

# Društveno odgovorno poduzetništvo i održivi razvoj: Hedona - križevačka čokolaterija

---

Hrg Matušin, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek /  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:280801>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical  
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of  
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Ivana Hrg Matušin, apsolvant  
Diplomski studij Agroekonomika

**DRUŠTVENO ODGOVORNO PODUZETNIŠTVO I ODRŽIVI RAZVOJ:  
HEDONA - KRIŽEVAČKA ČOKOLATERIJA  
Diplomski rad**

**Osijek, 2019.**

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Ivana Hrg Matušin, apsolvent  
Diplomski studij Agroekonomika

**DRUŠTVENO ODGOVORNO PODUZETNIŠTVO I ODRŽIVI RAZVOJ:  
HEDONA - KRIŽEVAČKA ČOKOLATERIJA  
Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. izv. prof. dr. sc. Snježana Tolić, predsjednik
2. izv. prof. dr. sc. Tihana Sudarić, mentor
3. prof. dr. sc. Jadranka Deže, član

**Osijek, 2019.**

## *Posveta*

Onoj koja me motivira, koja nadahnjuje, ona koja me stvara i uči... jednom mentorica, uvijek mentorica... *Kristini Svržnjak.*

*Mami i tati* bez kojih ne bi bila izvediva vremenska i financijska organizacija.

*Mom suprugu*, kojeg sam izludila pa nije mu preostalo ništa drugo nego slijediti moj put i primijeniti ga kao primjer dobre prakse.

Njoj, mojoj *Tiliji* - mojoj snazi, mom životu.

I *tebi*, na putu, srce moje malo...

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PREGLED LITERATURE</b> .....	<b>3</b>
2.1. Društveno odgovorno poslovanje .....	3
2.2. Održivi razvoj .....	13
2.3. Primjer dobre prakse: Hedona d.o.o. ....	20
2.3.1. „Chocolateria Cris“ .....	22
2.3.2. Integrativna radionica .....	23
2.3.3. Choco bar Hedona.....	25
<b>3. MATERIJAL I METODE</b> .....	<b>27</b>
<b>4. REZULTATI</b> .....	<b>28</b>
4.1. Anketno istraživanje unutar tvrtke Hedona d.o.o. ....	28
4.2. Anketno istraživanje javnog mnijenja .....	47
<b>5. RASPRAVA</b> .....	<b>74</b>
5.1. Anketno istraživanje unutar tvrtke Hedona d.o.o. ....	76
5.2. Anketno istraživanje javnog mnijenja .....	80
5.3. Rasprava kroz SWOT analizu .....	82
5.4. Ostali primjeri dobre prakse DOP-a u Hrvatskoj .....	86
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>92</b>
<b>7. POPIS LITERATURE</b> .....	<b>93</b>
<b>8. SAŽETAK</b> .....	<b>97</b>
<b>9. SUMMARY</b> .....	<b>98</b>
<b>10. PRILOZI</b> .....	<b>99</b>
<b>11. POPIS TABLICA</b> .....	<b>106</b>
<b>12. POPIS SLIKA</b> .....	<b>107</b>
<b>13. POPIS SHEMA</b> .....	<b>108</b>
<b>14. POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>109</b>
<b>TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA</b> .....	<b>112</b>
<b>BASIC DOCUMENTATION CARD</b> .....	<b>113</b>

## **POPIS KRATICA**

**CSR** – corporate social responsibility (DOP)

**DOP** – društveno odgovorno poslovanje

**EU** – Europska Unija

**HGK** – Hrvatska gospodarska komora

**HR PSOR** – Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

**HUP** – Hrvatska udruga poslodavaca

**HZZ** – Hrvatski zavod za zapošljavanje

**IUCN** – Svjetska unija za zaštitu prirode (The World Conservation Union)

**OSI** – osobe s invaliditetom

**RH** – Republika Hrvatska

**SWOT** – (Strengths → snaga, W - Weaknesses → slabosti, O - Opportunities → prilike, T - Threats → prijetnje) - SWOT analiza je jedna od instrumenata kojima se menadžer može poslužiti u kreiranju strategije. Kvalitativna je analitička metoda koja kroz 4 čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije.

**UIK** – Udruga osoba s invaliditetom Križevci

**UN** – Ujedinjeni narodi

**UNDP** - Program Ujedinjenih naroda za razvoj (United Nations Development Programme)

**UNEP** – UN-ov program za okoliš

**VSS** – visoka stručna sprema

**VŠS** – viša stručna sprema

**WWF** – Svjetski fond za prirodu

## 1. UVOD

Pojam društveno odgovornog poduzetništva (DOP-a) i održivog razvoja seže još u daleku povijest. Često se ova dva pojma u različitim literaturama poistovjećuju, a u današnje vrijeme sve više spominju. Stvaranjem i širenjem Europske unije, ova dva pojma, postala su osobito „popularna“. Da li je sve samo pomodarstvo ili pak zaista postoje tvrtke koje ih u potpunosti „žive“ saznati će se u ovome radu.

I Republika Hrvatska, kao punopravna članica Europske unije, u obvezi je ispunjavati zajedničke ciljeve Strategije Europa 2020 kombinacijom djelovanja na nacionalnoj razini i razini Europske unije. Jedan od pet strateških ciljeva Europa 2020 jest borba protiv siromaštva i socijalne isključenosti pa sve važnije svjetske i europske strategije definiraju svoje gospodarske ciljeve u tom smjeru. To je učinila i Hrvatska, usvojenom „*Strategijom razvoja društvenog poduzetništva za razdoblje od 2015. do 2020. godine*“, prepoznajući da je društveno poduzetništvo upravo ona promjena u društvu koja želimo biti i koja će nas sve zajedno i pojedinačno izvući iz ekonomske krize i krize identiteta uzrokovane nezaposlenošću i neimaštinom.

Radom se nastoji približiti način i struktura društveno odgovornog poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Ukazuje se na svrhu, prednosti i eventualne nedostatke jednog takvog poduzeća. Obuhvaća se i sam pojam održivog razvoja i objašnjava što predstavlja i od koje je važnosti, kako u opisanom projektu, tako i općenito u poduzetništvu. Na primjeru društveno odgovornog poduzeća Hedona d.o.o. iz Križevaca istraženo je postoji li mogućnost dugotrajne održivosti jednog takvog poduzeća te koja je „cijena“ toga, odnosno održivosti te tko plaća na posljeticu tu „cijenu“. Održivost sama po sebi podrazumijeva sklad okolišnih, socijalnih i ekonomskih potreba (tri stupa održivosti). Uspijeva li to i jednoj maloj tvrtki poput križevačke čokolaterije Hedona, istraženo je u ovome radu.

Cilj rada je definirati način i strukturu društveno odgovornog poduzetništva, kroz znanstvene i stručne teorije, ali i u aplikativnom smislu na primjeru poduzeća Hedona d.o.o. iz Križevaca. Kroz konceptijski i istraživački dio ukazati će se na svrhu, prednosti i eventualne nedostatke primjera iz prakse kao i mjere i preporuke daljnjeg poduzetničkog razvoja u funkciji održivog razvoja.

Rad je strukturiran kroz 14 poglavlja i pripadajućih im potpoglavlja. Prvo poglavlje odnosi se na uvodni dio, dok se u drugom dijelu, pod *pregledom literature*, prikazuje kratka povijest i daje se pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) te održivog razvoja.

Definiraju se njihova obilježja, ciljevi i dimenzije, te stupanj napretka današnjice u tom području. Osim toga, čitatelja se upoznaje s malom križevačkom tvornicom čokolade – Hedona d.o.o. kao primjerom dobre prakse u području DOP-a te održivog razvoja. Opisuju se njezini projekti te uspješnost poslovanja.

U trećem poglavlju rada opisane su materijali i istraživačke metode na kojima se temelji nastajanje ovog rada. U četvrtom i petom poglavlju, kao najvažnijim poglavljima ovoga rada, izneseni su i opisani te raspravljeni rezultati istraživanja. Posljednje glavno poglavlje je ono zaključno, a slijede ga popis literature, sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, te popisi priloga, tablica, slika, shema i grafikona. Na samom kraju dan je pregled temeljne dokumentacijske kartice rada, također na hrvatskom i engleskom jeziku.

Glavna hipoteza koja se u radu postavlja jest:

Društvo u RH je u globalu upoznato s pojmom i načinom provođenja i djelovanja DOP-a kao i s održivim razvojem.

Uz glavnu hipotezu, postavljaju se i tri podhipoteze:

H<sub>1</sub>: Tvrtke u RH u globalu dobrovoljno prihvaćaju i provode načela poslovanja DOP-a te su takve tvrtke ujedno i uspješnije od ostalih.

H<sub>2</sub>: Hedona d.o.o. u potpunosti poštuje načela DOP-a.

H<sub>3</sub>: Tvrtka Hedona d.o.o. poznata je po svojim proizvodima široj javnosti na području RH.



## 2. PREGLED LITERATURE

### 2.1. Društveno odgovorno poslovanje

U svojim počecima, pod pojmom društveno odgovornog poslovanja najprije su se podrazumijevane samo različite vrste donacija tvrtki (najčešće one humanitarnog karaktera) koje su zahvaćale najčešće siromašne zemlje te stanovništvo takve vrste. Donaciju jedne tvrtke, slijedile bi i druge tvrtke, te se DOP isključivo u svojim počecima razvijao u tome smjeru. O takvoj vrsti filantropije<sup>1</sup> govori i Osmanagić Bedenik (2010.) koja spominje primjer SAD-a gdje se i dan danas najčešće pod DOP-om podrazumijevaju *korporacijske filantropije* (dio profita donira se u dobrotvorne svrhe), dok Velika Britanija spominje *korporacijsko građanstvo*, a u Europi je najčešći pojam DOP (CSR – *corporate social responsibility*) koji podrazumijeva obostrane koristi: kako i za poduzeće, tako i za samu društvenu zajednicu. U Hrvatskoj se pak, spominje Labaš (2010.) DOP javlja u sljedećim inačicama: socijalno odgovorno poslovanje, korporacijska društvena odgovornost, odgovorno poslovanje.

Kotler i Lee (2011.) smatraju da korporativna društvena odgovornost ili DOP predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa pri čemu su korporativne društvene inicijative (akcije) najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila svoje opredijeljene za DOP.

S obzirom da prvi pojavni oblici DOP-a nisu zadovoljili širu javnost, počinje se ozbiljnije i više razmatrati o njegovom usavršavanju te „napredovanju“. „*Filantropski*“ DOP kao takav prestaje biti zanimljiv do negdje devedesetih godina prošlog stoljeća kada DOP postaje zanimljiv akademskim zajednicama, te s vremenom i političarima kao i sveopćoj javnosti (Zuanić, 2017.). Shodno tome, DOP se integrira u strategije različitih poduzeća diljem svijeta, svi počinju o njemu razmišljati, pričati, i više ili manje, suživjeti se s njim. No, ona njegova prva funkcija - *filantropska* – nikada nije iščeznula već na njezinim temeljima počiva. Osmanagić Bedenik (2010.) smatra kako DOP „teži ponovnom uspostavljanju ravnoteže između monetarnih i kratkoročnih ciljeva poduzeća, s jedne strane, te socijalnih i ekoloških, dugoročnih ciljeva zajednice u kojoj posluje, s druge strane.“ Žužul, M. (2010.) smatra kako danas društvena odgovornost uključuje odgovornost poslovnih entiteta za prošle i sadašnje akcije kao i za budući utjecaj tih akcija.

---

<sup>1</sup> načelo čovjekoljublja, dobrotvornosti i dobrohotnosti: <http://www.filantropija.hr/filantropija/sto-je-filantropija>

Osmanagić Bedenik (2010.) definira DOP u najširem smislu kao „utjecaj poduzeća na društvo te ulogu gospodarstva u održivom razvoju, gdje poduzeća preuzimaju odgovornost za svoje aktivnosti koje nadilaze sferu isključivo komercijalnih interesa“ te ujedno navodi i definiciju DOP-a prema Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj koji DOP definira kao „kontinuiranu opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života.“

Labaš (2010.) smatra da se DOP kao koncepcija temelji na odnosu između poslovnog svijeta i društva, te na ponašanju poduzeća prema vlastitim najvažnijim skupinama – zaposlenicima, kupcima, investitorima, dobavljačima, zajednici i posebnim interesnim grupama. Također, gleda na DOP kao na „dragovoljnu inicijativu poduzeća“ koja aktivno utječe na društvo, smanjenje negativnih utjecaja poduzeća na okoliš te poboljšanje odnosa sa zajednicom u kojoj posluje. Sam pojam, iako nema jednu univerzalnu definiciju i često se povezuje s održivošću, utjecajnim skupinama poduzeća i etičnim poslovanjem, podrazumijeva širok niz aktivnosti koje poduzeća mogu započeti kao što su: donacije humanitarnim udrugama, poboljšanje uvjeta rada, zaštita okoliša i smanjenje emisije štetnih plinova (Labaš, D. 2010.).

Tudor, G. (Kotler i Lee, 2011.) navodi kako o važnosti poduzeća kao instituciji društva još davno je govorio vizionar Peter Drucker koji je smatrao da se od poduzeća očekuje da svojom misijom i praksom bude društveno odgovorno, kao što se to očekuje i od vrtića.

U novije vrijeme, tvrtke su sve više dio društva i samim time poduzeća su pozvana ostvarivati više od profita i zapošljavanja svojih ljudi. Danas DOP predstavlja praksu dragovoljnog i iznadprosječnog pozitivnog djelovanja u društvu i prema društvu.

Bit DOP-a je, smatra Labaš (2010.), održavanje dobrih odnosa, ne samo s potrošačima već svima zainteresiranim za poslovanje poduzeća. Brojna poduzeća koriste pri definiranju DOP-a i brojne definicije, no Labaš (2010.) kao najznačajnije ističe one McWilliamsa i Siegela koji opisuju DOP kao „akcije koje pridonose dodatnoj društvenoj koristi povrh interesa poduzeća i zakonskih okvira“. Druga definicija koju Labaš (2010.) spominje jest ona McElhaneya koja DOP definira kao poslovnu strategiju integriranu u ključne postavke poslovnih ciljeva poduzeća i osnovnih vrijednosti, te je vidljiva u svakodnevnim poslovima.

DOP je i između ostalog „postizanje poslovnog uspjeha na način koji poštuje etička načela i ljude, zajednicu, te prirodu i okoliš“ (Labaš, 2010.).

Šimleša (2010.) u svom djelu navodi definiciju UNDP-a koja kaže kako se „pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja i na sve odnose koje pritom uspostavlja. Što neko poduzeće proizvodi, kako kupuje i prodaje, kako utječe

na okoliš, kako zapošljava, osposobljava i utječe na razvoj vlastitih ljudi, kako ulaže u društvenu zajednicu i poštuje ljudska i radna prava – sve to zajedno određuje ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo.“

EU u svojoj Zelenoj knjizi, navodi Osmanagić Bedenik (2010.), DOP definira kao „sustavno povezivanje ekološkog i socijalnog aspekta s poslovnim procesima i njihovim interesnim skupinama na dobrovoljnoj osnovi, tj. proces donošenja odluka se temelji na etičkim vrijednostima, zakonskim odredbama te poštovanju ljudi, zajednice i okoliša.“

U shemi 1 prikazani su najvažniji dokumenti politike EU za DOP kroz povijest:



**Shema 1: Kratak pregled važnih dokumenata politike EU za DOP kroz povijest**

Izvor: vlastita izrada sheme na temelju Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015.): *Društveno odgovorno poslovanje*. VPS Libertas, Zagreb, str. 96

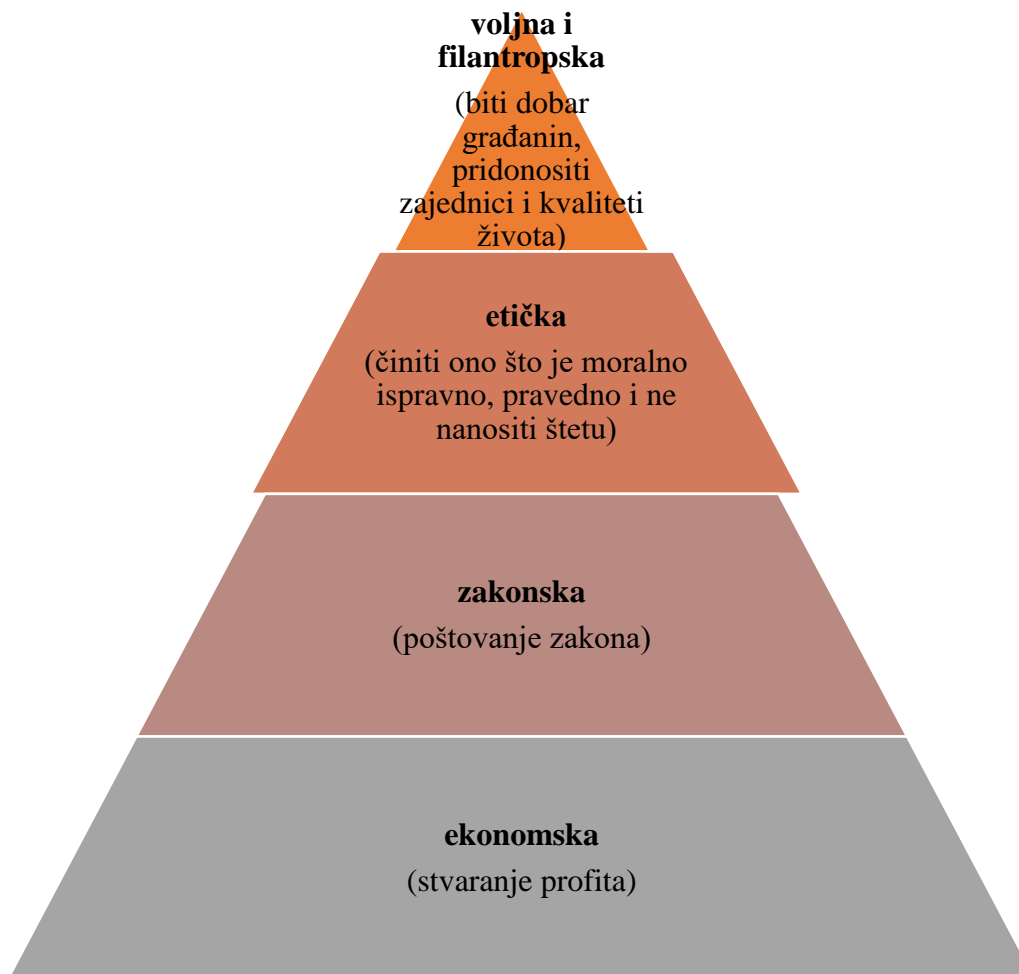
Najjednostavnije rečeno, DOP je koncept koji se zasniva na brizi korporativnog sektora za svoj utjecaj na društvo i okoliš (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.) koji za cilj ima stvaranje novih vrijednosti uz minimalnu štetu za okoliš te maksimalne koristi za društvo.<sup>2</sup>

Iz spomenutoga, može se zaključiti da su za primjenu društveno odgovornog poslovanja u poduzećima potrebna mnoga znanja, vještine i sposobnosti osobito menadžera i vodećih funkcija. Ipak, Mišura (2006.) tvrdi kako praksa pokazuje da se primjenom DOP-a dugoročno troškovi smanjuju, a konkurentnost poduzeća povećava.

Shodno tome, valja spomenuti i trobilančnu koncepciju (*triple bottom line*) koja se pojavljuje još u 80-im godinama (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.), a koja čini srž DOP-a, a koju spominju Labaš (2010.) i Osmanagić Bedenik (2010.). Tim načelom poduzeće ostvaruje ravnotežu između ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva te u isto vrijeme ne zanemaruje niti očekivanja dioničara te utjecajnih skupina poduzeća. Matešić i sur. (2015.) smatraju da su upravo te rasprave bile preteča definiraju pojma održivog razvoja kao i društvene odgovornosti poduzeća da svojim odgovornim poslovanjem pridonose održivom razvoju. Takva poslovna politika skrbi o ekonomskom prosperitetu, kvaliteti zaštite okoliša i socijalnoj pravdi, a održivost se provlači kao misao vodilja u sva tri aspekta te se društvena odgovornost nekog gospodarskog subjekta ocjenjuje temeljem tri činitelja, i to: ekonomskog, društvenog te utjecaja na okolinu. Takav utjecaj, navodi Osmanagić Bedenik (2010.) objedinjuje ekonomsku, društvenu i ekološku odgovornost pri svakoj poslovnoj odluci te navodi četiri dimenzije društvene odgovornosti koje su u hijerarhijskom odnosu (shema 2):

---

<sup>2</sup> Prema zadnje objavljenoj definiciji za DOP od strane EU komisije u Strategiji DOP-a za razdoblje 2011. – 2014.: „DOP je odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo.“



**Shema 2: Četiri dimenzije društvene odgovornosti**

*Izvor: vlastita izrada sheme prema Osmanagić Bedenik (2010.)*

Iako je ekonomska uspješnost preduvjet, ona nije dovoljna. DOP zahtijeva također i uspješnost u odnosu prema društvu (zaposlenicima) te prema okolišu. Naglasak se stavlja na odgovornost, što zapravo podrazumijeva da smo svjesni, ili moramo biti, utjecaja vlastitih aktivnosti na ljude i okoliš.

Kotler i Lee (2011.) navode koristi koje poduzeća koja su implementirala DOP u svoje poslovanje očekuju:

- povećanje prodaje i udjela na tržištu,
- jačanje pozicije brenda,
- jačanje korporativnog imidža i utjecaja,
- jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika,
- smanjenje troškova poslovanja,
- povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

Korist time ima i šire, ali i uže okruženje.

Laboš (2010.) naglašava kako se koristi i poboljšanja, u poduzećima koja su implementirala DOP u svoje poslovanje, očituju kroz povećanje ugleda, privrženosti zaposlenika i vjernosti kupaca. Isti autor navodi još i kako su mlađe generacije, koje ulaze na tržište rada, sve više društveno i ekološki osviještene te kao takve žele biti u što većoj mjeri dio pokreta koji će kroz odgovorno i održivo poslovanje pridonijeti kvaliteti i očuvanju života, a samim time i poboljšanju svijeta u kojemu žive.

Istovremeno, Kotler i Lee (2011.) navode i najveće izazove u provedbi DOP-a kao i nove, suvremene trendove pri čemu su *najveći izazovi*:

- izbor primjerenog društvenog cilja,
- izbor akcije koja se odnosi na cilj,
- provedba planova,
- mjerenje doprinosa,

-dok su *suvremeni trendovi* sljedeći:

- sve veća povezanost tvrtke s društvom i davanja društvu,
- intenzivnije izvješćivanje,
- uspostavljanje korporativne norme da je dobro činiti dobro<sup>3</sup>,
- korporacije moraju poticati društvene promjene,
- razrade poslovne strategije: pružanje nečega što predstavlja više od novčanih priloga, osiguranje sredstava kako iz poslovnih jedinica tako i iz filantropskih budžeta...; marketinška stručnost, tehnička pomoć i volonterski društveno koristan rad zaposlenika.

Govoreći o DOP-u bitno je istaknuti i redovito i svakodnevno izvještavanje od strane poduzeća koja su DOP implementirala u svoje poslovanje i koja ga aktivno provode. Iako, tvrdi Žužul (2010.), još uvijek nije moguće izmjeriti sve njegove izravne i posredne implikacije, važno je voditi statistiku i analitiku praćenja čim više stavki koje se mogu iskazati u brojkama, npr.:

- ekonomski pokazatelji - kao što su broj žalbi kupaca i korisnika na proizvode i usluge, broj potvrđenih slučajeva neetičnog ili netočnog oglašavanja, broj pritužbi na kašnjenje plaćanja dobavljačima, lojalnost kupaca i dr.);
- ekološki pokazatelji – emisija ugljičnog dioksida/stakleničkih plinova, korištenje recikliranog materijala, komentari medija (i pozitivni i negativni) o djelovanju poduzeća u području zaštite okoliša i dr.);

---

<sup>3</sup> „Dobra tvrtka nudi odlične proizvode i usluge. Velika tvrtka također, ali se trudi i poboljšati svijet.“ (William Clay Ford, Jr. , predsjednik Upravnog odbora i generalni direktor tvrtke Ford).

- socijalni pokazatelji – prilozi u medijima o aktivnostima koja poduzeća provode u zajednici, evaluacija učinka provedenih projekata u zajednici, mjerenje percepcija i stavova o poduzeću kao dobrom susjedu i dr. ).

Načelo društvene odgovornosti poduzeća je, smatra Žužul (2010.) vezano uz učenje i poznavanje različitih znanosti kao što su sociologija, psihologija, antropologija, ekonomija i etika. Zato su danas i najuspješnija poduzeća upravo ona koja zapošljavaju na vodećim pozicijama ljude različitih znanja, vještina i kadra. Žužul (2010.) spominje četiri teorije na kojima se temelje glavni argumenti zagovornika društvene odgovornosti poduzeća, i to: instrumentalna, politička, integrativna i etička (slika 1).

Vrste teorija	Pristupi	Temeljne karakteristike
<b>Instrumentalne teorije (usmjerene na postizanje ekonomskih ciljeva posredstvom društvenih aktivnosti)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorije maksimalizacije vrijednosti dioničara</li> <li>• Teorije fokusirane na strateške ciljeve postizanja konkurentske prednosti</li> <li>• Teorije uzročno povezanog marketinga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dugoročna maksimalizacija vrijednosti</li> <li>• Socijalna ulaganja s ciljem konkurentnosti</li> <li>• Socijalno usmjerene aktivnosti kao marketinški instrument</li> </ul>
<b>Političke teorije (s naglaskom na odgovorno korištenje poslovnih snaga na političkoj sceni)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korporativni konstitucionalizam</li> <li>• Integrativne teorije društvenog ugovora</li> <li>• Korporativna pripadnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Društvena odgovornost poslovanja proizlazi iz socijalne moći poduzeća</li> <li>• Pretpostavlja postojanje društvenog ugovora između gospodarstva i društva</li> <li>• Promatranje poduzeća kao državljanina koji djeluje u zajednici</li> </ul>
<b>Integrativne teorije (s naglaskom na integraciji socijalnih zahtjeva)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje problematičnim pitanjima</li> <li>• Načelo javne odgovornosti</li> <li>• Upravljanje interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Društvena realizacija poduzeća</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces upravljanja socijalno problematičnim pitanjima</li> <li>• Korištenje zakona i postojećih javnih politika kao reference za socijalnu realizaciju</li> <li>• Ravnoteža interesa dionika poduzeća</li> <li>• Počiva na premisi društvenog legitimiteta i procesima davanja odgovora na društvena pitanja</li> </ul>
<b>Etičke teorije (usmjerene na postizanje društvene dobrobiti)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativna teorija upravljanja interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Teorija općeg prava</li> <li>• Održivi razvoj</li> <li>• Teorija općeg dobra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razmatra fiducijarnu obvezu prema dionicima poduzeća te moralnu ispravnost u odnosu društva i poslovnog svijeta</li> <li>• Temeljena na ljudskim i radničkim pravima te poštovanju okoliša</li> <li>• Temeljena na ostavljanju istih opcija budućim generacijama</li> <li>• Usmjerena prema dobrobiti društva</li> </ul>

**Slika 1: Teorije društveno odgovornog poslovanja**

*Izvor: Garriga, E., Mele', D. (2004.): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics, 53, 51-71, str.63 U: U Osmanagić Bedenik, N. + suradnici (2010.): Kontroling između profit i održivog razvoja. M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 57.*

Matešić i sur. (2015.) navode pak najnoviju teoriju i to teoriju stvaranja zajedničke vrijednosti gdje poslovni subjekt funkcionira kao nerazdvojni dio zajednice te svojim radom pridonosi razvoju i sudjeluje u uspjesima, ali i neuspjesima društvene zajednice kojoj pripada.

Također, u današnje vrijeme, bitnu ulogu imaju svakako i mediji. U današnje doba, u doba tehnologije i interneta mediji su upravo ti koji stvaraju i oblikuju sliku nekog poduzeća u javnosti, bilo na loša ili dobra. Mediji zadiru u srž i prodiru duboko u ljudsku svijest oblikujući različite slike i mišljenja ljudi o pojedinim poduzećima. Na svoj način o tome progovara i David Vogel (Osmanagić Bedenik, N. + sur., 2010.) koji definira društvenu odgovornost poduzeća kao „politike i programe privatnih poduzeća koji nadilaze zakonske obveze kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.“

Promoviranje društvenih ciljeva podrazumijeva osiguranje sredstava, priloga u naturi ili drugih korporativnih resursa potrebnih za jačanje svijesti i brige o nekom društvenom cilju, kao i zainteresiranosti za njega, kako bi se pomoglo u prikupljanju priloga ili potaklo sudjelovanje i regrutiranje volontera. Tu je u fokusu sugestivna komunikacija kojoj je krajnji cilj razvijati svijest i pobuditi zainteresiranost za neki društveni problem i/ili pridobiti potencijalne donatore i volontere da daju priloge, odnosno da se uključe u aktivnosti koje pomažu rješavanju toga društvenog problema, smatraju Kotler i Lee (2011.).

Osim danih teorija DOP-a, Žužul (2010.) nas upoznaje i s četiri vrste strategije DOP-a s obzirom na stav poduzeća prema promjenama:

1. *reaktivna* – pasivna; čak i kod pojave problema poduzeća se ne odlučuju za djelovanje.

Podrazumijeva promjenu okruženja čemu se prilagođavaju i poduzeća koja potom negiraju bilo kakvu odgovornost za nastale aktivnosti. Pritiskom dionika poduzeće tek prihvaća promjene. Glavni cilj joj je poštivanje zakonske regulative. Korisna je kao temelj daljnjemu razvitku.

2. *defenzivna* – poduzeća reagiraju na promjene tek kad shvate da one ugrožavaju njihovu poziciju na tržištu. Takva poduzeća priznaju odgovornost, no ne prihvaćaju ju u potpunosti.

3. *adaptivna* – poduzeća koja nadilaze zakonske propise; poštuju ih no imaju i dodatno razrađene etičke kodekse. Prihvaćaju odgovornost za poslovne aktivnosti kao odgovor na zahtjeve društva.

4. *proaktivna* – poduzeće je inicijator promjena u okruženju,

Osmanagić Bedenik (2010.) ističe kako se koncept društveno odgovornog poslovanja razvijao polako, tijekom vremena čemu je najviše pridonio razvoj informacijske tehnologije i povećanje razine znanja, otvaranje novih tržišta, sve veća uloga potrošača, utjecaj nevladinih organizacija, te nedostatak povjerenja u institucije državnog gospodarstva. Ista autorica također navodi i kako je bitno poštujući DOP poštovati sljedeće: norme poslovanja i dobrog poslovnog upravljanja, ljudska prava te okoliš čime ujedeno DOP postaje i jedan od glavnih čimbenika održivog razvoja.

Labaš (2010.) navodi da kada „poduzeća u cijelosti implementiraju koncepciju DOP-a u svoje organizacije i počnu ga primjenjivati kao temeljnu vrijednost, te javnost prepozna i nagradi takvo



usmjerenje poduzeća, omogućit će se dugoročniji rast dobiti i koristi za zajednicu.“ Investiranjem u DOP, smatra Labaš (2010.) nikada se ne može pogriješiti jer na taj način postaje se liderom i zauzima se mjesto ispred konkurencije te se postaje katalizatorom promjena u društvu što javnost ubrzo prepoznaje i nagradi.

U samom terminu *društveno odgovornog poslovanja*, riječ „društveno“ zbunjuje većinu ljudi. Jedan od razloga je upravo što ni sami ne znaju je li iz riječi DOP pojam „društveno“ sličan pojmu „socijalno“, jesu li to zapravo istoiznačnice ili pak dva potpuno različita pojma. Ako bi prevodili na engleski jezik, „društveno“ bi zapravo bilo „social“, pa bi se tako društveno poduzetništvo moglo se prevesti kao "*social entrepreneurship*", što bi u direktnom prijevodu bilo socijalno poduzetništvo o čemu detaljnije piše i Nikić (2016.) u svom završnom radu.

Pod pojmom „socijalno“ u hrvatskom jeziku ljudi mogu poimati pojmove kao neimaština ili „socijalni slučaj“ što riječ socijalno stavlja u negativan kontekst.

Stupanjem na snagu „*Strategije razvoja socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj*“, socijalno poduzetništvo definirano je se kao novi način poslovanja u kojem se preklapaju poduzetničke prakse iz poslovnog svijeta kao i vrijednosti usko povezane s društvenom odgovornošću i ekološkim načelima. Važnost Strategije očituje se u definiranju socijalnog poduzetništva u kontekstu socijalne politike kao jedna od ključnih javnih politika koja utječe na održivi razvoj društva te je usko povezana s razvojem i gospodarskim rastom. Osnovna zadaća joj je raditi na otklanjanju uzroka nastanka siromaštva, beskućništva i gladi, kao i osigurati temeljnu građanku jednakost za sve putem intervencije, bez obzira na posebne potrebe ili bilo koji oblik otežanog sudjelovanja u društvu. Socijalno poduzetništvo kao takvo, može znatno pridonijeti ostvarenju strateških ciljeva, posebice društvenoj koheziji, borbi protiv siromaštva te povećanom zapošljavanju s naglaskom na integraciju socijalnih ili društvenih, ekonomskih ili ekoloških ciljeva te socijalnim inovacijama (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015.) navode koncepte socijalnog, odnosno društvenog poduzetnika koje je pojmovno definirala Europska komisija u svojoj „*Inicijativi za društveno poslovanje*“:

- glavni razlog gospodarske djelatnosti za socijalnog poduzetnika je ispunjavanje određenog društvenog cilja, a ne usmjerenost na profit;
- socijalni poduzetnik, dobit od poduzetničkih aktivnosti najvećim dijelom reinvestira s ciljem ispunjavanja društvene misije poduzeća;
- karakterističan je način upravljanja otvorenog tipa koji uključuje zaposlenike, korisnike, ali i ostale dionike (načela participativne demokracije).

Prema pak „*Strategiji za razvoj civilnog društva*“, socijalni poduzetnik je onaj koji:

- ostvaruje ravnotežu društvenih, ekoloških i ekonomskih ciljeva poslovanja;
- obavlja određene djelatnosti proizvodnje i prometa robe i/ili pružanja usluga kojom se ostvaruje prihod na tržištu te koja ima povoljan utjecaj na okoliš, pridonosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini;
- stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja ostvari najmanje 25% prihoda;
- najmanje 75% dobiti, tj. viška prihoda ostvarenih obavljanjem svoje djelatnosti ulaže u razvoj iste te ostvarenje ciljeva poslovanja;
- se odlikuje dobrovoljnim i otvorenim članstvom te visokim stupnjem autonomije poslovanja kao i demokratskim načinom odlučivanja;
- prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i utjecaje te rezultate toga primjenjuje u planiranju daljnjeg poslovanja i vodi računa o poboljšanju;
- kada prestaje obavljati djelatnost, svoju imovinu prenosi u vlasništvo drugog društvenog poduzetnika s istim ili sličnim ciljevima poslovanja, odnosno u vlasništvo lokalne i područne samouprave koja će nastaviti raditi na razvoju socijalnog/društvenog poduzetništva (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Do 2015. godine, u RH se koristio naziv „socijalno“ poduzetništvo i poslovanje sve do stupanja na snagu „Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine“ u kojoj se po prvi puta pojam „socijalno“ zamjenjuje pojmom „društveno“ poduzetništvo čime se obuhvaćaju sve poduzetničke prakse s društvenim ciljem.

Zaključno, sve više autora koji govore i pišu o poslovanju poduzećima, spominju DOP u svojim djelima. Pri definiranju DOP-a definicije se međusobno dopunjuju, a svaka ističe pojedine temeljne karakteristike DOP-a. Ipak sve se vrti oko ranije navedene definicije Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj te se autori uglavnom slažu da je DOP dragovoljna inicijativa koja dugoročno može poduzećima donijeti samo velike prednosti ukoliko se sve tri njezine razine u potpunosti zadovoljavaju – ekonomska, društvena i okolišna s čime se slaže i Žužul, M. (2010.) koja navodi kako se kad se sjedine temeljne karakteristike pojedinih definicija DOP-a proizlazi da ono podrazumijeva „kontinuirano dobrovoljno poslovno ponašanje iznad i izvan zakonskih obveza, uzimajući pritom u obzir zadovoljavanje očekivanja svih sudionika u poslovnom procesu. Ono predstavlja novi način upravljanja poduzećem rezultat čega je pozitivan utjecaj na društvo kroz njegovanje društvene, etičke i ekološke aktivnosti koje, za konačni cilj imaju održivi razvoj.“

## 2.2. Održivi razvoj

Iako se održivost prvi put spominje davne 1712. godine kod Hansa Carla von Carlowitza koji pojam održivosti povezuje i definira sa šumarstvom i održivim gospodarenjem šumama, termin održivi razvoj prvi je puta u svom govoru upotrijebila Barbara Ward 1968. godine u SAD-u na jednoj ekološkoj konferenciji (Šimleša, 2010.).

Devedesetih godina dolazi do sve veće pojave organizacija koje imaju za cilj poticanje održivog razvoja, odnosno koje nastoje postići da društvo funkcionira štiteći Zemljin okoliš te osiguravajući najvažnije potrebe kako za sadašnje tako i za buduće generacije. Neke od takvih organizacija su Odbor međunarodnih institucija za razvoj i životnu sredinu (*Committee of International Development Institutions on the Environment*) i Institut za svjetske resurse (*World Resources Insitute*).

Održivi razvoj trebao bi ići „ruku pod ruku“ s DOP-om, no nije uvijek tako. Upravo i iz tog razloga ta dva poglavlja su razdvojena u ovome radu. Žužul (2010.) spominje i temeljnu razliku između DOP-a i održivog razvoja, a ona je ta da je načelo DOP-a usmjereno uglavnom na poduzetništvo dok se pod održivošću podrazumijeva mogućnost kontinuiranog prosperiteta svih oblika života na planetu. Ista autorica DOP smatra temeljnim elementom održivosti govoreći kako „poduzeća mogu pridonijeti postizanju održivog razvoja upravljajući a način da ojačaju svoj ekonomski rast kao i konkurentsku prednost, istodobno osiguravajući zaštitu okoliša te promovirajući i provodeći socijalnu odgovornost“.

Kada govorimo o održivom razvoju, o čemu se zapravo priča?

Koncepcija održivosti danas je široko prihvaćena te sve više se rađa svijest o potrebi njezina uvođenja u svakodnevno djelovanje organizacija, ali i pojedinaca. S time se slaže i Žužul (2010.) navodeći kako u suvremenoj literaturi susrećemo mnogo različitih definicija kod razumijevanja tog pojma kao i same koncepcije održivog razvoja.

Šimleša, D. (2010.) spominje tri pitanja koja Ted Trzyna (1995.) navodi, a koja se moramo upitati želimo li bolje razumjeti sam koncept održivog razvoja:

1) *Održivi razvoj zahtijeva suradnju i prožimanje mnogih različitih disciplina – kako možemo prevladati barijere između njih?*

Tu se javlja problem opsežnosti održivog razvoja, a kao rješenje nudi se holistički pristup i pogled na svijet, odnosno komunikacija, suradnja i zajednički rad na rješavanju okolišnih i socijalnih problema u društvu.

2) *Održivi razvoj je, uz ostalo, socijalni proces i pitamo se – što unutar njega djeluje?*

Kao odgovor ovdje se nudi upoznavanje lokalne zajednice zajedno sa svim njezinim specifičnostima te predlaganja rješenja problema prema kontekstu i stvarnim potrebama.

### 3) *Održivi razvoj je iznad svega moralni princip – kako ga možemo ugraditi u procese odlučivanja?*

Socijalni procesu neodvojivi su od moralnih principa nekog društva, stoga je vrlo bitna i dobro razvijena etika društva.

Osmanagić Bedenik (2010.), važnost održivog razvoja naglašava kroz njegovu prirodnu funkciju i važnost očuvanja iste: „Priroda ima vitalnu važnost za naše tjelesno i duhovno zdravlje. Smanjivanjem Zemljine biološke raznolikosti i gubitak staništa (uzrokovan i promjenom klime uslijed ljudskih aktivnosti), invazivne vrste (štetni tuđinci koji potiskuju domaće vrste), zagađenje te pretjerano ubiranje hrane (lov, ribolov, skupljanje) pridonose uništavanju prirode i Života“.

Održivi razvoj je, prema Šimleša, D. (2010.) jedan od najprisutnijih pojmova u znanosti, medijima i civilnom društvu, te ključan koncept za opstanak života. Unatoč tome, rijetki su koji ga znaju adekvatno primijeniti u praksi. Razlog tomu su sljedeće prepreke koje su najčešće vezane uz nedostatak svijesti i znanja za njegovu aktivnu primjenu, stavljanje profita na prvo mjesto, klimatske promjene te ratovi za prirodne resurse. Prema istom autoru, za njegovo ostvarivanje, bitno je znati uskladiti i primijeniti različite političke strategije tog područja, znanja, vještine te promocija i primjena od strane društvenih aktera.

Šimleša (2010.) smatra da se ne radi dovoljno na podizanju svijesti i da se ljudi dovoljno ne educiraju. Obrazovanje za održivi razvoj je od velike važnosti i jedan od ključnih alata u implementiranju praktičnih i primjenjivih rješenja koja mogu ublažiti utjecaj prepreka. U suprotnom, upitnom postaje kvaliteta života. Lay, V. (1998.) u svojoj doktorskoj disertaciji definira obrazovanje kao „proces sustavne proizvodnje i širenja novih znanja, pri čemu je odgoj i obrazovanje za održivi razvoj „proces sustavnog stvaranja i širenja vrednota i znanja u funkciji mijenjanja mišljenja i ponašanja suvremenih socijalnih aktera prema višoj održivosti, obzirnosti i uravnoteženosti“. Znanje je oduvijek prvi korak koji vodi prema nečemu, pa tako i održivom razvoju.

Glavno obilježje održivog razvoja, prema Šimleši (2010.) bila bi potreba da se poveže ostvarenje krajnjeg cilja, odnosno kvalitetnog života za sve i krajnjeg uvjeta, odnosno ograničenosti prirodnih resursa. Bez poštivanja tih dva uvjeta nije moguće ostvariti niti ciljeve održivog razvoja (slika 2) (Šimleša, D., 2010).



**Slika 2: Ciljevi održivog razvoja**

*Izvor: <https://www.hgk.hr/images/full/17-globalnih-ciljeva-vizual-hr5b05790a3b054.jpg>*

Savjetnica za održivi razvoj i DOP HUP-a te ujedno i direktorica Global Compact mreže Hrvatska, Vali Marszalek (Tudor i sur., 2018.) navodi 17 globalnih ciljeva održivog razvoja koji imaju i 169 specifičnih podciljeva, a koje su prihvatile ukupno 193 zemlje članice UN-a. Navedeni ciljevi daju smjernice za bolje poslovanje na putu prema boljem svijetu. Uspjeh u postizanju tih ciljeva, kako Marszalek navodi, ovisi o naporima i suradnji svih aktera društva: „Povezujući lokalno poslovanje s globalnim prioritetima, usklađujući svoje poslovanje prema ciljevima održivosti, tvrtka ima brojne i višestruke koristi – od novih budućih poslovnih prilika, preko jačanja odnosa s dionicima i partnerima, do stabilizacije društva i tržišta te sklapanja novih partnerstva temeljenih na zajedničkom jeziku i zajedničkom cilju.“ Upravo navedeni ciljevi (slika 2) potiču na rast tržišta i tvrtke koje znanju i mogu ponuditi inovativna rješenja i pridonijeti održivosti sustava očekuje napredak. Tvrtke svojom inovativnošću ostvaruju prednost pred konkurentima, i u tome je ključ napretka tvrdi Vali Marszalek. Tvrtke ulažući u inovativnost i implementirajući globalne vrijednosti u svim aspektima poslovanja – tvrtke na taj način postaju održive.

Općenito, govoreći o održivom razvoju, govori se zapravo o očuvanju prirodnih resursa, životnom stilu, populaciji i tehnološkoj efikasnosti.

Iako Šimleša (2010.) spominje kako su autori Rogers, Jalal i Boyd (2006.) uspjeli pobrojati čak 72 definicije održivog razvoja, definirati ga, najjednostavnije možemo kao „*zadovoljenje svih svojih potreba bez ugrožavanja mogućnosti zadovoljenja potreba budućih generacija*“ čija se definicija ujedno poklapa i sa definicijom Svjetske komisije za okoliš i razvoj, odnosno Brundtland komisije (Šimleša, D., 2010.). No, i tu se javljaju određeni problemi. Kako da mi danas znamo koje će biti potrebe budućih generacija? Jedan od problema jest i svijest ljudi, odnosno način razmišljanja u smjeru *što su oni učinili za nas da bismo se mi trebali brinuti za njih?!*

Osmanagić Bedenik (2010.) ističe stavljanje naglaska na dugoročno vremensko razdoblje kako bi se smanjio utjecaj kratkoročnih političkih ciljeva i interesa.

Svjetska unija za zaštitu prirode (IUCN), UN-ov program za okoliš (UNEP) te Svjetski fond za prirodu (WWF) održivi razvoj definiraju pak kao „*proces unaprjeđivanja kvalitete ljudskoga života koji se odvija u okvirima tzv. nosivog kapaciteta održivih ekosustava*“ (Lay, 1998.).

Nosivim kapacitetom definira se maksimalna količina populacije određene vrste koja može obitavati na nekom području, npr. broj jelena koji mogu obitavati u određenoj šumi s obzirom na raspoloživu hranu i resurse (Šimleša, 2010.).

Ljudska vrsta ima mnogo veće zahtjeve danas, koji nažalost ugrožavaju postojanje i principe održivog razvoja. Ljudi svakodnevno izvode promjene na nosivom kapacitetu kao niti jedna druga vrsta postavljajući svoja „pravila“ i svoje prioritete čime se uvelike opterećuje okoliš. Rade li to ljudi zaista namjerno i svjesno? Prirodni resursi i okoliš nije naš jackpot, no nažalost toga postajemo svjesni tek kad „zaškripi“. Iako, nažalost, niti to ne pomaže. Uragani, potresi, poplave... ako ne zahvate direktno nas, kao da se nisu dogodili. Mi nastavljamo po svome. Dokle ćemo živjeti iznad održivosti planeta, njegovog kapaciteta? Ponašamo se kao da smo dobili na jackpotu. No i on ishlapi s vremenom. Tako će i neodrživo gospodarenje prirodnim resursima i gomila količine otpada koju svakodnevno stvaramo kad tad doći na naplatu. Najbolji primjer neodrživog gospodarenja prirodnim resursima možda je dao Šimleša (2010.) kada je rekao da dok se pronađe jedan barel nafte, tri su već potrošena. Matešić i sur. (2015.) također navode kako Zemlja ne uspijeva obnoviti resurse brzinom kojom ih mi trošimo. Kako bismo bili u ravnoteži sa Zemljinim ekosustavom, naša potrošnja na godišnjoj razini ne bi smjela biti veća od količine resursa koju Zemlja u godini dana uspije proizvesti. No, ta ravnoteža više ne postoji. Još tužnija činjenica je da je najsiromašnije stanovništvo upravo ono koje proizvodi hranu.

Matešić i sur. (2015.) spominju kako UN kao međunarodna organizacija nije uspio nametnuti nacionalnim vladama prioritete koji nisu u skladu s ekonomsko-političkim sustavom na čijim temeljima su uređene sve najmoćnije države svijeta.

U UN-ovoj organizaciji do sada je održan veći broj međunarodnih konferencija koje su snažno utjecale na održivi razvoj i međunarodne inicijative povezane za zaštitom okoliša. Najvažnije su (Matešić i sur., 2015.):

- *Stockholmska konferencija* (1972. g.) – prvi pokušaj u povijesti da se pokuša uspostaviti odnos između razvoja i okoliša te da se to pitanje podigne na međunarodnu razinu;
- *Samit o Zemlji (UNCED)* - Rio de Janeiro, 1992. godina → predstavljena Agenda 21<sup>4</sup> – program promjena koji u 40 poglavlja donosi upute za uvođenje Nacionalnih strategija održivog razvoja te se sastoji se od 27 načela održivog razvoja.
- *Samit o održivom razvoju (WSSD)* – konferencija u Johannesburgu; održana 10 godina nakon Rija stoga se naziva još i „Rio plus deset“. Samit nije bio uspješan u implementaciji politika, ekološka pitanja su dodatno zanemarena, a glavno pitanje postao je odnos razvijenih i nerazvijenih zemalja te politika međudnosa.
- *Rio plus 20* (2012.) – posljednji samit o održivom razvoju. Iako je imao je presudnu ulogu u određenju međunarodne zajednice prema održivom razvoju, pred javnost je stavio velika očekivanja no nije se dogodilo mnogo.

Šimleša (2010.) pak u svom djelu o *Održivosti* navodi problem koji je prisutan i dan danas, a vezan je uz empatiju i solidarnost ljudi prema ljudima koji su nam prostorno blizu, a kako tek onda suosjećati i štiti prava ljudi koji su nam vremenski daleko? Prema istom autoru, razvoj je odavno već zgazio održivost, no pravo je vrijeme da se krene nekim drugim, boljim smjerom. Nikada nije bilo bolje vrijeme da počnemo oko sebe graditi noviji, bolji i pravedniji svijet – problemi su poznati, a rješenja ionako nadohvat ruke. Šimleša (2010.) u svom djelu navodi pet temeljnih istina održivosti koji su svi međusobno povezani i nepoštivanje samo jednog od njih, utječe na ukupnu održivost nekog društva<sup>5</sup>:

1. *Bilo koje društvo koje najvažnije resurse koristi neodrživo mora propasti* (u prošlosti su sve civilizacije i sva društva propadala u trenutku kada su sama uništila temelje svog opstanka, a to je pretjerano i neodrživo iskorištavanje najvažnijih resursa, onih esencijalnih za naš život: voda, hrana, šume i energija);

---

<sup>4</sup> Program kojim se ističe međunarodna suradnja za brz oporavak (obnavljanje) okoliša, suzbijanje siromaštva te promjene u potrošnji. Bavi se zaštitom i gospodarenjem prirodnim dobrima, položajem žena, djece, mladeži, nacionalnih manjina te ulogom tehnologije, znanosti i obrazovanja za održivi razvoj.

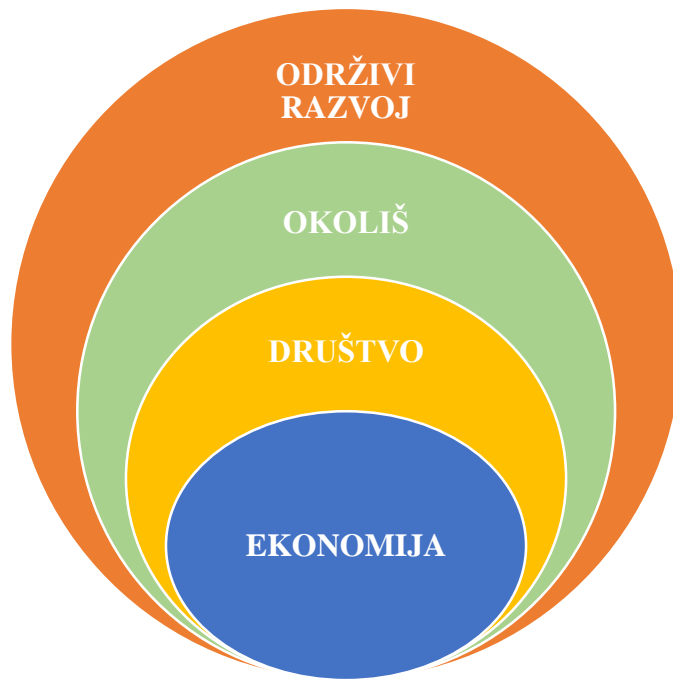
<sup>5</sup> Prema tekstu „*Five Axioms of Sustainability*“ Richarda Heinberga iz 2007. godine

2. *Rast populacije mora se uskladiti s rastom stope potrošnje resursa* (u zemljama u razvoju se svakodnevno povećava broj stanovnika, dok istovremeno, u bogatim i razvijenim zemljama opada. No, unatoč tome, ove prve upravo mnogo manje opterećuju svjetske ekosustave i planet nego li bogate zemlje. Bilo kako bilo, previše svi skupa trošimo, te prevelik broj ljudi na malom području prijetnja je lokalnim ekosustavima i okolišu);
3. *Ako društvo teži održivosti, korištenje obnovljivih resursa ne smije ići iznad stope prirodne obnove;*
4. *Ako društvo teži održivosti, korištenje neobnovljivih izvora energije mora se smanjivati, a stopa smanjivanja mora biti veća ili jednaka stopi njihova iscrpljivanja;*
5. *Održivost zahtijeva da proizvodi i elementi koje ljudi ispuste u prirodu budu minimalizirani i što manje ugrožavajući za funkcioniranje biosfere.*

Osim navedenih stupova, Šimleša (2010.) spominje i tzv. „kostur“ održivog razvoja koji čini pozicioniranje između međudnosa temeljnih stupova: okoliša, društva i ekonomije. S obzirom da je vrlo važan njihov omjer i uravnotežena pozicija, upravo se tu javlja problem. Naime, ekonomski stup fokusira se na gospodarski rast pod svaku cijenu, što za rezultat ima gomilanje profita i linearni odnos prema svijetu što nema nekakvog smisla s obzirom da ekonomija ne može funkcionirati bez društva, a isto tako društvo ne može funkcionirati izolirano od svog okoliša. (Šimleša, 2010.).

Malo bolje razrađen model je, smatra Šimleša (2010.) onaj Rogera Levetta, tzv. model „babuške“ gdje je ekonomija stavljena u sredinu jer samo kao takva je svrsishodna te osigurava kvalitetu života za ljude i društvo u cjelini. Oko nje se nalazi društvo koje ostvaruje svoj razvoj, pa i ekonomski, bez da pritom ugrožava okoliš (posljednji koncentrični krug – priroda nas okružuje i o njoj ovisimo) (shema 3).





**Shema 3: Model „babuške“ održivog razvoja Rogera Levetta**

*Izvor: prilagođeno prema Šimleša, D. (2010.): Ekološki otisak Kako je razvoj zgazio održivost. TIM press d.o.o., Zagreb, str. 23*

Prema shemi 3, jasno je vidljivo da održivi razvoj obuhvaća cijeli sustav.

Osmanagić Bedenik (2010.) temelje održivosti zasniva na načelima kružnog toga, odnosno na pitanju koliko se čega uzima iz kružnog toka, a koliko čega mu se vraća? Ista autorica definira održivost kao pojam koji objedinjuje trajnost, dugoročnost i kontinuitet te je suprotnost kratkoročnom ponašanju usmjerenom na brze financijske dobitke, te ju povezuje s vitalnošću. Navodi kako se nikad ne smije zanemariti okolina i njezin utjecaj jer sustav će to uvijek vratiti. David Orr, u skladu s IUCN-ovom definicijom održivog razvoja, smatra da „niti jedna osoba nema pravo ugrožavati život i dobrobit druge osobe, pa tako ni jedna generacija nema pravo ugrožavati život i dobrobit niti jedne generacije koja dolazi“. Prema njemu, jedino takav održivi razvoj priželjkujemo i jedino nam takav treba (Šimleša, 2010.).

U današnje vrijeme se riječ *održivost* najčešće čuje iz usta velikih korporacija koje su uglavnom maheri u prebacivanju odgovornosti. Osmanagić Bedenik (2010.) navodi kako održivim poslovanjem poduzeća žele osvojiti svoje kupce i zaposlenike, utjecati na širu javnost i medije, dok Šimleša (2010.) se usuđuje spomenuti kako većina silnih velikih korporacija kada govore o održivom razvoju zapravo govore kako će napredak tehnologije dovesti do efikasnosti i boljih, zelenijih proizvoda. Što nikako nije istina, jer govoreći o tome one zapravo pričaju o tržištu i kako dalje zadržati kontrolu. One upravo održivi razvoj svode samo na ekonomsku propagandu,

jer zaista, budimo iskreni, održivost nije samo štednja papira i slanje dokumenata elektroničkom poštom umjesto tiskanja - održivost je mnogo više od toga te ovisi o tome na koji način ju shvaćamo i kako joj pristupamo. Shodno tome, kada se govori o održivosti, tvrde Matešić i sur. (2015.), vrlo je bitno i izvještavanje o nefinancijskim pokazateljima ili o samoj održivosti. Ono predstavlja način provjere poslovnih i upravljačkih procesa u poduzeću. Prednost takvog izvještavanja je u tome što magloviti proces uvođenja načela održivosti u poduzeće, ono može pretvoriti u opipljivi i strukturirani proces s jasnim ciljevima i metodama evaluacije. Bitna je i komunikacija između članova tima koji izvještava i ostalih članova organizacije te vanjskih dionika (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.).

Osim toga, kada se govori o održivom razvoju, ne smije se nikako zanemariti i čovjek kao individua; njegovi odabiri i odluke, jer od njih sve počinje. Za održivi razvoj mora se i valja se boriti i zahtijevati ga, stoga ako svatko od nas počne od sebe...i pravednije društvo moguće je stvoriti.

### **2.3. Primjer dobre prakse: Hedona d.o.o.**

„Hedona“ d.o.o. Križevci (križevačka čokolaterija) osnovana je 4. veljače 2013. godine čiji je osnivač i vlasnik Udruga osoba s invaliditetom Križevci. Osnovna djelatnost tvrtke je proizvodnja čokoladnih tabli, čokoladnih pralina i drugih konditorskih proizvoda.

Kao subjekt u poslovanju s hranom, „Hedona“ je dobila potrebno odobrenje za rad - odobrenje Ministarstva zdravlja od 9. svibnja 2013. godine kojim je utvrđeno da križevačka čokolaterija udovoljava odredbama Pravilnika o vođenju upisnika registriranih i odobrenih objekata te o postupcima registriranja i odobravanja objekata u poslovanju s hranom („Narodne novine“, broj 125/08., 55/09. i 130/10.) te je sukladno tomu odobrena registracija tvrtke i ista je upisana u Upisnik registriranih objekata koji vodi Ministarstvo zdravlja. Ispunjeni isu i ostali zakonom propisani uvjeti za rad: zdravstvena ispravnost proizvoda, minimalni higijensko-tehnički uvjeti, uveden je HACCP - sustav samokontrole, kao i sustav kvalitete kojim se osigurava neškodljivost hrane. Dakle, križevačka čokolaterija svoj rad obavlja isključivo pod najvišim standardima i nadzorom sa uspostavljenim sustavom sigurnosti hrane. Radi se o čokoladama i pralinama koji zadovoljavaju najviše standarde u pogledu njihove kvalitete i sigurnosti u skladu sa zahtjevima kako domaćeg zakonodavstva tako i zakonodavstva EU o zdravstveno ispravnim i sigurnim proizvodima.

Sadašnji proizvodni pogon križevačke čokolaterije, veličine je od oko 60 m<sup>2</sup>, te je opremljen najmodernijom opremom. Pogon je premali za kapacitet koji križevačka čokolaterija može

podnijeti i proizvesti stoga je u tijeku prva faza uređenja novog pogona križevačke čokolaterije u Razvojnog centru i tehnološkom parku Križevci, površine 600 m<sup>2</sup>.

Uređenje novog pogona financira se sredstvima u iznosu od 3.250.000,00 kn dobivenim putem raspisanog javnog natječaja Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje. U planu je da novi pogon križevačke čokolaterije bude u funkciji u proljeće 2020. godine. Shodno tome, Hedona d.o.o. trebala bi biti jedinstvena i jedina čokolaterija te vrste u Hrvatskoj, jer će biti opremljena najsuvremenijom tehnologijom, omogućiti će razvoj poslovnih procesa u cilju zapošljavanja i održavanja zaposlenosti u integrativnoj radionici. Elaborat tehničko-tehnološkog rješenja novog pogona za proizvodnju čokoladnih proizvoda izradilo je troje znanstvenika s Prehrambeno-biotehnološkog fakulteta sveučilišta u Zagrebu.

U vrijeme osnivanja križevačka čokolaterija zapošljavala je šest radnika od kojih su četiri osobe s invaliditetom. Danas je u „Hedoni“ zaposleno 18 radnika od kojih je devet osoba s invaliditetom.

O uspješnosti jedne takve male i skromne čokolaterije, najbolje govore i nagrade, povelje i priznanja koja su tvrtki Hedoni d.o.o. kroz prethodne godine dodijeljene, i to:

- ✓ PMI Udruga za upravljanje projektima Hrvatska dodijelila je Udruzi osoba s invaliditetom Križevci „Posebnu povelju za primjer socijalnog poduzetništva ostvarenog po principu najbolje projektne prakse u 2013. godini za projekt *Chocolateria Cris*“;
- ✓ Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva 2014. godine dodijelila je Udruzi osoba s invaliditetom Križevci „Nagradu za društvene inovacije „I=d<sup>2</sup>.a“– ideja za *Dobar Društveni angažman za projekt Chocolateria Cris*“;
- ✓ dana 20. listopada 2015. godine u hotelu Westin u Zagrebu održano je nacionalno natjecanje za najbolju poduzetničku inovaciju TEDx Binnenhof Made in Europe. Na nacionalnom natjecanju 10 kandidata predstavilo je svoje inovacije u trajanju od 5 minuta. Predsjednik Udruge osoba s invaliditetom Križevci g. Petar Gatarić, predstavio je projekt „Chocolateria CRIS“, koji je ušao među *10 najboljih poduzetničkih inovacija*;
- ✓ Grad Križevci dodijelilo je 2016. godine „Hedoni“ d.o.o. Križevci „Priznanje za uzorne rezultate u poslovanju i zasluge za unapređenje kvalitete življenja osoba s invaliditetom“;
- ✓ Županijska skupština Koprivničko-križevačke županije dodijelila je 2018. godine „Hedoni“ d.o.o. Križevci „Povelju za doprinos ugledu i promociji Koprivničko-križevačke županije na području unaprjeđivanja socijalnog poduzetništva“.

### 2.3.1. „Chocolateria Cris“

Osnivanju „Hedone“ – križevačke čokolaterije prethodio je projekt Udruge osoba s invaliditetom Križevci pod radnim nazivom „Chocolateria Cris“ iz 2012. godine. Projekt se odnosio na pripremne radnje za osnivanje društvenog poduzeća s osnovnim ciljem zapošljavanja osoba s invaliditetom koje se ne mogu zaposliti na otvorenom tržištu rada. Općeniti cilj projekta bio je promicanje socijalne inkluzije osoba s invaliditetom kroz njihovu integraciju na tržište rada.

Projekt je počeo s realizacijom u mjesecu ožujku 2013. godine s ciljem osnivanja male tvornice u kojoj bi se proizvodila kvalitetna i najfinija čokolada, kao socijalno poduzeće koje bi zapošljavalo šest do osam osoba. Prvotna želja bila je da u tom poduzeću većina zaposlenih budu osobe s invaliditetom, koje su trenutno nezaposlene, a završile su srednju školu za pomoćnog kuhara i slastičara. Uz dodatne edukacije nastojalo se postići da te osobe budu kompetentne i za proizvodnju čokolade i čokoladnih pralina.

Kao što je već spomenuto, projekt je zamišljen kao osnivanje socijalnog, odnosno društvenog poduzeća. Glavni razlog tomu je što je upravo socijalno, odnosno društveno poduzetništvo sinonim za poduzetništvo kojem je glavni cilj društveno korisno dobro, tj. dobrobit za svakog zaposlenika i kontinuirana mogućnost razvoja kako zaposlenika, tako i tvrtke. A kada se još radi o zapošljavanju osoba s invaliditetom, onda je to osobno i društveno korisno dobro nemjerljivo. Sva dobit u ovakvim poduzećima se reinvestira u zaposlenike, u razvoj njihovih kompetencija i njihovog zadovoljstva, u otvaranje novih radnih mjesta i u sam tehnološki razvoj poduzeća. Uz dobro planiranje poslovanja i dobro upravljanje i vođenje jednog takvog poduzeća, za očekivati je da će njegov razvoj stalno biti u usponu.

U projektu je određena vizija i misija buduće tvrtke. *Vizija* se odnosila na stvaranje sustava u kojem će osobe s invaliditetom, kao subjekti u izjednačenim uvjetima i mogućnostima, biti tretirane tako da se i u radu i socijalnoj skrbi uvažavaju njihove potrebe i poštuju njihovo dostojanstvo. Kao glavna vizija, projektom „Chocolateria Cris“ naglašava se osnivanje socijalnog poduzeća u kojem bi većina zaposlenih bile osobe s invaliditetom, koje su trenutno nezaposlene. To je jedno od temeljnih ljudskih prava, a to je pravo na rad. Vizija je također bila i napraviti takvo poduzeće koje će biti prvenstveno usmjereno na društveno korisno dobro, tj. dobrobit za svakog zaposlenika i kontinuirana mogućnost razvoja kako zaposlenika, tako i tvrtke. Zacrtana vizija ujedno je bila i da se sva ostvarena dobit u poduzeću reinvestira u zaposlenike, u razvoj njihovih kompetencija i njihovog zadovoljstva i u otvaranje novih radnih mjesta i u sam tehnološki razvoj poduzeća kao i dopunu novih djelatnosti.

*Misija* se odnosila pak na aktivno sudjelovanje u društvenoj skrbi i okupljanje osoba s invaliditetom radi promicanja, zaštite zajedničkih zdravstvenih, socijalnih, humanitarnih i drugih interesa, te ispunjavanje punog i ravnopravnog uživanja svih ljudskih prava i očuvanja dostojanstva osoba s invaliditetom. Glavna misija su zadovoljni zaposlenici, sudjelovanje zaposlenika u osmišljavanju novih proizvoda i usluga, obrazovanje, stvaranje novih radnih mjesta, primjena inovacija u tehnološkom razvoju, osnivanje i novih socijalnih poduzeća, financiranje razvoja iz vlastitih sredstava.

Osim određivanja vizije i misije poduzeća, tada je osnovana i radna skupina vrlo kompetentnih stručnjaka koja se sastojala od: osobe za organizaciju i menadžment, osobe za marketing; prehrambene tehnologinje, osobe za izradu vizualnog identiteta tvrtke, direktora Križevačkog poduzetničkog centra, ravnatelja Srednje škole „Ivan Seljanec“ Križevci, a na čelu te radne skupine bio je predsjednik Udruge osoba s invaliditetom Križevci kao autor i voditelj projekta. Partneri u projektu bili su: Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Hrvatski zavod za zapošljavanje – Središnja služba Zagreb i Područni ured Križevci, Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, Grad Križevci, Križevački poduzetnički centar i Srednja škola “Ivan Seljanec” Križevci.

### **2.3.2. Integrativna radionica**

Prema Pravilniku o zaštitnim radionicama i integrativnim radionicama za zapošljavanje osoba s invaliditetom, Ministarstva rada i mirovinskog sustava („Narodne novine“, broj 75/18. – u daljnjem tekstu: Pravilnik) integrativna radionica je ustanova ili trgovačko društvo, koje zapošljava osobe s invaliditetom na temelju nalaza i mišljenja centra za profesionalnu rehabilitaciju, kojim je utvrđeno da zbog svog invaliditeta mogu postići od 30% do 70% očekivane radne učinkovitosti. Integrativna radionica mora imati zaposleno najmanje 40% osoba s invaliditetom u odnosu na ukupan broj zaposlenih. Osobama s invaliditetom zaposlenim u integrativnoj radionici mora se, u obavljanju poslova osigurati stručna podrška, nadzor i vodstvo stručnih radnika koji rade u integrativnoj radionici, te zbog toga u integrativnim radionicama rade stručni radnici i radni instruktori. Uz to, integrativne radionice dužne su najmanje 75% ostvarenog dobitka namijeniti za povećanje osnovnog kapitala društva ili ga koristiti za investicije u osnovna sredstva koja su povezana s radom osobe s invaliditetom, poboljšanje radnih uvjeta za zaposlene osobe s invaliditetom, obrazovanje, i osposobljavanje, te druge razvojne namjene koje osiguravaju veću zapošljivost osoba s invaliditetom. U Hrvatskoj djeluju za sada tri takve integrativne radionice i to:

1) Labtex d.o.o. iz Zagreba koja se bavi proizvodnjom posteljnog rublja, štepanog programa, radne i zaštitne odjeće za potrebe ugostiteljstva, industrije i medicine;

2) Hedona d.o.o. križevačka čokolaterija;

3) Krokoteks d.o.o. iz Svetog Ivana Zeline koji se bavi proizvodnjom i najmom tekstila te pružaju usluge dobave, stručnog čišćenja i pranja, te strojne obrade visokokvalitetnog tekstila koji se koristi u industriji, zdravstvu, hotelijerstvu i gastronomiji te sigurnosti.

Na temelju pozitivnog mišljenja Zavoda za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom od 22. listopada 2018. godine, Uprava za tržište rada, Sektor za zapošljavanje, Služba za aktivnu politiku zapošljavanja Ministarstva rada i mirovinskog sustava, svojim rješenjem od 24. listopada 2018. godine – daje suglasnost za ostvarivanje statusa integrativne radionice trgovačkom društvu „Hedona“ d.o.o. Križevci.

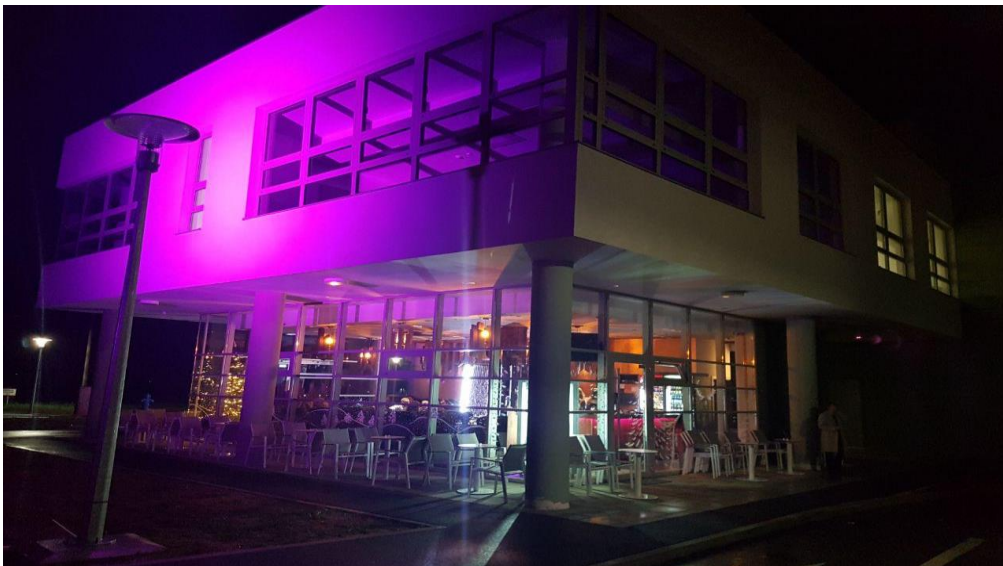
Da bi „Hedona“ mogla dobiti rečeno mišljenje Zavoda, odnosno suglasnost Ministarstva, trebala je sukladno odredbama Pravilnika ispuniti uvjete odnosno dokaze za ostvarivanje statusa integrativne radionice i to:

- priložena je potpuna dokumentacija propisana Pravilnikom;
- pravni oblik je društvo s ograničenom odgovornošću;
- Hedona d.o.o. Križevci zaključno s rujnom 2018. godine zapošljava 16 osoba, od kojih je devet osoba s invaliditetom, što čini 56,25% zaposlenih osoba s invaliditetom u odnosu na ukupan broj zaposlenih te je za osam osoba s invaliditetom priložen nalaz i mišljenje Centra za profesionalnu rehabilitaciju Zagreb;
- poslovni prostor je izrađen i opremljen u skladu s građevinskim standardima, odredbama Pravilnika o osiguranju pristupačnosti građevina osoba s invaliditetom smanjene pokretljivosti, Pravilnika o zaštiti na radu za mjesta rada i odredbama Pravilnika;
- prostorije rada su odgovarajuće opremljene i tehnički prilagođene vrsti invaliditeta zaposlenih osoba s invaliditetom te je osobama s invaliditetom omogućen rad na radnim mjestima koja su adekvatna njihovim sposobnostima;
- stručni radnik udovoljava uvjetima propisanim člankom 24. Pravilnika te osigurava stručnu, podršku, nadzor i vodstvo osobama s invaliditetom u obavljanju njihovih poslova;
- procjena zapošljavanja osoba s invaliditetom je pozitivna s obzirom na planirano proširenje poslovanja koje se predviđa poslovnim planom i planom zapošljavanja novih osoba s invaliditetom kao i s obzirom na činjenicu da su sve osobe s invaliditetom zaposlene na neodređeno puno radno vrijeme;

- poslovni plan je održiv s obzirom da je iz istog razvidno planirano povećanje opsega proizvodnje kao činjenica da se iz potpisanih ugovora o poslovnoj suradnji može pretpostaviti da će „Hedona“ d.o.o. Križevci ostvariti ciljeve predviđenim poslovnim planom i da će se ostvariti dobit
- svi zaposlenici upisani su očevidnik koji vodi Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje.

### 2.3.3. Choco bar Hedona

Choco bar Hedona otvoren je u sklopu tvrtke Hedona d.o.o., a osnovan od strane Udruge osoba s invaliditetom Križevci, na adresi ulica Franje Tuđmana u Križevcima (Razvojni centar i tehnološki park; prostori bivše vojarne).



**Slika 3: Choco bar Hedona Križevci noću**

*Izvor: [www.krizevci.info](http://www.krizevci.info)*

Svečanim rezanjem vrpce, dana 17. prosinca 2017. godine Choco bar u Križevcima otvorila je predsjednica Republike Hrvatske, Kolinda Grabar Kitarović.

Ovim ugostiteljskim iskorakom, nastavljeni su planovi poduzeća na nastojanju za zapošljavanjem i jačim socijalnim uključivanjem osoba s invaliditetom iz Križevaca.

U Choco baru zaposleno je pet osoba, od kojih su dvije osobe s invaliditetom.

Vrijednost investicije iznosila je preko milijuna kuna od čega je većinski dio sredstava osigurao

Zavod za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom. Osim toga, doprinos su dali i mnogi pojedinci okupljeni u inicijativi “Volim Križevce”, koji su svojim uplatama u okviru kampanje grupnog financiranja prikupili nešto manje od 50.000 kuna.



### 3. MATERIJAL I METODE

U radu je korišteno pet skupina istraživačkih metoda:

1. Sekundarna metoda prikupljanja podataka, odnosno istraživanje i proučavanje dostupne literature o zadanoj tematici prikupljajući podatke koji karakteriziraju društveno odgovorno poduzetništvo općenito, ali i na razini Republike Hrvatske i Koprivničko-križevačke županije. Isto tako, proučavanje dostupne literature o održivom razvoju, karakteristike navedenoga te daljnje smjernice i pogled u budućnost. Dostupni podaci završnih radova, znanstveni članci, knjige, zbornici radova, Internet izvori i brojni drugi izvori podataka.
2. Case study metoda i odlazak u Hedonu – križevačku čokolateriju te upoznavanje s načinom rada, pogonom, radnom strukturom ljudi, proizvodnjom, primjenom HACCP mjerama, dokumentacijom, te fotodokumentacija.
3. Formirane su dvije ankete: o unutarnjoj strukturi same tvrtke, međuljudskim odnosima, sadašnjosti te očekivanjima u budućnosti te ispitivanje javnog mijenja putem Internet ankete dostupne na društvenoj mreži Facebook i slane G-mail servisom elektroničke pošte o prepoznatljivosti i održivosti tvrtke Hedona d.o.o.
4. Komparativna metoda/usporedba podataka o karakteristikama društveno odgovornog poduzetništva između Koprivničko-križevačke županije u odnosu na druge županije u Republici Hrvatskoj (odnosno, između tvrtke Hedona d.o.o. i sličnih tvrtki na području RH) na temelju prikupljenih podataka prema navedenoj metodi 1.
5. SWOT analiza tvrtke Hedona d.o.o. - metoda kojom se identificiraju snage, slabosti, prilike i opasnosti održivog razvoja spomenute tvrtke.

## 4. REZULTATI

U svrhu istraživanja za ovaj diplomski rad, formirane su dvije ankete:

- Jedna namijenjena zaposlenicima tvrtke Hedona d.o.o. (18)
- Jedna namijenjena javnosti (dostupna putem Facebook i Gmail servisa).

Iz prve ankete željelo se saznati što više podataka o unutarnjoj strukturi same tvrtke, međuljudskim odnosima, sadašnjosti te očekivanjima u budućnosti.

Druga anketa kreirana je za javnost sa svrhom saznanja o prepoznatljivosti i održivosti tvrtke Hedona d.o.o.

### 4.1. Anketno istraživanje unutar tvrtke Hedona d.o.o.

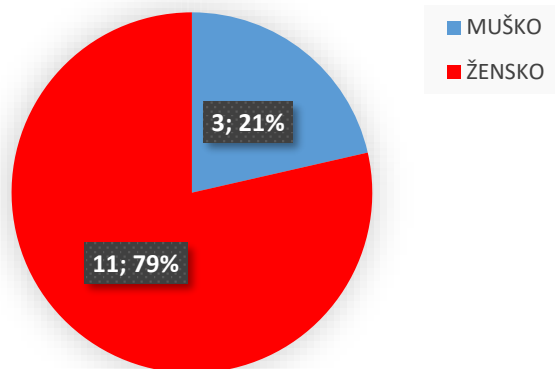
Anketno istraživanje unutar tvrtke Hedona d.o.o. – križevačka čokolaterija provedeno je u mjesecu svibnju 2019. godine sa svrhom upoznavanja unutarnje strukture poduzeća, međuljudskih odnosa unutar tvrtke kao i njihovih osobnih percepcija o položaju tvrtke u sadašnjosti te očekivanjima u budućnosti.

Od ukupno 18 zaposlenih u tvrtki Hedona d.o.o., u istraživanju je sudjelovalo 14 zaposlenika. Jedan zaposlenik na položaju savjetnika uprave je odbio sudjelovati u istraživanju, a preostalih troje djelatnika je s višim stupnjem invaliditeta (uključujući i mentalne poteškoće) te radi toga nisu bili u mogućnosti samostalno i svjesno sudjelovati u istraživanju.

Anketa je obuhvaćala ukupno 36 pitanja ([Prilog 1](#)), podijeljenih u šest tematskih cjelina i to:

- I. Opći podaci o ispitaniku,
- II. Motivacija,
- III. Zadovoljstvo,
- IV. Očekivanja i osobni razvoj,
- V. Konkurencija,
- VI. Inovacije i tehnologija.

Rezultati su pokazali da je struktura zaposlenika prema spolu sljedeća (grafikon 1):

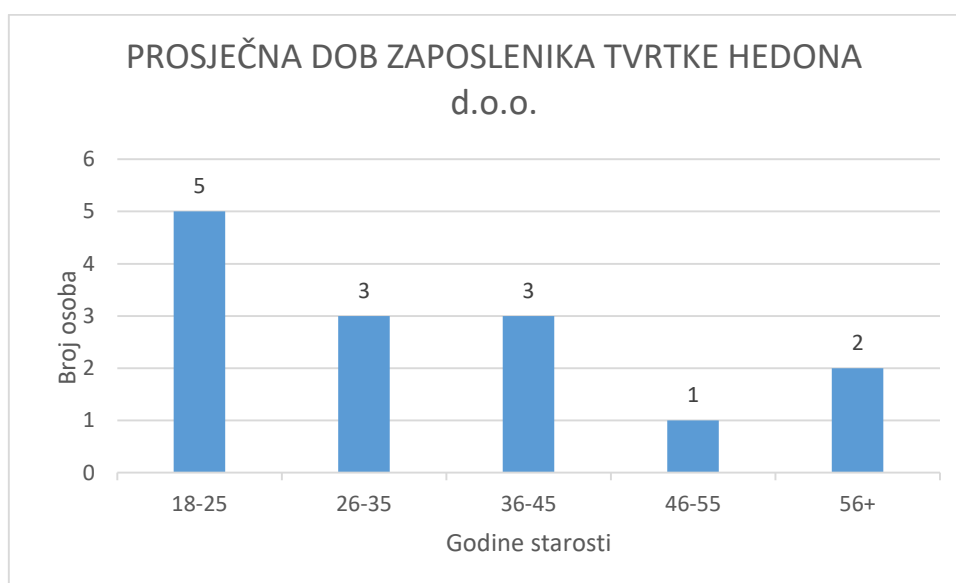


**Grafikon 1: Podjela zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o. prema spolu**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Iz grafikona 1 vidljivo je da je u tvrtki Hedona d.o.o. zaposleno 11 žena što čini čak 79% žena, i samo troje muškaraca (21%).

Što se tiče pak dobne strukture zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o. – križevačka čokolaterija, istraživanje je dalo sljedeće odgovore (grafikon 2):



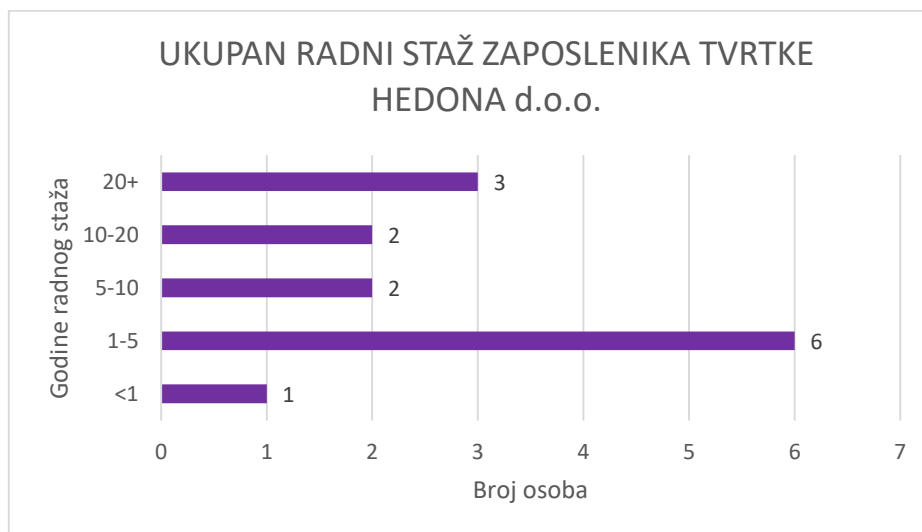
**Grafikon 2: Prosječna dob zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Iz grafikona 2 vidljivo je da najviše zaposlenih iz tvrtke Hedona d.o.o. pripada dobnoj skupini od 18 do 25 godina starosti (njih pet od 14 anketiranih), po troje zaposlenika spada u dobnu skupinu od 26 do 35 godina starosti i isto toliko pripada dobnoj skupini 36 do 45 godina starosti.

Jedan zaposlenik pripada dobnoj skupini od 46 do 55 godina i dvoje zaposlenika ima 56 i/ili više godina.

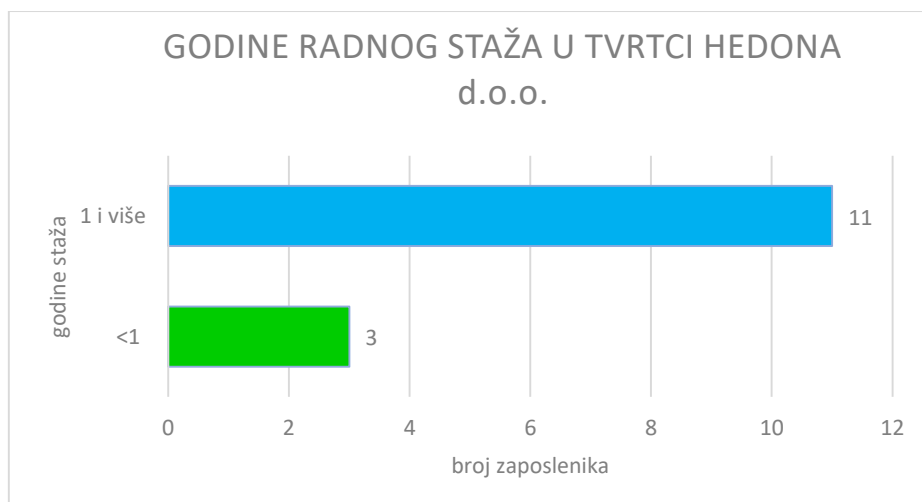
Što se tiče godina radnog staža, jedan zaposlenik ima manje od jedne godine radnog staža, šest ih ima od jedne do pet godina, po dvoje ih ima od pet do deset godina radnog staža, isto toliko ih ima od deset do dvadeset godina radnog staža i troje zaposlenika ima dvadeset i/ili više godina radnog staža (grafikon 3).



**Grafikon 3: Ukupni radni staž zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o**

*Izvor: vlastito istraživanje*

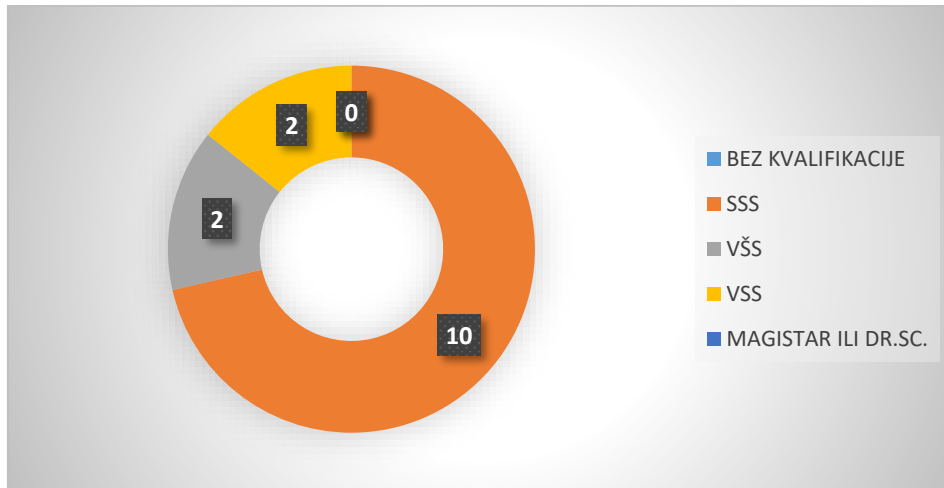
Što se tiče radog staža zaposlenih u tvrtki Hedona d.o.o. troje zaposlenika zaposleno je u Hedoni manje od godine dana, dok ih 11-ero radi tamo jednu godinu ili duže (grafikon 4).



**Grafikon 4: Radni staž ispitanika u tvrtki Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

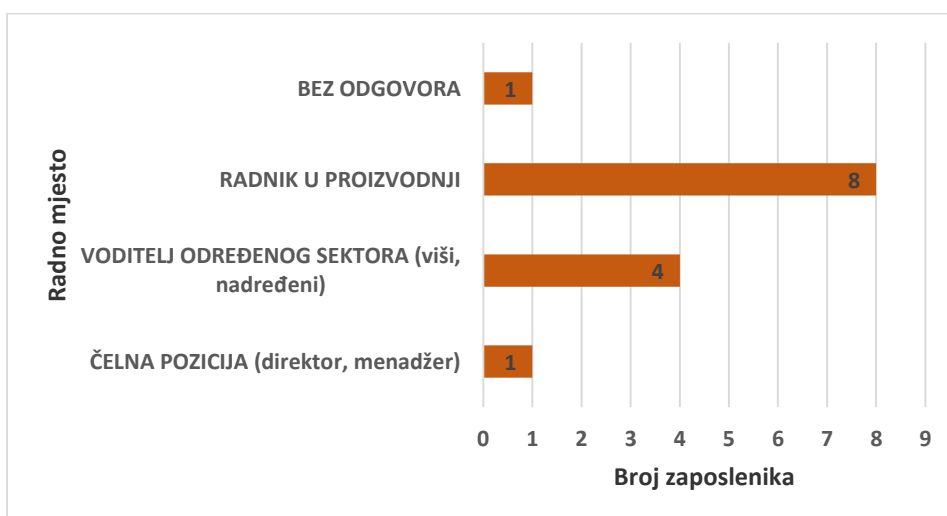
Vezano uz stupanj obrazovanja zaposlenika u Hedoni d.o.o. nema onih kojih rade bez kvalifikacije, ali ni magistara ili doktora znanosti. Najviše ih je završilo srednju stručnu spremu (njih deset), dok po dvoje ima višu i visoku stručnu spremu (grafikon 5).



**Grafikon 5: Stupanj obrazovanja zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Od 14 anketiranih zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o., osam ih je radnika u proizvodnji, četiri su voditelji određenog sektora (viši, nadređeni određenoj skupini zaposlenih), jedna osoba nije odgovorila na traženo pitanje o svome radnom mjestu u Hedoni i među anketiranim bio je i sam direktor poduzeća (grafikon 6).



**Grafikon 6: Hijerarhija zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*



**Slika 4: Radnici tvrtke Hedona d.o.o. u proizvodnji čokolada i pralina**

*Izvor: vlastita fotografija*

U drugoj tematskoj cjelini „*Motivacija*“ te trećoj pod nazivom „*Zadovoljstvo*“ zaposlenici su imali postavljenih nekoliko potvrdnih rečenica s kojima su se morali ili se nisu složili na način da su vrednovanje svojih tvrdnji ocijenili zadanim ocjenama rangiranim od 1 do 5 pri čemu su ocjene značile sljedeće: 1-uopće se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-u potpunosti se slažem. Rezultati su bili sljedeći (tablica 1): sedam od 14 anketiranih zaposlenika izjasnilo se da je njihova motivacija, volja za radom i spremnost za ulaganje radnih naporna na vrlo visokoj razini dajući ocjenu 5 navedenoj tvrdnji. Šest ispitanika svoju motivaciju je ocijenilo sa četvorkom, a jedan zaposlenik sa vrlo dobrom trojkom. Ocjenjujući vlastito zadovoljstvo radom i onim što na radu i od rada dobivaju, pet zaposlenika je dalo ocjenu 5, sedam ocjenu 4 i dvoje zaposlenika vrlo dobar (3). Osmam zaposlenika se uglavnom složilo da novčane kompenzacije pozitivno utječu na njihovu motivaciju, dajući ocjenu 4, dok ih se petero u potpunosti slaže (ocjena 5) i jedna osoba se s navedenom tvrdnjom uglavnom nije složila (ocjena 2). Osim novčanih kompenzacija, devet zaposlenika uglavnom se slaže da radni uvjeti pozitivno utječu na njihovu motivaciju, dok se njih pet u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.

Da odnos s direktorom uvelike pozitivno utječe na motivaciju u potpunosti se slaže devet zaposlenika Hedone, dok ih se četiri uglavnom slaže i jedan ispitanik nije dao odgovor. Stabilnost i sigurnost posla, smatra osam ispitanika, u potpunosti pozitivno utječu na njihovu motivaciju, dok ih se petero uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom a jedan ispitanik uglavnom se ne slaže. Da poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na motivaciju, u potpunosti se složilo

samo troje zaposlenika, šest ih se uglavnom slaže, troje se niti slaže niti ne slaže dok se jedan zaposlenik uglavnom ne slaže s navedenom tvrdnjom i jedan nije odgovorio.

Šest ispitanika u potpunosti se slaže da mogućnost obrazovanja i napredovanja unutar poduzeća pozitivno utječe na njihovu motivaciju, sedmero ih se uglavnom slaže i jedan ispitanik se niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom dajući ocjenu 3.

Odgovornost koju imaju na poslu kao i samostalnost koja im je u obavljanju posla pružena, da pozitivno utječe na njihovu motivaciju u potpunosti se slaže sedam ispitanika te isto toliko se uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom. Šest zaposlenika se u potpunosti slaže, sedam uglavnom i jedan zaposlenik se niti slaže niti ne slaže sa tvrdnjom da izazovnost posla ima pozitivan učinak na motivaciju. No, zato se devet ispitanika u potpunosti složilo, a četiri uglavnom složilo s tvrdnjom da postignuća i uspjesi koje ostvaruju imaju pozitivan utjecaj na njihovu motivaciju. Jedan zaposlenik dajući ocjenu 3, nije se niti složilo niti ne složilo.

**Tablica 1. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika Hedone d.o.o.**

	OCJENE				
	1	2	3	4	5
PITANJA	BROJ ZAPOSLENIKA				
Kako ocjenjujete vašu MOTIVACIJU, volju za radom i spremnost za ulaganje radnih napora	0	0	1	6	7
Kako ocjenjujete vaše ZADOVOLJSTVO radom i onim što na radu i od rada dobivate.	0	0	2	7	5
Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju.	0	1	0	8	5
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju.	0	0	0	9	5
Moj odnos s direktorom (neposrednim rukovodiocem) pozitivno utječe na moju motivaciju.	0	0	0	4	9
Stabilnost i sigurnost posla pozitivno utječu na moju motivaciju.	0	1	0	5	8
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.	0	1	3	6	3
Mogućnost obrazovanja i napredovanja unutar poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.	0	0	1	7	6
Odgovornost koju imam na poslu pozitivno utječe na moju motivaciju	0	0	0	7	7
Samostalnost koja mi je pružena u obavljanju posla pozitivno utječe na moju motivaciju.	0	0	0	7	7
Izazovnost posla pozitivno utječe na moju motivaciju.	0	0	1	7	6
Postignuća i uspjesi koje ostvarujem pozitivno utječu na moju motivaciju.	0	0	1	4	9
Politika poduzeća pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.	1	1	2	7	3
Radni uvjeti poduzeća pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.	0	0	1	6	7
Sigurnost posla pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.	0	0	0	2	12
Novčane kompenzacije pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.	0	1	0	5	8
Suradnici pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.	0	0	1	1	12

*Izvor: vlastito istraživanje*

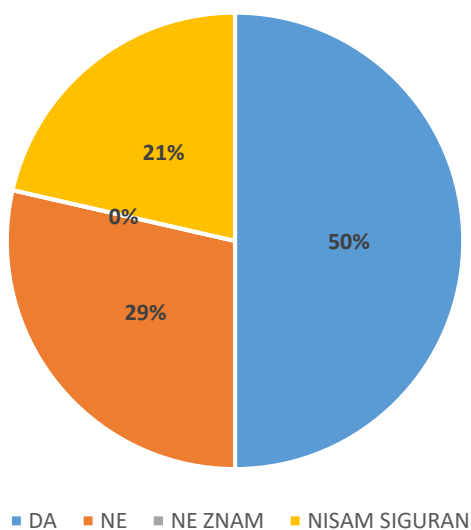
U tematskoj cjelini o *zadovoljstvu*, troje zaposlenika izjasnilo da se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da politika poduzeća pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo dok ih se sedmero

uglavnom složilo. Dvoje se nije niti složilo niti ne složilo i jedan zaposlenik se uglavnom nije složio i jedan se uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Da radni uvjeti u potpunosti pozitivno utječu na njihovo zadovoljstvo smatra sedam ispitanika; šest ih se uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom i jedan se niti slaže niti ne slaže. Da je sigurnost posla jako bitna i da u potpunosti pozitivno utječe na zadovoljstvo smatra čak 12 ispitanika dok dvoje se uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom. Važnost novčanih kompenzacija na stupanj zadovoljstva istaknulo je osam ispitanika (ocjena 5), pet ih se uglavnom slaže da imaju pozitivan utjecaj na zadovoljstvo i jedan ispitanik uglavnom se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Važnost suradnje na poslu i dobrog odnosa sa suradnicima, da u potpunosti utječe na stupanj zadovoljstva smatra čak 12 ispitanika, dok se jedan uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom, a jedan se niti ne slaže, niti slaže (tablica 1).

Pod navedenom tematskom cjelinom zaposlenici su pitani i da li imaju sve potrebne materijale i opremu kako bi ispravno obavljali svoj posao. Sedmero ih smatra da imaju, četvero da nemaju i troje ih nije sigurno. (grafikon 7).



**Grafikon 7: Saznanja ispitanika o materijalima i opremi koju imaju kako bi ispravno obavljali svoj posao**

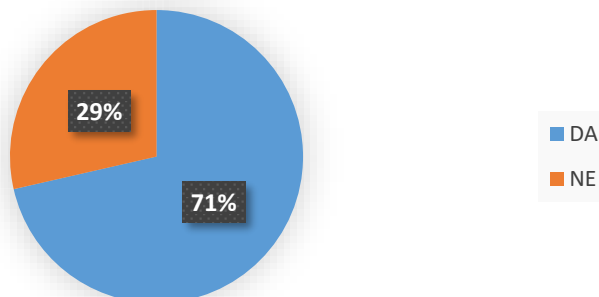
*Izvor: vlastito istraživanje*

Sljedeća anketna tematska cjelina odnosila se na *očekivanja i osobni razvoj* zaposlenika Hedone d.o.o. gdje su ispitanici uglavnom na pitanja trebali odgovoriti s „da“ ili „ne“. Shodno tome, dobiveni rezultati ove tematske cjeline su sljedeći:



-njih desetak (71%) zna što se od njih očekuje na radnom mjestu, dok ih četvero (29%) nije sigurno ili ne zna?! (grafikon 8):

### Znate li što se od vas očekuje na radnom mjestu?

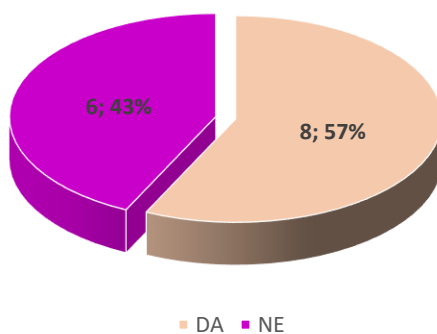


**Grafikon 8: Saznanja o očekivanjima na ranom mjestu djelatnika tvrtke Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

-osam ispitanika (57%) smatra da svakoga dana na poslu imaju priliku raditi ono u čemu su najbolji, dok ih je šest (43%) odgovorilo suprotno (grafikon 9):

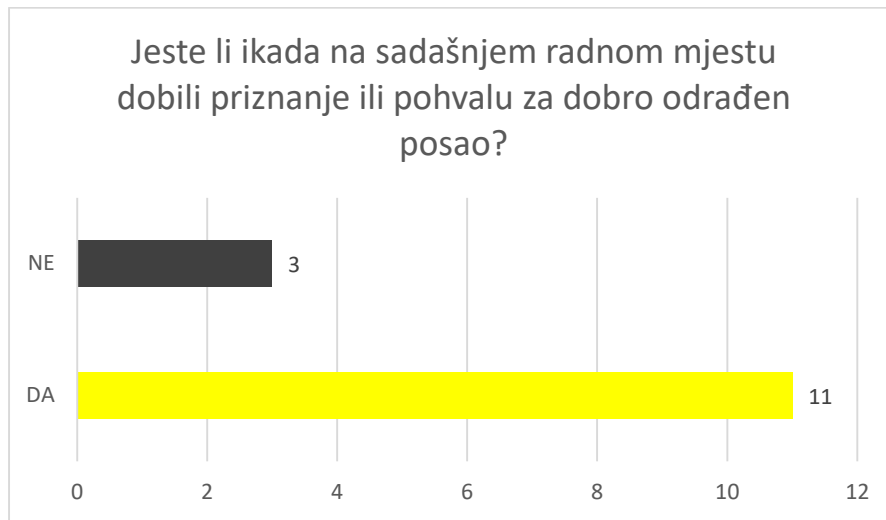
### Imate li priliku na poslu svakoga dana raditi ono u čemu ste najbolji?



**Grafikon 9: Zaposlenici koji imaju ili nemaju priliku svakoga dana na poslu raditi ono u čemu su najbolji tvrtke Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

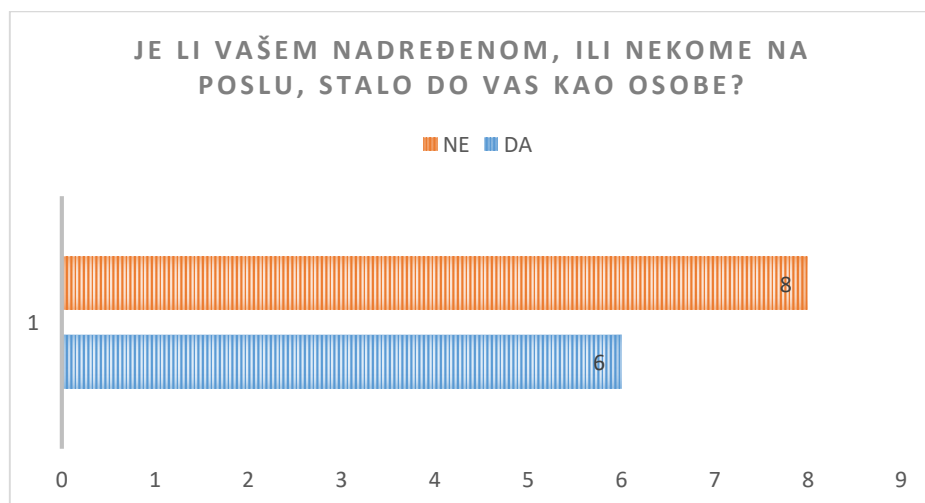
-priznanje ili pohvalu na sadašnjem radno mjestu dobilo je čak 11 ispitanika dok samo troje nije (grafikon 10):



**Grafikon 10: Zaposlenici koji su dobili priznanje ili pohvalu na sadašnjem radnom mjestu tvrtke Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

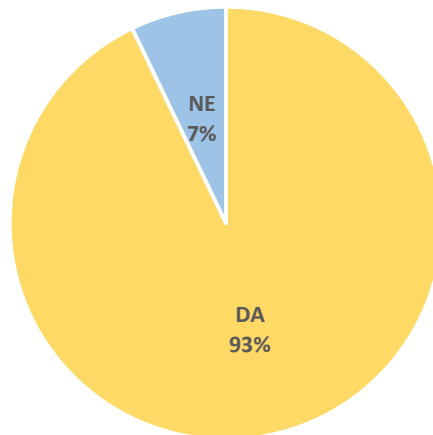
-šest ispitanika smatra da je njihovom nadređenome ili nekome na poslu stalo do njih kao do osobe, a osam se izjasnilo da ne zna da li je to tako (grafikon 11):



**Grafikon 11: Rezultati anketnog upitnika na pitanje „Da li je Vašem nadređenom ili nekome na poslu stalo do Vas kao do osobe?“ provedenog među zaposlenicima tvrtke Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

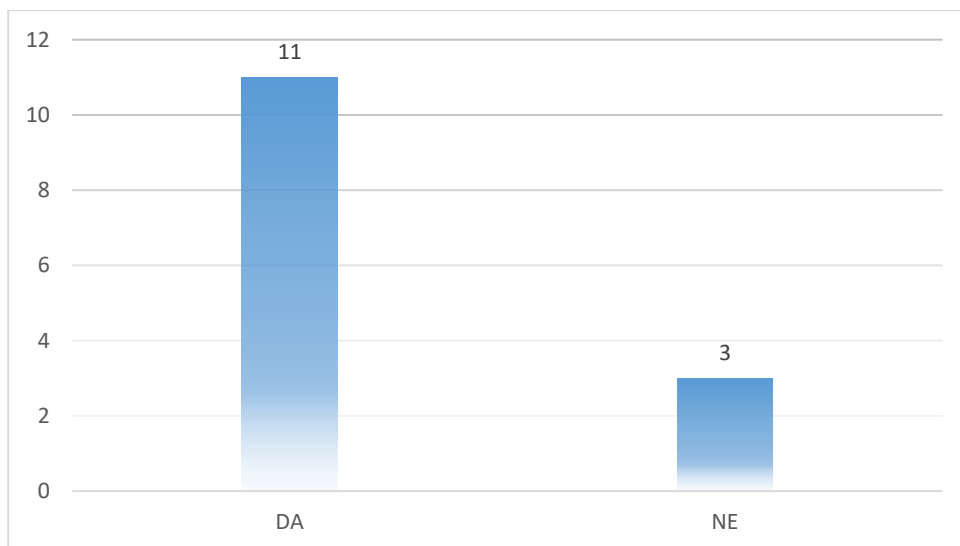
-da na radnom mjestu imaju nekoga tko ohrabruje njihov razvoj odgovorilo je čak 13-ero ispitanika (93%) dok jedan ispitanik (7%) smatra da nema nikoga (grafikon 12):



**Grafikon 12: Zaposlenici tvrtke Hedona d.o.o. koji imaju (ili nemaju) na radnom mjestu nekoga tko ohrabruje njihov razvoj**

*Izvor: vlastito istraživanje*

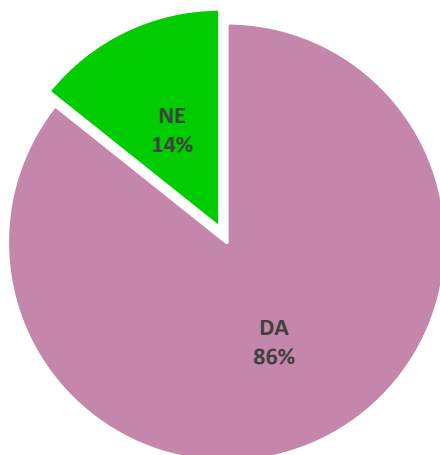
-da se njihovo mišljenje na poslu uzima u obzir potvrdno je odgovorilo 11-ero ispitanika, a negirajuće troje (grafikon 13):



**Grafikon 13: Odgovori provedenog upitnika u tvrtki Hedona d.o.o. na anketno pitanje „Da li se Vaše mišljenje na poslu uzima u obzir?“**

*Izvor: vlastito istraživanje*

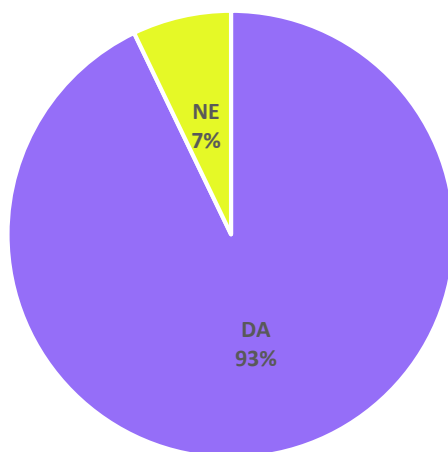
-zbog misije tvrtke, da je njihov posao važan smatra 12-ero ispitanika (86%), dok dvoje (14%) nije sigurno (grafikon 14):



**Grafikon 14: Ispitanici koji smatraju da je zbog misije tvrtke njihov posao važan**

*Izvor: vlastito istraživanje*

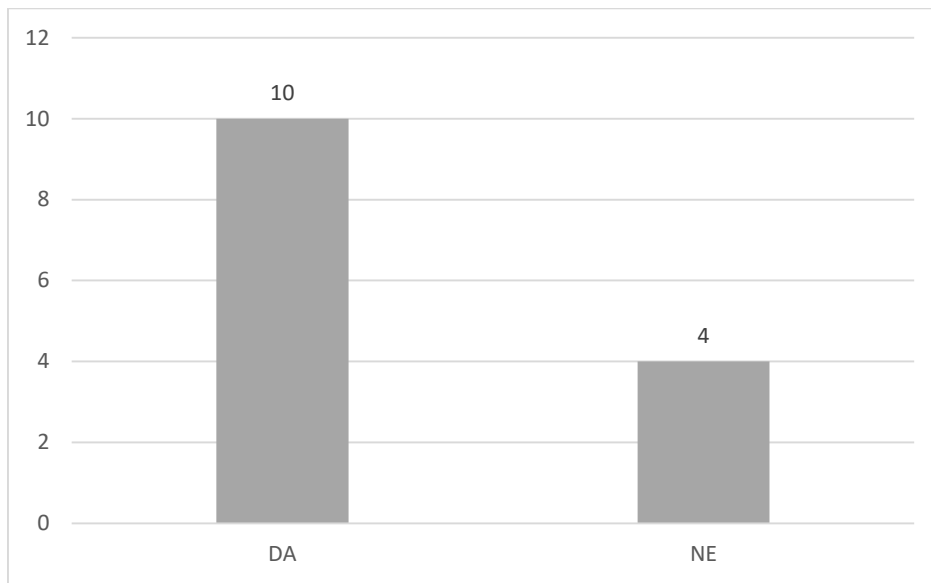
-da su njihovi suradnici predani i da obavljaju svoj posao kvalitetno smatra 13 ispitanika (93%), dok jedan (7%) nije siguran u navedeno (grafikon 15):



**Grafikon 15: Ispitanici koji smatraju da su njihovi suradnici predani i da obavljaju svoj posao kvalitetno**

*Izvor: vlastito istraživanje*

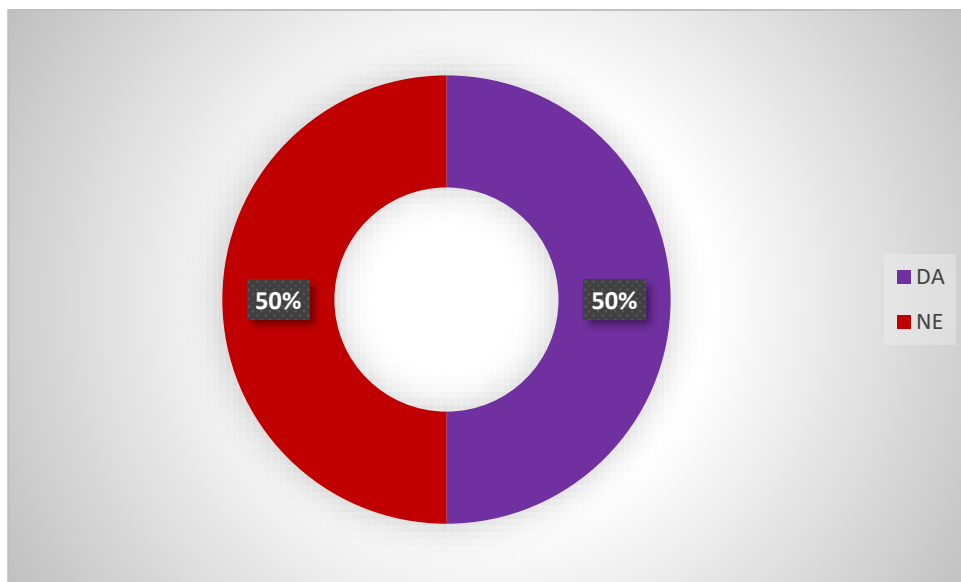
-najboljeg prijatelja na poslu ima 10 ispitanika, dok ih četvero smatra da to nije tako (grafikon 16):



**Grafikon 16: Ispitanici koji imaju (ili nemaju) na poslu svog najboljeg prijatelja**

*Izvor: vlastito istraživanje*

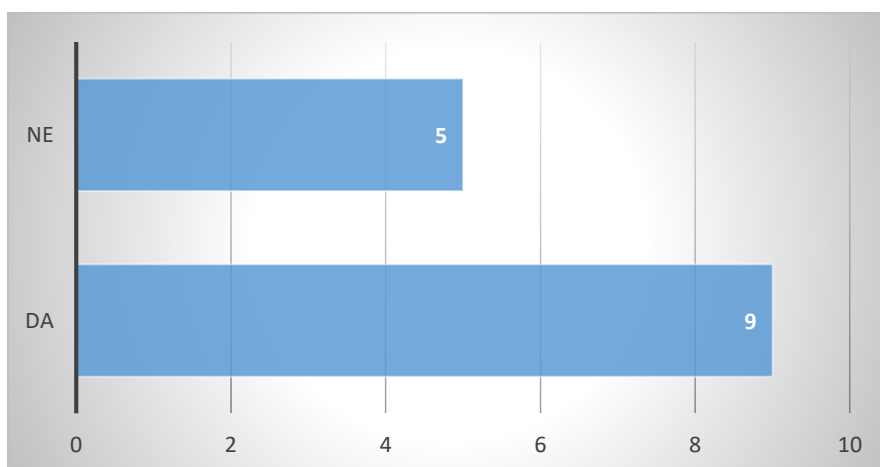
-sa sedam zaposlenika (50%) je u posljednjih šest mjeseci netko razgovarao o njihovom napredovanju i razvoju i s ukupno toliko isto nije (grafikon 17):



**Grafikon 17: Ispitanici s kojima je/nije netko razgovarao o njihovom napredovanju i razvoju u posljednjih šest mjeseci**

*Izvor: vlastito istraživanje*

-priliku za napredak i razvoj u obliku različitih edukacija, treninga, obuka i slično) u posljednjih godinu dana imalo je ukupno devet zaposlenika, dok ih pet nije imalo istu tu šansu (grafikon 18):

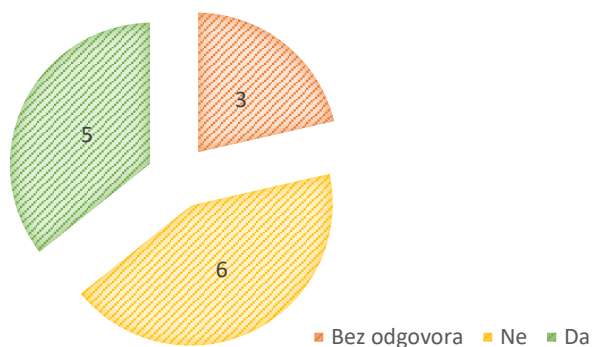


**Grafikon 18: Zaposlenici tvrtke Hedona d.o.o. koji su u posljednjih godinu dana imali (ili nisu) priliku za napredak i razvoj u obliku različitih edukacija, treninga, obuka i slično**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Na pitanje bi li nešto mijenjali u svome poslu, šestero ispitanika se izjasnilo da ne bi ništa, troje nije odgovorilo, a od pet ispitanika koji bi voljeli nešto promijeniti - jedan se želi stručno usavršavati, jedan bi pak mijenjao sve, dok bi ih troje željelo promijeniti uvjete rade vezane uz veći radni prostor, odnosno proizvodni pogon (grafikon 19).

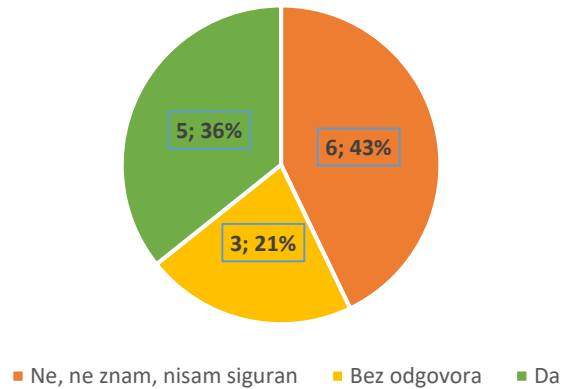
#### POSTOJI LI NEŠTO ŠTO BI MIJENJALI U SVOME POSLU?



**Grafikon 19: Broj ispitanika koji bi/ne bi mijenjali nešto u svome poslu**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Na pitanje pak da li bi što mijenjali u samom poslovanju tvrtke Hedona d.o.o., kada bi im se za to pružila prilika, i što bi točno mijenjali ispitanici su dali sljedeće odgovore: njih šestero (43%) ne bi mijenjalo ništa, ne zna, ili nisu sigurni, troje (21%) nije dalo odgovor, a od petero (36%) koji mi voljeli nešto promijeniti jedan ispitanik bi mijenjao sve, dok bi ih četiri ulagalo u razvoj marketinga (grafikon 20).



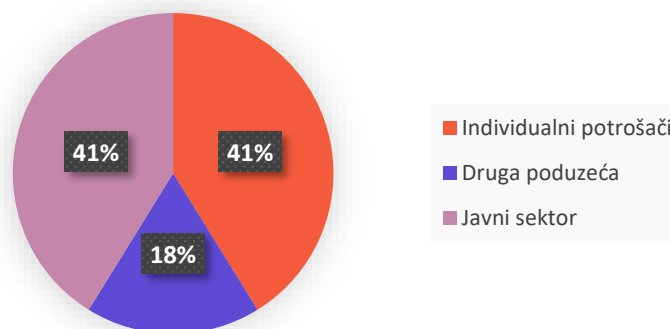
**Grafikon 20: Ispitanici koji bi/ne bi nešto mijenjali u poslovanju Hedone d.o.o. kada bi im se za to pružila prilika**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Peta po redu tematska cjelina ankete provedene među zaposlenicima tvrtke Hedona d.o.o. nosi naziv „Konkurencija“ i daje sljedeće rezultate:

-svih 14 ispitanika složilo se da je glavni proizvod njihove tvrtke čokolada;

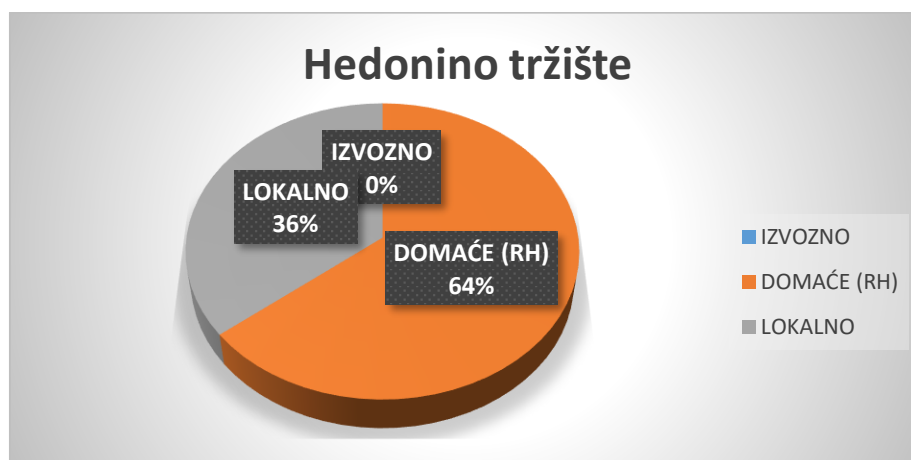
-da su njihovi primarni potrošači individualno potrošači izjasnilo se 7 ispitanika, te isto toliko se izjasnilo da je to javni sektor. Da su njihovi glavni potrošači druga poduzeća, izjavilo je troje ispitanika. Troje ispitanika je dalo višeznačne odgovore na ovo postavljeno anketno pitanje (grafikon 21).



**Grafikon 21: Primarni potrošači proizvoda tvrtke Hedona d.o.o. Križevci**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Tržište tvrtke Hedona d.o.o. okrenuto je prema domaćem (RH) tržištu smatra devet ispitanika (64%), dok ih petero (36%) smatra da je ono okrenuto najviše prema lokalnom tržištu (grafikon 22).



**Grafikon 22: Tržište tvrtke Hedona d.o.o. Križevci**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Što se tiče samog intenziteta konkurencije na lokalnom tržištu, troje ispitanika smatra da je ona intenzivna, pet ih je intenzitet konkurencije ocijenilo ocjenom 4, četvero ispitanika je dalo ocjenu 3, jedan 2 i jedan ispitanik smatra da tvrtka križevačka čokolaterija nema konkurencije na lokalnom tržištu.

Što se tiče pak konkurencije na domaćem (RH) tržištu, troje ispitanika smatra da je ona intenzivna, sedmero ih je navedeno ocijenilo ocjenom 4, dvoje je dalo ocjenu 3, jedan ocjenu 2 i jedan ispitanik smatra da tvrtka Hedona d.o.o. nema konkurenciju na domaćem tržištu (tablica 2).

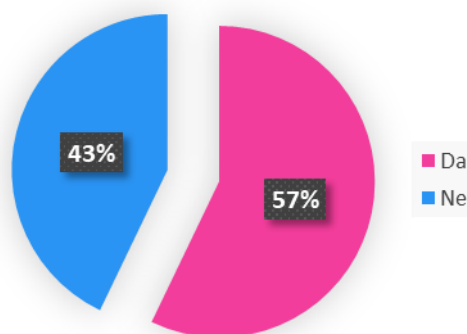
**Tablica 2. Intenzitet konkurencije tvrtke Hedona d.o.o. na lokalnom i domaćem (RH) tržištu**

	LOKALNO TRŽIŠTE					
Ocjene	1	2	3	4	5	
	BROJ ISPITANIKA					
Konkurencija ne postoji	1	1	4	5	3	Intenzivna konkurencija
	DOMAĆE TRŽIŠTE					
Ocjene	1	2	3	4	5	
	BROJ ISPITANIKA					
Konkurencija ne postoji	1	1	2	7	3	Intenzivna konkurencija

*Izvor: vlastito istraživanje*



Da u svom poslovanju redovito surađuju s dobavljačima s područja potvrdilo je osam ispitanika (57%), dok ih šestoro (43%) smatra da to nije tako (grafikon 23).



**Grafikon 23: Suradnja s dobavljačima s područja**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Posljednja tematska cjelina ankete namijenjena zaposlenicima tvrtke Hedona d.o.o. nosi naziv „Inovacije i tehnologija“ i obuhvaća šest pitanja koja daju rezultate razmišljanja ispitanika o navedenim temama.

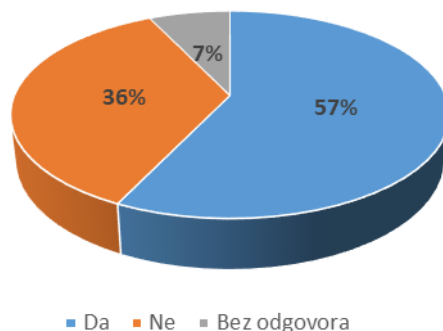
Shodno tome, sedam zaposlenika izjasnilo se da u svom poslovanju izrazito puno koristi Internet, dok dvoje uopće ne koristi, troje tek površno i dvoje prilično. Na pitanje pak o sofisticiranosti proizvodnih procesa i tehnologija koje se koriste u redovnom poslovanju, četiri ispitanika odgovorilo je da su proizvodni procesi i tehnologije koje koriste u som redovnom poslovanju vrlo sofisticirani, troje ih je navedeno pitanje ocijenilo ocjenom 4, četiri ispitanika dala su spomenutom pitanju ocjenu 3, dvoje 2 i jedan ispitanik nije dao odgovor (tablica 3).

**Tablica 3. Korištenje interneta i sofisticiranost proizvodnih procesa i tehnologija tvrtke Hedona d.o.o.**

KORIŠTENJE INTERNETA U POSLOVANJU						
Ocjene	1	2	3	4	5	
ISPITANICI						
<b>Nimalo</b>	2	3	0	2	7	<b>Izrazito puno</b>
SOFISTICIRANOST PROIZVODNIH PROCESA I TEHNOLOGIJA						
Ocjene	1	2	3	4	5	
ISPITANICI						
<b>Uopće ne</b>	0	2	4	3	4	<b>Vrlo</b>

*Izvor: vlastito istraživanje*

Na pitanje „Postoji li potreba u obavljanju Vaše djelatnosti za uvođenjem novih tehnologija u poslovanje Vašeg poduzeća?“ osam ispitanika (57%) dalo je potvrđan odgovor, jedan ispitanik (7%) nije odgovorio na postavljeno pitanje, te je pet ispitanika (36%) dalo negativan odgovor. Oni koji su potvrđno odgovorili, troje ih je dalo i opisan dio odgovora kao što je to navedeno pitanje i zahtijevalo (grafikon 24). Odgovori su bili sljedeći: propisani laboratoriji; digitalni marketing; proizvoda linija većeg kapaciteta te mikroklimatska jedinica.



**Grafikon 24: Potreba za uvođenjem novih tehnologija u tvrtku Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

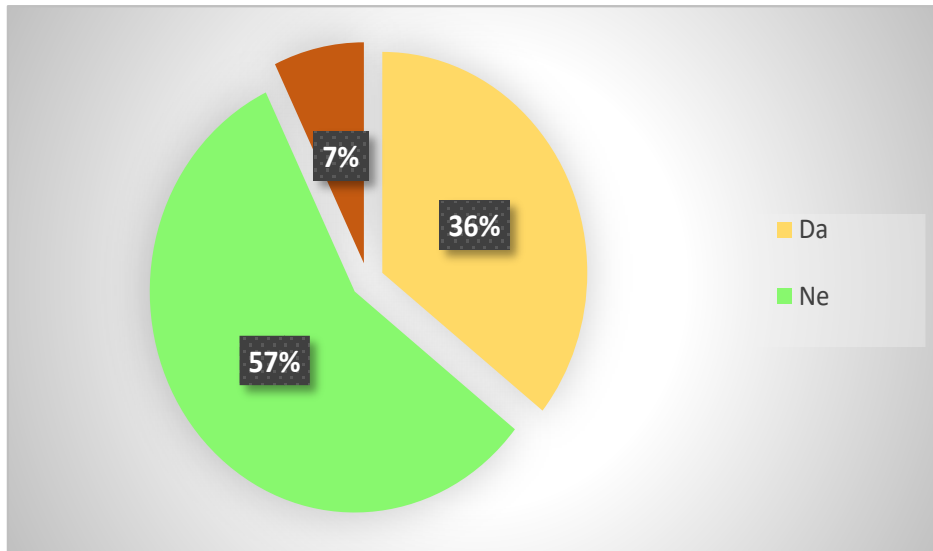
Dvoje ispitanika tvrtke Hedona d.o.o. je u posljednje tri godine provodilo neki projekt ili aktivnosti vezane uz istraživanje i razvoj i to u vezi s razvojem novih proizvoda te prikupljanje ponuda za projekt inovativnosti i za natječaj u svrhu opremanja novog pogona. Čak 11 ispitanika nije provodilo nikakve projekte ili slične aktivnosti. Jedan ispitanik nije dao odgovor (grafikon 25).



**Grafikon 25: Provođenje projekata i aktivnosti vezanih uz istraživanje i razvoj u protekle tri godine u tvrtki Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

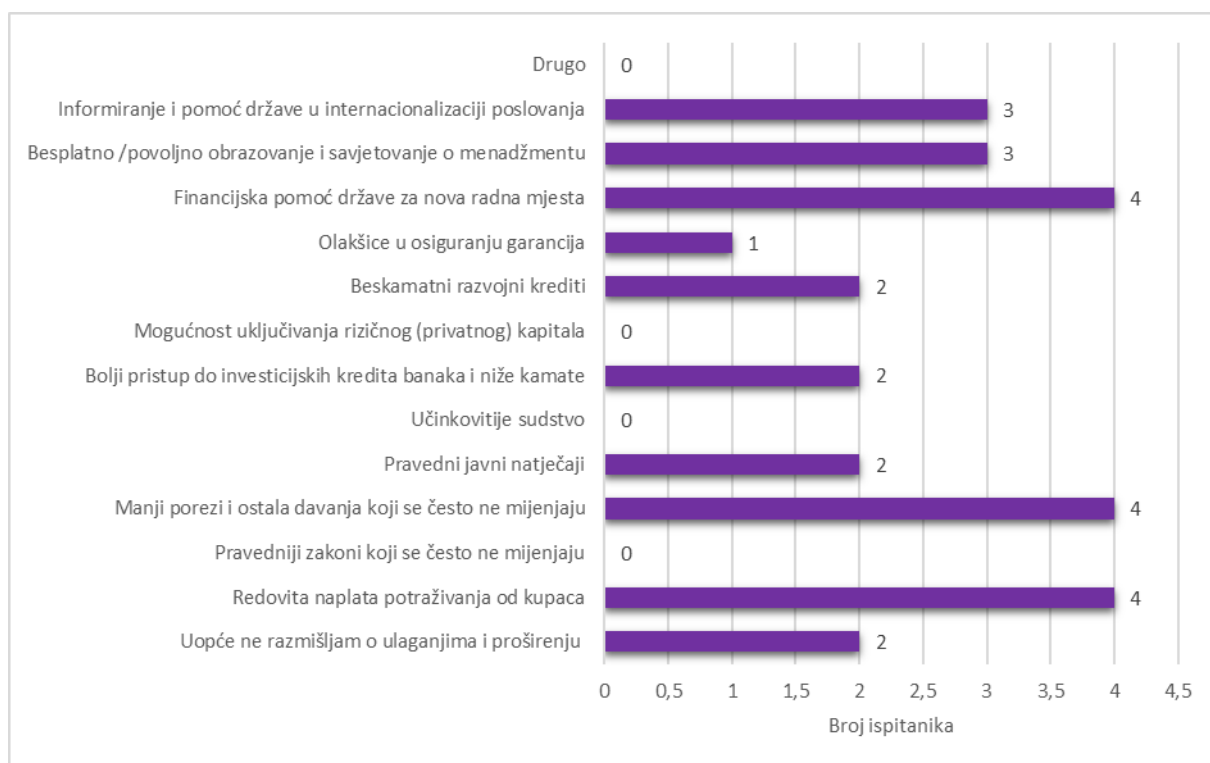
U posljednje tri godine u tvrtki Hedona d.o.o. pet zaposlenika (36%) razvilo je nove proizvode i to: proizvod od rogača te nove praline, nove vrste čokolada i nove personalizirane čokoladne proizvode za pojedine klijente. Osam ispitanika/zaposlenika (57%) nije razvilo nikakve nove proizvode, procese, marketinške ili organizacijske inovacije, a jedan ispitanik (7%) nije dao odgovor na zadano pitanje (grafikon 26).



**Grafikon 26: Razvoj novih proizvoda, procesa, marketinških ili organizacijskih inovacija u protekle tri godine u tvrtki Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

U posljednjem anketnom pitanju, zaposlenici tvrtke Hedona d.o.o. pitani su da iznesu svoje mišljenje što bi najviše potaknulo rast poduzeća u kojemu rade kao i privuklo nova ulaganja. Bilo je ponuđeno 13 mogućnosti te je pružena mogućnost više od jednog odgovora po ispitaniku. Isto tako, ispitanicima je bila ostavljena mogućnost da i sami opišu ako je to nešto što se ne nalazi u ponuđenim odgovorima. Dvoje od 14 ispitanika nije dalo odgovor na navedeno pitanje. Dobiveni rezultati prikazani grafikonom 27:



**Grafikon 27: Opcije i mogućnosti koje bi prema mišljenju ispitanika najviše potaknule rast i nova ulaganja poduzeća Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Iz grafikona 27 tako je vidljivo da ono što zaposlenici smatraju da bi najviše privuklo nova ulaganja i potaknulo rast ispitivanog poduzeća odnosi se na redovitu naplatu potraživanja od kupaca, smanjene poreza i ostalih davanja koja se često ne mijenjaju te financijska pomoć države za nova radna mjesta. Slijedi zatim besplatno/povoljno obrazovanje i savjetovanje o menadžmentu kao i informiranje i pomoć države u internacionalizaciji poslovanja. Važan je još i bolji pristup do investicijskih kredita banaka i niže kamate, kao i beskametni razvojni krediti te pravedniji javni natječaji. Istaknute su kao važne još i olakšice u osiguranju garancija, a dvoje ispitanika uopće ne razmišlja o ulaganjima i proširenju (grafikon 27).

## 4.2. Anketno istraživanje javnog mnijenja

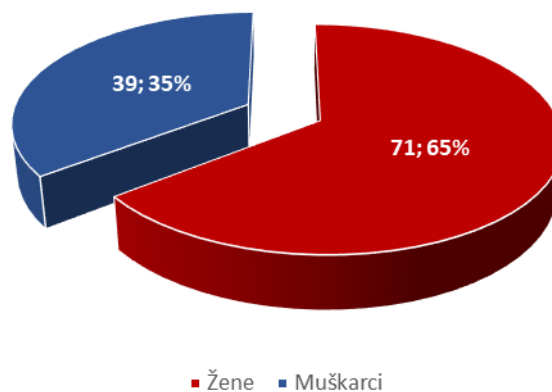
Osim istraživanja i anketiranja zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o. formirana je i provedena i anketa o ispitivanju javnog mnijenja o prepoznatljivosti tvrtke Hedona d.o.o. Križevci, kao i njezinim glavnim aspektima, misijama te prepoznatljivosti asortimana. Anketa je provedena online. Bila je dostupna na službenoj Facebook stranici Hedone i autorice ovog istraživanja, te je slana putem elektroničke pošte na mnogobrojne kontakte.

Anketa se sastojala od ukupno 45 pitanja podijeljenih u 6 tematskih cjelina i to:

1. Opći podaci o sudionicima;
2. Društveno odgovorno poduzetništvo (DOP) i održivi razvoj;
3. Asortiman proizvoda;
4. Dostupnost i komunikacija;
5. Choco bar Hedona;
6. Reklamacije.

Anketu je ispunilo ukupno 110 osoba, a rezultati su bili sljedeći:

Od 110 osoba koje sudjelovale u ovom istraživanju, podjela prema spolu bila je sljedeća (grafikon 28):



**Grafikon 28: Ispitivanje javnog mnijenja: podjela sudionika prema spolu**

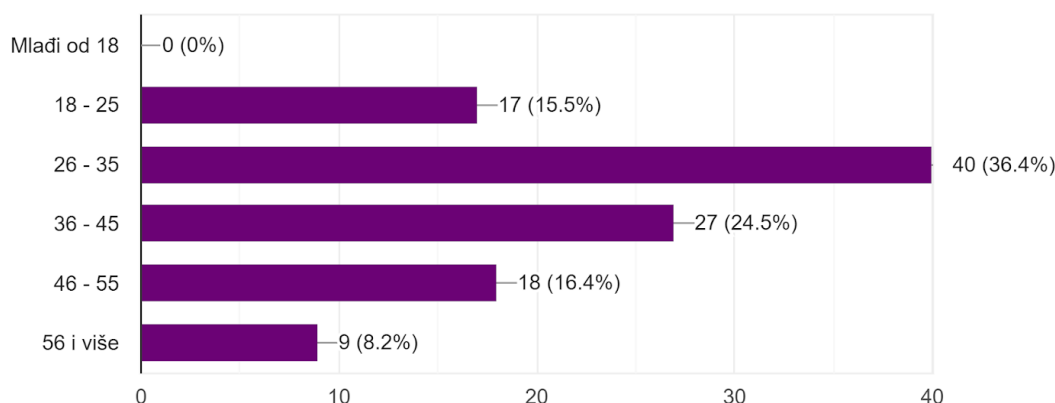
*Izvor: vlastito istraživanje*

Iz grafikona 15 vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo 65% žena, odnosno njih čak 71, dok je muškaraca sudjelovalo 39, odnosno 35%.

Dobna struktura sudionika bila je sljedeća (grafikon 29):

## DOB

110 responses



**Grafikon 29: Dobna struktura ispitanika**

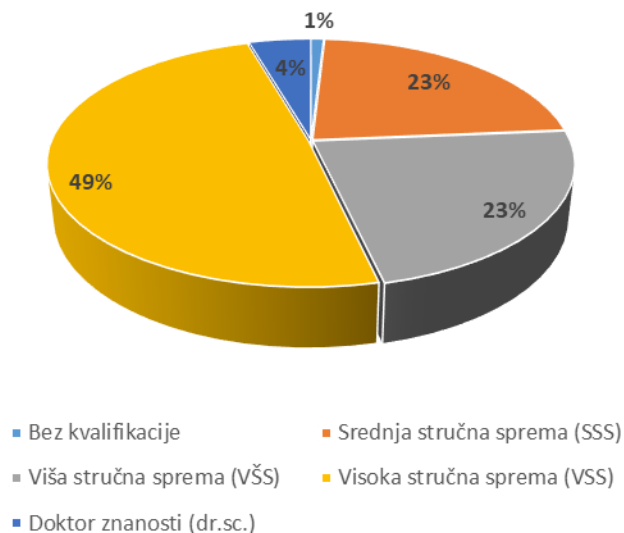
*Izvor: vlastito istraživanje*

Prema grafikonu 29, najviše sudionika je bilo onih dobne strukture u rasponu od 26 do 35 godina starosti, njih 40, odnosno 36,4%. Slijedi zatim 24,5% sudionika (njih 27) dobne strukture u rasponu od 36 do 45 godina starosti, zatim 16,4% (18) sudionika u rasponu od 46 do 55 godina starosti, 15,5% (17) sudionika pripada dobnoj skupini od 18 do 25 godina, 9 (8,2%) ih je s 56 i više godina. Mlađi od 18 nisu sudjelovali u upitniku.

Rangiranje sudionika prema stupnju obrazovanja dalo je sljedeće rezultate:

- pet (4%) doktora znanosti je ispunilo anketu,
- 54 sudionika (49%) je sa završenom visokom stručnom spremom (VSS),
- 25 sudionika (23%) ima višu stručnu spremu (VŠS), te isto toliko je i sa srednjom stručnom spremom (SSS),
- jedan sudionik (1%) je bez kvalifikacije.

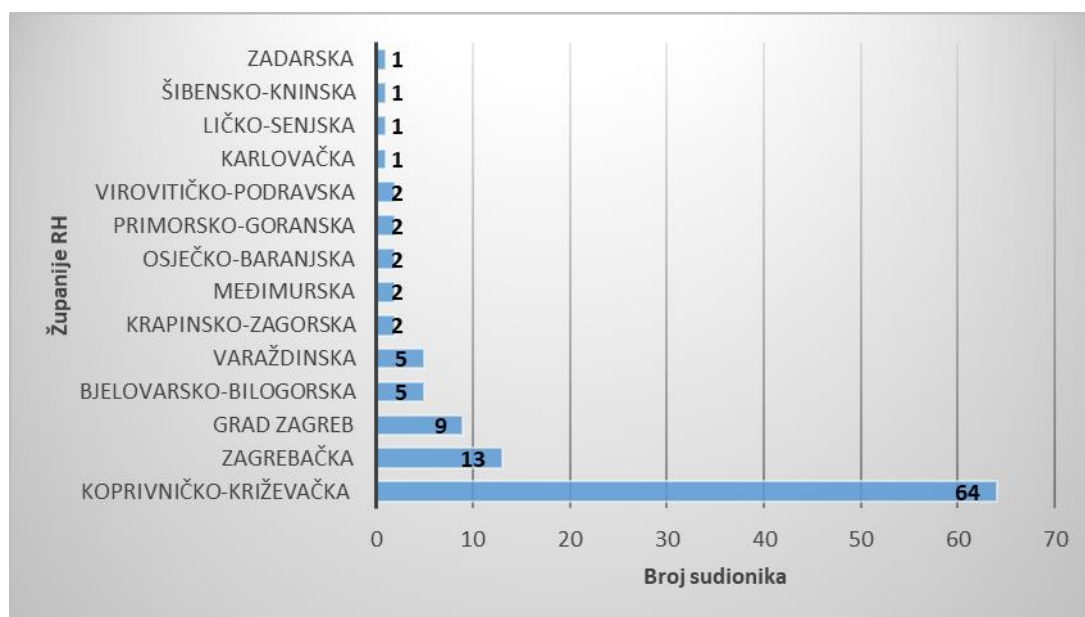
Navedeno je grafički prikazano grafikonom 30.



**Grafikon 30: Obrazovna struktura ispitanika**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Što se tiče rasprostranjenosti sudionika po županijama iz kojih dolaze, najveći broj sudionika dolazi iz Koprivničko-križevačke županije (njih 64), slijedi zatim Zagrebačka županija (njih 13), Grad Zagreb (9), Bjelovarsko-bilogorska županija (5), Varaždinska (5), po dvoje sudionika dolazi iz Krapinsko-zagorske županije, te isto toliko i iz Međimurske, Osječko-baranjske, Primorsko-goranske i Virovitičko-podravske županije. Po jedan sudionik dolazi iz Karlovačke, Ličko-senjske Šibensko-kninske te Zadarske županije. Iz ostalih županija, odnosno iz Brodsko-posavske, Dubrovačko-neretvanske, Istarske, Požeško-slavonske, Sisačko-moslavačke, Splitsko-dalmatinske i Vukovarsko-srijemske županije nije bilo sudionika. Navedeno je grafički prikazano grafikonom 31.



**Grafikon 31: Županije iz kojih dolaze sudionici istraživanja**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Druga tematska cjelina ankete obuhvaćala je osnovna znanja o društveno odgovornom poduzetništvu (DOP) i održivom razvoju. Ispitanici su pitani da navedu ukratko što bi za njih bio DOP, koje im tvrtke prve padaju na pamet na sam spomen DOP-a te što smatraju pod pojmom Održivi razvoj. Anketa je dala sljedeće rezultate:

-na pitanje da opišu što bi za njih bio DOP, odgovorilo je 84 ispitanika. Odgovori su prikazani u tablici 4 (radi lakšeg praćenja istih ili sličnih odgovora, odgovori su poredani abecednim redoslijedom):

**Tablica 4. Odgovori ispitanika na pitanje o razumijevanju pojma Društveno odgovornog poduzetništva (DOP)**

Ne znam → 7 odgovora	Način na koji poduzeća upravljaju poslovnim procesima unutar njega s ciljem ostvarenja pozitivnog učinka na društvo.	Poduzetništvo s dominantnim humanim i socijalnim značajem i ciljem.
Aktivnosti poduzetnika koje doprinose razvoju društvene zajednice.	Obavljanje određene djelatnosti u cilju ostvarenja dobiti.	Poduzetništvo sa socijalnom komponentom, odnosno jedan humanistički odnos spram dobiti zajednice.
Bez iskorištavanja ljudi i okoliša, profit nije jedina svrha, briga o radnicima i radnicama, uključivanje teže zapošljivih skupina, promoviranje ideja koje se odnose na bolji svijet, nediskriminacija.	Od kojeg imaju benefite sve društvene skupine.	Pomoć osobama s invaliditetom
Briga o društvu, a ne samo o profitu.	Odgovorno društvo	Posebne potrebe
Briga o najosjetljiviji skupinama društva i doprinos zajednici.	Odgovorno poslovanje	Poslovanje koje pozitivno djeluje na društvenu zajednicu.



Briga prema okolišu, zaposlenicima.	Odgovorno poslovanje tvrtkom	Poslovanje koje se brine za ljude i okoliš, da ih na neki način ne ugrožavaju svojom djelatnošću
Briga za društvo na 1. Mjestu	Odgovorno prema građanima, ljudima	Poslovanje koje uključuje i društvenu nadogradnju.
Čovjek/radnik i zajednica su na prvom mjestu, tek onda maksimiziranje profita.	Odgovornost osiguranja zaposlenosti, izbjegavanje zagađenja, poštena proizvođačka i trgovačka praksa, otvaranje novih radnih mjesta i podizanje standarda života okoline u kojoj djeluje, poštovanje zakonskih propisa, jedan dio kapitala koristiti u rješavanje globalnih i lokalnih problema (priroda, društvo).	Poslovanje koje uključuje razvoj i ulaganje u zaposlenika s razvojnom stopom profitabilnosti i filantropskim aktivnostima.
Da bi svako poduzeće ili neki određeni posao mogao funkcionirati, nije dovoljno samo da postoji objekt, već treba imati određene odgovornosti u poslu, ali ponajprije u društvu da bi svi kao jedan mogli usklađeno raditi i funkcionirati, a samim time i unaprjeđivati se!	Odgovornost, poštenje, poštovanje, rad, disciplina, edukacija.....	Poslovanje s brigom za okoliš i čovjeka.
Da je poslovanje odgovorno.	Odnos na koji se način organizacije upravljaju svojim poslovnim procesima kako bi ostvarile pozitivan učinak na društvo i okoliš.	Poslovanje u skladu održivog razvoja i brizi za okoliš i društvo u kojem živimo.
Da ne gleda zaradu i korist i da se na zapošljava prema politici nego prema znanju i sposobnostima	Ono koje vodi računa o ljudima koji rade, okolišu i okruženju u kojem djeluju... Koje aktivno sudjeluje u razvoju područja u kojem djeluje.	Preuzimanje odgovornosti djelovanja neke tvrtke na društvo i okoliš.
Da nije primaran profit nego i ispunjenje društvenih ciljeva.	Organizacija koja upravlja samostalno svojim poslovnim procesima i daje doprinos društvu.	Proizvedeno prodati.
DOP je gdje poduzeće može pod svojim pokroviteljstvom ili vlastitim financijskim sredstvima pokrenuti neki projekt koji će pomoći društvu. Primjerice, gradnja parka, opremanje vrtića i slično.	Poduzeće koje brine o radnicima i njihovim potrebama, te zapošljava radnike osjetljivijih radnih skupina	Promicanje društveno odgovornog poslovanja.
DOP je kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka.	Poduzeće koje ispunjavaju svoje obaveze na vrijeme.	Stabilno poslovanje spram države i radnog kolektiva
DOP je način poslovanja kod kojeg se kroz poslovanje doprinosi boljem društvu.	Poduzetništvo koje brine o uključivanju ranjivih skupina građana u svoje poslovanje i koje se uključuje u humanitarne akcije zajednice.	Svako poduzetništvo bi moralo biti društveno odgovorno.
DOP je pozitivno poslovanje udruge ili tvrtke.	Poduzetništvo koje poštuje osim ekonomskog karaktera, socijalni i ekološki karakter poslovanja..	Takvo poduzetništvo koje sav višak ulaže u daljnji razvoj i zapošljava uglavnom teško zapošljive skupine ljudi.
DOP je takva vrsta poduzetništva u kojem poslovni subjekt na dobrovoljnoj bazi odlučuje da će doprinijeti društvu budućnosti i čistijem okolišu.	Poduzetništvo koje brine o svojim zaposlenicima.	Tvrtka koja posluje na način dugoročne održivosti te upotrebljava načine za duže te održivije poslovanje.
Društveno odgovorno poduzetništvo je način poslovanja prema najvišim ekološkim i gospodarskim načelima koje nema za cilj samo što veći profit, već i unaprjeđenje društva.	Poduzetništvo koje djeluje u sklopu društva i djeluje kao takvo.	Tvrtka koja u svom poslovanju vodi brigu o internim i eksternim dionicima te društvu i okolišu u cjelini.
Društveno odgovorno poslovanje je područje koje se sve brže razvija, a izvještavanje o društvenom učinku i održivosti postaje uobičajena praksa uglednih tvrtki.	Poduzetništvo koje je maksimalno odgovorno prema svim sastavnicama društva; potrošačima, zaposlenicima, okolišu, lokalnoj zajednici, odnosno mjestu i zemlji/ama u kojima se provodi poduzetnička aktivnost.	Tvrtke koje zapošljavaju osobe s invaliditetom, beskućnike, socijalno ugrožene.
Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa.	Poduzetništvo koje odgovara svakodnevnim potrebama suvremenog načina života, upotpunjujući ga, olakšavajući ga i svakako omogućuje uključivanje u rad svih radno i manje radno sposobnih pojedinaca dajući im poticaj da vlastitim radom doprinose zajednici u kojoj žive.	Tvrtke s pozitivnim poslovanjem.
Društvo koje odgovara za svoje postupke i sve što time dolazi.	Poduzetništvo koje podrazumijeva sve razine društva.	Unaprjeđenje dobrobiti društva i uspješno poslovanje.

Je poduzetništvo kada poduzeća odlučuju na dobrovoljnoj osnovi doprinosti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.	Poduzetništvo koje se odnosi s poštovanjem i odgovorno je prema svojim djelatnicima i okolini.	Upravljanje poslovnim procesima kako bi se poboljšalo društvo u daljnjem poslovanju.
Kada poduzeće obavlja svoju djelatnost u skladu sa sredinom u kojoj posluje, poštuje moralna i etička načela i vraća zajednici resurse koje od nje "uzima".	Poduzetništvo koje stvara dobra za čovječanstvo, ne ugrožavajući obnovljivost prirodnih resursa (kako bi ih mogle koristiti i buduće generacije) te zbrinjavajući otpad na adekvatan način.	Viši stupanj poduzetništva.
Kupujmo hrvatsko	Poduzetništvo koje teži boljem razvoju, te razvitku i dobrobiti okoline.	Zapošljavanje lokalnog stanovništva i uključivanje tvrtke u sve segmente društvenog života zajednice.
Likvidno i socijalno osviješteno poduzeće.	Poduzetništvo koje vodi računa o održivom razvoju u ekološkom, socijalnom i ekonomskom smislu. Što manje ugrožavanje okoliša, fizičkog i psihičkog zdravlja ljudi.	
Način poslovanja koji ima pozitivan utjecaj na zajednicu i na okoliš.	Poduzetništvo po mjeri radnika.	

*Izvor: vlastito istraživanje*

Tablicom 5 prikazane su tvrtke koje su ispitanicima prve pale na pamet kada se spomene društveno odgovorno poduzetništvo (nazivi tvrtki u tablici poredani su abecednim redom radi lakšeg praćenja):

**Tablica 5. Tvrtke koje su sudionicima prve „pale na pamet“ kada se spomene DOP**

1. ACT iz Čakovca	2. Arbor
3. Buba bar	4. Calcit d.o.o.,
5. Coca-cola	6. Des
7. DM	8. Eurospužva
9. Genera	10. Generali osiguranje
<b>11. Hedona</b>	12. Heineken
13. HEP opskrba	14. Hrvatska pošta
15. HS – produkt	16. Humana Nova
17. IKEA	18. Ina
19. Jadranski naftovod,	20. Janaf
21. JGL	22. JYSK
23. Komunalno poduzeće	24. Konzum
25. Kraš	26. KTC
27. Kuehne & Nagel	28. Ledo
29. Lidl	30. Mc'Donalds
31. Müller	32. Multinova
33. OTP banka	34. Raiffeisen banka
35. PIK Vrbovec	36. Pivac grupa
37. Pivovara Ličanka d.o.o.	38. Podravka
39. Remar	40. Seoski turizam Rakić
41. Sirač	42. Sirela
43. Specijalna bolnica Sv. Katarina	44. Silent caffè
45. Tele 2	46. Tušak d.o.o. Gospić
47. Udruga Maslačak	48. Udruga Vrtuljak
49. URIHO	50. Uzor Hrvatska
51. Vindija	52. Zagrebačke otpadne vode

*Izvor: vlastito istraživanje*

Iz tablice 5 vidljivo da je da su ukupno pobrojane 52 tvrtke kojih su se sudionici upitnika prvi sjetili na spomen DOP-a. Neke od njih su manje, neke više poznate, te isto tako, neke od njih se strogo pridržavaju principa DOP-a i usmjeravaju svoje poslovanje prema njemu, dok neke vrlo slabo.

Što se tiče pak pojma *održivi razvoj*, od 110 sudionika ovog anketnog istraživanja, 80 ih je prepoznalo značaj tog pojma navodeći slijedeće definicije (definicije su u tablici 6 poredani abecednim redom radi lakšeg praćenja rezultata):

**Tablica 6. Definicije pojma Održivi razvoj dobivene istraživanjem**

Bolja iskorištenost resursa.	Briga o ekologiji.	Briga za okoliš, ljude uz ekonomsku održivost.
Briga o budućnosti.	Budućnost poduzetništva.	Da se može očekivati da će se proizvodnja moći održati u budućnosti i da neće naštetiti okolišu.
Da se nešto razvija u pozitivnom smislu, ali za dobrobit društva i okoliša.	Da uspijevaju sami.	Ekološki prihvatljivo.
Gospodarski i socijalni napredak bez štete na gospodarski razvoj.	Imati prihvatljiv proizvod, zaposliti radnu snagu koju nitko neće (osobe s invaliditetom i smanjene pokretljivosti), osigurati pomoćnike u poslu, osigurati poticaje po vrsti invaliditeta...	Isplativost, napredak.
Koristiti prirodne resurse bitne za ljudski opstanak bez štete za okoliš.	Korištenje resursa u mjeri koja osigurava normalan život slijedećim generacijama kroz ekonomske, socijalne i druge aspekte	Naći tržište za proizvode.
Napredak bez štetnih utjecaja na okoliš i ljude.	Ne trošiti više resursa, nego što priroda može nadoknaditi.	Nešto što traje i uspješno posluje, svakodnevno se održava svojim radom i plasmanom svojih proizvoda i usluga.
Očuvanje resursa.	Odgovorno ponašanje prema okolišu.	Održivi je onaj razvoj koji je dugoročan, planiran tako da bude u skladu s okolišem.
Održivi razvoj je način gospodarskog razvoja uz minimalnu štetu za okoliš.	Održivi razvoj je okvir za oblikovanje politika i strategija kontinuiranog gospodarskog i socijalnog napretka, bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za ljudske djelatnosti u budućnosti.	Održivi razvoj je razvoj društva koji svojim resursima zadovoljava ljudske potrebe, ne ugrožavajući životnu sredinu.
Održivi razvoj je razvoj koji uvažava trenutne potrebe čovjeka, ali s tim da ne ugrožava ili ugrožava u najmanjoj mogućoj mjeri ono što dolazi u budućnosti.	Optimalno korištenje dostupnih lokalnih resursa.	Pozitivan rad s učinkom za gospodarstvo i za širu društvenu zajednicu.
Razvoj koji zadovoljava potrebe današnje generacije, bez da ugrozi zadovoljavanje potreba budućih generacija. Ovo je najstarija i najčešće korištena definicija.	Poboljšavanje.	Podrazumijeva takav razvoj društva koji raspoloživim resursima zadovoljava ljudske potrebe, ne ugrožavajući prirodnu i životnu sredinu.
Poduprijeti poduzetništvo.	Poštovanje starih vrijednosti uz prilagođavanje novim znanstvenim dostignućima.	Prihvatljivo za okruženje u svakom pogledu.
Proizvedeno prodati.	Proizvodnja koja pokriva naše potrebe, a ne ugrožava buduće naraštaje.	Ravnomjerni razvoj ekonomskog, ekološkog i socijalnog...
Ravnotežu između socijalnih, gospodarskih i ekonomskih čimbenika	Razmišljanje i djelovanje na duže vrijeme u skladu s obnovljivim i održivim izvorima.	Razvoj bez ili uz minimalan negativan utjecaj na zajednicu i okoliš.

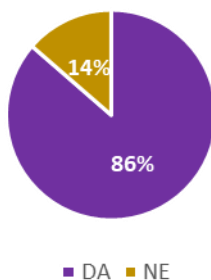
Razvoj društva koji iskorištava resurse iz okoline, ali ne ugrožava životnu sredinu.	Razvoj društva koji raspoloživim resursima ne utječe negativno na društvo i okoliš odnosno postizanje gospodarskog i socijalnog napretka društva bez štetnih posljedica za sadašnje i buduće naraštaje.	Razvoj koji je moguć uz iskorištavanje raspoloživih i lako dostupnih sredstava iz bliže okoline svakog pojedinca te njihova maksimalna iskoristivost.
Razvoj koji je povezan s ekologijom (ne šteti osnovnim resursima).	Razvoj koji ne iscrpljuje i troši sadašnje resurse, već gleda na budućnost.	Razvoj koji ne iskorištava resurse do maksimuma radi ostvarivanja profita već vodi računa i o budućnosti.
Razvoj koji ne šteti okolišu i društvu.	Razvoj koji ne ugrožava stabilnost prirodnih sustava (ekosustavi, korištenje resursa).	Razvoj koji se održava kroz vrijeme.
Razvoj koji udovoljava potrebama sadašnjice, pri tome ne ugrožavajući mogućnosti budućim generacijama da udovolje svoje potrebe.	Razvoj koji uključuje odgovornost prema okruženju.	Razvoj koji uzima u obzir dobrobit okoliša a ne uništavanje istog, briga o svim bićima na planeti, svijest o biljnoj i životinjskoj raznolikosti.
Razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjeg vremena i poticajno je za buduće naraštaje, osobito zbog integriranja osoba s invaliditetom.	Samodostatnost.	Smatram održivim razvojem sukcesivan razvoj po prethodno zacrtanom planu i programu.
Stabilnost i postojanost te održivost.	Stvaranje i razvoj za budućnost.	Svjesno i odgovorno poslovanje, bez štetnih posljedica na zdravlje i ljudi i životinja, te okoliša.
Svjesnost u radu naspram ljudi i okoliša.	To je razvoj gospodarstva bez štete za okoliš.	To je razvoj uvjetovan gospodarskom aktivnošću sa svrhom zadovoljenja potreba zaposlenika i potrošača uz odgovoran odnos prema ljudskim i prirodnim resursima.
Ulaganje u proizvodnju i radnu snagu.	Ulaganje u projekte kojima doprinosimo unapređenje života u zajednici.	Uravnotežen razvoj na svim područjima s ciljem očuvanja okoliša i boljih uvjeta za buduće naraštaje.
Zaokružen, izbalansiran, svrhovit, stabilan , dugoročan i socijalno osjetljiv razvoj.	Život u skladu s prirodom, ne ugrožavajući resurse i za buduće generacije.	

Izvor: vlastito istraživanje

U tablici 6 pobrojano je ukupno 65 definicija od dobivenih 80. Razlog tomu je što su se neke definicije i opisni pojmovi poklapali, a nekolicina je odgovorila i s „ne znam“.

U navedenoj anketnoj tematskoj cjelini, od sudionika ankete željelo se saznati i jesu li čuli za tvrtku Hedona d.o.o. iz Križevaca, što znaju o njoj (osnivač, integrativna radionica, zaposlenici, poslovanje...). Rezultati su bili sljedeći (grafikon 32):

Jeste li čuli za tvrtku HEDONA d.o.o. iz Križevaca?

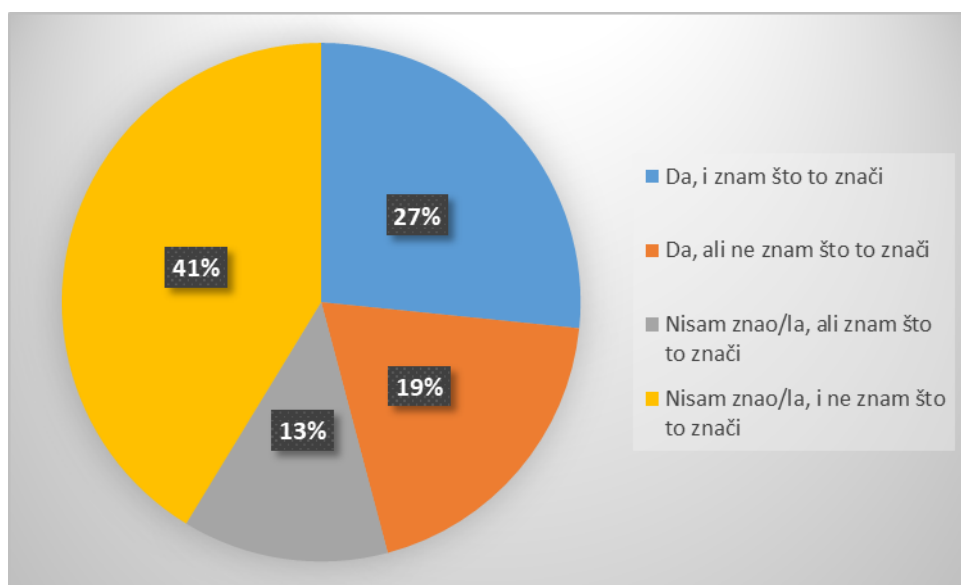


**Grafikon 32: Broj ispitanika koji su (ili nisu) čuli za tvrtku Hedona d.o.o. iz Križevaca**

Izvor: vlastito istraživanje

Iz grafikona 32 možemo vidjeti da je od ukupnog broja sudionika istraživanja koji je 110, čak njih 95, odnosno 86% je čulo za tvrtku Hedona d.o.o. iz Križevaca, dok preostalih 15, odnosno 14% nije čulo.

Iduće pitanje odnosilo se na poznavanje pojma integrativne radionice kao i saznanja da je Hedona d.o.o. jedna od tri tvrtke u Hrvatskoj koje su dio jednog takvog koncepta. Na pitanje je odgovorilo ukupno 109 od 110 ispitanika, a dobiveni rezultati prikazani su u grafikonu 33:

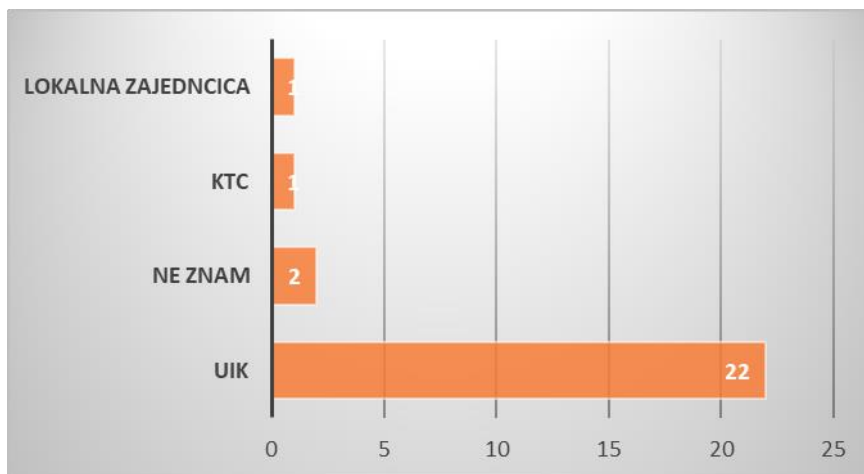


**Grafikon 33: Rezultati odgovora na pitanje „Znate li da je tvrtka Hedona d.o.o. iz Križevaca jedna od tri integrativne radionice u Hrvatskoj?“**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Kao što je to grafički i prikazano u grafikonu 33, možemo vidjeti da je 27% ispitanika, odnosno njih 29/109 čulo da je Hedona d.o.o. jedna od ukupno tri integrativne radionice u Republici Hrvatskoj, i isto tako znaju što sam pojam integrativne radionice označava. Njih 21, odnosno 19% ispitanika čulo je da je Hedona d.o.o. dio jednog takvog koncepta u RH, ali ne zna što on predstavlja. Nisu znali da je Hedona d.o.o. jedna od tri integrativne radionice u RH ukupno 14 ispitanika, odnosno njih 13%, ali znaju što jedan takav koncept znači. Oni koji nisu znali tu činjenicu, i niti ne znaju što to znači ih je najviše, i to 41% odnosno 45 sudionika.

Na pitanje „Znate li tko je osnovao tvrtku Hedona d.o.o. iz Križevaca“ zaprimljeno je 26 pisanih odgovora od čega su 22 glasila kao točan podatak – Udruga osoba s invaliditetom Križevci. Jedan ispitanik smatra da osnivač lokalna zajednica, a jedan da je KTC (trgovački centar). Dvoje ispitanika je pod odgovor upisalo „Ne“ (grafikon 34).

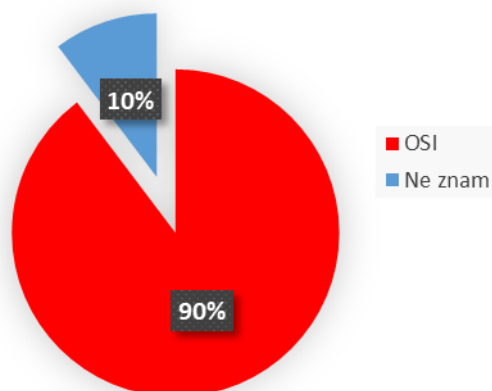


**Grafikon 34: Osnivač tvrtke Hedona d.o.o. iz Križevaca**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Kada se govori o zaposlenicima tvrtke Hedona d.o.o., iz rezultata prikazanih grafikonom 35, jasno je vidljivo da je javnost uglavnom prepoznala da su to većinom osobe s invaliditetom što govori podatak da je čak 90% ispitanika tako odgovorilo pri tom ističući kao glavnu misiju tvrtke Hedona d.o.o. sljedeće:

- integracija OSI u društvo,
- zapošljavati osobe s invaliditetom,
- jačanje socijalnog poduzetništva,
- inkluzija,
- proizvoditi kvalitetne proizvode, te u sljedećih 10 godina zaposliti sve nezaposlene osobe s invaliditetom u Križevcima.



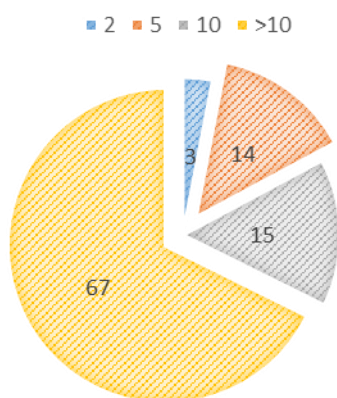
**Grafikon 35: Saznanja ispitanika o tome tko su većinom zaposlenici tvrtke Hedona d.o.o. iz Križevaca**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Od 89 sudionika ankete koji su odgovorili na pitanje da li znaju čime se tvrtka Hedona d.o.o. bavi, njih dvoje navelo je da ne zna, dok je njih 87 navelo da je to čokolada i praline kao što i jest.

Treća tematska anketna cjelina odnosila se na prepoznatljivost Hedoninog asortimana proizvoda pa je tako 99 ispitanika dalo sljedeće odgovore na pitanje o broju Hedoninog asortimana proizvoda (grafikon 36):

## BROJ PROIZVODA HEDONINOG ASORTIMANA

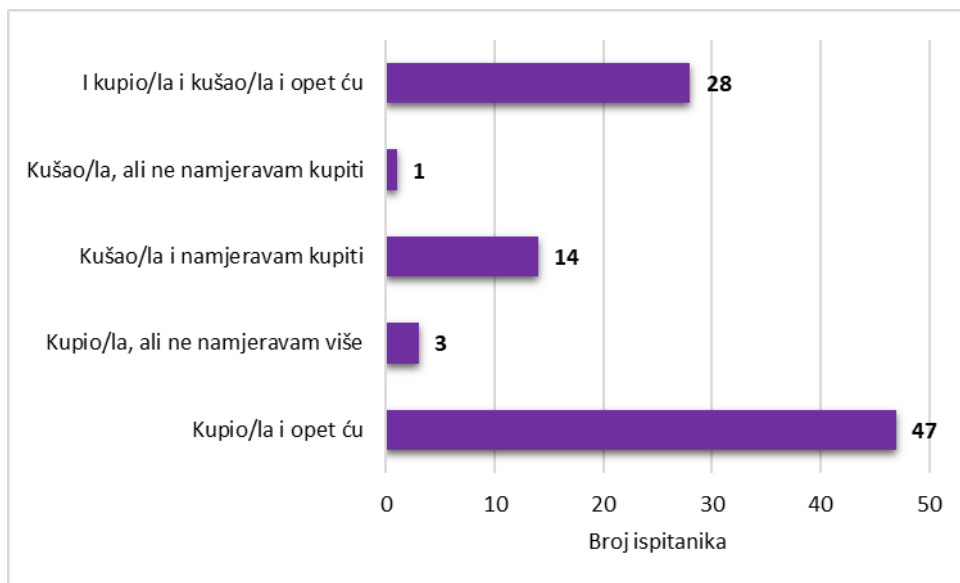


**Grafikon 36: Saznanja ispitanika o tome koliko tvrtka Hedona d.o.o. iz nudi proizvoda u svom asortimanu**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Iz grafikona 36 vidljivo je da 67 ispitanika smatra da tvrtka Hedona d.o.o. iz Križevaca u svom proizvodnom asortimanu nudi više od 10 proizvoda. Njih 15 smatra da se radi o 10 proizvoda, dok njih 14 zaokružuje tu brojku na 5, a troje ispitanika smatra da se radi o samo dva proizvoda koje tvrtka Hedona ima u svom asortimanu.

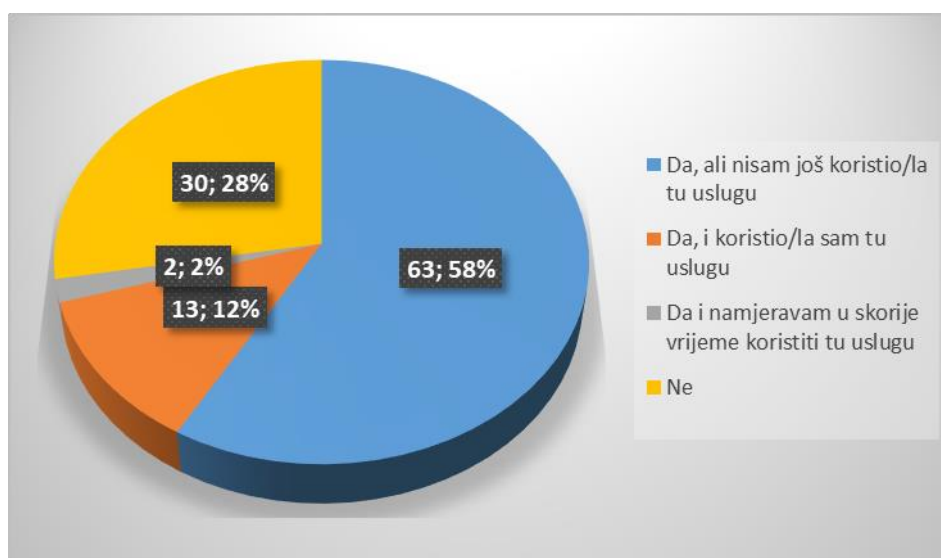
Od 93 ispitanika koji su kupili i/ili kušali Hedonine proizvode, njih 47 izjasnilo se da ih je već kupilo te da će ih opet, dok ih je troje reklo da je, ali da više ne namjerava. Kušalo ih je 14 ispitanika koji ih namjeravaju i kupiti, dok ih jedan ispitanik ne namjerava kupiti. Onih ispitanika koji su Hedonine proizvode već i kupili i kušali i koji će to iskustvo ponoviti ima 28 što je prikazano i grafički (grafikon 37):



**Grafikon 37: Ispitanici koji su kupili i/ili kušali ili (ne)namjeravaju Hedonine proizvode**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Da tvrtka Hedona d.o.o. nudi mogućnost izrade personaliziranih čokolada i pralina kao dar poslovnim partnerima ili na vjenčanju znalo je 58% ispitanika, odnosno njih 63, ali nisu koristili još tu uslugu. Oni koji su znali i koristili su tu uslugu njih je ukupno 13, odnosno 12%. Da su znali za tu uslugu te da ju namjeravaju u skorije vrijeme i koristiti, odgovorilo je dvoje (2%) ispitanika, dok 28% ispitanika (njih 30) nije znalo za tu uslugu (grafikon 38).



**Grafikon 38: Ispitanici koji su (ili nisu) znali/koristili mogućnost izrade personaliziranih Hedoninih proizvoda**

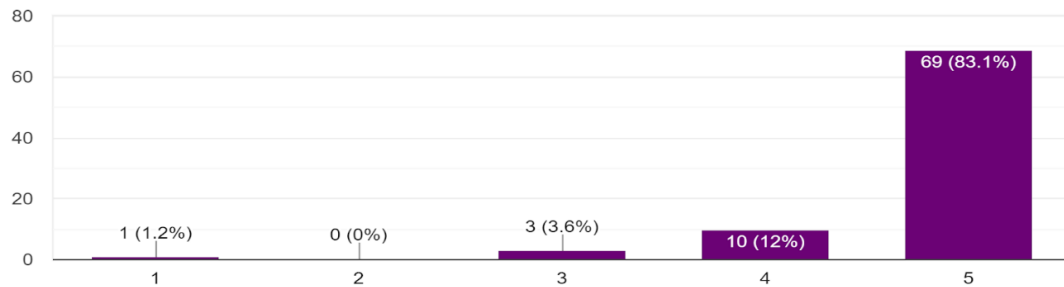
*Izvor: vlastito istraživanje*



Spomenutu uslugu izrade personaliziranih proizvoda, 69 ispitanika (83.1%) ocijenilo je ocjenom 5 (najbolje), dok je deset (12%) ispitanika uslugu ocijenilo ocjenom 4 (vrlo dobrom). Troje ispitanika dalo je ocjenu dobar (3), a jedan ispitanik je dao ocjenu 1. Zabilježeno je 83 odgovora ispitanika pri ocjenjivanju spomenute usluge (grafikon 39).

Molim da ocijenite uslugu izrade personaliziranih proizvoda ocjenama od 1 do 5 pri čemu je 1 najlošije, a 5 najbolje

83 responses



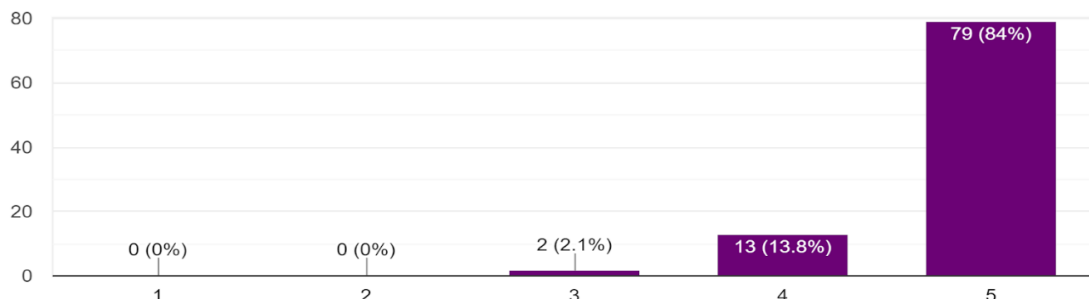
**Grafikon 39: Kvaliteta usluge izrade personaliziranih proizvoda tvrtke Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Kada govorimo o kvaliteti Hedoninih čokolada i pralina, tu nema dvojbi. Da je Hedonina čokolada najbolja smatra čak 84% ispitanika (njih 79 od 94 koji su odgovorili na postavljeno pitanje). Da je vrlo dobra, dajući ocjenu 4, smatra 13 ispitanika, odnosno 13.8%. Ocjenu vrlo dobar (3) dalo je dvoje ispitanika (2.1%) što prikazuje i grafikon 40.

Molim da ocijenite kvalitetu Hedoninih čokolada ocjenama od 1 do 5 pri čemu je 1 najlošije, a 5 najbolje

94 responses

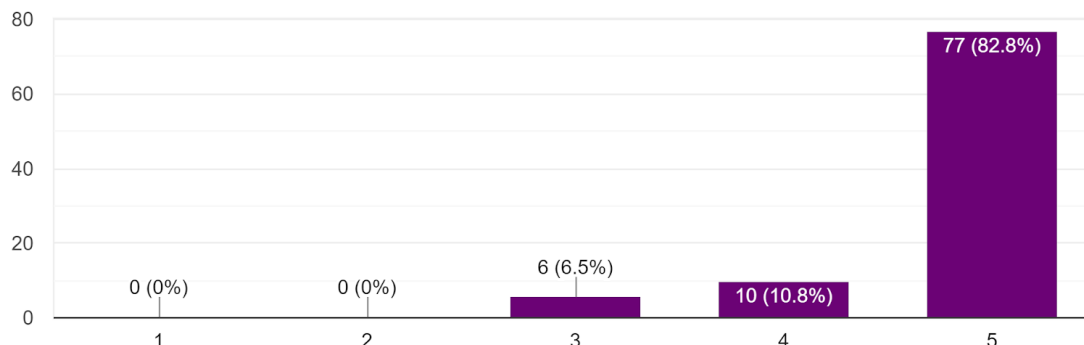


**Grafikon 40: Kvaliteta Hedoninih čokolada**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Molim da ocijenite kvalitetu Hedoninih pralina ocjenama od 1 do 5 pri čemu je 1 najlošije, a 5 najbolje

93 responses

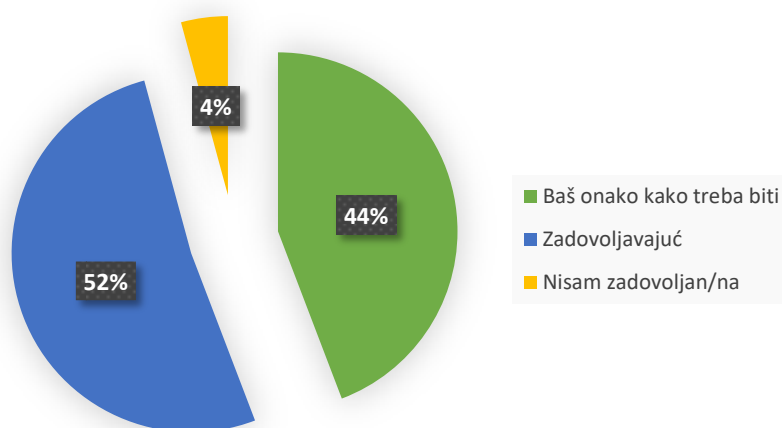


**Grafikon 41: Kvaliteta Hedoninih pralina**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Iz grafikona 41 vidljivo je pak da je i kvaliteta Hedoninih pralina također na visokoj razini što potvrđuje podatak da je 77 (82.8%) ispitanika koji su dali ocjenu 5. Ocjenom vrlo dobar, kvalitetu Hedoninih pralina ocijenilo je 10 ispitanika (10.8%), a s ocjenom dobar (3) šest ispitanika (6.5%). Zaprimito je ukupno 93 odgovora ispitanika na dano pitanje.

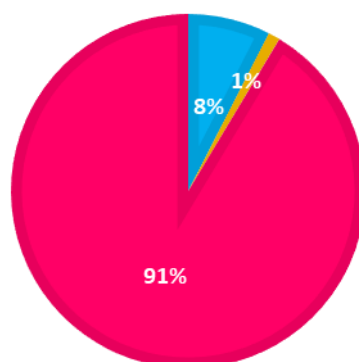
Nadalje, ispitanici su pitani da iznesu mišljenje o omjeru cijene i kvalitete Hedoninih proizvoda, kao i o cijenama Hedoninih proizvoda. Rezultati su prikazani grafikonima 42 i 43.



**Grafikon 42: Omjer cijena i kvaliteta Hedoninih proizvoda**

*Izvor: vlastito istraživanje*

■ Previsoke ■ Preniske ■ Cijene su u redu



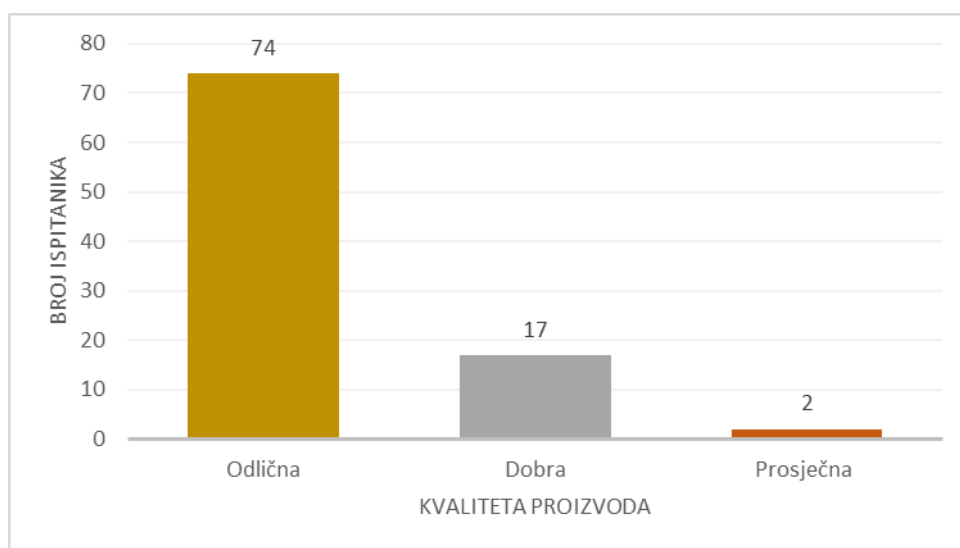
**Grafikon 43: Cijene Hedoninih proizvoda**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Iz grafikona 42 vidljivo je da 44% ispitanika, odnosno njih 42 smatra da je odnos cijene i kvalitete Hedoninih proizvoda baš onakav kako i treba biti. Njih 49, odnosno 52% smatra da je taj odnos zadovoljavajući, dok 4%, odnosno 4 ispitanika se izjasnilo da nisu zadovoljni odnosom cijena i kvalitete. Zaprimito je 95 odgovora.

Vezano uz same cijene Hedoninih proizvoda, 85 ispitanika, odnosno 91% smatra da su cijene u redu, dok sedam ispitanika (8%) smatra da su previsoke. Jedan ispitanik smatra da su pak cijene preniske. Zaprimito su 93 odgovora od 110 ispitanika (grafikon 43).

Kvalitetu Hedoninih proizvoda ocijenilo je 93 ispitanika od kojih njih 74 smatra da je kvaliteta odlična, 17 da je dobra te dvoje da je kvaliteta prosječna (grafikon 44).



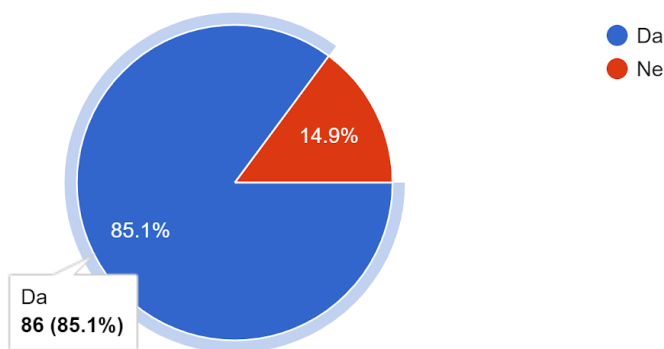
**Grafikon 44: Kvaliteta Hedoninih proizvoda**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Da se svaka čokolada i pralina izrađuje ručno s puno pažnje i ljubavi znalo je 86 ispitanika, dok preostalih 15-ak, od ukupno 101 koji su dali odgovor na ovo pitanje – nije znalo (grafikon 45).

Jeste li znali da se svaka čokolada i pralina izrađuje ručno uz puno pažnje i ljubavi?

101 responses



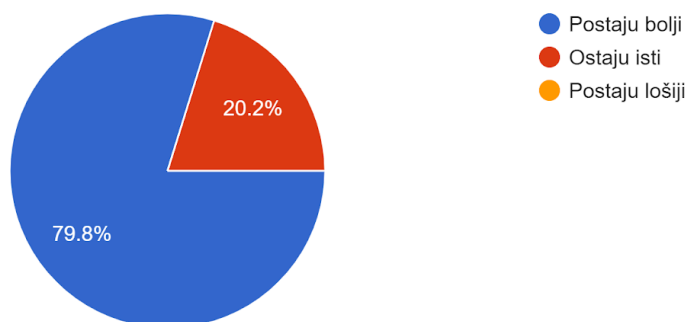
**Grafikon 45: Saznanja ispitanika o ručnoj izradi čokolada i pralina tvrtke Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Od 94 ispitanika koji su dali odgovor na pitanje „Smatrate li da Hedonini proizvodi s vremenom postaju bolji ili lošiji ili pak ostaju isti?“ 75 ispitanika (79.8%) je odgovorilo da postaju s vremenom bolji, dok 19 ispitanika (20.2%) smatra da ostaju isti. Ponuđenu opciju da proizvodi s vremenom postaju lošiji nitko od ispitanika nije odabrao. (grafikon 46).

Smatrate li da Hedonini proizvodi s vremenom:

94 responses



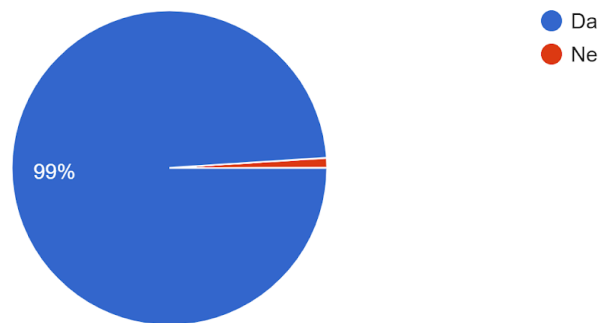
**Grafikon 46: Razina kvalitete Hedoninih proizvoda s vremenom**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Pred sam kraj ove tematske anketne cjeline, od 98 ispitanika koji su dali odgovor na pitanje bi li Hedonine proizvode preporučili svojim prijateljima, njih 97 je odgovorilo da bi, dok jedna osoba ne bi (grafikon 47).

Bi ste li svojim prijateljima preporučili Hedonine proizvode?

98 responses



**Grafikon 47: Bi ste li preporučili Hedonine proizvode Vašim prijateljima?**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Sudionici anketnog istraživanja (njih 45) ponudili su i nekoliko savjeta u cilju poboljšavanja proizvoda. Savjeti koji su najviše isticani su sljedeći:

1. Slušati šta kupac želi i to mu pružiti.
2. Malo kreativnosti u budućnosti.
3. Bolja promocija i reklama.
4. Šire tržište i asortiman; Internet trgovina.
5. Koristiti proizvode sa lokalnih OPG-ova kao sastojke čokoladi (mlijeko, med, voće,...).
6. Više eksperimenata s okusima.
7. Manje eksperimentiranja s neobičnim kombinacijama okusa.
8. Nastaviti usavršavati, ne pretvarati se produkcijom i količinama u industriju.
9. U asortiman uvrstiti čistu "bio" čokoladu bez šećera ili pronaći zamjenicu za šećer (tipa med).
10. Trud i inovacije.
11. Veća gramaža čokolada.

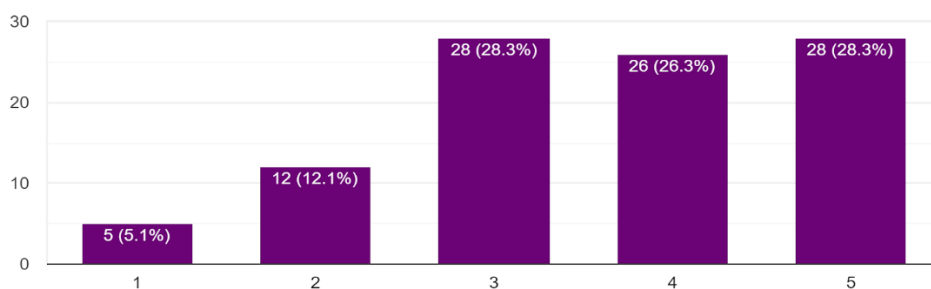
Iduća, četvrta po redu anketna tematska cjelina, odnosila se na *dostupnost i komunikaciju* gdje se od ispitanika kroz 11 postavljenih pitanja tražilo da ocijene dostupnost Hedoninih proizvoda, da odgovore li znaju gdje mogu pronaći i kupiti Hedonine proizvode, jesu li ikada stupili u kontakt s tvrtkom Hedona te kako su bili zadovoljni ostvarenom komunikacijom, jesu li ikada

naručivali Hedonine proizvode online i kako su bili zadovoljni tom uslugom, te što misle o promociji Hedone i njezinih proizvoda. Dobiveni su sljedeći rezultati:

Na pitanje „Kako bi ocijenili dostupnost Hedoninih proizvoda?“ zaprimljeno je ukupno 99 odgovora pri čemu su ispitanici davali ocjene od 1 do pet gdje je 1 značilo najlošije, a 5 najbolje. Shodno tome, 28 ispitanika dalo je ocjenu 5, 26 ispitanika dalo je ocjenu 4, 28 ispitanika ocijenilo je dostupnost s ocjenom 3, 12 ispitanika s ocjenom 2 te pet ispitanika dalo je ocjenu 1 (grafikon 48).

Kako bi ocijenili dostupnost Hedoninih proizvoda

99 responses



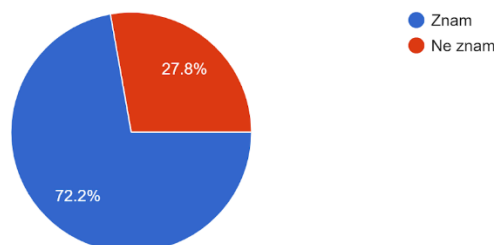
**Grafikon 48: Ocjena dostupnosti Hedoninih proizvoda**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Od 108 ispitanika koji su dali odgovor na sljedeće pitanje, njih 78, odnosno 72.2% zna na kojim prodajnim mjestima može pronaći Hedonine proizvode dok 27.8%, odnosno njih 30 to isto ne zna (grafikon 49).

Znate li na kojim prodajnim mjestima možete pronaći Hedonine proizvode?

108 responses



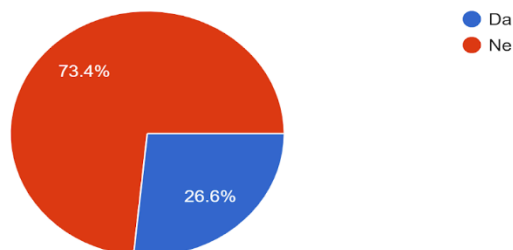
**Grafikon 49: Prepoznatljivost Hedoninih proizvoda na prodajnim mjestima**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Čak 80 ispitanika (što čini 73.4%), koji su odgovorili na naredno anketno pitanje, nije nikada stupilo u kontakt s tvrtkom Hedona (ni telefonom, ni e-mailom, ni putem društvenih mreža, niti osobno). Onih kojih to isto jesu ima 29, odnosno 26.6%. Zaprimito je ukupno 109 odgovora (grafikon 50).

Jeste li ikada stupili s tvrtkom Hedona u kontakt (telefonom, e-mailom, facebook, osobno...)?

109 responses



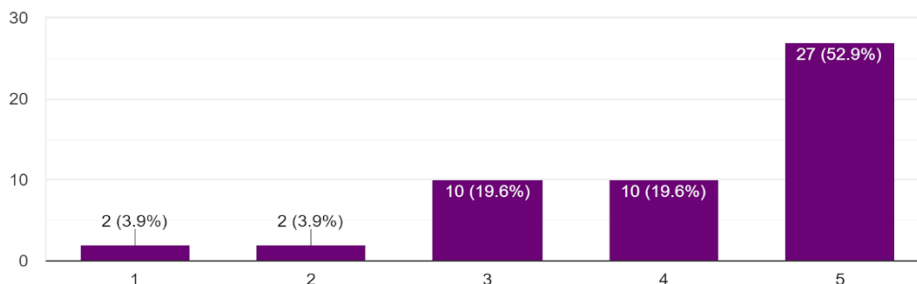
**Grafikon 50: Ostvarivanje kontakta s tvrtkom Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Kada se od ispitanika koji su stupili na neki od načina u kontakt s tvrtkom Hedona tražilo da ocjene tu komunikaciju ocjenama od 1 do 5, pri čemu je 1 najlošije, 5 najbolje, 27 ispitanika dalo je ocjenu 5, 10 ispitanika je dalo ocjenu 4, isto toliko dalo je ocjenu 3, dvoje ispitanika dalo je ocjenu 2 i dvoje ispitanika je dalo ocjenu jedan (grafikon 51). Zanimljivo je da je kod ocjenjivanja zaprimljeno ukupno 51 odgovor s obzirom na prethodno pitanje gdje se samo 29 sudionika izjasnilo da je stupilo u kontakt s tvrtkom Hedona.

Kako bi ocijenili tu komunikaciju?

51 responses



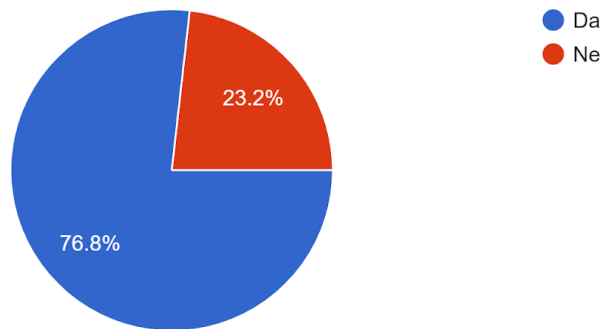
**Grafikon 51: Ocjena komunikacije s tvrtkom Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Da se kontakt s tvrtkom Hedona uspostavlja bez poteškoća potvrdilo je 76.8% ispitanika (njih 43), dok je 23.2% ispitanika (njih 13) negiralo tu činjenicu. Tu je zaprimljeno ukupno 56 odgovora (grafikon 52).

### Uspostavljate li kontakt s tvrtkom Hedona bez poteškoća?

56 responses



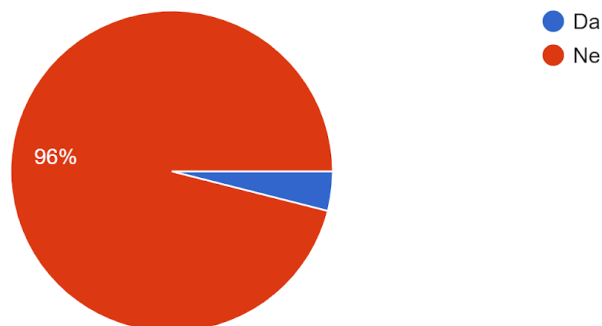
**Grafikon 52: Informacije o uspostavljanju kontakata bez poteškoća s tvrtkom Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Od 101 ispitanika koji su dali odgovor na iduće anketno pitanje, njih 97 (96%) nikada nije Hedonine proizvode naručivalo online, dok njih 4 (4%) jest (grafikon 53).

### Jeste li ikada Hedonine proizvode naručivali online (e-mailom, putem facebooka ili web shopa)?

101 responses



**Grafikon 53: Informacije o naručivanju proizvoda tvrtke Hedona d.o.o. putem interneta**

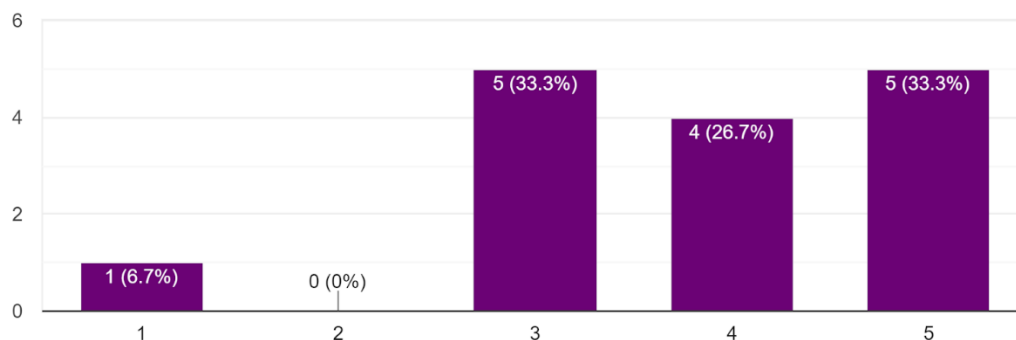
*Izvor: vlastito istraživanje*



Da su bili zadovoljni tom uslugom potvrdilo je ukupno pet ispitanika (33.3%) dajući ocjenu 5 (najbolje). Četvero (26.7%) ispitanika online uslugu naručivanja Hedoninih proizvoda ocijenilo je ocjenom 4, pet (33.3%) ispitanika dalo je ocjenu 3, te jedan (6.7%) ispitanik dao je ocjenu 1 (najlošije). Zaprimito je 15 odgovora ispitanika na navedeno pitanje. (grafikon 54).

#### Kako ste bili zadovoljni tom uslugom?

15 responses



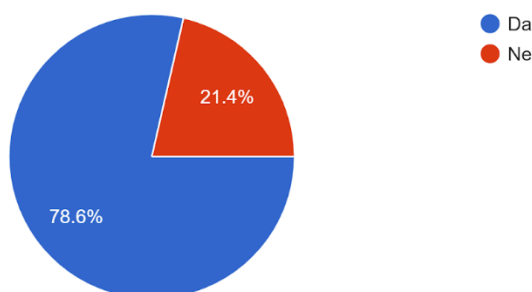
**Grafikon 54: Zadovoljstvo online naručivanja proizvoda tvrtke Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Odgovor na zahtjev/upit u očekivanom ili zahtijevanom roku od Hedone je primilo 78.6% ispitanika, odnosno njih 22, dok to isto nije 21.4% ispitanika (njih 6). Zaprimito je 28 odgovora (grafikon 55).

#### Da li ste dobili odgovor na zahtjev / upit u očekivanom ili zahtijevanom roku?

28 responses



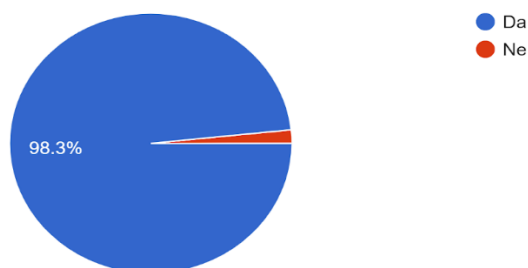
**Grafikon 55: Odgovori tvrtke Hedona d.o.o. na zahtjev/upit korisnika u određenom roku**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Da su zaposlenici s kojima su ispitanici komunicirali prijateljski, uljudni i pokazuju želju da pomognu, potvrdilo je ukupno 98.3% ispitanika, odnosno njih 59, od ukupno 60 koji su dali odgovor na postavljeno pitanje. Jedan zaposlenik nije se složio s navedenom tvrdnjom (grafikon 56).

Jesu li zaposlenici s kojima ste komunicirali prijateljski, uljudni i pokazuju li želju da pomognu?

60 responses



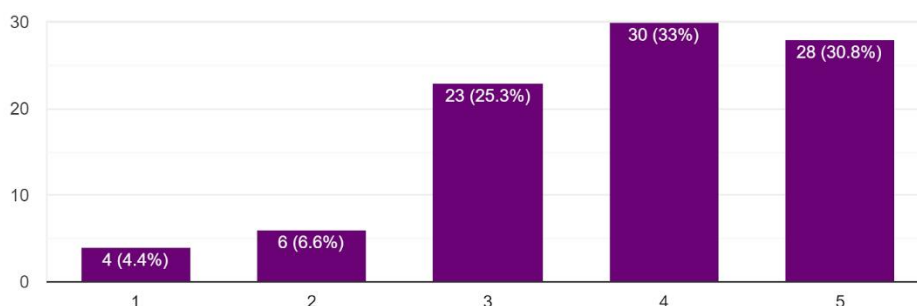
**Grafikon 56: Komunikacija sa zaposlenicima u tvrtki Hedona d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Promociju Hedoninih proizvoda, ocjenama od 1 do 5, pri čemu je 1 najlošije, a 5 najbolje, ocijenio je 91 ispitanik od ukupno 110 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Ocjenu 5 dalo je 28 ispitanika (30.8%), ocjenu 4 dalo je 30 ispitanika (33%), ocjenu 3 dalo je 23 ispitanika (25.3%), ocjenu 2 dalo je 6 ispitanika (6.6%) te ocjenu 1 dala su 4 ispitanika (4.4%) (grafikon 57).

Kako bi ocijenili promociju Hedonih proizvoda?

91 responses



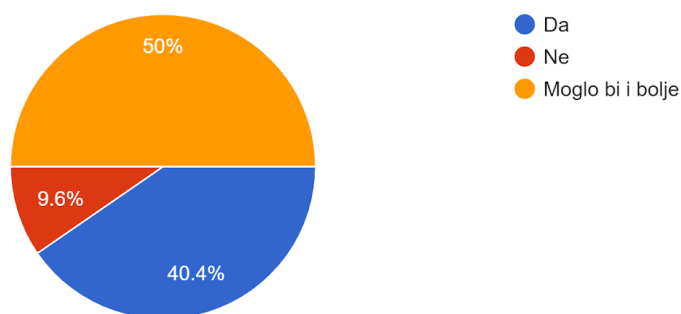
**Grafikon 57: Ocjena promocije Hedoninih proizvoda**

*Izvor: vlastito istraživanje*

Da tvrtka Hedona ima već dovoljno prepoznatljiv logo i „brand“ slaže se 40.4% ispitanika (njih 42), dok 9.6% ispitanika (njih 10) to negira. Da bi moglo i bolje smatra 50% ispitanika, odnosno njih 52. Zaprimiteljna su 104 odgovora na navedeno pitanje (grafikon 58).

Smatrate li da tvrtka Hedona d.o.o. ima već dovoljno prepoznatljiv logo i "brand"?

104 responses



**Grafikon 58: Prepoznatljivost loga i „branda“ tvrtke Hedona d.o.o.**

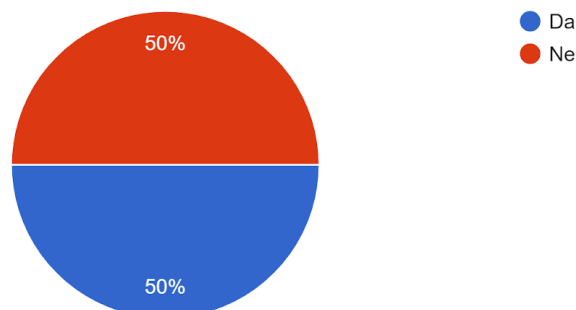
*Izvor: vlastito istraživanje*

Iduća tematska anketna cjelina odnosila se na novo otvoreni *Choco bar Hedona*, gdje su ispitanici kroz pet kratkih postavljenih pitanja dali sljedeće odgovore:

➤ 50% ispitanika je posjetilo Choco bar Hedona, dok isto toliko nije (svi ispitanici su odgovorili da zadano pitanje) (grafikon 59):

Jeste li ikada posjetili novoootvoreni Choco bar Hedona u Križevcima?

110 responses



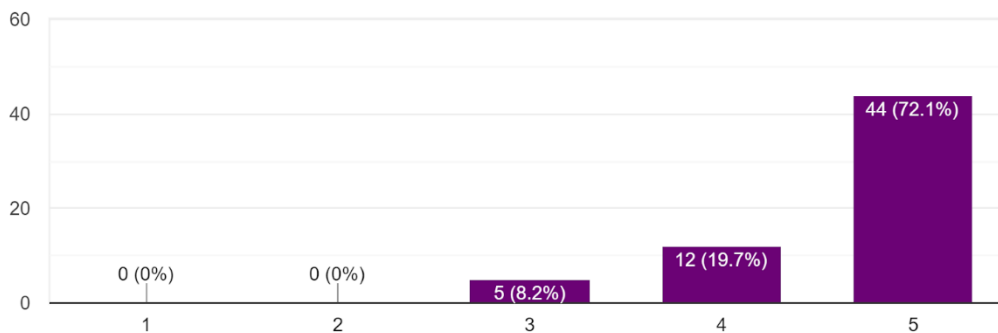
**Grafikon 59: Postotak ispitanika koji su posjetili Choco bar u Križevcima**

*Izvor: vlastito istraživanje*

➤ uslugama koje Choco bar nudi zadovoljno je 44 ispitanika (72.1%) dajući ocjenu 5 (najbolje), 12 ispitanika (19.7%) dalo je ocjenu 4, a pet ispitanika (8.2%) dalo je ocjenu 3. Zaprmljen je 61 odgovor (grafikon 60):

### Kako ste zadovoljni uslugama koje nudi?

61 responses



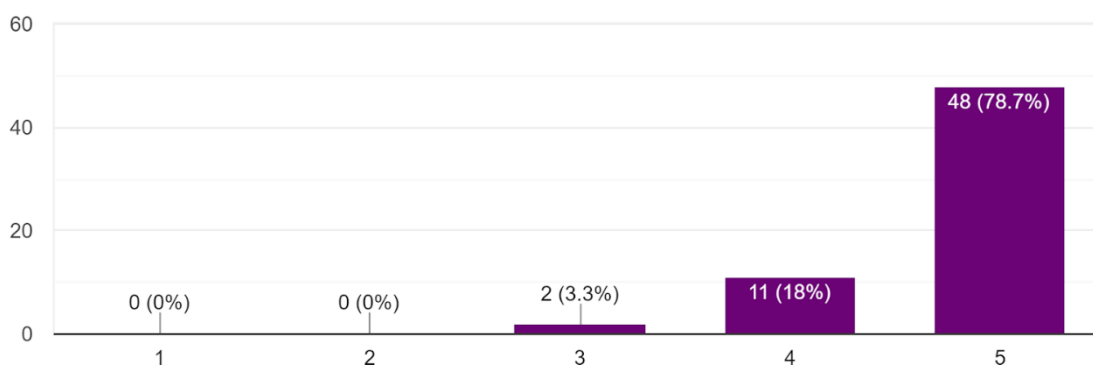
**Grafikon 60: Zadovoljstvo uslugama u Choco baru**

*Izvor: vlastito istraživanje*

➤ od 61 zaprimljenih odgovora, 48 ispitanika (78.7%) zadovoljno je osobljem u Choco baru dajući ocjenu 5 (najbolje), 11 ispitanika (18%) dalo je ocjenu 4 te dvoje ispitanika (3.3%) dalo je ocjenu 3 (grafikon 61):

### Kako ste zadovoljni osobljem?

61 responses



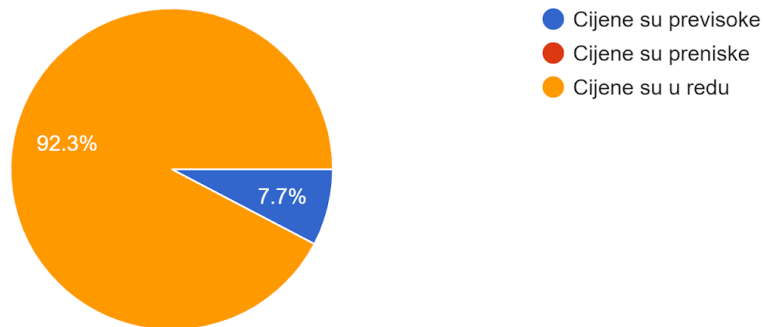
**Grafikon 61: Zadovoljstvo osobljem u Choco baru u Križevcima**

*Izvor: vlastito istraživanje*

➤ od 65 zaprimljenih odgovora, 92.3% (60) ispitanika smatra da su cijene u Choco baru u redu, dok 7.7% (5) ispitanika smatra da su one previsoke (grafikon 62):

### Kako ste zadovoljni cijenama?

65 responses



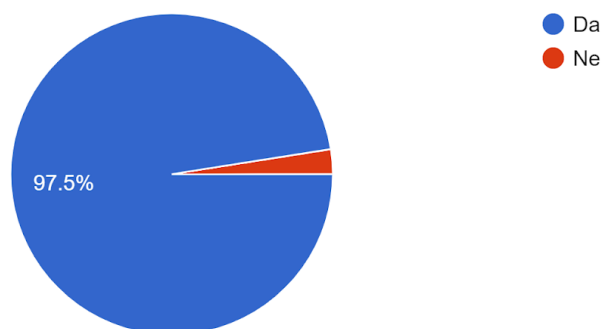
**Grafikon 62: Zadovoljstvo cijenama u Choco baru u Križevcima**

*Izvor: vlastito istraživanje*

➤ čak 97.5% (78) ispitanika preporučilo bi Choco bar svojim prijateljima, dok samo dvoje ispitanika (2.5%) ne bi učinilo to isto. Zaprimljeno je 80 odgovora (grafikon 63):

### Bi ste li preporučili Choco bar svojim prijateljima?

80 responses



**Grafikon 63: Postotak ispitanika koji bi Choco bar u Križevcima preporučili svojim prijateljima**

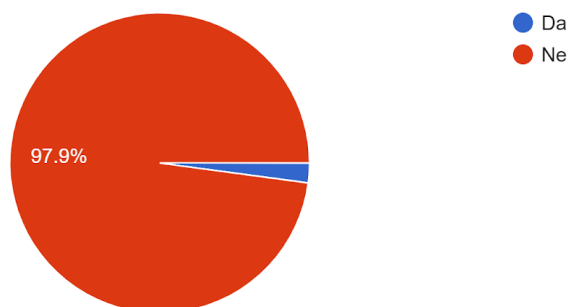
*Izvor: vlastito istraživanje*

Iduća, šesta, kao posljednja anketna tematska cjelina odnosila se na *Reklamacije* te su isto putem tri kratka pitanja i dva potpitanja dobiveni sljedeći rezultati:

- 97.9%, odnosno 92 ispitanika nije imalo nikada reklamacije u vezi Hedoninih proizvoda. Dvoje (2.1%) ispitanika je imalo i reklamacije su bile na osnovu zaprimljenih rastopljenih čokolada te kritika kako nitko ne odgovara na mail i na telefon. Zaprimljeno je 94 odgovora ispitanika (grafikon 64):

Jeste li ikada imali reklamacije u vezi Hedoninih proizvoda?

94 responses



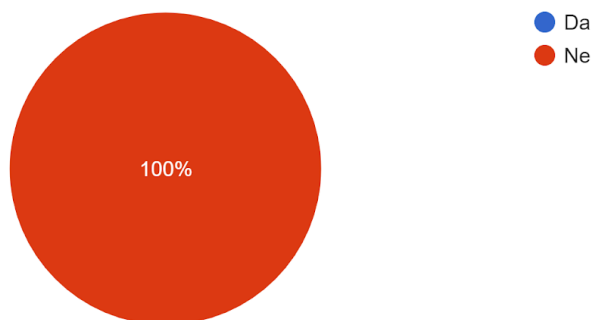
**Grafikon 64: Reklamacije u vezi Hedoninih proizvoda**

*Izvor: vlastito istraživanje*

- reklamacije vezane uz Choco bar Hedona, od 79 ispitanika koji su odgovorili na postavljeno pitanje, apsolutno nitko nije imao (grafikon 65):

Jeste li ikada imali reklamacije vezane uz Choco bar Hedona?

79 responses



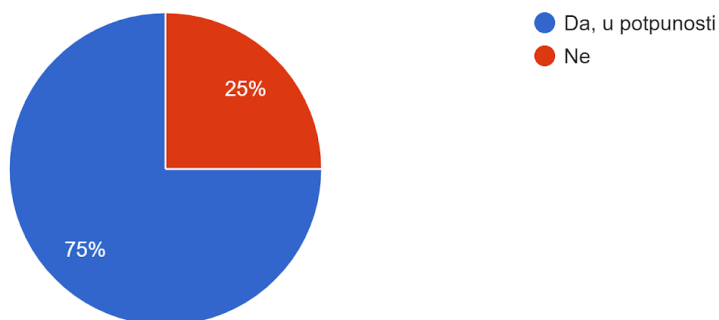
**Grafikon 65: Reklamacije vezane uz Choco bar Hedona**

*Izvor: vlastito istraživanje*

- 75% (6) ispitanika izjasnilo se da je slučaj reklamacije riješen brzo i na obostrano zadovoljstvo, dok dvoje (25%) ispitanika to negira (grafikon 66):

Da li je slučaj reklamacije riješen brzo i na obostrano zadovoljstvo?

8 responses



**Grafikon 66: Rješavanje slučajeva reklamacija u Hedoni d.o.o.**

*Izvor: vlastito istraživanje*

## 5. RASPRAVA

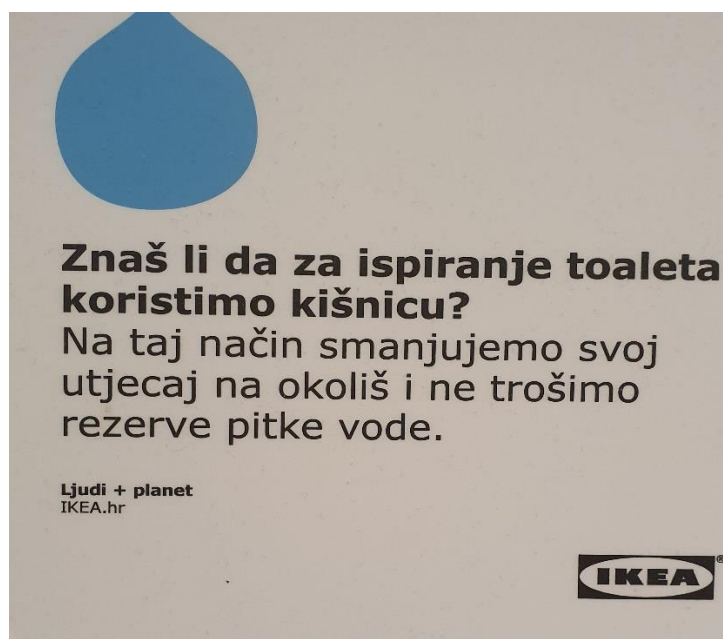
Sam pojam održivosti danas se uvelike razlikuje od onog nekadašnjeg, tradicionalnog. Osvrnimo se samo na „modu“. Nekad se odjeća i obuća kupovala rijeko. Čuvala se. Bilo je one koja se nosi „za po doma“ i one koja se nosi samo u grad te treća skupina – posebne prilike. Danas neke zemlje i tvrtke toliko svakodnevno proizvode na tone odjeće da nam ormari „pucaju po šavovima“; a pucaju jer mi to kupujemo. I podržavamo to. I želimo još, još i još. Bez obzira čak i na to što znamo da su negdje tamo daleko, u Vijetnamu, Kambodži i dr. zemljama gomila djece, žena i drugih iskorištavani za tu proizvodnju, nisu plaćeni, ili su pak minimalno, rade ionako prevelik broj sati, bez obzira što u podsvijesti znamo koliko se kemikalija nalazi u takvim tkaninama, mi prihvaćamo takva „pravila igre“. Iako, u dubini svijesti znamo, da je takav način življenja neodrživ. Prije nekoliko godina, došla mi je baka pohvaliti se kako ima nove cipele. Kaže platila ih 8 kuna! Da, 8 kuna. I što je najtužnije, u jednom hrvatskom lancu proizvodnje i prodaje obuće. Bakine su naravno bile – *made in Kina*. Sama moram priznati da volim kupovati odjeću domaćih dizajnera, iako je puno skuplja od svakodnevnih stranih/uvezenih modnih marki. Ali sam tip koji će radije dio svog budžeta izdvojiti za jedan kvalitetan odjevni predmet nego li pet jeftinijih koji dolaze i koji se prodaju kako kaže stara narodna „na kile“. Iako, i na takvim odjevnim predmetima piše „proizvedeno u Hrvatskoj“ često puta se zapitam, a odakle je materijal? I na tome ostane.

Težak i dug je put bio i biti će još teži osvijestiti ljudsku populaciju. To je, rekla bih, možda i jedan od najtežih ciljeva i zadataka održivog razvoja. EU je ukinula plastične slamke i štapiće za uha izrađene od plastike. Super vijest! No, osobno mislim da su plastične slamke i isti štapići za uha jedan od manjih problema. I da opet sami sebi „mažemo samo oči“. Što je sa gomilom plastike u koju se svakodnevno pakira kozmetika, gelovi za tuširanje, šamponi, kreme, sapuni? Po meni, to je puno veći problem od slamki i štapića za uha. Ako može Lush (čiji se proizvodi nakon kupnje nose kući minimalno umotani ili se pak nose potpuno „goli“, npr. kruti šamponi) mogu i drugi. Ako može Spar uvesti višekratne vrećice za pakiranje voća i povrća u svojim supermarketima, mogu i drugi. Ne treba posebno naglašavati koliki je problem zapravo gomila plastičnih vrećica u trgovačkim centrima, koji se pak istovremeno promoviraju kao društveno odgovorni donirajući određene svote novca svakodnevno u humanitarne svrhe pred svjetlima fotoaparata i kamera kako bi vijest o „društveno odgovornom poduzeću“ odjeknula u što većem broju medija te poboljšala njihov imidž?! A kako mi rješavamo probleme plastičnih vrećica? Uvodimo naknade za njih i kao ljudi neće dati 20 lipa, kunu ili čak dvije, pa i do pet za njih. Žalosno je, ali većina potrošača hoće. Takvo „rješenje“ ne bih nazvala čak ni „nužnim zlom“. U



takvim i sličnim situacijama vrlo često se sjetim one Einstein-ove: „*Ljudska glupost i svemir su beskonačni, ali za ovo drugo nisam siguran.*“ Uzmimo primjer vrlo društveno odgovorene kompanije – Coca Cole. Pa kako? Zar se zaista sve temelji samo na objavljivanju izvještaja o poslovanju koji su, „društveno odgovorni“ te uplaćivanju donacija? Podržavanju projekata korisnih mladima, široj javnosti, socijalno ugroženima...? Dok istovremeno milijuni plastičnih boca pune trgovine, naše domove, odlagališta otpada, i najtužnije ulice, mora, parkove i šume? Postavlja se pitanje ima li kraja tome? Svijet je postao kao instagram. Toliko lijepih fotografija u okvirima, a tako ružni okviri i pozadine.

Pri nedavnom posjetu Ikea<sup>6</sup>, koja se inače također nalazi pri samom vrhu kada se govori o održivosti i DOP-u, zaista sam se zamislila i shvatila da održivost zaista i jest ono o čemu su mnogi autori i pisali: privlačenje kupaca, podizanje ugleda nekim sitnicama. Poduzeće koje je 100% savršeno održivo i društveno odgovorno po apsolutno svim segmentima i kriterijima – jednostavno ne postoji. Ikea radi odlične stvari za ljude i planet (slika 5), dok istovremeno, također na svojim policama prodaje hrpu plastike.



**Slika 5: Ikein primjer odgovornog ponašanja prema okolišu**

*Izvor: vlastita fotografija*

Pa postavlja se pitanje kako, kako dalje?

---

<sup>6</sup> Svjetski poznati skandinavski trgovački lanac

Možda sam previše kritična, ali sve to ide jako sporo. Jednom kad se zaista upali crveni alarm, koji već ionako titra, biti će prekasno. Potonut ćemo kao Titanic. Doma strogo odvajam otpad. Obični miješani otpad, ostatke hrane pojede naša perad te psi, staklo posebno sakupljamo te nosimo u za to predviđene kontejnere postavljene u gradu na nekoliko lokacija. Štoviše, još to sve prije operem i osušim. No imamo i tzv. jednu kantu za reciklirani otpad. U nju se baca papir, plastika, metal, folije... kako to sve skupa? Razdvaja li to kasnije itko? Ili je grad Rijeka samo jedan od negativnih primjera i ostalih gradova?<sup>7</sup> Bilo kako bilo, Lay (2007) imao je potpuno pravo: svijet treba vođe. Vođe na putu k održivom razvoju. I to nužno, hitno, već od danas!

### **5.1. Anketno istraživanje unutar tvrtke Hedona d.o.o.**

Ovom anketom upoznata je sama struktura tvrtke, međuljudski odnosi, poslovanje iz perspektive zaposlenika te njihova očekivanja u budućnosti, a provedeno je na ukupno 14 od 18 zaposlenika tvrtke.

Što se tiče ravnopravnosti spolova, u tvrtki Hedona s tim nemaju problema; štoviše, rezultati su pokazali da čak 79% zaposlenih čine žene, dok samo 21% muškarci; pa iako se većina svijeta bori s neravnopravnim zapošljavanjem žena, za Hedonu bi se moglo ustvrditi i suprotno. :)

Pohvalna je i činjenica kako su u Hedoni zaposleni pretežito mladi ljudi, i to čak njih 9, odnosno gotovo polovica (do 35 godina starosti).

Kvalifikacijska struktura u tvrtki Hedona je sljedeća: od devet zaposlenih osoba s invaliditetom njih sedmero radi na poslovima radnika u proizvodnji čokolada i pralina, a dvoje zaposlenika radi na poslovima prodavača. Po spolnoj strukturi, što se tiče OSI zaposleno je sedam žena i dva muškarca.

Strukovnu školu u trogodišnjem trajanju, zanimanja pomoćni kuhar i slastičar završilo je šest zaposlenika, dvije djelatnice završile su strukovnu školu u četverogodišnjem trajanju zanimanje slastičar i jedan zaposlenik stekao je zanimanje poljoprivredni tehničar-fitofarmaceut u strukovnoj školi četverogodišnjeg trajanja. Dakle, svih devet zaposlenika (OSI) ima završenu srednju stručnu spremu (SSS). Prosječna dob zaposlenika je 30 godina. Svim zaposlenicima ovo je prvi posao u križevačkoj čokolateriji.

Stručna djelatnica u integrativnoj radionici stekla je zanimanje ekonomist unutarnje i vanjske trgovine (VŠS) i na Učiteljskom fakultetu u Zagrebu završila je pedagoško, psihološko, didaktičko, metodološku izobrazbu u trajanju od šest mjeseci.

---

<sup>7</sup> U Rijeci je naime jedan čitatelj snimio mobitelom sa svog prozora kako komunalno poduzeće dolazi po otpad. Iz nekoliko kontejnera ispred zgrada – plavi, žuti, zeleni... odvoze otpad na način da sve trpaju u isti kamion.

Kao što i sama koncepcija DOP-a nalaže, u Hedoni se redovito ulaže u razvoj i edukaciju zaposlenika. Prije samog početka otvaranja tvornice čokolade i pokretanje proizvodnje, zaposlenici su educirani u Santta Vitoria D`Alba, u Italiji, dok jednom godišnje u proizvodnom pogonu križevačke čokolaterije zaposlenike se educira od strane jednog poznatog čokolatijera iz Italije i jednog poznatog čokolatijera iz Rijeke. U svakodnevnom pak procesu proizvodnje svi zaposlenici educirani su od voditeljice proizvodnje (prehrambena tehnologinja) i čokolatijera-dizajnera. Stručna djelatnica u integrativnoj radionici redovito pohađa stručne edukacije u području profesionalne rehabilitacije i zapošljavanja osoba s invaliditetom.

Zaposlenici tvrtke Hedona su vrlo zadovoljni na svom poslu i jednako visoko motivirani što potvrđuju i rezultati II. i III. anketne cjeline, te što je u potpunosti s načelima i kriterijima DOP-a koji jasno definiraju zaposlenike kao najveće bogatstvo svakog društveno odgovornog poduzeća. Najviše ih motivira na rad i zadovoljstvo pozitivno okruženje u kojemu rade i koje u tvrtki prevladava, kao i sigurnost posla. Hedonini zaposlenici na poslu imaju svakoga dana priliku raditi ono u čemu su najbolji i jasno znaju što se od njih očekuje. Ne postoje situacije u kojima bi trebali strepiti za očuvanje svojih radnih mjesta. Svojim marljivim i predanim radom, sami sebi to garantiraju. Osim toga, uvelike ih motiviraju postignuća i uspjesi, te ostvarivanje novih poslovnih suradnji poduzeća, za što su u konačnici i zaslužni svi zaposlenici. Jednako tako, zadovoljni su i novčanim kompenzacijama za svoj rad koje im omogućuju da financijski mirno, neovisno i sigurno žive.

Za svoje inovativne ideje, dobre stvari koje na poslu odrade, dobiju neko priznanje ili pohvalu, što ih svakako uvelike dodatno motivira. Hedonini zaposlenici su, kako i sami kažu vrlo sretni i zadovoljni na svom poslu; svakodnevno se ohrabruje njihov razvoj i u obzir uzima njihovo mišljenje. Svjesni su važnosti misije tvrtke u kojoj rade i vrlo ju poštuju i cijene kao takvu jer je upravo Hedona tvrtka koja im je pružila neke nove životne prilike, sigurnost, financijsku stabilnost, sreću i sklapanje novih prijateljstava, i sve to još k tome u jednom takvom slatkom okruženju. S obzirom na zaista premalen radni prostor i time ograničene uvjete rade, oni bi voljeli to promijeniti. Sam osnivač je toga bio svjestan i sam, te je uvažio i saslušao i ta mišljenja zaposlenika, te je tako Hedona podnijela zahtjev Zavodu za vještačenje, profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom za dodjelu sredstava iz javnog natječaja koji je namijenjen razvoju novih tehnologija i poslovnih procesa s naglaskom na zapošljavanje i održavanje zaposlenosti u integrativnim radionicama. Krajem prošle godine, tvrtka Hedona dobila je suglasnost Zavoda za dodjelu 3,25 milijuna kuna bespovratnih sredstava koje sada ulaže u uređenje prostora od 600 kvadrata u Razvojnom centru i Tehnološkom parku u Križevcima. Ukupna investicija vrijedna je 6 milijuna kuna pa potreban ostatak za novu opremu

iz Hedone će pokušati sinergijski osigurati kroz nove javne natječaje. Novi kapaciteti za rad trebali bi na godinu biti spremni, kako za dosadašnje, tako i za neke nove zaposlenike i nove radne izazove i pobjede. Osim većih prostora, neki zaposlenici bi (s pravom) dodatno ulagali u razvoj marketinga što je svakako dobra ideja!

Kada se govori o konkurenciji tvrtke Hedona, ono je apstraktan pojam. Što se može smatrati konkurencijom? Ako uzmemo u obzir da je Hedona d.o.o. iz Križevaca jedna od tri integrativne radionice u RH (no preostale dvije ne bave se proizvodnjom čokolade), može li se njih predstaviti kao konkurenciju? S obzirom na činjenicu da se ranije spomenute dvije integrativne radionice u RH ne bave proizvodnjom čokolade; teško. Mogu li se onda kao konkurencija smatrati sve druge čokolade na tržištu? Samo djelomično. U prilog konkurenciji idu svakako niže cijene konkurentskih proizvoda kao i, za sada, još uvijek slaba dostupnost Hedoninih čokolada i pralina na policama supermarketa diljem RH. Ono što nikako ne ide u prilog konkurenciji to je vrhunska kvaliteta i Premium čokolade i praline koje dolaze iz Hedonine male tvornice. Tako da usporedba s drugim, „istim“ proizvodima, vrlo je relativan pojam.

Hedonino tržište i potrošači u velikoj mjeri za sada bazirani su na području RH, i na lokalnom području, no smatra se da preseljenjem u veće proizvodne pogone tvrtka Hedona povećanjem kapaciteta proizvodnje, samim time i proširenjem asortimana trebala bi svakako započeti i prodor na europsko, pa i svjetsko tržište. Prodor na neka nova tržišta, s najkvalitetnijom sirovinom i Premium proizvodima, smatra se da će tvrtka Hedona lako ostvariti samo ukoliko će imati dobru razrađenu taktiku, marketing te dobro razrađenu strategiju poslovanja, kao i onu vezanu uz održivo i društveno odgovorno poslovanje.

Vezano uz posljednju anketnu cjelinu pod nazivom „*Inovacije i tehnologija*“, korištenje interneta među zaposlenicima uglavnom se odvija među vodećim funkcijama u tvrtki (direktor, administracija, tajništvo...), dok zaposlenici u proizvodnom pogonu Internet i ne koriste niti im je nužan uz njihov opis posla. U sofisticiranost proizvodnih procesa i tehnologija koje se koriste u redovnom poslovanju vjeruje pola ispitanika (7 od 14 koji su popunili anketu) što se može također pripisati vrlo skućenom proizvodnom prostoru, ali i ne razumijevanju samog značenja tog pojma. Istovremeno, većina zaposlenika smatra nužnošću uvođenja novih tehnologija u poslovanje poduzeća, čime se osobito raduje preseljenjem u nove, veće, prostore. Preseljenjem u nove pogone, dolaskom nove radne snage, u Hedoni će se otvarati i više mogućnosti i vremena za pisanjem i prijave na neke nove projekte. U posljednje tri godine, zaposlenici su uglavnom bili zaokupljeni pripremom i prijavom na projekt za integrativnu radionicu, što su uspješno i ostvarili. Osim toga, s obzirom da su prošle godine samo preradili ukupno oko sedam tona čokolade (preseljenjem u nove prostore smatra se da bi se ta količina utrostručila) kako ističu iz

Hedone, našli su vremena, ideje i volje i za razvojem novih proizvoda. Neki od njih su npr. praline s bućinim i maslinovim uljem, s tartufima i s paškim sirom, s čvarcima, i dr. Sve je to bio dio projekta *Okusi Hrvatske* od Ministarstva poljoprivrede. U planu su i novi projekti u području razvoja novih proizvoda kao što su praline s okusima hrvatskih vina čime će se ujedno promovirati i vrhunski proizvodi: križevačke praline i hrvatska vina. Osim toga, uskoro na tržište stiže i nova vrsta čokolade, tzv. *Ruby*, koja je roza boje, no ne sadrži voće već je napravljena od ljubičastih pigmenata kaka. No u tvrtki Hedona toliko su motivirani da ni tu ne staju. U pripremi je i još jedna vrsta čokolade koja će u potpunosti biti hrvatski proizvod. Naime, umjesto kakaovca koji se uvozi, u proizvodnji će se koristiti mediteranska biljka *rogač*.

Iako ostvaruju dobru suradnju s lokalnom, ali i državnom vlasti, iz Hedone ističu kako bi im poslovanje znatno olakšalo preciznije razrađena zakonska regulativa koja se dotiče socijalnog poduzetništva te zapošljavanja OSI, a osobiti „vjetar u leđa“ dala bi im financijska pomoć države pri otvaranju novih radnih mjesta koja su im svakako potrebna no u ovom trenutku neizvediva. Također, poslovanje bi im znatno olakšala i pomoć pri pripremi i provedbi određenih projekata od strane države. Manji porezi i ostala davanja koja se često ne mijenjaju također predstavljaju jedan od problema ovoj maloj tvrtki na putu do uspjeha, kao i redovita naplata potraživanja od kupaca.

Za tvrtku Hedona možemo reći da se radi o jednoj maloj tvrtki, ali sa velikim srcem.

Takvim načinom rada, kakav je prisutan u tvrtki Hedona d.o.o., socijalni poduzetnici su inspiracija za druge da pokrenu socijalnu promjenu. Socijalno poduzeće teži socijalnoj promjeni kroz poslovanje na kompetitivnom tržištu koje maksimizira profit. Kako bi opstalo na tom tržištu mora biti konkurentno i ostvarivati profit koji tada najčešće ulaže u svoje zaposlenike i poboljšanje poslovanja. Samim time što je takvo poduzeće fokusirano na socijalni učinak, a ne na profit, ono može biti pokretač pozitivnih promjena u društvu.

## 5.2. Anketno istraživanje javnog mnijenja

Provedbom ove ankete i obradom njenih rezultata, saznalo koliko je tvrtka Hedona prepoznatljiva u javnosti, te koliko je javnost uopće upoznata s pojmovima kao što su održivi razvoj i odgovorno poslovanje.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 110 ispitanika u dobi od 18 do 56 i više godina. Osobito zadovoljstvo očituje se pri rangiranju sudionika prema stupnju obrazovanja s obzirom da su rezultati pokazali kako je u istraživanju sudjelovalo čak nekoliko doktora znanosti, a najviše je bilo onih sa VSS i VŠS ([grafikon 30](#)).

Iznenadujuće, rezultati su pokazali kako većina anketiranih zna što je DOP te su to potkrijepili i svojim odgovorima koji se uglavnom slažu sa samom suštinom onoga što DOP predstavlja ([tablica 4](#)) te kako ga definiraju i mnogi drugi autori. Tvrtke koje ispitanici navode kao glavne primjere društveno odgovornog poslovanja (čak njih 52), većina ih je navedena i u ranije spomenutim literaturama.

Vezano pak uz pojam održivog razvoja, ispitanici su također u velikoj mjeri s tim pojmom upoznati te najčešće uz njega vežu brigu o budućnosti, dobrobit društva, brigu o okolišu, ravnotežu socijalnih, gospodarskih i ekonomskih čimbenika što je u potpunosti i točno. Upravo iz takvih rezultata očituje se i pretpostavlja navedena obrazovna struktura ispitanika.

Kada se govori o prepoznatljivosti tvrtke Hedona u javnosti, većina ispitanika odgovorila je da je čula za istoimenu tvrtku. To potvrđuje i činjenica da je najviše ispitanika upravo s područja Koprivničko-križevačke te okolnih županija gdje je tvrtka Hedona prepoznatljivija nego u ostatku RH. No, unatoč poznavanju tvrtke Hedona d.o.o. iz Križevaca, velik dio ispitanika nije znao da je upravo Hedona jedna od tri integrativne radionice u RH i štoviše, niti ne znaju što taj pojam predstavlja što i nije iznenadujuće s obzirom da Hedonina promocija ionako preslaba, a javnost ionako premalo educirana o marginaliziranim skupinama društva kao što su OSI.

U Hedoni je više od 50% zaposlenih upravo OSI. Taj status, kao i status integrativne radionice, omogućuje tvrtki Hedona d.o.o. da s klijentima mogu potpisivati ugovore o zamjenskoj kvoti prema kojem svaka tvrtka koja mora po zakonu zaposliti osobu s invaliditetom, a to ne ispunjava, može umjesto plaćanja kazne kupovati proizvode tvrtke Hedona d.o.o. koji mogu biti i s personaliziranom ambalažom s čime javnost, nažalost, nije još uvijek u velikoj mjeri upoznata. Upravo bi državne institucije, no i sama tvrtka trebala poraditi na promociji toga.

Što se tiče privatnih osoba, većina ih zna da postoji mogućnost izrade personaliziranih proizvoda, ali iz nekog nepoznatog razloga tu uslugu nisu još koristili. Javnost smatra vrlo korisnom i izrazito odličnom spomenutu uslugu koju Hedona nudi.

Rezultati su pokazali i da je javnost jako dobro upoznata s glavnim proizvodima tvrtke Hedona, navodeći kako su to upravo čokolade i praline, te ih je većina kupila i kušala (što bi i ponovila). Valja dodatno istaknuti i naglasiti kako su sve čokolade i praline nastale u ovoj tvornici izrađene isključivo ručno što je velik dio ispitanika upitnika i znao. Asortiman obuhvaća bijelu, mliječnu i tamnu čokoladu (te neke novitete koji uskoro stižu na tržište). Proizvodi se dvanaest pralina različitih punjenja, ali jednakog odličnog okusa.

Proizvodi se prodaju u nekoliko različitih pakiranja, a proizvodni kapacitet je trenutno oko 1000 pralina ili oko 500 čokolada dnevno. Neki od značajnijih klijenata do sada su bili Nov@ TV, PBZ, Valamar hoteli, biskup Huzjak za kojeg se radi čokolada s njegovim grbom koju on redovito nosi u Vatikan. Osim spomenutih, ništa manje značajni klijenti su i brojni gradovi diljem RH, županije, brojne druge tvrtke, banke, manifestacije, ali i privatne osobe. U svim tim pakiranjima nalazi se kartica na kojoj piše da je čokolada proizvedena u Hedoni u Križevcima. Jedan od većih kupaca je i hotel Esplanada s tjednim isporukama od preko 3000 pralina. Izrađuju se i suveniri za Nacionalni park Mljet i Krka gdje se dostava vrši poštom.

Po kvaliteti čokolade i praline tvrtke Hedona iz Križevaca pripadaju u skupinu *Premium* proizvoda, jer su proizvedeni od visoko kvalitetne sirovine što je javnost i prepoznala ocjenjujući najvišim ocjenama upravo kvalitetu Hedoninih čokolada i pralina. Proizvode se posebnim tehnološkim procesom koji nije industrijski. Kupcima se također nude i prodaju proizvodi po njihovom ukusu, pakirani u prigodnu, personaliziranu ambalažu s logotipom po želji kupaca i na taj način kupci dobivaju visoko vrijedan te kvalitetan marketinški proizvod za darivanje svojih poslovnih partnera i/ili obitelji i prijatelja povodom različitih blagdana, obljetnica i/ili pak vjenčanja, ali i brojnih drugih prigoda.

Danas je sve više ljudi koji će kupovati proizvode od tvrtke koja zapošljava OSI ili brine o okolišu. Međutim, kako sam direktor poduzeća naglašava, nedostatkom se može shvatiti što kod nas ne postoji nikakva oznaka kojom bi se kupcu sugeriralo da određeni proizvod dolazi iz tvrtke koja je društveno odgovorna, jer samim time, takvi su proizvodi obično skuplji, ističe direktor tvrtke Hedona d.o.o. Unatoč višim cijenama Hedoninih proizvodima, javnost je ocijenila da su cijene u redu (čak 91% ispitanika) te da Hedonini proizvodi s vremenom postaju sve bolji. Ovakvi rezultati samo još dodatno motiviraju vrijedne zaposlenike Hedone koji su izrazito ponosni na svoj ručni i marljiv rad.

Vezano uz dostupnost Hedoninih proizvoda, Hedona svoje proizvode plasira kroz svoja dva prodajna objekta u Križevcima (kiosk u Razvojnog centru i tehnološkom parku Križevci te čokoladna kućica na Strossmayerovom trgu u Križevcima), u robnom centru KTC i Spar u Križevcima, te u osam najvećih „Spar“ trgovina u Zagrebu. Osim toga, Hedonini proizvodi

možu se naručiti i online putem web shopa, facebooka, e-mailom, ili telefonski. Djelatnost je dodatno proširena i na ugostiteljstvo otvaranjem „Choco bara“ u ulici Franje Tuđmana 20 u Križevcima kojeg je polovica ispitanika, kako se izjasnila u anketi, već posjetila. Posjetitelji su uvelike zadovoljni uslugama, osobljem, a tako i cijenama u novo otvorenome Choco baru te ih rado preporučuju i svojim prijateljima. Iz spomenutoga, jasno je vidljivo da dostupnost i nije na razini na kojoj bi mogla, ali i trebala biti s obzirom na visokokvalitetne proizvode. Ako javnost, odnosno društvo traži, treba im to i omogućiti te uvelike olakšati put, odnosno dostupnost do željenih proizvoda. Iako je 30% ispitanika ocijenilo promociju Hedoninih proizvoda ocjenom vrlo dobar, čak 50% ispitanika smatra da bi tvrtka mogla i bolje što se tiče prepoznatljivosti samog brenda i loga.

S obzirom na kvalitetu svojih proizvoda, rezultati koji su anketnim istraživanjem dobiveni u području reklamacija su očekivani: reklamacije gotovo u Hedoni da i ne zaprimaju, a onaj tek neznatni broj, odmah se rješava na obostrano zadovoljstvo čime su kupci vrlo zadovoljni i ponovno se vraćaju.

### 5.3. Rasprava kroz SWOT analizu

Temeljem dviju provedenih anketa, unutar i izvan tvrtke Hedona d.o.o., te temeljem primjene ostalih metoda istraživanja navedenih u poglavlju tri ovoga rada, izrađena je SWOT analiza tvrtke Hedona d.o.o. (tablica 7).

**Tablica 7. SWOT analiza tvrtke Hedona d.o.o. iz Križevaca**

<b>SNAGE (S)</b>	<b>SLABOSTI (W)</b>
1. Kvalitetan sirovinski materijal (Belgija, Italija) 2. Jedinstven proizvod – za sve dobne skupine 3. Vrhunski i kvalitetni proizvodi 4. Zadovoljni i motivirani zaposlenici 5. Druga integrativna radionica u RH 6. Socijalno poduzeće 7. Suradnja s lokalnom i državnom vlasti 8. Reinvestiranje dobiti u svrhu stvaranja novih radnih mjesta 9. Choco bar	1. Premali proizvodni prostori 2. Premali broj prodajnih mjesta 3. Slaba promocija 4. Čelne pozicije 5. Novi projekti 6. Istraživanja i razvoj 7. Alergičari i dijabetičari
<b>MOGUĆNOSTI (O)</b>	<b>PRIJETNJE (T)</b>
1. Broje manifestacije diljem RH 2. Inozemstvo 3. Poduzetnički duh 4. Edukacije	1. Konkurencija 2. Slični proizvodi po nižim cijenama 3. Nedostatak obrazovane i motivirane radne snage za čelne pozicije u tvrtki



5. Hotelski sektori 6. Proširenje proizvodnih prostora 7. Povećanje kapaciteta 8. Inovacije u proizvodnom asortimanu (npr. čokolade za dijabetičare)	
--	--

*Izvor: vlastito istraživanje*

Iz tablice 7 naizgled je očito kako snage i mogućnosti križevačke čokolaterije prednjače pred slabostima i prijetnjama, no njih se također nikako ne smije zanemariti.

Ono u čemu je najveća snaga jedne takve male tvrtke iz maloga grada je svakako podrška lokalne i državne vlasti koja je motivirala osnivača tvrtke za pripremanjem natječaja za integrativnu radionicu i njegovim uspješnim ishodom čime je Hedona iz Križevaca postala druga po redu takva radionica u RH o čemu je već ranije rečeno.

Snaga Hedone očituje se osobito i u zadovoljnim i motiviranim zaposlenicima koji svakodnevno uspješno i zadovoljno rade u proizvodnji, ali i administraciji tvrtke kako DOP i nalaže. Razlog tomu je i što Hedona svu svoju dobit reinvestira u svoje radnike te u proizvodne procese kako bi bili još jači i bolji.

Osobita prednost je što se Hedona kao i njezini djelatnici ne zadovoljavaju s dobrim ili tek prosječnim, pa tako za izradu svojih čokolada i pralina nabavljaju samo najbolju i najkvalitetniju sirovinu, koju nažalost, ističu iz Hedone, ne mogu nabaviti od hrvatskih proizvođača već belgijskih i talijanskih. Samim time radi se o vrhunskim i kvalitetnim proizvodima Premium skupine.

Isto tako, znali su da će dodatnu prednost i snagu svoje djelatnosti Hedona doživjeti otvaranjem i svog prvog Choco bara, ujedno i prvog kao takvog u gradu, no da će toliki biti interes javnosti, te da će dnevni utržak iznositi i do nekoliko tisuća kuna na dan, u tolikoj mjeri, zaista to nisu očekivali. U Hedoni rade zaista dobre stvari i javnost to prepoznaje.

Proizvode koje rade, primjereni su svim dobnim skupinama: djeci, odraslima, starijima, osim, u čemu se očituje upravo i jedna od slabosti poduzeća, za alergičare na mlijeko, gluten i sl. kao i dijabetičare. No, i tu se već polako u Hedoni radi o kreiranju rješenja za dijabetičare, imajući u skorašnjem planu proizvodnje i čokoladu od rogača bez šećera.

Dodatne slabosti čine i premali proizvodni prostori što predstavlja i najveći problem Hedoninim motiviranim djelatnicima. No, s obzirom da je u tijeku izgradnja novih prostora, dosadašnjih 60 kvadrata kada se preseli u novih 600 kvadrata, svi će odahnuti i konačno će moći dati od sebe i svojih kapaciteta najviše.

Ono što najviše javnost zabrinjava je svakako premali broj prodajnih mjesta. Tek ne znatan broj velikih trgovačkih lanaca i nešto malih trgovina i vlastitih prodajnih prostora nudi premium

proizvode ove tvrtke. Samim time, slaba je i promocija; gotovo da i ne postoje reklame, osobito na danas sveopćem internetu. Još uvijek, najveći dio promocije odvija se od „usta do usta“.

Jedna od slabosti koja je u tablici 7 navedena je su čelne pozicije. Pod time se misli, iznošenjem osobnog stava, da Hedona nažalost nikako ne može pronaći kvalitetne, educirane i adekvatne ljude za čelne pozicije u tvrtki što dokazuje i činjenica da u kratkom roku poslovanja na direktorskom mjestu sjedi već četvrti po redu direktor poduzeća! Samim time, fali predanosti radu, radnicima fali „vođa“ kojemu mogu vjerovati, u kojeg će steći povjerenje, kojemu će dopustiti da ih vodi, a da se pritom ne mijenja u kratkome roku. Također, od takvoga „vođe“ očekuje se primjereno poslovanje u skladu s DOP principima, održivim razvojem i naravno, povećanje profita. Rezultat toga je propust javljanja na mnoge nove projekte koji se pružaju na tržištu, kao i ulaganje u istraživanje i razvoj, i ono vrlo važno, u promociju i marketing.

S takvim slabostima naslađivati se može jedino konkurencija koja se javlja kao prijetnja, otvarajući time sama sebi vrata. Također, prijetnju predstavljaju i drugi, iako niže kvalitete, a opet slični proizvodi po nižim cijenama, te već spomenuti nedostatak obrazovane i motivirane radne snage za čelne pozicije u tvrtki.

No osim navedenih slabosti i prijetnji, Hedoni su na raspolaganju i brojne druge mogućnosti koje može iskoristiti u korist poboljšanja i promocije svojih proizvoda. Jedna od njih je sudjelovanje na brojnim manifestacijama diljem RH, ali i svijeta (sajmovi, izložbe i sl.) gdje će u prodaju svojih proizvoda pružati i degustacije, te prigodne poklone za kupce. Svakodnevnim edukacijama svih zaposlenika, kao i onih s čelnih pozicija osobito, te razvitkom poduzetničkog duha, proizvodnja i posao može samo napredovati.

Suradnja s hotelskim sektorom jedna je od mogućnosti koju Hedona postepeno u ovom trenutku i ostvaruje dogovarajući suradnju s nekim poznatim hotelskim lancima kao što su Valamar, Esplanade (s kojima već i rade) i sl.

Mnogo je stepenica i truda već Hedona prošla da bi bila tu gdje jest, može se konstatirati vrlo blizu vrha. Samo još nedostaje ulaganje u promociju, marketinške aktivnost kako bi s pravom glasno sve to odjeknulo i u javnosti.

Osim izrađene SWOT analize, temeljem provedenog istraživanja doneseni su sljedeći zaključci:

- koncepcija DOP-a više nije nepoznanica u hrvatskom društvu, naprotiv, njezina terminologija i ukorijenjenost u zajednici i upoznatost s mnogim njegovim vidovima sve je češći slučaj;
- društvo je svjesno koristi koje se javljaju uvođenjem i primjene DOP-a, kao što su ugled tvrtke, bolja učinkovitost poslovanja, motivacija i zadovoljstvo radnika, konkurentnost, prepoznatljivost na tržištu, i dr.

- iako svjesni prednosti DOP-a, i unatoč tome što ga neka poduzeća integriraju u svoje misije i vizije poslovanja, još uvijek premali broj poduzeća o njemu izvješćuje i uvodi ga u svoje strategije poslovanja što je jako bitno;
- kada se govori o DOP-u još uvijek donacije zauzimaju vodeće mjesto, no postoje iznimke koje daju prednost odgovornosti prema mnogobrojnim dionicama na što se i mora stavljati naglasak;
- DOP u RH najčešće se povezuje s osnovnim poslovnim praksama (ulaganja u razvoj ljudskih potencijala, edukacije i obrazovanja, poboljšanje ii ulaganje u kvalitetu proizvoda i proizvodne procese, briga o potrošačima te briga o okolišu), uključenosti u zajednicu i naravno, donacijama;
- okruženje je slabo poticajno, razumijevanje i volja države ograničeni kao što su to naveli i Bagić, Škrabalo i Narančić 2004. godine u jednom svom istraživanju<sup>8</sup>, pa može se konstatirati, nažalost da i 15 godina nakon toga, nema nekih značajnih promjena.

Unatoč brojnim preprekama na putu do održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja, Hedona je jedan od svjetlijih primjera da se može, kada se hoće. Potrebno je osvijestiti samo odgovornost za vlastite postupke, ponašanje, aktivnosti kako u sadašnjosti tako i u pogledu na budućnost. Važno je svakodnevno se educirati te udruživati se i ostvarivati suradnju s drugim ljudima. Globalno, bitne su strategije koji valja usmjeriti na kratkoročne ciljeve za početak.

Istraživanjem je potvrđena glavna hipoteza s početka rada, a to je da je društvo u Republici Hrvatskoj je u globalu upoznato s pojmom i načinom provođenja i djelovanja DOP-a kao i s održivim razvojem što je potvrdilo gotovo više od polovine ispitanika koji su sudjelovali u ovome istraživanju definirajući DOP, održivi razvoj te navodeći primjere dobre prakse iz spomenutih područja. Od tri postavljene podhipoteze, prve dvije su u potpunosti prihvaćene, dok treća nije:

✓ **H<sub>1</sub>**: Tvrtke u RH u globalu dobrovoljno prihvaćaju i provode načela poslovanja DOP-a te su takve tvrtke ujedno i uspješnije od ostalih.

✓ **H<sub>2</sub>**: Hedona d.o.o. u potpunosti poštuje načela DOP-a.

S obzirom na širok spektar načela DOP-a koja postoje, tvrtka Hedona uglavnom poštuje sva. Tvrtka Hedona vodi brigu i o okolišu (proizvodnja koja ne stvara štetne kemikalije i nema štetan utjecaj na okoliš, pretežito kartonska i papirna ambalaža, adekvatno zbrinjavanje otpada...), i o ekonomiji, široj zajednici, ostvaruje suradnju na lokalnoj i državnoj razini, te ispred svega

---

<sup>8</sup> Istraživanje o društvenoj odgovornosti poduzeća sa svrhom podizanja razine svijesti o DOP-u i njegovu utjecaju, istraživanja mogućnosti i izazova te davanja preporuka za učinkovite buduće aktivnosti i promicanje DOP-a u Hrvatskoj.

najveću pažnju pridaje svojim zaposlenicima, te svu dobit reinvestira u njih, u svoje poslovanje i u poboljšanje kvalitete svojih proizvoda što se sve odvija na visokoj razini.

– **H3:** Tvrtka Hedona d.o.o. poznata je po svojim proizvodima široj javnosti na području RH. Iako je 86% ispitanika čulo za tvrtku Hedona iz Križevaca, čak 41% ispitanika nije znalo da je Hedona jedna od tri integrativne radionice u RH, i štoviše, ne znaju niti što taj pojam znači. Gotovo 28% ispitanika ne zna na kojim prodajnim mjestima u RH može pronaći Hedonine proizvode, dok ih čak gotovo 74% nije nikada stupilo s tvrtkom u kontakt. Online putem, iako postoji ta mogućnost (web shop, e-mail, Facebook) čak 96% ispitanika nije nikada naručivalo Hedonine proizvode. Samu promociju Hedoninih proizvoda većina ispitanika ocijenila je vrlo dobrom, odličnom ili pak dobrom, no 50% je onih koji smatraju da bi Hedona mogla i morala uložiti ipak malo oviše truda u prepoznatljivost loga i vlastitog „branda“.

Društveno odgovorno poslovanje danas predstavlja jedan od bitnih uvjeta razvoja tvrtki i održivosti svijeta.

#### **5.4. Ostali primjeri dobre prakse DOP-a u Hrvatskoj**

Posljednjih, nešto manje od dvadesetak godina, osobito u novije vrijeme, praksa DOP-a počela se pojavljivati i razvijati u punom obliku i u RH. Na to je najveći utjecaj imala, smatra Labaš (2010.), sve veća konkurencija te sve veći zahtjevi kupaca za što kvalitetnijim uslugama i proizvodima, te nove državne regulative i pravila, porast svijesti o nužnim promjenama glede pristupa prema prirodi i zajednici. Prvotna praksa DOP-a u RH pokrivala je uglavnom područje zaštite okoliša, dok je tek u drugoj, kasnijoj fazi, interes obuhvatio i ljudske resurse i brigu o lokalnoj zajednici. No, zaštita potrošača još uvijek je najslabija karika unatoč tome što je Zakon o zaštiti potrošača usvojen, već sada davne, 2003. godine (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.). Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj je još u povojima. Postoji određen broj socijalnih zadruga i udruga, ali vrlo malo socijalnih poduzeća.

Matešić i sur. (2015.) smatraju da su dva ključna razloga za nedostatnu primjenu DOP-a u RH:

1. nedostatnost definiranja kriterija koji se često definiraju i tumače površno<sup>9</sup>,
2. nedovoljna educiranost poslovnog vodstva i stručnih službi u poslovnim organizacijama kojima je zadatak provoditi aktivnosti DOP-a.<sup>10</sup>

Odlučivanje zasnovano na DOP-u podrazumijeva strateško planiranje te ulaganje u dugoročni prosperitet budući da primjenom DOP-a raste reputacija, sklonost okruženja prema poduzeću,

---

<sup>9</sup> Dobrovoljnost koncepta jamči upravo to da se poduzeća, uz poštovanje svih propisa relevantnih za njihovo poslovanje, ponose i aktivnostima koje su iznad onih zakonom propisanih.

<sup>10</sup> Nepoznavanje i nerazumijevanje svoje uloge u DOP-u.

motiviranost dionika, prije sveg zaposlenika i potrošača, što u konačnici donosi povrat ulaganja iako ne uvijek u kratkom razdoblju, smatraju Matešić i sur. (2015.).

Po prvi puta se praksa DOP-a ozbiljnije spominje u RH, u prosincu 2004. godine kada je održana prva međunarodna konferencija o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj na kojoj je sudjelovalo više od 150 predstavnika tvrtki, poslovnih udruženja, Vlade, stručnih organizacija, akademske zajednice, sindikata i nevladinih organizacija. Usvojena je Agenda 2005. u kojoj su definirana osnovna područja djelovanja i moguća poboljšanja u društveno odgovornim praksama hrvatskih tvrtki; istaknut je prijedlog osnivanja Zajednice za društveno odgovorno poslovanje u okviru Hrvatske gospodarske komore (HGK), te prijedlog izrade metodologije za procjenu i vrednovanje društveno odgovornih i održivih praksi tvrtki (Indeks DOP-a).

Nadalje, u studenome 2009. godine, navodi Nikić (2016.), održana je konferencija o socijalnom poduzetništvu u RH u organizaciji Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske i British Council-a. Cilj te konferencije bio je unapređenje socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj kroz upoznavanje organizacija javnog, nevladinog, neprofitnog i poslovnog sektora s načelima i modelima socijalnog poduzetništva. Iste godine provedeno je i istraživanje razvijenosti socijalnog poduzetništva u Hrvatskoj od strane agencija PULS<sup>11</sup> za GEM Hrvatska<sup>12</sup>. Rezultati su pokazali da je 2,6% radnog stanovništva u Hrvatskoj angažirano u socijalnom poduzetništvu. Po kategorijama najviše je bilo neprofitnih organizacija te tradicionalnih udruga i to najvećim brojem u sferi pružanja socijalnih usluga (Nikić, 2016.).

Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015.) navode nekoliko relevantnih istraživanja, prema njihovom mišljenju koja su se odvila u RH, a vezana su uz uspostavu prakse DOP u hrvatskim poduzećima: -Prvo takvo istraživanje koje proveo je UNDP<sup>13</sup> 2007. godine pokazalo je da u RH postoji oko 200tinjak poduzeća koja na neki način u svom djelovanju sadrže prakse i koncepciju DOP-a (bilo u području okoliša, radnim pravima, ulaganja u zajednicu, strateške ili vrijednosne orijentacije).

-Drugim, sličnim istraživanjem, koje je provedeno u sklopu jednog magistarskog rada (Matešić, 2008.), na uzroku od 12 kompanija, zaključeno je da zakonodavni okvir u RH ne pruža dovoljan poticaj za snažniju primjenu DOP-a, kao ni osviještenost potrošača i njihova spremnost da podupru odgovorne proizvođače. Tim istraživanjem, DOP je ocijenjen kao važan element za

---

<sup>11</sup> Agencija za istraživanje tržišta i javnog mijenja

<sup>12</sup> Međunarodni projekt koji prati i razvija indikatore kojima se mjeri poduzetnička aktivnost. Hrvatska je članica od 2002. godine

<sup>13</sup> Naziv istraživanja: Accelerating CSR practices in the new EU member states and candidate countries as a vehicle for harmonization, competitiveness, and social cohesion in the EU

privlačenje potrošača, no istodobno, očita je nesigurnost isplativosti ulaganja u DOP ili održivi razvoj radi nedostatka educiranosti i obrazovanja u tom području. Većina ispitanih poduzeća spominje održivi razvoj ili DOP u svojim strateškim dokumentima te smatraju kako je DOP integriran na strateškoj razini za što, utvrđeno je, ne postoje dokazi u operativnim dokumentima i planovima.

-Treće istraživanje, kojemu navedeni autori pridaju važnost, provedeno je 2014. godine, a to je bila analiza rezultata Indeksa DOP-a provedena na sedmogodišnjim podacima sudjelovanja poduzeća u ispunjavanju upitnika Indeksa DOP-a. Rezultati su ukazali na stagnaciju u interesima poduzeća za uvođenjem DOP u svoje prakse.

U Hrvatskoj društveno poduzetništvo jače dobiva na značaju ulaskom RH u Europsku Uniju koja snažno radi na promociji DOP-a te postepeno dolazi do ostvarivanja mnogih suradnji, projekata, edukativnih programa i primjene alata za uvođenje DOP-a. Shodno navedenom, 2009. godine u Hrvatskom saboru, izglasana je i „*Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj*“. Posljednja je donesena: „*za razdoblje od 2015. do 2020. godine*“ i njome se pojam „*socijalno*“ zamjenjuje pojmom „*društveno*“ poduzetništvo o čemu je detaljnije rečeno i u poglavlju 2 (2.1.) ovoga rada. Strategija definira osnovne ciljeve i aktivnosti za navedeno petogodišnje razdoblje kako bi se stvorio pravni, financijski i institucionalni okvir za razvoj društvenog poduzetništva u RH, kao i sustave mjera i aktivnosti za razvoj društvenih poduzetnika. Društveno poduzetništvo definira se kao poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit, odnosno višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice. Strategija se dotiče i zakonodavnog problema, odnosno nedostatka istog u vezi tog tipa poduzetništva. No unatoč tome, zakonski okvir ne sprječava razvoj društvenog poduzetništva u RH. Kao glavna zadaća Strategije spominje se uspostava poticajnog okruženja za promicanje i razvoj društvenog poduzetništva u RH kako bi se smanjile regionalne razlike i osiguralo povećanje razine zaposlenosti te pravednija raspodjela i upravljanje društvenim bogatstvom.

Uspostavom Strategije očekuje se od poduzeća da daju što veći doprinos održivom razvoju kroz „otvaranje novih radnih mjesta putem razvoja novih tehnologija, uz istodobno prihvaćanje i provedbu zaštite okoliša, i posebice, putem društveno odgovornog poslovanja“ čemu tvrtka Hedona d.o.o. iz Križevaca do sada uspješno udovoljava.

Osim *Strategije*, u svrhu promocije DOP-a u RH, izrađene su i Strateške smjernice za DOP RH te je razvijena i *Strategija razvoja socijalnog poduzetništva* koja definira socijalno poduzetništvo kao dio šireg ekonomskog sustava koji uključuje subjekte primarno usmjerene na ispunjavanje

društvenih ciljeva te koje karakterizira sustav participativnog upravljanja (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Labaš, D. (2010.) uvidio je veliki potencijal DOP-a u RH, no još tada, većina aktivnosti poduzeća nedovoljna bila je usklađene s dugoročnim ciljevima poslovanja što je odraz nedostatnog znanja o koncepciji odgovornog poslovanja. Devet godina kasnije, situacija se nije uvelike promijenila, iako se vidi pomak na bolje – poduzimaju se poticaji i konkretne mjere za bolje razumijevanje koncepcije DOP-a temeljem čega se iz godinu u godinu povećava znanje, broj poduzeća i informiranost javnosti.

Na promociji DOP-a u RH najviše rade sljedeće institucije: HR PSOR, HGK, HUP zajedno u suradnji sa svojim partnerskim organizacijama koji konstantno ulažu napore u razvijanje kompetencija za društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj organizirajući različite treninge, seminare i edukacijske tečajeve na tu temu. Osim toga, objavljuju kvartalna glasila i publikacije sa svrhom informiranja i educiranja javnosti o tim temama.

Kako bi motivirala što veći broj hrvatskih poduzeća na primjenu DOP-a u svom poslovanju, HGK pokrenula je zajedno u suradnji s Hrvatskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (HR PSOR), nagradu Indeks DOP-a<sup>14</sup> koja se dodjeljuje najodgovornijim poduzećima, a prvi je dodijeljen 2008. godine sljedećim poduzećima:

- Coca-Cola Beverages Hrvatska d.d.
- DALMACIJACEMENT d.d.
- Ericsson Nikola Tesla d.d.
- HAUSKA & PARTNER d.o.o.
- Holcim (Hrvatska) d.o.o.
- KONČAR - Institut za Elektrotehniku d.d.
- Vetropack Straža d.d.

Za 2018. godinu (posljednji dodijeljen do sada) dobitnici su (prema kategorijama):

- Media Val d.o.o. (Mala poduzeća);
- HiPP Croatia d.o.o. (Srednja poduzeća),
- AD PLASTIK d.d. (Velika poduzeća);
- EKO – MURVICA d.o.o. (Javna poduzeća);

---

<sup>14</sup> Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje dobrovoljnih praksi hrvatskih poduzeća u šest područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Izrađena je po uzoru na druge slične metodologije kao što su Dow Jones Sustainability Index i Business in the Community CR Index. (<https://dop.hgk.hr/povijest-projekta/>)

- GALEB d.d. (Najveći napredak);
- Ericsson Nikola Tesla d.d. (Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini);
- Heineken Hrvatska d.o.o. (Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem);
- dm-drogerie markt d.o.o. (Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom);
- Valamar Riviera d.d. (Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava).

Osim toga, portal *Moj posao* i UNDP, zajedno s Fondom za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom te HZZ-om, od 2007. godine dodjeljuju nagradu „Poslodavac godine za osobe s invaliditetom“ u kategorijama: javna, mala, srednja i velika poduzeća. Cilj ovoga projekta je navodi Žužul (2010.), povećanje broja dostupnih radnih mjesta za OSI pružanjem stručne podrške poslodavcima te promoviranjem modela zapošljavanja OSI prema kompetencijama.

Kao značajan pomak u području djelovanja DOP praksi u RH, Matešić i sur. (2015.), navode još i razvoj norme za društvenu odgovornost - ISO 26000 koja je nastala u listopadu 2011. godine.

Osmanagić Bedenik (2010.) navodi pak glavne činitelje koji utječu na DOP u RH, a to su:

- vlasnička struktura,
- liderske sposobnosti,
- veličina tvrtke,
- sektor industrije,

te navodi koristi DOP-a iz perspektive hrvatskih poduzeća:

- upravljanje ugledom i rizicima,
- operativna učinkovitost,
- zapošljavanje novog osoblja, motivacija i zadržavanje radne snage,
- pristup kapitalu i odnosi s investitorima,
- konkurentnost i pozicioniranje na tržištu.

U knjizi pak *Dobra Hrvatska* (Tudor, G., Begić, J., Tudor, A. i tim, 2018.) prikazano je ukupno čak 79 primjera dobre prakse društveno odgovornih poduzeća u RH razvrstanih u tri osnovna područja:

1. Dobrobit za zajednicu – 45 primjera,
2. Dobrobit za okoliš – 24 primjera,
3. Dobrobit za zaposlenike – 10 primjera.



Na spomenutim primjerima uspješnih poduzeća (iako se među njima nije našla križevačka tvornica čokolade Hedona, na čiji upit zašto, još uvijek se čeka odgovor), može se vidjeti kako je društvena odgovornost mnogo više od donacija i sponzorstava te kako predstavlja koncepciju strateškog upravljanja resursima poduzeća kroz ravnotežu ekonomskih, društvenih i okolišnih ciljeva (Tudor i sur., 2018.). Omazić (2018.) navodi i kako „društvena odgovornost poduzeća nudi održivu platformu za kratkoročnu izvrsnost, srednjoročnu djelotvornost i dugoročno zdravlje organizacija“.

Možemo zaključiti da poduzeća u RH, vodeći sve više računa o svojim zaposlenicima, no isto tako i o zajednici u kojoj djeluju, postepeno integriraju, prihvaćaju i unapređuju načelo DOP-a u svojem poslovanju unatoč tome što za sada, kako navode Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015.) u Hrvatskoj još uvijek ne postoje zakoni koji se eksplicitno odnose na DOP. Vrlo je važno raditi na promociji DOP-a i svakodnevno educirati javnost o prednostima uvođenja DOP kako u poduzeća tako i u svakodnevni život te stvoriti poticajno okruženje za njegovu primjenu.

## 6. ZAKLJUČAK

Dugi niz godina profit se smatrao jedinim pravim razlogom i glavnim ciljem u poslovanju poduzećima. Sve se vrtjelo oko maksimiziranja profita što je ujedno bio i jedini zadatak poduzeća. Dolaskom svjetske gospodarske krize, polako se počinje shvaćati kako su nužne promjene u poslovanju poduzeća, vođenju i upravljanju, ali i u samom načinu razmišljanja. Počinje se razvijati i istodobno jačati društvena odgovornost poduzeća diljem svijeta, koja se ovoga puta okreće i okolišnim i društvenim potrebama, osim onih ekonomskih te se više usmjerava na moralne vrijednosti. Konačno su se probudila nastojanja da se nađe sklad i ravnoteža između tri glavne dimenzije DOP u poduzećima: ekonomske, socijalne i ekološke.

„Alarmna upozorenja“ za potrebama uvođenja društveno odgovornog poslovanja u poduzeća, ali i u svakodnevni život, već odavno se čuju i javljaju kao nužnost za održivim življenjem i održivim načinom života. Konačno, suvremena poslovna ekonomija počinje se očitavati kroz redukciju na zaradu i rentabilnost te na holističku perspektivu održivog razvoja.

Ovu priču završila bih pomalo politički: kao što bi i neki naši političari rekli, ili su već i rekli, *nije nama još toliko ni loše*. Pogledajmo samo ovo činjenicu koju je iznio Lay (2007) u svome radu: „Čak oko 500 000 ljudi godišnje u Kini umire od posljedica onečišćenja okoliša. Dok bi takve pojave demografski uništile manje zemlje, Kina s više od milijardu stanovnika to ne vrednuje kao alarmantnu pojavu nego prije kao “cijenu brzoga razvoja.”!

Sa svojim pak primjerom društvenog poduzetništva i integrativne radionice tvrtka „Hedona“ d.o.o. svakodnevno doprinosi ciljevima zapošljavanja osoba s invaliditetom koje određuje nacionalno zakonodavstvo i strateški dokument Europa 2020.

U tvrtki „Hedona“ d.o.o. iz Križevaca odnosno u njejoj integrativnoj radionici, osobe s invaliditetom rade u jednom proizvodnom procesu i djelatnosti koja zahtijeva visoke tehnološke i higijenske standarde koji su u tvrtki „Hedona“ u potpunosti ispunjeni. Osobe s invaliditetom rade u tom procesu proizvodnje hrane od samog početka stvaranja, odnosno nastanka proizvoda do finalnog proizvoda spremnog za puštanje na tržište. Osobe s invaliditetom u tome su se odlično snašle i dokazale. Vrlo je važno naglasiti da osobe s invaliditetom ne rade pomoćne poslove, nego kao što se vidi iz gore navedenog, direktno su uključene u cijeli proces proizvodnje. „Hedona“ je zajedno sa svojom integrativnom radionicom jedinstveni primjer dobre prakse zapošljavanja osoba s invaliditetom u Hrvatskoj. Tvrtka Hedona, zajedno sa svojim zaposlenicima zaista je jedna od promjena koju i oni sami žele vidjeti u svijetu (Mahatma Gandhi).

## 7. POPIS LITERATURE

### Rad u časopisu:

1. Cvitanović, V. (2018.): Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju. *Obrazovanje za poduzetništvo*, Vol.8 NR Special Issue: 109-126.
2. Krsić Odak, S., Šaravanja, I. (2015.): Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj kao način financiranja djelovanja udruga. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol. 5 No. 2: 115-131.
3. Lay, V. (2007.): Održivi razvoj i vođenje. *Društvena istraživanja*, 6 (92): 1031-1053.
4. Quien, M. (2012.): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj. *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 2 No. 1: 303-307.
5. Salarić, D., Jergović, A. (2012.): Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje. *Učenje za poduzetništvo*. Vol. 2 No. 2: 295-301.
6. Sedlaček, J., Katavić, I. (2017.): Analiza utjecaja društvene odgovornosti na održivi razvoj odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. Vol. 7 No. 1: 269-283.
7. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014.): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, Vol. 4 No. 1: 48-58.

### Knjiga:

1. Blewitt, J. (2017.): Razumijevanje održivog razvoja. *Jesenski i Turk*, Zagreb
2. Capra, F. (2002): *The Hidden Connestions – A Science for Sustainable Living*. Anchor Books, New York
3. Herceg, N. (2013.): *Okoliš i održivi razvoj*. Synopsis d.o.o., Zagreb
4. Jalšenjak, B., Krkač, K. (ur.) (2016.): *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. 2. prepravljeno i prošireno izdanje. MATE d.o.o., Zagreb
5. Kotler, P., Lee, N. (2011.): *DOP Društveno odgovorno poslovanje*. M.E.P. d.o.o., Zagreb
6. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015.): *Društveno odgovorno poslovanje*. VPŠ Libertas, Zagreb
7. McEllhaney, K. A. (2008.): *Just Good Business: The Strategy of Alligning Corporate Responsibility and Brand*. San Francisco: Berret Koehler Publishers.
8. Osmanagić Bedenik, N. + suradnici (2010.): *Kontroling između profita i održivog razvoja*. M.E.P. d.o.o., Zagreb

9. Rogers, P.P., Jalal, K.F. and Boyd, J.A. (2006): An Introduction to Sustainable Development, The Continuing Education Division, Harvard University Press and Glen Educational Foundation
10. Šimleša, D. (2010.): Ekološki otisak Kako je razvoj zgazio održivost. TIM press d.o.o., Zagreb
11. Tudor, G., Begić, J., Tudor, A. i tim (2018.): Dobra Hrvatska Društveno odgovorno poslovanje – najbolji. M.E.P. d.o.o., Zagreb

#### Poglavlje u knjizi:

1. Labaš, D. (2010.): Društveno odgovorno poslovanje i poslovni uspjeh. U: Osmanagić Bedenik, N. + suradnici: Kontroling između profita i održivog razvoja. M.E.P. d.o.o., Zagreb, 263-301.
2. Orlić, O., Bokan, N. (2017.): Prakse održivosti: Tko radi ono o čemu mi maštamo?. U: Bušljeta Tonković, A. i sur. (ur.): Koga (p)održava održivi razvoj? Prinosi promišljanju održivosti ruralnih područja u Hrvatskoj. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Gospić, 109-129
3. Žužul, M. (2010.): Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj. U: Osmanagić Bedenik, N. + suradnici: Kontroling između profita i održivog razvoja. M.E.P. d.o.o., Zagreb, 51-70.

#### Rad u zborniku:

1. Bodiroga-Vukobrat, N., Horak, H. (2008.): Kodeksi korporativnog upravljanja – instrument socijalno odgovornog poslovanja. Zbornik radova. Međunarodna konferencija „Socijalno odgovorno gospodarenje“ Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Rijeka, 187-212.
2. Bokan, N. (2013.): Ekološke mikrosocijalne zajednice u Hrvatskoj: primjer održivosti. Zbornik radova. 47. Hrvatski i 7. Međunarodni simpozij Agronoma. Dubrovnik, 128-132.
3. Čulinović Herc, E. (2008.): Društveno odgovorno investiranje – ulagatelji vs. izdavatelji. Zbornik radova. Međunarodna konferencija „Socijalno odgovorno gospodarenje“ Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Rijeka, 61-84.
4. Prijic-Samaržija, S. (2008.): Društvena odgovornost: od etičkih kodeksa do provedbe. Zbornik radova. Međunarodna konferencija „Socijalno odgovorno gospodarenje“ Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Rijeka, 165-174.
5. Sanader, G. G. (2008.): Razvoj i temelji društvene odgovornosti poduzeća Europske unije. Zbornik radova. Međunarodna konferencija „Socijalno odgovorno gospodarenje“ Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Rijeka, 39-60.

6. Vitezić, N. (2008.): Društvena odgovornost-čimbenik dugoročne održivosti poduzeća. Zbornik radova. Međunarodna konferencija „Socijalno odgovorno gospodarenje“ Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Rijeka, 13-26.

7. Vučić, A. (2008.): Uloga države u socijalno odgovornom gospodarenju. Zbornik radova. Međunarodna konferencija „Socijalno odgovorno gospodarenje“ Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Rijeka, 9-12.

#### Doktorski/Magistarski/Završni/Diplomski rad:

1. Lay, V. (1998): Održivi razvoj i obrazovanje, doktorska disertacija, Zagreb

2. Malenica, A. (2018.): Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća DM Hrvatska. Diplomski rad. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split.

3. Mišura, M. (2006.): Društvena odgovornost poduzeća u funkciji konkurentnosti. Magistarski rad. Ekonomski fakultet. Rijeka.

4. Mladina, M. (2017.): Društveno odgovorno poslovanje u sektoru turizma. Diplomski rad. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split.

5. Nikić, D. (2016.): Socijalno poduzetništvo. Završni rad. Međimursko veleučilište u Čakovcu, Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta. Čakovec.

6. Pavković, M. (2018.): Društveno poduzetništvo kao model zapošljavanja osoba s invaliditetom. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet. Zagreb.

7. Stolnik S. (2017.): Etično poslovanje i održivi razvoj. Diplomski rad. Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin. Varaždin

8. Zuanić, M. (2017.): Socijalno poduzetništvo u Republici Hrvatskoj. Završni rad. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split.

#### Priručnici:

1. UNDP (2005): Časno do pobjede - priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Zagreb. UNDP.

2. Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (2001.), Bruxelles: Commission of the European Communities

3. United Nations International Development Organisation (UNIDO) (2007.): Development of a Corporate Social Responsibility Concept for Croatia, Beč.

### Jedinica s Interneta:

1. Novosel Silvia. Borčić: Svaki tjedan autobus turista dolazi po našu čokoladu, nova Hedonina tvornica bit će prava atrakcija. 28.07.2019. <https://www.krizevci.info/2019/07/28/borcic-svaki-tjedan-autobus-turista-dolazi-po-nasu-cokoladu-nova-hedonina-tvornica-bit-ce-prava-atrakcija/>
2. Vincetić, V.; Babić, Z.; Baturina, D. (2013): Definiranje područja i potencijal razvoja socijalnog poduzetništva Hrvatske u komparativnom kontekstu. [hrcak.srce.hr/file/155203](http://hrcak.srce.hr/file/155203) (15.07.2019.)
3. Hrvatska gospodarska komora: Indeks DOP-a HGK i HR PSOR. <https://dop.hgk.hr/> (30.07.2019.)
4. Institut za društveno odgovorno poslovanje: Greenpeaceova "Pričica o čudovištima iz naših ormara": Tko su čudovišta u mom ormaru?  
<http://www.idop.hr/hr/dop-trendovi/zanimljivosti/dop-trendovi/greenpeaceova-pricica-o-cudovistima-iz-nasih-ormara/> (30.07.2019.)
5. LUSH fresh handmade cosmetics: Zelene smjernice.  
(29.07.2019.)  
<https://www.lush.hr/shop/info/7/odrzivi-razvoj> (30.07.2019.)

## 8. SAŽETAK

Radom se istražuje pojam društvenog poduzetništva koji se pojavljuje kao oblik poduzetništva kojemu nije cilj osobna korist ili maksimiziranje profita, nego usmjerenost na društvene vrijednosti. Predstavljene su njegove definicije, razvoj i širenje.

Prepoznajući takvo društveno odgovorno poduzetništvo kao novi oblik poduzetničke aktivnosti koji pristupa postojećim društvenim problemima na drugačiji, inovativan način i kombinirajući postojeće resurse potičući zapošljavanje osoba s invaliditetom, doprinoseći borbi protiv njihova siromaštva, konkurentnosti, očuvanja resursa i povećanju razine kvalitete života osoba s invaliditetom – Udruga osoba s invaliditetom Križevci, u svojem projektu „Chocolateria Cris“ iz 2012. godine, utvrdila je sve pripremne radnje za osnivanjem društvenog odgovornog poduzeća „Hedona“ d.o.o. Križevci, s osnovnim ciljem zapošljavanja osoba s invaliditetom, čija bi osnovna djelatnost bila proizvodnja čokolada, pralina i ostalih konditorskih proizvoda.

Osnivanjem „Hedone“ križevačke čokolaterije i njenim razvojem kroz šest godina, ispunjavane su sve zakonske pretpostavke za osnivanjem integrativne radionice. Osnivanjem jednog takvog društvenog odgovornog poduzeća i integrativne radionice uređeno je takvo poduzeće koje je prvenstveno usmjereno na društveno korisno dobro, tj. dobrobit za svakog zaposlenika i kontinuiranu mogućnost razvoja kako zaposlenika, tako i tvrtke. Kako bi primjenjivali inovacije u tehnološkom razvoju tvrtke, organizacijom rada i planom rada, uz podršku stručne djelatnice u integrativnoj radionici, ostvareni su svi preduvjeti: za zadovoljstvom radnika, sudjelovanjem zaposlenika u osmišljavanju novih proizvoda i usluga uz osiguranje edukacije zaposlenika.

***Ključne riječi:*** društveno odgovorno poduzetništvo, Hedona d.o.o., osobe s invaliditetom, križevačka čokolaterija, integrativna radionica

## 9. SUMMARY

The paper explores the notion of social entrepreneurship that emerges as a form of entrepreneurship that is not aimed at personal gain or profit maximization, but rather as a focus on social values. Its definitions, development and dissemination are presented.

Recognizing such socially responsible entrepreneurship as a new form of entrepreneurial activity that approaches existing social problems in a different, innovative way and combines existing resources by promoting the employment of persons with disabilities, contributing to combating their poverty, increasing their competitiveness, preserving resources and increasing the quality of life of persons with disabilities - Association of persons with disabilities Križevci, in its project "Chocolateria Cris", which started in 2012 identified all preparatory actions for the establishment of socially responsible company "Hedona" Ltd Križevci, with the main objective of employing persons with disabilities, whose main activity would be the production of chocolates, pralines and other confectionery products.

The establishment of the "Hedona" chocolate factory and its development over six years, fulfilled all legal requirements for the establishment of an integrated workshop. The establishment of such a socially responsible enterprise and an integrative workshop has regulated such an enterprise, which is primarily focused on the social benefits, i.e. the well-being for each employee and the continuous development of both employees and the company. In order to apply technological innovations in the technological development of the company, all preconditions have been achieved through the organization of work and work plan and with the support of a professional employee in an integrative workshop: employee satisfaction, employee participation in designing new products and services while ensuring employee education.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Hedona Ltd, persons with disabilities, Križevci chocolatiers, integrative workshop



## 10. PRILOZI

### Prilog 1.

#### Anketni upitnik za zaposlenike tvrtke Hedona d.o.o.

Poštovani zaposlenici tvrtke Hedona d.o.o.,

pred Vama je anketni upitnik kreiran u svrhu istraživanja koje se provodi u sklopu izrade diplomskog rada na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultetu agrobiotehničkih znanosti Osijek na temu:

*„Društveno odgovorno poduzetništvo i održivi razvoj: Hedona - križevačka čokolaterija“*

Molim Vas da pažljivo pročitate pitanja te da Vaši odgovori budu u potpunosti iskreni kako bi pridonijeli ovom istraživanju.

Anketni upitnik je u potpunosti anonimn!

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji i vašem dragocjenom vremenu!

### I. OPĆI PODACI O ISPITANIKU

#### 1. Spol

Muško

Žensko

#### 2. Dob

18-25

46-55

26-35

56 i više

36-45

#### 3. Godine radnog staža:

Manje od 1

1-5

5-10

10-20

20 i više

#### 4. Godine radnog staža u tvrtci Hedona d.o.o.: \_\_\_\_\_(molim upisati broj)

## 5. Vaš stupanj obrazovanja

- Bez kvalifikacije
- Srednja škola (SSS, KV, VKV)
- VŠS (i stručni prvostupnik)
- VSS (i magistar struke)
- Magistar ili doktor znanosti

## 6. Koje je Vaše radno mjesto u tvrtki Hedona d.o.o. (molim zaokružite):

- a) Jedna od čelnih pozicija (direktor, menadžer i sl.)
- b) Voditelj određenog sektora (viši, nadređeni)
- c) Radnik/ca u proizvodnji

## II. MOTIVACIJA

### 7. Ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1= najmanje, najlošije; 5= najviše, najbolje) vašu motivaciju za rad i zadovoljstvo radom:

	1	2	3	4	5
Kako ocjenjujete vašu MOTIVACIJU, volju za radom i spremnost za ulaganje radnih napora					
Kako ocjenjujete vaše ZADOVOLJSTVO radom i onim što na radu i od rada dobivate.					

### 8. Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem, 2-uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-u potpunosti se slažem).

	1	2	3	4	5
Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju.					
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju.					

Moj odnos s direktorom (neposrednim rukovodiocem) pozitivno utječe na moju motivaciju.					
Stabilnost i sigurnost posla pozitivno utječu na moju motivaciju.					
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.					

**9. Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5** (1-uopće se ne slažem, 2-uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-u potpunosti se slažem).

	1	2	3	4	5
Mogućnost obrazovanja i napredovanja unutar poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.					
Odgovornost koju imam na poslu pozitivno utječe na moju motivaciju.					
Samostalnost koja mi je pružena u obavljanju posla pozitivno utječe na moju motivaciju.					
Izazovnost posla pozitivno utječe na moju motivaciju.					
Postignuća i uspjesi koje ostvarujem pozitivno utječu na moju motivaciju.					

### III. ZADOVOLJSTVO

**10. Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5** (1-uopće se ne slažem, 2-uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-u potpunosti se slažem).

	1	2	3	4	5
Politika poduzeća pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.					
Radni uvjeti poduzeća pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.					

Sigurnost posla pozitivno utječe na moje zadovoljstvo.					
Novčane kompenzacije pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.					
Suradnici pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.					

**11. Imate li sve materijale i opremu kako biste ispravno obavljali svoj posao? Molim zaokružite.**

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne znam
- d) Nisam siguran/a

#### **IV. OČEKIVANJA I OSOBNI RAZVOJ**

**12. Znete li što se od vas očekuje na radnom mjestu? Molim zaokružite.**

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne znam
- d) Nisam siguran/a

**13. Imate li priliku na poslu svakoga dana raditi ono u čemu ste najbolji? Molim zaokružite.**

- a) Da
- b) Ne

- 14. Jeste li ikada na sadašnjem radnom mjestu dobili priznanje ili pohvalu za dobro odrađen posao? Molim zaokružite.**
- a) Da
  - b) Ne
- 15. Je li vašem nadređenom, ili nekome na poslu, stalo do vas kao osobe? Molim zaokružite.**
- a) Da
  - b) Ne
  - c) Ne znam
  - d) Nisam siguran/a
- 16. Postoji li na radnom mjestu netko tko ohrabruje vaš razvoj? Molim zaokružite.**
- a) Da
  - b) Ne
- 17. Uzima li se na poslu vaše mišljenje u obzir? Molim zaokružite.**
- a) Da
  - b) Ne
- 18. Imate li zbog misije vaše tvrtke osjećaj da je vaš posao važan? Molim zaokružite.**
- a) Da
  - b) Ne
  - c) Ne znam
  - d) Nisam siguran/a
- 19. Jesu li vaši suradnici predani i obavljaju li svoj posao kvalitetno? Molim zaokružite.**
- a) Da
  - b) Ne
  - c) Ne znam
  - d) Nisam siguran/a
- 20. Imate li na poslu najboljeg prijatelja? Molim zaokružite.**
- a) Da
  - b) Ne
- 21. Je li netko na poslu, u posljednjih 6 mjeseci, s vama razgovarao o vašem napredovanju i razvoju? Molim zaokružite.**
- a) Da
  - b) Ne
- 22. Jeste li, u posljednjih godinu dana, na poslu imali priliku za napredak i razvoj (edukacije, obuke, treninzi...)? Molim zaokružite.**
- a) Da
  - b) Ne

**23. Postoji li nešto što bi mijenjali u svome poslu? Molim objasnite.**

---

**24. Kada bi Vam se za to pružila prilika, da li bi što mijenjali u samom poslovanju tvrtke Hedona d.o.o. i što točno? Molim da ukratko opišete.**

---

---

## V. KONKURENCIJA

**25. Molimo navedite koji je glavni proizvod/usluga Vašeg poduzeća:**

---

**26. Vaši primarni potrošači su:**

- a) Individualni potrošači
- b) Druga poduzeća
- c) Javni sektor

**27. Tržište prema kojem je Vaše poslovanje okrenuto je:**

- a) Izvozno
- b) Domaće (RH)
- c) Lokalno

**28. Kako biste ocijenili intenzitet konkurencije Vašeg poduzeća na lokalnom tržištu?**

Konkurencija ne postoji 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Intenzivna konkurencija

**29. Kako biste ocijenili intenzitet konkurencije Vašeg poduzeća na domaćem (RH) tržištu?**

Konkurencija ne postoji 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Intenzivna konkurencija

**30. U svom poslovanju redovito suradujete s dobavljačima s područja?**

- a) Da
- b) Ne

## VI. INOVACIJE I TEHNOLOGIJA

**31. U kojoj mjeri u svom redovnom poslovanju koristite Internet?**

Nimalo ne koristim 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Izrazito puno koristim

**32. Postoji li potreba u obavljanju Vaše djelatnosti za uvođenjem novih tehnologija u poslovanje Vašeg poduzeća?**

a) Ne

b) Da (*dopisati koje*) \_\_\_\_\_

**33. Koliko su sofisticirani proizvodni procesi i tehnologije koje koristite u svom redovnom poslovanju?**

Nisu uopće sofisticirani 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Vrlo su sofisticirani

**34. Jeste li u posljednje tri godine svog poslovanja provodili neki projekt ili aktivnosti vezane uz istraživanje i razvoj?**

a) Ne

b) Da, (*opisati*) \_\_\_\_\_

**35. Jeste li u posljednje tri godine svog poslovanja razvili neki novi proizvod, proces, marketinšku ili organizacijsku inovaciju?**

a) Ne

b) Da, (*opisati*) \_\_\_\_\_

**36. Što bi, po Vašem mišljenju, najviše potaklo rast poduzeća Hedona d.o.o. i nova ulaganja?**

a) Uopće ne razmišljam o ulaganjima i proširenju

b) Redovita naplata potraživanja od kupaca

c) Pravedniji zakoni koji se često ne mijenjaju

d) Manji porezi i ostala davanja koji se često ne mijenjaju

e) Pravedni javni natječaji

f) Učinkovitije sudstvo

g) Bolji pristup do investicijskih kredita banaka i niže kamate

h) Mogućnost uključivanja rizičnog (privatnog) kapitala

i) Beskamatni razvojni krediti

j) Olakšice u osiguranju garancija

k) Financijska pomoć države za nova radna mjesta

l) Besplatno /povoljno obrazovanje i savjetovanje o menadžmentu

m) Informiranje i pomoć države u internacionalizaciji poslovanja

n) Drugo: \_\_\_\_\_

**Datum ispunjavanja obrasca:**

## 11. POPIS TABLICA

Tablica 1. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika Hedone d.o.o.....	33
Tablica 2. Intenzitet konkurencije tvrtke Hedona d.o.o. na lokalnom i domaćem (RH) tržištu .....	42
Tablica 3. Korištenje interneta i sofisticiranost proizvodnih procesa i tehnologija tvrtke Hedona d.o.o. ....	43
Tablica 4. Odgovori ispitanika na pitanje o razumijevanju pojma Društveno odgovornog poduzetništva (DOP).....	50
Tablica 5. Tvrtke koje su sudionicima prve „pale na pamet“ kada se spomene DOP .....	52
Tablica 6. Definicije pojma Održivi razvoj dobivene istraživanjem.....	53
Tablica 7. SWOT analiza tvrtke Hedona d.o.o. iz Križevaca .....	82



## 12. POPIS SLIKA

Slika 1: Teorije društveno odgovornog poslovanja.....	9
Slika 2: Ciljevi održivog razvoja.....	15
Slika 3: Choco bar Hedona Križevci noću .....	25
Slika 4: Radnici tvrtke Hedona d.o.o. u proizvodnji čokolada i pralina .....	32
Slika 5: Ikein primjer odgovornog ponašanja prema okolišu .....	75

### **13. POPIS SHEMA**

Shema 1: Kratak pregled važnih dokumenata politike EU za DOP kroz povijest .....	5
Shema 2: Četiri dimenzije društvene odgovornosti .....	7
Shema 3: Model „babuške“ održivog razvoja Rogera Levetta .....	19

## 14. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Podjela zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o. prema spolu .....	29
Grafikon 2: Prosječna dob zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o. ....	29
Grafikon 3: Ukupni radni staž zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o .....	30
Grafikon 4: Radni staž ispitanika u tvrtki Hedona d.o.o. ....	30
Grafikon 5: Stupanj obrazovanja zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o. ....	31
Grafikon 6: Hijerarhija zaposlenika tvrtke Hedona d.o.o. ....	31
Grafikon 7: Saznanja ispitanika o materijalima i opremi koju imaju kako bi ispravno obavljali svoj posao.....	34
Grafikon 8: Saznanja o očekivanjima na ranom mjestu djelatnika tvrtke Hedona d.o.o. ....	35
Grafikon 9: Zaposlenici koji imaju ili nemaju priliku svakoga dana na poslu raditi ono u čemu su najbolji tvrtke Hedona d.o.o. ....	35
Grafikon 10: Zaposlenici koji su dobili priznanje ili pohvalu na sadašnjem radnom mjestu tvrtke Hedona d.o.o. ....	36
Grafikon 11: Rezultati anketnog upitnika na pitanje „Da li je Vašem nadređenom ili nekome na poslu stalo do Vas kao do osobe?“ provedenog među zaposlenicima tvrtke Hedona d.o.o. ...	36
Grafikon 12: Zaposlenici tvrtke Hedona d.o.o. koji imaju (ili nemaju) na radnom mjestu nekoga tko ohrabruje njihov razvoj .....	37
Grafikon 13: Odgovori provedenog upitnika u tvrtki Hedona d.o.o. na anketno pitanje „Da li se Vaše mišljenje na poslu uzima u obzir?“ .....	37
Grafikon 14: Ispitanici koji smatraju da je zbog misije tvrtke njihov posao važan .....	38
Grafikon 15: Ispitanici koji smatraju da su njihovi suradnici predani i da obavljaju svoj posao kvalitetno.....	38
Grafikon 16: Ispitanici koji imaju (ili nemaju) na poslu svog najboljeg prijatelja .....	39
Grafikon 17: Ispitanici s kojima je/nije netko razgovarao o njihovom napredovanju i razvoju u posljednjih šest mjeseci.....	39
Grafikon 18: Zaposlenici tvrtke Hedona d.o.o. koji su u posljednjih godinu dana imali (ili nisu) priliku za napredak i razvoj u obliku različitih edukacija, treninga, obuka i slično.....	40
Grafikon 19: Broj ispitanika koji bi/ne bi mijenjali nešto u svome poslu.....	40
Grafikon 20: Ispitanici koji bi/ne bi nešto mijenjali u poslovanju Hedone d.o.o. kada bi im se za to pružila prilika.....	41
Grafikon 21: Primarni potrošači proizvoda tvrtke Hedona d.o.o. Križevci .....	41
Grafikon 22: Tržište tvrtke Hedona d.o.o. Križevci.....	42

Grafikon 23: Suradnja s dobavljačima s područja .....	43
Grafikon 24: Potreba za uvođenjem novih tehnologija u tvrtku Hedona d.o.o.....	44
Grafikon 25: Provođenje projekata i aktivnosti vezanih uz istraživanje i razvoj u protekle tri godine u tvrtki Hedona d.o.o. ....	44
Grafikon 26: Razvoj novih proizvoda, procesa, marketinških ili organizacijskih inovacija u protekle tri godine u tvrtki Hedona d.o.o. ....	45
Grafikon 27: Opcije i mogućnosti koje bi prema mišljenju ispitanika najviše potaknule rast i nova ulaganja poduzeća Hedona d.o.o. ....	46
Grafikon 28: Ispitivanje javnog mnijenja: podjela sudionika prema spolu.....	47
Grafikon 29: Dobna struktura ispitanika .....	48
Grafikon 30: Obrazovna struktura ispitanika .....	49
Grafikon 31: Županije iz kojih dolaze sudionici istraživanja.....	50
Grafikon 32: Broj ispitanika koji su (ili nisu) čuli za tvrtku Hedona d.o.o. iz Križevaca.....	54
Grafikon 33: Rezultati odgovora na pitanje „Znate li da je tvrtka Hedona d.o.o. iz Križevaca jedna od tri integrativne radionice u Hrvatskoj?“ .....	55
Grafikon 34: Osnivač tvrtke Hedona d.o.o. iz Križevaca .....	56
Grafikon 35: Saznanja ispitanika o tome tko su većinom zaposlenici tvrtke Hedona d.o.o. iz Križevaca.....	56
Grafikon 36: Saznanja ispitanika o tome koliko tvrtka Hedona d.o.o. iz nudi proizvoda u svom asortimanu .....	57
Grafikon 37: Ispitanici koji su kupili i/ili kušali ili (ne)namjeravaju Hedonine proizvode .....	58
Grafikon 38: Ispitanici koji su (ili nisu) znali/koristili mogućnost izrade personaliziranih Hedoninih proizvoda .....	58
Grafikon 39: Kvaliteta usluge izrade personaliziranih proizvoda tvrtke Hedona d.o.o. ....	59
Grafikon 40: Kvaliteta Hedoninih čokolada .....	59
Grafikon 41: Kvaliteta Hedoninih pralina.....	60
Grafikon 42: Omjer cijena i kvaliteta Hedoninih proizvoda.....	60
Grafikon 43: Cijene Hedoninih proizvoda .....	61
Grafikon 44: Kvaliteta Hedoninih proizvoda.....	61
Grafikon 45: Saznanja ispitanika o ručnoj izradi čokolada i pralina tvrtke Hedona d.o.o.....	62
Grafikon 46: Razina kvalitete Hedoninih proizvoda s vremenom .....	62
Grafikon 47: Bi ste li preporučili Hedonine proizvode Vašim prijateljima? .....	63
Grafikon 48: Ocjena dostupnosti Hedoninih proizvoda.....	64
Grafikon 49: Prepoznatljivost Hedoninih proizvoda na prodajnim mjestima.....	64

Grafikon 50: Ostvarivanje kontakta s tvrtkom Hedona d.o.o.....	65
Grafikon 51: Ocjena komunikacije s tvrtkom Hedona d.o.o.....	65
Grafikon 52: Informacije o uspostavljanju kontakata bez poteškoća s tvrtkom Hedona d.o.o.	66
Grafikon 53: Informacije o naručivanju proizvoda tvrtke Hedona d.o.o. putem interneta .....	66
Grafikon 54: Zadovoljstvo online naručivanja proizvoda tvrtke Hedona d.o.o. ....	67
Grafikon 55: Odgovori tvrtke Hedona d.o.o. na zahtjev/upit korisnika u određenom roku ....	67
Grafikon 56: Komunikacija sa zaposlenicima u tvrtki Hedona d.o.o. ....	68
Grafikon 57: Ocjena promocije Hedoninih proizvoda .....	68
Grafikon 58: Prepoznatljivost loga i „branda“ tvrtke Hedona d.o.o. ....	69
Grafikon 59: Postotak ispitanika koji su posjetili Choco bar u Križevcima .....	69
Grafikon 60: Zadovoljstvo uslugama u Choco baru .....	70
Grafikon 61: Zadovoljstvo osobljem u Choco baru u Križevcima .....	70
Grafikon 62: Zadovoljstvo cijenama u Choco baru u Križevcima.....	71
Grafikon 63: Postotak ispitanika koji bi Choco bar u Križevcima preporučili svojim prijateljima .....	71
Grafikon 64: Reklamacije u vezi Hedoninih proizvoda.....	72
Grafikon 65: Reklamacije vezane uz Choco bar Hedona.....	72
Grafikon 66: Rješavanje slučajeva reklamacija u Hedoni d.o.o.....	73

## **TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA**

**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Sveučilišni diplomski studij, smjer Agroekonomika**

**Diplomski rad**

**Društveno odgovorno poduzetništvo i održivi razvoj: Hedona - križevačka čokolaterija**

**Ivana Hrg Matušin**

### **Sažetak**

Prepoznajući društveno odgovorno poduzetništvo kao novi oblik poduzetničke aktivnosti koji pristupa postojećim društvenim problemima na drugačiji, inovativan način i kombinirajući postojeće resurse potičući zapošljavanje osoba s invaliditetom, doprinoseći borbi protiv njihova siromaštva, konkurentnosti, očuvanja resursa i povećanju razine kvalitete života osoba s invaliditetom – Udruga osoba s invaliditetom Križevci, u svojem projektu „Chocolateria Cris“ iz 2012. godine, utvrdila je sve pripremne radnje za osnivanjem društvenog odgovornog poduzeća „Hedona“ d.o.o. Križevci, s osnovnim ciljem zapošljavanja osoba s invaliditetom, čija bi osnovna djelatnost bila proizvodnja čokolada, pralina i ostalih konditorskih proizvoda.

Osnivanjem „Hedone“ križevačke čokolaterije i njenim razvojem kroz šest godina, ispunjavane su sve zakonske pretpostavke za osnivanjem integrativne radionice. Osnivanjem jednog takvog društveno odgovornog poduzeća i integrativne radionice uređeno je takvo poduzeće koje je prvenstveno usmjereno na društveno korisno dobro, tj. dobrobit za svakog zaposlenika i kontinuiranu mogućnost razvoja kako zaposlenika, tako i tvrtke. Kako bi primjenjivali inovacije u tehnološkom razvoju tvrtke, organizacijom rada i planom rada, uz podršku stručne djelatnice u integrativnoj radionici, ostvareni su svi preduvjeti: za zadovoljstvom radnika, sudjelovanjem zaposlenika u osmišljavanju novih proizvoda i usluga uz osiguranje edukacije zaposlenika.

**Rad je izrađen pri:** Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Tihana Sudarić

**Broj stranica:** 111

**Broj grafikona:** 66

**Broj slika:** 5

**Broj tablica:** 7

**Broj shema:** 3

**Broj literaturnih navoda:** 44

**Broj priloga:** 1

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poduzetništvo, Hedona d.o.o., osobe s invaliditetom, križevačka čokolaterija, integrativna radionica

**Datum obrane:** 11. rujna 2019.

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

- 1. izv. prof. dr. sc. Snježana Tolić, predsjednik**
- 2. izv. prof. dr. sc. Tihana Sudarić, mentor**
- 3. prof. dr. sc. Jadranka Deže, član**

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek, Sveučilištu u Osijeku, Vladimira Preloga 1.

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**  
**Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek**  
**University Graduate Studies, course Agroecconomics**

**Graduate thesis**

Corporate Social entrepreneurship and sustainable development: Hedona Ltd Chocolaterie –  
social enterprise from Križevci

Ivana Hrg Matušin

### **Abstract:**

The paper explores the notion of social entrepreneurship that emerges as a form of entrepreneurship that is not aimed at personal gain or profit maximization, but rather as a focus on social values. Its definitions, development and dissemination are presented.

Recognizing such socially responsible entrepreneurship as a new form of entrepreneurial activity that approaches existing social problems in a different, innovative way and combines existing resources by promoting the employment of persons with disabilities, contributing to combating their poverty, increasing their competitiveness, preserving resources and increasing the quality of life of persons with disabilities - Association of persons with disabilities Križevci, in its project "Chocolateria Cris", which started in 2012 identified all preparatory actions for the establishment of socially responsible company "Hedona" Ltd Križevci, with the main objective of employing persons with disabilities, whose main activity would be the production of chocolates, pralines and other confectionery products.

The establishment of the "Hedona" chocolate factory and its development over six years, fulfilled all legal requirements for the establishment of an integrated workshop. The establishment of such a socially responsible enterprise and an integrative workshop has regulated such an enterprise, which is primarily focused on the social benefits, i.e. the well-being for each employee and the continuous development of both employees and the company. In order to apply technological innovations in the technological development of the company, all preconditions have been achieved through the organization of work and work plan and with the support of a professional employee in an integrative workshop: employee satisfaction, employee participation in designing new products and services while ensuring employee education.

**Thesis performed at:** Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

**Mentor:** Ph.D. Tihana Sudarić, associate professor

**Number of pages:** 111

**Number of figures:** 66

**Number of pictures:** 5

**Number of tables:** 7

**Number of schemes:** 3

**Number of references:** 44

**Number of appendices:** 1

**Original in:** Croatian

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Hedona Ltd, persons with disabilities, Križevci chocolatiers, integrative workshop

**Thesis defended on date:** 11<sup>th</sup> September 2019

### **Reviewers:**

**1. Ph.D. Snježana Tolić, associate professor, president**

**2. Ph.D. Tihana Sudarić, associate professor, mentor**

**3. Ph.D. Jadranka Deže, full professor, member**

**Thesis deposited at:** Library, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek, Josip Juraj Strossmayer, University of Osijek, Vladimira Preloga 1.