

# Analiza društveno odgovornog poslovanja na primjeru Heinekena i povezanost s interkulturalnim kompetencijama

---

**Simić, Anamarija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:805383>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*



Veleučilište u Virovitici

[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni diplomski studij Menadžment

ANAMARIJA SIMIĆ

ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERU  
HEINEKENA I POVEZANOST S INTERKULTURALNIM  
KOMPETENCIJAMA

DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stučni diplomski studij Menadžment

ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERU  
HEINEKENA I POVEZANOST S INTERKULTURALNIM  
KOMPETENCIJAMA

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Održivi razvoj i društvena odgovornost

Mentor:

dr.sc. Željka Kadlec, v. pred.

Student:

Anamarija Simić, bacc.oec.

VIROVITICA, 2023.

## Zadatak završnog rada



Veleučilište u Virovitici

*Stručni diplomski studij Menadžmenta - Smjer Menadžment malih i srednjih poduzeća*

**OBRAZAC 1b**

### ZADATAK DIPLOMSKOG RADA

Student/ica: ANAMARIJA SIMIĆ JMBAG: 0307015442

Imenovani mentor: dr. sc. Željka Kadlec, v. pred.

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Analiza društveno odgovornog poslovanja na primjeru Heinekena i povezanost s interkulturalnim kompetencijama*

#### Puni tekst zadatka diplomskog rada:

Prikupljajući i istražujući relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu studentica će dati uvid u teorijske odrednice društveno odgovornog poslovanja i interkulturalizma kao dva zasebna koncepta. Osim toga studentica će analizirati na primjeru Heinekena na koji način je poslovanje usklađeno sa konceptom održivosti i društveno odgovornog poslovanja, ali i kako interkulturalne kompetencije utječu na poslovanje u okvirima prethodno navedenog koncepta. Na taj način će se povezati teorijski i praktični dio rada i dati doprinos u tom području.

---

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 31.07.2023.

Rok za predaju gotovog rada: 18.09.2023.

Mentor:

dr. sc. Željka Kadlec, v. pred.

*Željka Kadlec*

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

## SAŽETAK

### ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERU HEINEKEN-A I POVEZANOST S INTERKULTURALNIM KOMPETENCIJAMA

#### ANALYSIS OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS IN THE EXAMPLE OF HEINEKEN AND RELATIONSHIP WITH INTERCULTURAL COMPETENCES

**SAŽETAK** – cilj i svrha rada je definiranje ključnih teorijskih pojmova poslovne današnjice te prikaz djelovanja multinacionalne kompanije HEINEKEN i kompanije HEINEKEN Hrvatska u kontekstu interkulturalizma i društveno odgovornog poslovanja. Interkulturalno okruženje i problematika na koju odgovara društveno odgovorno poslovanje, od poduzeća i kompanija zahtijevaju kontinuirana ulaganja, razvoj i napredak. Multinacionalne kompanije moraju prihvatiti odgovornost za utjecaje nastale tokom provedbe poslovnih aktivnosti i odlučiti se na društveno odgovorno djelovanje i održiv razvoj. Česti i intenzivni susreti kulturno različitih skupina, koji karakteriziraju poslovnu sadašnjost, ističu neophodnost razvoja interkulturalnih kompetencija, ulaganja u vještine interkulturalnih komunikatora i govornika te provedbe interkulturalnog obrazovanja. Kroz definiranje teorijskih odrednica te prikaz poduzetih društveno odgovornih i održivih aktivnosti kompanije HEINEKEN Hrvatska kao i pristup HEINEKEN-a interkulturalizmu, nastoji se uočiti povezanost interkulturalizma i društveno odgovornog poslovanja. Doprinos rada ogleda se u prikazu pozitivnog praktičnog primjera multinacionalne kompanije usmjerene na društveno i okolišno održivo djelovanje te očuvanje i promicanje društvenih vrijednosti što se izravno veže uz pojam interkulturalizma. Glavni rezultat rada su autoričini prijedlozi namijenjeni daljnjem napretku i djelovanju kompanije HEINEKEN Hrvatska radi ostvarivanja strateški definiranih ciljeva vezanih uz zaštitu okoliša, promicanje društvenih vrijednosti i poticanje odgovornog ponašanja.

**Ključne riječi:** interkulturalizam, interkulturalne kompetencije, održivi razvoj, društveno odgovorno poslovanje

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	2
2.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	2
2.2. Definicija i razine društvene odgovornosti .....	3
2.3. Strategije društvene odgovornosti i suvremeni trendovi .....	8
2.4. Svrha i uloge društveno odgovornog poslovanja.....	9
2.5. Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja .....	11
2.6. Povezanost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja.....	12
3. INTERKULTURALIZAM I NJEGOVI IZAZOVI .....	13
3.1. Teorijsko određenje pojmova interkulturalizma i multikulturalizma .....	13
3.2. Interkulturalizam i kulturne različitosti .....	15
3.3. Razvoj interkulturalne kompetencije .....	18
3.4. Interkulturalno obrazovanje i osjetljivost .....	21
3.5. Utjecaj interkulturalnih kompetencija i interkulturalna komunikacija u poslovanju .....	23
4. ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERU KOMPANIJE HEINEKEN I HEINEKEN HRVATSKA.....	27
4.1. Poslovanje kompanije HEINEKEN.....	29
4.2. Društveno odgovorno poslovanje .....	34
4.3. Usklađenost poslovanja kompanije HEINEKEN sa globalnim ciljevima održivog razvoja do 2030. ....	35
4.4. Prepoznatost društveno odgovornog poslovanja HEINEKEN .....	41
4.5. Interkulturalizam i HEINEKEN .....	42
4.6. Ograničenja istraživanja i analize .....	43
4.7. Mogućnosti napretka.....	44
4.7.1. Mogućnosti napretka u području zaštite okoliša.....	44
4.7.2. Mogućnosti napretka u području društvenih vrijednosti.....	47
4.7.3. Mogućnosti napretka u području odgovornog ponašanja .....	50
5. ZAKLJUČAK.....	53
6. POPIS LITERATURE.....	54
7. POPIS ILUSTRACIJA.....	59

# 1. UVOD

Razvoj IT sektora, utjecaj procesa globalizacije i sve učestalije migracije uslijed nestabilnih životnih uvjeta u pojedinim dijelovima svijeta, rezultirale su češćim i intenzivnijim susretima kulturno različitih skupina. Suradnja, razumijevanje i prihvaćanje kulturnih razlika neophodni su i izvan poslovnog svijeta, u životu svakog pojedinca. Poslovni sastanci, poslovno pregovaranje i inozemna djelovanja kompanija ističu potrebu za ulaganjima u interkulturalne kompetencije i osposobljavanje interkulturalnih govornika i komunikatora. Različitosti između kultura treba poznavati te poslovanje uskladiti s istima, kao i sa društveno odgovornim djelovanjem. Poduzeća moraju prihvatiti odgovornost za vlastite utjecaje na okoliš i društvo te poslovati na obziran i održiv način što im omogućuje usklađivanje poslovnih aktivnosti sa praksom DOP-a.

Problematika rada usmjerena je na pojmove interkulturalizma i društvene odgovornosti u provođenju poslovnih aktivnosti u izazovnim uvjetima današnjice. Radom se nastoji ukazati na važnost razumijevanja interkulturalizma, razvoj interkulturalnih kompetencija i komunikacije te poticanje društvene odgovornosti i održivog razvoja. Navedeni pojmovi se definiraju i promatraju u kontekstu poslovanja kompanije HEINEKEN, odnosno HEINEKEN Hrvatska. S obzirom na tradiciju i razvijenost poslovanja, brojnost tržišta na kojima posluju, sustav vrijednosti, strategije i globalne ciljeve kompanije HEINEKEN, sve prethodno definirane pojmove moguće je promotriti u svjetlu realnog poslovnog sektora. HEINEKEN Hrvatska promatrati će se u kontekstu društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja, dok će se HEINEKEN na globalnoj razini promatrati s aspekta interkulturalizma.

Prvo poglavlje glavnog dijela rada usmjereno je na društveno odgovorno poslovanje, definiciju, razine, vrste i modele društvene odgovornosti kao i na povezanost DOP-a i održivog razvoja. Drugo poglavlje rada pojašnjava pojmove interkulturalizma i multikulturalizma, kulturnih različitosti i migracija te interkulturalnog djelovanja u poslovanju, interkulturalne kompetencije, interkulturalnog obrazovanja i komunikacije. Treće poglavlje glavnog dijela rada usmjereno je na interkulturalizam i DOP koje prikazuje kroz poslovanje, strategije, ciljeve i poduzete aktivnosti kompanije HEINEKEN te navodi mogućnosti napretka u njihovom budućem djelovanju po pitanju zaštite okoliša, očuvanja društvenih vrijednosti i promicanja odgovornog ponašanja.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) upućuje na činjenicu da kompanija, poduzeće ili organizacija preuzima odgovornost za utjecaj na društvo i otisak koji ostavlja za sobom. S ciljem ostvarivanja DOP-a poduzeća u strategije i poslovne procese nastoje integritirati i implementirati aktivnosti usmjerene na ekološke i etičke utjecaje, brigu o potrošačima i ljudskim pravima. Takve se politike provode radi smanjenja negativnih utjecaja poslovanja i povećanja zajedničke koristi za cjelokupno društvo.<sup>1</sup> DOP-om se vrednovanje uspješnosti tvrtke odmiče od dobrih poslovnih rezultata kao jedinog mjerila što DOP čini poslovnim modelom čijom se implementacijom profit ostvaruje na društveno odgovoran način, a jedino se za tvrtke koje ujednačeno upravljaju svojim ekonomskim, ekološkim i društvenim utjecajima može reći da su uspješne.<sup>2</sup>

### 2.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Pojava DOP-a veže se uz politike multinacionalnih kompanija usmjerene na upravljanje rizicima uslijed napada javnosti na ophođenje prema zaposlenicima i okolišu, odnosno na utjecaj koji poslovanje ima na društvo. Kao odgovor na napade, multinacionalne kompanije usmjerile su se na proaktivno ponašanje i implementaciju prakse koja se isticala osjetljivom na problematiku okoliša i društvenih zajednica u okruženju. Srž DOP-a leži u nastojanju je da se ide iznad onoga što propisuje zakon zbog čega se potiče suradnja sa neprofitnim sektorom.<sup>3</sup> „U novoj paradigmi globalno poduzeće se ne može, čak ako i želi, ograničiti na autističnu i bijednu ulogu stroja koji sam sebe valorizira. Njegovi mnogobrojni sugovornici traže da stvarno poštuje, u ekološki kompatibilnoj održivoj perspektivi, načela društvene odgovornosti poduzeća i očuvanja okoliša, što ga čini konkurentnijim na tržištu“ (Curcio, 2005:131). Društveno odgovorno djelovanje je uzajamno poticajno po pitanju poduzeća, njegovih sugovornika i javnosti. Očekivanja i potrebe javnosti poduzeća potiču na DOP, a poduzeća od svojih dobavljača i suradnika očekuju isto.

DOP se intenzivno razvilo tokom posljednjeg desetljeća, uslijed djelovanja globalizacije, razvoja IT sektora, poboljšanja organiziranosti civilnog sektora, educiranosti potrošača i javnosti, rasta potražnje za socijalno osjetljivim investicijama te zagovaranja pozitivnih utjecaja DOP-a na

---

<sup>1</sup> Zvijezda d.o.o. <https://www.zvijezda.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/>, 22.05.2023.

<sup>2</sup> Hrvatska gospodarska komora. <https://dop.hgk.hr/>, 21.05.2023.

<sup>3</sup> Odgovorno.hr. <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, 21.05.2023.



poslovanje od strane kompanija koje su ga implementirale. Iako je potekao od velikih kompanija, načela DOP-a preuzela su i mala i srednja poduzeća, dijelom zbog porasta svijesti o važnosti DOP-a, a dijelom zbog toga što su to velike kompanije zahtijevale od svojih dobavljača.<sup>4</sup> DOP se razvio paralelno sa razvojem svijesti o negativnim utjecajima multinacionalnih kompanija i sa jačanjem paradigme o važnosti kolektivnog odgovornog ponašanja. Pojedinci su postali svjesni utjecaja kompanija kojima daju podršku odlukom o kupnji proizvoda, a kompanije su postale svjesne ovisnosti o zdravlju, količini i krhkosti resursa. U EU se DOP godinama promovirao kao alat za ostvarenje Lisabonskih ciljeva kojima se nastojalo EU promaknuti u najkonkurentnije gospodarstvo čije je djelovanje temeljeno na brizi za okoliš, ekonomiji znanja i društvenoj uključenosti i suradnji.<sup>5</sup> Slijedom svega navedenoga, očekuje se daljnji razvoj i ulaganja u prakse DOP-a i inovativne tehnološke uvjete potrebne za njihovo provođenje. Unatoč razlogu iz koje je DOP nastao, daljnji razvoj DOP-a više se ne temelji na negativnostima poslovanja kompanija, već na pozitivnim učincima DOP-a na poslovanje.

## **2.2. Definicija i razine društvene odgovornosti**

DOP je preuzeta obveza menadžmenta da odluke koje donosi i aktivnosti koje poduzima budu u skladu sa dobrobiti i interesima društva i pojedincima, odnosno da snosi odgovornost za utjecaj na okoliš i društvo. DOP je i stupanj do kojega poduzeća svojim djelovanjem obogaćuju društvo bez da se služe direktnim financijskim, tehničkim i inim komponentama poslovanja. U poslovanju usklađenom s DOP-om koristi se trobilančni pristup usmjeren na gospodarstvo/profit, društvo/ljude i okoliš/planet.<sup>6</sup> Trobilančni pristup moguće je iščitati i iz formule korporacijske društvene odgovornosti prikazane na Slici 1.

---

<sup>4</sup> Odgovorno.hr. <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, 21.05.2023.

<sup>5</sup> Odgovorno.hr. <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, 21.05.2023.

<sup>6</sup> Ekonomski fakultet u Osijeku. [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf), 22.05.2023.

**Slika 1. Formula korporacijske društvene odgovornosti**



*Izvor: prilagođeno prema Ekonomski fakultet u Osijeku. [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf), 27.05.2023.*

Nastavno na prethodno prikazane vrste odgovornosti koje sačinjavaju korporacijsku društvenu odgovornost, moguće je definirati pet ključnih elemenata DOP-a:

1. tvrtke posluju sa odgovornošću širom od proizvodnje dobara i ostvarivanja profita,
2. odgovornosti tvrtke podrazumijevaju uključivanje u rješavanje društvenih problema, s osobitim naglaskom na probleme koje je tvrtka pomogla stvoriti,
3. interesna grupa tvrtke nisu samo dioničari,
4. transakcije na tržištu nisu jedini utjecaj i profit tvrtke,
5. fokus na ekonomske vrijednosti ne može obuhvatiti vrijednosti koje tvrtka ostvaruje (Buchholz, 1991).

Kako je moguće zaključiti iz ključnih elemenata društveno odgovornog poslovanja, DOP je proces u kome sudjeluje cijela kompanija, a kojim se stremi pružiti javnosti vrijednosti koje nije moguće isključivo kupiti ili prodati. Društveno odgovorno poslovanje tvrtkama omogućuje razvoj i provedbu poslovnih aktivnosti koje, uz profit koji se ostvaruje uslijed djelovanja na motive kupaca, zadovoljavaju potrebe koje nisu usko vezane uz primarne poslovne aktivnosti, poput osjećaja ugone, važnosti i zadovoljstva zbog činjenja za opće i javno dobro. Najuspješnijim pothvatima u segmentu DOP-a pokazale su se aktivnosti vezane uz core business poduzeća.<sup>7</sup> Navedeno znači da će društveno odgovorno poslovanje organizacije biti uspješnije ako je vezano uz primarne funkcije i poslovne aktivnosti. Primjerice, ukoliko kozmetički salon odluči pokloniti besplatne kozmetičke usluge za onkološke pacijentice, ako kompanija čije su poslovne aktivnosti usmjerene na obradu tekstila, pri čemu je jedan od glavnih resursa voda, odluči ugraditi pročišćivač vode i ponovno je koristiti u poslovanju ili ako lokalni OPG odluči surađivati sa neprofitnom organizacijom određenog tipa i njihovim štićenicima omogući sudjelovanje u

<sup>7</sup> Odgovorno.hr. <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, 21.05.2023.

poljoprivrednim radovima kao oblik rehabilitacije ili društvenog kretanja. Društveno odgovorno poslovanje u takvim je slučajevima uspješnije i efikasnije jer ga poduzeće provodi kroz poslovne aktivnosti koje dobro poznaje, koristeći resurse kojima svakodnevno upravlja, a u mogućnosti je brže i jednostavnije uključiti sve razine zaposlenika.

Društveno odgovorno ponašanje ne uočava se isključivo na razini kompanije kao proces na čije se provođenje odlučio vrhovni menadžment, već se definiraju tri razine etičnog poslovanja, razina pojedinca, razina organizacije i razina društva, a zajedno sa pripadajućim aktivnostima prikazane su na Slici 2. Prikazana podjela upućuje na činjenicu da je moguće djelovati društveno odgovorno i izvan okvira kompanije i postupaka provođenja poslovnih aktivnosti, kroz odabire koje pojedinac donosi svakodnevno. Temeljni postulati društveno odgovornog poslovanja temelje se na vjerovanju da je potrebno činiti više za okoliš i društvo te prihvatiti vlastite odgovornosti i utjecaje. Time se ne odbacuje ili zanemaruje zadovoljenje ekonomskih i proizvodnih ciljeva kompanija, već se kompanije usmjerava da postavljene ciljeve ostvare na način koji je prihvatljiv za okoliš i društvo.

**Slika 2. Razine i aktivnosti etičnog poslovanja.**

#### 1. Pojedinac

- osobne vrijednosti, moral, svjetonazor i etički izbori
- odgovornost za vlastite stavove i postupke
- radna etika, usklađivanje poslovnih i osobnih prioriteta

#### 2. Organizacija

- definiranje i komuniciranje pravila ponašanja
- pozitivni primjeri menadžera
- stvaranje lojalnosti i kohezije
- rješavanje etičkih problema u ranoj fazi
- sankcioniranje neetičnog ponašanja

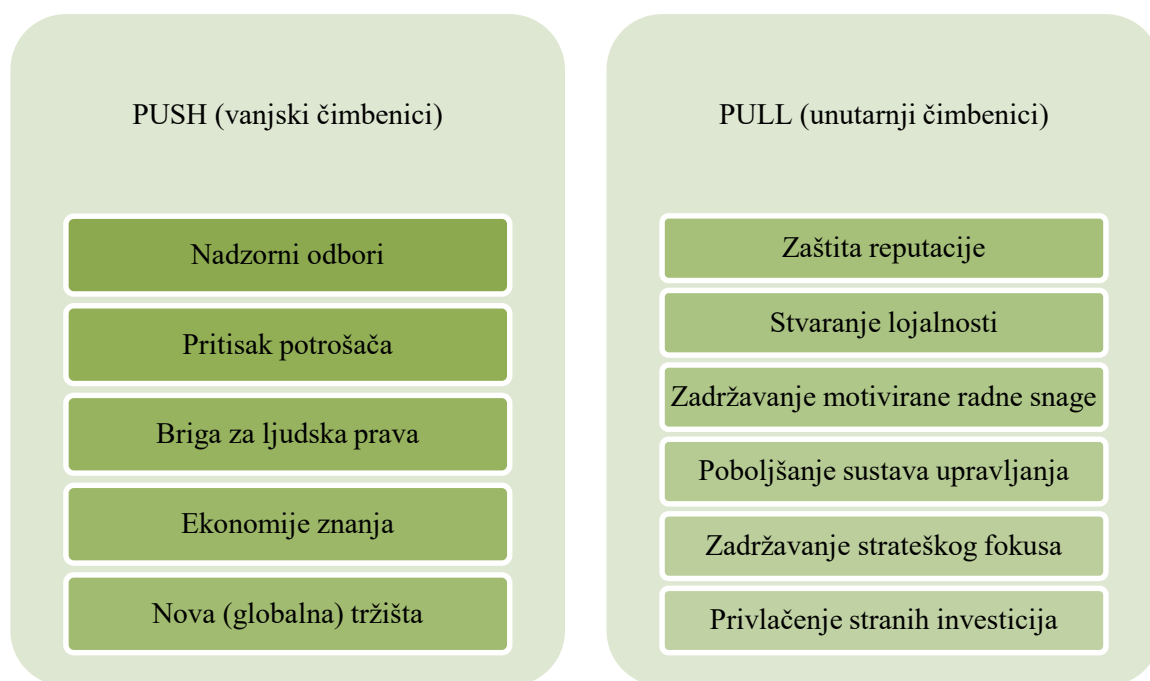
#### 3. Društvo

- briga za odnose s dionicima
- prilika za upravljanje odnosima s dionicima na dobrobit obje strane
- odlučivanje s obzirom na različite interese i prioritete dionika

Izvor: prilagođeno prema Ekonomski fakultet u Osijeku. [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf), 27.05.2023.

Implementacija i integracija DOP-a ovisi o karakteristikama okruženja i organizacije zbog čega ne postoje jedinstveni koraci za njegovo provođenje. Na odluku o prihvaćanju DOP-a kao poslovnog smjera u kome organizacija kreće utječu brojne komponente i faktori poput potreba javnosti i poduzeća, organizacijske kulture i kulture okruženja, upravljačke prakse kompanije i tradicije poslovanja u okruženju te brojni drugi. Unatoč specifičnostima poslovne situacije i okruženja koji utječu na odluku o DOP-u, uočava se odrednica zajednička svima koji posluju društveno odgovorno: društvena odgovornost preuzima na razini cjelokupnog poduzeća i čitavog njegovog raspona djelovanja. To znači da odluka mora biti donešena od strane vodstva poduzeća, ali provedena od strane svih zaposlenika, uključujući vodstvo. Donešenu odluku poduzeće mora pretvoriti u način ponašanja i obrazac ophođenja prema zaposlenicima, tržištu, javnosti i okolišu koji je sveobuhvatan i kontinuiran. Definiranu i prihvaćenu odluku poduzeća najčešće navode u kao dio vlastite misije,<sup>8</sup> a na njezino donošenje utječu čimbenici prikazani na Slici 3.

**Slika 3. PUSH i PULL čimbenici koji utječu na donošenje odluke o DOP-u.**



*Izvor: prilagođeno prema Ekonomski fakultet u Osijeku [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf), 27.05.2023.*

<sup>8</sup> <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, 21.05.2023.

DOP je praksa koja iziskuje predanost na svim razinama i mora biti integrirana u ključne politike i dokumente organizacije. Ne implementira se u kratkom periodu na kratak period, već podrazumijeva posvećenost kroz duža razdoblja i donošenje čvrste odluke o uključenosti. Odluka o društvenoj odgovornosti implementiranoj u poslovne aktivnosti ne donosi se impulzivno i kroz povijest su poduzeća uglavnom prolazila stadije svjesnosti o važnosti DOP-a, osobito u njegovim začecima. Spomenuti stadiji, odnosno faze primarno su povezane uz svijest i sustav vrijednosti poduzeća te spremnost da kroz svoje poslovanje čine više od zakonski propisanog ili očekivanog. Definirano je pet faza postizanja društvene odgovornosti poduzeća, a prikazane su u Tablici 1.

**Tablica 1. Faze postizanja društvene odgovornosti poduzeća.**

FAZA	STAV	OBJAŠNJENJE
1.	Nije naš posao da to popravljamo.	Defanzivna faza u kojoj se poduzeća odriču odgovornosti na praksu i zakonodavstvo; problematika je pitanje drugih, a ne samog poduzeća.
2.	Napravit ćemo koliko je potrebno.	Faza poslušnosti u kojoj poduzeće vrijednosti DOP-a vidi kao trošak poslovanja i nešto što mora napraviti, ali ne vidi dublju vrijednost.
3.	To je samo posao.	Menadžment poduzeća prepoznaje DOP kao dugoročni cilj koji se ne može zanemariti zbog kratkoročnih ciljeva.
4.	To nam daje konkurentsku prednost.	DOP se uvrštava u strategiju poslovanja i takav se način poslovanja ne gleda kao trošak nego kao konkurentska prednost.
5.	Moramo se potruditi da svi to rade.	Poduzeće u suradnji sa civilnim društvom preuzima aktivnu ulogu u ostvarivanju DOP-a.

*Izvor: prilagođeno prema: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf), 27.05.2023.*

Definirane su četiri dimenzije DOP-a i da bi poduzeće poslovalo društveno odgovorno, sve četiri dimenzije moraju biti implementirane u poslovanje. Dimenzije su:

- ekonomska dimenzija – iako su poslovne organizacije stvorene za zadovoljenje potreba javnosti, uzdizanjem kapitalizma primarni cilj više nije zadovoljiti društvo, već ostvariti maksimalan profit zbog čega ekonomska dimenzija ističe da temelji DOP-a počivaju na ekonomiji jer ista pruža neophodne uvjete za društveno odgovorno djelovanje subjekta,
- pravna dimenzija – poduzeća ne smiju djelovati isključivo u skladu sa načelom maksimizacije profita, već poslovanje moraju uskladiti sa zakonima i pravnim smjernicama donešenim od strane vlasti kako bi se uredili uvjeti poslovanja i zaštitilo sve dionike poslovnih aktivnosti,

- moralna dimenzija – odnosi se na aktivnosti i prakse koje se očekuju ili zabranjuju od strane društva, ali nisu uređene zakonom, odnosno na standarde, norme ili očekivanja dionika koje organizacije nisu zakonski dužne ispuniti, ali osjećaju etičku dužnost,
- filantropska dimenzija – aktivnosti usklađene s očekivanjima društva, koje poduzeće prikazuju u dobrom svjetlu i promiču dobrobit ljudi, pri čemu je razlika između etične i filantropske dimenzije činjenica da se poduzeća ne obvezuju poslovati filantropski, već to čine dobrovoljno (Glumac, 2018., prema Crane, Matten i Spence, 2016).

Unatoč ispreplitanju pojmova, društvena odgovornost i korporacijska filantropija nisu sinonimi. Postizanje društvene odgovornosti za kompaniju će rezultirati strateškim prednostima, osigurati će im dugoročna partnerstva i razviti osjećaj zadovoljstva zbog činjenja ispravnih stvari. Kroz DOP kompanije istovremeno djeluju na problematiku od javnog značaja i ostvaruju vlastite operativne ciljeve.<sup>9</sup> Korporacijska filantropija, za razliku od DOP-a, komu se kompanije predaju dugoročno, za kompanije predstavlja dobrovoljna jednokratna djelovanja kojima poduzeće ne ostvaruje dugoročno postavljene ciljeve, ali stvara kratkoročan imidž i riješava jedan konkretan problem. Dakle, DOP je praksa koja se sustavno implementira u kompletno djelovanje poduzeća na duga razdoblja i u sve poslovne aktivnosti, a rezultati su pozitivni i za kompaniju i za javnost, dok je filantropsko djelovanje usmjereno na jednokratne pozitivne rezultate kroz npr. donacije.

### **2.3. Strategije društvene odgovornosti i suvremeni trendovi**

Strategije društvene odgovornosti poduzeća mogu biti opstruktivne, defenzivne, adaptivne i proaktivne. U opstruktivnim strategijama poduzeća demantiraju svoj utjecaj i odgovornost, a u defenzivnima odbijaju preuzeti dodatne aktivnosti, odnosno priznaju samo odgovornosti koje su zakonski propisane ili mogu poslužiti u marketinške svrhe. U adaptivnim strategijama poduzeća pod pritiskom prihvaćaju vlastitu društvenu odgovornost i nastoje provesti akcije i aktivnosti koje će zadovoljiti zakonske, ekonomske i društvene aspekte održivog poslovanja. Najusmjerenije na društvene odgovornosti su proaktivne strategije, a kompanije koje ih implementiraju preuzimaju vodstvo u društvenim pitanjima i služe kao model poslovanja za druge kompanije (Plazonić, 2016). Suvremeni trendovi vezani uz DOP očituju se kroz:

---

<sup>9</sup> Odgovorno.hr. <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, 21.05.2023.

- održive financije (engl. Sustainable finance) – razmatranje ESG (engl. Enviromental, Social and Governance) faktora pri odlučivanju o ulaganju, što rezultira dugoročnim povećanjem ulaganja u održive ekonomske aktivnosti i projekte,
- EU taksonomiju – razvijena s ciljem postavljanja strogih kriterija i lakšeg zaključivanja doprinosi li djelatnost nisko-ugličnom gospodarstvu i klimatskim ciljevima,
- izvještavanje o održivosti – nefinancijsko izvještavanje kojim kompanije djeluju na transparentnost prema dionicima vezano uz utjecaje na društvo i okoliš,
- ciljeve održivog razvoja (engl. Sustainable Development Goals, SDGs) – sedamnaest univerzalnih globalnih ciljeva i 169 podciljeva kojima treba doprinjeti kako bi se osigurao održivi razvoj na poslovnoj ili osobnoj razini.<sup>10</sup>

Iako se na samim počecima razvoja DOP-a i potenciranja iznalaženja inovativnih rješenja koja će regulirati utjecaj kompanija na okruženje i na DOP gledalo kao na trend, danas je moguće izdvojiti trendove DOP-a koje se više ne može promatrati kao prolazno i popularističko rješenje multinacionalnih kompanija, već kao primjere praksi koje usvajaju kompanije različitih veličina i stadija životnih ciklusa. Zahvate DOP-a više nije moguće promatrati kroz prizmu trendovskog djelovanja jer su se dokazali pozitivnima sa stajališta i kompanija i okruženja uslijed čega su postali pozitivni primjeri i modeli za druge kompanije. Pojava DOP-a je promijenila sustav vrijednosti kompanija koje su ga integrirale u poslovanje, ali i percepciju društva prema očekivanom i zadovoljavajućem. DOP se duboko ukorijenio u poslovanje današnjice i nema načina, niti razloga, za napuštanje praksi DOP-a kao ni naznaka da će se to u budućnosti dogoditi.

## 2.4. Svrha i uloge društveno odgovornog poslovanja

Budući da se kompanije koje prakticiraju DOP obvezuju na izradu Izvješća o održivosti koje obuhvaća ekonomsku, okolišnu i društvenu komponentu utjecaja i omogućuje dostupne, usporedive i vjerodostojne informacije, u prednosti se mogu ubrojiti izgradnja povjerenja, lakši pristup kapitalu, stimulacija promjena, transparentnost poslovanja i izgradnja reputacije.<sup>11</sup> Koristi DOP-a za društvenu zajednicu su očite, a korist za poduzeća koja ga upražnjavaju očituje se kroz upravljanje rizikom i reputacijom, što je korist iz koje se prvotno razvio DOP. Uz upravljanje

<sup>10</sup> Institut za društveno odgovorno poslovanje. <https://idop.hr/home/dop-trendovi/>, 22.05.2023.

<sup>11</sup> Zvijezda d.o.o. <https://www.zvijezda.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/>, 22.05.2023.

rizikom, DOP je koristan i za brendiranje poduzeća, a brend je u današnjoj ekonomiji jedna od glavnih imovina poduzeća. Ostvarivanje vjernosti kupaca korist je koja proizlazi iz činjenice da se kroz povezivanje branda s DOP-om utječe na razvoj odnosa s kupcima i njihovu vjernost, a samim time i na prodaju. Prednosti DOP-a uočavaju se i u odnosu kompanija i zaposlenika kroz ostvarivanje zadovoljstva zaposlenika što predstavlja komparativnu korist jer zaposlenike u poduzećima DOP-a karakterizira veća produktivnost, ostvarivanje više kvalitete i rijedi izostanci s posla. Druga prednost koja se uočava u odnosima unutar kompanije odnosi se na osiguravanje kvalitetne radne snage, tj. privlačenje i zadržavanje visoko obrazovanih i stručnih osoba. Što se tiče prednosti DOP-a u poslovnim aktivnostima može se izdvojiti razvoj inovativnosti i sposobnosti prilagodbe promjenama, smanjenje operativnih troškova, dostupnost međunarodnog kapitala te ostvarivanje olakšica i povlaštenog statusa. Razvoj inovativnosti i prilagodbe promjenama znači da DOP poduzeću omogućava nove ideje, perspektive, iskustva i sposobnost brze prilagodbe promjenama u IT sektoru kao i društvenim promjenama. Smanjenje operativnih troškova javlja se kao rezultat pojedinih mjera i aktivnosti DOP-a, osobito onih kojima se uvodi čistija proizvodnja ili onih vezanih uz područje upravljanja ljudskim resursima. Dostupnost kapitala na međunarodnom tržištu još je jedan pozitivan učinak DOP-a koji proizlazi iz činjenice da 86% institucionalnih ulagača na području Europe smatra da upravljanje rizicima vezanim uz društvo i okoliš ima pozitivan utjecaj na dugoročnu tržišnu vrijednost tvrtke, a DOP se smatra izrazom kvalitete upravljanja tvrtkom. Ostvarivanje olakšica i povlaštenog statusa javlja se jer tvrtke koje idu iznad zakonom propisanih uvjeta ostvaruju manji nadzor države, olakšice i povlaštenu status u poslovima s državom. Posljednja prednost DOP-a, ostvarivanje uloge korporativnog građana, odnosi se ne prikaz tvrtke u javnosti, uslijed čega tvrtke koje posluju u skladu sa praksom DOP-a ostvaruju tzv. dozvolu za poslovanje, tj. postaju javno prepoznate kao korisni i dobri korporativni građani.<sup>12</sup>

Mjere DOP-a koje planiraju implementirati u poslovanje, kompanije uglavnom prikazuju u strategijama poslovanja. Djelovanje usklađeno sa obvezama preuzetima pri prelasku na DOP za cilj ima ispunjenje ciljeva navedenih u strategijama poslovanja pri čemu se povezanost DOP-a sa strateškim poslovanjem poduzeća očituje kroz tri stupa: filantropiju, reinženjering poslovanja i promjenu ekosustava poduzeća. Filantropija, kako je već opisano, podrazumijeva donacije koje za poduzeće ne moraju imati izravne ekonomske povrate, npr. Coca-Cola za donacije udrugama

---

<sup>12</sup> Odgovorno.hr. <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, 21.05.2023.



godišnje izdvaja 88 milijuna američkih dolara. Reinženjering poslovanja podrazumijeva razvoj i jačanje poslovnih prilika i profitabilnosti pri čemu se ostvaruju pozitivni učinci sa aspekta društva i okoliša (zadržavanje zaposlenika, smanjenje troškova, uštede energije, smanjenje udjela otpada, recikliranje), npr. Bimbo bakery osigurava besplatno školovanje za zaposlenike. Treći stup je promjena ekosustava poduzeća koja podrazumijeva radikalne zahvate u poslovnom modelu koji u fokus stavljaju rješavanje društvenih problema, a što će rezultirati rastom profitabilnosti, npr., General Electric djeluje kroz inicijativu usmjerenu na rješavanje problema globalnog zatopljenja i klimatskih promjena djelovanjem automobilske industrije.<sup>13</sup> Opisani stupovi temeljni su zahvati DOP-a, a kompanije ih potenciraju na svih razinama poslovanja kroz navođenje u strategijama. Sva tri stupa zahtijevaju predanost svih razina menadžmenta i promjenu svijesti zaposlenika. Koncept DOP-a nastavlja se razvijati kroz jačanje uvjerenja da je odgovornost modernih poduzeća prema društvu sve veća.<sup>14</sup> Promjena svijesti kompanija i usmjeravanje na DOP, kako je prikazano, ne donosi samo benefite društvu kroz socijalno i okolišno usmjerene ciljeve, već i kompanijama koje ga provode čime si osiguravaju kontinuirano, dugoročno i održivo poslovanje.

## **2.5. Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja**

Vrste DOP-a moguće je odrediti s obzirom na vrstu odgovornosti na koju su usmjerena. Odgovornosti mogu biti ekonomskog, zakonskog, etičkog i diskrecijskog karaktera. Ekonomska odgovornost je bazna jedinica poslovnog svijeta, podrazumijeva proizvodnju dobara koje društvo treba i želi praćenu maksimiziranjem profita proizvođača. Zakonska odgovornost obuhvaća sve što društvo smatra prihvatljivim i primjerenim u poslovanju unutar zakonskih okvira. Etička odgovornost odnosi se na aspekte poslovanja i djelovanje kompanije koje nije zakonski propisano i ne rezultira izravnim ekonomskim profitom za poduzeće pri čemu se od menadžera očekuje da posluju u skladu sa etičkim kodeksom i respektiraju prava pojedinaca. Diskrecijska odgovornost je u potpunosti dobrovoljna i pokretana motivacijom poduzeća da doprinosi društvu nevezano uz prethodno nabrojene odgovornosti, pri čemu su aktivnosti diskrecijske odgovornosti usmjerene su na filantropska djelovanja i nadmašuju društvena očekivanja po pitanju benefita za zajednicu (Plazonić, 2016., prema Buble, 2009).

---

<sup>13</sup> Društveno odgovorno poslovanje. [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf), 22.05.2023.

<sup>14</sup> Zvijezda d.o.o. <https://www.zvijezda.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/>, 22.05.2023.

Modeli društvene odgovornosti mogu se izvesti iz odgovora na pitanje prema kome kompanija nastoji biti odgovorna. Ako poduzeće nastoji biti odgovorno isključivo prema sebi i fokusira se na ostvarivanje profita za vlasnika, ono se klasificira kao ekonomski entitet. Ukoliko poduzeće nastoji ostvariti i ekonomski i socijalni doprinos cjelokupnom društvu, radi se o socioekonomskom entitetu. Temeljem te podjele i postavljenog pitanja, definirana su dva modela društveno odgovornog poslovanja: klasični ekonomski model i socioekonomski model. Klasični ekonomski model još se naziva i stockholder modelom i temelji se na retorici da je poduzeće u privatnom vlasništvu i jedini mu je cilj maksimizacija profita uslijed čega menadžeri društvenu odgovornost ispunjavaju zadovoljavajući financijske interese dioničara. Socioekonomski model ili stakeholder model polazi od stava da poduzeće ne ostvaruje samo jedan cilj, već nastoji služiti zajednici. Stakeholdere je moguće definirati u užem i širem smislu. Stakeholderi u užem smislu su svi dionici na kojima se temelji opstanak poduzeća, poput dioničara, zaposlenika i kupaca. U širem smislu, stakeholderi su sve skupine pojedinaca koje imaju mogućnost utjecaja na poduzeće ili skupine na koje poduzeće utječe. Ukoliko poduzeće razmatra stavove svih stakeholdera i posluje sukladno istima, može se zaključiti kako je ono društveno odgovorno (Buble, 2009).

## **2.6. Povezanost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja**

Održivi razvoj temelji se na društvu, okolišu i gospodarstvu. S aspekta društva održivi razvoj je orijentiran na racionalno upravljanje resursima i očuvanje društvenih vrijednosti. S okolišnog aspekta održivi razvoj zagovara zaštitu prirodnih resursa korištenih za prosperitet ljudi, a s gospodarskog stajališta održivi razvoj nastoji očuvati količinu kapitala. To je proces usmjeren na zadovoljenje potreba sadašnjih i budućih naraštaja, a poduzećima omogućava koncentriranje na društvenu, okolišnu i ekonomsku problematiku. Povezanost DOP-a i održivog razvoja iščitava se iz činjenice da poduzeća svoj održivi razvoj temelje na prihvaćanju i integraciji prakse DOP-a. Pojmovi su u srži povezani jer DOP rezultira održivim razvojem, a za postizanje održivog razvoja neophodno je poslovati društveno odgovorno. DOP nastoji postići sklad između ekonomskih i društvenih vrijednosti te očuvanja prirodnih bogatstava i putem svojih politika, implementiranih u strategije poduzeća, osigurava održivi razvoj.<sup>15</sup> Uočava se uzročno-posljedična veza između pojmova i poduzeća koja su sumjerena na dugoročno održivo poslovanje moraju u obzir uzeti

---

<sup>15</sup> Razvojni europski centar inicijativa. <https://centar-reci.hr/odrzivi-razvoj-i-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, 23.05.2023.

društveno odgovorno ponašanje i politike poslovanja prilagoditi elementima DOP-a. Takav nastup na tržištu istovremeno će zadovoljiti stremljenje poduzeća ka ostvarivanju profita, ali bez ugrožavanja resursa budućih naraštaja. Implementacijom DOP-a osigurava se izravan utjecaj na sva tri stupa održivog razvoja, očuvanje resursa potrebnih za proizvodnju, ulaganja u očuvanje društvenih vrijednosti te stvaranje i cirkulaciju kapitala.

### **3. INTERKULTURALIZAM I NJEGOVI IZAZOVI**

Kultura obuhvaća sve karakteristike života određenog društva, tradiciju i običaje, sustave vrijednosti i ponašanje, znanja i vještine, jezik i žargon, religiju, gastronomiju i drugo. Te se karakteristike prenose s koljena na koljeno i postaju način prepoznavanja pripadnika određenog društva. Razvojem globalizacije stvoreno je plodno tlo za migracije, „nomadski“ životni stil i miješanje različitih kultura na istim područjima. Homogenizacija kultura je fenomen poprimanja odlika doseljene kulturološke skupine unutar lokalne zajednice, odnosno stapanje karakteristika više kultura u jednu cjelinu. Odgovor na homogenizaciju i unifikaciju kultura mogu ponuditi interkulturalizam i multikulturalizam, procesi temeljeni na uvažavanju i njegovanju različitosti.

#### **3.1. Teorijsko određenje pojmova interkulturalizma i multikulturalizma**

“Interkulturalizam, za razliku od multikulturalnosti koja označava prisutnost više kultura na istom prostoru, naglašava odnos među kulturama i nužnost međusobne interakcije. Temelji se na dijalogu među kulturama, razmjenu stavova, upoznavanju, suradnji, sudjelovanju u zajedničkim projektima, uzajamnom prilagođavanju, povezivanju i stvaranju međusobnog povjerenja.”<sup>16</sup> Interkulturalizam je širi pojam od multikulturalizma, jer osim što priznaje različitosti među kulturama, stvara i temelje za suživot različitih kulturoloških skupina i potiče toleranciju, dijalog i suradnju (Jelinčić, Gulišija, Bekić, 2010). Interkulturalizam se razvija zbog potrebe za uspostavljanjem ravnoteže među kulturnim različitostima i promiče ideju humanijeg društva (Mesić, 2006). On je i „naziv za oblike znanstvenih istraživanja, izobrazbe, javnih politika prema useljenicima te poslovnih odnosa i komunikacija između tvrtki kojima se omogućuje razumijevanje i suradnja među pripadnicima različitih kultura i naroda i na taj način smanjuju ili

---

<sup>16</sup> HRT. <https://projektdrugi.hrt.hr/pojmovnik/>, 20.05.2023.

uklanjaju predrasude i stereotipi o drugima. Glavno je polazište interkulturalizma relativističko: vrijednosti drugih kultura ne smiju se ocjenjivati prema mjerilima vlastite kulture. Otkrivanje katkada dubokih razlika u vjerovanjima, logičkome mišljenju i društvenim običajima ne mora i ne smije dovesti do međusobnih nesporazuma i sukoba već do stvaranja niza zajedničkih vrijednosti i gledišta te tolerancije prema različitosti.<sup>17</sup> Pozitivni odnosi između različitih kultura nude mogućnost razmjene i uzajamnog razvoja, a interkulturalizam, u današnjici obilježenoj kulturološkim izazovima, omogućuje razvoj pretpostavki za suživot. Suživot različitih kultura očituje se kroz političku kulturu građana, kvalitetu življenja svih prisutnih društvenih i kulturoloških skupina te izgradnju efektivnih i održivih poslovnih odnosa (Kraljević, Filipović, Bilić, 2018). Stoga, interkulturalizam u najvećoj mjeri ne proizlazi iz institucionalnih odredbi i propisa, već iz znanja i moralnih vrijednosti pojedinaca koji čine kulturološku cjelinu.

Interkulturalizam i multikulturalizam se često koristi kao sinonime, ali njihova značenja su različita. Multikulturalizam priznaje prisutnost kulturnih različitosti, ali ne nastoji djelovati na njihovo uključivanje kao što to čini interkulturalizam, odnosno *multikulturalizam* samo upućuje na činjenicu da na prostoru postoji veći broj kultura, dok *interkulturalizam* podrazumijeva da se te prisutne kulture isprepleću i žive u suživotu unatoč svojim razlikama. Oba je fenomena teško definirati, ali su sveprisutni oduvijek, osobito multikulturalizam. Izazovi suživota unutar različitih kulturoloških zajednica prisutni su kroz cijelu povijest čovječanstva, uslijed ratova i osvajanja, migracija, velikih seoba naroda i nomadskog načina života, ali se pojam multikulturalizma definira se relativno kasno, tek 1970-ih (Jelinčić, Gulišija, Bekić, 2010). Definicija tvrdi da je multikulturalizam “kulturna politika koja se temelji na prepoznavanju i poštovanju postojanja različitih grupa unutar jednog društva koje žive zajedno bez nasilja i imaju jednaka prava. Taj pluralizam kultura zahtijeva da društvo dopusti različitim grupama živjeti u skladu sa svojim običajima, jezikom i vrijednostima. On osnažuje kulturnu raznolikost, ali ostavlja mogućnost da neke grupe ostanu izolirane i da među različitim grupama raste distanca.”<sup>18</sup> Na te bi mogućnosti mogao odgovoriti interkulturalizam, ali ukoliko se društvo ne zalaže za njega može se javiti getoizacija određenih područja (primjer: turski okruzi u Njemačkoj) i drugi kulturološki izazovi. Multikulturalizam je politika koja nastoji educirati o kulturama i poticati ravnopravnost i poštovanje. Začetke multikulturalizma vežemo uz pojmove bikulturalizam<sup>19</sup> i bilingvizam<sup>20</sup>. Oni

---

<sup>17</sup> Hrvatska enciklopedija. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27631>, 20.05.2023.

<sup>18</sup> HRT. <https://projektdrugi.hrt.hr/pojmovnik/>, 20.05.2023.

<sup>19</sup> Bikulturalizacija – prihvaćanje dviju kultura u jednakoj mjeri, primjer: miješani brakovi.

se prvo javljaju u Kanadi 1960-ih zbog razvoja odnosa, poticanja povjerenja i komunikacije između frankofonskih i anglofonskih građana. Multikulturalizam je blizak kulturnom pluralizmu<sup>21</sup> i relativizmu<sup>22</sup> i ne podrazumijeva politike kulturne asimilacije ili jednolikosti.<sup>23</sup>

Oba procesa pretpostavljaju da se kulturno različite grupe ili pojedince u potpunosti inkorporira u društvo, ali bez homogenizacije kulture, odnosno bez gubljenja specifičnosti kulture iz koje potječu. „Pomak s multikulturalizma na viši stupanj postiže se interkulturalnim dijalogom kao najvažnijim instrumentom za smanjivanje razlika između većine te manjina i useljenika koji trebaju potporu u borbi protiv socijalne isključenosti.“ (Jelinčić, Gulišija, Bekić, 2010:21). Oba su pojma značajna s obzirom na karakteristike globalnog društva, i u poslovnom svijetu, ali u djelovanju pojedinca. Globalizacija, razvoj tehnologija i društvenih mreža te drugi razlozi otvorili su kanale komunikacije i dodatno istaknule kulturološke razlike. Kulturološke razlike su u kontaktu više nego ikad, u svim društvenim skupinama i klasama, u svakom trenutku i na svakom mjestu, nemoguće ih je izbjeći i neophodno znati prihvatiti i cijeniti.

### 3.2. Interkulturalizam i kulturne različitosti

„Smatra se da su današnji kulturni identiteti pod različitim utjecajima postali nestabilni i lako promjenjivi. Stoga je važno prvo spoznati svoj kulturni identitet, izgraditi ga, a onda biti otvoren za prihvaćanje i razumijevanje drugih kultura bez gubitka vlastitog identiteta“ (Jelinčić, Gulišija, Bekić, 2010:21). Iako se različitosti nastoji promovirati kao posebnosti, sve se češće pojam različitost koristi u negativnom kontekstu, a multikulturalizam se promatra kao prijetnja izvornoj kulturi područja. Problemi koji se mogu javiti u multikulturalnim područjima su:

- “fetišizacija kultura kao homogenih cjelina,
- pozicioniranje manjina i migranata isključivo u etnicitet (ponekad i religiju),
- hijerarhija vrijednosti koja određene kulturne razlike promovira, dok razlike koje su viđene kao nekompatibilne isključuje,
- postavljanje dominantne grupe u poziciju moći koja “tolerira” (ili netolerira) manjine, tj. one koji su percipirani kao različiti”.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Dvojezičnost.

<sup>21</sup> Kulturni pluralizam – priznavanje postojanja i specifičnosti manjinskih skupina.

<sup>22</sup> Kulturni relativizam – ideja da se specifičnosti kultura moraju razmatrati u kontekstu promatrane kulture.

<sup>23</sup> Hrvatska enciklopedija. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42380>, 20.05.2023.

U pozitivnom kontekstu *različitost* se koristi pri pojašnjenju pozitivnih učinaka politike interkulturalizma i isticanja zasluga koje isti ima na uređenje stanja u društvima kroz promociju tolerancije i dijaloga.<sup>25</sup> Kulturna različitost je svojstvo koje razlikuje kulture, a pretpostavlja svijest o potrebi očuvanja tih razlika kao kulturnih bogatstava. Pojam proizlazi iz procesa kulturne unifikacije u užem i širem smislu. U užem smislu odnosi se na nacionalne politike koje ne štite manjinske kulture i njihove specifičnosti, npr. izumiranje manjinskih jezika u pojedinim državama. U širem smislu se kulturna unifikacija promatra kroz rezultate procesa globalizacije gdje masovna kulturna obilježja sabijaju kulturne specifičnosti, npr. hollywoodska filmska industrija nasuprot domaće filmske industrije pojedinog naroda.<sup>26</sup> U okviru javnih kulturnih politika, pojam *različitost* može se smatrati kao „sticky word“, odnosno pojam ovisan o stajalištu iz kojega se promatra uslijed čega može imati brojna značenja (Ahmed, 2020).

Dijaloški pristup razlikama, koji se posljednjih godina promiče, ukazao je na potrebu za dijaloškim interkulturalnim pristupom obrazovanju (Spajić-Vrkaš, 2014). Navedeno upućuje na promjenu paradigme označavanja „drugih“ i početak prihvaćanja drugačijih. Svijest o postojanju različitih skupina u društvu, nije dovoljna, već mora biti poduprta znanjem, obrazovanjem i poznavanjem radi tolerancije i uključivanja. Nužno je da se različitosti promatra kao bogatstva i izvor znanja te čuva od unifikacije i homogenizacije, ističe na pozitivne načine, ali ne koristi kao opravdanje za stereotipizaciju, rasizam i ksenofobiju.

“Pojmom *migracije* označavamo fizičko kretanje ljudi iz jednog područja na drugo, najčešće preko velikih udaljenosti i/li u velikim grupama. Za razliku od termina »izbjeglica« koji podrazumijeva ljude koji su zbog ratnih sukoba protjerani iz svoje države, pojam »migranti« odnosi se na osobe koje su se odlučile preseliti na neko drugo područje zbog želje za boljim životom.”<sup>27</sup> Migracija može biti dobrovoljna ili prisilna, a najčešći motivi migracija su problemi ekološke, ekonomske ili društvene prirode. One su uvjetovane dvama skupinama faktora:

- push faktori – utječu na donošenje odluke o napuštanju određene države, i
- pull faktori – utječu na donošenje odluke o izboru države u koju migrirati.<sup>28</sup>

Razlozi zbog kojih ljudi migriraju dijele se u tri kategorije:

---

<sup>24</sup> Gong. [http://gong.hr/media/uploads/senka\\_bozic\\_vrbancic.pdf](http://gong.hr/media/uploads/senka_bozic_vrbancic.pdf), 21.05.2023.

<sup>25</sup> Gong. [http://gong.hr/media/uploads/senka\\_bozic\\_vrbancic.pdf](http://gong.hr/media/uploads/senka_bozic_vrbancic.pdf), 21.05.2023.

<sup>26</sup> Proleksis enciklopedija. <https://proleksis.lzmk.hr/58672/>, 20.05.2023.

<sup>27</sup> HRT. <https://projektdrugi.hrt.hr/pojmovnik/>, 20.05.2023.

<sup>28</sup> Eferit. <https://hr.eferrit.com/push-pull-faktori/>, 20.05.2023.

- društveni i politički razlozi – progon na etičkoj, religijskoj ili rasnoj osnovi, sukobi i ratna zbivanja; migranti biraju bliske, sigurne države liberarnih migrantskih politika,
- demografski i gospodarski razlozi – demografski rast ili pad, gospodarski rast i razvoj i mogućnosti zapošljavanja, nizak životni standard i loš obrazovni sustav; migranti biraju države bolje gospodarske situacije i višeg životnog standarda,
- okoliš i klimatske promjene – prirodne katastrofe i promjene u okolišu; migranti sele u sigurnije i plodonosnije dijelove svoje zemlje ili u inozemstvo.<sup>29</sup>

Neovisno čime su uvjetovane, migracije remete poredak, strukturu i okruženje na koje su pojedinci naučeni. Generacije koje dolaze, već se rađaju u multikulturalnim okruženjima nastalim dijelom i zbog migracija, ali „najveća“ generacija, tiha generacija i baby boomeri mogu se susresti sa izazovima prihvaćanja života u multikulturalnom okruženju. Migracije, često „bolne“ i za migrante i za domicilno stanovništvo, uglavnom se promatra u negativnom kontekstu. Politike usmjerene na migracije donose se otežano, katkad neželjeno i u nekim društvima postaju kamen spoticanja za vladajuće i oporbu. Rijetko se u obzir uzimaju svi benefiti migracija i gotovo se nikad ne spominje povećanje količine znanja i emocionalno obogaćivanje kojim rezultiraju.

Izazovi s kojima se susreću multikulturalna društva odnose se na ksenofobiju, rasizam, diskriminaciju, stereotype i predrasude. Ksenofobija je neutemeljen strah od stranaca, a prikazuje se putem stereotipa, predrasuda i osjećaja odbojnosti prema drugoj kulturološkoj skupini, pri čemu te pojave dovode do diskriminacije i opiranja uključivanju stranaca u zajednicu. Stereotipi su pojednostavljenja promišljanja o određenoj društvenoj skupini kojima se generalizira obilježja skupine i pretpostavlja ponašanje ili sustav vrijednosti isključivo temeljem pripadnosti skupini iz koje dolaze, npr. Talijani su glasni, Japanci su uvijek točni, itd. Predrasude su pretpostavljenja, neutemeljena uvjerenja o društvenoj skupini, pri čemu ne moraju biti temeljene na rasnoj osnovi, već se mogu temeljiti na specifičnostima pojedinca, npr. preispitivanje mogućnosti bavljenja sportom za osobe sa invaliditetom. „Stereotipi i preduvjerenja mogu biti velika zapreka odvijanju komunikacijskog procesa. Cilj stereotipiziranja svrstavanje je pojedinaca u pojedine kategorije što automatizmom daje ton komunikacijskom procesu“ (Kraljević i Perkov, 2014:29). Uz ksenofobiju javlja se rasizam<sup>30</sup>, a u poslovnom svijetu interkulturalizam susreće i druge izazove:

- nedovoljno poznavanje značajki vlastite i kulture osobe s kojom se komunicira,

<sup>29</sup> Europski parlament. <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/world/20200624STO81906/zasto-ljudi-migriraju>, 20.05.2023.

<sup>30</sup> Ideologija koja pretpostavlja superiornost jedne rase nad drugom.

- osjećaj nelagode prilikom komunikacije s pripadnicima druge kulture,
- pristup „budi kao ja”, odnosno tumačenje drugačijih kultura prema osobnim mjerilima
- personalno kulturno usmjerenje koje se smatra neprihvatljivim u drugim kulturama,
- „kulturološki šok”, odnosno pojava poteškoća u životu unutar druge kulture,
- nedovoljna zainteresiranost za razvoj međuljudskih odnosa (Thomas i Inkson, 2011).

Interkulturalni izazovi su brojni, i za migrante i za domicilna stanovništva, ali se na njih može odgovoriti tolerancijom te sustavnim ulaganjem u interkulturalne kompetencije i djelovanje u multikulturalnom okruženju. Nadilaženje interkulturalnih izazova pretpostavlja da je pojedinac upoznat sa vlastitom kulturom, ali i spreman na učenje i prihvaćanje karakteristika drugih kultura. Vještine za svladavanje interkulturalnih izazova, najčešće se promatraju u kontekstu poslovanja, no s učestalošću migracija i razvojem tehnologije postale su neophodan komunikacijski alat jer se pojedinac sa kulturološkim razlikama susreće i izvan poslovnih sustava.

### **3.3. Razvoj interkulturalne kompetencije**

Interkulturalna istraživanja i komunikacije nisu usmjerena samo na razlike između kultura, već i na razlike unutar pojedine kulture, životni ciklus razlika te sklonost društva promjenama. Definiraju se opće tendencije vjerovanja i ponašanja srodna određenoj kulturi, ali i vjerojatnost i okolnosti u kojima bi se sustav vrijednosti određene skupine mijenjao. Kulture nisu ograđene nepromjenljivim obrascima ponašanja članova zajednice, ali je moguće uočiti granice promjena koje su definirane kulturnim identitetom, što treba uzeti u obzir poslovno i općenito.<sup>31</sup> Generacije obilježene globalnim kretanjima i životom u multikulturalnom okruženju te sustave vrijednosti i obrasce ponašanja upoznaju vrlo rano kroz obrazovne sustave i okruženje u kome odrastaju. Te su generacije otvorenije, manje sklone predrasudama i stereotipima, i za njih je interkulturalna komunikacija prirodna pojava. Te karakteristike opisuju interkulturalno kompetentne pojedince. Interkulturalna kompetencija predstavlja sposobnost pripadnika kulturološke skupine da vješto i uspješno komuniciraju s pripadnicima drugih kulturoloških skupina temeljem poznavanja specifičnosti obaju. Takve se kompetencije stječu kroz interkulturalno obrazovanje i razvoj fonda znanja o različitostima kulturoloških skupina.

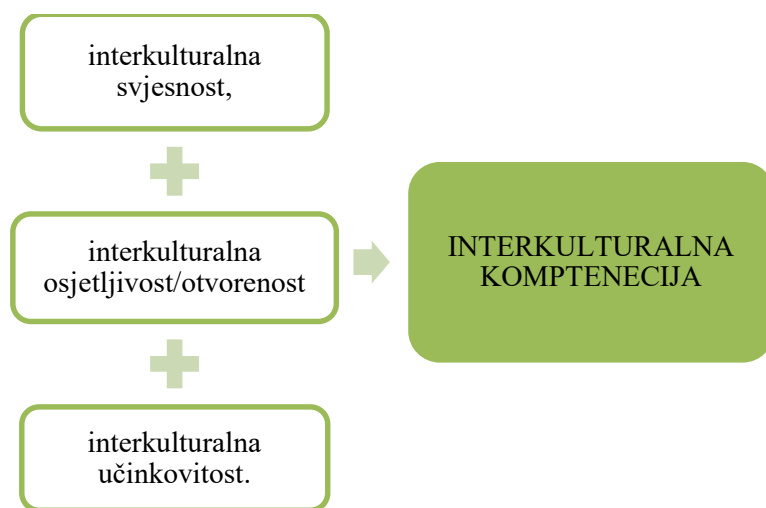
---

<sup>31</sup> Hrvatska enciklopedija. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27631>, 20.05.2023.



Kultura je tvorevina svjesnih i nesvjesnih modela ponašanja, pri čemu srž kulture čine tradicionalne ideje<sup>32</sup> i vrijednosti povezane s tim idejama. Razvijene interkulturalne kompetencije stvaraju bazu za uspješnije komuniciranje u kulturološki raznovrsnim okruženjima te utječu na razvoj empatije, minimizaciju predrasuda i stereotipa te pojavu diskriminacije (Deardorff, 2017). Prije procesa globalizacije, kulturne razlike bile su izraženije i bilo je lako razlikovati pripadnike određene kulture. Iako je globalizacija zblížila kulture, još uvijek postoje geste, žargon, navike i načini komunikacije svojstveni pojedinoj kulturi i u poslovanju se mora se imati na umu da geste, kolokvijalni izrazi ili navike specifične za određeno područje, na drugom području imaju potpuno drugačije značenje.<sup>33</sup> Svijest o potrebi poznavanja različitosti je srž interkulturalne kompetencije, a poslovno ponašanje mora se prilagoditi okruženju. Komunikacijski stil i pregovaračke strategije prihvatljivi u određenom kulturološkom okruženju, u drugom okruženju mogu biti neprimjereni i uvredljivi (Deardorff, 2017). Interkulturalnu kompetenciju čine dimenzije prikazane na Slici 4.

**Slika 4. Dimenzije interkulturalne kompetencije.**



*Izvor: prilagođeno prema Chen, G. M. (2010): The impact of intercultural sensitivity on ethnocentrism and Intercultural communication apprehension. Intercultural Communication Studies vol. 19/1. Rhode Island: University of Rhode Island. str. 1*

Uspješnost poslovnog komuniciranja menadžera ovisi o razini razvijenosti interkulturalnih vještina, interkulturalne komunikacije i kompetencije te sposobnosti da razlike u kulturološkim

<sup>32</sup> Ideje koje su povijesno stečene i izabrane.

<sup>33</sup> Putni Kofer. <https://putnikofer.hr/kultura-i-ljudi/kako-kultura-utjece-na-svakodnevn-zivote-ljudi-diljem-svijeta/>, 21.05.2023.

okruženjima uzme u obzir pri procesu upravljanja<sup>34</sup> jer kulturološke različitosti zaposlenika, načini promišljanja i ponašanja te interakcije i komunikacije mogu imati izravan utjecaj na poslovni uspjeh. Interkulturalna komunikacijska kompetencija je sposobnost koja osigurava uspješno komuniciranje između kulturoloških skupina, odnosno u multikulturalnom okruženju. Interkulturalna kompetencija sastoji se od:

- karakternih osobina: strpljivost, fleksibilnost, otvorenost, poštivanje različitosti, smisao za humor, suzdržavanje od predrasuda i osuđivanja i drugo,
- sposobnosti da se izgrade i održe međuljudskih odnosa,
- sposobnosti da se sporazumijeva s minimalnim gubitkom ili promjenom značenja,
- sposobnosti suradnje sa ciljem postizanja zajedničkih ciljeva ili zadovoljenja potreba,
- znanje, stavovi, vještine i svijest,
- visoko razvijene jezične kompetencije i
- različitih stupnjeva razvojnog procesa (Fantini, 1995).

Poslovno komuniciranje definira se kao razmjena misli između zaposlenika organizacije ili organizacije i vanjskog okruženja, a koja je temeljena na specifičnosti poslovanja i načelima interakcije, dvosmjernosti i razumijevanja (Kraljević i Perković, 2014). Interkulturalno poslovno komuniciranje predstavlja višu razinu poslovnog komuniciranja jer uz sve elemente poslovne komunikacije mora biti usmjerena na poštovanje specifičnosti kulture sugovornika, promišljeno pristupanje komunikacijskog procesu obilježenom kulturnim različitostima i prenošenje poruka pri kojima je veća vjerojatnost za šum u komunikacijskom kanalu. Razvoj i ulaganje u interkulturalne kompetencije zaposlenika neophodan je korak u poslovanju kompanija koje posluju globalno ili izlaze na inozemno tržište. Ulaganja u interkulturalnu kompetenciju treba preporučiti i na razini pojedinca jer obogaćuju karakteristikama koje će, u budućnosti obilježenoj još intenzivnijim susretima kulturno različitih skupina, osobito u Hrvatskoj koja je ušla u proces uvoza radne snage i pružanja azila te prihvaća migranata, biti od velikog značaja.

---

<sup>34</sup> Datalab HR d.o.o. <https://www.datalab.hr/blog/razumijevanje-kulturnih-razlika-koliko-se-razlikujemo-i-koliko-smo-isti/>, 21.05.2023.

### 3.4. Interkulturalno obrazovanje i osjetljivost

Interkulturalno obrazovanje, odnosno obrazovanje o kulturnim različitostima obuhvaća svladavanje stranih jezika i učenje o vjerskim, povijesnim i političkim karakteristikama određene kulturološke skupine ili okruženja. Djelovanjem po pitanju upoznavanja vlastite i drugih kultura kroz učenje i obrazovanje nastoji se umanjiti razdvojenost i premostiti jaz među kulturološkim skupinama. Interkulturalno obrazovanje ne odnosi se isključivo na školstvo i obrazovanje djece, već obuhvaća i edukaciju odraslih kroz cjeloživotno učenje (Jelinčić, Gulišija, Bekić, 2010). Interkulturalna edukacija fokusira se na razvoj sposobnosti pojedinca na intelektualnoj, emocionalnoj i ponašajnoj razini prilikom poslovanja i djelovanja u novoj kulturi. Interkulturalna kompetentnost manifestira se kroz poznavanje specifičnosti kultura te empatiju i poštovanje prilikom komunikacije i djelovanja u različitim kulturološkim situacijama i okruženjima (Benett, 1993). Kompetencija u interkulturalnim odnosima se razvija i raste kako raste intenzitet i učestalost suradnje sa kulturno različitim pojedincima i skupinama. Napredovanje u pojedinim aspektima kulturne kompetencije intenzivira se razvojem i zrelošću pojedinca, a napredak je osobito važan onima koji su u doticaju sa međunarodnim poslovanjem zbog čega interkulturalno obrazovanje postaje neophodna vještina (Deardorff, 2017). Ističu se četiri dimenzije kojima je potrebno ovladati radi postizanja interkulturalne kompetencije, a to su znanje, stavovi, vještine i svijest. Znanje podrazumijeva znanje jezika i poznavanje kulture domaćina, stavovi se odnose na razvoj pozitivnog stava i prihvaćanje kulture domaćina, vještine podrazumijevaju sposobnost prilagođavanja novomu kontekstu, dok svijest podrazumijeva svjesnost sebe, vlastite kulturi i kulture domaćina (Fantini, 1995).

Pojam interkulturalnog obrazovanja i edukacije pojavljuje se nešto kasnije u odnosu na interkulturalizam, ali nije nova tvorevina. Začetak interkulturalnog obrazovanja veže se uz SAD i Kanadu. Na tim se područjima interkulturalno obrazovanje pojavljuje 1960-ih godina, dok na područje imigracijskih zemalja Zapadne Europe dolazi 1970-ih kada se u školske programe uvodi interkulturalizam. Proces uvođenja interkulturalizma u školske programe provodio se sa ciljem približavanja kultura manjina i useljenika i uvažavanja načela pluralizma, ravnopravnosti i demokracije uz istovremeno suprotstavljanje pojavi diskriminacije, ksenofobije i rasizma.<sup>35</sup> Danas se interkulturalno obrazovanje, osobito u državama izraženih kulturnih različitosti uslijed

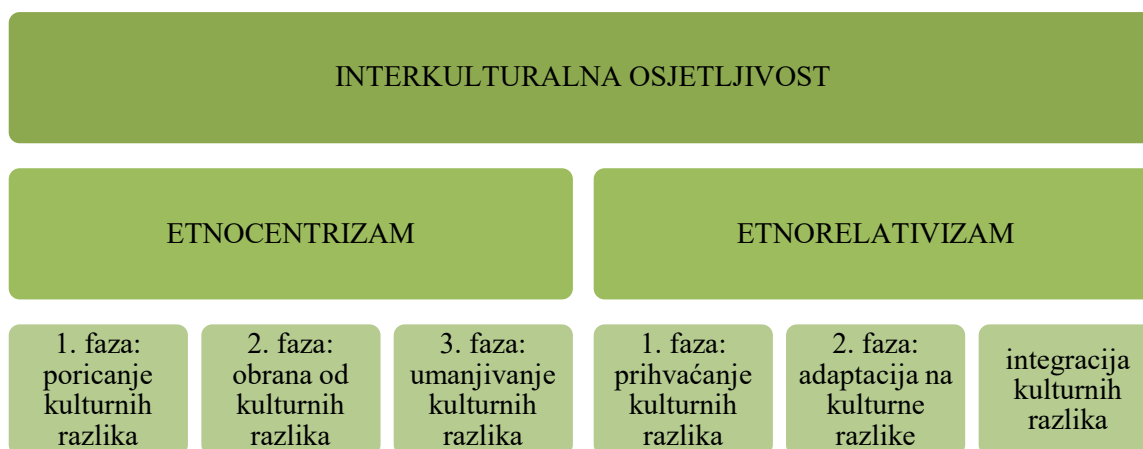
---

<sup>35</sup> Hrvatska enciklopedija. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27631>, 20.05.2023.

velikog broja manjina ili migranata, njeguje kao pozitivna praksa i neophodan dio obrazovnog sustava. U Hrvatskoj interkulturalno obrazovanje nije doživjelo značajnija ulaganja, razvoj i implementaciju u školske programe. Hrvatske školske programe još od 90-ih godina prošlog stoljeća karakterizira etnocentrizam koji je plodno tlo za razvoj stereotipa. Započeta jest reforma primarnog nacionalnog obrazovnog standarda, ali se od nje brzo odustalo uslijed nedostatka financijskih sredstava. Spomenuti standard treba je poticati interdisciplinarno učenje i kreativnost te tako integrirati multikulturalizam (Jelinčić, Gulišija, Bekić, 2010).

Nastavno na interkulturalne kompetencije i obrazovanje u duhu interkulturalizma, javlja se pojam interkulturalne osjetljivosti. Pojam se odnosi na afektivnu dimenziju interkulturalne komunikacijske kompetencije, odnosno na svijest, znanje i spremnost pojedinca na razumijevanje kulturnih razlika, a najčešće se koristi u kontekstu odgojno-obrazovnog sustava. Interkulturalna osjetljivost definira se kao sposobnost detekcije prisutnosti različitih pogleda na svijet. Uz detekciju potrebno je razviti i svijest o važnosti prihvaćanja, priznavanja i njegovanja vlastitih i tuđih kulturnih vrijednosti (Hrvatić i Piršl, 2005). Na Slici 5. prikazan je razvojni model interkulturalne osjetljivosti (engl. Developmental Model of Intercultural Sensitivity - DMIS).

**Slika 5. Razvojni model interkulturalne osjetljivosti**



*Izvor: prilagođeno prema Bennett, M. J. (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity. International Journal of Intercultural Relations. vol. 10/2. Portland: Elsevier. str. 182.*

Razvoj interkulturalne osjetljivosti moguće je definirati kao proces kroz koji pojedinac uči prepoznati, priznati i suočiti se s kulturnim razlikama. Prethodno prikazane razine etnocentrizma i etnorelativizma imaju zajedničku jednu karakteristiku: svaka razina obaju kategorija na svijet i

gleda različito od drugih razina. Razlike u pogledima proizlaze iz razlika u karakteristikama, vrijednostima i stavovima koji utječu na percepciju svijeta i okruženja. Ponašanje pojedinca, bilo koje razine, ovisi o njegovoj specifičnoj percepciji i poimanju svijeta i okruženja. Razlika između etnocentrizma i etnorelativizma leži u perspektivi iz koje promatraju kulturu. Etnocentrizam vlastitu kulturu koristi kao alat procjene i mjerilo za druge kulture, dok etnorelativizam vlastitu kulturu samo uspoređuje s drugim kulturama. Zadatak interkulturalne osjetljivosti je perspektivu etnocentrizma preusmjeriti na etnorelativno shvaćanje i promatranje svijeta (Španja, 2019). Razvoj interkulturalne osjetljivosti ili otvorenosti jedan je od temeljnih koraka za stvaranje interkulturalno kompetentnog društva. U poslovanju interkulturalna osjetljivost generira brojne prednosti za kompanije jer istovremeno razvija otvorenost prema zaposlenicima, dobavljačima, suradnicima i drugim dionicima iz različitih kulturnih skupina i razvija svijest o kulturnim razlikama koje je neophodno uzeti u obzir prilikom provođenja poslovnih aktivnosti, primjerice pregovaranja, oglašavanja i marketinga, dizajna proizvoda i drugog.

### **3.5. Utjecaj interkulturalnih kompetencija i interkulturalna komunikacija u poslovanju**

Multinacionalne kompanije i poduzeća koja posluju globalno i inozemno, poslovanje ne mogu razvijati bez uvažavanja kulturoloških razlika i razvoja interkulturalnih kompetencija. Uvjet uspješne inozemne poslovne suradnje je poznavanje dimenzija kulturoloških razlika među partnerima, a prikazane su u Tablici 2. Primjerice, pregovarač mora biti obučan za detekciju kulturnih barijera te stručan i osposobljen da iste nadiđe ili im se prilagodi jer prihvaćanje i uvažavanje kulturnih razlika stvara pozitivan dojam kod poslovnog partnera. Globalno poslovanje pretpostavlja menadžment koji može uskladiti kulturološke razlike sa planovima poslovanja, a izlazak kompanije na inozemno tržište stvara preduvjete za razvoj interkulturalnog identiteta kompanije, poslovne suradnje, međunarodne odnose i interkulturalne komunikacije radi ostvarivanja profita i konkurentnosti na globalnom tržištu.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Epoha: portal za kulturu komuniciranja. <https://epoha.com.hr/2020/10/10/poslovna-uspjesnost-i-kulturne-razlicitosti/>, 20.05.2023.

**Tablica 2. Šest dimenzija koje odlikuju svaku kulturu.**

DIMENZIJA	OBILJEŽJA
Odnos prema moći (PD – Power Distance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dimenzija govori da nisu svi u svim društvima jednaki</li> <li>- odnos prema moći je indeks koji oslikava razinu do koje se to stanje prihvaća.</li> <li>- Slovenija, Hrvatska i Srbija → viši indeks → ljudi prihvaćaju hijerarhiju u kojoj svatko ima svoje mjesto i o tome ne treba raspravljati.</li> <li>- hijerarhija u organizaciji je odraz naslijeđene nejednakosti, centralizacija je popularna, podređeni očekuju da im se kaže što trebaju raditi, a idealni šef je dobronamjerni autokrat.</li> </ul>
Izbjegavanje nesigurnosti (UA – Uncertainty Avoidance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- budućnost je neizvjesna i UA oslikava stav prema neizvjesnosti.</li> <li>- stupanj do kojeg se pripadnici određene kulture osjećaju ugroženim od strane neizvjesnih ili nepoznatih situacija i kako se s tim nose oslikan je indeksom.</li> <li>- Slovenija, Hrvatska i Srbija → snažne tendencije izbjegavanja neizvjesnosti.</li> <li>- u ovim kulturama postoji emotivna potreba za pravilima, vrijeme je novac, ljudi imaju potrebu biti zauzeti i naporno raditi, preciznost i točnost su normalni, postoji otpor prema inovacijama iza svakog pojedinca je glavni motiv sigurnost</li> </ul>
Individualizam naspram kolektivismu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- u individualističkim društvima ljudi trebaju brinuti samo za sebe i obitelj</li> <li>- u kolektivističkim društvima ljudi radije biraju pripadnost grupi koja se brine o njima u zamjenu za odanost → Slovenija, Hrvatska i Srbija</li> <li>- u kolektivismu odanost je najviša vrijednost, iznad pravila, normi i regulative</li> </ul>
Muški princip naspram Ženskog principa (Masculinity vs Femininity)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visok rezultat (Muški princip) ovog indeksa implicira da dominiraju kompetitivnost i postignuća, a uspjeh definiran pobjednikom/gubitnikom.</li> <li>- Nizak rezultat (Ženski princip) ovog indeksa znači da dominiraju vrijednosti poput brige o drugima, znak uspjeha je kvaliteta života, izdvajanje iz okoline nije pohvalno, fokus je na zajedničkom radu, menadžeri teže konsenzusu, ljudi jednakosti i solidarnosti, konflikti se rješavaju pregovorom i kompromisom, cijene se slobodni dani i fleksibilnost → Slovenija, Hrvatska i Srbija</li> </ul>
Dugoročnost naspram kratkoročnosti (Long-Term vs Short-Term Orientation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dimenzija se odnosi na povezanost prošlosti i budućnosti društva</li> <li>- normativna društva imaju nizak indeks ove dimenzije i vole održavati tradiciju i norme dok promjene doživljavaju sa sumnjom</li> <li>- kulture koje imaju visok indeks imaju pragmatičniji pristup: potiču napore i edukaciju kao način pripreme za budućnost</li> <li>- Slovenija, Hrvatska i Srbija nemaju jasne preferencije u ovoj dimenziji</li> </ul>
Udovoljavanje naspram suzdržanosti (Indulgence vs Restraint)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dimenzija odražava razinu do koje ljudi pokušavaju kontrolirati svoje želje i impulse s obzirom kako su odgojeni → relativno slaba kontrola znači udovoljavanje, a relativno stroga suzdržanost → Slovenija, Hrvatska i Srbija</li> <li>- suzdržana društva imaju tendenciju cinizma i pesimizma, suzdržanost se gleda kao društveno prihvatljiva, a udovoljavanje vlastitim potrebama je pogrešno</li> </ul>

*Izvor: prilagođeno prema <https://www.datalab.hr/blog/razumijevanje-kulturnih-razlika-koliko-se-razlikujemo-i-koliko-smo-isti/>, 21.05.2023.*

Menadžment mora razumijeti kako nepoštivanje i nepoznavanje kulturoloških razlika ne utječe isključivo na kulturološke skupine čija su prava, osjećaji i vrijednosti povrijeđeni, već i na poslovanje kompanije. Kros-kulturalni rizik predstavlja pojavu kojom neadekvatna kulturna komunikacija potkopava neke od temeljnih vrijednosti određene nacionalne kulture i tako utječe na ishode poslovnih aktivnosti<sup>37</sup> za što su u Tablici 3. prikazani primjeri iz prakse.

**Tablica 3. Smjernice i primjeri poslovanja u interkulturalnom okruženju.**

<b>SMJERNICA</b>	<b>PRIMJER</b>
Pažljivo s nazivima proizvoda	Diet Coke moralo se promijeniti u Cola Light jer Japance dijeta asocira na bolest i lijekove.
Praktičnost uporabe proizvoda	Japanska kompanija Shiseido morala je za američko tržište razviti posebne linije proizvoda jer je Amerikancima uporaba japanske kozmetike bila komplicirana i zahtijevala je puno vremena.
Pažljivo sa simbolima	Wise Corporation trebala bi promijeniti logo ukoliko planira poslovati u Indiji jer ondje sova simbolizira nesreću, iako je u Americi i Europi znak mudrosti.
Podneblje određuje vrstu proizvoda koje kupujemo	Razlike u kupovnim navikama utječu na prodaju Electroluxovih hladnjaka - sjeverni Europljani žele velike zamrzivače jer kupuju namirnice samo jednom tjedno, dok na jugu Europe žele male hladnjake jer svakodnevno kupuju namirnice na tržišnici.
Sklizak teren humora na račun društvenih aktualnosti u oglašavanju	Pepsi je 2017. godine povukao reklamu u kojoj manekenka Kendall Jenner uz pomoć limenke gaziranog pića smiruje tenzije između prosvjednika i policije. Reklama je povučena zbog kritika i nezadovoljstva ljudi zbog eksploatacije pokreta otpora (Black Lives Matter) u svrhu promocije.
U pojedinim zemljama pakiranje proizvoda iznimno je važno	U Japanu je u kvalitetu proizvoda uključeno i pakiranje, loše upakiran proizvod Japancima daje utisak loše kvalitete.
Cijena i veličina pakiranja određenog proizvoda	U siromašnim zemljama je važna cijena i veličina pakiranja pa Unilever u Indiji prodaje šampon u malim vrećicama dovoljnim za jednu upotrebu.
Rasna (ne)osjetljivost	Njemačka Nivea se ispričala zbog reklame dezodoransa pod sloganom „čistoća je bijela“ koja je ocjenjena diskriminirajućom i rasno neosjetljivom.
Neoprezno oglašavanje	Bud Light u SAD-u je morao prekinuti marketinšku kampanju jer su upozoreni da promoviraju kulturu silovanja (poruke na bocama Bud Light zovu „savršenim pivom kojim će se ukloniti „ne“ iz vašeg noćnog rječnika.“)

Izvor: prilagođeno prema <https://epoha.com.hr/2020/10/10/poslovna-uspjesnost-i-kulturne-razlicitosti/>, 20.05.2023.

<sup>37</sup> Epoha: portal za kulturu komuniciranja. <https://epoha.com.hr/2020/10/10/poslovna-uspjesnost-i-kulturne-razlicitosti/>, 20.05.2023.

S ciljem izbjegavanja pogrešaka tokom procesa internacionalizacije, kompanije moraju prije izlaska na inozemna tržišta provesti pripremu i proučiti aspekte i obilježja okruženja u kome planiraju poslovati. Različitosti domaćeg i inozemnog tržišta mogu se očitovati kroz ekonomske, religijske, zakonske, kulturološke i druge karakteristike s kojima se moraju upoznati zaposlenici kompanije, osobito oni zaduženi za inozemne projekte. S aspekta interkulturalizma u poslovanju, kulturološke razlike odnose se na sociokulturna obilježja, vjerovanja, religiju, sustav vrijednosti i etički kodeks, politike poslovanja, poslovnu kulturu i drugo. Nedovoljno poznavanje nabrojanih razlika može rezultirati problemima u poslovnim procesima, osobito u pregovaranju i marketingu (Andrijanić i Pavlović, 2012) i nanijeti poslovnu štetu kompaniji. Menadžment kompanije mora biti svjestan kako u interkulturalnoj poslovnoj komunikaciji nema mjesta za generaliziranje jer ono prelazi u stereotipizaciju, već se interkulturalna komunikacija u poslovnom okruženju mora temeljiti na personalizaciji i prilagodbi kulturnim vrijednostima i specifičnostima.

Globalizacija, velik broj konkurenata i multinacionalnih kompanija te otvorena tržišta izbjegavanje ili izostanak suradnje sa poslovnim partnerima različitog kulturalnog okruženja učinili su gotovo nemogućim. Društva su etnički raznovrsna i multikulturalna, a predviđa se i daljnji razvoj interkulturalizma. Kao posljedica globalizacije uočena je i veća povezanost između društava, odnosno češći susreti kulturno različitih skupina. Navedena obilježja društava navode na zaključak kako je u međunarodnom poslovanju interkulturalna kompetentnost važna vještina pojedinca te će u budućnosti biti i važnija ukoliko kompanije žele izbjeći poteškoće u poslovanju. Kompanije koje posluju u multikulturalnim okruženjima moraju se usmjeriti na edukacije i razvoj interkulturalnih kompetencija zaposlenika te selekciju zaposlenika koji prepoznaju indikatore pojedinih kultura i dobro vladaju interkulturalnom komunikacijom (Kraljević, Filipović, Bilić, 2018). Prednosti interkulturalne kompetencije i komunikacije u poslovanju očituju se kroz profit, ali i u zadovoljstvu zaposlenika i javnosti, razvoju novih poslovnih suradnji, stvaranju pozitivnog imidža kompanije te ostvarivanju novih poslovnih prilika i širenju poslovanja, dok kršenje religijskih i vjerskih osjećaja te nedovoljna upućenost u kulturne vrijednosti mogu za poduzeće rezultirati značajnim financijskim gubitcima (Kraljević i Perković, 2014).

U poslovanju, interkulturalna otvorenost i kompetentnost stručnjaka je nužnost, a od njih se očekuje razumijevanje vlastite kulture, sposobnost preciznog profiliranja organizacijske kulture i izbjegavanja interkulturalnih pogrešaka u poslovanju. Preduvjet razvoja interkulturalnih kompetencija je razvoj razumijevanja, empatije i poštovanja za različitosti. S obzirom na važnost



interkulturalnih kompetencija mora se ulagati u razvoj obrazovnih modela namijenjenih stvaranju stručnjaka u području međunarodnog poslovanja te mjernih instrumenata za kvalitetnu selekciju osoba namijenjenih međunarodnim suradnjama i poslovanju u različitim kulturološkim okruženjima (Kraljević, Filipović, Bilić, 2018). Kompanije koje uvažavaju kulturne različitosti lakše će privući nove suradnike i zaposlenike te kupce i korisnike jer iskazuju razumijevanje i empatiju. Promišljanjem o kulturnim različitostima može se izbjeći i pogreške koje dovode do osuda javnosti, pada prodaje, a posljedično i do pada profita. Kompanijama koje su se dokazale u segmentu međunarodnog poslovanja olakšan je izlazak na nova tržišta, pristup novim ulaganjima i ljudskim potencijalima. Neodgovarajuća komunikacija, s druge strane, može dovesti do prekida pregovora i suradnji, nespretnosti u oglašavanju i pogrešaka u pristupu suradnicima i ulagačima. Čak i ako nije namjerna, već je produkt nedovoljne kompetencije, komunikacija koja vrijeđa na kulturnoj osnovi, kako se pokazalo kroz povijest, može biti veoma štetna za poslovanje.

#### **4. ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERU KOMPANIJE HEINEKEN I HEINEKEN HRVATSKA**

Prethodno prikazane teorijske odrednice interkulturalizma, DOP-a i održivog razvoja, u nastavku će biti prikazane kroz poslovanje multinacionalne kompanije HEINEKEN i njezina hrvatskog dijela - HEINEKEN Hrvatska. HEINEKEN je internacionalna kompanija bogate tradicije i pivarskog iskustva, osnovana 1864. godine u Amsterdamu. U poslovanju bilježi više od 300 vrsta prizvoda, internacionalnih, regionalnih, lokalnih i specijaliziranih piva i cidera. Prisutni su u 190 država svijeta i broje više od 85 000 zaposlenika.<sup>38</sup> Poslovne napore usmjeravaju na dva primarna cilja: stvarati najbolja piva i cidere te razvijati najbolje brendove. Fokusirano poslovanje čini ih najvećom pivarskom kompanijom na području Europe i drugom najvećom u svijetu.<sup>39</sup> Trenutno posluju u skladu sa strategijom donešenom u veljači 2021. pod nazivom EverGreen. Razlozi i ciljevi donošenja nove strategije poslovanja su unapređenje poslovanja, prilagodba novonastaloj eksternoj dinamici te evolucija brenda i razvoj nakon krize izazvane COVID-19. I nakon 157 godina poslovanja HEINEKEN-ovi ciljevi usmjereni su na generacije

---

<sup>38</sup> HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/who-we-are>, 24.06.2023.

<sup>39</sup> HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/what-we-do>, 24.06.2023.

koje dolaze i dugoročno, održivo stvaranje vrijednosti. EverGreen strategija temeljena je na četiri područja koja u HEINEKEN-u nazivaju Zelenim dijamantom, a koja su prikazana na Slici 6.

**Slika 6. Zeleni dijamant EverGreen strategije.**



Izvor: HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/our-strategy>, 24.06.2023.

Kako je vidljivo na prethodnoj slici, EverGreen strategija usmjerena je na profitabilnost, rast, kapitalnu učinkovitost te održivost i odgovornost u poslovanju. Sa Zelenim dijamantom usklađeni su i prioriteti poslovanja HEINEKEN-a:

1. **Potaknuti vrhunski rast** – potaknuti rast s većim fokusom na potrošača, usredotočiti se na premijumizaciju i inovacije, razvijati manje gorke, bezalkoholne i aromatizirane linije piva, razvijati cidere<sup>40</sup> i hard seltzere<sup>41</sup> te dodatno digitalizirati put do potrošača.
2. **Financirati rast** - strukturno obrađivati osnovu troškova i razvijati kulturu svjesnu troškova radi ostvarivanja rasta, minimizacije inflatornih pritisaka, rekonstrukcije profitabilnosti te dugoročnog poslovnog uspjeha.
3. **Podići ljestvicu po pitanju održivosti i odgovornosti** – globalna strategija održivosti „Brew a Better World 2030.“ u fokus HEINEKEN-ova poslovanja stavlja održivost, odgovornost i želju da pozitivno utječu na svijet po pitanju nestašice vode i klimatskih promjena te poticanja razvoja poštenog, jednakog i zdravog društva.

<sup>40</sup> Jabukovača.

<sup>41</sup> Piće na bazi gazirane vode s niskim udjelom alkohola, može sadržavati različite prirodne arome.

4. **Postati najbolje povezan pivar** – razviti najbolju digitalnu povezanost sa potrošačima razvojem besprijekorne digitalne interakcije u cijelom lancu vrijednosti.
5. **Razviti pun potencijal njihovih ljudi** – razvoj temeljnog resursa i središta poslovanja – ljudi, odnosno njihovih vještina i talenta, motivacije te osjećaja svrhe.<sup>42</sup>

HEINEKEN Hrvatska je od 2003. godine dio najinternacionalnijeg proizvođača piva i drugi najveći pivar u Hrvatskoj. Karakterizira ih raznovrstan portfelj proizvoda visoke kvalitete, a koji obuhvaćaju Karlovačko i globalni brend Heineken® te druge lokalne, regionalne i međunarodne brendove piva i cidera<sup>43</sup> u koje se ubrajaju i Amstel Premium Pilsener, Edelweiss, Desperados, Strongbow, Affligem, Brand IPA, Laško i Union.<sup>44</sup> U portfelju je 11 brendova i 118 linija proizvoda, a zapošljavaju oko 350 zaposlenika.<sup>45</sup>

#### 4.1. Poslovanje kompanije HEINEKEN

Povijesni razvoj kompanije HEINEKEN može se pratiti od samih početaka 1864. godine sve do danas, a zbog dugog perioda poslovanja i bogate tradicije u nastavku su navedeni samo ključni događaji. HEINEKEN-ova priča započinje 15. veljače 1864. godine u Amsterdamu kada 22-godišnji Gerard Adriaan Heineken preuzima malu pivovaru Haystack. Heineken nije imao puno pivarskog iskustva, ali unatoč tome, i činjenici da su Danci u značajnijoj mjeri konzumirali ale, porter i tamna piva, odlučuje svoje poslovanje u potpunosti usmjeriti na proizvodnju lagersa. Godine 1873. Heineken otvara i drugu pivovaru, smještenu u Rotterdamu i na taj način postaje vidljiv na danskom pivarskom tržištu. Nastavak ulaganja u poslovanje i motivirajući odnos prema zaposlenicima, Heinekenu tokom godina donose brojne nagrade i rast na danskom i europskom tržištu. 1933. godine pivo kompanije HEINEKEN postaje prvo pivo uvezeno u SAD nakon ukinuća prohibicije. 1939. godine dionice HEINEKEN-a pojavljuju se na danskoj burzi, a 1968. kompanija se spaja sa Amstelom i tržišni udio na nizozemskom tržištu podiže za 55%. Revolucija u HEINEKEN-u nastupa u godinama koje nazivaju „Freddy years“, odnosno nakon što 1971. godine upravljanje kompanijom preuzima Alfred Henry Heineken, poznatiji kao Freddy, unuk

---

<sup>42</sup> HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/our-strategy>, 24.06.2023.

<sup>43</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/about/#company-info>, 24.11.2022.

<sup>44</sup> Ja trgovac. <https://jatrgovac.com/istrazivanje-i-razvoj-heineken-rast-kroz-inovacije/>, 24.11.2022.

<sup>45</sup> Ja trgovac. <https://jatrgovac.com/istrazivanje-i-razvoj-heineken-rast-kroz-inovacije/>, 24.11.2022.

osnivača kompanije. Njegovo inovativno djelovanje prisutno je u svim poslovnim aktivnostima, od proizvodnje do dizajna prepoznatljivih zelenih bočica. Freddy u mirovinu odlazi 1995. godine nakon što je HEINEKEN učinio drugom najvećom pivarskom kompanijom na svijetu. 1988. godine odboru se priključuje i Charlene de Carvalho-Heineken, Freddyeva kći, koja nastavlja svoje djelovanje i nakon očeva umirovljenja i smrti, a HEINEKEN-u omogućuje dodatno širenje tržišnih linija i daljnju ekspanziju na tržištu.<sup>46</sup>

Budući da HEINEKEN tek 2003. godine preuzima Karlovačku pivovaru, pivovare ne dijele istu povijest, ali je podjednako bogata i duga. Barun Nikola Vranyczany prije 169 godina izgradio je pivovaru u povijesnome dijelu grada Karlovca, Dubovcu. Četrdesetak godina nakon izgradnje pivovaru kupuje pivar Aschenbrenner te renovira i modernizira pogon. 1929. godine dionice pivovare bivaju prodane Zagrebačkoj pivovari te Karlovačka pivovara postaje njezinom podružnicom sve do 1948. godine. Nakon Drugoga svjetskog rata Karlovačka pivovara bila je na vrhuncu rasta i napretka, a uskoro je postala jedna od vodećih pivovara u bivšoj državi. Kada je Hrvatska postala neovisna, pivovara je postala dioničko društvo u vlasništvu zaposlenika, a 1994. kupuje je grupa Lukšić. Novo doba Karlovačke pivovare započelo je 2003. kada je vlasnik pivovare postao HEINEKEN, a od 2014. godine ta druga najveća pivovara u Hrvatskoj nosi naziv HEINEKEN Hrvatska.<sup>47</sup> S obzirom na povijest kompanije, sjedište HEINEKEN Hrvatska je u Karlovcu, a vremenski presjek na Slici 7. prikazuje ključne događaje u povijesti kompanije.

---

<sup>46</sup> HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/our-heritage>, 25.06.2023.

<sup>47</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/history>, 25.06.2023.

### Slika 7. Razvoj kompanije kroz povijest.



*Izvor: prilagođeno prema HEINEKEN. <https://heineken.hr/history>, 25.06.2023.*

Karlovačka pivovara, za razdoblja Jugoslavije bila je jedna od vodećih pivovara, a dolaskom hrvatske neovisnosti koja je dovela do promjene organizacijske i vlasničke strukture pivovare, njihove poslovne aktivnosti i tržišni udio bilježe pad. Renesansa u poslovanju nastupa kada Karlovačku pivovaru 2003. godine preuzima HEINEKEN INTERNATIONAL i objavljuje „kupoprodaju 68,8 postotnog vlasničkog udjela Karlovačke pivovare, u iznosu od 634,7 milijuna

kuna, odnosno 82,5 milijuna eura.“<sup>48</sup> Od tada HEINEKEN Hrvatska posluje stabilno i društveno odgovorno, ostvaruje značajan profit, a 2016. preuzima poslovanje Laško grupe u Hrvatskoj.<sup>49</sup>

U kompaniji HEINEKEN vlada kultura usmjerenosti na problematiku okoliša i društva, društveno odgovorno postupanje i održivi razvoj pri čemu je djelovanje kompanije na globalnoj razini usklađeno sa:

- svrhom kompanije: stvarati radost istinskog zajedništva i inspirirati bolji svijet, poticati trenutke koji spajaju i nezaboravni su jer takvi trenuci pomažu učiniti svijet malo boljim.
- vizijom kompanije: oblikovati budućnost piva i šire te osvojiti potrošače što od 1864. godine čine kontinuiranim obnavljanjem i prilagođavanjem. Ući u sljedeću eru inovacija i širenja industrije, pružati superioran i uravnotežen rast te novim okusima i trendovima pomoći revitalizaciji piva donoseći radost zajedništva potrošačima diljem svijeta.
- vrijednostima kompanije: strast za potrošače i kupce, hrabrost za sanjanje i predvođenje, briga za ljude i planet te uživanje u životu su vrijednosti za koje se HEINEKEN zalaže, koje su ih predvodile do sada i koje predstavljaju temelje budućeg uspjeha.<sup>50</sup>

S navedenom svrhom, vizijom i vrijednostima usklađeno je i poslovanje HEINEKEN Hrvatska.

Poslovanje HEINEKEN-a kompleksan je skup tradicije i povijesti, kvalitete i inovacija, održivog razvoja i DOP-a. Uz predanost kvaliteti, temelj uspjeha kompanije je spremnost na inovativno, učinkovito i neustrašivo poslovanje usmjereno na nova tržišta, nove potrošače i nove načine.<sup>51</sup> Kompanija je predana uspjehu u svakom aspektu poslovanja, od proizvodnih pogona i razvoja proizvoda, marketinga i stjecanja novih marki do uporabe vlastite distribucijske mreže. Fokus je na ideji da ostave otisak koji je drugačiji, a koji omogućuje jačanje pozicije na tržištima na kojima su već prisutni te pozicioniranje na novim tržištima.<sup>52</sup> Kompanija opskrbljuje više od 180 država, ključni brendovi u njihovu portfelju su Amstel, Desperados, Tiger, Birra Moretti, Sol, Lagunitas i Edelweiss, a u 2022. proizvedeno je 54.9 miliona hektolitara HEINEKEN-ova originalnog lager piva.<sup>53</sup> U 2022. godini prihod HEINEKEN-a iznosio je približno 35 milijardi eura<sup>54</sup> što predstavlja rast u odnosu na prethodne pandemijske godine.

---

<sup>48</sup> Nacional. <https://arhiva.nacional.hr/clanak/2549/heineken-kupio-karlovacku-pivovaru>, 25.06.2023.

<sup>49</sup> Poslovni dnevnik. <https://www.poslovni.hr/hrvatska/heineken-preuzima-poslovanje-lasko-grupe-u-hrvatskoj-311412>, 25.06.2023.

<sup>50</sup> HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/who-we-are>, 25.06.2023.

<sup>51</sup> HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-brands/our-global-brand-heineken>, 25.06.2023.

<sup>52</sup> HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/what-we-do>, 24.06.2023.

<sup>53</sup> HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-brands/our-global-brand-heineken>, 25.06.2023.

<sup>54</sup> Statista. <https://www.statista.com/statistics/516457/heineken-revenue-worldwide/>, 26.06.2023.

HEINEKEN Hrvatska proizvode plasira na domaće tržište te tržišta Australije, Austrije, Bosne i Hercegovine, Kanade, Mađarske, Njemačke, SAD-a, Slovenije, Švedske i Švicarske. Unutarnji podaci kompanije pokazuju kako je, po pitanju izvoza, vodeći hrvatski pivski brend Karlovačko, a najvažnije inozemno tržište Bosna i Hercegovina. Podaci pokazuju da se na strana tržišta plasira oko 20% proizvodnje koja obuhvaća: Karlovačko svijetlo pivo, Karlovačko 0,0% Maxx, Karlovačko Limun Natur Radler, Karlovačko Laganini Natur Radler, Karlovačko Leđero Natur Radler, posebno izdanje Karlovačko Limun Natur Radlera s viškim limunima, Karlovačko Royal 1854, Karlovačko crno i Karlovačko Nepasterizirano Retro.<sup>55</sup> Ostali brendovi i proizvodi HEINEKEN Hrvatska su: Heineken Lager, Heineken 0.0, Laško Zlatorog Svetlo, Laško IPA, Krušovice Svetle, Desperados Original, Affligem Blonde, Edelweiss Original, Strongbow, Stari lisac, Union Svetlo i Union Radler.<sup>56</sup> „HEINEKEN HRVATSKA d.o.o. je 2022. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 124.480.914,99€ što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 38.471.669,92 € u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 86.009.245,07€. Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. HEINEKEN HRVATSKA d.o.o. je u 2022. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 10.442.247,53€ dok je ostvarena neto marža iznosila 8,39%. Poslovni subjekt HEINEKEN HRVATSKA d.o.o. u 2022. povećavao je broj zaposlenih.“<sup>57</sup>

Jedan od prioriteta HEINEKEN Hrvatska su osiguranje kvalitete i sigurnosti proizvoda uz brigu o zaštiti okoliša, zdravlja i sigurnosti na radu na čemu kontinuirano rade i prate realizaciju sustava upravljanja kvalitetom. Provode politiku integriranog sustava upravljanja, a poslovanje im je usklađeno s normama: ISO 9001 – Sustav upravljanja kvalitetom, FSSC 22000 – Sustav upravljanja sigurnošću hrane, ISO 14001 – Sustav upravljanja okolišem i ISO 45001 – Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Ja trgovac. <https://jatrgovac.com/istrazivanje-i-razvoj-heineken-rast-kroz-inovacije/>, 24.11.2022.

<sup>56</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/brands>, 25.06.2023.

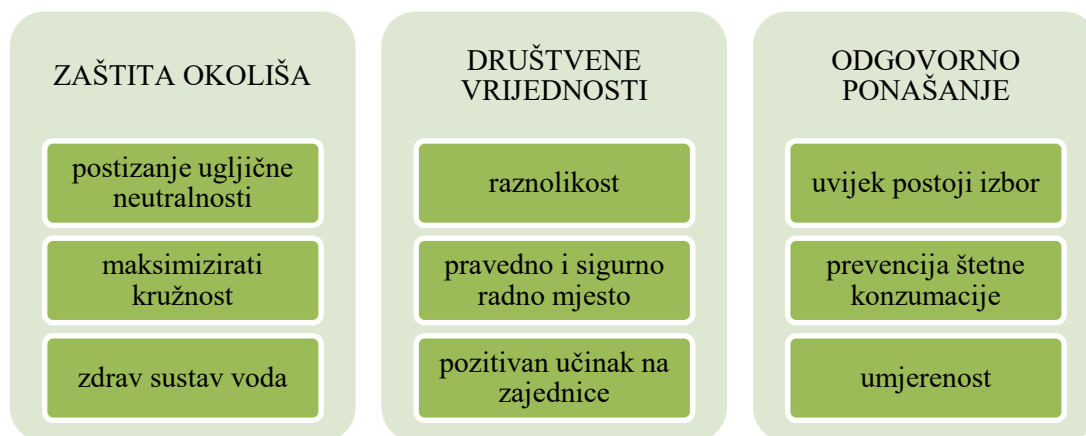
<sup>57</sup> Poslovna Hrvatska. <https://www.poslovna.hr/lite/heineken-hrvatska/315608/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, 26.06.2023.

<sup>58</sup> HEINEKEN. [https://heineken.hr/uploaded/16a%20Croatian\\_HEINEKEN%20Politika%20integriranog%20sustava%20upravljanja-1573115435058.pdf](https://heineken.hr/uploaded/16a%20Croatian_HEINEKEN%20Politika%20integriranog%20sustava%20upravljanja-1573115435058.pdf), 25.06.2023.

## 4.2. Usklađenost kompanije HEINEKEN sa društveno odgovornim poslovanjem

HEINEKEN Hrvatska, u skladu sa vlastitim vrijednostima i UN-ovim ciljevima svoje djelovanje, osim na kvalitetu proizvoda, usmjerava i na trag koji svojim poslovanjem ostavlja u okolišu i društvenom okruženju. Zagovaraju očuvanje i zaštitu okoliša te minimizaciju utjecaja kojeg stvaraju proizvodni procesi, njegovanje društvenih vrijednosti te potiču na odgovorno ponašanje pri konzumaciji njihovih proizvoda i edukaciju. Na Slici 8. prikazani su smjerovi njihova djelovanja po pitanju društvene odgovornosti. Društvena odgovornost ne podrazumijeva postavljene strategije i posljedično dobar publicitet, već se temelji na inicijativama i projektima koji ostavljaju realne tragove u okruženju, a toga su svjesni u HEINEKEN Hrvatska te godinama investiraju u društveno odgovorne i održive projekte.<sup>59</sup>

**Slika 8. Društveno odgovorno djelovanje HEINEKEN Hrvatska.**



*Izvor: prilagođeno prema HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability>, 24.11.2022.*

Društveno odgovorno poslovanje utkano je u srž poslovanja HEINEKEN-a kroz kampanju Stvaramo bolji svijet 2030, a obveze koje su preuzeli u istoj dio su spomenute globalne strategije uravnoteženog rasta EverGreen, koja u fokus stavlja održivost i odgovornost. U sklopu kampanje razvili su i „strategiju koja stane na podmetač“, odnosno strategiju koja se tiska na podmetače i distribuira prodajnim partnerima, a za cilj ima potaknuti na promišljanje o revitalizaciji okoliša i

<sup>59</sup> DOP.hr – Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. <https://dop.hr/heineken-hrvatska-ima-cilj-postici-ugljicnu-neutralnost-do-2030-godine/>, 29.11.2022.



održivom razvoju. Strategija koja se tiska na HEINEKEN-ove podmetače je sastavljena od tri stupa i devet područja djelovanja pri čemu svako područje ambicije sadržava konkretne, mjerljive obaveze.<sup>60</sup> Otisnuti stupovi i područja djelovanja proizlaze iz postavljenih ciljeva HEINEKEN-a.

### **4.3. Usklađenost poslovanja kompanije HEINEKEN sa globalnim ciljevima održivog razvoja do 2030.**

HEINEKEN aktivnosti za osiguravanje svoje društvene odgovornosti ne provodi stihijski, već detaljno planira kategorije i pravce djelovanja te ih prikazuje kroz postavljenje ciljeve i konkretne planove. HEINEKEN Hrvatska, kao i HEINEKEN općenito, poslovanje usmjerava na usklađenost sa prepoznatim i odabranim UN-ovim ciljevima održivog razvoja koji su ujedinjeni i prikazani u strategiji „Stvaramo bolji svijet“, a to su:

- Cilj 3. Zdravlje i blagostanje - osigurati zdrav život i promicati dobrobit za sve.
- Cilj 5. Rodna ravnopravnost - postići ravnopravnost spolova i osnažiti žene i djevojke.
- Cilj 6. Čista voda i sanitarni uvjeti - osigurati dostupnost i održivo upravljanje vodom i sanitarnim uvjetima za sve.
- Cilj 7. Pristupačna energija iz čistih izvora - osigurati pristup pristupačnoj, pouzdanoj, održivoj i modernoj energiji za sve.
- Cilj 8. Dostojanstven rad i ekonomski rast - promicati uključiv i održiv gospodarski rast, punu i produktivnu zaposlenost te dostojanstven rad za sve.
- Cilj 12. Održiva potrošnja i proizvodnja - osigurati održive obrasce potrošnje i proizvodnje.
- Cilj 13. Odgovor na klimatske promjene - poduzeti hitne mjere u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih utjecaja.<sup>61</sup>

Budući da su prikazani u HEINEKEN-ovoj strategiji „Stvaramo bolji svijet 2030“ ciljevi su obrazloženi i podržani planovima za ostvarenje. Načini djelovanja koje je HEINEKEN prepoznao kao ključne za ostvarenje šest ciljeva UN-a prikazani su na Slici 9.

---

<sup>60</sup> HEINEKEN. [https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030\\_HR.pdf](https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030_HR.pdf), 25.06.2023.

<sup>61</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability>, 25.06.2023.

Slika 9. Načini djelovanja za ostvarenje šest UN-ovih ciljeva održivog razvoja.



Izvor: HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability>, 25.06.2023.

„U kompaniji HEINEKEN Hrvatska održivost je sastavni dio strategije i jedan od ključnih imperativa. U definiranju ključnih prioriteta i aktivnosti u domeni održivosti jedan od glavnih alata je stalan dijalog s dionicima. Fokus je na šest prioriteta: zaštita izvora pitke vode, smanjenje emisije CO<sub>2</sub>, održiva nabava, promicanje odgovorne konzumacije alkohola, zaštita zdravlja i sigurnosti te suradnja s lokalnom zajednicom“ (Tudor i sur., 2018:225). HEINEKEN je prepoznao problematiku i definirao područja interesa kompanije i javnosti te

poslovanje prilagodio obvezama i načinima ostvarenja odabranih ciljeva. Ciljevi nisu odabrani nasumično, već ocrtavaju teme koje su od izrazite važnosti za HEINEKEN i koje su povezane uz njihovo poslovanje. Veliku ulogu u ostvarenju prikazanih ciljeva ima DOP.

U posljednjih 10 godina HEINEKEN Hrvatska je u okolišne projekte investirao više od 10 milijuna što je rezultiralo potporom zaposlenika, potrošača, lokalne zajednice i drugih dionika.<sup>62</sup> Svoje djelovanje na području zaštite okoliša HEINEKEN Hrvatska usmjerio je na tri primarna cilja, postizanje ugljične neutralnosti, maksimizaciju kružnosti i zdrav sustav voda. U Tablici 4. prikazani su do sada ostvarene obaveze za sva tri cilja.

**Tablica 4. Ciljevi, ostvarene obaveze i provedeni planovi zaštite okoliša.**

CILJ	OSTVARENE OBAVEZE I PROVEDENI PLANOVI
Postizanje ugljične neutralnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- od 2008. godine smanjenje emisije ugljika po hektolitr u za 51%,</li> <li>- povećanje udjela obnovljivih izvora energije u proizvodnji, uključujući obnovljivu električnu energiju (solarna i hidroenergija, energija vjetra) te obnovljivu termalnu energiju (bioplin, uporaba otpadne topline, održiva biomasa),</li> <li>- od 2017. godine koriste “zelenu” električnu energiju pod nazivom ZelEn,</li> <li>- 2018. na krov zelenog skladišta izgrađenog prema ekološkim principima postavljaju 1380 solarnih panela,</li> <li>- solarni paneli tokom godine proizvedu 395.000 kWh struje što emisiju CO2 smanjuje za više od 118 tona,</li> <li>- automatizacija kotlovnice, uvođenje električnih viličara i LED rasvjete,</li> <li>- do kraja 2020. godine 62% ječma za proizvodnju je iz održivih izvora,</li> <li>- pridruženje inicijativi Klimatske skupine RE100, koaliciji We Mean Business i kampanji Race to Zero, potpisivanje dokumenata Business Ambition for 1.5C i Climate Pledge i suradnja s inicijativom Science Based Target</li> </ul>
Maksimizacija kružnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iskorištene žitarice upotrebljavaju za životinjsku i ljudsku hranu, iz otpadnih voda dobivaju bioplin i organska gnojiva, alkohol pretvaraju u dezinficijens, recikliraju vodu u pivovarama i sve više upotrebljavaju povratne boce</li> <li>- do 2020. godine uklonili su odlagališta otpada u 118 od 166 pogona, što znači da se 98% njihova ukupnog otpada ponovno iskoristilo ili recikliralo</li> </ul>

<sup>62</sup> DOP.hr – Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. <https://dop.hr/heineken-hrvatska-ima-cilj-postici-ugljicnu-neutralnost-do-2030-godine/>, 29.11.2022.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- količinu komunalnog otpada po jedinici proizvoda smanjili za 96% u odnosu na 2008., odnosno 46% u odnosu na količinu otpada po proizvodu u 2019.</li> <li>- u 2021. radili su na strategiji i ciljevima usmjerenim na zatvaranje materijalnih petlji i pretvaranja otpada u vrijednost u drugim dijelovima vrijednosnog lanca</li> <li>- član su zaklade Ellen MacArthur Foundation</li> </ul>
Zdrav sustav voda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- od 2011. smanjili su potrošnju vode za gotovo trećinu, tj. za više od 40%</li> <li>- 2019. pokrenuli su strategiju za vodu „Svaka kap” koja obuhvaća razvoj novih načina za učinkovito korištenje vode i stavlja zdravlje lokalnih vodnih sustava na prvo mjesto</li> <li>- razvili su tzv. trokut vode koji obuhvaća tri ključna područja fokusa za primjenu u pivovarama koje se nalaze na područjima s ograničenim resursima vode</li> <li>- do kraja 2020. godine 12 njihovih pivovara sa područja s ograničenim resursima vode već su nadoknadile šest milijardi litara vode</li> <li>- korištenje nusproizvoda pročišćavanja vode za proizvodnju i grijanje.</li> <li>- aktivno sudjeluju u nekoliko zaklada i saveza za očuvanje vode širom svijeta, pridružili su se pokretanju nove koalicije za zaštitu vode Water Resilience Coalition koja spaja UN, poduzeća i nevladine organizacije</li> <li>- primjenjuju TPM Lean metodologije sa ciljem optimizacije poslovnih procesa</li> </ul>

*Izvor: prilagođeno prema <https://heineken.hr/sustainability>, 25.06.2023.,*

*[https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030\\_HR.pdf](https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030_HR.pdf), 25.06.2023.,*

*<https://dop.hr/heineken-hrvatska-ima-cilj-postici-ugljicnu-neutralnost-do-2030-godine/>, 29.11.2022.*

Unatoč svemu već učinjenom, HEINEKEN si je postavio još značajnije okolišne ciljeve i egzaktno rokove njihova ispunjenja. Do 2030. godine planiraju postići neto nula emisiju ugljika u svim proizvodnim pogonima, što znači da moraju dodatno smanjiti emisije i ubrzati prijelaz na obnovljivu energiju u više od 60 država. Svijest da na njihov ugljični otisak najviše djeluju drugi dijelovi vrijednosnog lanca, poput poljoprivrede, pakiranja, distribucije i hlađenja, motivira ih da efikasnije surađuju sa dionicima i educiraju o obnovljivoj energiji i korištenim inovacijama. Ugljično neutralan vrijednosni lanac planira se ostvariti do 2040., a do 2030. planiraju prijeći na 100% održivi ječam i hmelj.<sup>63</sup> Do 2030. planira se i smanjenje prosjeka potrošnje vode na 2,6 hektolitara vode po hektolitr piva.<sup>64</sup> U HEINEKENU smatraju kako je potrebno napustiti načelo „uzmi-izradi-odbaci” i poslovati u skladu sa „smanji-ponovno upotrijebi-recikliraj“, zbog čega su

<sup>63</sup> HEINEKEN. [https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030\\_HR.pdf](https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030_HR.pdf), 25.06.2023.

<sup>64</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability/environment>, 29.11.2022.

se obvezali do 2025. godine postići nultu stopu otpada u svim proizvodnim pogonima.<sup>65</sup> Kako bi ostvarili viziju iz strategije „Svaka kap“ razvili su trokut vode usmjeren na tri ključna područja interesa unutar kojih su se obvezali na sljedeće:

- upravljanje vodom - 100% uravnotežena uporaba u područjima s ograničenim resursima vode, obnova zalihe vode u slivnom području gdje je proizvodni pogon, pošumljavanje i obnova močvarnih područja, obnova vodne infrastrukture...
- kružnost vode - osigurati pročišćavanje 100% otpadnih voda iz pivovara, u područjima s ograničenim vodenim resursima, ponovno upotrijebiti što više vode i omogućiti ponovnu upotrebu pročišćenih otpadnih voda za okolne industrije, poljoprivredu i prirodu...
- učinkovito korištenje vode - do 2030. smanjiti korištenje vode na 2,9 litara po litri piva na svjetskoj razini i 2,6 litara u područjima s ograničenim vodenim resursima...<sup>66</sup>

„U sklopu pivovare u Karlovcu nalazi se pročistač otpadnih voda, a kvaliteta otpadnih voda redovito se prati sukladno parametrima okolišne dozvole Ministarstva zaštite okoliša i prirode. Konkretno, to znači da se tehnološkim postupcima osigurava da je otpadna voda iz proizvodnog pogona prikladno tretirana prije puštanja u kanalizaciju“ (Tudor i sur., 2018:227). HEINEKEN shvaća važnost vode kao jedne od glavnih sirovina proizvodnje i temeljnog resursa za poslovanje. Svijest da su bez vode druge sirovine neiskoristive u proizvodnji i bezvrijedne za pivarsku industriju, HEINEKEN potiče, ne samo na vlastito djelovanje u pogledu reciklaže vode i zaštite vodnih područja, nego i na promoviranje takvih ciljeva dobavljačima, kupcima i konkurentima.

Suradnja s lokalnom zajednicom očituje se u činjenici da je većina zaposlenika s područja karlovačkog kraja, a HEINEKEN Hrvatska podupire lokalne manifestacije i događanja. Osobito se može istaknuti suradnja Karlovca i kompanije HEINEKEN Hrvatska unutar projekta KAKvart u sklopu kojega su u pet godina realizirane stotine inicijativa i akcija usmjerenih na uljepšavanje i održivi razvoj grada.<sup>67</sup> Usmjerenost na DOP vidljiva je i u inicijativi za korištenje domaćeg ječma koju je 2014. godine HEINEKEN Hrvatska pokrenu u suradnji sa partnerima Slavonija slad, PPK i Poljoprivrednim institutom u Osijeku, a koja za cilj ima doprinijeti održivosti proizvodnje hrvatskog pivarskog ječma i razvoju hrvatske poljoprivrede.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> HEINEKEN. [https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030\\_HR.pdf](https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030_HR.pdf), 25.06.2023.

<sup>66</sup> HEINEKEN. [https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030\\_HR.pdf](https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030_HR.pdf), 25.06.2023.

<sup>67</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability>, 24.11.2022.

<sup>68</sup> Ja trgovac. <https://jatrgovac.com/istrazivanje-i-razvoj-heineken-rast-kroz-inovacije/>, 24.11.2022.

Uz navedena djelovanja kompanije HEINEKEN Hrvatska, utjecaj na društvene vrijednosti HEINEKEN potiče i globalno, uslijed čega se usmjerava i na pojam interkulturalizma, što će biti prikazano u poglavlju 5.4. *Interkulturalizam i HEINEKEN*. Kompanija ostvaruje konkretne ciljeve po pitanjima raznolikosti i uključivosti, te se tako:

- do 2025. godine obvezuje imati 30% žena u višem menadžmentu,
- do 2030. godine obvezuje imati 40% žena u višem menadžmentu,
- do 2023. godine obvezuje imati 65% članova upravljačkog tima iz određene regije,
- do 2023. godine svi menadžeri moraju proći edukacije o uključivim praksama vođenja.

Navedeni globalni ciljevi HEINEKEN-a u Hrvatskoj su već ostvareni.<sup>69</sup>

U društveno odgovorno poslovanje HEINEKEN Hrvatska uključeno je i educiranje javnosti o odgovornom ponašanju prilikom konzumacije, o štetnosti pretjerane konzumacije i umjerenosti. Kompanija se bori protiv maloljetničke konzumacije alkohola i zagovara odgovornu i umjerenu konzumaciju piva i cidera. Uz linije proizvoda niskog udjela alkohola ili potpuno bezalkoholne proizvode,<sup>70</sup> HEINEKEN Hrvatska se obvezuje 10% ukupnog oglašivačkog budžeta usmjeriti na podizanje svijesti o odgovornoj konzumaciji proizvoda.<sup>71</sup> Djelovanje HEINEKEN Hrvatska na području edukacije mladih o odgovornoj konzumaciji alkohola usmjereno je i kroz projekt pod nazivom *Za odgovorno odrastanje*, a kojeg kompanija provodi u suradnji sa Psihološkim centrom TESA u karlovačkim srednjim školama od 2013. godine te odnedavno i na nacionalnoj razini u partnerstvu sa Ministarstvom znanosti i obrazovanja. Projekt obuhvaća stručno usavršavanje za pedagoge, defektologe, psihologe i zainteresirane nastavnike te interaktivna predavanja za roditelje učenika prvih razreda srednjih škola.<sup>72</sup> Kao glavni ciljevi projekta navode se:

- edukacija roditelja o štetnim posljedicama maloljetničke konzumacije alkohola,
- uspostavljanje dobre komunikacije između roditelja i djece.<sup>73</sup>

U sklopu projekta je od 2016.-2021. organizirano više od 160 predavanja, u više od 60 škola za 3760 roditelja pri čemu se 85% roditelja izjasnilo zadovoljnima sa predavanjima, 50% njih je izjavilo kako su na predavanjima saznali nešto novo, a prosječna ocjena zadovoljstva je 4,5.<sup>74</sup> Usmjerenost na poticanje odgovornog ponašanja u prometu HEINEKEN je dokazao 2022. godine

---

<sup>69</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability/social#tab>, 29.11.2022.

<sup>70</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability/responsible#tab>, 29.11.2022.

<sup>71</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability/responsible#tab>, 29.11.2022.

<sup>72</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/za-odgovorno-odrastanje-mladih>, 29.11.2022.

<sup>73</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/za-odgovorno-odrastanje-mladih>, 29.11.2022.

<sup>74</sup> HEINEKEN, <https://heineken.hr/za-odgovorno-odrastanje-mladih>, 29.11.2022.

kada je provedena kampanja „Heineken Drive Thr0.0“ u sklopu koje je podijeljeno 10 000 limenki Heinekena 0.0 na jednoj od zagrebačkih prometnica čime se nastojalo podsjetiti javnost na važnost odgovorne konzumacije te da se HEINEKEN Hrvatska obvezala do 2023. godine ponuditi barem dvije verzije svoga piva bez imalo alkohola, što su i ostvarili u 2022. godini.<sup>75</sup>

#### **4.4. Prepoznatost društveno odgovornog poslovanja HEINEKEN**

Poslovanje HEINEKEN Hrvatska mnogo je puta nagrađeno za društvenu odgovornost, a iz kompanije ističu kako su odgovorni, posluju pošteno, sa integritetom i usklađeno sa zakonskim obvezama, njihovim sustavom vrijednosti te Kodeksom ponašanja kompanije kojega se je dužan držati svaki zaposlenik, a koji je temelj strategije održivosti Stvaramo bolji svijet<sup>76</sup>. Za svoje poslovanje usklađeno sa svim navedenim vrijednostima i načelima, HEINEKEN Hrvatska je osim zadovoljstva i podrške zaposlenika, dionika i kupaca, osvojio i brojne nagrade i priznanja za djelovanje na području održivosti i društveno odgovornog poslovanja, a neke od njih su:

- Indeks DOP-a za odgovorne politike i prakse u radnoj okolini (2019. i 2020.),
- Indeks DOP za odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem (2017. i 2018.)
- Velika HUP-ova nagrada za društveno odgovorno poslovanje (2018.)
- Poslodavac Partner (2018. i 2019. i 2020.)
- Hrvatski indeks održivosti (2021.)<sup>77</sup>

Nastavno na osvojene nagrade potrebno je napomenuti kako je i u poslovnoj godini 2022. HEINEKEN Hrvatska prepoznat kao investitor i ulagač u boljitak društva i zaštitu okoliša te je dobitnik glavne nagrade HRIO (Hrvatski indeks održivosti) u kategoriji Velikih poduzeća<sup>78</sup>. Predanost DOP-u očituje se i kroz redovita ulaganja u napredak tehnoloških procesa i korištenje obnovljivih izvora energija, razvoj zaposlenika i zajednice. Provođenjem takvih aktivnosti i ulaganja HEINEKEN dodatno transformira i vlastito poslovanje kroz ostvarivanje postavljenih ciljeva vezanih uz održivost i postizanje klimatske neutralnosti.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> Odgovorno.hr. <https://odgovorno.hr/pivo-i-odgovorna-konzumacija-mogu-biti-u-istoj-recenici-heineken-hrvatska/>, 29.11.2022.

<sup>76</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/policies>, 24.11.2022.

<sup>77</sup> HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability>, 24.11.2022.

<sup>78</sup> DOP.hr – Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. <https://dop.hr/heineken-hrvatska-ima-cilj-postici-ugljicnu-neutralnost-do-2030-godine/>, 29.11.2022.

<sup>79</sup> DOP.hr – Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. <https://dop.hr/heineken-hrvatska-ima-cilj-postici-ugljicnu-neutralnost-do-2030-godine/>, 29.11.2022.

#### 4.5. Interkulturalizam i HEINEKEN

Interkulturalno djelovanje HEINEKEN-a temelji se na stavu kako se istinsko zajedništvo rađa iz uključivanja i raznolikosti. Za HEINEKEN uključivanje i raznolikost osigurava dublju povezanost sa zaposlenicima, potrošačima i dionicima, a fokus se stavlja na osjećaj pripadnosti svih zaposlenika u okruženju u kome se osjećaju prihvaćeno, slobodno da iznose svoja mišljenja i oblikuju budućnost kompanije. Svoje zaposlenike potiču da budu katalizatori promjena i vjeruju kako različitost rezultira efikasnijim učincima i većom inovativnošću. Kompanija nastoji birati vodstvo koje je hrabro i odvažno, a koje za sve zaposlenike stvara jednake uvijete i poslovno okruženje. Inkluzivno okruženje temelje na osiguravanju pravednih prilika za sve zaposlenike, a HEINEKEN-ova strategija raznolikosti i uključivosti prepoznaje i navodi tri primarna područja:

- ubrzani razvoj uključivosti i raznolikosti koji započinje od hrabrog vodstva,
- stvaranje inkluzivnog okruženja kojeg kreiraju svi zaposlenici, uključujući vodstvo, i
- razvoj jednakih prilika i mogućnosti za sve zaposlenike.<sup>80</sup>

Kako je vidljivo iz strategije Stvaramo bolji svijet, ali i iz djelovanja HEINEKEN Hrvatska, jedan od ciljeva kompanije je i povećati broj žena u višem menadžmentu te su se obvezali do 2025. godine imati 30% žena na višim rukovodećim pozicijama, odnosno 40% do 2030. Svoju ambiciju osiguravaju razvijanjem talenata žena na pozicijama ispod višeg menadžmenta, a čiji bi razvoj osigurao vjerodostojan i realan prelazak žena na rukovodeće pozicije, temeljen isključivo na sposobnostima zaposlenica. Kao rezultat aktivnosti usmjerenih na povećanje broja žena na rukovodećim pozicijama, a koje obuhvaćaju i obuku viših čelnika te pripremu za rukovođenje radnim skupinama koje karakterizira različitost, HEINEKEN je uvršten u Bloombergov Indeks ravnopravnosti spolova, na komu se nalaze 484 kompanije svijeta za koje je procijenjeno da su posvećene stvaranju ravnopravnog i inkluzivnog radnog okruženja.<sup>81</sup>

Heineken multikulturalnim marketinškim naporima nastoji učinkovito angažirati potrošače. U HEINEKEN-u tvdore da je multikulturalnost promjena mentaliteta te da nastoje implementirati svijest kako je multikulturalnost zapravo na početku bilo da je riječ o agenciji ili programu. Ističu

---

<sup>80</sup>HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-sustainability-story/people-and-behaviours/inclusion-and-diversity>, 26.06.2023.

<sup>81</sup>HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-sustainability-story/people-and-behaviours/inclusion-and-diversity>, 26.06.2023.



kako je potrebno biti dio tima<sup>82</sup> i multikulturalnost promatraju toliko široko da razmatraju prodaju svojih proizvoda u odnosu na pojedinu nacionalnost, uslijed čega razmatraju i motive kupovine proizvoda kao i povezanost tih motiva sa nasljeđem i pripadnosti određenoj kulturi.<sup>83</sup>

Njihovo poštivanje različitosti ne odnosi se isključivo na spol i rasu, već i na seksualnu orijentaciju zbog čega je njihova grupa zaposlenika HEINEKEN HOP<sup>84</sup> aktivna u operativnim tvrtkama HEINEKEN-a, dok su za pojedine države stvorili i lokalnu povelju HOP-a. Njihovo odgovorno djelovanje prema pripadnicima LGBTQIA+ očituje se u proslavi Amsterdam Pridea i Pridea u Francuskoj, a Amstel se u Brazilu obvezao 10% medijskog proračuna brenda potrošiti na podizanje svijesti i pružanje podrške LGBTQIA+ zajednici. Tijekom Parade ponosa u São Paulu 2022. godine, izvođenjem matičnog ureda na ulice, brend je osigurao pomoć za 800 trans osoba koje su željele promijeniti svoja imena i njima izraziti svoj pravi identitet.<sup>85</sup>

Kroz poglavlje izdvojene aktivnosti svjedoče da HEINEKEN stavove koje zastupa - i živi, uvrštava ih u svakodnevno poslovanje i djeluje sukladno načelima uključenosti, različitosti i tolerancije koje interno i eksterno promiče. Interkulturalizam, multikulturalizam i uključivanje različitih stvari višestruke benefite za kompaniju, s aspekta potrošača to je povećanje prodaje, s aspekta zaposlenika porast motivacije i radnog zadovoljstva, a s aspekta okruženja pozitivan doživljaj kompanije, odnosno brenda koji zastupa i potiče toleranciju i vrednovanje različitosti. Interkulturalizam izravno je povezan sa društvenim vrijednostima i društveno odgovornim poslovanjem na koje se poziva HEINEKEN. Uvažavanje i poštivanje razlika u svim odnosima, prema zaposlenicima, kupcima, partnerima ili javnosti predstavlja dobru poslovnu politiku i dugoročno održiv način poslovanja.

#### **4.6. Ograničenja istraživanja i analize**

Ograničenja prisutna tokom istraživanja i analize podataka poglavito su se odnosila na jezičnu barijeru, tj. potrebu prevođenja knjiga i članaka stranih izvora te službenih podataka kompanije HEINEKEN sa engleskog jezika na hrvatski jezik što je utjecalo na brzinu provedbe

---

<sup>82</sup> World Advertising Research Center. <https://www.warc.com/newsandopinion/news/heineken-refreshes-multicultural-take/en-gb/35440>, 26.06.2023.

<sup>83</sup> Beverage Industry. <https://www.bevindustry.com/articles/89280-heineken-usa-targets-growing-multi-cultural-consumer-base>, 26.06.2023.

<sup>84</sup> Akronim nastao od: HEINEKEN Open and Proud.

<sup>85</sup> HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-sustainability-story/people-and-behaviours/inclusion-and-diversity>, 26.06.2023.

istraživanja, analize podataka i ukupan tijek pisanja rada. HEINEKEN Hrvatska i HEINEKEN globalno, posluju izrazito transparentno, velik dio poslovanja čine dostupnim javnosti i veoma su usmjereni na digitalne medije kojima nastoje utjecati i promovirati svoje ciljeve, uslijed čega je relativno lak pristup brojnim podacima i informacijama korištenim u izradi rada, s osobitim naglaskom na njihove ciljeve i strategije poslovanja. Značajno je teže pristupiti financijskim izvještajima i izvješćima o poslovanju temeljem kojih bi autorica bila u mogućnosti prikazati koeficijente profitabilnosti, likvidnosti i drugih relevantnih pokazatelja. Kao ograničenje se može promatrati i dostupnost literature koja prikazuje HEINEKEN-ovo interkulturalno djelovanje.

#### **4.7. Mogućnosti napretka**

HEINEKEN je, za razliku od brojnih drugih multinacionalnih kompanija, u potpunosti predan praksi društveno odgovornog poslovanja i na temelju DOP-a kompanija razvija buduće planove i strategije djelovanja te definira ciljeve poslovanja usmjerene na dobrobit kompanije i zajednice. U svom društveno odgovornom djelovanju preuzeli su brojne obveze po pitanju zaštite okoliša i društvenih vrijednosti te promicanja odgovornog ponašanja, a već su provedene brojne aktivnosti namijenjene ostvarenju tih obaveza. Niti jedno od prepoznatih problematičnih područja nije u potpunosti zatvoreno i zadovoljeno te postoje mogućnosti napretka kroz razvoj i provedbu novoosmišljenih aktivnosti namijenjenih ostvarivanju HEINEKEN-ovih društveno odgovornih ciljeva te postizanju općeg dobra i zadovoljstva zajednice.

##### **4.7.1. Mogućnosti napretka u području zaštite okoliša**

Za daljnji napredak u području zaštite okoliša predlažu se donacije, inkluzivne marketinške kampanje, uporabu modernih tehnologija, sufinanciranje strateški bitnih aktivnosti, energetska umrežavanje i razvoj vlastite energetske farme. Navedeni prijedlozi iziskuju značajna ulaganja kapitala, vremena i predanosti, no nisu neostvarivi kroz određena vremenska razdoblja. Prijedlozi fokus stavljaju na suradnje i partnerske odnose te naglašavaju važnost zajedničkog djelovanja radi ostvarenja zajedničkih ciljeva zaštite okoliša. Pojedine prijedloge HEINEKEN može provesti i samostalnim djelovanjem te postati primjer konkurentima i multinacionalnim kompanijama iz drugih sektora.

Prijedlog napretka kroz donacije ne podrazumijeva jednokratna filantropska davanja, već sustav doniranja malih iznosa kroz duga vremenska razdoblja. Sustav bi se temeljio na doniranju određenog postotka profita po jedinici prodaje, primjerice, od svake prodane boce piva ili cidera HEINEKEN Hrvatska donira 15 centi za sanaciju i revitalizaciju hrvatskih zagađenih područja ili educiranje i poticanje energetske učinkovitosti i uporabe obnovljivih izvora energije. Prikazani prijedlog je relativno skup za HEINEKEN, ali uz kvalitetno pozicioniranje u svijesti kupaca i razrađenu marketinšku kampanju može postati dodatan motiv za odluku o kupnji proizvoda te tako izravno utjecati i na povećanje prodaje. Javnost je sve svjesnija izazova današnjice i potrebe za sustavnim djelovanjem u svrhu zaštite okoliša, uslijed čega se sve češće kao jedan od motiva podržavanja određene kompanije navodi društveno odgovorno poslovanje.

Inkluzivna marketinška kampanja zahtjevala bi suradnju većeg broja poduzeća koja posluju održivo i sukladno DOP-u te su usmjerena na rješavanje problema zaštite okoliša. Kampanja može biti provedena na godišnjoj razini i svake godine uključivati druga mala, srednja i velika poduzeća sukladno njihovim mogućnostima. Navedeni prijedlog je kompliciraniji jer bi morao biti temeljen na skladu djelovanja većeg broja poduzeća kroz različite vrste medija. Poduzeća koja bi iskazala interes za takav oblik zajedničkog djelovanja morala bi osigurati kapital i ljudske potencijale, ali bi udruženim, intenzivnim i fokusiranim aktivnostima bila u mogućnosti doprijeti do cjelokupne javnosti, snažnije iskazivati stavove kompanija, razviti temelje za daljnje suradnje, podići razinu prodaje, ostvariti zakonske olakšice i podići razinu svijesti pojedinca. HEINEKEN Hrvatska, kao i Cemex, Konzum, Ericsson Nikola Tesla, Coca-Cola i Hrvatska pošta, temeljem prethodno prepoznatih aktivnosti DOP-a, bili bi dobri predvodnici takvog načina oglašavanja okolišno i društveno potrebnog djelovanja.

Uz uporabu modernih tehnologija u proizvodnim procesima, aktivnostima reciklaže resursa te korištenju obnovljivih izvora energije, moguće je koristiti i tehnologije koje su bliže kupcima. Primjerice, mobilna aplikacija kombinirana sa programom lojalnosti u komu se skupljaju bodovi za ostvaren pozitivan utjecaj na okoliš. Instalacija besplatne aplikacije bi trebala biti dostupna svakom pojedincu, omogućiti mu registraciju i unošenje podataka o provedenim aktivnostima zaštite okoliša (npr. sudjelovanje u akciji čišćenja podmorja ili sanaciji divljeg odlagališta otpada i slično) te mu pružiti mogućnost da ostvarene bodove zamijeni za pogodnosti prilikom kupovine ili različite nagrade. Uporaba aplikacije u svrhu promicanja okolišno odgovornog ponašanja nije

kompleksna i komplicirana kao inkluzivna marketinška kampanja, iziskuje manji broj suradnika, a osigurava benefite za HEINEKEN, njegove kupce i okoliš.

Sufinanciranje strateški bitnih poslovnih aktivnosti primarno se odnosi na sufinanciranje dijela troškova proizvodnje 100% prirodnog hmelja i ječma malih poljoprivrednika ili pružanje podrške kroz donacije mehanizacije i sirovina za rad. Suradnju je moguće regulirati sklapanjem ugovora kojim poljoprivredni proizvođači jamče čistoću sirovina koje isporučuju HEINEKEN-u, a kompanija poljoprivrednicima osigurava potrebnu podršku u poslovanju. Fokus bi se stavljao na suradnju sa mladim hrvatskim poljoprivrednicima, HEINEKEN bi si osigurao čistu sirovinu čije podrijetlo može kontrolirati, a mladim poljoprivrednicima bi se pružila prilika suradnje sa velikom kompanijom, a temeljem suradnje i pozicioniranje na tržištu.

Na poslovanje HEINEKEN Hrvatska, ali i na poslovanje karlovačkih poduzetnika te život građana, značajno bi utjecalo energetske umrežavanje. HEINEKEN Hrvatska za ostvarenje ovog prijedloga morao bi detektirati istomišljenike sa područja Karlovačke županije, tj. poduzeća koja posluju u skladu sa praksom DOP-a i nastoje ostvariti ciljeve potrebne za stvaranje pozitivnog utjecaja na okoliš, te ih potaknuti na energetske suradnju. Razvoj energetske mreže u suradnji sa privatnim pojedincima, poduzetnicima i poslovnim partnerima koji primarno koriste obnovljive izvore energije, a žive ili posluju na području Karlovačke županije, omogućio bi razmjenu energenata i stvaranje novog načina snabdijevanja energijom, a imao bi značajan utjecaj na ostvarenje ciljeva iznešenih u HEINEKEN-ovoj strategiji. Takav pothvat iziskivao bi značajna financijska ulaganja i dug vremenski period realizacije, ali bi benefiti bili dovoljno značajni da opravdaju tako veliko ulaganje.

Posljednji prijedlog mogućeg napretka HEINEKEN-a u izvršenju ekoloških i energetske ciljeva je razvoj vlastite energetske farme. Realizacija ovog prijedloga je najskuplja opcija koju HEINEKEN može provesti samostalno, ali se temelji na dobrim geografskim predispozicijama i trenutnom položaju, odnosno već ostvarenim zelenim načinima stvaranja energije. Prijedlog se odnosi na solarne i fotonaponske farme, a s obzirom na grad u kojem je smještena proizvodnja HEINEKEN Hrvatska, ne smije se isključiti ni potencijale uporabe vodnih resursa za proizvodnju energije. HEINEKEN Hrvatska već sad koristi električnu energiju proizvedenu iz 1380 solarnih panela postavljenih na krov skladišta, a ulaganjima u značajnije povećanje broja solarnih panela razvio bi se sustav proizvodnje velikih količina energije, odnosno stvorila bi se energetska farma. Ne smije se zanemariti blizina rijeke Kupe koja je udaljena svega 300 metara od proizvodnog

pogona, a koja bi uz suglasnost grada Karlovca, mogla biti iskorištena za proizvodnju energije i to ne samo za kompaniju HEINEKEN Hrvatska već i za distribuciju energije građanima.

#### 4.7.2. Mogućnosti napretka u području društvenih vrijednosti

Za daljnji napredak u području društvenih vrijednosti predlaže se stipendiranje, predavanja u obrazovnim institucijama, poticanje socijalnog poduzetništva, umrežavanje mladih poljoprivrednika, djelovanje kroz mjere demografske politike i program razmjene zaposlenika. HEINEKEN Hrvatska, i HEINEKEN globalno, ističe važnost tolerancije, zajedništva i očuvanja društvenih vrijednosti. Na tom planu djeluju svakodnevno kroz projekte, programe, edukacije pa čak i marketinške kampanje, npr. slogan „Open your world“. Unatoč naporima koje su do sada uložili, teško je reći hoće li ikada doseći zadovoljavajuće razine jer je lako pretpostaviti kako će društvene vrijednosti biti sve češće i intenzivnije izložene izazovima uslijed promjena u dinamici odnosa, ponašanju i vrijednostima pojedinca, odlikama okruženja i drugom. Prijedlozi se temelje na edukacijama i osjetljivosti za probleme različitih društvenih skupina te suradnjama kao zalogu za stvaranje zajedništva. Zajedničko djelovanje generira razvoj empatije, tolerancije, uvažavanja i drugih društvenih vrijednosti kojima su društva sve manje sklona.

Stipendiranje kadrova značajnih za poslovanje HEINEKEN-a prvi je od prijedloga napretka. Odnosi se na ulaganje u obrazovanje, edukaciju i osposobljavanje mladih ljudi koji će činiti pool iz kojega će HEINEKEN kasnije generirati zaposlenike. Mjera bi imala pozitivan ishod za obje strane, mladim, zainteresiranim, ambicioznim ljudima bi se pomoglo u financiranju obrazovanja, a HEINEKEN bi mogao pratiti njihov razvoj i napredak te tako biti siguran u kvalitetu kadrova. Stipendistima bi se omogućio razvoj vještina i znanja, dok bi HEINEKEN lakše vršio selekciju tržišta rada u potrazi za osobama koje drži značajnim za poslovanje. Prijedlog iziskuje relativno niske troškove, u odnosu na druge prikazane prijedloge, i detekciju kadrova koji su HEINEKEN-u potrebni. U fokus stavlja učenike i studente kao ljudske potencijale čiji napredak ima izravan učinak na napredak kompanija, može se provoditi na godišnjoj razini, nudi mogućnost regulacije obujma programa shodno mogućnostima kompanije i izravan utjecaj na osjetljivu skupinu. Rezultati programa mogli bi se promatrati i sa demografske strane kroz zadržavanje obrazovanih, mladih ljudi u Hrvatskoj temeljem pružanja stabilnih uvjeta rada i motivacije za daljnji napredak.

Gostovanje Uprave i zaposlenika u obrazovnim institucijama te održavanje niza radionica i predavanja o etičnom poslovanju, raznolikosti i društvejoj odgovornosti, mjera je usmjerena na sljedeće generacije vodstva i zaposlenika, odnosno osobe u obrazovnom sustavu, ali ju je moguće proširiti i na poduzeća koja se dvoume o preuzimanju obveza prakse DOP-a. Trošak provedbe ni ne mora nužno snositi HEINEKEN Hrvatska, već ga mogu snositi županije ili gradovi osnivači institucija na kojima bi se predavanja provodila. Baza predavanja bila bi svjedočanstva o DOP-u u realnom sektoru i izazovima s kojima se je HEINEKEN susreo tokom godina poslovanja, a koji se tiču društva i društvenih vrijednosti. HEINEKEN bi kroz periodična održavanja predavanja i radionica ima mogućnosti educirati nove naraštaje menadžera i zaposlenika i približiti im ključna pitanja poslovanja današnjice, a sve temeljeno na dugogodišnjem iskustvu, svijesti o izazovima s kojima se i kompanije i javnost susreću te internom poznavanju sustava poslovanja. Učenicima i studentima bi se dodatno približile teorijske odrednice i prikazalo se funkcioniranje poslovnih sustava u praksi, a HEINEKEN bi mogao svoje stavove, vrijednosti, vjerovanja i svjetonazor prenositi generacijama čije će poslovne aktivnosti i znanja biti relevantni u budućnosti.

Poticanje zapošljavanja teško zapošljivih ili marginaliziranih skupina ljudi vid je socijalnog poduzetništva. U duhu interkulturalizma, empatije i tolerancije koju zagovaraju, HEINEKEN tim prijedlogom ima mogućnost direktnog uplitanja u razvoj i održavanje društvenih vrijednosti kroz brojne moguće aktivnosti. Primjerice, u kompaniji se diče poticanjem rodne ravnopravnosti, ali nemaju razrađen sustav podrške za samohrane majke koje su zaposlene u kompaniji. Rješavanje problema stvarnih ljudi i pružanje prilika zanemarenima, svjedočilo bi da HEINEKEN vrijednosti koje zagovara - i provodi na hvalevrijedan način. Razumijevanje i pružanje podrške mogući su u brojnim situacijama, a HEINEKEN bi pružanjem drugih prilika ili osiguravanjem uvijeta koji su potrebni određenim društvenim skupinama dodatno potvrdio svoje stavove i vjerovanja.

Poticanje razvoja mreže poljoprivrednika koji su usmjereni na uzgoj 100% prirodnog hmelja i ječma, iako se može promatrati i u kontekstu napretka u zaštiti okoliša, može se razmotriti i kao prijedlog za promicanje društvenih vrijednosti. Umrežavanje dobavljača HEINEKEN-a čiji je uzgoj 100% prirodan rezultiralo bi suradnjama i razmjenama iskustava za proizvođače, a za kompaniju stvorilo pool sigurnih poljoprivrednika kvalitetnih proizvoda koji bi mogli korigirati proizvedene količine s obzirom na vremenske periode potražnje sirovina. Žetva hmelja provodi se u kolovozu, a žetva ječma otprilike u lipnju, odnosno kad je vlaga zrna manja

od 14%.<sup>86</sup> Kad bi HEINEKEN potaknuo razvoj mreže poljoprivrednika i na taj način odlučio podržati svoje dobavljače, mogao bi unaprijed odrediti količine koje će zaprimiti od pojedinog proizvođača što bi poljoprivrednike potaknulo na potpuno ekološki uzgoj te im omogućilo preraspodjelu površina i promišljanje o drugim kulturama kojima žele nadopuniti proizvodnju.

Suradnja sa Karlovačkom županijom u provođenju mjera demografske politike primarno se veže na poticanje zapošljavanja osoba sa područja županije, osiguravanje kvalitetnih uvjeta rada koji bi lokalno stanovništvo dodatno motivirali na zapošljavanje u HEINEKEN-u, usmjeravanje i fokusiranje na lokalne proizvođače sirovina te sudjelovanje u provođenju mjera demografske politike usmjerene na problematiku nataliteta. HEINEKEN na području županije može djelovati na razne načine, od donacija za novorođenčad do subvencioniranja troškova vrtića djece svojih zaposlenika, preko razvoja kampanje koja poziva turiste da posjete područje, organiziranja dana otvorenih vrata i drugih mjera koje izravno pune proračun županije i na taj način osiguravaju sredstva za izgradnju vrtića i sličnog, pa sve do forsiranja izobrazbe i zapošljavanja lokalnog stanovništva te potenciranja dobavljanja sirovina od lokalnih proizvođača. Grad i Županija mogu HEINEKEN-u u zamjenu dati određene vrste pristupa i olakšica te se razvija simbiotski odnos između Grada i najvrijednije kompanije sa njegova područja.

Razvoj programa razmjene zaposlenika početnika između proizvodnih pogona smještenih u različitim državama je prijedlog koji bi se morao provoditi na globalnoj razini, a koji može imati za HEINEKEN značajne rezultate u pogledu razvoja zajedništva, tolerancije i interkulturalne kompetencije zaposlenika, razmjene *know-howa* i inovativnih ideja u poslovanju, a zaposlenike obogatiti za brojna iskustva i vještine. Vid poslovanja u kome se potencira razmjena zaposlenika iz proizvodnih pogona iz raznih dijelova svijeta može imati rezultate i za karlovačko područje jer se može pojaviti interes za trajnim ostankom i obogaćivanjem kulturološke slike područja. Može se vremenski ograničiti ostanak zaposlenika na razmjenu, a nakon isteka tog razdoblja ponuditi trajni ostanak u pogonu ukoliko za to ima potrebe i ako se zaposlenika smatra kompetentnim i kvalitetnim. Program razmjene podrazumijeva da se za svakog primljenog zaposlenika, jednog zaposlenika koji iskaže interes ili želju za napredovanjem osigura radno mjesto u proizvodnom pogonu izvan njegove države. Moguće se je fokusirati na zaposlenike početnike, ali nema razloga da se u program ne mogu uključiti i zaposlenici sa viših razina koji žele razviti nove poslovne i društvene vještine te interkulturalnu kompetenciju i komunikaciju.

---

<sup>86</sup> Agroklub. <https://www.agroklub.com/sortna-lista/zitarice/jecam-95/>, 30.07.2023.

#### 4.7.3. Mogućnosti napretka u području odgovornog ponašanja

Za daljnji napredak u području odgovornog ponašanja predlažu se javne tribine, marketinške kampanje, suradnju sa ugostiteljskim objektima, nadležnim institucijama i vodećim kompanijama u industriji alkoholnih pića te sustav prijevoza za osobe pod utjecajem alkohola. I u ovoj se kategoriji ciljeva DOP-a velik naglasak stavlja na povezivanje, suradnje i zajednička, usuglašena djelovanja jer odgovorno ponašanje pojedinca može biti inicirano i potaknuto brigom i odgovornim ponašanjem sustava. Mogućnosti napretka mogu se izvesti iz problema povezanih s alkoholom, a to su alkoholizam, vožnja pod utjecajem alkohola, prodaja alkohola maloljetnicima i utjecaj alkohola na obiteljske odnose.

Prvi prijedlog vezan uz promicanje odgovornog ponašanja odnosi se na HEINEKEN-ovo sponzorstvo organiziranja javnih tribina namijenjenih edukaciji o pretjeranoj konzumaciji. Javne tribine i edukacije usmjerene na osvješćivanje javnosti o utjecaju alkohola na organizam, obitelj i društvene odnose moguće je provesti u suradnji sa društvima i udrugama liječenih ovisnika te HZZO-om. HEINEKEN i HZZO mogu snositi troškove organizacije i održavanja, javnosti nuditi relevantne informacije potkrijepljenje svjedočanstvima stvarnih ovisnika o alkoholu i osoba koje su tu ovisnost porazile. HEINEKEN bi time istaknuo svoje dugogodišnje djelovanje po pitanju borbe s ovisnošću o alkoholu i dodatno podcrtao važnost umjerenosti i odgovornog ponašanja.

Drugi navedeni problem na koji HEINEKEN može pokušati utjecati je vožnja pod utjecajem alkohola, i to na način da razvije marketinšku kampanju koja za cilj ima apelirati na vozače i približiti im bezalkoholne verzije piva i cidera. Marketinška kampanja morala bi biti koncipirana na način da izaziva snažne emocije kod konzumenata i odvratiti ih od upravljanja prijevoznim sredstvima pod utjecajem alkohola. Elementi kampanje temeljeni na statističkim podacima MUP-a i policijskih uprava u kombinaciji sa vizualnim i audio elementima koji izazivaju negativne emocije prema vožnji u alkoholiziranom stanju, a koje je moguće promatrati kao *triggere*, tj. okidače koji će djelovati na svijest konzumenta u trenutku kada pomisli na vožnju pod utjecajem alkohola, trebali bi konzumente odvratiti od neodgovornog ponašanja. HEINEKEN bi razvojem i forsiranjem prikazivanja takve kampanje izravno utjecao na oblikovanje svijesti konzumenata. Koncept tog tipa djelovanja ostavlja mogućnost za udruživanje s konkurentima i proizvođačima alkoholnih pića. Benefit koji bi HEINEKEN ostvario opisanom



kampanjom je prebacivanje fokusa na bezalkoholne linije njihovih proizvoda i intenzivna promocija istih.

Razvoj programa i kampanje kojom HEINEKEN apelira na ugostiteljske objekte i zaposlenike koji omogućuju prodaju alkoholnih pića maloljetnicima odgovorio bi na ključan problem razvoja alkoholizma. Konzumacija alkohola kod mladih i adolescenata ostavlja trajne životne posljedice jer utječe na razvoj mozga koji je u tom periodu života u izrazito osjetljivoj razvojnoj fazi. Rani početak konzumacije alkohola značajno utječe na predispozicije za razvoj alkoholizma i mora se što je moguće više otežati distribucija alkoholnih pića mladima. Iako je distribucija alkoholnih pića mladima ilegalna, što alkohol svrstava u skupinu ilegalnih droga, velik je broj ugostitelja koji odredbe zabrane prodavanja alkoholnih pića mladima od 18 godina zanemaruju. Odgovorno ponašanje u slučaju maloljetničke konzumacije alkohola ne može proizlaziti samo iz prosudbi i ponašanja mladih, već se mora dolaziti i od izvora koji omogućavaju pristup i konzumaciju alkohola. Ukoliko se odgovorno ponašanje potencira kod ugostitelja kroz kampanje i programe, oslanjanje na odgovorno ponašanje mladih, čiji vrijednosni sustav i osjećaj za odgovornost nije u potpunosti razvijen, uveliko se smanjuje. HEINEKEN nastoji promicati odgovorno ponašanje pri konzumaciji alkohola, a problem konzumacije alkohola kod mladih osoba i adolescenata pravo je mjesto za nastavak djelovanja i napredak u razvoju sustava vrijednosti odgovornog ponašanja.

Jedna od mogućnosti promidžbe odgovornog ponašanja je razvoj suradnje HEINEKEN-a sa institucijama poput Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, HZZO-a i Ministarstva zdravstva, i vodećim kompanijama industrije alkoholnih pića na području RH, poput kompanija Badel 1862, Maraska, Pernod Ricard Croatia, Belje i drugih. Zajedničkim djelovanjem moguće je uložiti sredstva, regulirati, proširiti i dodatno razviti program osiguravanja i pružanja pomoći osobama ovisnima o alkoholu što bi obuhvaćalo rehabilitaciju, psihološku i zdravstvenu pomoć, radno mjesto za rehabilitirane ovisnike te slične aktivnosti poboljšanja kvalitete života i uključivanja u društvo. Opisani oblik suradnje može se nadopuniti i sa istim suradnicima razviti program pružanja pomoći obiteljima i osobama u okruženju na koje utječe ovisnost o alkoholu njima bliske osobe. S obzirom na broj dionika, troškovi bi za svaku instituciju i kompaniju bili minimalni u odnosu na troškove koje bi isti suradnici imali ako bi odlučili djelovati samostalno. Benefiti za institucije očituju se kroz donacijama osigurano smanjenje troškova programa te

efikasnije i intenzivnije djelovanje u sustavu, dok se pozitivni učinci na poslovanje kompanija uočavaju u povećanju prodaje temeljene na stvaranju imidža odgovorne kompanije.

Posljednji prijedlog napretka odmiče se od kampanja i edukacija, a odnosi se na praktično djelovanje usmjereno na smanjenje broja prometnih nesreća uzrokovanih od strane vozača pod utjecajem alkohola. HEINEKEN u suradnji sa Karlovcem i Karlovačkom županijom može uložiti u razvoj programa i aplikacije kojima bi se osobama pod utjecajem alkohola, na području Karlovačke županije, garantirao dolazak prijevoznog sredstva sa vozačem koji nije pod utjecajem alkohola. Aplikacijom bi se sugrađane potaknulo na odgovorno ponašanje u prometu, osigurala bi se viša razina sigurnosti na karlovačkim cestama, a HEINEKEN bi uložio u dugoročno isplativ oblik ostvarenja društvenih ciljeva koji može spasiti živote. Budući da prijedlog karakteriziraju izrazito visoki troškovi razvoja i provedbe, koji obuhvaćaju troškove razvoja aplikacije, kupnje određenog broja automobila, osiguravanja sredstava za rad na mjesečnoj razini i drugo, rad aplikacije mogao bi se ograničiti na dane u tjednu kada se prema statističkim podacima uočava najviša razina konzumacije alkohola ili se može ograničiti broj dostupnih automobila u danima kada se bilježi niža razina potrošnje alkohola.

## 5. ZAKLJUČAK

Globalizacija, razvoj tehnologija i društvenih mreža te drugi razlozi otvorili su kanale komunikacije i dodatno istaknule kulturološke razlike. Kulturološke razlike su u kontaktu više nego ikad, u svim društvenim skupinama i klasama, u svakom trenutku i na svakom mjestu, nemoguće ih je izbjeći i neophodno znati prihvatiti i cijeniti, ali ne i stapati u homogenu cjelinu. Razvoj i ulaganje u interkulturalne kompetencije zaposlenika neophodan je korak u poslovanju kompanija koje posluju globalno ili izlaze na inozemno tržište.

Društveno odgovorno poslovanje je praksa koja se implementira u djelovanje poduzeća na duga razdoblja i u sve poslovne aktivnosti, a rezultati su pozitivni i za kompaniju i za javnost. Iako je društveno odgovorno poslovanje nastalo kao način neutralizacije nezadovoljstva javnosti u pogledu utjecaja poslovanja multinacionalnih kompanija, sadašnji razvoj i provedba prakse DOP-a više se ne temelji na negativnostima poslovanja kompanija, već na pozitivnim učincima DOP-a na poslovanje zbog čega se pretpostavlja daljnji razvoj DOP-a i poticanje ulaganja u inovativne tehnološke uvijete potrebne za provođenje istog. Pojava DOP-a je promijenila sustav vrijednosti kompanija te percepciju društva prema očekivanom i zadovoljavajućem.

HEINEKEN, u skladu sa vlastitim vrijednostima i UN-ovim ciljevima svoje djelovanje, osim na kvalitetu proizvoda, usmjerava i na trag koji svojim poslovanjem ostavlja u okolišu i društvenom okruženju. Zagovaraju očuvanje i zaštitu okoliša te minimizaciju utjecaja kojeg stvaraju proizvodni procesi, njegovanje društvenih vrijednosti te potiču na odgovorno ponašanje. Osim što posluje u skladu sa praksom DOP-a, HEINEKEN posluje na interkulturalno prihvatljive načine koji promiču toleranciju, empatiju i razumijevanje te nastoje poticati na zajedništvo i odbacivanje stereotipa, rasizma, ksenofobije i homofobije. HEINEKEN i HEINEKEN Hrvatska ostvarili su brojne postavljene ciljeve i prije definiranih rokova provedbe, no njihovo je djelovanje moguće nastaviti kroz prijedloge prikazane u radu.

## 6. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Ahmed, S. (2020): *Kulturna politika emocija*. Zagreb: Fraktura
2. Andrijanić, I., Pavlović, D. (2012): *Menadžment međunarodne trgovine*. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas
3. Buble, M. (2009): *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
4. Crane, A., Matten, D., Spence L. (2016): *Corporate Social Responsibility*. New York: Routledge
5. Curcio, R. (2005): *Etička klopka: mitovi o društvenoj odgovornosti poduzeća*. Zagreb: TIM press d.o.o.
6. Deardorff, D. K., Arasaratnam-Smith, L. (2017): *Intercultural competence: A Definition, Model and Implications for Education Abroad. Developing Intercultural Competence and Transformation: Theory, Research, and Application in International Education*. Milton Park: Routledge
7. Jelinčić, D. A., Gulišija, D., Bekić, J. (2010): *Kultura, turizam, interkulturaizam*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose - Meandar Media
8. Kraljević, R., Perkov, D. (2014): *Menadžment tržišnih komunikacija*. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas – Plejada
9. Mesić, M. (2006): *Multikulturalizam: društveni i teorijski izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
10. Thomas, D. C., Inkson, K. (2011): *Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno*. Beograd: Clio
11. Tudor, G., Begić, J., Tudor, A. i tim (2018): *Dobra Hrvatska. Društveno odgovorno poslovanje – najbolji*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

### *Članci u časopisima:*

1. Bennett, M. J. (1986): *A developmental approach to training for intercultural sensitivity*. *International Journal of Intercultural Relations*. vol. 10/2. Portland: Elsevier. str. 176-196.
2. Bennett, M. J. (1993): *Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity*. *Education for the intercultural experience*. Yarmouth: Intercultural Press. str. 21-71

3. Buchholz, R. A. (1991): Corporate Responsibility and The Good Society: From Economics to Ecology. Business Horizon. vol. 34/ 4. Indiana: Elsevier. str. 19-31
4. Chen, G. M. (2010): The impact of intercultural sensitivity on ethnocentrism and Intercultural communication apprehension. Intercultural Communication Studies vol. 19/1. Rhode Island: University of Rhode Island. str. 1-9
5. Fantini, A. E. (1995): Language, Culture and Worldview: Exploring the Nexus. International Journal of Intercultural Relations. vol. 19/2. Amsterdam: Elsevier str. 143-153.
6. Glumac, M. (2018): Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Paragraf . vol. 2/1. Osijek: Pravni fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera. str. 99-124
7. Hrvatić, N., Piršl, E. (2005): Kurikulum pedagoške izobrazbe i interkulturalne kompetencije učitelja. Pedagogijska istraživanja. vol. 2/2. Zagreb: Pedagogijska istraživanja; Školska knjiga. str. 251-265

***Članci u zbornicima radova:***

1. Kraljević, R., Filipović, Z., Bilić, I. (2018): Interkulturalna otvorenost: izazov ili nužnost u međunarodnoj suradnji. Zbornik sveučilišta Libertas. vol. 3/3. Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište. str. 317-324
2. Spajić-Vrkaš, V. (2014): Kulturne razlike, građanstvo i obrazovanje za interkulturalni dijalog. U: Hrvatić, N. (ur.) Znanstvena monografija: Interkulturalno obrazovanje i europske vrijednosti. Zagreb – Virovitica: Odsjek za pedagogiju – Filozofski fakultet u Zagrebu; Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. str. 3-17

***Članci na mrežnoj stranici:***

1. Plazonić, J. (2016): Koncept društvene odgovornosti poslovanja, <https://dabar.srce.hr/islandora/object/efst:363> (22.05.2023.)
2. Simić, T. (2003): HEINEKEN kupio Karlovačku pivovaru, <https://arhiva.nacional.hr/clanak/2549/heineken-kupio-karlovacku-pivovaru>, (25.06.2023.)

3. Španja, Z. (2019): Komparativno istraživanje interkulturalnih stavova i vrijednosti učitelja osnovnih škola u Puli i Vukovaru, <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A4088> (20.05.2023.)

***Mrežna stranica:***

1. Agroklub. <https://www.agroklub.com/sortna-lista/zitarice/jecam-95/>, 30.07.2023.
2. Beverage Industry. <https://www.bevindustry.com/articles/89280-heineken-usa-targets-growing-multi-cultural-consumer-base>, 26.06.2023.
3. Datalab HR d.o.o. <https://www.datalab.hr/blog/razumijevanje-kulturnih-razlika-koliko-se-razlikujemo-i-koliko-smo-isti/>, 21.05.2023.
4. DOP.hr – Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. <https://dop.hr/heineken-hrvatska-ima-cilj-postici-ugljicnu-neutralnost-do-2030-godine/>, 29.11.2022.
5. Eferit. <https://hr.eferrit.com/push-pull-faktori/>, 20.05.2023.
6. Ekonomski fakultet u Osijeku. [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf), 22.05.2023.
7. Epoha: portal za kulturu komuniciranja. <https://epoha.com.hr/2020/10/10/poslovna-uspjesnost-i-kulturne-razlicitosti/>, 20.05.2023.
8. Europski parlament.  
<https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/world/20200624STO81906/zastoljudi-migriraju>, 20.05.2023.
9. Gong. [http://gong.hr/media/uploads/senka\\_bozic\\_vrbancic.pdf](http://gong.hr/media/uploads/senka_bozic_vrbancic.pdf), 21.05.2023.
10. HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/who-we-are>, 24.06.2023.
11. HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/what-we-do>, 24.06.2023.
12. HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/our-strategy>, 24.06.2023.
13. HEINEKEN. <https://heineken.hr/about/#company-info>, 24.11.2022.
14. HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-company/our-heritage>, 25.06.2023.
15. HEINEKEN. <https://heineken.hr/history>, 25.06.2023.

16. HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-brands/our-global-brand-heineken>, 25.06.2023.
17. HEINEKEN. <https://heineken.hr/brands>, 25.06.2023.
18. HEINEKEN. [https://heineken.hr/uploaded/16a%20Croatian\\_HEINEKEN%20Politika%20integriranog%20sustava%20upravljanja-1573115435058.pdf](https://heineken.hr/uploaded/16a%20Croatian_HEINEKEN%20Politika%20integriranog%20sustava%20upravljanja-1573115435058.pdf), 25.06.2023.
19. HEINEKEN. [https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030\\_HR.pdf](https://heineken.hr/files/Stvaramo%20bolji%20svijet%202030_HR.pdf), 25.06.2023.
20. HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability>, 25.06.2023.
21. HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability/environment>, 29.11.2022.
22. HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability/social#tab>, 29.11.2022.
23. HEINEKEN. <https://heineken.hr/sustainability/responsible#tab>, 29.11.2022.
24. HEINEKEN, <https://heineken.hr/za-odgovorno-odrastanje-mladih>, 29.11.2022.
25. HEINEKEN. <https://heineken.hr/policies>, 24.11.2022.
26. HEINEKEN. <https://www.theheinekencompany.com/our-sustainability-story/people-and-behaviours/inclusion-and-diversity>, 26.06.2023.
27. Hrvatska gospodarska komora. <https://dop.hgk.hr/>, 21.05.2023.
28. HRT. <https://projektdrugi.hrt.hr/pojmovnik/>, 20.05.2023.
29. Institut za društveno odgovorno poslovanje. <https://idop.hr/home/dop-trendovi/>, 22.05.2023.
30. Ja trgovac. <https://jatrgovac.com/istrazivanje-i-razvoj-heineken-rast-kroz-inovacije/>, 24.11.2022.
31. Odgovorno.hr. <https://odgovorno.hr/pivo-i-odgovorna-konzumacija-mogu-bitu-u-istoj-recenici-heineken-hrvatska/>, 29.11.2022.
32. Odgovorno.hr. <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, 21.05.2023.
33. Poslovna Hrvatska. <https://www.poslovna.hr/lite/heineken-hrvatska/315608/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, 26.06.2023.
34. Poslovni dnevnik. <https://www.poslovni.hr/hrvatska/heineken-preuzima-poslovanje-lasko-grupe-u-hrvatskoj-311412>, 25.06.2023.
35. Putni Kofer. <https://putnikofer.hr/kultura-i-ljudi/kako-kultura-utjece-na-svakodnevne-zivote-ljudi-diljem-svijeta/>, 21.05.2023.

36. Razvojni europski centar inicijativa. <https://centar-reci.hr/odrzivi-razvoj-i-drustveno-odgovorno-poslovanje/>, 23.05.2023.
37. Statista. <https://www.statista.com/statistics/516457/heineken-revenue-worldwide/>, 26.06.2023.
38. World Advertising Research Center.  
<https://www.warc.com/newsandopinion/news/heineken-refreshes-multicultural-take/en-gb/35440>, 26.06.2023.
39. Zvijezda d.o.o. <https://www.zvijezda.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/>, 22.05.2023.

***Natuknica u elektroničkoj enciklopediji:***

1. Hrvatska enciklopedija. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27631>, 20.05.2023.
2. Hrvatska enciklopedija. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42380>, 20.05.2023.
3. Proleksis enciklopedija. <https://proleksis.lzmk.hr/58672/>, 20.05.2023.



## 7. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Formula korporacijske društvene odgovornosti
2. Slika 2. Razine i aktivnosti etičnog poslovanja.
3. Slika 3. PUSH i PULL čimbenici koji utječu na donošenje odluke o DOP-u.
4. Slika 4. Dimenzije interkulturalne kompetencije.
5. Slika 5. Razvojni model interkulturalne osjetljivosti
6. Slika 6. Zeleni dijamant EverGreen strategije.
7. Slika 7. Razvoj kompanije kroz povijest.
8. Slika 8. Društveno odgovorno djelovanje HEINEKEN Hrvatska.
9. Slika 9. Načini djelovanja za ostvarenje šest UN-ovih ciljeva održivog razvoja.

### *Tablice:*

10. Tablica 1. Faze postizanja društvene odgovornosti poduzeća.
11. Tablica 2. Šest dimenzija koje odlikuju svaku kulturu.
12. Tablica 3. Smjernice i primjeri poslovanja u interkulturalnom okruženju.
13. Tablica 4. Ciljevi, ostvarene obaveze i provedeni planovi zaštite okoliša.

## Izjava o autorstvu i Odobrenje za objavljivanje završnog rada u digitalnog repozitoriju



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

### IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, ANAHARIJA SIMIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

NA PRIMJERU HEINEKEVA I POVEZANOST S INTERKULTURALNIM  
KOMPETENCIJAMA.

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Simić



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**

Ja ANAMARIJA SIMIĆ

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: 28.9.2023. (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

Potpis studenta/ice

Simić

U Virovitici, 21.8.2023.