za izgradnju staklane, a to su po najprije bila bogata nalazišta mrkog ugljena i kvarcnog pijeska na lokacijama u blizini, bez čega bi proizvodnja stakla bila teško izvediva i skupa. Prvi proizvod u kategoriji šupljeg ambalažnog stakla bila je staklena boca teška 350 grama koja je imala rub na grlu i bila je slična vojničkoj čaturici. S vremenom se izduživala i sve više poprimala valjkasti oblik, što je omogućavalo efikasniji i sigurniji transport. Prvi proizvod karakterizirala je izrazito praktična upotreba: koristio se za ambalažiranje pitke ljekovite mineralne vode iz izvora Rogaške Slatine. Poslije se njezina primjena proširila i boce su se punile vinom, rakijom, pivom i bezalkoholnim pićima. U početku se dnevno proizvodilo 280 do 300 boca, a potkraj 19. stoljeća 4.000 boca na dan ili preko 1.000.000 komada godišnje.

Prvu polovicu 20. stoljeća obilježavaju zastoji u radu staklane kao izravna političko-ekonomska posljedica dvaju svjetskih ratova. Stražu u periodu od 1945. do 1990. godine obilježavaju procesi obnove i izgradnje.

Početak devedesetih godina obilježen je kako tehničkom inovacijom i ulaganjima, tako i Domovinskim ratom te procesima pretvorbe i privatizacije. Godine 1990. u Straži je ostvarena rekordna prijeratna proizvodnja od 224.000 tona stakla (641 milijun komada), no poslovanje poduzeća ugrožavala je predratna nelikvidnost, nelikvidnost u lancu stvaranja vrijednosti, nenaplaćena potraživanja i inflacija. Unatoč tomu, u Stražu se investira, stoga je u naredne dvije godine došlo do rekonstrukcije peći, nabavljeni su i kontejneri za skupljanje staklenog otpada i raspoređeni su po široj regiji, a u tvorničkom je krugu izgrađeno malo postrojenje koje je dnevno prerađivalo od 60 do 70 tona staklenog krša. Republika Hrvatska je proglašenjem neovisnosti ušla u proces tranzicije, a time i u proces pretvorbe vlasništva. Odluku o pretvorbi poduzeća donio je radnički savjet tvornice stakla Straža u veljači 1992. godine, a prema toj se odluci Straža pretvara u dioničko društvo prodajom u cijelosti putem dionica. Procijenjena vrijednost poduzeća iznosila je 902.590.000 HRD ili 69.430.000 DEM<sup>1</sup> te je bila podijeljena na 694.300 redovnih dionica nominalne vrijednosti 100 DEM.<sup>2</sup> Pravo prednosti pri kupnji dionica imali su tadašnji i bivši zaposlenici poduzeća, a proces se odvijao u tri kruga unutar kojih su sitni dioničari upisali 51,9% dionica, dok je preostalih 48,1% preneseno Hrvatskom fondu za privatizaciju (32,1%), Fondu radnika (11,2%) te Fondu poljoprivrednika (4,8%).

Početak rata i raspadom Jugoslavije staklana ulazi u najteže razdoblje svoje povijesti. Do tog je vremena Straža gotovo 90% svojih proizvoda plasirala na tržišta jugoslavenskih republika, a izvozilo se, prema odobrenoj deviznoj kvoti, samo u visini iznosa potrebnog za uvoz rezervnih dijelova i opreme. Razlog tako niskog izvoza leži u činjenici da je izvoz na zapadnoeuropska tržišta bio preskup, odnosno da se na ta tržišta mogla plasirati samo najkvalitetnija staklena ambalaža, dok je tržište bivše Jugoslavije zadovoljavala niža razina kvalitete, što je značilo i niže proizvodne troškove za staklanu. Straža je prije rata svojim proizvodima pokrivala više od 95% hrvatskog tržišta, a 1992. godine potrebe za staklenom ambalažom smanjene su na svega 40% prijeratnih. Slična je situacija i na susjednom slovenskom tržištu, na kojem je humska tvornica stakla do rata imala visok udjel u plasmanu staklene ambalaže. Nakon 1990. godine situacija se drastično mijenja, dolazi do gubitka najvećih slovenskih kupaca (pivovara Laško i Union 1992./1993.), a liberalizacija tržišta dovodi do prodiranja talijanske konkurencije koja, osobito u vinskom segmentu, nudi ambalažu specijalnih boja i oblika kakvu Straža tada nije imala u svom proizvodnom programu. Sve je veća konkurencija zamjenske ambalaže, posebice PET-a, koji je zamijenio staklene litrene boce za Pepsi i Coca-Colu, a i punionice vode počiju upotrebljavati alternativni PET kao ambalažu svojih proizvoda.

Očito je kako je staklana u to vrijeme svojom ukupnom poslovnom organizacijom bila prilagođena potrebama dotadašnjeg jugoslavenskog tržišta, a tehnološki i kvalitetom gotovih proizvoda zaostajala je za zapadnoeuropskom konkurencijom, što je iziskivalo drastičan zaokret u strategiji poduzeća. Novozabrani menadžment, na čelu s tadašnjim direktorom gosp. Dragutinom Špiljakom, u tim je presudnim trenucima za opstanak poduzeća, prepoznao strategiju prevladavanja krize u cjelovitom reinžinjeru poslovanja i izvozu pod svaku cijenu. Pod takvim okolnostima nije bilo nimalo jednostavno, gotovo preko noći, pronaći nova tržišta ni restrukturirati poslovanje. Čelni su ljudi Straže jedini mogući izlaz vidjeli u usmjeravanju izvoza boca u zemlje zapadne Europe. Svjesno su ušli u velik rizik znajući da se u prvoj fazi neće poslovati s profitom. Unatoč tomu što je u usporedbi s konkurentskim staklanama u Europi (Vetriere Italiane<sup>3</sup>, AVIR<sup>4</sup>, Saint Gobain<sup>5</sup>) tvornica stakla Straža po svojim proizvodnim kapacitetima bila relativno mala staklana, iz godine u godinu broj je kupaca na zapadnoeuropskim tržištima rastao. Izvozilo se u Njemačku, Austriju, Mađarsku, Italiju, Belgiju i Nizozemsku, a kako bi se što bolje odgovorilo na izazove tržišta u prodajnom je sektoru formiran odjel istraživanja tržišta i razvoja

proizvoda. Suradivalo se s trgovcima staklom i krajnjim kupcima. Uz talijanski San Benedetto, koji je Straži ostao vjeran i u ratnim godinama pa sve do danas, uspostavljeni su dobri partnerski odnosi s mnogim velikim kupcima, kao što su Andreas Oster Weinkellerei iz Cochema, Münchener Import-Weinkellerei, Kefla-Glas iz Bingena, moldavski Wine International Project i niz drugih.

Tržište staklene ambalaže u državama zapadne Europe devedesetih godina prošlog stoljeća karakteriziralo je okrupnjavanje velikih europskih staklarskih grupacija, ali i širenje američkog Owen-Illiniisa<sup>6</sup> na europsko tržište. U takvim su okolnostima i mnogi veliki ambalažeri zaustavljali postrojenja i gasili peći ili su ih preuzele velike kompanije. U izrazito konkurentskom okružju i teškim ekonomskim uvjetima poslovanja u Hrvatskoj i susjednim državama, bilo je jasno da treba pronaći strateškog partnera koji će tvornici omogućiti dokapitalizaciju i brzo operativno, tehnološko i poslovno restrukturiranje.

Sagleda li se iz današnje perspektive to teško razdoblje Stražine povijesti, koja je u razdoblju od 1993. do 1996. bila u vlasništvu austrijskog poduzeća Hofmann&Plankl, postaje jasno da su u tim turbulentnim vremenima ispravne procjene i odluke menadžmenta te predanost i lojalnost zaposlenika, zaslužni za prevladavanje najteže krize u povijesti poduzeća. Jedna od ključnih strateških odluka zasigurno je potpisivanje ugovora o poslovno-tehničkoj suradnji sa švicarskim Vetropackom 1993. godine.

Nakon gotovo trogodišnje tehničko-poslovne suradnje, Vetropack Holding je 9. rujna 1996. godine od poduzeća Hofmann& Plankl otkupio udio u tvornici stakla Straža i time postao većinskim vlasnikom, a utvrđen je i novi naziv poduzeća: Vetropack Straža tvornica stakla d.d. Tim preuzimanjem dogodilo se ono što su svi dionici, osobito rukovodstvo i zaposlenici poduzeća, priželjkivali jer svi oni koji su do tada s Vetropackovim predstavnicima radili na različitim projektima, upoznali su visoke kriterije i profesionalnost kojom su Švicarci pristupali svakom segmentu svojih aktivnosti. Znalo se da Vetropackom upravljaju vrhunski stručnjaci za proizvodnju i plasman ambalažnog stakla, a i Vetropack je, s druge strane, kupnjom hrvatske tvornice ostvario svoj interes širenja na tržišta srednje i istočne Europe.

U trenutku preuzimanja u Straži je bilo zaposleno gotovo 1.000 ljudi, a sa svoje četiri peći i dnevnim kapacitetom od 675 tona Straža je povećala ukupni

proizvodni kapacitet Vetropack Grupe na 2.870 tona na dan. Nakon višegodišnjih gubitaka, Vetropack Straža je 2000. poslovnu godinu završila s pozitivnim financijskim rezultatom. Od tada svake godine ostvaruje sve bolje financijske rezultate tako da je posljednjih godina po mnogim poslovnim pokazateljima jedna od uspješnijih članica Grupe.

Vetropack straža krajem 2011. zapošljava 628 djelatnika raspoređenih u šest sektora, a dolaze ne samo iz Huma na Sutli, već i iz drugih mjesta Hrvatskog zagorja — Krapine, Pregrade, Desinića i dr. U neposrednom proizvodnom procesu u smjenama radi oko 400 radnika, dok je preostalih 220 okupljeno u sektorima marketinga i prodaje, logistike, financija, ljudskih potencijala i informatike, tehnike i proizvodne režije. Važno je znati kako je od 1996. godine do danas u tvornicu uloženo više od milijardu kuna, a ulaganja u proizvodnu tehnologiju i infrastrukturu rezultirala su osjetnim poboljšanjem kvalitete, a samim time i cjelokupnim uspjehom poduzeća.

Globalna je recesija izravno utjecala i na prodaju staklene ambalaže na tržištima Vetropack Straže, no poduzeće od 2000. godine na ovamo posluje s pozitivnim financijskim rezultatima. U 2011. godini je prodano 920,3 milijuna boca i staklenki (2,2% manje nego u 2010. godini), od čega je gotovo 70% plasirano na izvozna tržišta. Ostvaren je ukupni prihod od 711,3 milijuna kuna te neto dobit od 76 milijuna kuna.

Najnovije tehnološko poboljšanje tvornice je remont staklene peći 63 u travnju 2012. godine. Ovim su remontom napravljena značajna tehnološka poboljšanja: smanjio se utrošak energije i emisija stakleničkih plinova, poboljšala se kvaliteta ambalažnog stakla i radni uvjeti zaposlenih te će se u sljedećih 11 godina osigurati potrebna količina bijelog stakla za hrvatska tržišta, a nabavom nove opreme omogućiti maksimalna fleksibilnost i iskoristivost proizvodnje.

Važno je spomenuti kako poslovanje tvornice odlikuje i kontinuirana prilagodba novim zahtjevima i standardima u svim segmentima poslovanja. Tako je u Vetropack Straži 2008. godine pokrenut sveobuhvatni višegodišnji projekt „Prisma”, čija je zadaća redizajnirati poslovni informacijski sustav Grupe tako da se postigne veća integracija, harmonizacija i standardizacija podataka i procesa. Jednako tako, poduzeće se prilagođava i zahtjevima HACCP-a – zdravstvenih standarda koje trebaju zadovoljiti svi sudionici prehrambene industrije,

a postojeći je sustav kvalitete ISO 9001 prilagođen novim zahtjevima norme i definiran u 11 procesa (tzv. menadžment sustav).

#### VETROPACK

##### STRAŽA

Vetropack Straža je oduvijek bila usmjerena na gospodarski i društveni razvoj lokalne zajednice u kojoj posluje. Iz nje su tijekom prošlih desetljeća proizašla i druga danas uspješna poduzeća: krajem 90-tih godina prošlog stoljeća Straža-plastika, OMCO Croatia, Straža – IMO te niz drugih manjih poduzeća koje danas dobro posluju.

Vetropackova strategija bavljenja staklom jest strategija širenja i čuvanja. Cilj je zadržati vodeću poziciju na domaćem tržištu uz jako regionalno učvršćivanje. Zato poduzeće kontinuirano radi na povećanju kvalitete, ne samo gotovog proizvoda, već i cjelokupnog poslovanja.<sup>7</sup>

## Poslovanje po mjeri čovjeka

U Vetropack Straži su ponosni što su jedan od osnivača Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, čime se pridružuju svim hrvatskim poduzećima koja u svojem poslovanju nastoje ostvariti koncepciju ekonomske i društvene djelotvornosti te djelotvornosti vezane uz zaštitu okoliša. Glavni cilj je, naravno, da poduzeće ostvaruje što bolje financijske rezultate, ali ostvarivanje rezultata ne smije ići na štetu okoliša i okoline, zaposlenika, lokalne zajednice i društva u kojem djeluje i živi. U Vetropack Straži društveno odgovorno poslovanje vide kao sinergiju zaštite okoliša i lokalne zajednice te aktivne brige o zaposlenicima koji su najvažniji potencijal za uspjeh poduzeća.

Aktivna se zaštita okoliša u poduzeću provodi od 1996. godine kada Straža postaje sastavnim dijelom švicarske Vetropack grupe. Važno je napomenuti kako je taj segment društveno odgovornog poslovanja neodvojiv od ljudi iz lokalne zajednice koji čine ključnu kariku cijelog procesa zaštite okoliša. Kao znak poštovanja prema vlasniku staklane koji je, preuzevši Stražu 1996. godine, unaprijedio praksu društveno odgovornog poslovanja, Općina Hum na Sutli je 2002. proglasila gosp. Claudea Cornaza, izvršnog direktora Vetropacka, počasnim građaninom, a Vetropack Straža je tom prilikom opremila dječje igralište te ga poklonila najmlađim stanovnicima Huma.



Sustavna zaštita okoliša započeta je, dakle, 1996. godine uspostavljanjem cjelovitog sustava gospodarenja otpadom kojem je cilj optimizirati korištenje sirovina, energije i drugih materijala koji se upotrebljavaju u proizvodnom procesu, a otpad koji nastaje izdvojiti i ponovno upotrijebiti kad je god to moguće. Kao ni većina gradova i mjesta u Republici Hrvatskoj, ni Hum na Sutli nije imao adekvatno riješeno pitanje odlaganja otpada. Vetropack Straža je u sklopu sustava gospodarenja otpadom, iste godine izgradila moderan sanitarni deponij za odlaganje komunalnog otpada te ga poklonila na upravljanje općini Hum na Sutli, čime je izravno utjecala na ekonomsku aktivnost općine i, osim zaštite okoliša, pridonijela zapošljavanju ljudi i gospodarskom razvoju zajednice. Komunalnu sortirnicu u kojoj se izdvaja koristan otpad Tvornica je upotpunila prešom za baliranje papira i polietilenske folije. Također, sklopljeni su ugovori s ovlaštenim poduzećima o zbrinjavanju onih vrsta otpada koje ne spadaju na komunalni deponij. Kao posljedica takvog pristupa gospodarenju otpadom, Vetropack Straža iz godine u godinu izdvaja sve manja financijska sredstva za njegovo zbrinjavanje.

Kako je Tvornica smještena u samom centru Huma na Sutli, Vetropack Straža nastoji što je više moguće umanjiti svoju prisutnost kako ne bi ometala svakodnevni život stanovnika tog kraja. Stoga je prije 10-ak godina izgrađen poseban ulaz za promet kamiona sa sirovinama i kamiona koji odvoze gotove proizvode, a gradnjom vijadukta 2010. godine, središte mjesta i granični prijelaz s Republikom Slovenijom u potpunosti su oslobođeni teretnog prometa.

Vetropack Straža ubraja se među malobrojna poduzeća koja svoj proizvod na kraju njegova životnog vijeka mogu u cijelosti reciklirati i upotrijebiti u proizvodnji novih gotovih proizvoda. S obzirom na to da se povećanjem udjela staklenog loma u smjesi smanjuje potrošnja energije i poboljšava, odnosno smanjuje emisija stakleničkih plinova, u tvornici se kontinuirano radi na povećanju tog udjela.

Krajem 90-ih godina prošlog stoljeća u Vetropack Straži izgrađen je moderan pogon za čišćenje i granuliranje starog ambalažnog stakla, u kojem se može preraditi sav stakleni otpad nastao u Republici Hrvatskoj. Ta mogućnost ujedno je i izvor održive konkurentske prednosti za poduzeće, a 2001. je godine u Tvornici otvoren projekt pod nazivom „Staklo nije smeće” kojemu je cilj bio prijedlog novog sustava zbrinjavanja starog stakla. Nažalost, za hrvatske je prilike

takav sustav prikupljanja bio preuranjen jer se čini kako se vlast u Hrvatskoj na rješavanje zbrinjavanja ambalažnog otpada odlučila tek pod pritiskom rokova koje je postavila Europska unija. Početkom 2006. stupio je na snagu Pravilnik o ambalaži i ambalažnom otpadu Ministarstva zaštite okoliša, nakon čega se situacija s prikupljenim količinama starog stakla uvelike poboljšala. Te je godine u Vetropack Stražu dopremljeno 64,5 tisuća tona staklenog otpada, a stopa se povrata s 19% u 2005. godini povećala na iznimnih 58,5% u 2006. godini, čime se Republika Hrvatska u stopi recikliranja pomakla sa začelja europskih zemalja. S obzirom na povećani priljev starog stakla, u Straži se tijekom godina povećavaju kapaciteti i unapređuje tehnička opremljenost reciklažnog pogona, a to se posebno odnosi na nabavu uređaja za odvajanje stakla po bojama. Kako je najbolje rješenje razvrstavanja stakla po bojama već na samom izvoru, u trgovinama ili reciklažnim dvorištima, Vetropack Straža želi pomoći svojim znanjem i iskustvom u izradi novog sustava zbrinjavanja ambalažnog otpada, a Ministarstvo zaštite okoliša dodijelilo joj je desetogodišnju koncesiju za recikliranje stare staklene ambalaže. Prikupljeno je staklo vlasništvo Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost čiji je Straža kupac.

Iako se 2006. godine stopa povrata stakla utrostručila u odnosu na prijašnja razdoblja (s otprilike 18% 2003., na približno 59% 2006. godine – vidjeti Prilog), velike količine stakla i dalje završavaju u komunalnom otpadu ili, što je još gore, na divljim odlagalištima smeća, a treba istaknuti da Pravilnikom o ambalaži i ambalažnom otpadu nije obuhvaćen velik dio staklene ambalaže koji nije u sustavu povratne naknade (kao npr. staklenke za konzerviranje, boce za ulja, sve boce manje od 200 ml i drugo). Iz prethodno navedenih informacija razvidno je kako učinkovit sustav prikupljanja ambalažnog otpada ne utječe samo na zaštitu okoliša, već ima i izravan utjecaj na stanje državne blagajne. Naime, ukoliko se u sustav povratne naknade obuhvati i dosad izostavljeni dio ambalaže kojeg je Vetropack u potpunosti spreman otkupiti zajedno s ostalom ambalažom, Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost automatski generira više prihode, a Vetropack Straža dodatno poboljšava učinkovitost kružnog toka proizvoda i utječe na bolje iskorištavanje resursa poduzeća i njegovu dugoročnu održivost.

Upravo stoga predsjednik uprave i generalni direktor Vetropack Straže, gosp. Tihomir Premužak ne krije svoja velika očekivanja vezana uz novi Pravilnik o ambalaži i ambalažnom otpadu kojeg bi uskoro trebala donijeti sadašnja Vlada Republike Hrvatske. „Za daljnji napredak sustava zbrinjavanja otpada u

Republici Hrvatskoj nužni su jednaki uvjeti za zbrinjavanje svih vrsta staklenog otpada”, naglašava gosp. Premužak. Jednako tako, gosp. Premužak ističe kako je za uspjeh takvog sustava nužno uključivanje cijele Hrvatske, odnosno kako se adekvatno zbrinjavanje staklene ambalaže mora omogućiti u svim područjima Republike Hrvatske, a ne samo u njenim većim gradovima i središtima.

Svi djelatnici, kako poduzeća Vetropack Straža, tako i Vetropack grupe u cjelini, osobno vjeruju u filozofiju kako se navike vezane uz pravilan odnos prema okolišu stječu već u dječjoj dobi, posebno u razdoblju osnovnog školovanja kad djeca postaju sastavnim dijelom jedne šire organizacije - školske zajednice. U skladu s tom filozofijom u Vetropack Straži kontinuirano se provode projekti primjereni djeci te dobi. U Krapinsko-zagorskoj i Međimurskoj županiji provedena su vrlo uspješna natjecanja osnovnih škola u skupljanju starog ambalažnog stakla. Izrađen je plakat s prikazom „kružnog toka proizvoda” kao i strip pod nazivom „Staklo, naš prijatelj”, koji na popularan i djeci blizak način govori o vrijednosti-ma stakla kao ambalaže te njegovu pravilnom zbrinjavanju. Ovi su materijali distribuirani u sve osnovne škole Republike Hrvatske, a s obzirom na to da se i predškolska djeca koriste računalom, kao i djeca školske dobi koja su ciljana skupina, izrađena je interaktivna internetska stranica <http://www.recikliranje-stakla.com> puna zanimljivosti i korisnih savjeta o važnosti recikliranja. Sve škole također imaju otvoren poziv da posjete Vetropack Stražu, kao i stalnu potporu u organiziranju nastavnih aktivnosti vezanih uz temu zbrinjavanja stakla.

Činjenica je da su svi drugi ambalažeri (proizvođači PET-a, tetrapaka, limenki) puno poznatiji hrvatskoj javnosti jer su aktivniji u promociji svojih proizvoda od proizvođača stakla. Bez obzira na karakteristike tih vrsta ambalaže, sigurno je da je upravo staklo najsigurnije, najzdravije i najprihvatljivije — i za proizvod koji se u njega pakira, i za čovjeka, i za prirodu. Cilj je projekta „Staklo, naš prijatelj” da djeca to nauče.

Važnost kontinuirane provedbe takvih projekata za poduzeće potvrđuje i gđa Zvezdana Korbar Sekušak, voditeljica odnosa s javnošću, koja napominje kako Vetropack Straža posjeduje znatan potencijal te volju i želju za provođenjem raznih projekata, no trenutačno su suočeni s nedostatkom ljudi potrebnih za kvalitetnu realizaciju istih projekata. Tom problemu, poduzeće zasigurno doskače aktivnim provođenjem filozofije poslovanja okrenutog ljudima, educiranjem postojećih ljudskih potencijala te ulaganjem i stipendiranjem studenata koji će u budućnosti postati pokretačkom snagom poduzeća. Važno je

napomenuti kako Vetropack Stražu odlikuje kultura jednakosti i aktivnog angažmana svih zaposlenih pa ne začuđuje podatak kako u prosjeku na svakog zaposlenog godišnje otpada 2–3 dana školovanja. Edukacija zaposlenika provodi se na dvjema razinama: interno i eksterno. Interna edukacija obuhvaća različite radionice i predavanja koja održavaju zaposlenici poduzeća, najčešće interni specijalisti, dok se eksterna edukacija odnosi većinom na obrazovanje u inozemstvu, a vezana je najvećim dijelom uz proces implementacije nove opreme. Posebno je važno istaknuti kako su u proces razvoja ljudskih potencijala uključene sve hijerarhijske razine i funkcije poduzeća, što potvrđuje činjenicu da su ljudi najveći kapital. Važnost razvoja ljudskih potencijala očituje se i kroz činjenicu da poduzeće proaktivno razvija trogodišnje planove školovanja i odluke o budžetu pa je tako ove godine napravljen plan za razdoblje od 2013. do 2015. godine. Osim toga, briga o zaposlenicima vidljiva je i kroz izdavanje tvorničkih novina „Glas“ te kroz aktivno poticanje zaposlenika na sportske, kulturno-umjetničke i humanitarne aktivnosti izvan poduzeća. Već deset godina u poduzeću se održavaju radničke sportske igre koje okupljaju više od trećine zaposlenih, organizira se godišnje okupljanje zaposlenika koji slave jubilej u poduzeću, te razni izleti. Zaposlenici se kontinuirano informiraju o poslovnim rezultatima, tekućim projektima i aktualnim zanimljivostima, a prije spomenute tvorničke novine „Glas“ odavno su nadrasle granice poduzeća pa izlaze 3–4 puta godišnje u nakladi od 1.200 primjeraka jer ih rado čitaju kako umirovljenici Straže, tako i kolege iz ostalih humskih poduzeća i ustanova.

## Osvrt na poslovanje poduzeća

U prosincu 2011. potpisan je novi petogodišnji kolektivni sporazum, kojim su zaposlenicima poduzeća zajamčena značajna materijalna prava. Veseli što gosp. Ivan Tomac, predsjednik granskog sindikata EKN<sup>8</sup>, u svojim javnim istupima uvijek ističe Vetropack Stražu kao pozitivan primjer hrvatske priče o privatizaciji i visokoj razini osjetljivosti švicarskih vlasnika.

Svaki nekoliko godina u poduzeću se provode anonimne ankete kojima se provjerava stupanj zadovoljstva zaposlenika, a rezultati tih ispitivanja najbolji su dokaz da se ulaganja u ljude uvijek isplate jer se vraćaju u obliku kvalitetnije obavljenog posla, boljeg odnosa prema sredstvima za rad i boljim međuljudskim odnosima.

Dosljedni napori u očuvanju okoliša i briga za zaposlenike kao dio korporativne kulture značajno utječu na financijski rezultat, ali i na uspjeh poduzeća u suživotu s lokalnom zajednicom. Tu izjavu potvrđuju i riječi potpredsjednika Vlade Republike Hrvatske i Ministra regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, prof. dr. sc. Branka Grčića, koji je u svom posjetu poduzeću u svibnju ove godine, kada je u rad pustio remontiranu peć za proizvodnju bijelog stakla, istaknuo da je Vetropack Straža svijetli primjer gospodarstva regije.

„Vetropack Straža je primjer uspješnog poduzeća kakvih bi trebalo biti što više u Hrvatskoj - s primjerenim plaćama, plaćanjima svojih obveza, sa zadovoljnim radnicima i sindikatima s kojima je uprava pronašla zajednički jezik“, istaknuo je u svom govoru, dodavši da je Vetropack Straža „biser poduzetništva“.

Pogleda li se unatrag na posljednja dva desetljeća u povijesti poduzeća, vidljivo je da je u tom relativno kratkom razdoblju, u odnosu na njezinu iznimno bogatu cjelokupnu povijest, Tvornica doživjela i proživjela doista važne promjene: promjenu društvenog uređenja, raspad Jugoslavije i osamostaljenje Republike Hrvatske, Domovinski rat i teške gospodarske krize, privatizaciju i promjene vlasnika. Iz svega toga izašla je osnažena i veća pa je ona danas jedno od najboljih poduzeća Vetropack grupe, a sudeći po nagradama koje je posljednjih godina dobila od hrvatskih institucija, i među najuspješnijim poduzećima u državi.<sup>9</sup>

Važno je reći kako sustav zbrinjavanja starog stakla, kao i kontinuirane inicijative za poboljšanje sustava gospodarenja otpadom mogu poslužiti kao ogledan primjer hrvatskom gospodarstvu u cjelini koje mnoge probleme vezane kako uz zaštitu okoliša, tako i uz druga važna političko-ekonomska pitanja, rješava samo na deklarativnoj razini, odnosno kroz stvaranje planova i politika bez konkretne implementacije.

Sa sigurnošću se može zaključiti kako Vetropack Straža služi kao pozitivan primjer hrvatske priče o privatizaciji i visokoj razini socijalne osjetljivosti, ne samo domaćeg rukovodstva, već i švicarskih vlasnika. Jer njeni rezultati svjedoče kako Vetropack Straža više od 20 godina nakon privatizacije i 16 godina otkako je u vlasništvu švicarskog Vetropacka, ostaje neizostavan pokretač ne samo ekonomskog života sutlanskog kraja, već i društvenog razvoja kojem svojim djelovanjem doprinosi.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

350

VETROPACK  
STRAŽA

1. Prema Vašem mišljenju, koje bi aktivnosti mogle doprinijeti aktivnijem zbrinjavanju ambalažnog otpada na području cijele Republike Hrvatske?
2. Hoće li, prema Vašem mišljenju, novi Pravilnik o zbrinjavanju ambalaže i ambalažnog otpada donijeti očekivane promjene u prikupljanju starog stakla?
3. S obzirom da je plasman proizvoda Vetropack Straže direktno vezan uz životni standard i navike potrošača, koje okolnosti predstavljaju najveće prilike, a koje najveće prijetnje za poduzeće u idućim razdobljima?
4. S obzirom da je industrija proizvodnje staklene ambalaže granična industrija, kako prehrambenoj, tako i mnogim drugim industrijama (kozmetičkoj, farmaceutskoj), koje su, prema Vašem mišljenju, povoljne prilike za provođenje strategije rasta i učvršćivanja, odnosno u kojim bi industrijama i s kojim poduzećima Vetropack Straža mogla ostvariti održiva strateška partnerstva na korist cjelokupnog gospodarstva?
5. Kako biste riješili problematiku vezanu uz uključivanje Republike Hrvatske u sustav zbrinjavanja starog stakla, odnosno uz postavljanje jednakih uvjeta za zbrinjavanje na području cijele zemlje?

- 1 Tadašnja vrijednost od 69.430.000 DEM odgovarala bi iznosu od današnjih 35.498.995,31 EUR.
- 2 Nominalna vrijednost jedne dionice iznosila je 100 DEM. Naime, tih su se godina, zbog velike inflacije, sve vrijednosti iskazivale u njemačkim markama.
- 3 Korporativne stranice. Dostupno na: <http://www.vetreteriaetrusca.it/index-en.asp> (14.6.2012.)
- 4 Korporativne stranice A.V.I.R s.p.A. Dostupno na: [http://emhartglass.com/punt\\_marks/view/company/A.V.I.R%2oS.p.A](http://emhartglass.com/punt_marks/view/company/A.V.I.R%2oS.p.A) (14.6.2012.)
- 5 Korporativne stranice Saint Gobain. Dostupno na: <http://www.saint-gobain-glass.com> (14.6.2012.)
- 6 Korporativne stranice o-i. Dostupno na: <http://www.o-i.com> (14.6.2012.)
- 7 150 godina proizvodnje stakla u Humu na Sutli, knjiga poduzeća izdana povodom 150. obljetnice poslovanja, Vetropack Straža tvornica stakla d.d., Hum na Sutli 2010.
- 8 Samostalni sindikat energetike, kemije i nemetala.
- 9 Uz Zlatnu kunu, priznanje Hrvatske gospodarske komore za najbolje veliko poduzeće u 2009., Zlatni ključ za najboljeg izvoznika u Srbiju 2007. godine, Zlatni ključ za najboljeg izvoznika u Sloveniju 2009., nagradu za najboljeg novog ulagača u RH u 2009., više nagrada za dizajn ambalaže i projekte zaštite okoliša, kao i niz regionalnih priznanja, u Vetropack Straži najviše se ponose nagradom Indeks DOP-a 2008., koju dodjeljuje Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR), a koja je zaslužena društveno odgovornim poslovanjem koje se očituje kroz učinkovit sustav zaštite okoliša, ali i kroz aktivno ulaganje u zaposlenike na svim razinama poduzeća.





# STUDIJA IZVODLJIVOSTI IZGRADNJE VJETROELEKTRANE

---

ekonomsko – financijska analiza ulaganja

Poslovni slučaj je napravljen u okviru europskog projekta „Razvoj nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj” pod četvrtom aktivnosti „Izrada i razvoj baze studija slučaja” te vodstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR). Ovu studiju slučaja je izradio student poslijediplomskog specijalističkog studija Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, **Daniel Pavičić**. Redakturu i prilagodbu studije slučaja su napravili doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić, Rebeka Danijela Vlahov, univ. spec. oec., Tomislav Matunec i Iljko Ćurić. Ukoliko želite instrukcije za predavače obratite se na e-mail: [momazic@efzg.hr](mailto:momazic@efzg.hr).



## Stanje na hrvatskom tržištu obnovljivih izvora energije

Proces liberalizacije elektroenergetskog sektora u Republici Hrvatskoj započeo je 2007. godine, što je omogućilo udaljavanje od monopolističkog sustava s državnom regulativom i jačanje konkurencije na tržištu električne energije. Investicije u elektroenergetske objekte za iskorištavanje obnovljivih izvora energije prepuštene su slobodnoj poduzetničkoj inicijativi. Kao jedan od prvih projekata u procesu liberalizacije tržišta, planirana je izgradnja sustava vjetroelektrana (VE) pod nazivom „Malo vitra”. U okviru razvoja ove brzorastuće grane energetike, projektiranje, razvoj i izgradnja vjetroelektrane „Malo vitra” povjereni su jednom hrvatskom poduzeću, koje je prethodno započelo s nizom aktivnosti na proširenju ponude svojih proizvoda i usluga iz područja obnovljivih izvora energije. Transport, montaža i puštanje u probni rad vjetroagregata ugovoreni su s dobavljačem opreme čime se poduzeće-investitor ogradilo od eventualnih rizika vezanih za isporuku opreme. Hrvatska prerađivačka industrija pokazala je osobit interes za razvojem i proizvodnjom opreme i komponenata za korištenje energije vjetra te je suradnja između poduzeća bila logičan korak prema stjecanju prvih referenci u ovom visoko kompetitivnom tržišnom segmentu. Na lokaciji VE „Malo vitra” planirana je izgradnja 20 vjetroagregata ukupne nazivne snage 20 MW. Svrha izgradnje VE „Malo vitra” je višestruka i može se sagledati kroz nacionalne i lokalne interese. Njezinom izgradnjom i korištenjem, s vjetroagregatima koji su rezultat razvoja originalne tehnologije i proizvodnje domaćeg poduzeća, uspostaviti će se proizvodnja električne energije iz obnovljivog izvora – vjetra, koja će doprinosti potrebama i pouzdanosti elektroenergetskog sustava Republike Hrvatske. Sa stajališta nacionalnog interesa to znači smanjenje uvoza štetnih konvencionalnih energenata, povećanje sigurnosti opskrbe električnom energijom u nacionalnim okvirima te doprinos očuvanju lokalnog i globalnog okoliša u skladu s međunarodnim konvencijama čiji je Republika Hrvatska potpisnik.

Elektrana koja koristi vjetar kao obnovljivi izvor energije, kao i druge vrste „zelenih” tehnologija, predstavlja značajan investicijski projekt, stoga je analizu isplativosti ulaganja potrebno pažljivo provesti. Cilj provođenja ekonomsko-financijske analize je potvrda kako uz odgovarajuće prirodne (energija vjetra), proizvodne (odgovarajuća oprema) i ljudske resurse (stručnjaci za razvoj proizvoda i projekta) postoji opravdanost za ulaganje u projekt. Provedena analiza omogućit će donošenje odluke o opravdanosti i prihvatljivosti investicije isključivo na temelju podataka o trošku kapitala i očekivanim novčanim tokovima projekta, a poduzeće-investitor će ujedno imati i vjerodostojnu dokumentaciju koja će omogućiti prikupljanje potrebnog kapitala.

Što se tržišta na području vjetroenergetike tiče, poznato je kako su s pojavom ekonomske krize visoke godišnje stope rasta novoinstaliranih kapaciteta postupno nestajale. Do kraja 2008. godine, tržište vjetroagregata je uglavnom bilo na strani proizvođača opreme, koji su bili u mogućnosti držati visoku cijenu po MW energije, imati duge rokove isporuke te birati kome će prodati svoju opremu. To je dovelo do svojevrsnog natjecanja među kupcima vjetroagragata, a posljedično i do porasta cijena te dugih rokova isporuke. Nastavkom financijske krize, financijske institucije postale su opreznije s plasmanom sredstava, što je, s obzirom na prethodno navedeno, dovelo do usporavanja ili otkazivanja pojedinih projekata. Padom potražnje za vjetroagregatima, tržište je postalo naklonjenije kupcima, što je dovelo do pada cijena opreme i skraćivanja rokova isporuke kod pojedinih proizvođača u inozemstvu. Unatoč takvim okolnostima, poduzeće-investitor je za projekt „Malo vitra” odabralo domaćeg proizvođača opreme i to zbog niza komparativnih prednosti, poput boljeg poznavanja lokalnih meteoroloških prilika (vjetroagregati projektirani za specifičnosti zračnih strujanja u Republici Hrvatskoj), bolje povezanosti korisnika i proizvođača (jezik, udaljenost), vrlo povoljnih uvjeta garancije i servisa, preferencijalnog poticajnog tretmana, itd.

Do sada su u Republici Hrvatskoj, gdje vjetroenergetika tek doživljava svoj razvoj, izgrađene vjetroelektrane ukupne nazivne snage 130 MW, a u sustave je ugrađena uglavnom oprema proizvedena u inozemstvu. U slučaju vjetroelektrana radi se o kapitalno intenzivnom financiranju jer se iznosi investicija kreću od 1.000.000 do 1.500.000 eura, što upućuje na potrebu osiguravanja dugoročnih zajmova od strane banaka. Prilikom nabave opreme posebnu je pozornost potrebno obratiti na pouzdanost opreme kako bi postrojenje besprijekorno radilo optimalnih 20 godina.

Prodaja električne energije proizvedene iz obnovljivih, kao i iz konvencionalnih izvora odvija se na tržištu električne energije, koje je u osnovi definirano Zakonom o tržištu električne energije. U tom je segmentu tržište liberalizirano i riječ je, kao što je prethodno spomenuto, o poticanju poduzetničkih pothvata koji su u slučaju proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora dodatno stimulirani subvencioniranom cijenom po MWh, što je rezultiralo povećanim interesom za proizvodnju i prodaju upravo tako dobivene energije.

# Ekonomsko-financijska analiza ulaganja u izgradnju vjetroelektrane ‘Malo vitra’

357

VJETROELEKTRANE

VE „Malo vitra” sastoji se od 20 vjetroagregata jedinične snage 1 MW, ukupne nazivne snage 20 MW. Kao izvor podataka za izračun godišnje proizvodnje i određivanje vjetroklimatskih parametara korišteni su podaci mjerenja sa 60-metarskog mjernog stupa na lokaciji Vjetroelektrane u razdoblju od godinu i pol dana.

Već je prije rečeno kako su projekti iskorištavanja energije vjetra i izgradnje vjetroelektrana izrazito kapitalno intenzivni i predstavljaju dugoročnu realnu investiciju. Investicijski troškovi čine oko 75% ukupnog troška implementacije projekta. Investitor je spreman dugoročno uložiti sredstva u poduzetnički pothvat samo ako može ostvariti određeni profit. Iako je nedvojbeno da korištenje energije vjetra ima značajnih eksternih koristi koje su investitoru sa aspekta novčanog vrednovanja teško mjerljiva, primarni interes investitora odnosi se na profitabilnost njegove investicije na temelju realnih novčanih tokova. Sumarni rezultati proračuna proizvodnje prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1  
Osnovni rezultati proračuna proizvodnje za VE „Malo vitra”

## Rezultati proračuna proizvodnje za VE „Malo vitra”

Nazivna jedinična snaga, kW	1.000
Broj turbina, kom	20
Visina osi motora, m	60
Instalirana snaga, MW	20
Proračunata neto godišnja proizvodnja električne energije, cwh	38,4
Godišnja proizvodnja na nazivnoj snazi, MWh/MW	1.920

## Osnovne pretpostavke analize

358

VJETROELEKTRANE

Osnovne pretpostavke na kojima se temelji provedena ekonomska i financijska analiza za sagledavanje opravdanosti i prihvatljivosti ulaganja u vjetroelektranu „Malo vitra“ su:

- izgradnja VE „Malo vitra“ i realizacija projekta predviđeni su za 2011. godinu,
- predviđeno je da se projekt financira podizanjem kredita u komercijalnoj banci u visini 70% ukupnih ulaganja na rok od 12 godina, s jednom godinom počeka te kamatnom stopom od 5%, dok se preostalih 30% ukupnog ulaganja podmiruje iz vlastitih sredstava investitora,
- proračun je proveden uz projekciju prosječne zajamčene otkupne cijene električne energije od 966,31 kn/MWh (početna cijena razdoblja prvih 12 godina proizvodnje je 764,91 kn/MWh i korigirana je za projiciranu godišnju stopu inflacije, dok je početna zajamčena otkupna cijena električne energije za razdoblje nakon 12. godine 1.058.81 kn/MWh i nepromijenjena je kroz ostatak životnog vijeka projekta),
- vrijednost deviznog tečaja je konstantna i iznosi 7,31 HRK/EUR za sve godine planiranog vijeka trajanja projekta (20 godina),
- kapacitet proizvodnje Vjetroelektrane predviđen je na razini ukupnih 20 MW (20 jedinica nazivne snage 1 MW),
- referentni stupanj iskorištenja kapaciteta predviđen je na razini od 1.920 sati godišnje, s obujmom proizvodnje električne energije od 38,40 GWh,
- troškovi pogona i održavanja računati su na prosječnoj razini (kroz vijek trajanja projekta) od 22,98% ukupnih godišnjih prihoda (referentni scenarij), što predstavlja apsolutni iznos od prosječnih 30,52 €/MWh (3,05c€/kWh). Udio ukupnih troškova pogona i održavanja u pojedinim godinama varijabilan je (najniži udio je u prve dvije godine pogona i iznosi 18,05% prihoda, a od 2014. godine doći će do porasta na razinu od 23,53%),
- kao diskontna stopa (granična stopa akumulativnosti) projekta odabrana je stopa od 5% (referentni scenarij).

Sažeti pregled ulaznih parametara ekonomsko – financijske analize dan je u Tablici 2.

Tablica 2

Sažeti pregled ulaznih parametara ekonomsko – financijske analize

359

VJETROELEKTRANE

## PREGLED ULAZNIH PARAMETARA

Početak izgradnje	2011.	
Izgradnja	1	
Životni vijek	20	
Prva godina pogona	2012.	
Nazivna snaga (MW)	1	
Broj jedinica	20	
Investicija po kW instalirane snage	1490	€/kW
Broj sati rada	1.920	h
Proizvodnja	38.400	MW/h
Cijena električne energije		
prvih 12 godina (početna u razdoblju)	764,91	kuna/MWh
nakon 12. godine (početna u razdoblju)	1.058,81	kuna/MWh
prosječna (kroz 20 godina)	966,31	kuna/MWh
Struktura sredstava	30,00%	vlastita
	70,00%	kredit
Broj godina kredita	12	god
Grace period	1	god
Kamatna stopa	5,00%	god
Interkalarne kamate	5,00%	god
Trošak obrade kreditnog zahtjeva	0,90%	(HBOR)
Amortizacija		
građevinski radovi	5,00%	god
oprema	5,00%	god
Troškovi pogona i održavanja (O&M)	58.606%	€/MW
	22,98%	(od prihoda godišnje)
Naknada u proračun RH	1,50%	(godišnjih prihoda)
Naknada lokalnim zajednicama	0,0014%	€/kW
Trošak dekomisije	1,00%	(od ukupne investicije)
Diskontna stopa	5,00%	god
Tečaj EUR/HRK	1EUR = 7,31	HRK
PDV	23%	
Porez na dobit	20%	
Inflacija (Rashodi)	3,00%	god

Novčani izdaci obuhvaćaju investicije u izgradnju postrojenja, troškove pogona i održavanja te izdatke koji smanjuju ekonomski i financijski potencijal projekta (troškovi kapitala, amortizacija, porez na dobit, itd.). Iznos navedenih stavki na projektu „Malo vitra“ ovisi o lokaciji postrojenja, okolnostima na tržištu kapitala i drugim čimbenicima vezanim uz mjesto i razdoblje izgradnje postrojenja.

### Procjena investicije

Ulaganje u izgradnju vjetroelektrane predstavlja temeljni investicijski trošak, odnosno investiranje u dugotrajnu materijalnu imovinu. Strukturu ulaganja čini:

- izrada projektne dokumentacije,
- prethodni građevinski radovi,
- oprema, transport, montaža i ostali troškovi,
- spoj na prijenosnu električnu mrežu.

Po instaliranom kW investicija s priključnim mjestom iznosi 1.490 €, a najveći dio u ukupnom iznosu investicije čini oprema, čija je cijena na tržištu neovisna o lokaciji postrojenja. Troškovi održavanja obuhvaćaju troškove redovitih periodičkih obilazaka u svrhu pregleda, provjere i zamjene potrošnih dijelova, kao i troškove nakon svake ekstremne situacije u okolini. Prosječni troškovi pogona i održavanja iznose 30,52 €/MWh (3,05 c€/kWh proizvedene električne energije), kroz životni vijek projekta, odnosno 58.606 €/MW. Visina troškova pogona i održavanja iznosi prosječni 22,98 postotni udio godišnjeg prihoda kroz vijek efektuiranja, pri čemu se u prvih 12 godina pogona trošak korigira za iznos inflacije od 3%. Na godišnjoj razini, udio ukupnih troškova u ukupnim prihodima je varijabilan. Tijekom prve dvije godine proizvodnje električne energije, ukupni troškovi pogona i održavanja su najniži (18,05% ukupnih prihoda u 2012. godini, odnosno 18,08% u 2013. godini), jer se trošak održavanja definira kao 50% iznosa troška održavanja u preostalim godinama. U 2014. godini udio ukupnih troškova pogona i održavanja iznosi 23,53% ukupnih prihoda te se do 2024. godine (prvih 12 godina pogona) korigira za godišnju stopu inflacije. Od 2024. godine do kraja vijeka efektuiranja projekta, udio je nepromijenjen na razini od 23,53% godišnjih prihoda.



### Amortizacija

Vrijednost građevinskih radova i materijalne imovine otpisana je linearnom metodom po stopama, definiranim Pravilnikom o amortizaciji<sup>1</sup>, a koje iznose:

- 5,00% za građevinske radove,
- 5,00% za materijalnu imovinu.

Manji udio nematerijalne imovine amortiziran je po stopi od 20%.

### Poslovni rashodi

Važan korak u financijskoj analizi izgradnje VE „Malo vitra” odabir je izvora financiranja, i to ne samo zbog nužnosti zatvaranja financijske konstrukcije, već i zbog obračuna financijskih obveza koje poduzeće ima prema kreditoru. Za ulaganje u VE „Malo vitra” predviđeno je zaduživanje podizanjem kredita u komercijalnoj banci u visini 70% ukupne investicije. Cijena kapitala, kao element proračuna isplativosti ulaganja u VE „Malo vitra”, izračunata je uz sljedeće uvjete:

- kreditni rok od 12 godina,
- kamatna stopa od 5% godišnje,
- rok odgode plaćanja (početak) od 1 godine,
- interkalarna kamata od 5% koja se pripisuje dugu,
- trošak obrade kredita u iznosu od 0,90% ukupno pozajmljenih sredstava koji se pripisuje dugu,
- otplata glavnice koja se provodi u jednakim polugodišnjim anuitetima.

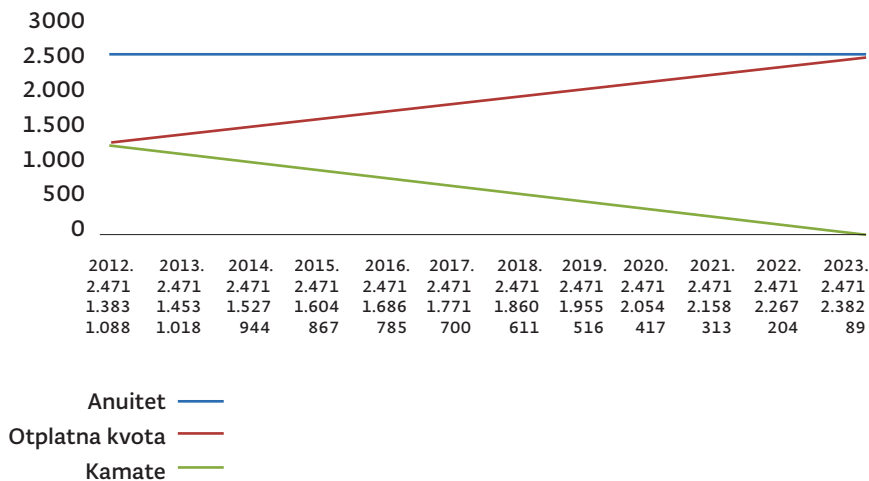
Što se ostalih rashoda tiče, potrebno je istaknuti da se osim standardnih rashoda, uključuje i trošak dekomisije koji je procijenjen na razini 1% ukupne investicije. U ostale se rashode uključuju trošak naknade lokalnim zajednicama u iznosu od 0,01 kn/kWh, kao i trošak naknade Državnom proračunu Republike Hrvatske u iznosu od 1,5% ukupnih prihoda na godišnjoj razini.

Struktura i dinamičko kretanje ukupnih kreditnih obveza preuzetih radi financiranja projekta VE „Malo vitra” prikazani su na Slici 1.

Slika 1

Struktura i dinamičko kretanje ukupnih kreditnih obveza projekta „Malo vitra“

VJETROELEKTRANE



### Procjena otkupne cijene električne energije

U Republici Hrvatskoj se proizvođačima energije iz obnovljivih izvora nudi povlašten status, odnosno zajamčen otkup ukupne količine proizvedene električne energije. Otkupna cijena definirana je Tarifnim sustavom za proizvodnju električne energije iz obnovljivih izvora energije i kogeneracija.<sup>2</sup> Tarifnim sustavom se utvrđuje otkupna cijena (izražena u kn/kWh) za električnu energiju isporučenu iz postrojenja koja koriste obnovljive izvore energije, za vrijeme važenja ugovora o otkupu električne energije, koji se sklapa na određeno vrijeme od 12 godina. Također, Tarifni sustav predviđa da se visina poticajne cijene godišnje korigira za indeks cijena na malo, na način da se poticajna cijena iz prethodne kalendarske godine pomnoži s godišnjim indeksom cijena na malo za prethodnu kalendarsku godinu.

Na temelju gore navedenog, prognoza otkupne cijene električne energije napravljena je temeljem sljedećih pretpostavki:

- za period 2012. do 2024. — definirana otkupna cijena za 2010. (HROTE) u iznosu od 721 kn/MWh (0,7210 kn/kWh) korigira se za inflaciju (promjenu indeksa potrošačkih cijena) koja je do 2015. temeljena na projekcijama MMF-a<sup>3</sup>, a od 2015. do 2024. pretpostavlja se da će inflacija iznositi

nepromijenjenih 3% na međugodišnjoj razini.

- Za period 2024. do 2031. — pretpostavlja se da će se otkup vršiti po tržišnoj cijeni koja je na razini cijene ostvarene u zadnjoj godini isporuke po („povlaštenoj”) cijeni definiranoj tarifnim stavkama iz Tarifnog sustava te da će cijena biti nepromijenjena kroz preostali životni vijek projekta.

### Prihodi od proizvodnje električne energije

Prodajom električne energije nastaje poslovni događaj koji povećava financijski i ekonomski potencijal ulaganja u VE „Malo vitra”. Primici ostvareni prodajom električne energije ovise o količini proizvedene električne energije i njenoj cijeni, dok količina proizvedene energije ovisi o vremenskim prilikama koje mogu znatno odstupati od godine do godine. Projekcija prihoda od proizvodnje električne energije temelji se na referentnom scenariju obujma proizvodnje, referentnoj otkupnoj cijeni električne energije i dinamici ulaska vjetroagregata u pogon (početkom 2012. godine, svi vjetroagregati proizvode električnu energiju). Projekcija prihoda od prodaje električne energije, temeljena na projiciranim otkupnim cijenama prema Tarifnom sustavu, prikazana je u Tablici 3.

## VJETROELEKTRANE

Godina pogona	Godina	Otkupna cijena električne energije €/MWh	Proizvodnja MWh	Prihod od prodaje električne energije (000€)
0	2011.	101,59	—	4.018
1	2012.	104,64	38.400	4.139
2	2013.	107,78	38.400	4.263
3	2014.	111,01	38.400	4.391
4	2015.	114,34	38.400	4.522
5	2016.	117,77	38.400	4.658
6	2017.	121,31	38.400	4.798
7	2018.	124,94	38.400	4.942
8	2019.	128,69	38.400	5.090
9	2020.	132,55	38.400	5.243
10	2021.	136,53	38.400	5.400
11	2022.	140,63	38.400	5.562
12	2023.	144,84	38.400	5.562
13	2024.	144,84	38.400	5.562
14	2025.	144,84	38.400	5.562
15	2026.	144,84	38.400	5.562
16	2027.	144,84	38.400	5.562
17	2028.	144,84	38.400	5.562
18	2029.	144,84	38.400	5.562
19	2030.	144,84	38.400	5.562
20	2031.	144,84	38.400	5.562
Prosjek kroz vijek pogona		132,19	38.400	5.076

Na kraju razdoblja efektuiranja<sup>4</sup> ostaje materijalna imovina s određenom likvidacijskom vrijednošću. Osim ostatka vrijednosti materijalne imovine, prestankom efektuiranja investicije dolazi do oslobađanja obrtnih sredstava koja su bila vezana u njezinim poslovnim operacijama, čime se stvaraju slobodna novčana sredstva za poduzeće.

### Ocjena investicijskog projekta

Učinkovitost ulaganja u projekt ovisi o učincima projekta koji se ostvaruju, a koji utječu na ekonomski i financijski potencijal investitora. Ocjena financijskog potencijala projekta podrazumijeva ocjenu likvidnosti projekta (analizu novčanih tokova). Procijenjenim tokovima novca dobivene su potrebne informacije za donošenje odluke o prihvatljivosti projekta izgradnje vjetroelektrane na lokaciji „Malo vitra“.

### Ocjena likvidnosti projekta

Financijska djelotvornost projekta određena je veličinom i dinamikom novčanih tokova za koje se očekuje da će biti ostvareni u budućnosti.

Temelj ocjene financijskog potencijala, odnosno likvidnosti, je u procjeni sposobnosti investicijskog projekta da u svakom trenutku tijekom cijelog vijeka projekta podmiri svoje dospjele financijske obveze.

Uz početno ulaganje od 29.800.000 €, financiranje 70% investicije iz podignutog kredita, obujam godišnje proizvodnje električne energije od 38,4 GWh, prosječnom otkupnom cijenom od 966,31 kn/MWh za isporučenu električnu energiju kroz 20 godina eksploatacije vjetra, projekt je u svim godinama životnog vijeka likvidan. Apsolutni iznos pozitivnog toka novca tijekom životnog vijeka rada vjetroelektrane, temelj je za pozitivnu ocjenu neto tokova novca u financijskom toku kao dijelovima čiste novčane akumulacije, a time i sveukupne likvidnosti projekta. Kumulativni neto primici od poslovanja su pozitivni kroz cijeli životni vijek projekta, uključujući i dvanaestogodišnje razdoblje vraćanja anuiteta po preuzetom kreditu, pri čemu u prvoj godini pogona ve „Malo vitra“ neto primici iznose 687.000 €, dok u 2031. godini neto primici generirani proizvodnjom i prodajom električne energije dosežu 5.464.000 €. Izbor izvora financiranja, cijena i rok vraćanja kredita označavaju kritične parametre, naročito u prvim godinama pogona, koji najznačajnije utječu na likvidnost projekta i sposobnost servisiranja preuzetih kreditnih obveza.

Sumarni pregled financijskog toka sredstava generiranih projektom ve „Malo vitra“, kao i novčanog toka dan je u Tablicama 4 i 5.

Tablica 4  
Financijski tok projekta VE „Malo vitra“

Godina pogona	Novčani primici						Novčani izdaci									
	Izvori financiranja			Troškovi pogona i održavanja			Materijalni troškovi			Troškovi pogona i održavanja			Novčani izdaci			
	Od prodaje električne energije	Vlastita sredstva	Kreditna sredstva	Ostatak vrijednosti projekta	Ukupni novčani primici	Investicije	Troškovi goriva	Troškovi održavanja		Troškovi materijalni	Troškovi rada	Ostali troškovi poslovanja* (nematerijalni)	Anuitet	Porez na dobitak	Ukupni novčani izdaci	Neto primici
								Troškovi održavanja	troškovi							
2011.	0	8.940	20.860		29.800	29.800	0	0	0	0	0	0	0	29.800	0	
2012.	4.018				4.018		0	221	115	155	234	2.471	134	3.331	687	
2013.	4.139				4.139		0	229	120	159	240	2.471	168	3.387	752	
2014.	4.263				4.263		0	470	123	164	245	2.471	157	3.631	632	
2015.	4.391				4.391		0	485	127	170	251	2.471	192	3.696	695	
2016.	4.522				4.522		0	501	131	175	257	2.471	228	3.763	759	
2017.	4.658				4.658		0	516	135	180	264	2.471	299	3.866	792	
2018.	4.798				4.798		0	533	139	186	271	2.471	338	3.938	860	
2019.	4.942				4.942		0	549	143	191	279	2.471	379	4.013	929	
2020.	5.090				5.090		0	567	147	198	286	2.471	421	4.090	1.000	
2021.	5.243				5.243		0	584	153	203	293	2.471	466	4.170	1.073	
2022.	5.400				5.400		0	602	157	210	302	2.471	511	4.253	1.147	
2023.	5.562				5.562		0	621	162	217	309	2.471	559	4.339	1.223	
2024.	5.562				5.562		0	621	162	217	309	0	577	1.886	3.676	
2025.	5.562				5.562		0	621	162	217	309	0	577	1.886	3.676	
2026.	5.562				5.562		0	621	162	217	309	0	577	1.886	3.676	
2027.	5.562				5.562		0	621	162	217	309	0	577	1.886	3.676	
2028.	5.562				5.562		0	621	162	217	309	0	577	1.886	3.676	
2029.	5.562				5.562		0	621	162	217	309	0	577	1.886	3.676	
2030.	5.562				5.562		0	621	162	217	309	0	577	1.886	3.676	
2031.	5.562			1.788	7.350		0	621	162	217	309	0	577	1.886	5.464	

\* troškovi pogona i održavanja obuhvaćaju naknade za korištenje prostora, ostale materijalne troškove pogona, troškove plaća, naknade lokalnim zajednicama, premije osiguranja i troškove održavanja

Tablica 5  
Novčani tok projekta VE „Malo vitra“

Godina pogona	Prihodi		Troškovi pogona i održavanja	Neto tijek novca od poslovnih aktivnosti	Otplata kredita (anuitet)	Neto prihodovna gotovina	Glavnica	Amortizacija	Podloga za oporezivi prihod	Oporezivi prihod	Porez na dobitak 20 %	Neto tijek novca
	Od prodaje električne energije	Ukupni prihodi										
2012.	4.018	4.018	725	3.293	2.471	822	1.383	1.533	-150	672	134	687
2013.	4.139	4.139	748	3.390	2.471	919	1.453	1.533	-80	839	168	752
2014.	4.263	4.263	1.003	3.260	2.471	789	1.527	1.533	-6	783	157	632
2015.	4.391	4.391	1.033	3.358	2.471	887	1.604	1.533	71	958	192	695
2016.	4.522	4.522	1.064	3.458	2.471	987	1.686	1.533	153	1.140	228	759
2017.	4.658	4.658	1.096	3.562	2.471	1.091	1.771	1.368	403	1.494	299	792
2018.	4.798	4.798	1.129	3.669	2.471	1.198	1.860	1.368	492	1.690	338	860
2019.	4.942	4.942	1.163	3.779	2.471	1.308	1.955	1.368	587	1.895	379	929
2020.	5.090	5.090	1.198	3.892	2.471	1.421	2.054	1.368	686	2.107	421	1.000
2021.	5.243	5.243	1.234	4.009	2.471	1.538	2.158	1.368	790	2.328	466	1.073
2022.	5.400	5.400	1.271	4.129	2.471	1.658	2.267	1.368	899	2.557	511	1.147
2023.	5.562	5.562	1.309	4.253	2.471	1.782	2.382	1.368	1.014	2.796	559	1.223
2024.	5.562	5.562	1.309	4.253	0	4.253	0	1.368	-1.368	2.885	577	3.676
2025.	5.562	5.562	1.309	4.253	0	4.253	0	1.368	-1.368	2.885	577	3.676
2026.	5.562	5.562	1.309	4.253	0	4.253	0	1.368	-1.368	2.885	577	3.676
2027.	5.562	5.562	1.309	4.253	0	4.253	0	1.368	-1.368	2.885	577	3.676
2028.	5.562	5.562	1.309	4.253	0	4.253	0	1.368	-1.368	2.885	577	3.676
2029.	5.562	5.562	1.309	4.253	0	4.253	0	1.368	-1.368	2.885	577	3.676
2030.	5.562	5.562	1.309	4.253	0	4.253	0	1.368	-1.368	2.885	577	3.676
2031.	5.562	5.562	1.309	4.253	0	4.253	0	1.368	-1.368	2.885	577	3.676

\* - troškovi pogona i održavanja obuhvaćaju naknade za korištenje prostora, ostale materijalne troškove pogona, troškove plaća, naknade lokalnim zajednicama, premije osiguranja i troškove održavanja

### 368 Račun dobiti i gubitka

VJETROELEKTRANE

Projekcija dobiti i gubitka (izvještaj o dobiti) financijsko je izvješće (račun) koje predočava profitabilnost poslovnih aktivnosti projekta tijekom promatranih godina eksploatacije, odnosno prihode i rashode, kamate i porezne efekte te čistu i zadržanu dobit koju generira projekt izgradnje VE „Malo vitra“.

Dobiveni rezultati računa dobiti i gubitka prikazani u Tablici 6, pokazuju da projekt VE „Malo vitra“ kroz cijeli životni vijek posluje s dobiti koja se kreće od 537.000 € ostvarenih u prvoj godini pogona do 2.308.000 € u posljednjoj godini pogona.



Tablica 6

Projekcija računa dobiti i gubitka projekta VE „Malo vitra“

Godina pogona	Prihodi			Rashodi							Dobitak nakon oporezivanja		
	Od prodaje električne energije	Ukupni prihodi	Materijalni troškovi			Troškovi rada	Amortizacija	Rashodi financiranja (kamate)	Ostali nematerijalni troškovi	Ukupni rashodi		Porez na dobitak 20 %	
			Troškovi goriva	Troškovi održavanja	Troškovi materijalni								Ostali troškovi
2012.	4.018	4.018	0	221	120	155	1.533	1.088	234	3.346	672	134	537
2013.	4.139	4.139	0	229	123	159	1.533	1.018	240	3.299	839	168	672
2014.	4.263	4.263	0	470	127	164	1.533	944	245	3.480	783	157	626
2015.	4.391	4.391	0	485	131	170	1.533	867	251	3.433	958	192	766
2016.	4.522	4.522	0	501	135	175	1.533	785	257	3.382	1.140	228	912
2017.	4.658	4.658	0	516	139	180	1.368	700	264	3.164	1.494	299	1.195
2018.	4.798	4.798	0	533	143	186	1.368	611	271	3.108	1.690	338	1.352
2019.	4.942	4.942	0	549	147	191	1.368	516	279	3.047	1.895	379	1.516
2020.	5.090	5.090	0	567	153	198	1.368	417	286	2.983	2.107	421	1.686
2021.	5.243	5.243	0	584	157	203	1.368	313	293	2.915	2.328	466	1.863
2022.	5.400	5.400	0	602	162	210	1.368	204	302	2.843	2.557	511	2.046
2023.	5.562	5.562	0	621	162	217	1.368	89	309	2.766	2.796	559	2.237
2024.	5.562	5.562	0	621	162	217	1.368	0	309	2.677	2.885	577	2.308
2025.	5.562	5.562	0	621	162	217	1.368	0	309	2.677	2.885	577	2.308
2026.	5.562	5.562	0	621	162	217	1.368	0	309	2.677	2.885	577	2.308
2027.	5.562	5.562	0	621	162	217	1.368	0	309	2.677	2.885	577	2.308
2028.	5.562	5.562	0	621	162	217	1.368	0	309	2.677	2.885	577	2.308
2029.	5.562	5.562	0	621	162	217	1.368	0	309	2.677	2.885	577	2.308
2030.	5.562	5.562	0	621	162	217	1.368	0	309	2.677	2.885	577	2.308
2031.	5.562	5.562	0	621	162	217	1.368	0	309	2.677	2.885	577	2.308

## Ocjena rentabilnosti projekta

370

VJETROELEKTRANE

Prilikom ocjene rentabilnosti projekta izgradnje VE „Malo vitra“, korištene su sljedeće metode:

- a) metoda razdoblja povrata investicija,
- b) metode diskontiranih tokova novca (neto sadašnja vrijednost, interna stopa povrata i indeks profitabilnosti).

Metode neto sadašnje vrijednosti, interne stope povrata i indeks profitabilnosti, temeljne su metode u svim postupcima financijskog odlučivanja o dugoročnim projektima poduzeća, a ujedno su i ključne za primjenu ekonomskog koncepta vrijednosti. Za razliku od metode razdoblja povrata investicija koja predstavlja jednostavniju metodu za procjenu kapitalnih ulaganja, preostale tri metode se ubrajaju u sofisticiranije metode koje respektiraju vremensku vrijednost novca, te stoga imaju prioritet pred drugim metodama.<sup>5</sup>

Metoda razdoblja povrata investicije utvrđuje koliko je vremena potrebno da bi se povratilo investicijsko ulaganje u projekt, odnosno to je vrijeme tijekom kojeg je potrebno prikupljati neto pozitivne novčane tokove u razdoblju poslovanja da bi se zbroj negativnih neto novčanih tokova iz razdoblja eksploatacije sveo na nulu. Razdoblje povrata početnog novčanog ulaganja u ovaj projekt je u desetoj godini vijeka projekta, odnosno točno razdoblje povrata je 9,13 godina. Važno je napomenuti da VE „Malo vitra“ početno ulaganje vraća u roku u kojem je Ugovorom zajamčen otkup proizvedene električne energije (gotovo tri godine prije njegova isteka), odnosno otkupna cijena iste električne energije. Time se dodatno amortiziraju neizvjesnost i financijski rizici projekta koji proizlaze iz nesigurnosti otkupne cijene električne energije nakon isteka Ugovora o otkupu.

Čista sadašnja vrijednost temeljni je kriterij financijskog odlučivanja. Tako se i metoda neto sadašnje vrijednosti za ocjenu financijske efikasnosti projekta može smatrati temeljnom metodom investicijskog odlučivanja, odnosno temeljnom metodom financijskog odlučivanja uopće.<sup>6</sup> Kriterij neto sadašnje vrijednosti usklađen je s temeljnim ciljem poduzeća, a to je maksimizacija njegove sadašnje vrijednosti. Pozitivna neto sadašnja vrijednost projekta ukazuje na povećanje sadašnje vrijednosti poduzeća – investitora. U skladu s tim kriterijem, ne bi se smjeli prihvatiti projekti koji imaju negativnu neto sadašnju vrijednost jer bi oni smanjivali vrijednost poduzeća.

Rezultat izračuna neto sadašnje vrijednosti projekta VE „Malo vitra“ ukazuje da je projekt prihvatljiv jer je sadašnja vrijednost novčanih primitaka veća od sadašnje vrijednosti novčanih izdataka te ukupna akumulativnost projekta iznosi 13.540.530 €. Uz diskontnu stopu od 6% (1% veća stopa od kamatne stope), neto sadašnja vrijednost iznosi 9.901.270 €, čime je i uz tu pretpostavku projekt rentabilan.

Interna stopa povrata predstavlja drugi temeljni kriterij financijskog odlučivanja. Riječ je o stopi profitabilnosti ulaganja u projekt koja uvažava vremensku vrijednost novčanih tokova u cijelom vijeku efektuiranja projekta.

Projekt VE „Malo vitra“ će u promatranom razdoblju eksploatacije ostvarivati profitabilnost od 9,61% godišnje. Kao relativna mjera djelotvornosti projekta, interna stopa povrata je veća od granične stope povrata (diskontna stopa – 5%) i troška kapitala (kamatna stopa – 5%), što znači da će projekt VE „Malo vitra“ iz čistih primitaka ekonomskog tijeka moći redovito servisirati zajam i poslovati profitabilno.

Indeks profitabilnosti projekta odnos je sadašnje vrijednosti budućih novčanih tokova i početnog troška, odnosno inicijalne investicije. On respektira dinamiku gotovinskih tijekova i vremensku vrijednost novca te daje isti rezultat kao i metoda neto sadašnje vrijednosti. Za razliku od metode neto sadašnje vrijednosti, koja iskazuje očekivani ekonomski doprinos projekta u apsolutnim veličinama, indeks profitabilnosti iskazuje samo relativnu profitabilnost te pomaže pri odlučivanju između investicijskih mogućnosti različitih veličina. On poboljšava investicijske odluke tako da između projekata jednakih čistih sadašnjih vrijednosti izabire onaj koji zahtijeva niže investicijske troškove. Sve dok je indeks profitabilnosti jednak ili veći od 1,00, investicijski je prijedlog prihvatljiv, a čista sadašnja vrijednost bit će o ili pozitivna.<sup>7</sup> Ako je manji od 1, čista sadašnja vrijednost bit će negativna. Indeks profitabilnosti za ovaj projekt iznosi 1,45 te je projekt prihvatljiv prema postavljenom kriteriju prihvata. Kao relativna profitna snaga diskontiranih novčanih tokova prema vrijednosti investicijskih troškova, svaki 1 € inicijalne investicije stvara 1,45 € sadašnje vrijednosti.

Sumarni pregled ocjene rentabilnosti VE „Malo vitra“ prikazan je u Tablici 7.

Tablica 7  
 Ekonomski tijek projekta VE „Malo vitra“

Godina pogona	Novčani primici			Investicije	Troškovi pogona i održavanja					Novčani izdaci			Porez na odbitak	Neto tijek novca nakon plaćanja poreza	Neto tijek novca nakon plaćanja poreza			
	Prihod od prodaje električne energije	Ostatak vrijednosti projekta	Ukupni novčani primici		Troškovi održavanja		Fiksni troškovi			Varijabilni troškovi		Ukupni novčani izdaci				Neto tijek novca prije plaćanja poreza	Neto tijek novca nakon plaćanja poreza	Diskontirano uz stupo od 5%
					Troškovi održavanja i osiguravanja i naknada lokalnoj zajednici	Troškovi rada	Ukupno fiksni troškovi	Ostali materijalni i nematerijalni troškovi	Ukupno varijabilni troškovi	Ukupni novčani izdaci								
											Neto tijek novca nakon plaćanja poreza							
2011.	0		0	0	0	0	0	0	0	29.800	-29.800	0	-29.800	-29.800	-29.800			
2012.	4.018		4.018	395	155	550	175	175	175	725	3.293	134	3.158	-26.642	3.008			
2013.	4.139		4.139	407	159	567	182	182	182	748	3.390	168	3.223	-23.419	2.923			
2014.	4.263		4.263	651	164	816	187	187	187	1.003	3.260	157	3.103	-20.316	2.681			
2015.	4.391		4.391	670	170	840	193	193	193	1.064	3.260	192	3.166	-17.150	2.605			
2016.	4.522		4.522	690	175	865	199	199	199	1.069	3.260	228	3.230	-13.919	2.531			
2017.	4.658		4.658	711	180	891	205	205	205	1.069	3.260	229	3.263	-10.656	2.435			
2018.	4.798		4.798	732	186	918	211	211	211	1.129	3.562	338	3.331	-7.325	2.367			
2019.	4.942		4.942	754	191	945	217	217	217	1.163	3.699	379	3.400	-3.925	2.301			
2020.	5.090		5.090	776	198	974	223	223	223	1.198	3.779	421	3.471	-454	2.237			
2021.	5.243		5.243	798	203	1.002	232	232	232	1.234	3.892	466	3.544	3.089	2.175			
2022.	5.400		5.400	823	210	1.033	238	238	238	1.271	4.009	511	3.618	6.707	2.115			
2023.	5.562		5.562	847	217	1.063	245	245	245	1.309	4.129	599	3.676	10.401	2.057			
2024.	5.562		5.562	847	217	1.063	245	245	245	1.309	4.253	577	3.676	14.077	1.950			
2025.	5.562		5.562	847	217	1.063	245	245	245	1.309	4.253	577	3.676	17.754	1.857			
2026.	5.562		5.562	847	217	1.063	245	245	245	1.309	4.253	577	3.676	21.430	1.768			
2027.	5.562		5.562	847	217	1.063	245	245	245	1.309	4.253	577	3.676	25.106	1.684			
2028.	5.562		5.562	847	217	1.063	245	245	245	1.309	4.253	577	3.676	28.782	1.604			
2029.	5.562		5.562	847	217	1.063	245	245	245	1.309	4.253	577	3.676	32.458	1.528			
2030.	5.562		5.562	847	217	1.063	245	245	245	1.309	4.253	577	3.676	36.135	1.455			
2031.	5.562	1.788		847	217	1.063	245	245	245	1.309	6.041	577	5.464	41.599	2.059			

## Ocjena osjetljivosti projekta

Ocjenom osjetljivosti se ispituje mogućnost projekta da podnese odstupanja i moguće oscilacije prouzrokovane nepredvidivim situacijama u odnosu na planirano. Ocjena osjetljivosti projekta provodi se promjenama ključnih varijabli i predstavlja prikladan instrument za identificiranje kritičnih utjecaja i varijabli koje definiraju granicu isplativosti projekta. Proračun rentabilnosti izveden je za veći broj ključnih varijabli koje značajno utječu na isplativost projekta i koje se međusobno razlikuju u broju sati rada, razini ukupnih investicija, razini troška pogona i održavanja, prosječnoj otkupnoj cijeni električne energije u prvih 12 godina pogona, prosječnoj otkupnoj cijeni električne energije nakon prvih 12 godina, prosječnoj stopi inflacije te diskontnoj stopi.

373

VJETROELEKTRANE

Tablica 8. Varijacija ulaznih parametara ekonomsko – financijske analize

Analiza osjetljivosti (input)	Referentno	-25%	-10%	10%	25%
Promjena broja sati rada (produktivnosti)	1.920	1.440	1.728	2.122	2.400
Promjena razine investicija (po kW)	1.490,00	1.117,50	1.341,00	1.639,00	1.862,50
Promjena razine troškova pogona i održavanja (% od prihoda)	22,98%	17,24%	20,68%	25,28%	28,73%
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. u prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	764,91	573,68	688,42	841,40	956,14
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. nakon prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	1.058,81	794,11	952,93	1.164,69	1.323,51
Promjena prosječne stope inflacije	3%	2,25	2,70%	3,30%	3,75%
Promjena diskontne stope	5%	3,75	4,50%	5,50%	6,25%

Kritični ulazni parametri korišteni za analizu osjetljivosti varirani su (pojedinačno, držeći ostale parametre nepromijenjenima) za  $\pm 10$  i  $\pm 25\%$ .

Rezultati analize osjetljivosti projekta ve „Malo vitra” s utjecajima ključnih varijabli na pojedine metode ocjene rentabilnosti prikazani su u Tablici 8.

Rezultati analize osjetljivosti prikazani u Tablici 9. pokazuju da je rentabilnost projekta najosjetljivija na promjenu sljedećih ključnih varijabli:

- broj sati rada (produktivnost),
- razina ukupnih investicija (€ po kW),

- razina troškova pogona i održavanja (% od prihoda),
- prosječna otkupna cijena električne energije u prvih 12 godina pogona (kn/MWh),
- prosječna otkupna cijena električne energije nakon prvih 12 godina pogona (kn/MWh).

Tablica 9  
Analiza osjetljivosti projekta VE „Malo vitra”

Analiza osjetljivosti (1)	IRR(>diskontne stope)				
	-25%	-10%	0%	10%	25%
Promjena broja sati (produktivnosti)	5,47%	8,03%		11,11%	13,25%
Promjena razine investicija (po kW)	13,91%	11,09%		8,35%	6,75%
Promjena razine troškova pogona i održavanja (% od prihoda)	10,47%	9,96%		9,26%	8,73%
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. u prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	6,75%	8,45%	9,61%	10,79%	12,58%
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. nakon prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	8,61%	9,23%		9,97%	10,46%
Promjena prosječne stope inflacije	9,08%	9,40%		9,83%	10,15%
Promjena diskontne stope	9,61%	9,61%		9,61%	9,61%

Analiza osjetljivosti (2)	NPV(>diskontne stope)				
	-25%	-10%	0%	10%	25%
Promjena broja sati (produktivnosti)	1.256.340	8.626.850		18.454.210	25.824.720
Promjena razine investicija (po kW)	20.990.530	16.520.530		10.560.530	6.090.530
Promjena razine troškova pogona i održavanja (% od prihoda)	16.348.140	14.663.580		12.417.490	10.732.920
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. u prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	5.259.330	10.227.740	13.540.530	16.852.290	21.820.710
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. nakon prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	9.537.030	11.939.130		15.141.930	17.544.040.
Promjena prosječne stope inflacije	11.643.990	12.768.180		14.331.700	15.554.720
Promjena diskontne stope	18.826.500	15.548.660		11.661.360	9.063.040

### Analiza osjetljivosti (3)

### Razdoblje povrata (<12)

375

VJETROELEKTRANE

	-25%	-10%	0%	10%	25%
Promjena broja sati (produktivnosti)	12,39	10,19		8,28	7,27
Promjena razine investicija (po kW)	6,96	8,27		9,97	11,20
Promjena razine troškova pogona i održavanja (% od prihoda)	8,63	8,92		9,34	9,69
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. u prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	12,27	10,19	9,13	8,28	7,27
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. nakon prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	9,13	9,13		9,13	9,13
Promjena prosječne stope inflacije	9,36	9,22		9,04	8,91
Promjena diskontne stope	9,13	9,13		9,13	9,13

### Analiza osjetljivosti (4)

### Indeks profitabilnosti(>1)

	-25%	-10%	0%	10%	25%
Promjena broja sati (produktivnosti)	1,042	1,289		1,619	1,867
Promjena razine investicija (po kW)	1,939	1,616		1,322	1,164
Promjena razine troškova pogona i održavanja (% od prihoda)	1,549	1,492		1,417	1,360
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. u prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	1,176	1,343	1,454	1,566	1,732
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. nakon prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	1,320	1,401		1,508	1,589
Promjena prosječne stope inflacije	1,391	1,428		1,481	1,522
Promjena diskontne stope	1,632	1,522		1,391	1,304

Tablica 10

Kritična promjena analiziranih parametara koja projekt VE „Malo vitra“ čini rentabilnim

Parametar	Referentno	Promjena koja zadovoljava kritične uvjete	%
Promjena broja sati (produkciji)	1.920	1.391	-27,55%
Promjena razine investicija (€ po kW)	1.490,00	2.167,03	45,44%
Promjena razine troškova pogona i održavanja (% od prihoda)	22,98%	46,30%	101,48%
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. u prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	764,91	452,23	-40,88%
Promjena prosječne otkupne cijene el. en. nakon prvih 12g. pogona(početna u razdoblju) (kn/MWh)	1.058,81	163,54	-84,55%
Promjena prosječne otkupne cijene električne energije (kroz životni vijek) (kn/MWh)	966,31	700,03	-27,56%

Uz prethodno provedene analize osjetljivosti, napravljena je i dodatna dinamička scenarijska analiza promjene ključnih varijabli uz koje je rentabilnost projekta najosjetljivija. Za razliku od prethodnih analiza, u ovom slučaju su ključne varijable varirane istovremeno u različitim smjerovima u odnosu na referentne (planirane) vrijednosti, a rezultati su podijeljeni u sljedeće scenarije prikazane u Tablici 11.



Tablica 11

Dinamička scenarijska analiza simultane promjene kritičnih parametara

Najnepovoljniji scenarij 377

VJETROELEKTRANE

Parametar	Referentno	Promjena	IRR	NPV	Povrat	PI
Pad broja sati (produktivnosti)	1.920	1.728				1,074
Promjena razine troškova pogona i održavanja (% od prihoda)	22,98%	28,73%	5,89%	2.216.090	11,36	-40,88%
Pad prosječne otkupne cijene el. en. nakon prvih 12g. (kn/MWh)	1.058,81	794,11				-84,55%
Promjena prosječne otkupne cijene električne energije (kroz životni vijek) (kn/MWh)	966,31					-27,56%

Parametar	Referentno	Promjena	IRR	NPV	Povrat	PI
Pad broja sati (produktivnosti)	1.920	2.400				2,129
Promjena razine troškova pogona i održavanja (% od prihoda)	22,98%	17,24%	14,70%	33.636.720	6,96	-40,88%
Pad prosječne otkupne cijene el. en. nakon prvih 12g. (kn/MWh)	1.058,81	1.323,51				-84,55%
Promjena prosječne otkupne cijene električne energije (kroz životni vijek) (kn/MWh)	966,31					-27,56%

Parametar	Referentno	Promjena	IRR	NPV	Povrat	PI
Pad broja sati (produktivnosti)	1.920	2.400				1,762
Promjena razine troškova pogona i održavanja (% od prihoda)	22,98%	25,28%	12,60%	22.699.930	7,40	-40,88%
Pad prosječne otkupne cijene el. en. nakon prvih 12g. (kn/MWh)	1.058,81	952,93				-84,55%
Promjena prosječne otkupne cijene električne energije (kroz životni vijek) (kn/MWh)	966,31					-27,56%

Rezultati dobiveni u dinamičkoj scenarijskoj analizi pokazuju da će projekt VE „Malo Vitra” biti rentabilan ne samo u slučaju najpovoljnijeg scenarija, već i u slučajevima da kritične ulazne varijable istovremeno poprime vrijednosti pretpostavljene u najnepovoljnijem i najvjerojatnijem scenariju.

Ekonomsko-financijska analiza ulaganja poduzeća-investitora u razvoj vjetroelektrane „Malo vitra” pokazuje da je projekt vjetroelektrane „Malo vitra”, ocijenjen dinamičkim pristupom ocjeni ekonomskog doprinosa, rentabilan. Razdoblje povrata početnog novčanog ulaganja u VE „Malo vitra” je u 10. godini vijeka projekta, sadašnja vrijednost novčanih primitaka je u apsolutnom iznosu na razini od 13.540.530 €, VE „Malo vitra” će u promatranom razdoblju eksploatacije ostvarivati profitabilnost od 9,61% godišnje, dok indeks profitabilnosti iznosi 1,45. Dobiveni rezultati ukazuju da se materijalna osnova projekta povećava kada se uzme u obzir cijeli vijek projekta te da je ulaganje u VE „Malo vitra” opravdano i poželjno, odnosno da će poduzeće-investitor na temelju realizacije projekta VE „Malo vitra”, iz čistih primitaka ekonomskog tijeka, moći redovito servisirati zajam i poslovati profitabilno.

Također, rezultati provedene dinamičke scenarijske analize pokazuju da će projekt biti rentabilan ne samo u slučaju najpovoljnijeg scenarija, već i u slučajevima da kritične ulazne varijable istovremeno poprime vrijednosti pretpostavljene u najnepovoljnijem i najvjerojatnijem scenariju. Prikazana analiza ukazuje da su projekti vjetroelektrana u Republici Hrvatskoj isplativi te da se poticajna otkupna cijena pokazuje kao dovoljno visoka da bi pobudila interes ne samo ovog poduzeća, nego i ostalih potencijalnih investitora.

## PITANJA ZA RASPRAVU:

1. Zbog čega je važno ulagati u alternativne izvore energije u Republici Hrvatskoj? Koji su to sporazumi koje je Republika Hrvatska potpisala, a koji nameću veći udio alternativno dobivene energije? Je li ova industrija važna za hrvatska poduzeća i zbog čega? Na koje načine bi se mogli podupirati razvoj i domaća proizvodnja opreme za eksploataciju obnovljivih izvora energije? Kakav bi utjecaj na ekonomiju mogla imati skuplja električna energija dobivena iz obnovljivih izvora energije u kratkom i dugom roku?
2. Ekonomsko-financijska analiza ulaganja poduzeća-investitora u razvoj VE „Malo vitra” temeljena je na sljedećim ulaznim parametrima:
  - referentni stupanj iskorištenja kapaciteta od \_\_\_\_\_ sati godišnje,
  - referentni obujam proizvodnje električne energije od \_\_\_\_\_ GWh,
  - ukupna investicija: \_\_\_\_\_ €,
  - specifična investicija: \_\_\_\_\_ €/kW,
  - prosječni troškovi pogona i održavanja: \_\_\_\_\_ €/MW (\_\_\_\_\_ c€/kWh),
  - financiranje zaduženjem kod banke na razini \_\_\_\_\_% ukupnih ulaganja na rok od 12 godina, s jednom godinom počeka te kamatnom stopom od \_\_\_\_\_,
  - prosječna otkupna cijena električne energije od \_\_\_\_\_ kn/MWh (kroz životni vijek projekta od 20 godina),
  - diskontna stopa: \_\_\_\_\_%.
3. Je li ovaj projekt vjetroelektrane „Malo vitra” rentabilan ili nije? Koliko je razdoblje povrata početnog novčanog ulaganja u VE „Malo Vitra”, a koja je sadašnja vrijednost novčanih primitaka u apsolutnom iznosu? Hoće li poduzeće – investitor na temelju realizacije projekta VE „Malo vitra” iz čistih primitaka ekonomskog tijeka moći redovito servisirati zajam i poslovati profitabilno?

379

VJETROELEKTRANE

- 1 NN 54/2001
- 2 NN 33/2007
- 3 International Monetary Fund (2010.) World Economic Outlook Database (online). Washington, D.C., SAD: International Monetary Fund. Dostupno na: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/weodata/weorept.aspx?sy=2008&ey=2015&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=71&pr1.y=5&c=960&s=PCPI%2CPCPIPCH%2CPCPIE%2CPCPIEPCH&grp=0&a=> (24.1.2011.)
- 4 Orsag, S. (2002) Osnove budžetiranja kapitala: Tipovi investicijskih projekata. U: Ravlić, S., ur., Budžetiranje kapitala – procjena investicijskih projekata. Zagreb: Masmedia, str. 28
- 5 Vidučić, Lj. (2006) Dugoročne investicijske odluke: Planiranje kapitalnih ulaganja – metoda neto sadašnje vrijednosti. U: Brkanić, V., ur., Financijski menadžment. IV. Izdanje. Zagreb: RRIF, str. 266
- 6 Orsag, S. (2002): Pravila budžetiranja kapitala: Čista sadašnja vrijednost. U: Ravlić, S., ur., Budžetiranje kapitala — procjena investicijskih projekata. Zagreb, Masmedia, str. 61
- 7 Ibid., str. 73





## O uredniku

Doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić je rođen 1971. godine u Zagrebu. 1998. godine je započeo raditi kao asistent na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu na Katedri za organizaciju i menadžment gdje je danas docent i budući pročelnik te predaje različite kolegije poput „Društvene odgovornosti poduzeća“, „Poslovne etike“, „Menadžmenta“, „Projektnog menadžmenta“ i „Menadžmenta promjena“. Unutar kolegija potiče studente na inovativnost i odgovornost naspram njihove buduće uloge u društvu. Jedan je od osnivača najveće studentske udruge ESTUDENT i njihov je mentor te radi na širenju mreže Svjetskog ekonomskog foruma u Davosu. Autor je i koautor na knjigama i člancima koji su izdani u Hrvatskoj i inozemstvu te je učesnik mnogih konferencija. Radio je na različitim projektima za UNDP, Svjetsku banku, IFC, COOP, Raiffeisen International, Toyotu, Novartis, IBM, ARGO, Privrednu banku Zagreb, Hrvatski Telekom i mnoge druge. Trenutačno radi na Indeksu društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i potiče inovativnost kroz projekt „Kreativne dimenzije – inspirirano Toyotom“. Iznad svega ponosan je otac dva dječaka i muž.

## Recenzije djela

384

Društveno odgovorno poslovanje danas je široko usvojena poslovna praksa u svim razvijenim zemljama svijeta. Četiri su temeljna područja djelovanja poduzeća u kontekstu društveno dogovornog poslovanja: adekvatna alokacija oskudnih resursa na tržištu, odnos prema zaposlenicima i kupcima, zaštita okoliša te odnos s lokalnom zajednicom i društvom u cjelini. Ova Zbirka primjera dobre prakse na pristupačan, razumljiv i interesantan način odražava najbolju praksu na području društveno odgovornog poslovanja koja trenutno postoji u Hrvatskoj, sa željom da takva praksa postane općeprihvaćena. Predmet istraživanja u ovoj Zbirci je niz vrlo aktualnih studija slučajeva, a ona ujedno pohvaljuje i potiče primjenu dobre poduzetničke i menadžerske prakse u hrvatskom kontekstu. Zbog toga je iznimno važno da bude dostupna znanstvenoj javnosti i studentima, menadžerima na svim područjima djelovanja, od gospodarstva, javnih službi do državne administracije te da postane nezaobilazna literatura na radnom stolu svakog poslovnog čovjeka i poduzetnika koji želi dobiti jasan uvid u principe i norme odgovornog poslovnog ponašanja u svakodnevnom poslovanju.

prof. dr. sc. Marijan Cingula,

profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu

U Hrvatskoj se društveno odgovorno poslovanje promovira posljednjih petnaestak godina, a veći dio tog perioda proveli smo pokušavajući objasniti da DOP nisu samo donacije, već da se radi o nizu mjera integriranih u strateški proces odlučivanja i poslovanja poduzeća. Danas je u Hrvatskoj još uvijek prisutan nedostatak razumijevanja o tome što sve uključuju mjere i aktivnosti društvene odgovornosti, a vrlo je teško pronaći pokušaje da se načela društvene odgovornosti prilagode i oblikuju prema specifičnim uvjetima poduzeća. Zbog toga studije slučajeva okupljene u ovoj Zbirci primjera predstavljaju prvi ozbiljan pokušaj u Hrvatskoj da se na temeljit i analitički način prikažu razni oblici i modeli društveno odgovorne prakse poduzeća. Dodatnu vrijednost Zbirke predstavlja edukativni proces studenata uključenih u projekt, koji su kao dio tima ili individualno sudjelovali u izradi studija slučajeva. Također, Zbirka je i jedan od načina da se prepoznaju i nagrade oni poslovni subjekti koji su svojim trudom i zalaganjem pokušali učiniti nešto dobro za zajednicu. Nadam se da će ova Zbirka biti poticaj drugima da na sustavan i analitički način pristupe integraciji DOP-a u svoje poslovanje te da će u procesu primjene DOP-a u hrvatskom gospodarstvu, ona predstavljati samo prvi svezak.

dr. sc. Mirjana Matešić,  
ravnateljica HR PSOR-a



Kao relativno novo znanstveno i stručno područje, društveno odgovorno poslovanje sve više postaje predmet izučavanja na relevantnim svjetskim akademskim i gospodarskim institucijama, a opća primjena koncepta predstavlja izazov suvremenim ekonomijama. Zbirka studija slučajeva koji prikazuju dobru praksu pruža uvid u prirodu društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj, definira relevantna pitanja s kojima se susreću poduzeća koja takvu praksu primjenjuju, strategije i aktivnosti koje spadaju u njezine ovlasti i načine na koje se društveno odgovornim poslovanjem može uspješno upravljati i organizirati uvjetima i posljedicama koji proizlaze iz globalne financijske krize. Riječ je o Zbirci koju bi, uz studente i menadžere, trebao proučiti svaki poduzetnik i političar jer se u njoj na pristupačan način prikazuju uistinu najuspješnije hrvatske poslovne priče. Ova Zbirka razumljivim jezikom upućuje na to što poslovni ljudi trebaju raditi i kako se uistinu društveno odgovorno ponašati, uz poštivanje načela i normi poslovne kulture i etike, toliko potrebne svijetu u kojem živimo.

prof. dr. sc. Velimir Srića,  
profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu

Svako poslovanje nameće osobnu i društvenu odgovornost te ono ne bi moglo funkcionirati ako nisu ispunjeni određeni kulturni i moralni preduvjeti, kako prema svim interesno – utjecajnim skupinama poduzeća, tako i prema društvu u cjelini. U Europi i širom svijeta raste broj poduzeća koja promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te onu strategiju koja se tiče zaštite okoliša, investirajući na taj način u svoju budućnost i održivi rast. Kako metodu studije slučaja koristim već duži niz godina, mogu s punom sigurnošću izjaviti kako Zbirka primjera dobre prakse sustavno i razumljivo ilustrira prakse domaćih poduzeća koja su društveno odgovorno poslovanje integrirala u svoju strategiju. Posebno je važno istaknuti kako su autori na kraju svake od studija definirali osnovni set pitanja za raspravu koja bi trebala potaknuti osobno razmišljanje i daljnje inoviranje znanja i prakse iz ovog područja. Svaka se dobra studija slučaja bazira na principu objektivnosti autora, prostoru za subjektivnost studenata te triangularnosti metode s obzirom na različite razine prijenosa znanja, teorije koja se njome prenosi i strategije koje su opisane. U tom smislu ova je Zbirka korisna svakom poslovnom čovjeku, posebice menadžerima i poduzetnicima, u postizanju osobne i poslovne izvrsnosti, kao i za stjecanje znanja o toj vrlo aktualnoj temi.

prof. dr. sc. Darko Tipurić,  
profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu

