

## MEĐUOVISNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG PONAŠANJA I POSLOVNE USPJEŠNOSTI

*Pino Ivić<sup>1</sup> & Dragana Grubišić<sup>2</sup>*

UDK /UDC: 658.5:666.9](497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L61

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 04. veljače 2013. / February 04, 2013

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 10. prosinca 2013. / December 10, 2013

### **Sažetak**

*U ovom radu ispitala se međuovisnost primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja i uspješnosti poslovanja najznačajnijeg regionalnog predstavnika cementne industrije u Republici Hrvatskoj, s jedne strane, te stavovi različitih skupina dionika o efektima primijenjenog koncepta na društvenu, ekonomsku i ekološku komponentu poslovanja promatrane kompanije, s druge strane. Istraživanje je napravljeno na primjeru kompanije Cemex Hrvatska d.d. Istraživanje uspješnosti poslovanja kompanije Cemex obavljeno je pomoću četiri pokazatelja profitabilnosti (efikasnost poslovanja) te pomoću KPI pokazatelja (efektivnost poslovanja). Ispitivanje stavova različitih dionika (uprave, menadžera, izvršnih radnika, susjeda/građana te lokalne samouprave) o razvijenosti ekološke, socijalne i ekonomske komponente društveno odgovornog ponašanja kompanije provedeno je anketom, koju je ispunilo 506 ispitanika. Rezultati su pokazali da je Cemex Hrvatska d.d. uvođenjem društveno odgovornog ponašanja podigao svoje poslovanje na višu razinu. Uspio je ostvariti, čak i prije postavljenih rokova, sve pokazatelje efektivnosti, dok su pokazatelji efikasnosti pokazali stagnaciju, odnosno, dijelom, čak i smanjenje, što se moglo očekivati s obzirom na prisutnu globalnu krizu. S druge strane, utvrđeno je da se stavovi dionika statistički značajno razlikuju u poimanju razvijenosti komponenti društveno odgovornog ponašanja kompanije Cemex Hrvatska d.d. Tako uprava i menadžeri Cemexa najbolje ocjenjuju rezultate primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja, nakon njih dolaze zaposlenici Cemexa, zatim građani/susjedi udaljeni od tvornice od 3 km i više od toga, a najlošije ocjene dali su predstavnici lokalne samouprave.*

**ključne riječi:** *društveno odgovorno ponašanje, efikasnost i efektivnost poslovanja, stavovi dionika.*

<sup>1</sup> Pino Ivić, mr.oec., Cemex Hrvatska d.d., E-mail: [pino.ivic@cemex.com](mailto:pino.ivic@cemex.com)

<sup>2</sup> Dr. sc. Dragana Grubišić, redovita profesorica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, E-mail: [grubisic@efst.hr](mailto:grubisic@efst.hr)

## 1. UVOD

Društveno odgovorno ponašanje danas je u središtu znanstvene i stručne javnosti kako u svijetu, tako i u Republici Hrvatskoj. U razvijenim zemljama svijeta i Europe o ovoj temi se znatno više pisalo i istraživalo, nego u našoj zemlji. Stječe se dojam da je kod naše znanstvene javnosti društvena odgovornost kompanija dobro i jasno definirana, ali tehnike, ponašanja i postupci kojima se ona pokušava ostvariti u praksi otkrivaju da taj koncept ili nije ili ga se ne želi dobro shvatiti. Tome u prilog idu sljedeća pitanja: Može li se kompanija koja obmanjuje svoje kupce na način da im obeća nešto što ne može ispuniti ili nešto što nije istina nazvati društveno odgovornom? Je li kompanija čiji proizvodi štete zdravlju društveno odgovorna, bez obzira na to što donira znatan novac za, primjerice, dječje vrtiće, nezbrinutu djecu ili slično? Je li društveno odgovorna kompanija ona koja iskorištava svoje dobavljače, ne plaća im račune i slično, bez obzira na to što pridonosi promicanju određenih vrijednosti?

Odgovore na postavljena pitanja nije teško dati jer zasigurno navedena ponašanja nisu društveno odgovorna i dugoročno takve kompanije neće imati dobru poziciju na tržištu. Razlog tome je što u takve „neodgovorne“ kompanije (Ristić, B., 2009.): ljudi neće željeti doći raditi; neće biti ponosni na svoj posao; a klijenti, odnosno kupci će ih izbjegavati.

Polazeći od temeljnih postavki društveno odgovornog poslovanja, ovim radom htjelo se istražiti koliko je koncept društveno odgovornog ponašanja zaživio u našem gospodarstvu i kako se odražava na ekološku, socijalnu i ekonomsku komponentu poslovanja. Autori ovog rada pošli su od pretpostavke da se u svim djelatnostima treba značajnije promijeniti odnos prema zaposlenicima, okolišu i društvenoj zajednici kako bi tvrtke mogle uspješnije poslovati, a kupci/korisnici proizvoda i usluga biti zadovoljniji.

Kao objekt istraživanja izabrana je cementna industrija, odnosno njezin najznačajniji predstavnik na području Republike Hrvatske – kompanija Cemex. Tvornice cementa, osim toga što su tradicionalno imale negativan utjecaj na okoliš, imale su i druge negativne aspekte poslovanja, kao što su nedovoljna briga o zaposlenicima, uvjetima rada, netransparentan odnos prema društvenoj zajednici i slično. Shvaćajući ozbiljnost problema s kojima su se susretala poduzeća cementne industrije, istraživanjem se htjelo spoznati koliko su promjene, koje su nastale u ovoj industriji, stvarne (što se događa s efikasnošću i efektivnošću), kako ih percipiraju djelatnici cementne industrije (zaposlenici i menadžeri), a kako ostali dionici (građani/susjedi i lokana samouprava).

## 2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST I USPJEŠNOST POSLOVANJA

Nastanak i primjena koncepta društveno odgovornog ponašanja ne može se točno odrediti jer se on polako razvijao tijekom povijesti. Usporedno s razvojem industrije, koja je koristila okoliš i ljude za ostvarivanje svojih ciljeva, odnosno profita, razvijala se svijest ljudi o potrebi zaštite tog istog okoliša i ljudi koji neposredno ili posredno pridonose uspjehu pojedine industrije.

Definicije društvene odgovornosti različite su kako u različitim zemljama, tako i među različitim autorima. Tako se u Gani društveno odgovorno ponašanje definira kao „kapacitet za razvoj održivog okruženja koje poštuje kulturne razlike i pronalazi poslovne prilike u izgradnji vještina zaposlenika, zajednice i vlade” ([www.odgovornost.ba/tekst/4/definicija.html](http://www.odgovornost.ba/tekst/4/definicija.html)). Na Filipinima društveno odgovorno ponašanje je „koncept o biznisu koji daje natrag društvu” ([www.iblf.org.coorruption](http://www.iblf.org.coorruption)). U Sjedinjenim Američkim Državama, društveno odgovorno ponašanje je, tradicionalno, definirano više u smislu filantropskog modela gdje kompanije ostvaruju profit i izvršavaju svoje obveze plaćanja poreza, a određeni udio u dobiti doniraju za dobrotvorne svrhe. Europski model je puno više usmjeren na strategije i operacije, kako bi se „core” biznis odvijao na društveno odgovoran način.

Brojne organizacije koje rade na području društvene odgovornosti definiraju je na različite načine (Čorić, G., 2008.). Tako, *Europska komisija* u svojim Smjernicama za politiku društvene odgovornosti kompanija (EC White Paper on Corporate Social Responsibility) društvenu odgovornost kompanija definira kao „koncept prema kojem kompanija na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću).”

*World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* koncept društvene odgovornosti poduzetnika opisuje kao „opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života.”

*International Business Leaders Forum (IBLF)* smatra da je društvena odgovornost „promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz istovremeno svodenje negativnih učinaka na minimum.“

Slično kao i različite organizacije, i različiti autori, koji se bave društvenom odgovornošću, definiraju je različito. Tako, Pavić Rogošić (Pavić\_Rogošić, L., 2011) smatra da je društvena odgovornost koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi pridonositi boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.

Kotler i Lee (Kotler, P., Lee, N., 2007) tvrde da je društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju i dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Za korporativne društvene inicijative smatraju da su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenju obveza prema društveno odgovornom poslovanju.

Iz svega navedenog može se zaključiti da biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obveze, već ići i preko toga, investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose s dionicima. Investiranje u tehnologije koje nisu opasne za okoliš može pridonijeti konkurentnosti kompanije. U socijalnoj sferi, ulaganje u obrazovanje, radne uvjete te usvajanje dobrih odnosa sa zaposlenicima, također, može pridonijeti proizvodnosti. S druge strane, u zemljama u kojima uopće ne postoje propisi, takva praksa može dovesti do usvajanja zakonskog okvira za socijalno odgovornu praksu.

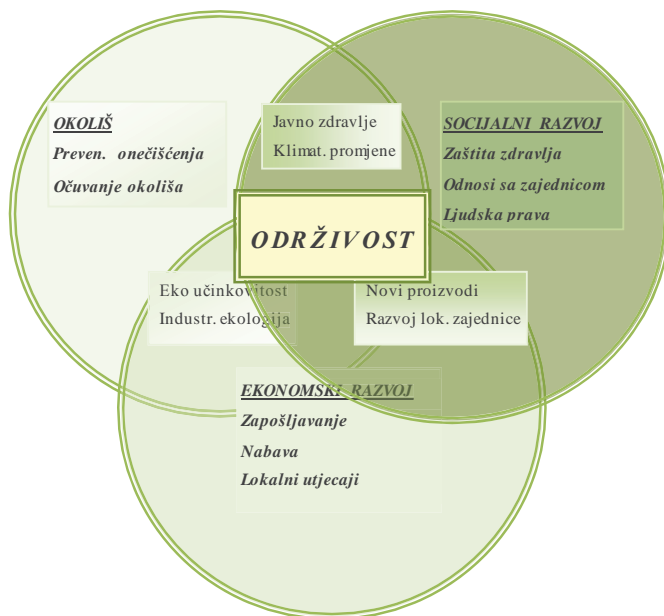
Uspješnost poslovanja neke kompanije može se procijeniti na različite načine, ovisno o tome s kojeg se stajališta (ekonomskog, tehničkog, umjetničkog, pravnog, itd.) promatra njezino poslovanje. Promatrajući s ekonomskog stajališta, odnosno pozicija tržišne ekonomije, može se reći da se, još od početaka poslovanja, uspjeh temeljio na osnovnom ekonomskom načelu „*ostvariti što veći rezultat, sa što manjim ulaganjima.*“ Mjere uspješnosti, čiji su se pokazatelji koristili u ovom radu, jesu: efikasnost i efektivnost. Poznati ekonomist Peter F. Drucker definirao je efikasnost kao obavljanje stvari na pravi način, a efektivnost kao obavljanje pravih stvari (Drucker P., 1973.). U tom smislu, za pokazatelje efikasnosti izabrani su pokazatelji profitabilnosti, a za pokazatelje efektivnosti ciljevi koji se trebaju ostvariti na područjima bitnima za poslovanje poduzeća. Više o tim pokazateljima bit će riječi u nastavku rada.

### 3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG PONAŠANJA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA

#### 3.1. Cementna industrija i društveno odgovorno ponašanje

Sve stroži zakonski zahtjevi za društveno odgovornim ponašanjem, koji pridone realizaciji programa održivog razvoja, postavili su nove izazove pred cementnu industriju. Pritisnuta globalnom krizom i navedenim zahtjevima, ova strateški važna

**Slika 1:** Održivost kroz upravljanje ekonomskim i socijalnim elementima te okolišem



Izvor: Verbanec, R., Dalmacijacement sustainability management system, 2008., Split, str. 4.

industrija, provođenjem niza aktivnosti u posljednjih desetak godina, razvila je dobru učinkovitost s trajnim opredjeljenjem prema daljnjem poboljšanju. Strategija cementne industrije, usmjerena je k istodobnom osiguranju uspješnosti i održivosti, na način da uz stalni napredak u kvaliteti proizvoda, ekonomičnosti proizvodnje, štednji prirodnih resursa, čini značajne napore da društveno odgovornim ponašanjem ostvari ciljeve vezane uz zaštitu okoliša i održivi razvoj.

Osnovni interes Cemexa, kao i svake druge kompanije, jest osiguranje profita svojim vlasnicima. Upravo taj profit omogućuje unapređenje poslovanja te zdravo i sigurno radno okruženje za sve zaposlenike, ulaganje u razvoj lokalne zajednice te očuvanje okoliša. Sustav upravljanja održivim razvojem je sustav koji uključuje ljude, procedure i praksu u formalnu strukturu koja osigurava ostvarenje principa održivog razvoja. Održivi razvoj za Cemex znači ostvariti dugoročni poslovni uspjeh aktivnim upravljanjem ekonomskim i socijalnim područjem te okolišem, što se može uočiti na Slici 1.

### 3.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje utjecaja društveno odgovornog ponašanja na uspješnost poslovanja provedeno je na primjeru multinacionalne kompanije Cemex u Republici Hrvatskoj. Cemex Hrvatska d.d., ex Dalmacijacement, jedna je od rijetkih, velikih, kompanija na području Splitsko - dalmatinske županije, koja je prošla kroz tranzicijske promjene i nastavila uspješno poslovati. Problemi pred vodećom strukturom u Cemexu zadnjih godina su dosta veliki jer, uz zahtjeve za uspješnim, odnosno profitabilnim poslovanjem, moraju zadovoljiti sve glasnije zahtjeve interesnih skupina, kao i lokalne zajednice za društveno odgovornim ponašanjem.

Upravo pojmovi „uspješnost poslovanja“ i „društveno odgovorno ponašanje“ predstavljali su polazište za nastanak ovog rada. Istraživanjem se htjelo ispitati postoji li i kakva je veza između ova dva pojma, odnosno koliko na uspješnost poslovanja utječe društveno odgovorno ponašanje izabrane kompanije. Ovdje je važno istaknuti da je Cemex svojim dolaskom u Republiku Hrvatsku, u lipnju 2005., intenzivirao postojeće i potaknuo nove aktivnosti za unapređenje društveno odgovornog ponašanja kompanije, mada su elementi društveno odgovornog ponašanja postojali kako u cementnoj industriji, tako i u Dalmacijacementu od njegovih početaka. Istraživanje utjecaja društveno odgovornog ponašanja na uspješnost poslovanja Cemexa napravljeno je u dva dijela:

- ❖ U prvom je ispitana uspješnost rada kompanije preko pokazatelja efikasnosti i efektivnosti. Efikasnost je ispitana analizom pokazatelja profitabilnosti, dok je efektivnost ispitana preko ključnih pokazatelja poslovanja. Za ispitivanje ove veze, postavljena je jedna osnovna i dvije pomoćne hipoteze:

*H 1. Primjena politike društveno odgovornog ponašanja povećava poslovnu uspješnost kompanije.*

*H 1.1. Postoji pozitivna veza između društveno odgovornog ponašanja i efikasnosti poslovanja kompanije.*

### *H 1.2. Postoji pozitivna veza između društveno odgovornog ponašanja i efektivnosti kompanije.*

Analiza je napravljena za razdoblje od 2000. do 2010. Ključna godina u analizi efekata društveno odgovornog ponašanja je 2007. Do te godine društveno odgovorno ponašanje se deklarativno i nekontinuirano provodilo u praksi poslovanja Cemexa, dok prava njegova primjena kreće potpisivanjem *Izjave o održivom razvoju* i obvezom pisanja *Godišnjeg izvješća*, dakle od 2007.

- ❖ U drugom dijelu ispitivani su stavovi različitih dionika o razvijenosti ekološke, socijalne i ekonomske komponente društveno odgovornog ponašanja, čime se htjelo ispitati postoje li razlike u stavovima menadžera, zaposlenika, građana i lokalne samouprave o društveno odgovornom ponašanju Cemexa i jesu li te razlike značajne.

Pošlo se od pretpostavke da svi dionici, zainteresirani za rad kompanije, neće imati isti stav o utjecaju društveno odgovornog ponašanja na različite segmente utjecaja, tj. na ekološku, ekonomsku i društvenu komponentu. U tom smislu testirala se sljedeća hipoteza:

### *H 2. Između različitih dionika postoje različiti stavovi o razvijenosti društveno odgovornog ponašanja.*

Podaci za ovo istraživanje prikupljeni su iz dva izvora. Prvi izvor bile su službe unutar kompanije, Intranet portal Cemex Plaza, Internet, te godišnja izvješća o poslovanju i održivosti. Ovi podaci služili su za izračunavanje pokazatelja efikasnosti i efektivnosti.

Drugi izvor bila je anketa kojom su ispitani stavovi različitih skupina dionika. Anketa je imala dva dijela. U prvom dijelu bila su četiri pitanja s općim podacima o anketiranoj osobi, dok je drugi dio sadržavao dvadeset i pet tvrdnji podijeljenih u tri područja (ekološka, ekonomska i socijalna komponenta društveno odgovornog ponašanja kompanije Cemex Hrvatska d.d.). Tvrdnje su imale ponuđene intenzitete slaganja od jedan (uopće se ne slažem) do pet (potpuno se slažem), a istraživanje je provedeno u razdoblju od listopada do prosinca 2011.

Prikupljeni podaci obrađeni su različitim statističkim metodama. Za ispitivanje razlike u efikasnosti i efektivnosti prije i poslije uvođenja društveno odgovornoga ponašanja korištena je deskriptivna statistika, dok je inferencijalna statistika urađena informativno, jer za nju nije bilo dovoljno podataka. Tu je pažnja usmjerena na praktično značenje.

Za ispitivanje razlike u stavovima glede aktivnosti CEMEXA između različitih skupina (po dionicima, stupnju obrazovanja, spolu i godinama starosti) korištena je analiza varijance s jednim promjenjivim faktorom za nezavisne uzorke. Za razinu signifikantnosti korišteno je uglavnom uobičajenih 5%, a tamo gdje je to bilo praktično interesantno, za analizu je uzeta granica signifikantnosti 10%. Obrada je napravljena statističkim paketom SPSS 17.0.

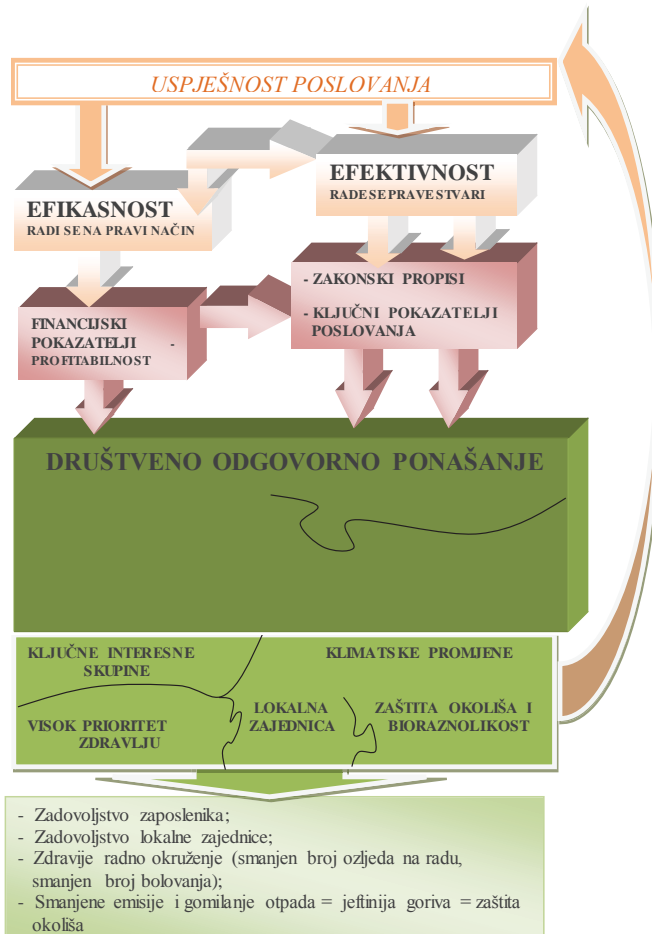
Model međuovisnosti društveno odgovornog ponašanja i uspješnosti kompanije, sa svojim pokazateljima prikazan je na Slici 2. Pokazatelji efikasnosti, koji su ispitani u ovom radu, jesu:

- neto profitna marža;
- temeljna snaga zarade;
- povrat na ukupnu imovinu (ROA) i
- povrat na vlastiti kapital (ROE).

Područja unutar kojih su ispitani pokazatelji efektivnosti jesu:

- klimatske promjene (4 pokazatelja);
- lokalni utjecaj na okoliš (5 pokazatelja);
- zdravlje i sigurnost na radu (3 pokazatelja).

**Slika 2:** Prikaz međuovisnosti društveno odgovornog ponašanja i uspješnosti poslovanja



Izvor: Autori

Stavovi različitih skupina dionika odnosili su se na razvijenosti pojedinih komponenti društveno odgovornog ponašanja kompanije, i to na razvijenost:

- društvene;
- ekonomske i
- ekološke komponente.

### 3.3. Rezultati istraživanja

#### 3.3.1. Utjecaj društveno odgovornog ponašanja na uspješnost poslovanja

Kako je već navedeno, za istraživanje utjecaja društveno odgovornog ponašanja na uspješnost poslovanja korišteni su pokazatelji efikasnosti (profitabilnosti) i pokazatelji efektivnosti. Prva pomoćna hipoteza glasila je da *postoji pozitivna veza između društveno odgovornog ponašanja i efikasnosti poslovanja kompanije*, što znači da bi, kao posljedica društveno odgovornog poslovanja, trebala proizaći veća efikasnost kompanije.

Profitabilnost kompanije ispitivala se za razdoblje od 11 godina (od 2000. do 2010.), s tim da je 2007. bila prekretnica, odnosno godina od koje je koncept društveno odgovornog ponašanja kompanije zaživio u pravom smislu te riječi. Od te godine kompanija potpuno primjenjuje i kontrolira provođenje navedenog koncepta, te bi njezina uspješnost, mjerena izabranim pokazateljima trebala biti veća u odnosu na razdoblje do 2007. godine. Testiranje razlika vrijednosti promatranih pokazatelja profitabilnosti napravljeno je ANOVA testom, a rezultati su prikazani u Tablici 1.

**Tablica 1:** Prosječne vrijednosti i test signifikantnosti pokazatelja efikasnosti

Pokazatelji profitabilnosti	Godine	Broj uzoraka	Prosječna vrijednost (%)	Signifikantnost
1. Neto profitna marža	2000.- 2006.	7	8,95	p > 0,05
	2007.- 2010.	4	7,10	
2. Temeljna zarada kompanije	2000.- 2006.	7	5,38	p > 0,05
	2007.- 2010.	4	4,15	
3. ROA	2000.- 2006.	7	4,85	p > 0,05
	2007.- 2010.	4	3,40	
4. ROE	2000.- 2006.	7	6,00	p > 0,05
	2007.- 2010.	4	4,39	

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz Tablice 1. može se uočiti da su, uvođenjem koncepta društveno odgovornog poslovanja u razdoblju od 2007. do 2010., prosječne vrijednosti sva četiri pokazatelja profitabilnosti, i to: neto profitne marže, temeljne snage zarade kompanije, povrata na ukupnu imovinu te povrata na vlastiti kapital zabilježili pad u odnosu na razdoblje od 2000. do 2006., kad taj koncept nije bio u punoj primjeni. Mada razlike u izračunanim prosječnim vrijednostima upućuju na njihovu značajnost, testiranjem se to nije potvr-



dilo, jer je broj opservacija prije i poslije uvođenja koncepta društveno odgovornog poslovanja bio relativno mali.

Jedno od objašnjenja zašto se uvođenjem koncepta društveno odgovornog ponašanja nije povećala profitabilnost može se naći u globalnoj krizi koja je zahvatila cjelokupni građevinski sektor, što je uzrokovalo smanjenje potražnje za cementom. Sukladno navedenom *ne može se prva pomoćna hipoteza jednostrano niti odbaciti niti prihvatiti*. Mada kompanija, prema odabranim pokazateljima, nije iskazala povećanu efikasnost u razdoblju od 2007. do 2010., razlika u ostvarenoj profitabilnosti prije 2007. nije statistički značajna. Također, uvjeti poslovanja nakon 2008. bili su izuzetno nepovoljni. Globalna kriza imala je veliki utjecaj na lošije prodajne rezultate, dok je veliko povećanje cijene energenata istovremeno značajnije povećalo troškove poslovanja. U takvoj situaciji društveno odgovornim ponašanjem postigle su se znatne uštede upotrebom alternativnih sirovina i goriva, a isto tako značajno se poboljšala energetska učinkovitost kako bi se održala kakva-takva proizvodnja.

**Tablica 2:** Pregled ključnih pokazatelja i globalnih ciljeva

Ključni pokazatelji	Cemexovi globalni ciljevi
<p><b>Klimatske promjene:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisija CO<sub>2</sub>/t proizvoda</li> <li>• <i>Energenti</i> -udio alternativnih goriva:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-udio fosilnih goriva (AFF)</li> <li>-udio biomase (BF)</li> </ul> </li> <li>• <i>Energetska učinkovitost:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>-utrošak toplinske energije,</li> <li>-utrošak električne energije,</li> <li>-utrošak vode.</li> </ul> </li> <li>• <i>Smanjenje emisija-Klinker faktor</i></li> </ul>	<p>Do 2015. godine postići vrijednost 602 kg/t proizvoda 15% do 2015. god. (AFF 10%, BF 5%) 23% do 2020. god. (AFF 15%, BF 8%) Postići BAT vrijednosti do 2015.</p> <p>Kontinuirano smanjivati utrošak, 5% do 2020. Kontinuirano smanjivati utrošak Kontinuirano smanjenje (nove vrste cementa)</p>
<p><b>Lokalni utjecaj na okoliš:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekultivacija rudnika - aktivne lokacije s planom rekultivacije</li> <li>• Vizualno uređenje tvornica</li> <li>• Zrak- mjerenje emisija: % proizvedenog klinkera u pećima s kontinuiranim mjerenjima emisija prašine, NO<sub>x</sub> i SO<sub>x</sub></li> <li>• Zrak-smanjenje specifičnih emisija uzimajući kao osnovu 2005.</li> <li>• Veza sa lokalnom zajednicom</li> </ul>	<p>82% do 2010. i 100% do 2015. Kontinuirano</p> <p>50% do 2010. i 100% do 2015. -za prašinu: 155 gr/t klinkera do 2015. -za NO<sub>x</sub>: 1.667 gr/t klinkera do 2015. -za SO<sub>x</sub>: 519 gr/t klinkera do 2015. Kontinuirano ulaganje u razvoj zajednice</p>
<p><b>Zdravlje i sigurnost (zaštita na radu):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omjer ozljeda na radnom mjestu za zaposlenike (LTI)<sup>3</sup></li> <li>• Udio zaposlenika koji idu na sistematske preglede</li> <li>• Operacije sa sigurnosnim programom treninga za vozače</li> </ul>	<p>2,5 za 2010. godinu 100% za 2015. godinu 100% za 2010. godinu</p>

Izvor: KPI, Cemex Hrvatska d.d.

Pokazatelji kojima se mjerio stupanj ostvarenja postavljenih ciljeva, odnosno efektivnost poslovanja, temeljili su se na Ključnim pokazateljima poslovanja, proizašlim

<sup>3</sup> Za milijun radnih sati.

iz Inicijative o održivom razvoju cementne industrije. Cemex je, naime, na globalnoj razini uspostavio ključne pokazatelje održivosti i postavio mjerljive ciljeve te rokove za poboljšanje, odnosno smjernice koje trebaju slijediti sve zemlje u kojima Cemex posluje (Tablica 2). Navedene vrijednosti poslužile su za testiranje druge pomoćne hipoteze koja kaže da *postoji pozitivna veza između društveno odgovornog ponašanja i efektivnosti poslovanja kompanije*.

Da bi se provjerila druga pomoćna hipoteza, svi prethodno navedeni pokazatelji efektivnosti poslovanja Cemexa statistički su obrađeni za razdoblje od 2000. do 2006. i od 2007. do 2010., a testiranje razlika vrijednosti promatranih pokazatelja obavljeno je ANOVA testom. Rezultate tog testiranja prikazuje Tablica 3.

**Tablica 3:** Prosječne vrijednosti i test signifikantnosti pokazatelja efektivnosti

Pokazatelji efektivnosti	Godine	Broj uzoraka	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Signifikantnost „p”
1. Neto specifična emisija CO <sub>2</sub> (kg/t cementa)	2000.- 2006.	7	669,43	19,527	0,312
	2007.- 2010.	4	658,00	10,392	
2. Ukupno alternativnih goriva (%)	2000.- 2006.	7	0,20	0,380	0,058
	2007.- 2010.	4	5,42	6,625	
3. Specifični trošak toplinske energ. (MJ/t klinkera)	2000.- 2006.	7	3.511,14	58,033	0,046
	2007.- 2010.	4	3.429,75	52,041	
4. Specifični trošak električne energ. (kWh/t cementa)	2000.- 2006.	7	114,10	4,047	0,049
	2007.- 2010.	4	108,89	2,752	
5. Utrošak vode u sve tri tvornice (000 m <sup>3</sup> )	2000.- 2006.	6	1.118	659	0,060
	2007.- 2010.	4	381	34	
6. Kretanje klinker faktora (%)	2000.- 2006.	7	80,60	1,15	0,010
	2007.- 2010.	4	74,96	2,90	
7. Aktivne lokacije s planom uređenja (%)	2000.- 2006.	7	11,43	11,07	p < 0,001
	2007.- 2010.	4	75,00	20,82	
8. % proizvodnje s kontinuiranim mjerenjem emis.	2000.- 2006.	7	64,29	47,56	0,176
	2007.- 2010.	4	100,00	0	
9. Specifična emisija NOx (g/t klinkera)	2000.- 2006.	6	2.219,83	175,64	0,304
	2007.- 2010.	4	2.059,75	290,80	
10. Specifična emisija SOx (g/t klinkera)	2000.- 2006.	6	153,50	33,70	0,066
	2007.- 2010.	4	216,00	60,21	
11. Specifična emisija prašine (g/t klink.)	2000.- 2006.	5	298,40	139,40	0,007
	2007.- 2010.	4	32,40	9,40	
12. Ukupno ulaganje u razvoj lokalne zajednice (kn)	2000.- 2006.	7	2.523.251	1.054.657	0,004
	2007.- 2010.	4	7.249.892	3.030.107	
13. Broj ozljeda na radnom mjestu	2000.- 2006.	7	22,57	11,31	0,007
	2007.- 2010.	4	2,25	1,50	
14. % zaposlenika koji ide na sistem. preglede	2000.- 2006.	7	40,14	11,20	p < 0,001
	2007.- 2010.	4	73,50	12,07	
15. % vozača u programu obuke	2000.- 2006.	7	0	0	p < 0,001

Izvor: Rezultati istraživanja

Uzme li se, zbog malog broja opservacija, granica signifikantnosti  $p < 0,1$ , onda se iz Tablice 3. može zaključiti da kod većeg broja pokazatelja efektivnosti postoji statistički značajna razlika u ostvarenim vrijednostima prije i poslije 2007., osim kod sljedećih pokazatelja:

- *neto specifična emisija CO<sub>2</sub>* (zbog malih razlika u emisijama prije i poslije 2007.);
- *postotak proizvodnje s kontinuiranim mjerenjem emisija* (postotak mjerenja je visok za oba razdoblja, jer je mjerenje na svim ispostima uvedeno još 2001.) i
- *specifična emisija NOx* (zbog malih razlika u emisijama prije i poslije 2007.).

Iz svega do sada navedenog, može se utvrditi kako je cementna industrija i prije 2007. nastojala različitim aktivnostima postići ciljeve efektivnosti koji su bili u skladu sa zakonom propisanim uvjetima za rad kompanije, ali su se odnosili i na ključne parametre poslovanja, kao što su klimatski uvjeti, utjecaj na okoliš (lokalni), te zdravlje i sigurnost ljudi na poslu. U razdoblju nakon potpisivanja *Izjave o održivosti*, znači od 2007., navedeni parametri efektivnosti se znatno kvalitetnije prate (satno, dnevno i mjesečno, kontrolna izvješća, Godišnje izvješće Uprave), a i u njihovo poboljšanje uložena su znatna financijska sredstva, što je, kako se uočava iz prethodne analize, uvjetovalo njihovo višestruko poboljšanje.

Dakle, unatoč već navedenoj globalnoj krizi, Cemex je u Republici Hrvatskoj od 2007. uspio poboljšati svoju efektivnost, odnosno ostvariti niz svojih KPI ciljeva, i to znatno prije postavljenih rokova, pa se nakon svega navedenog može u potpunosti *prihvatiti druga pomoćna hipoteza*. Ipak, mora se konstatirati i to da poboljšanje rezultata glede pokazatelja efektivnost nije uzrokovano samo i jedino uvođenjem u praksu koncepta društveno odgovornog ponašanja kompanije, jer je ona određene elemente ovog koncepta primjenjivala i prije.

### 3.3.2. Stavovi dionika o razvijenosti društveno odgovornog ponašanja

U drugom dijelu istraživanja ispitivani su stavovi različitih dionika o razvijenosti koncepta društveno odgovornog ponašanja, odnosno o njegovoj ekološkoj, ekonomskoj i društvenoj komponenti. Tvrdnje kojima se ispitivala *ekološka komponenta* društveno odgovornog ponašanja kompanije Cemex bile su sljedeće:

1. Cemex posluje usklađeno sa Zakonom i zakonskim aktima vezanim uz zaštitu okoliša.
2. Cemex kontinuirano razvija različite projekte zaštite okoliša u suradnji s lokalnom zajednicom.
3. Cemex različitim aktivnostima informira dionike o poduzetim mjerama vezanim za zaštitu okoliša.
4. Cemex kontinuirano mjeri svoj utjecaj na okoliš, a rezultati mjerenja su javno dostupni.

5. Cemex se brine za obnovu okoliša i očuvanje bioraznolikosti koju je narušio svojim radnim aktivnostima.
6. Cemex racionalno troši ograničene resurse (sirovine, struju, vodu), čime pridonosi održivom razvoju.
7. Cemex promptno reagira na pritužbe iz zajednice (eko-incidenti vezani za rad tvornica). Uvođenjem sustava za upravljanjem okolišem ISO 14000 (2004.) smanjeni su štetni utjecaji na okoliš.

Tvrdnje kojima se ispitivala *ekonomska komponenta* društveno odgovornog ponašanja kompanije Cemex bile su sljedeće:

1. Ekonomski uspjeh i društveno odgovorno ponašanje za Cemex nisu u suprotnosti.
2. Cemex osigurava poštene plaće i na vrijeme, uz uredno podmirenje svih zakonski definiranih doprinosa zajednici.
3. Donacijom u lokalnu zajednicu ostvaruju se ekonomske koristi za Cemex (poboljšava se image Cemexa, a time se povećava prodaja, smanjuju porezna davanja...).
4. Cemex proizvodi kvalitetan cement za različita područja primjene, koji se u najvećem dijelu prodaje na području SDŽ-a.
5. Omjer cijene i kvalitete proizvedenog cementa je optimalan.
6. Cemex u procesu proizvodnje koristi goriva i sirovine koji ne nanose štetu ozonskom omotaču, a istodobno su ekonomski isplativi.
7. Dodavanjem različitih dodataka i aditiva štede se prirodni resursi, a značajno se smanjuju troškovi proizvodnje.
8. Različitim tehničko tehnološkim unapređenjima štedi se voda i energija, čime se značajno smanjuju troškovi proizvodnje.

Tvrdnje kojima se ispitivala *društvena komponenta* društveno odgovornog ponašanja kompanije Cemex bile su sljedeće:

1. Cemex ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika.
2. Cemex zapošljava lokalnu radnu snagu, kako za izvršne poslove, tako i na razini menadžmenta.
3. Pri dodjeli sponzorstva Cemex se, uz poslovne interese, rukovodi i kriterijima općedruštvene koristi.
4. Cemex donira različite organizacije, klubove i udruge čiji projekti podižu kvalitetu života u zajednici.
5. Cemex zaposlenike i lokalnu zajednicu, redovito upoznaje s problematikom poslovanja.
6. Cemex ulaganjem u vlastite pogone podiže kvalitetu života u svom okruženju.
7. Cemex potiče komunikaciju između rukovodstva i svih dionika.

8. Cemex posluje po principima visokih etičkih standarda ( jer bez etike kompanija „gubi“ na duge staze).

9. Cemex ulaže u kapitalne razvojne projekte zajednice.

Hipoteza koja je testirana glasila je da između različitih dionika postoje različiti stavovi o razvijenosti društveno odgovornog ponašanja. Za ispitivanje stavova dionika korišten je anketni upitnik, a ispitanici su bili zaposlenici Cemex Hrvatska d.d. (izvršni radnici i menadžeri), njihovi bliži (do 3 km) i dalji susjedi (od 3 km, unutar Splitsko-dalmatinske županije), te članovi lokalne samouprave iz tri grada (Split, Solin i Kaštela), koji su vezani s proizvodnim pogonima Cemexa. Ukupno je uručeno 905 anketa. Odziv na anketu bio je vrlo dobar, naime vraćeno je 512 anketa. Od tog broja ispravno popunjenih anketa bilo je 506, odnosno 56%. Tablica 4. prikazuje prosječne vrijednosti odgovora na pojedinu tvrdnju različitih dionika i test signifikantnosti.

**Tablica 4:** Prosječne ocjene dionika i test signifikantnosti

Dionik (broj)	Uprava-viši menadžment (5)	Srednji i niži menadžment (59)	Službenik (71)	Radnik u pogonu (72)	Susjed bliže od 3 km (124)	Susjed dalje od 3 km (126)	Član lokalne samouprave (49)	Ukupno (506)	p
T1	5,00	4,54	4,07	3,71	3,32	3,33	3,16	3,63	p < 0,001
T2	4,60	4,42	3,93	3,78	3,27	3,37	3,00	3,58	p < 0,001
T3	4,80	4,10	3,96	3,78	3,35	3,50	3,12	3,61	p < 0,001
T4	4,60	4,20	3,92	3,74	3,25	3,39	2,96	3,54	p < 0,001
T5	4,60	4,10	3,90	3,90	3,26	3,31	2,65	3,51	p < 0,001
T6	4,20	3,93	3,83	3,72	3,17	3,36	2,80	3,45	p < 0,001
T7	4,40	4,20	4,00	3,75	3,19	3,26	2,71	3,49	p < 0,001
T8	3,80	4,03	3,99	3,92	3,29	3,46	3,10	3,59	p < 0,001
T9	4,60	3,83	3,63	3,50	3,24	3,18	2,82	3,36	p < 0,001
T10	5,00	4,14	3,80	3,31	3,63	3,68	3,53	3,68	p < 0,001
T11	3,60	3,71	3,55	3,58	3,32	3,51	3,35	3,49	0,210
T12	4,00	3,90	3,76	3,60	3,45	3,75	3,71	3,67	0,067
T13	4,00	3,63	3,41	3,24	3,04	3,37	3,45	3,32	0,003
T14	3,40	3,59	3,30	3,38	2,84	3,06	2,55	3,10	p < 0,001
T15	4,00	4,05	3,79	3,65	3,14	3,25	3,04	3,43	p < 0,001
T16	4,40	4,15	3,86	3,88	3,37	3,50	3,45	3,65	p < 0,001
T17	4,60	4,32	4,08	3,83	3,61	3,75	3,47	3,82	p < 0,001
T18	3,60	3,43	3,11	2,99	2,82	3,44	3,18	3,14	0,001
T19	4,40	3,78	3,68	3,57	3,29	3,52	3,22	3,50	0,250
T20	4,20	4,10	3,94	3,75	3,63	3,67	3,51	3,75	0,003
T21	4,20	3,69	3,62	3,44	3,11	3,27	3,00	3,34	p < 0,001
T22	4,60	4,02	3,75	3,61	3,31	3,37	2,92	3,48	p < 0,001
T23	4,40	3,53	3,34	3,29	3,07	3,30	2,92	3,25	0,001
T24	4,60	3,80	3,48	3,29	3,05	3,25	2,88	3,28	p < 0,001
T25	4,80	3,90	3,70	3,63	3,40	3,53	3,39	3,58	0,002

Izvor: Rezultati istraživanja

Prvo što se može uočiti iz podataka u Tablici 4. je da samo kod tri tvrdnje, i to T11. i T19. (koje povezuju *Cemexova ulaganja u zajednicu kroz različita sponzorstva i donacije, s ekonomskom koristi koju kompanija ostvaruje*) i tvrdnje T12. (koja kaže da *Cemex proizvodi kvalitetan cement koji se najviše prodaje na području Splitsko-dalmatinske županije*), ne postoji statistički značajna razlika u stavovima dionika o razvijeno-sti društveno odgovornog ponašanja Cemexa, dok kod svih drugih tvrdnji ta je razlika statistički značajna.

Usporedbom ocjena prvih osam tvrdnji, vezanih uz ekologiju, uočava se da su najveći kritičari razvijenosti ekološke komponente društveno odgovornog poslovanja bili članovi lokalne samouprave. Njihove prosječne ocjene pokazuju da se uglavnom „niti slažu niti ne slažu“ s izrečenim tvrdnjama. Je li razlika u ocjenama odgovora različitih dionika za sve tvrdnje ekološke komponente bila statistički značajna prikazuje Tablica 5.

Iz Tablice 5. uočava se da je prosječna ocjena svih dionika 3,55, što znači da je između odgovora „niti se slažem, niti se ne slažem“ i „slažem se“. Testiranjem razlika prosječnih ocjena pokazalo se da između dionika postoji statistički značajna razlika, odnosno da članovi Uprave, menadžeri i zaposlenici puno bolje percipiraju rezultate uvedenog koncepta društveno odgovornog ponašanja kompanije na ekologiju nego susjedi i članovi lokalne samouprave ( $p < 0,001$ ).

**Tablica 5:** Ocjene dionika vezane uz ekološku komponentu DOP-a

Dionik	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Signifikantnost
1. Uprava i viši menadžment	5	4,50	0,293	P < 0,001
2. Srednji i niži menadžment	59	4,19	0,498	
3. Službenik	71	3,95	0,593	
4. Radnik u pogonu	72	3,79	0,697	
5. Susjed u krugu 3 km	124	3,26	0,817	
6. Susjed dalje od 3 km	126	3,37	0,722	
7. Član lokalne samouprave	49	2,97	0,794	
<b>UKUPNO "ekološka komponenta"</b>	506	3,55	0,803	

Izvor: Rezultati istraživanja

Sljedećih osam tvrdnji odnosilo se na ekonomsku komponentu društveno odgovornog ponašanja Cemexa. Prosječne ocjene odgovora na ove tvrdnje kretale su se u rasponu od 3,1, do 3,7. Ponovno su najbolje ocjene dali članovi uprave, a najlošije članovi lokalne samouprave, međutim, ne i na sve tvrdnje. S obzirom na takav rezultat, može se reći da se dionici međusobno razlikuju u percepciji uloge koncepta društveno odgovornog ponašanja kompanije na ekonomsku komponentu, pri čemu ponovo Uprava i menadžeri imaju puno bolje stavove, nego radnici, susjedi i članovi lokalne samouprave. Je li i ukupno razlika među njima statistički značajna, prikazuju podaci u Tablici 6.

Iz podataka u Tablici 6. uočava se da ukupna prosječna ocjena odgovora svih dionika iznosi 3,46, što je nešto niža prosječna ocjena u odnosu na stavove vezane uz ekološku komponentu. I ova ocjena pokazuje da su ispitanici podijeljeni u stavu učinaka koncepta društveno odgovornog ponašanja na ekonomsku komponentu Cemexa između „niti se slažem niti se ne slažem“ i „slažem se“. Dionici izvan kruga tvornice ponovno su bili kritičniji u procjeni efekata društveno odgovornog ponašanja Cemexa na ekonomsku komponentu poslovanja. Razlike u stavovima su, i prema ovoj komponenti, signifikantne ( $p < 0,05$ ).

**Tablica 6:** Ocjene dionika vezane uz ekonomsku komponentu DOP-a

Dionik	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Signifikantnost
1. Uprava i viši menadžment	5	4,13	0,177	P < 0,001
2. Srednji i niži menadžment	59	3,88	0,556	
3. Službenik	71	3,64	0,626	
4. Radnik u pogonu	72	3,52	0,753	
5. Susjed u krugu 3 km	124	3,25	0,762	
6. Susjed dalje od 3 km	126	3,41	0,690	
7. Član lokalne samouprave	49	3,24	0,629	
<b>UKUPNO "ekonomska komponenta"</b>	506	3,46	0,715	

Izvor: Rezultati istraživanja

Posljednjih devet tvrdnji odnosilo se na socijalnu (društvenu) komponentu društveno odgovornog ponašanja Cemexa, a ocjene dionika prikazuje Tablica 7.

**Tablica 7:** Ocjene dionika vezane uz društvenu komponentu DOP-a

Dionik	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Signifikantnost
1. Uprava i viši menadžment	5	4,38	0,339	P < 0,001
2. Srednji i niži menadžment	59	3,81	0,686	
3. Službenik	71	3,63	0,672	
4. Radnik u pogonu	72	3,49	0,771	
5. Susjed u krugu 3 km	124	3,25	0,827	
6. Susjed dalje od 3 km	126	3,46	0,689	
7. Član lokalne samouprave	49	3,17	0,675	
<b>UKUPNO "društvena komponenta"</b>	506	3,46	0,758	

Izvor: Rezultati istraživanja

Kako se vidi iz Tablice 7, ukupne prosječne ocjene su se kretale u rasponu od 3,1, do 3,8. Kod ove komponente društvene odgovornosti, jedina tvrdnja kod koje ne postoji sta-

tistički značajna razlika među ispitanicima je tvrdnja T19: *Pri dodjeli sponzorstva Cemex se, uz poslovne interese rukovodi i kriterijima opće društvene koristi*. Kod preostalih osam tvrdnji postoji signifikantna razlika u mišljenjima vezanim uz njih. Uzimajući u obzir sve tvrdnje koje su se odnosile na društvenu komponentu poslovanja Cemexa i ispitivanjem značenja razlika u stavovima dionika, pokazalo se da su razlike u njihovim stavovima, također, statistički značajne. Ili drugim riječima, Uprava i srednji menadžment znatno bolje ocjenjuju efekte društveno odgovornog ponašanja kompanije od svih ostalih dionika.

Vrijednost ukupne prosječne ocjene svih dionika za socijalnu komponentu ista je kao i kod ekonomske komponente (3,46), a nešto manja od one kod ekološke komponente (3,55), odnosno prosječna ocjena odgovora je između stavova „niti se slažem niti se ne slažem“ i „slažem se“.

Gledajući sve komponente društveno odgovornog ponašanja zajedno i stavove dionika o efektu njihove primjene, pokazalo se da se koncept društveno odgovornog ponašanja kompanije ukupno ocjenjuje ocjenom 3,49 (Tablica 8).

**Tablica 8:** Stavovi dionika vezani uz društveno odgovorno ponašanje.

Dionik	Broj ispitanika	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Signifikantnost
1. Uprava i viši menadžment	5	4,33	0,203	P < 0,05
2. Srednji i niži menadžment	59	3,95	0,513	
3. Službenik	71	3,74	0,565	
4. Radnik u pogonu	72	3,60	0,694	
5. Susjed tvornice u krugu do 3 km	124	3,25	0,757	
6. Susjed tvornice dalje od 3 km	126	3,41	0,636	
7. Član lokalne samouprave	49	3,13	0,650	
<b>UKUPNO „DOP“</b>	506	3,49	0,702	

Izvor: Rezultati istraživanja

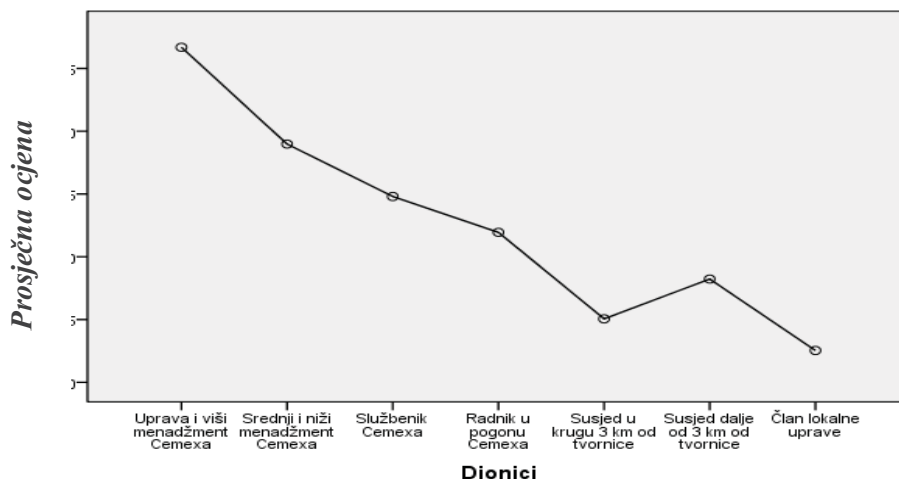
Kao što se uočilo iz dosadašnjeg razmatranja po pojedinim komponentama, najbolju prosječnu ocjenu dali su članovi Uprave koji su najviše zainteresirani da društveno odgovorno poslovanje saživi u praksi poslovanja Cemexa. Njihova prosječna ocjena je 4,3 uz minimalno rasipanje oko nje. Menadžment, službenici i radnici Cemexa, također su dosta visoko ocijenili razvijenost društveno odgovornog ponašanja s tim da, kako se ide niže u hijerarhiji kompanije, rastu i razlike u mišljenjima. Za mišljenja susjeda i lokalne samouprave ne može se reći da su loša jer su, ipak, iznad ocjene 3,0 (malo iznad stava „niti se slažem niti ne slažem“). Kao što se moglo očekivati iz dosada analiziranog, susjedi u krugu 3 km od tvornice i lokalna samouprava bili su najkritičniji, uz to da je navedena skupina susjeda imala i najveće razlike u međusobnim mišljenjima glede razvijenosti društveno odgovornog ponašanja kompanije Cemex Hrvatska d.d.

Zaključno se može konstatirati da postoji statistički značajna razlika u stavovima dionika, odnosno da različiti dionici *imaju različite* stavove o razvijenosti ekološke,



ekonomske i socijalne komponente društveno odgovornog ponašanja, čime se *potvrdila druga hipoteza istraživanja*. Navedeno se može uočiti na Grafikonu 1.

**Grafikon 1:** Prosječne ocjene dionika



Izvor: Rezultati istraživanja

#### 4. ZAKLJUČAK

U ovom radu, vezanom uz primjenu koncepta društveno odgovornog ponašanja u praksi, a usredotočenom na cementnu industriju, odnosno njezinog lidera Cemex Hrvatska d.d. ex Dalmacijacement, postavljena su dva osnovna cilja istraživanja. To su:

- utvrditi međuovisnost koncepta društveno odgovornog poslovanja i uspješnosti poslovanja kompanije Cemex Hrvatska d.d.;
- ispitati stavove različitih skupina dionika o razvijenosti komponenti društveno odgovornog ponašanja kompanije Cemex Hrvatska d.d.

Prvi cilj je ispitan empirijskim istraživanjem, tj. testiranjem hipoteze da *primjena politike društveno odgovornog ponašanja povećava poslovnu uspješnost kompanije*. Kao indikatori uspješnosti uzeti su pokazatelji efikasnosti i efektivnosti kompanije Cemex Hrvatska d.d. za razdoblje od 2000. do 2006., te uspoređeni s njima za razdoblje od 2007. do 2010. 2007. je uzeta kao godina potpunog uvođenja koncepta društveno odgovornog ponašanja u poslovne prakse Cemexa Hrvatska d.d.

Ispitivanjem i uspoređivanjem pokazatelja efikasnosti, odnosno profitabilnosti, i to: neto profitne marže, temeljne zarade kompanije, ROA (povrat na ukupnu imovinu) i ROE (povrata na vlastiti kapital) pokazalo se da kompanija nije iskazala povećanu efikasnost u razdoblju od 2007. do 2010., u odnosu na godine prije potpunog uvođenja koncepta. Svi pokazatelji profitabilnosti bili su u padu. Međutim, važno je istaknuti da su uvjeti poslovanja u tom razdoblju, osobito od 2008., bili izuzetno nepovoljni, prven-

stveno zbog globalne krize u gospodarstvu, što je utjecalo na to da se **prva pomoćna hipoteza ne prihvati**.

Što se tiče povezanosti društveno odgovornog ponašanja i uspješnosti poslovanja, ispitani su stupnjevi ostvarenja KPI ciljeva,<sup>4</sup> opet za oba prije navedena razdoblja. Polazna pretpostavka je bila da se uvođenjem koncepta društveno odgovornog ponašanja u većoj mjeri zadovoljavaju zakonski propisani uvjeti za rad kompanije, klimatski uvjeti, utjecaj na okoliš (lokalni), te zdravlje i sigurnost ljudi na poslu. Nakon detaljne analize, utvrdilo se kako je cementna industrija na ovom području i prije 2007. nastojala različitim aktivnostima postići ciljeve efektivnosti koji su bili u skladu sa zakonom propisanim uvjetima za rad kompanije, ali su se odnosili i na ključne parametre poslovanja. U razdoblju od 2007., navedenim parametrima efektivnosti pridaje se znatno veća važnost te se znatno kvalitetnije prate (satna, dnevna i mjesečna kontrolna izvješća, *Godišnje izvješće Uprave*), što je uvjetovalo njihovo višestruko poboljšanje.

Dakle, unatoč već spominjanoj globalnoj krizi, Cemex je u Republici Hrvatskoj od 2007. uspio poboljšati svoju efektivnost, odnosno ostvariti niz zadanih KPI ciljeva, pa se nakon svega navedenog mogla u potpunosti **prihvatiti druga pomoćna hipoteza**.

Što se tiče prvog cilja ovog rada, može se zaključiti da je Cemex Hrvatska d.d., uvođenjem društveno odgovornog ponašanja, podigao svoje poslovanje na višu razinu. Uspio je ostvariti, čak i prije postavljenih rokova, sve pokazatelje efektivnosti, dok su pokazatelji efikasnosti pokazali stagnaciju odnosno, dijelom, čak i smanjenje, što se moglo očekivati s obzirom na prisutnu globalnu krizu. Ipak, kako se kroz teorijski predloženi *Model međuovisnosti društveno odgovornog ponašanja i uspješnosti poslovanja* uočava, efikasnost i efektivnost poslovanja usko su povezane. Polazeći od tog teorijskog modela, za Cemex se može kazati da je ostvarujući povećanu efektivnost, a između ostalog i poslujući profitabilno, zadovoljavao i ciljeve efikasnosti. Poštujući hijerarhiju društvene odgovornosti (prema Daftu), u čijem je temelju ekonomska odgovornost, Cemex Hrvatska d.d. je od 2007. imao prosječno smanjen, ali ipak profitabilan rad, što je, između ostalog, omogućilo ostvarivanje društveno odgovornog ponašanja i preko njega održivog razvoja.

Drugi cilj je bio ispitati *stavove različitih dionika o razvijenosti društveno odgovornog ponašanja*. Time se dobila preciznija slika o *imageu* koji kompanija ima u društvu i među zaposlenicima. Pomoću anketnog upitnika, ispitani su stavovi sljedećih dionika: menadžmenta, zaposlenika, lokalne samouprave i susjeda tvornice radi utvrđivanja razlika i/ili sličnosti njihovih stavova o osnovnim komponentama društveno odgovornog ponašanja Cemexa: ekonomskoj, socijalnoj i ekološkoj. Utvrđeno je da se njihovi stavovi razlikuju, odnosno da postoji statistički značajna razlika među dionicima u poimanju razvijenosti komponenti, odnosno društveno odgovornog ponašanja kompanije Cemex Hrvatska d.d. Tako Uprava i menadžeri Cemexa najbolje ocjenjuju rezultate primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja, nakon njih dolaze zaposlenici Cemexa, koji su znatno bolje ocijenili razvijenost društveno odgovornog ponašanja nego građani/susjedi udaljeni od tvornice do 3 km i više od 3 km, a najlošije ocjene dali su predstavnici

<sup>4</sup> KPI = key performance indicators (ključni pokazatelji uspješnosti)

lokalne samouprave. Ipak, ukupno gledajući prosječnu ocjenu svih dionika, može se reći da je zadovoljavajuća (3,46), unatoč negativnim informacijama o Cemexu, koje se, s vremena na vrijeme, pojavljuju u dijelu medija.

Iz svega navedenog proizlazi da je uspješnost poslovanja u uskoj pozitivnoj vezi s društveno odgovornim ponašanjem, koje u konačnici vodi održivom razvoju i zadovoljstvu svih dionika koji su na različite načine povezani s poslovanjem kompanije.

#### LITERATURA:

1. Čorić, G., Što je društvena odgovornost, Magazin za društveni razvitak, Pomakonline, Zagreb, 2008.
2. Drucker, F. P., Tasks, Responsibilities, Practice, Harper&Row, New York, 1973.
3. <http://www.iblf.org/corruption>, (preuzeto 20.3.2011.)
4. <http://www.odgovornost.ba/tekst/4/definicija.html>, (preuzeto 15.4.2011.)
5. Kotler, P., Lee, N., Korporativna društvena odgovornost – učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj, Hesperia, Beograd, 2007.
6. Pavić-Rogošić, L., Društveno odgovorno ponašanje, ODRAZ, <http://www.odraz.hr>
7. Ristić, B., Može li se društvena odgovornost kupiti?, 2009. <http://www.mojdoktor.hr/default.aspx?page=202 & article=4319>
8. Verbanec, R., Dalmacijacement sustainability management system, Split, 2008.

## INTERDEPENDENCE OF SOCIALLY RESPONSIBLE BEHAVIOUR AND COMPANY PERFORMANCE

*Pino Ivić<sup>5</sup> & Dragana Grubišić<sup>6</sup>*

### **Summary**

*This study investigates the interdependence of application of social responsibility concept and performance in the most important regional cement industry in Croatia and the opinions of various stakeholder groups on its effects on social, economic and environmental components of company operation. The observed company is Cemex Hrvatska PLC. Company performance is analysed through four profitability indicators (business efficiency) and through KPI indicators (business effectiveness). Various stakeholders (executives, managers, neighbouring citizens, local authorities) expressed their opinions on the level of environmental, social, and economic components of socially responsible behaviour in the company in a survey that comprised 506 respondents. The results reveal that the company performance has been enhanced by introduction of socially responsible behaviour. It has realized, even before the set deadlines, all the objectives (effectiveness indicators), while the efficiency indicators have stagnated and even partly declined, which was to be expected due the global crisis. On the other hand, the opinions of stakeholders differ significantly in their perception of the company social responsibility. The results of application of the social responsibility concept are best graded by executives and managers, then by employees, then the neighbouring population (within 3 km from the factory), while the worst grades are obtained from the representatives of local authorities.*

**Key words:** socially responsible behaviour, efficiency and effectiveness, stakeholders' opinions.

**JEL classification:** L61

---

<sup>5</sup> Pino Ivić, M.Sc., Cemex Hrvatska d.d., E-mail: pino.ivic@cemex.com

<sup>6</sup> Dragana Grubišić, Ph.D. Full Professor, Faculty of Economics, Split, E-mail: grubisic@efst.hr