

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE FARMACEUTSKIH  
KOMPANIJA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Sarajevo, novembar 2024. godine

MAIDA MEŠIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

### **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Maida Mešić, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5485/21, na programu Zajednički programi EFZG i EFSA, smjer Upravljanje kvalitetom u zdravstvu, izjavljujem da sam završni rad na temu:

#### **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE FARMACEUTSKIH KOMPANIJA U BOSNI I HERCEGOVINI**

pod mentorstvom redovne profesorice Melike Husić – Mehmedović, izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 01.11.2024.

Potpis studenta/studentice: Mešić Maida

## ZAHVALNICA

*Mojoj porodici, roditeljima Fejsalu i Jasminki i sestri Amili. Oni su moj stub i oslonac kroz život bez čije podrške ne bih mogla koračati do svojih ciljeva.*

*Mom Eldaru, osobi koja najviše vjeruje u mene i uvijek je moj vjetar u leđa.*

## SAŽETAK

Ovaj rad ima za cilj da istraži implementaciju CSR aktivnosti kako bi se postigla održivost u farmaceutskim kompanijama, fokusirajući se na farmaceutsku industriju u Bosni i Hercegovini. Da bi se postigao cilj ove studije, kvalitativnom metodom je sprovedeno 10 intervjua sa predstavnicima 10 preduzeća u farmaceutskoj industriji u Bosni i Hercegovini. Ova studija je pokazala da su CSR aktivnosti u proučavanim farmaceutskim kompanijama u primarnoj fazi jer većina njih trenutno prolazi kroz istraživanje i razvoj. Ne postoji ravnoteža između tri aspekta CSR-a (društvenog, ekološkog i ekonomskog), a aktivnosti CSR-a se ne mogu u potpunosti implementirati kako bi se održala holistička održivost. Čini se da etika ima veliki uticaj na CSR aktivnosti u farmaceutskom sektoru, posebno zbog njegovog učešća u poboljšanju života širom svijeta. Stoga je, na neki način, ova industrija etički odgovorna za pružanje pristupačnih tretmana. Ova studija doprinosi literaturi istražujući CSR aktivnosti u bosanskohercegovačkim farmaceutskim kompanijama i njihovu sposobnost da postignu održivost u smislu zapošljavanja, društva, prihoda i podrške privredi. Novi okvir, koji se sastoji od tri stuba, odnosno etičkog, ekološkog i socijalnog, mogao bi se koristiti za procjenu CSR aktivnosti kako bi se postigla održivost u farmaceutskim kompanijama. U ovom okviru, etika bi bila stub društveno odgovornog poslovanja umjesto ekonomskog.

***Ključne riječi:*** farmaceutske kompanije, CSR, CSR aktivnosti, održivost, društveni učinak, ekološki učinak, ekonomski učinak.

## **ABSTRACT**

This paper aims to investigate the implementation of CSR activities in order to achieve sustainability in pharmaceutical companies, focusing on the pharmaceutical industry in Bosnia and Herzegovina. In order to achieve the goal of this study, a qualitative method was used to conduct 10 interviews with 10 representatives of companies in the pharmaceutical industry in Bosnia and Herzegovina. This study showed that CSR activities in the studied pharmaceutical companies are in the primary stage as most of them are currently undergoing research and development. There is no balance between the three aspects of CSR (social, environmental and economic), and CSR activities cannot be fully implemented to maintain holistic sustainability. Ethics seems to have a great impact on CSR activities in the pharmaceutical sector, especially because of its involvement in improving lives around the world. Therefore, in a way, this industry is ethically responsible for providing affordable treatments. This study contributes to the literature by investigating CSR activities in Bosnian pharmaceutical companies and their ability to achieve sustainability in terms of employment, society, revenue and support to the economy. The new framework, consisting of three pillars, namely ethical, environmental and social, could be used to evaluate CSR activities to achieve sustainability in pharmaceutical companies. In this framework, ethics would be a pillar of socially responsible business instead of economic.

**Keywords:** *pharmaceutical companies, CSR, CSR activities, sustainability, social impact, environmental impact, economic impact.*

# SADRŽAJ

ZAHVALNICA.....	
SAŽETAK.....	I
ABSTRACT .....	II
SADRŽAJ.....	III
POPIS I TUMAČENJE SKRAĆENICA.....	V
POPIS SLIKA.....	VI
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Opis problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Cilj i istraživačka pitanja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Struktura rada .....</b>	<b>4</b>
<b>2. PREGLED LITERATURE .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Korporativna društvena odgovornost (CSR).....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Koncept, historija i definicije.....	7
2.1.2. Kako kompanije pristupaju društveno odgovornom poslovanju?.....	9
2.1.3. Zapažanja i trendovi: faktori uticaja .....	11
2.1.4. Zašto i kako kompanije komuniciraju o svojim CSR aktivnostima?.....	14
<b>2.2. CSR i veličina kompanije.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. CSR i farmaceutska industrija .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4. CSR pokretači i aktivnosti .....</b>	<b>25</b>
2.4.1. Društveni efekat kao CSR aktivnosti .....	26
2.4.2. Ekološki efekat kao CSR aktivnosti.....	26
2.4.3. Ekonomski efekat kao CSR aktivnosti.....	26
2.4.4. CSR i održivi efekat Bosne i Hercegovine .....	27
<b>2.5. Implementacija CSR aktivnosti za postizanje održivosti.....</b>	<b>27</b>
<b>2.6. Etika i CSR u farmaceutskoj industriji .....</b>	<b>29</b>
2.6.1. Razvoj lijekova.....	30
2.6.2. Pacijenti.....	33
2.6.3. Životna sredina i sigurnost .....	33
2.6.4. Socijalna pitanja i filantropija .....	34
2.6.5. Poslovna etika .....	35
<b>3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>36</b>

3.1. Prikupljanje podataka.....	36
3.2. Operacionalizacija pitanja za intervju .....	38
3.3. Analiza podataka .....	40
3.4. Ograničenje metodologije .....	41
<b>4. ANALIZA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>41</b>
4.1. Značaj domaće farmaceutske proizvodnje.....	41
4.2. CSR .....	42
4.3. Pokretači društveno odgovornog poslovanja .....	44
4.4. CSR aktivnosti.....	45
4.4.1. Društvene performanse kao CSR aktivnost .....	48
4.4.2. Ekološki učinak kao CSR aktivnost.....	49
4.4.3. Ekonomske performanse kao CSR aktivnost.....	51
4.5. Održivost.....	52
4.6. Implementacija CSR aktivnosti za postizanje održivosti.....	53
<b>5. DISKUSIJA.....</b>	<b>54</b>
5.1. CSR .....	54
5.2. CSR pokretači .....	55
5.3. Društveni učinak kao CSR aktivnosti.....	56
5.4. Ekološki učinak kao CSR aktivnosti.....	57
5.5. Ekonomski učinak kao CSR aktivnosti .....	57
5.6. Održivost.....	58
5.7. Implementacija CSR aktivnosti za postizanje održivosti.....	58
5.8. Preporučeni okvir .....	60
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>61</b>
6.1. Praktične implikacije.....	63
6.2. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja.....	63
<b>REFERENCE .....</b>	<b>65</b>
<b>PRILOG 1 .....</b>	<b>1</b>

## POPIS I TUMAČENJE SKRAĆENICA

ALMBiH	Agencija za lijekove i medicinska sredstva Bosne i Hercegovine
BiH	Bosna i Hercegovina
CSR	Društvena odgovornost kompanija
CS	Korporativna održivost
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
ESI	Evropska inicijativa za stabilnost
SME	Mala i srednja preduzeća
MNE	Multinacionalna preduzeća
IP	Istraživačko pitanje
ROI	Povrat ulaganja
ROA	Povrat na imovinu
NVO	Nevladina organizacija
MNC	Multinacionalna korporacija
TBL	Triple Bottom Line
DJSI	Dow Jones indeks održivosti
T2DM	Dijabetes melitus tipa 2
WBCSD	Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj
API	Aktivni farmaceutski sastojak
CRO	Ugovorna straživačka organizacija
CMO	Organizacija za proizvodnju po ugovoru
HTA	Procjena zdravstvene tehnologije
R&D	Istraživanje i razvoj
RS	Entitet Republika Srpska



## POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Odnos 3P, održivosti i CSR</i> .....	5
<i>Slika 2. Konkurentno okruženje farmaceutske industrije</i> .....	23
<i>Slika 3. Strateške grupe u farmaceutskom sektoru</i> .....	24
<i>Slika 4. Nivoi održivosti</i> .....	29
<i>Slika 5. Odnos između novih CSR aspekata, CSR-a i održivosti</i> .....	61

## POPIS TABELA

Tabela 1. Faktori koji oblikuju budućnost društveno odgovornog poslovanja .....	11
Tabela 2. Top 20 farmaceutskih kompanija iz 2023. (prihodi iz 2022.) .....	21
Tabela 3. Top 10 biofarmaceutskih kompanija iz 2023. (prihodi iz 2022.) .....	21
Tabela 4. Top 10 kompanija za proizvodnju generičkih lijekova za 2022.....	22
Tabela 5. Pregled intervjua.....	37
Tabela 6. Operacionalizacija pitanja za intervju .....	38
Tabela 7. Sažetak mišljenja ispitanika o značenju CSR-a.....	43
Tabela 8. Sažetak nalaza u vezi sa pokretačima društveno odgovornog poslovanja .....	45
Tabela 9. CSR aktivnosti .....	46
Tabela 10. Sažetak nalaza u vezi sa aktivnostima CSR-a .....	47
Tabela 11. Sažetak nalaza u vezi sa društvenim aktivnostima .....	48
Tabela 12. Sažetak nalaza u vezi sa aktivnostima zaštite životne sredine .....	50
Tabela 13. Sažetak nalaza u vezi sa ekonomskim aktivnostima .....	51
Tabela 14. Sažetak nalaza u vezi sa održivošću .....	52
Tabela 15. Sažetak nalaza u vezi s implementacijom CSR aktivnosti za postizanje održivosti .....	54
Tabela 16. Sažetak analize rezultata.....	59

## 1. UVOD

Kao što je već spomenuto u sažetku ovog završnog rada, daćemo opis naše teze i ciljeva. CSR (engl.) je skraćenica za „Corporate Social Responsibility“ što se kod nas prevodi kao DOP – društveno odgovorno poslovanje. U posljednje vreme, može se čuti da je skraćenica CSR evoluirala u Corporate Sustainability and Responsibility, a također, sve češće upotrebljava se i S-CSR, kao skraćenica za Sustainability and Corporate Social Responsibility, a u ovom radu, koristit će se izvorna skraćenica CSR. Ideje transparentnosti i koristi za poslovanje donosi IBLF 2003. godine u svojoj definiciji CSR-a kao „otvorene i transparentne poslovne prakse zasnovane na etičkim vrijednostima i poštovanju zaposlenih, zajednice i okoline, koje će doprinijeti održivom poslovnom uspjehu“ (Dahlsrud, 2008.).

Ne postoji „pravi“ način za implementaciju društveno odgovornog poslovanja (CSR). Umjesto toga, mnoge kompanije usvajaju širok raspon strategija i inicijativa osmišljenih da naprave pozitivne promjene u svijetu. Društvena odgovornost preduzeća (CSR) je koncept koji se razvio 1950-ih godina, a povezivao se sa odgovornošću prema društvu. Rani modeli CSR-a odnosili su se na odgovornosti iznad i izvan ekonomskih i zakonskih obaveza, a CSR je uglavnom bio sinonim za filantropiju (Meehan, Meehan, i Richards, 2006.), uz poteškoće ponekad razlikovati poslovnu filantropiju od individualne filantropije (Carroll, 2008.).

Unatoč različitom porijeklu CSR-a i održivosti, postoji zajednička vizija između ova dva koncepta koja stvara ravnotežu između ekonomskog aspekta s jedne strane i društvenog i ekološkog aspekta s druge strane. Iako mnogi mogu smatrati da su održivost i CSR sinonimi, bitno je držati razliku između njih. Keijzers (2002.) navodi da je CSR nekada bio više fokusiran na pitanja društvenog aspekta kao što su ljudska prava i održivost koja je bila isključivo povezana sa životnom sredinom, dok danas CSR treba doživljavati kao entitet na koji utiču ekonomski, socijalni i ekološki aspekti. S druge strane, održivost bi se trebala fokusirati na stvaranje vrijednosti, ekološki proizvodni sistem i upravljanje ljudskim kapitalom (Van Marrewijk, 2003.).

Farmaceutska industrija je među industrijama koje se najviše istražuju. Zbog sposobnosti farmaceutske industrije da poboljša živote mnogih ljudi širom svijeta, ovaj sektor postaje na neki način posvećen i etički odgovoran za pružanje pristupačnih tretmana za čovječanstvo (Nussbaum, 2019.). Od oslanjanja pacijenata na industriju za lijekove, do zahtjeva društva za poboljšanjem pristupa lijekovima u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju, do farmaceutskih kompanija koje usvajaju „zelenu“ ekološku politiku u svrhu smanjenja troškova, i osude navodnih neetičkih kliničkih ispitivanja u zemljama u razvoju, mnogo toga se dešava u okviru prilično mlade teme CSR aktivnosti u farmaceutskom sektoru.

Farmaceutske kompanije su važne u stvaranju zdrave ekonomije jer pomažu u izgradnji sistemskih proizvodnih kapaciteta i inovacija. Uzimajući u obzir ovaj značaj, postoji potreba da se shvati pažnja angažovanja farmaceutskih kompanija na društveno odgovornom poslovanju u Bosni i Hercegovini. Ova studija ima za cilj da istraži implementaciju CSR aktivnosti kako bi se postigla održivost u farmaceutskim kompanijama, fokusirajući se na farmaceutsku industriju u Bosni i Hercegovini.

Cilj ovog rada da se posebno pozabavi i okarakterizira CSR u farmaceutskoj industriji Bosne i Hercegovine, identifikuje njegovu svrhu te zajedničke karakteristike i razlike kako unutar sektora tako i u poređenju sa drugim industrijama. Dakle, potrebno je zaista razumjeti da li farmaceutska industrija prihvata korporativnu društvenu odgovornost kao poslovni trend, kao i mnoge druge industrije, i/ili zato što je vođena čistom prirodom okruženja u kojem se industrija i kompanije razvijaju. Ova teza će procijeniti da li praksa spaja teoriju u farmaceutskoj industriji, tj. da li se CSR prakse sektora poklapaju sa literaturnim modelima i nalazima koji su razvijeni i koji su sada dostupni. Da bi se to postiglo, ova teza će ispitati, ocijeniti i kvantifikovati trenutne CSR aktivnosti, politike i tendencije u nizu vodećih kompanija u Bosni i Hercegovini. Procijenit će da li intenzitet i naponi uloženi u CSR aktivnosti odražavaju trend u cijeloj industriji i ocijenit će se mogu li se pronaći razlike u pristupu. Posebna pažnja će se posvetiti istraživanju da li veličina kompanije, porijeklo kompanije i proizvodi razvijeni i proizvedeni imaju ili nemaju uticaj na prirodu i količinu prijavljenih CSR aktivnosti.

Prvo, teza će dati sliku farmaceutskog sektora u smislu historije, trenutnog okruženja, problema i strateškog okvira i to kako bi čitatelju pružili potrebne i dovoljne podatke za razumijevanje problematike sektora. Zatim će istražiti temu korporativne društvene odgovornosti kroz pregled literature koji će pružiti modele i teorije koje objašnjavaju razloge za kompanije da usvoje CSR politike i izvještavaju o svojim postupcima. U suštini, pregled literature će se pozabaviti univerzalnim „zašto“ i „kako“ korporativne društvene odgovornosti. Ovo će biti upotpunjeno pregledom literature o etičkom i društvenom odgovoru farmaceutske industrije, koji će biti urađen pregledom komunikacije unutar industrije i njenog okruženja (kompanije, institucije, trgovinska udruženja itd.), kao i iz vanjskih publikacija. Grupisanjem i organizovanjem identifikovanih koncerna, identifikovat će se oblasti koje u okviru farmaceutske industrije najvjerojatnije dovode do sprovođenja CSR aktivnosti. Iz informacija i razumijevanja dobijenih u ova prva tri temeljna poglavlja, bit će razvijene četiri hipoteze koje se odnose na CSR prakse u farmaceutskom sektoru.

Druga polovina teze će imati za cilj da pruži odgovore na pitanja postavljena u tri istraživačka pitanja putem istraživanja provedenim u deset farmaceutskih kompanija u Bosni i Hercegovini. Ova druga polovina će prvo detaljno opisati metodologiju koja se koristi za razmatranje teme, prikupljanje podataka i analizu rezultata. Zatim će dati rezultate istraživanja korištenjem grafikona, brojki i njihovu analizu. Na osnovu ovih

rezultata istraživačka pitanja će se dokazati ili opovrgnuti, te će se pokazati podudarnost ili nepodudarnost između teorije i prakse.

## **1.1. Opis problema**

Sprovedeno je nekoliko istraživanja u vezi sa CSR-om (Griffin i Mahon, 1997.; Salzmann *i sur.*, 2005.; Weber, 2008.; McWilliams i Siegel, 2011.) uglavnom u velikim korporacijama i multinacionalnim kompanijama (Moura-Leite i Padgett, 2011.; Martmez *i sur.*, 2017.), a manje je istraživanja o održivosti u malim i srednjim preduzećima (MSP). S druge strane, nedavne studije preporučuju daljnje studije o tome kako se specifične aktivnosti, alati i komunikacijski procesi koriste u implementaciji CSR-a (Engert, Rauter i Baumgartner, 2016.). Nije bilo dovoljno istraživanja o implementaciji CSR-a kao pitanja održivosti (Carpenter i White, 2004.; Etzion, 2007.; Aguinis i Glavas, 2012.) i postoji potreba za daljim istraživanjem CSR-a u kontekstu malih i srednjih preduzeća (Jenkins, 2006.; Moore i Spence, 2006.; Johnson, 2015.; Sloan *i sur.*, 2013.). Strand i Freeman (2015.) preporučuju dalje studije o društveno odgovornom poslovanju i održivosti u evropskom regionu. Dakle, praznina u literaturi je da se dalje istraže aktivnosti CSR-a u bosanskohercegovačkim farmaceutskim kompanijama i njihova implementacija CSR-a kako bi se postigla održivost u tim kompanijama.

Postizanje vrijednih i valjanih rezultata u pogledu svrhe ovog istraživanja usmjereno je isključivo na CSR i održivost upravo u farmaceutskom sektoru. Ovo je naglašeno kombinovanjem teorijskog okvira trostrukog rezultata sa održivošću i društveno odgovornom poslovanju u farmaceutskim kompanijama. Iako postoje određena ograničenja u pogledu geografije, vremena i jezika u ovoj studiji, kao autor pokušat ću da pravilno riješim sva pitanja kako bi postigli pouzdanu analizu i rezultate.

Nedostaje takvih studija u farmaceutskom sektoru, posebno u Bosni i Hercegovini. Ova studija će doprinositi literaturi istražujući CSR aktivnosti u farmaceutskom sektoru Bosne i Hercegovine i njihovu sposobnost da postignu održivost. Kao rezultat, ova studija će ilustrovati vrijednu sliku CSR aktivnosti i nivo održivosti farmaceutskih kompanija (novi predloženi okvir) jer se farmaceutska industrija smatra važnom industrijom i za čovječanstvo i za okoliš. Novi okvir, koji se sastoji od tri stuba, odnosno etičkog, ekološkog i socijalnog, mogao bi se koristiti za procjenu CSR aktivnosti za postizanje održivosti u farmaceutskim kompanijama.

## **1.2. Cilj i istraživačka pitanja**

Ovo istraživanje ima za cilj da:

1. Istraži implementaciju CSR aktivnosti kako bi se postigla održivost u farmaceutskim kompanijama, fokusirajući se na farmaceutsku industriju u Bosni i Hercegovini;

2. Istraži i ispita implementaciju aktivnosti korporativne društvene odgovornosti i kako one pomažu u postizanju održivosti u kompanijama farmaceutske industrije;
3. Istraži da li se na posmatrane farmaceutske kompanije gleda kao na društvene subjekte i da li iste imaju stalnu interakciju i sa društvom i sa okruženjem.

Slijedeći logiku predstavljenu u objašnjenju teme rada, te na bazi pregleda dostupne naučne literature, identificirana su sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Na koje načine farmaceutske kompanije u Bosni i Hercegovini kreiraju i sprovode ideje CSR-a?

IP2: Kojim CSR aktivnostima se bave kompanije u farmaceutskoj industriji Bosne i Hercegovine?

IP3: Kako implementacija CSR aktivnosti pomaže farmaceutskim kompanijama u Bosni i Hercegovini u postizanju održivosti?

### **1.3. Struktura rada**

Ovaj dio ima za cilj da pruži opštu ideju i pregled svakog poglavlja. Prvi dio rada predstavlja uvod i motivaciju za pisanje završnog rada. Interes za CSR i održivost se povećao, međutim malo je istraživanja poduzeto o CSR-u i održivosti u kontekstu farmaceutskih kompanija. Drugi dio rada navodi teoriju koja se odnosi na glavne teme pod nazivom CSR, održivost i farmaceutske kompanije. Treće poglavlje opisuje metode koje se koriste za prikupljanje podataka za tezu završnog rada. Četvrto poglavlje ima za cilj da predstavi rezultate dobijene za implementaciju CSR aktivnosti u cilju postizanja održivosti nastojeći da odgovori na istraživačka pitanja. Odjeljak je podijeljen u sedam dijelova radi boljeg razumijevanja rezultata istraživanja. Empirijski podaci su povezani sa teorijskim modelom o kojem se govori u ovom dijelu rada. Analiza je razvijena pregledom literature predstavljenim u drugom poglavlju sa empirijskim podacima. Peto poglavlje se bavi istraživačkim pitanjima, pruža zaključke i teorijske implikacije za MSP u farmaceutskom sektoru, a osim toga, ovaj dio rada predstavlja i praktični doprinos.

## **2. PREGLED LITERATURE**

Cilj ovog odjeljka je da navede najvažnije akademske radove tokom proteklih decenija na temu društveno odgovornog poslovanja (CSR). Ovo poglavlje opisuje koncept CSR-a, njegovu evoluciju, kao i različite teorije, modele i trendove koji su proučavani i definisani tokom godina. Dodatno, obrađuje CSR u različitim kulturnim i poslovnim okruženjima.

## 2.1. Korporativna društvena odgovornost (CSR)

Društvena odgovornost preduzeća se definiše kao pozitivan doprinos društvu umjesto da se samo fokusira na maksimizaciju profita. Doprinos bi mogao biti u različitim oblicima, kao što je zelena orijentacija, uključivanje u aktivnosti koje pomažu u poboljšanju zajednice (Schrempf-Stirling, Palazzo i Phillips, 2016.; Mallen, 2017.; Kolk i van Tulder, 2010.). Mallen (2017.) navodi da postoji povećan pritisak od strane nevladinih organizacija, aktivnih pojedinaca i vlada kompanija da se angažuju na društvenim pitanjima u zajednicama u kojima se obavljaju poslovne aktivnosti. Multinacionalne korporacije usvajaju društvenu odgovornost u svoje politike (Kolk i van Tulder, 2010.). Prema Jamaliju *i sur.* (2017.), CSR je termin koji se koristi za opisivanje odnosa između biznisa i društva dok je odgovoran za ekonomiju, društvo i životnu sredinu. Poslovne operacije primjenjuju CSR koji je suštinski koncept koji konsoliduje društvene i ekološke aspekte ne samo u svojim praksama već i u kontaktu sa svojim sudionicima na diskrecionoj osnovi (Kleine i Von Hauff, 2009.). CSR se smatra strategijom koja pomaže biznisu da postane održiv.

Slika 1 ilustruje odnos između korporativne održivosti, CSR-a i tri glavna aspekta, koja su poznata kao 3P: profit, ljudi i planeta. Ova slika pokazuje da je održivost krajnji cilj u CSR-u tako što 3P pomažu u postizanju održivosti. Profit se odnosi na to kako kompanije ne treba da se fokusiraju samo na finansijske koristi te kompanije treba da uzimaju u obzir ljude bez obzira da li su njihova neposredna okolina na poslu ili zajednica i da je planeta povezana sa životnom sredinom. Ta 3P se također smatraju ključnim dijelom CSR-a.

Slika 1. Odnos 3P, održivosti i CSR



Izvor: Marrewijk (2003.)

Keeble (1988.) definira održivi razvoj kao ispunjavanje potreba sadašnjeg vremena bez uticaja na zahtjeve koje drugi zahtijevaju u budućnosti. Koncepti razvoja i brige za životnu sredinu (budućnost planete) zadobili su veliku globalnu pažnju (He i Zhang, 2011.). Mnogi su se 1980-ih kladili da će popularnost „održivog razvoja“ s vremenom nestati, ali se pokazalo da je došlo do povećanja uticaja ovog koncepta na politike organizacija (Mebratu, 1998.; Benn, Dunphy i Griffiths, 2014.). Pokušaji suočavanja sa izazovima životne sredine su se povećali na svim nivoima: lokalnom, nacionalnom i globalnom (Benn *i sur.*, 2014.).

Herciu, Ogreaan i Belascu (2011.) navode da organizacije treba da budu pažljivije prema svom okruženju dok obavljaju svoje operacije. Oni vjeruju da postoji čvrsta veza između društveno odgovornog poslovanja (CSR) i održivog razvoja jer oba dijele istu orijentaciju koja poziva na efikasno korištenje resursa. U korporativnom kontekstu, cilj društvene odgovornosti je da se minimiziraju štetni efekti i povećaju koakcije koje su rezultat interakcije kompanije sa okolinom (Hediger, 2010.; Benn *i sur.*, 2014.). Interes za društvenu odgovornost i održivost bilježi značajan porast (Carroll, 2015.).

Prema Bansalu (2003.), brzi porast različitih definicija CSR-a i održivosti doprinio je konfuziji organizacionih menadžera, što je otežavalo istraživačima. Prema Montielu (2008), kompanije pokušavaju da razlikuju i dodijele specifične CSR i ciljeve održivosti. On vjeruje da je na početku CSR uvijek bio povezan sa društvenim pitanjima, dok su se ekološka pitanja uglavnom odnosila na upravljanje okolišem, ali kada je održivost evoluirala, bio je povezan i sa društvenim i ekološkim aspektima, što je također dovelo do konfuzije. Prema Van Marrewijku (2003.) održivost se danas vidi kao krajnji cilj gdje je CSR suštinski posrednik u ovom odlomku, dok kompanije pokušavaju održati ravnotežu između tri komponente, ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata.

Triple Bottom Line je ta koja vodi ka održivosti. Nadalje vjeruje da je CSR doprinos održivosti. Održavanje male diferencijacije između CSR-a i koncepta održivosti je od suštinskog značaja pri čemu bi CSR trebao biti povezan s transparentnošću, sudionicima i vođenjem izvještaja o održivosti, dok bi se održivost trebala fokusirati na inovativnost, ekološki prihvatljivu viziju u proizvodnom procesu i ljudski menadžment (Van Marrewijk, 2003.).

CSR je koncept koji se razvio 1950-ih godina, a uglavnom je bio vezan za odgovornost prema društvu. CSR je objasnio Milton Friedman 1970. godine kao sredstvo koje preduzeća koriste za povećanje profita te je ovo objašnjenje izazvalo debatu. Tokom svog vremena CSR je prolazio kroz različite faze, a vrlo rana je poznata kao „filantropska“, u ovom periodu CSR se uglavnom posmatrao u oblicima donacija dobrotvornim organizacijama, a zatim je uslijedio period „svjesti“, gdje su organizacije postale svjesnije vanjskog okruženja, a treća faza je poznata kao „problem“ u kojem su se organizacije fokusirale na određena pitanja u vanjskom okruženju, a zadnja faza je „odgovornost“, ovdje su kompanije počele da preduzimaju akcije u vezi sa CSR-om (Murphy, 1978.; Van Marrewijk, 2003.).

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (WBCSD) definiše CSR kao „predanost poslovanja da doprinese održivom ekonomskom razvoju, radeći sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini na poboljšanju kvaliteta njihovog života“ (WBCSD, 2017.). Nekoliko definicija o CSR-u je evoluiralo, a zanimljiva je jedna od Dahlsrud-a (2008.) koji je ispitivao različite definicije CSR-a na kraju definisao CSR kao organizacije koje su društveno odgovorne za uticaj izazvan svojim učinkom na osnovu sljedećih aspekata: ekonomskih, društvenih i životne sredine. Friedman (2007.) navodi da nije zahtjev poslovnih menadžera da budu društveno odgovorni, naprotiv, to je

individualna odgovornost. Prema njegovim riječima, menadžeri preduzeća treba da budu fokusirani na donošenje odluka koje vode povećanju profita za akcionare koji su dio organizacije, a svaki fokus koji odstupa od interesa akcionara bio bi pogrešan. Denning (2017.) navodi da je teorija Milтона Friedmana o maksimiziranju profita dioničara usvojena i ohrabrena od strane preduzeća kroz nuđenje različitih shema poticaja menadžerima u cilju proširenja ekonomskog rasta, čime je došlo do povećanja sheme poticaja, ali je došlo do kolapsa u korporativnom performansu. Hagel i sur. (2013.) navode da organizacioni efekat ne treba mjeriti povratom na investicije (ROI), već ga treba procjenjivati na osnovu povrata na sredstva (ROA). Guerrera (2009.) vjeruje da fokus organizacije ne bi trebao biti ograničen na dioničare, već bi trebao biti na svim njenim komponentama koje su klijenti, osoblje i proizvodi. Inyang (2013.); Sloan, Klingenberg i Rider (2013.) navode da je CSR manje istražen u malim i srednjim preduzećima u poređenju sa velikim firmama. Ipak, MSP kompanije su veće po broju i imaju šire ambicije u društvenim i ekonomskim pitanjima od velikih korporacija (Holmstrom, 2017.; Johnson, 2015.).

### 2.1.1. Koncept, historija i definicije

Koncept društvene odgovornosti može se pratiti kroz vijekove, datira sve do srednjeg vijeka sa srednjovjekovnim viteštvom ili kasnije sa aristokratskim Noblesse Oblige (Marrewijk, 2003.). Kompanije su također dugo bile zabrinute za svoje dionike, bilo da su to vlade, kupci, vlasnici ili čak zakonodavci (Dahlsrud, 2008.). Međutim, tema korporativne društvene odgovornosti pojavila se tek između 40-tih (Tom McManus, 2008.) i 60-tih godina (Andrew Crane, 2008.).

Šezdesetih godina prošlog vijeka došlo je do širenja koncepta kada su naučnici počeli da obraćaju veću pažnju i pokušali da formalizuju i definišu šta CSR podrazumijeva. Filantropija je naišla na poboljšanja u pogledu odnosa sa zaposlenima i klijentima (Carroll, 2008.). Naredna decenija je uglavnom naglašavala ulogu menadžmenta, potrebu za predviđanjem, planiranjem i organizovanjem društveno odgovornog poslovanja, kao i procjenom društvenog učinka. Tokom 1980-ih, niz etičkih skandala uzdrmao je javno mnjenje. Više nije tema diskusije samo u akademskim krugovima, CSR (ili nedostatak istog) je doveden do ulične rasvjete u oči javnosti. Devedesete su donijele rast i prihvatanje CSR-a, kao i pojavu reputacije kompanija za (dobre) prakse CSR-a (Carroll, 2008.). Uprkos naporima i pažnji koja je posvećena društvenoj odgovornosti preduzeća u proteklih pet do šest decenija, ona se i dalje smatra prilično aktuelnom temom. Akutnija pažnja kojoj je u posljednje vrijeme pridavana je zbog globalizacije, širenja globalnih multinacionalnih preduzeća „MNE“ (Williams i Aguilera, 2008.) i ukupnog konteksta pooštavanja propisa, intenzivne konkurencije, javnog nadzora i očekivanja u kojima kompanije sada posluju. CSR se sada opisuje ne samo kao veoma značajan trend već i kao rastuća poslovna strategija koju kompanije „ugrađuju“ u svoje osnovne operacije (Franklin, 2008.). Sa takvom rastućom pažnjom, i usprkos određenoj upornoj nevoljkosti menadžmenta da u potpunosti prihvati koncept (Kakabadse, 2007.), predviđa se da će se CSR dalje razvijati



po intenzitetu i važnosti, postajući temeljno pitanje menadžmenta 21. vijeka (Crane, 2008.) i na kraju dio standardne poslovne teorije i prakse (McManus, 2008.).

Ipak, uprkos svoj pažnji, do sada nije odlučeno o jasnoj, konsenzualnoj i konzistentnoj definiciji korporativne društvene odgovornosti (Williams i Aguilera, 2008.). Kada se pogleda literatura, CSR se čak pojavljuje kao sporan koncept. U svojoj analizi 37 definicija CSR-a napisanih od 1980. do 2013. u SAD-u, Evropi, Indiji i Kanadi, Alexander Dahlsrud identifikuje pet dimenzija (ekološka, društvena, ekonomska, interesne strane, dobrovoljnost) koje se dosljedno (ali ne sistematski) pojavljuju u definicijama CSR-a, i nalazi da, iako je većina definicija kongruentna, još uvijek postoji velika konfuzija u pogledu definiranja CSR-a, budući da su različite definicije „često pristrasne prema specifičnim interesima“ (Dahlsrud, 2018.). Van Marrewijk ide dalje govoreći da, na osnovu prirode predmeta, neće biti moguće doći do jedne „sveobuhvatne“ definicije koja bi bila primjenjiva na sve slučajeve, već da bi cilj trebao biti razvoj specifičnih definicija prema različitim kontekstima i očekivanjima. Prema njegovom mišljenju, jedan od razloga za toliko različitih definicija leži u nedostatku zajedničkog prihvatanja kome je organizacija odgovorna: akcionarima, stejkholderima ili društvu.

Stoga, za ovu tezu, budući da trenutno nije dogovorena definicija „jedna za sve“, u nastavku je dato nekoliko prilično „univerzalnih“ definicija preuzetih iz studije Dahlsruda (2008.), kao i jedna druga definicija iz vodiča za društveno odgovorno poslovanje adresirana na kanadska preduzeća i izdala ju je Vlada Kanade (Industry Canada, 2006.). Svih pet definicija su odabrane jer se smatralo da su lako i široko primjenjive, manje-više bez obzira na kontekst, kompaniju ili industriju:

- Prvu definiciju, prilično široku i gotovo generičku, razvila je Komisija Europskih zajednica 2001. Komisija vidi CSR kao „koncept u kojem kompanije integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i u interakciju sa svojim sudionicima na dobrovoljnoj osnovi“ (Dahlsrud, 2008.).
- Business for Social Responsibility je 2000. godine definisao CSR kao „poslovno odlučivanje povezano sa etičkim vrednostima, poštovanjem zakonskih zahtjeva i poštovanjem ljudi, zajednica i životne sredine“ (Dahlsrud, 2008.).
- Detaljnija definicija i percepcija vlade Ujedinjenog Kraljevstva je sažela 2001. godine izjavom da „društvena odgovornost preduzeća priznaje da širi komercijalne interese privatnog sektora zahtijevajući od njega da upravlja svojim uticajem na društvo i okoliš u najširem smislu. To zahtijeva da uspostavi odgovarajući dijalog ili partnerstvo sa relevantnim sudionicima, bilo da su zaposleni, kupci, investitori, dobavljači ili zajednice. CSR prevazilazi zakonske obaveze, uključujući dobrovoljno angažovanje privatnog sektora, koje odražava prioritete i karakteristike svakog posla, kao i sektorske i lokalne faktore (Dahlsrud, 2008.).
- Konačno, Industry Canada definiše CSR kao „općenito shvaćen način na koji kompanije integriraju društvene, ekološke i ekonomske probleme u svoje vrijednosti, kulturu, donošenje odluka, strategiju i poslovanje na transparentan i

odgovoran način i na taj način uspostavljaju bolje prakse unutar firme, stvaraju bogatstvo i poboljšanje društva” (Industry Canada, 2006.).

Imajući u vidu gore navedeno, očigledno je da definicija CSR-a treba da obuhvati društvenu i ekološku brigu, dobrovoljnost, usklađenost sa zakonskim zahtjevima, održivost i šire, brigu za interese svih zainteresovanih strana. Zbog ovih definicija, CSR se vrlo često povezuje s konceptom trostrukog dna (TBL), računovodstvenim terminom koji se pojavio 1997. godine, gdje se ekonomske, ekološke i društvene vrijednosti moraju vrednovati kako bi se izmjerila performansa organizacije (Hubbard, 2009.).

### 2.1.2. Kako kompanije pristupaju društveno odgovornom poslovanju?

Postoji mnogo modela, teorija i trendova koji se mogu koristiti da se pogleda CSR, kako je strukturiran, kako slične firme djeluju na sličan način. Sljedeća potpoglavlja bave se različitim teorijama i modelima, kao i uočenim trendovima i činjenicama koje se mogu povezati s onim što Carol Adams (2002.) definira kao „korporativne karakteristike“ (veličina, grupisanje industrije, finansijski/ekonomski efekat, cijena i rizik) i „kontekstualni faktori“ (zemlja porijekla, vrijeme, specifični događaji, medijski pritisak, dioničari i društveni, politički, kulturni i ekonomski kontekst) kompanije. Prema Franklinu (2008.), CSR se sastoji od tri široka sloja koji se nalaze jedan na drugom. Prvi je tradicionalna korporativna filantropija, koja se sastoji u davanju novca u dobrotvorne svrhe u nadi da će akcija biti shvaćena kao „činjenje prave stvari.“

Ovaj sloj više nije dovoljan i dopunjuje se onim što on opisuje kao „CSR kao grana upravljanja rizikom.“ Takve prakse počele su primjenjivati firme nakon nekoliko ekoloških katastrofa u hemijskoj i farmaceutskoj industriji, kao i društvenih i radnih skandala sa kojima se industrija odjeće i odjeće suočila 1990-ih.

Treći sloj se zasniva na ideji da CSR može stvoriti prilike i dobar CSR može donijeti konkurentsku prednost kompaniji. Modna fraza je „dobro činiti dobro“, a u žargonu, kompanije govore o tome da je „CSR dio korporativne DNK“ (Franklin, 2008.).

Marcel van Marrewijk (2003.) bilježi tri pristupa CSR-u. Prvi je pristup dioničara koji je dotaknut u prethodnom pododjeljku. U skladu sa stavom Milтона Friedmana, ovo gledište tvrdi da je isključiva odgovornost poslovanja povećanje profita, a da je društvena odgovornost zadatak koji pripada vladama, a ne biznisu. U tom pristupu, CSR je vrijedan samo ako doprinosi povećanju profita.

Drugi pristup je pristup stejkholdera u kojem su organizacije odgovorne akcionarima, ali štaviše, svim svojim stejkholderima. Zainteresovane strane se ovim definišu kao „grupe i pojedinci koji imaju koristi od korporativnih akcija ili su oštećeni” (Mele, 2008.). Oni mogu uključivati zaposlenike, dobavljače, zajednicu, kupce itd. Na kraju, društveni pristup je gledište da CSR ima širi doseg i opseg, a korporacije se vide kao sastavni dio društva.

Matten i Moon (2008.) bave se pitanjem kako i zašto se korporativna društvena odgovornost (CSR) razlikuje među zemljama i kako i zašto se mijenja, posmatrajući razlike između CSR-a u Sjedinjenim Državama i Evropi i proširujući svoja otkrića na druge dijelove globalne ekonomije. Oni tvrde da se nacionalne razlike u CSR-u mogu objasniti historijski nastalim institucionalnim okvirima. Oni smatraju da SAD praktikuju „eksplicitni“ CSR gdje kompanije rješavaju socijalna pitanja kroz svoje CSR politike, za razliku od Evrope gdje su socijalna pitanja dio zakonskog zahtjeva, pa je stoga CSR „implicitan“ (Williams i Aguilera, 2008.). Oni zaključuju da eksplicitni model sve više uzima maha među multinacionalnim kompanijama u Evropi, zbog evolucije evropskog institucionalnog okvira koji „*podstiče usvajanje upravljačkih rješenja na korporativnom nivou.*“

U članku u Strateškom smjeru definirana su dva pristupa CSR-u: pristup usmjeren prema van za koji se kaže da se koncentriše na očekivanja dionika i alternativa usmjerena prema unutra, koja se fokusira na interna pitanja, usklađujući filantropske aktivnosti sa ključnim kompetencijama (Strateški pravac, 2007.). Autor preporučuje da, da bi CSR bio isplativ, treba da obuhvati oba pravca, od koristi kako društvu tako i kompaniji. Ovo je na neki način sličan pristup stavu Michaela Portera i Marka Kramera koji ide dalje preporukom kompanijama da pažljivo biraju društvena pitanja kojima se bave i da odaberu ona koja se ukrštaju s njihovim poslovanjem, stručnošću i znanjem, tvrdeći da „kada dobro vođeno poslovanje primjenjuje svoje ogromne resurse, stručnost i talenat upravljanja na probleme koje razumije i u kojima ima udjela, može imati veći uticaj na društveno dobro od bilo koje druge institucije ili filantropske organizacije“ (Porter i Kramer, 2006.).

Husted i Allen (2006.) su se osvrnuli na multinacionalna preduzeća (MNE) i identifikovali dvije vrste CSR aktivnosti iz njih: globalni i lokalni CSR. Globalni CSR se odnosi na pitanja koja, prvo, prevazilaze nacionalne granice i drugo, posmatraju se na neki način konsenzualno. Takva pitanja će, na primjer, biti poštovanje ljudskih prava, zaštita životne sredine i prihvatanje i poštivanje shema kao što je Globalni dogovor UN. Lokalni CSR se, s druge strane, bavi obavezama firmi prema lokalnim zajednicama. Odgovor na CSR će se stoga baviti lokalnim pitanjima i biće vođen razlikama u pogledu zainteresovanih strana, prirode lokalnih tržišta i „vlada domaćina“ među zemljama u kojima MNE borave. Lokalni CSR je stoga češći među multi-domaćim i transnacionalnim MNE nego među globalnim MNE. Oni zaključuju da je veća vjerovatnoća da će MNE upravljati CSR-om prema institucionalnim pritiscima, a ne prema strateškoj logici.

Alan Muller (2006.) ide dalje ukazujući na pozitivne i negativne rezultate centralno koordinisanih, globalnih CSR strategija naspram decentralizovanih lokalnih CSR strategija. On razmatra oba obrazloženja, predstavljajući suprotne stavove onih koji smatraju „*lokalni angažman u zemljama domaćinima optimalnim oblikom proaktivnog društveno odgovornog poslovanja*“, naspram onih koji smatraju da „*globalna priroda mnogih društvenih i ekoloških pitanja zahtijeva globalno integrirane strategije.*“ On ističe da globalnoj strategiji, bez obzira na njenu efikasnost, može nedostajati vlasništvo i

legitimitet na lokalnom nivou i upozorava na potencijalnu manu lokalnih decentralizovanih CSR strategija koje bi, u zavisnosti od zemlje u pitanju, mogle biti zasnovane na nižim lokalnim standardima i stoga možda neće biti u skladu sa korporativnim razumijevanjem CSR-a.

### 2.1.3. Zapažanja i trendovi: faktori uticaja

Pored različitih modela koji su opisani, zanimljivo je pozabaviti se faktorima koji utiču na pojavu CSR-a. William C. Frederick (2008.) sumira ove faktore u tabeli 1, reprodukovanoj iz Oksfordskog priručnika o društvenoj odgovornosti.

*Tabela 1. Faktori koji oblikuju budućnost društveno odgovornog poslovanja*

<b>Faktori</b>	<b>Opis uticaja</b>
<b>Veličina kompanije</b>	MNE/MSP razlike Obim i veličina društvenog uticaja kompanije Komparativna sposobnost resursa Pritisci konkurencije i snaga tržišta
<b>Političko-vladin sistem</b>	Društveni programi koje sponzorira Vlada Privatne poslovne aktivnosti sponzorirane CSR-om
<b>Faza ekonomskog razvoja</b>	CSR pristupačnost u razvijenim zemljama Marginalni fokus na društveno odgovorno poslovanje u zemljama u razvoju
<b>Geopolitički događaji i tranzicije</b>	Jaz prosperiteta/siromaštva sjever-jug Vjersko-političke tenzije između Istoka i Zapada Razvojni pritisci na resurse i životnu sredinu
<b>Različiti sistemi društvenih vrijednosti</b>	Diferencijalna posvećenost utilitarno-instrumentalnim vrijednostima Istorijsko iskustvo sa tržišno centriranom poslovnom praksom
<b>Životna sredina i prirodne sile</b>	Klimatološke katastrofe Očuvanje ljudskih staništa Virusne pandemije

*Izvor: Frederick, 2008.*

U skladu s tim, postoji obilje dokaza u literaturi da je na društveno odgovorno poslovanje pod uticajem vrste industrije i društvene kulture u kojoj se kompanija razvija (Williams i Aguilera, 2008.). Slične društveno-političke tradicije zahtijevaju slične CSR pristupe. Anglo-američko razumijevanje i prakse CSR-a se, na primjer, često upoređuju i ocjenjuju u odnosu na njihove kolege iz kontinentalne Evrope i Japana. Uticaj veličine, zemlje porijekla i industrije na CSR će se stoga baviti u nastavku.

Postoje brojni izvještaji i studije koje se bave CSR-om u određenim industrijama kao što su industrija alkoholnih pića, rudarska industrija, farmaceutska industrija, telekomunikacijska industrija, duhanska industrija, finansijska industrija itd., što dovodi do zaključka da se različite industrije moraju baviti CSR-om od iz različitih uglova i sa različitim ciljevima, a Williams i Aguilera (2008.), u svojoj komparativnoj perspektivi CSR-a, navode dokaze u literaturi o uticaju koji profesija ili industrija ima na tip CSR-a koji firma sprovodi.

Studija korporativne društvene odgovornosti i ekonomskih performansi u vodećim britanskim kompanijama sugerise da brige za životnu sredinu i kasnije prakse društveno odgovornog poslovanja veoma zavise od vrste industrije u kojoj kompanija posluje (Balabanis, Phillips, i Lyall, 1998.). Oni identifikuju industrije u smislu njihovog uticaja na životnu sredinu, poštovanja ljudi, poštovanja života itd. Na primjer, od kompanija u industriji koja je potencijalni zagađivač može se očekivati da se pozabave svojom ulogom CSR-a verovatno delimično na liniji zaštite životne sredine, usvajajući stroge ekološke politike itd., dok će kompanije koje proizvode alkoholne ili duhanske proizvode najvjerovatnije baviti društvenim pitanjima i obrazovanjem u svojim CSR politikama.

Ovo je savršeno ilustrovano člankom o sektoru alkoholnih pića u Australiji (Rundle-Thiele, Ball i Gillespie, 2008.). Studija ističe činjenicu da „*da bi ispunili svoje ekonomske obaveze, trgovci proizvoda kao što je alkohol moraju istovremeno povećati količinu prodaje, postići efikasnost u proizvodnji ili postići rast prodaje i troškovnu efikasnost.*“ Na stabilnim tržištima sa malim rastom stanovništva, povećanje prodaje znači da potrošači više piju, čime se povećavaju određeni zdravstveni i socijalni rizici. U ovom istraživanju, prodavac piva to priznaje „*minimiziranje potencijalnih negativnih uticaja alkohola je zajednička odgovornost*“ sa navedenim ciljem „*da se osigura da u svim slučajevima u proizvodima odgovorno uživaju informisane odrasle osobe*“ (Rundle-Thiele, Ball i Gillespie, 2008.).

Konačno, implikacija izjave Hartmana, Rubina i Dhande (2007.) da historija kompanije može utjecati na način na koji komunicira svoj CSR navodi na razmišljanje da slično, „ukaljane“ aktivnosti i prošlost industrije mogu snažno utjecati na način na koji ona mora komunicirati imidž dobrog korporativnog građanstva i stoga o tome kako ono mora pristupiti CSR-u u cjelini. Ove industrije mogu prilagoditi svoje CSR aktivnosti da „dokažu“ svoje „dobre namjere“, a ne da ih se posmatra kao licemjere. Oni također mogu odlučiti da ublaže i smanje svoje izvještavanje kako ne bi izgledali neautentično i stekli (ili povratili) kredibilitet.

Williams i Aguilera (2008.) koncentrišu se na razlike među kulturama, zemljama ili čak kontinentima. Na osnovu prethodnih članaka i istraživanja, oni objašnjavaju da se sličnosti u CSR pristupima mogu naći u zemljama sa sličnim društveno-političkim tradicijama i pozadinom. Kompanije u Velikoj Britaniji i SAD su u nekim studijama povezane i za njih se kaže da imaju angloamerički (za razliku od kontinentalnoevropskog) pristup društveno odgovornom poslovanju. Novije studije, međutim, smatraju da pristup UK nudi više sličnosti s Evropom nego sa Sjedinjenim Američkim Državama.

Model „eksplicitnog naspram implicitnog“ koji je ranije opisan je također dobra ilustracija ove podjele između različitih pristupa i pruža pravne i institucionalne razloge za razlike. Slično, i kao što je ranije spomenuto, studija Doh i Guay (2006.) naglašava razlike u očekivanjima i ponašanjima u SAD-u i Evropi, vođene razlikama u procesu kreiranja politike i načinu na koji se gleda na poslovanje.

Hartman, Rubin i Dhanda (2007.) navode da kultura vjerovatno igra ulogu u načinu na koji organizacija odlučuje da komunicira svoje CSR aktivnosti, kao i kako zainteresovane strane vide takvu komunikaciju. Na primjer, sasvim je moguće da će dioničari smatrati da firma čija organizacijska kultura snažno podržava ekonomske razloge izdaje svoje primarne odgovornosti kada biraju građanski pristup društveno odgovornom poslovanju.

Jedan od razloga koji može objasniti zašto američke i evropske kompanije pristupaju društveno odgovornom poslovanju na drugačiji način je činjenica da u Evropi pojedinci i kompanije podjednako plaćaju mnogo veće poreze nego u SAD-u, a zauzvrat očekuju da njihove vlade ispune određeni broj odgovornosti (Kakabadse, 2007.). Ovo zauzvrat stvara perspektivu da su kompanije „u vlasništvu“ zajednice, a političari očekuju da kompanije prihvate niz društvenih odgovornosti koje bi mnoge američke kompanije odbacile kao da nemaju ekonomskog smisla. U suštinu kompanija u Evropi ukalupljeno je očekivanje da će prihvatiti CSR iznad ekonomskog racionalizma.

Iako je njegov fokus na sponzorstvu, a ne na cjelokupnom CSR-u, komparativna studija korporativnog sponzorstva u Aziji i Evropi koju je uradio WeiShen (2004.) donosi neke zanimljive perspektive i dokazuje da se prakse razlikuju u različitim kulturama. Shen smatra da azijske i evropske korporacije pokazuju neke uobičajene obrasce u svojoj praksi, kao što je njihov interes za rješavanje sektora kao što su okoliš, obrazovanje i humanitarna pomoć. Međutim, on također nalazi da postoje i razlike koje se mogu okvalifikovati kao velike, u smislu fokusa. U Aziji, glavni fokusi su na obrazovanju (partnerstvo sa univerzitetima, programi stipendiranja, grantovi, prilike za stažiranje) i uključivanje osoblja i volonterizam (aktivnosti prikupljanja sredstava, dobrotvorne akcije, rad u zajednici). U Evropi, kompanije fokusiraju svoja sponzorstva na humanitarnu pomoć (HIV/AIDS, ljudska prava, javno zdravlje, socijalna pitanja) koja je kulturno visoko cijenjena u korporativnoj filozofiji, kao i na sektorima umjetnosti i kulturnog nasljeđa.

Što se tiče zemalja u razvoju, William i Aguilera (2008.) izvještavaju da bi neke vlade mogle „ignorirati korporativnu neodgovornost“ ili čak odbiti da poboljšaju standarde zakona o radu ili okolišu u nastojanju da budu što otvorenije i privuku strane investicije.

U pogledu veličine kompanija, mogu se pronaći veoma različiti obrasci CSR aktivnosti, posebno kada se uporede gigantske korporacije sa malim i srednjim preduzećima (MSP).

Korporativna odgovornost je neophodna za mala i srednja preduzeća kako bi postala i ostala uspešna kako na lokalnom tako i na globalnom nivou (Enderle, 2004.). Mala i srednja preduzeća obično usvajaju neformalniji pristup (Industry Canada, 2006.) i teže da

prilagode svoje CSR aktivnosti potrebama svojih neposrednih zainteresovanih strana (zaposlenih, dobavljača, kupaca) i zajednice (Fassin, 2008.). Jedna od najčešćih društveno odgovornih aktivnosti koju MSP vide je njihova uloga lokalnog pružaoca posla.

Iako je naglasak u malim i srednjim preduzećima na implementaciji dobrih poslovnih praksi, a ne na izvještavanju o svojim dobrim djelima, oni također vide svoje postupke jednostavno kao dobro upravljanje, a ne kao priznanje društveno odgovornom poslovanju (Fassin, 2008.). Svoje akcije vide kao način da im pomognu da održe korak sa ekonomijom i konkurencijom i kao alat za održivo poslovanje.

#### 2.1.4. Zašto i kako kompanije komuniciraju o svojim CSR aktivnostima?

Peter Frankental iz Amnesty Internationala je 2011. godine tvrdio da je CSR samo PR izum i da će tako ostati sve dok se određeni broj paradoksa ne riješi na odgovarajući način (uključujući činjenicu da efektivni CSR mora obuhvatiti sve zainteresirane strane) (Frankental, 2011.). Čak i ako ovo gledište nije univerzalno prihvaćeno ili slijeđeno, ad-hoc literatura pokazuje jasne dokaze da je komunikacija vrlo važan faktor CSR-a.

Na sličan način kao i činjenica da unutrašnji faktori (veličina, industrija, država itd.) utiču na tip prakse društveno odgovornog poslovanja koju kompanija preduzima, studija Adamsa, Hilla i Robertsa iz 1998. godine o 150 godišnjih izvještaja iz 6 evropskih zemalja (Adams, Hill, i Roberts, 1998.) ukazuje na to da „veličina kompanije, industrijska grupacija i država prebivališta utiču na obrasce korporativnog društvenog izvještavanja“, u smislu količine objavljenih informacija (veće kompanije otkrivaju više), vrste objavljenih informacija (ovisno o o zemlji u kojoj kompanija ima sjedište, ili u zavisnosti od industrije) i načinu na koji se informacije izvještavaju (izvještavanje je obično specifično za zemlju). Oni također dodaju da vrsta informacija koje se izvještavaju može u velikoj mjeri biti rezultat „mode“, sa pomjeranjem fokusa.

Iako je izvještavanje u porastu, kompanija, ovisno o društveno-političkom i ekonomskom okruženju, možda još nije stigla do tačke kada je komunikacija na vrhu dnevnog reda. U nekim mjestima kao što je Indija, na primjer, izvještavanje se može posmatrati kao „luksuz koji sudionici još uvijek ne zahtijevaju“ (Thomas, 2001.). Sve u svemu, literatura detaljno navodi da je zemlja koja najviše izvještava o društvenim obavezama Velika Britanija, koja se udružuje s ostatkom Evrope kako bi bila prva. Japan je na drugoj poziciji, daleko ispred SAD (Williams i Aguilera, 2008.).

Postoje sve veći pritisci na korporacije da se uključe u CSR prakse. Pritisci dioničara i dioničara podjednako su sve veći, zahtijevajući od kompanija da budu odgovorne i transparentne, u smislu korporativnog upravljanja, kao i ekološke, socijalne i finansijske održivosti (Kolk, 2008.). Ovi sve veći zahtjevi za informacijama od strane sve obrazovnijih i zahtjevnijih sudionika su pokretačka snaga koja stoji iza činjenice da kompanije sve više i više izvještavaju o svojim CSR aktivnostima (Idowu i Pappasolomou, 2007.).

Nadalje, osim činjenice da kompanije izvještavaju jer su „pod pritiskom na to“, studija kompanija iz UK-a je pokazala da se izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju smatra dobrom PR vježbom, što može dovesti do toga da kompaniju percipiraju sudionici (kupci, dobavljači, kreditori, zaštitari životne sredine i investitori) kao „brižna“ organizacija (Idowu i Papasolomou, 2007.). Zauzvrat, kompanije očekuju da će izvještavanje o njihovim CSR aktivnostima donijeti neke pozitivne koristi kao što su „povećana lojalnost kupaca, veća podrška zajednica, zapošljavanje i zadržavanje talentovanih zaposlenika, poboljšana kvalitet i produktivnost“ (Idowu i Towler, 2004.).

Zanimljivo je da Idowu i Towler (2004.) također opisuju da su studije pronašle veliki nedostatak u izvještavanju o CSR aktivnostima. Umjesto da ih stavljaju u pozitivnu prednost, neke kompanije smatraju da je izvještavanje dovelo do toga da se u njih upire prstom, optužujući ih da ne praktikuju ono što su rekli da jesu. Izvještavanje je skrenulo pažnju na njihovo stvarno ponašanje, na kraju je podvrgnuto ispitivanju, što je rezultiralo obrnutim efektom od očekivanog.

Konačno, važno je znati da mala i srednja preduzeća ne gledaju na izvještavanje na isti način. MSP su definisana kao manje formalno organizovana i da se stavljaju pod manje administrativno opterećenje od velikih kompanija (Fassin, 2008.). Štaviše, obično nemaju posvećeno osoblje, niti vremena da izvještavaju o svom dobrom ponašanju. To ne znači da se ne ponašaju etički, niti da obavljaju CSR aktivnosti. To samo implicira da oni ne prijavljuju.

Hartman, Rubin i Dhanda (2007.), posmatrali su, kroz različite kulture, izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju u SAD-u i Europskoj uniji. Otkrili su da se u Europi izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju fokusira na obaveze održivosti, kao i na finansijske obaveze, što je u suprotnosti sa ranijim gledištima da se Europa fokusira samo na građanstvo ili moralne obaveze. Također su zaključili da se američke korporacije više fokusiraju na finansijska opravdanja nego njihove europske kolege, ali da američke kompanije također izvještavaju o svojoj posvećenosti održivosti, što je opet u suprotnosti s ranijim stavovima da su američke korporacije isključivo koristile ekonomska opravdanja da potkrijepe svoje CSR aktivnosti. Ove razlike u komunikaciji ne samo da označavaju različite prakse, fokuse i očekivane ishode iz prakse korporativne društvene odgovornosti, već su i pokazatelji različitih percepcija i očekivanja od „publike kojoj je komunikacija upućena“ (Hartman, Rubin i Dhanda, 2007.).

Studija izvještavanja među azijskim kompanijama pokazuje neslaganja, kao i promjene i evoluciju u pogledu izvještavanja. Zemlje sa zrelijim ekonomijama poput Japana, Južne Koreje i Hong Konga su ispred Kine, Indije ili drugih azijskih zemalja po pitanju izvještavanja. Japan prednjači po broju prijavljivanja, dok Južna Koreja i Hong Kong sve više izvještavaju, ali sa ograničenom sofisticiranošću i naglaskom na ekološka pitanja (Thomas, 2001.). Očekuje se da, budući da azijske kompanije idu ka većoj transparentnosti, objelodanjivanje bi trebalo biti u porastu, ne samo za fiskalni efekat, već i za okoliš, zdravlje, sigurnost i socijalna pitanja.



Pored toga, studija zasnovana na 90 evropskih organizacija iznijela je sedam glavnih tema o kojima kompanije izvještavaju, a to su: „operativna efikasnost, maksimalna bezbjednost, zaštita životne sredine, kvalitet i inovacije, otvoreni dijalog, razvoj vještina i odgovorno građanstvo“ (Perrini, 2005.).

Godine 1998. Adams, Hill i Roberts naveli su medije koje korporacije koriste da izvještavaju o svojim aktivnostima društveno odgovornog poslovanja kao „privremene izvještaje, novinske reklame, saopštenja za javnost, diskusije i sastanke s finansijskim analitičarima i novinarima, zasebne izvještaje o okolišu aktivnosti, ljudske resurse ili dobrotvorne aktivnosti“, a preovlađujući medij je Godišnji izvještaj.

Danas većina korporacija prijavljuje svoje CSR aktivnosti putem svoje web stranice, bilo da se radi o web stranici korporacije ili posebnoj web stranici. Ova komunikacija je usmjerena na širu javnost, kao i na zainteresirane strane, investitore i dioničare. Što se tiče formata koji koriste korporacije, trend je za odvojene specifične izvještaje o održivosti ili CSR-u, ili kao sastavni dio godišnjeg izvještaja kompanije. Kada se CSR prijavljuje u godišnjim izvještajima, odjeljak je odvojen (Kolk, 2008.).

Jedno pitanje u smislu komunikacije i evaluacije CSR prakse je da, s obzirom na opseg razlika u načinu na koji kompanije izvještavaju, postoji snažna potreba za nekim zajedničkim praksama ili standardima izvještavanja (Thomas, 2001.; Idowu i Towler, 2004.; Andrew Crane, 2008.). Revizije bi trebalo da prevladavaju kako bi se standardizirale i učinile tačnije poređenje izvještaja, a samim tim i prakse. Referenca za CSR aktivnosti u svim korporacijama bit će moguća samo zahvaljujući dosljednim okvirima za izvještavanje.

Ukratko, izvještavanje o praksi CSR-a postalo je neophodna vježba iz mnogo razloga. Međutim, ona mora biti jasno i strateški definirana, omeđena i o kojoj se odlučuje, kako bi se obratio odgovarajućoj publici i prenio prave poruke.

U zaključku ovog poglavlja, CSR je dobro proučena, dobro definisana tema koja je privukla i još uvijek privlači veliku pažnju akademskih istraživača u svim sektorima i širom svijeta. To je polje koje je proučavano iz različitih uglova i korištenjem različitih uzoraka. Modeli i teorije su razvijeni i mogu se koristiti za karakterizaciju i razumijevanje CSR prakse kompanije. Oni također pomažu u procjeni zašto kompanije usvajaju različite pristupe, ili naprotiv, zašto neke kompanije sa sličnostima u svojim profilima pristupaju društveno odgovornom poslovanju iz sličnih uglova. Jedna ključna tačka koju treba napomenuti u nastavku ove teze su dokazi pronađeni u literaturi da veličina, zemlja porijekla i industrija imaju snažan uticaj na vrstu CSR aktivnosti koje se razvijaju i o kojima se komunicira.

## 2.2. CSR i veličina kompanije

Iako mala i srednja preduzeća nemaju iste resurse kao multinacionalne kompanije, od njih se očekuje da inkorporiraju CSR strategije u svoje poslovanje i politike (Jorgensen i Knudsen, 2006.). Povećano interesovanje za CSR privuklo je pažnju kako akademski tako i praktično u organizacijama. Takođe, skrenuta je pažnju na mala i srednja preduzeća (Carroll i Shabana, 2010.; Dettori i Giudici, 2016.). Jenkins (2009.) navodi da je iznenađujuće koliko malo pažnje MSP dobijaju u literaturi kada su većina svjetskih kompanija MSP i tvrde da specifične karakteristike definišu MSP. Često su pod upravom vlasnika, što ih čini nezavisnijim od većih kompanija. Uprkos činjenici da su svjetske kompanije uglavnom mala i srednja preduzeća, ona još uvijek ne dobijaju veliku pažnju u literaturi (Jenkins, 2009.). Mnogi naučnici smatraju da postoji razlika u organizacionom ponašanju između malih i srednjih preduzeća i velikih kompanija, a takve varijacije su slične i karakteristikama društvene odgovornosti. Mala preduzeća ne moraju nužno potpisati društvene sporazume ili imati kodeks ponašanja (Jenkins, 2004.). Malo je vjerovatno da će imati etičke komitete, a fokus je više na operativnom aspektu poslovanja. Moore i Spence (2006.) navode da postoji poteškoća u mjerenju društvene odgovornosti u malim preduzećima na osnovu kriterija koji se koriste u većim firmama.

Vlasnici obično upravljaju malim preduzećima. Društvena odgovornost je rezultat lične motivacije, a ne marketinške strategije (Spence, Jeurissen i Rutherford, 2000.; Jenkins 2004.; Spence, 2007.). U malim i srednjim preduzećima kada su vlasnici ujedno i menadžeri, akcionari mogu biti ili poslovni partneri ili članovi porodice. Oni vjeruju da iako to ne znači da će vlasnik-menadžer biti fokusiran samo na etiku, primarni zadatak neće biti samo maksimiziranje profita dioničara (Jenkins, 2004.; Spence, 2007.). Mala preduzeća su više uključena u okruženje koje ih okružuje, što njih i njihove akcije čini ranjivijim, pa na kraju postaju društveno odgovorni (Jenkins, 2004.).

Ugled malih preduzeća je od vitalnog značaja u zajednici, posebno zbog toga što se ne mogu takmičiti po ceni sa većim organizacijama. Dakle, fokus je na neformalnim ličnim odnosima i naglasak na važnosti iskrenosti. Mala preduzeća se moraju fokusirati na društvenu odgovornost u svojoj zajednici, jer su mnogi članovi zajednice ili njihovi zaposleni ili kupci i kontakti. Veće organizacije mogle bi biti manje zabrinute za CSR zbog svog virtuelnog okruženja stvorenog digitalnim marketingom. (Spence, 2007.)

Spence (2000.) opisuje akcije društvene odgovornosti u malim preduzećima u smislu dobrotvornosti i podrške uz fokus na dobrobit zaposlenih. Postoje određeni izazovi za mala i srednja preduzeća da se uključe u CSR i većinu vremena se suočavaju sa dilemama (Morsing i Perrini, 2009.). MSP učestvuju u društveno odgovornom poslovanju jer vjeruju da je to ispravna odluka, a ne zbog bilo kakvog pritiska ili obaveza vlade (Morsing i Perrini, 2009.). Istraživači pokazuju da nordijska mala i srednja preduzeća smatraju CSR konkurentskom prednosti i pokušavaju da stvore inovacije u pogledu svog angažovanja u CSR-u (Hockerts i Morsing, 2008.).

Preduzeće se klasifikuje kao MSP ako ima sljedeće kriterijume: maksimalno 250 zaposlenih i maksimalni promet od 50 miliona (Muller *i sur.*, 2016). Dalje smatra se da MSP doprinose zapošljavanju 67% osoba u Bosni i Hercegovini i to sa 59% dodane vrijednosti (capital.ba, 2020.). Prema Jenkinsu (2009.), malim i srednjim preduzećima često upravljaju vlasnici, što stvara nezavisnu atmosferu različitu od stila upravljanja koji obično vode veća preduzeća. Ove kompanije postaju više fokusirane na planiranje poslovanja, a ne na buduće strateške planove. Coppa i Sriramesh (2013.) spominju da postoje razlike koje karakterišu i razlikuju MSP od većih kompanija koje bi mogle biti slične u finansijama, strategijama, pokretačima, resursima i kodeksu ponašanja. Tvrdi se da su multinacionalna preduzeća (MNE) postigla značajan napredak u implementaciji CSR-a, a ovaj razvoj je rezultat pritiska zainteresovanih strana i javnosti (Mousiolis *i sur.*, 2015.).

Iako se mala i srednja preduzeća bave aktivnostima društveno odgovornog poslovanja i imaju strategije za društveno odgovorno poslovanje, to se često ne deklarira u odjeljku o održivosti kao u MNE i drugim velikim kompanijama (Mehta i Sharma, 2016.; Von Weltzien Hoivik i Mele, 2009.). CSR strategije i napredak se mogu lako pratiti u MNE kroz njihov izvještaj o održivosti. Pored toga, postoji razlika između internog i eksternog CSR-a (Mehta i Sharma, 2016.). Interni CSR je povezan sa beneficijama zaposlenih i brigom o životnoj sredini, dok je eksterni CSR više povezan sa interesima akcionara, dobavljača, klijenata i filantropskih aktivnosti kao što su dobrotvorne donacije (Mehta i Sharma, 2016.). Postoje dvije različite strane evoluirajućeg diskursa o malim i srednjim preduzećima i CSR-u u svijetu: jedna naglašava definitivan afinitet ili spontani angažman MSP-a u CSR-u u zemljama u razvoju, dok druga teži da prikaže MSP kao preduzeća sklona društvenom i ekološkom riziku. Čini se da je kontekst bitan u ovoj debati, a kontekst je mjesto gdje institucionalni računi koji povezuju CSR sa kontekstom i preovlađujućim institucionalnim strukturama mogu biti posebno korisni (Mehta i Sharma, 2016.).

Iako društvene i ekološke performanse organizacija postaju kritični faktori u njihovom radu, održavanju i dugoročnom opstanku, takve prakse nisu usvojene sličnim tempom u velikim korporacijama i malim i srednjim preduzećima. (Inyang 2013.). Sloan i saradnici (2013.) navode da je CSR manje istražen u malim i srednjim preduzećima u poređenju sa velikim preduzećima. Ipak, MSP kompanije su veće po broju i imaju široku ambiciju u društvenim i ekonomskim pitanjima od velikih korporacija (Holmstrom, 2017.; Johnson, 2015.). Zbog svoje prirode i ograničenog obima, MSP se kreću u visoko konkurentnoj poslovnoj klimi i trenutnoj globalnoj finansijskoj krizi koja igra značajnu ulogu u negativnom uticaju na performanse njihovih firmi. Različiti autori navode da CSR strategije mogu doprinijeti stvaranju konkurentske prednosti i superiornog učinka. Kako god, danas se još uvijek vodi otvorena rasprava o tome da li se ulaganje firme u CSR dugoročno isplati (Martinez-Martinez *i sur.*, 2017.).

Prema Jamali, Lund-Thomsenu i Jeppesenu (2017.), MSP igraju značajnu ulogu na tržištima u smanjenju siromaštva kroz otvaranje radnih mjesta; MSP su takođe glavni

uzrok rasta stope zaposlenosti. Jamali, Zanhour i Keshishian (2009.) vjeruju da su MSP važna u stvaranju zdrave ekonomije jer pomažu u izgradnji sistemskih proizvodnih kapaciteta i inovacija. Uzimajući u obzir ovaj značaj, postoji potreba da se razumiju aktivnosti CSR-a koje vode održivosti u MSP.

### **2.3. CSR i farmaceutska industrija**

Zajednički izvještaj britanskih nevladinih organizacija Oxfam, Save the Children i VSO o CSR-u u farmaceutskoj industriji pokazao je da je CSR bio uglavnom fokusiran na odnose s javnošću štiteći reputaciju kompanija, dok u stvarnosti CSR mora prevazići granice filantropije tako što podržava manje sretnike u dobijanju pristupa tretmanima (Nussbaum, 2019.). Autori ove studije smatraju da je istraživanje društveno odgovornog poslovanja u farmaceutskoj industriji veoma važno i da nema dovoljno istraživanja po ovom pitanju, stoga su odlučili provesti ovu studiju u farmaceutskoj industriji.

Cilj ovog poglavlja je dati osnovni pregled farmaceutskog sektora u 2023. godini, kako bi se razumjelo opšte okruženje u kojem se razvijaju farmaceutske kompanije i pitanja o kojima je riječ. Kakva je industrija u 2023. godini? Ko su igrači? Koji su problemi? Ko su zainteresovane strane? Šta pokreće sveukupne CSR aktivnosti industrije?

Iako historija farmacije seže do 3000. godine prije nove ere kada se vjeruje da su Sumerani, narod koji je nastanjivao Donju Mezopotamiju, koristio biljne lijekove, ispiranje rana, flastere i zavoje (Sud, 2005.), historijski podaci koji se navode u nastavku se fokusiraju na posljednjih 100 godina, kada je farmaceutski sektor postao industrija, s bližim osvrtom na posljednjih nekoliko decenija koje su oblikovale industriju kakva je danas poznata. Ovo poglavlje ponavlja važne prekretnice u novijoj historiji farmaceutske industrije s ciljem razumijevanja trenutnih problema i razloga koji navode farmaceutske kompanije da prakticiraju CSR.

Većina današnjih velikih farmaceutskih kompanija osnovane su krajem 19. i početkom 20. vijeka i proizašle su iz hemijske industrije, pretežno u Njemačkoj (u dolini Gornje Rajne, s kompanijama kao što su Hoechst, Bayer i Merck...), Švicarskoj (na području Bazela, sa osnivačima današnjih firmi kao što su Hoffman-Laroche i Novartis), te u SAD (Eli Lilly, Upjohn, Abbott itd.). Najveći rast industrije uslijedio je nakon Drugog svjetskog rata (Anderson, 2005.), kada je farmaceutska proizvodnja evoluirala iz domaće u industrijsku i međunarodnu. Proširenje se nastavilo do šezdesetih godina, zahvaljujući velikom broju otkrića i prosperitetnim ekonomijama, posebno na Zapadu.

Šezdesete i sedamdesete godine obilježile su pojavu strožih regulatornih kontrola, dijelom nakon velikih katastrofa i skandala kao što je onaj povezan s Thalidomidom, tabletom za spavanje za koju se ranije vjerovalo da je bezopasna i koja se preporučivala trudnicama, a kasnije je utvrđeno da je utjecala na desetke hiljade novorođenčadi širom svijeta sa velikim neuropatskim nuspojavama (Anderson, 2005.). Brojni zakoni i zakoni u različitim zemljama počeli su da se primjenjuju, kako bi se spriječilo stavljanje droga u promet dok

se njihove „koristi i rizici iscrpno ne ispituju“ (Appelbe, 2005.). Od tog trenutka, u većini zemalja, farmaceutske kompanije su morale dokazati efikasnost i potencijalne nuspojave novih lijekova kroz klinička ispitivanja. Jedan od efekata koje su pooštavanje propisa imalo na industriju bio je povećanje troškova vezanih za stavljanje novog proizvoda na tržište. Kao posljedica toga, industrija se morala globalizirati kako bi izdržala ove troškove (Wood i Anderson, 2015.).

Osamdesete su bile decenija koja je bila veoma profitabilna za velike farmaceutske kompanije dijelom zahvaljujući uvođenju inovativnih blokastera. Međutim, iako je bio period velikog poslovanja za velike grupe, decenija je vidjela da većina nacionalnih kompanija više nije profitabilna. Počele su da se pojavljuju manje kompanije koje razvijaju proizvode (Wood i Anderson, 2015.). Procvjetao je broj biotehnoloških kompanija, kao i proizvođača generičkih lijekova. Osamdesete godine obilježila je i brza pojava AIDS-a i brza potreba za odgovarajućim tretmanima.

Akvizicije, spajanja i preuzimanja bili su dominantna karakteristika devedesetih (Wood i Anderson, 2015.) sa sve koncentrisanom industrijom kao direktna posljedica ogromne količine kapitala potrebnog za financiranje razvoja novih lijekova korištenjem inovativnih istraživanja. Finansiranje zdravstvene zaštite je takođe bilo faktor uticaja, posebno u razvijenim zemljama.

Još jedna posljedica pooštavanja zakonodavstva zajedno s rastućim troškovima razvoja lijekova i eksplozijom tržišta generičkih lijekova bila je brza pojava ugovornih istraživačkih organizacija (ili CRO) koje je imenovala farmaceutska grupa da provedu dio ili cjelokupno istraživanje i razvoj, kao i njihova klinička ispitivanja.

Globalne farmaceutske kompanije predvode „velike grupacije“ ili 20 najvećih svjetskih kompanija (u smislu prihoda), što je uglavnom rezultat velikih spajanja i preuzimanja u posljednjih 15 godina. Predstavljajući tradicionalnu farmaceutsku industriju, njihove aktivnosti se kreću od istraživanja i razvoja preko proizvodnje do distribucije lijekova, uz još uvijek, ponekad, „čudnu“ proizvodnju aktivnih sastojaka u kući. „Tradicionalni“ farmaceutski svet također obuhvata „manje“ firme koje uspijevaju da se takmiče na međunarodnom nivou, obično sa manjim portfeljem (Cephalon, Pierre Fabre Medicaments, Recordati SpA, Servier Industries, da spomenemo samo neke), a još rjeđe, male, porodične u vlasništvu kompanije „jedan proizvod.“

Biotehnološke kompanije su firme koje proučavaju i dekodiraju ljudski genom. Mapiranje ljudskog genoma omogućit će naučnicima da ciljaju uzroke bolesti ukorijenjenih u molekularnim strukturama. Dalje od gore navedenih tipova kompanija, drugu grupu čine ugovorne kompanije, bilo da su ugovorne kompanije za istraživanje (CRO) ili kompanije za proizvodnju po ugovoru (CMO). Pojavili su se 90-ih godina i narasli su po broju i veličini (Patheon je primjer). Ovdje se neće pominjati jer ne komercijaliziraju proizvode na kojima provode klinička ispitivanja ili proizvode.

Za potrebe pisanja ovog dijela rada, tri odvojene tabele su stoga date u nastavku u kojima su navedeni glavni igrači prema vrsti proizvoda (lijekovi na recept/OTC, biofarmaceutski proizvodi, generički lijekovi). Kao što se može vidjeti, nekoliko kompanija kao što su Pfizer, Novartis ili Sanofi-Aventis su navedene u više od jedne tabele, što ukazuje da nisu samo aktivne u mnogim sektorima ili vrstama proizvoda, već su i lideri u ovim specifičnim oblastima.

*Tabela 2. Top 20 farmaceutskih kompanija iz 2023. (prihodi iz 2022.)*

<b>Kompanija</b>		<b>Prihodi u milion US\$</b>	<b>Kompanija</b>		<b>Prihodi u milion US\$</b>
1.	Pfizer	\$44,424	11.	Bristol-Myers Squibb	\$15,622
2.	GlaxoSmithKline	\$38,501	12.	Abbott Laboratories	\$14,632
3.	Sanofi-Aventis	\$38,452	13.	Schering-Plough	\$12,773
4.	AstraZeneca	\$28,713	14.	Bayer Schering	\$12,294
5.	Merck	\$26,532	15.	Boehringer Ingelheim	\$11,103
6.	Novartis	\$25,477	16.	Takeda	\$10,626
7.	Johnson i Johnson	\$24,866	17.	Astellas	\$8,530
8.	Roche	\$21,998	18.	Daiichi-Sankyo	\$7,382
9.	Eli Lilly i Co.	\$17,638	19.	Eisai	\$6,250
10.	Wyeth	\$17,179	20.	UCB Group	\$4,370

*Izvor: Roth, 2023.*

*Tabela 3. Top 10 biofarmaceutskih kompanija iz 2023. (prihodi iz 2022.)*

<b>Kompanija</b>		<b>Prihodi u milion US\$</b>
1.	Amgen	\$14,311
2.	Genentech	\$9,443
3.	Novo Nordisk	\$7,696
4.	Merck Serono	\$6,111
5.	Baxter BioScience	\$4,649
6.	Biogen Idec	\$3,063
7.	Genzyme	\$2,764
8.	CSL Ltd.	\$2,327
9.	Allergan	\$1,212
10.	Elan	\$446

*Izvor: Roth, 2023.*

Tabela 4. Top 10 kompanija za proizvodnju generičkih lijekova za 2022.

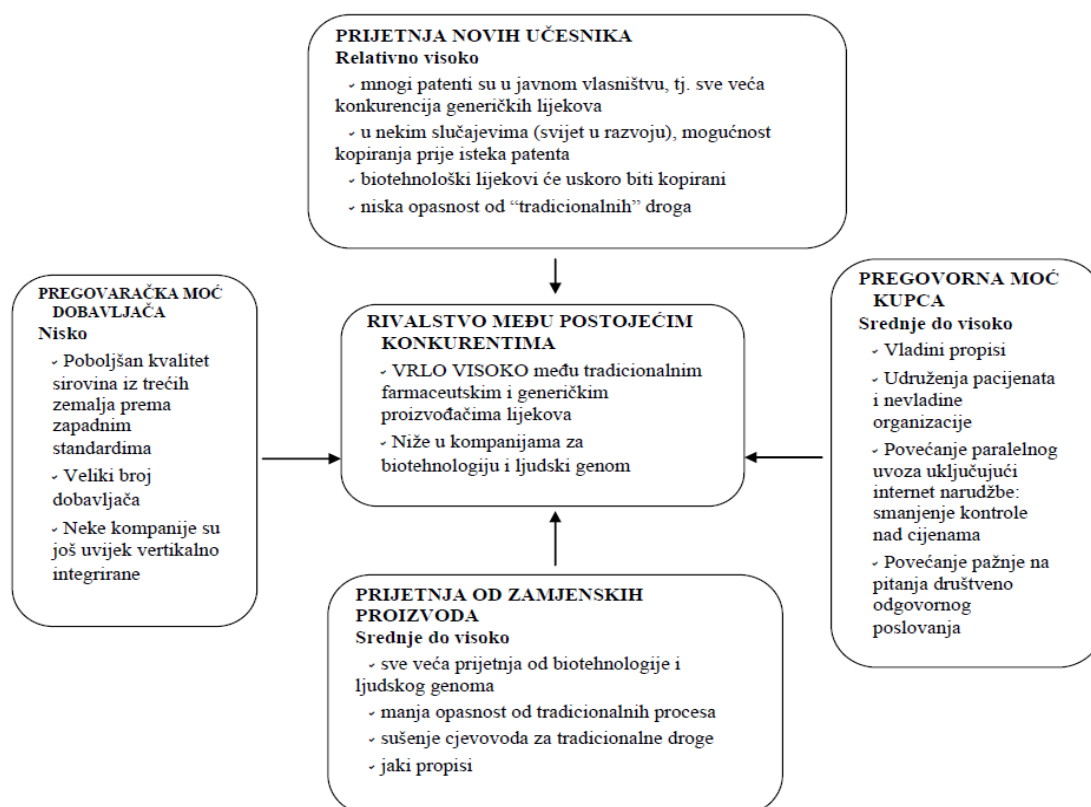
<b>Kompanije</b>			
1.	Apotex	6.	Ratiopharm
2.	Bayer	7.	Sanofi-Aventis (Winthrop)
3.	Mylan	8.	Stada
4.	Novartis (Sandoz)	9.	Teva
5.	Pfizer (Greenstone)	10.	Watsone

Izvor: Piribo, 2023.

Prema Domenec Meleu (2008.), „zainteresovane strane su grupe i pojedinci koji imaju koristi ili su oštećeni od korporativnih akcija.“ Zainteresovane strane se razlikuju prema vrsti industrije, djelatnosti, firme ili proizvoda. U farmaceutskom sektoru, pored dioničara, zaposlenih, dobavljača i izvođača radova, veća grupa sudionika također obuhvata javnost i društvo u cjelini: pacijente, udruženja pacijenata, nevladine organizacije, okoliš, zdravstvene djelatnike koji propisuju lijekove, kao i obveznici zdravstvene zaštite i kreatori politike, vlada i regulatorna tijela (Weber, 2006.). U zavisnosti od svoje strukture ili tržišta, farmaceutske kompanije će se baviti i zadovoljiti potrebe gore navedenih zainteresovanih strana sa različitim naglaskom.

Procjena farmaceutskog sektora se može izvršiti korištenjem Porterovog modela 5 sila, PEST analize kao i definiranje strateških grupa unutar industrije. Unutar određene industrije, Porterov model 5 sila razmatra konkurente, prijetnje potencijalnih novih učesnika i zamjenskih proizvoda, te pregovaračke moći dobavljača i kupaca. Pomaže u procjeni da li su prijetnje visoke ili niske, a samim tim i razmjera njihovog uticaja na poduzeća. Slika 2 sumira konkurentsko okruženje farmaceutske industrije kakvo je danas.

Slika 2. Konkurentno okruženje farmaceutske industrije



Izvor: Roth, 2023.

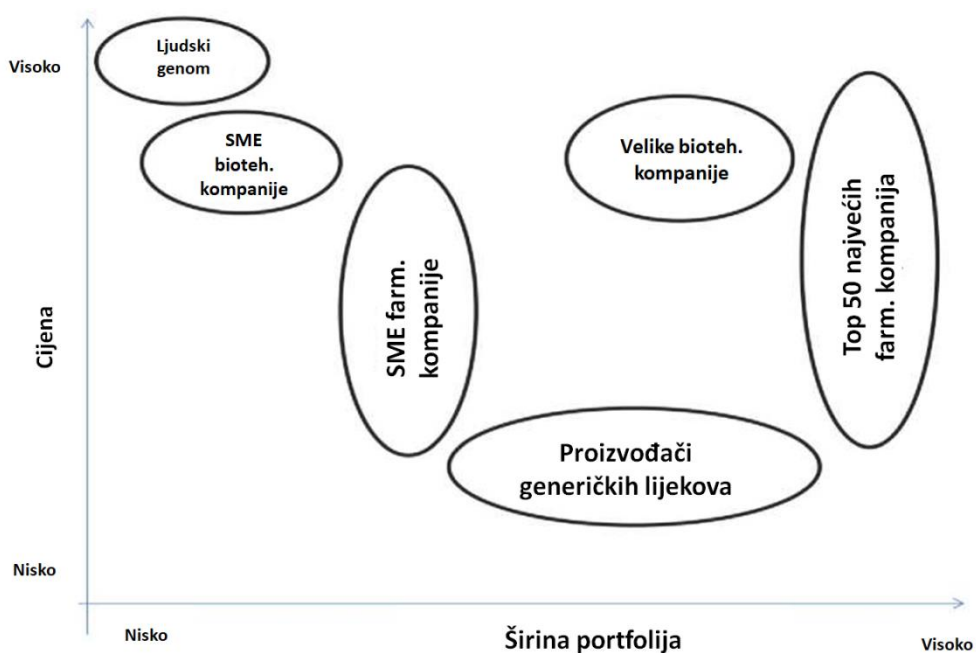
Kupce u ovom modelu ne predstavljaju samo pacijenti već i praktičari, vlade i udruženja. Svi oni mogu vršiti pritisak na kompanije da snize svoje cijene ili ih prilagode određenim tržištima, te stoga imaju relativno jaku moć nad farmaceutskim kompanijama, posebno slučaju proizvoda za koje postoji konkurencija u industriji. Regulatori i vlade imaju posebno jaku vlast u industriji. Na primjer, nijedan novi proizvod se ne može plasirati na tržište osim ako se ne provedu temeljita klinička ispitivanja. Zdravstvene agencije također mogu nametnuti globalni opoziv proizvoda na osnovu incidenta ili sumnje na potencijalno štetno djelovanje lijeka na pacijente.

Čini se važnim za svrhu ovog istraživanja razumjeti strateško grupisanje unutar industrije jer je rivalitet veći među sličnim firmama i to bi moglo dati korisne informacije u procjeni CSR aktivnosti firmi.

Slika 3 je razrađena da pruži brzi pregled glavnih grupa unutar industrije. Ono što se mora dodati jeste da, iako slika 3 daje jasnu sliku različitih tipova kompanija, stvarnost je nešto drugačija jer su mnoge kompanije aktivne u nekoliko sektora. Na primjer, među prvih 10 globalnih farmaceutskih grupa, većina proizvodi lijekove na recept i lijekove bez recepta, ali i generičke lijekove (ponekad vlastitih patentiranih lijekova), kao i biofarmaceutike.



Slika 3. Strateške grupe u farmaceutskom sektoru



Izvor: preuzeto iz Roth, 2023.

Farmaceutska industrija je pod velikim uticajem okolnih društvenih, političkih, pravnih, ekonomskih i tehnoloških faktora. Ne ulazeći u previše detalja, sveobuhvatan pogled na neke ključne faktore pruža relevantne informacije potrebne za razumijevanje njihove međusobne povezanosti sa strategijama i CSR putanjom koje bi farmaceutska kompanija mogla izabrati. Na primjer, to bi moglo pomoći u naglašavanju i razumijevanju razloga zašto bi farmaceutska firma mogla staviti svoj CSR fokus na ekološke akcije, a ne na društvenu uključenost.

Isplativost tretmana postala je glavni problem, kao što je već spomenuto. U nastojanju da se pozabave sve većim zdravstvenim izdacima, regulatorna tijela i vlade poduzimaju niz aktivnosti: na primjer, ohrabruju praktičare da prepisuju generičke lijekove, podržavaju farmaceute da zamjene lijekove koji se izdaju na recept njihovim generičkim ekvivalentima, a u razvijenim zemljama, sve više koristi Procjenu zdravstvene tehnologije (HTA) za procjenu omjera troškova i koristi liječenja i odlučivanje da li lijek treba ili ne bi trebao biti pokriven zdravstvenim sistemom zemlje.

Snažna ovisnost industrije o odlukama zdravstvenih vlasti i odlukama vlade također ima uticaja na farmaceutske kompanije. Moraju pokazati dobro ponašanje višim vlastima kako bi im se omogućilo da plasiraju svoje proizvode na tržište, posebno u zemljama u kojima su lijekovi pokriveni javno finansiranim zdravstvenim osiguranjem. Što se tiče CSR-a, ovo će imati poseban uticaj na pitanja kao što su korupcija i transparentnost.

Nadalje, važno je napomenuti da po doprinosu veličine farmaceutskom industrijom dominiraju SAD, Evropa i Japan. „Vođena ovim tržištima, ukupna svjetska potrošnja u prodaji farmaceutskih proizvoda pokazala je snažan rast i očekuje se dalji rast s povećanjem populacije na tržištima u razvoju“ (Aruvian Research, 2019.).

U zaključku ovog poglavlja, ono što se može reći je da je farmaceutska industrija zrela industrija, koja se stalno preoblikuje. To je zbog niza faktora od kojih su intenzivni konkurentski, finansijski i tržišni pritisci, potreba za novim tehnologijama i novim poslovnim modelima kako bi se suočili s nedostatkom novih „tradicionalnih“ lijekova, i naravno pooštavanje regulative koja ima vrlo snažan uticaj. na industriju i njenu polugu.

#### **2.4. CSR pokretači i aktivnosti**

Jenkins (2006.) vjeruje da je koncept društveno odgovornog poslovanja započet i razvijen u MNE. Za razliku od MNE, fokus na CSR nije zasnovan na reputaciji ili imidžu brenda, već je rezultat motivacije vlasnika-menadžera i uloge koju žele da imaju u društvu. Prema studiji koju su sproveli Worthington, Ram i Jones (2006.), uključenost u zajednicu i njihov angažman i posvećenost pitanjima životne sredine je od velike važnosti. U sličnoj studiji koju je proveo Jenkins (2009.), o nagrađivanom MSP u njihovim strategijama CSR-a, otkriveno je da je CSR shvaćen kao podsticaj i izvor podrške lokalnoj ekonomiji koja doprinosi zapošljavanju ljudi.

Laudal (2011.) navodi da se podsticaji u MSP za CSR razlikuju od onih u MNE, na primjer, MSP doprinose dobrotvornim događajima i imaju jače veze sa svojim lokalnim okruženjem više nego MNE. Nadalje, studija Studer *i sur.*, (2005.) pokazuje da iako postoji manji vanjski pritisak u MSP u poređenju sa MNE, na MSP utiču dimenzije životne sredine njihovih kupaca. Prema Laudalu (2011.) finansijski resursi i mobilnost u malim i srednjim preduzećima nisu isti kao u MNE, tako da se kupci smatraju najkritičnijim pokretačem u perspektivi CSR-a jer mogu na kraju izgubiti svoje klijente ako nisu orijentisani na CSR. Studija koju su sproveli Chapple i Moon (2005.) pokazala je da kada kompanije posluju u inostranstvu, one postaju sve više uključene u CSR pristupe. Pored toga, međunarodna konkurencija izlaže kompaniju različitim uslovima rada i ekološkim praksama (Chapple i Moon, 2005.). Ako kompanije pokušavaju da imaju višestruke pristupe u uslovima rada i faktorima životne sredine, postaju izloženije spoljnom pritisku nevladinih organizacija i javnog sektora (Laudal, 2011.).

Postoje eksterne i interne motivacije za korporacije da se uključe u CSR. Interni pokretači su slični u etici, resursima i uštedi troškova, profitu i rastu, zajedničkim vrijednostima zaposlenika i liderstvu i kvalitetu. Prema Fukukawa i Moon (2004.) motivacije nisu više unutrašnje jer poprimaju eksterni i globalni oblik. Eksterni pokretači su povezani sa korporativnim brendom i reputacijom; tržišna očekivanja, stanje, pritisak, povjerenje, pristup tržištima i kupcima, dozvola za rad, konkurencija i zadovoljstvo kupaca (Fukukawa i Moon, 2004.).

Prema Schwartzu i Carrollu (2003.), CSR aktivnosti su uglavnom podijeljene u tri dimenzije, a to su društvena, ekološka i ekonomska. U sljedećem paragrafu, ova tri koncepta su detaljno opisana.

#### 2.4.1. Društveni efekat kao CSR aktivnosti

Elkington (2002.) navodi da se društvena linija TBL okvira odnosi na rješavanje dobrobiti ljudskog i društvenog kapitala. Društvena odgovornost na radnom mjestu povezana je sa uslovima rada i dobrobiti osoblja u kompaniji i podizvođača (Carroll i Shabana, 2010.). Društvena održivost je stvaranje pozitivnog uticaja na ljude (Hitchcock i Willard, 2011.). Tako da bi se postigla društvena održivost, kompanije mogu doprinijeti zajednici u kojoj posluju, što bi moglo biti doprinosom mogućnostima zapošljavanja; štaviše, preduzeća se mogu uključiti u društvene aktivnosti koje obezbjeđuju učešće i odobravanje zainteresovanih strana (Dyllick i Hockerts, 2002.).

#### 2.4.2. Ekološki efekat kao CSR aktivnosti

Prema Elkingtonu (2002.), ekološka dimenzija se odnosi na vođenje poslovne prakse na efikasan način, koji zabranjuje bilo kakav kompromis u resursima životne sredine za buduće generacije. Bez obzira na veličinu kompanije, preduzeća bi trebalo da budu više zabrinuta kada je u pitanju životna sredina i trebalo bi da budu društveno odgovorna (Tai i Chuang, 2014.). Dyllick i Hockerts, (2002.) i McWilliams *i sur.* (2014.) opisuju kompanije koje su ekološki održive kao sposobne da koriste prirodne resurse koji ne izazivaju opasne emisije koje prirodni sistem ne može apsorbovati. Mnoga preduzeća idu na zelene procese zbog rastućih cijena nafte i električne energije, a istovremeno pomažu u smanjenju emisije ugljika (Tai i Chuang, 2014.). Vjeruju da s kompanijama koje se opredijele da budu zelene, postoji povećan interes kupaca da kupuju proizvode koji su proizvedeni na ekološki prihvatljiv način i da postoji recipročan odnos između kompanija koje odluče da budu zelene i kupaca. Donošenje odluka potrošača se zasniva na društvenim i ekološkim praksama koje kompanija sprovodi; nadalje, korporacije koriste CSR strategije kao marketinški alat koji pomaže u zadovoljstvu kupaca (Tai i Chuang, 2014.).

#### 2.4.3. Ekonomski efekat kao CSR aktivnosti

Ekonomska održivost nije nov koncept. Ekonomska održivost u kompanijama se definiše kao kompanije koje su u mogućnosti da imaju adekvatan novčani tok uz obezbjeđivanje trajnog povrata akcionarima (Dyllick i Hockerts, 2002.), kompanije mogu postići ovu održivost primjenom ekonomskih aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Prema Elkingtonu (2002.), finansijska dimenzija je povezana sa uticajem poslovanja na ekonomski aspekt. Glavni fokus u ekonomskoj vrijednosti je da bi organizacija bila u stanju da svom okruženju obezbijedi profit dok se fokusira na sposobnost da zadovolji potrebe buduće generacije (McWilliams *i sur.*, 2014.).

Druga ekonomska odgovornost je provjera da proizvodi i usluge koje nude kompanije nemaju nikakav negativan uticaj na dobrobit kupaca (Carroll i Shabana, 2010.). Iako može izgledati čudno, ekonomska odgovornost je klasifikovana kao društvena odgovornost (Singh i Singh, 2013.). Primjer za to je kako američki društveni sistem zahtijeva od preduzeća da budu ekonomske institucije jer institucija treba da bude u stanju da zadovolji potrebe društva u pogledu roba i usluga, pri čemu bi ova dobra i usluge takođe trebalo da imaju razumne cene. Pored toga, ove robe i usluge treba da obezbjede organizaciji dovoljno profita da osiguraju njen rast i pokriju povraćaj investicija (Singh i Singh, 2013.). O'Sullivan (2006.) navodi da su mnogi poslovni menadžeri zainteresirani za pronalaženje veze između profita i CSR-a, tako da na kraju ne biraju CSR ili korist sami, oni žele imati mješavinu oba.

#### 2.4.4. CSR i održivi efekat Bosne i Hercegovine

Na osnovu Dow Jones indeksa održivosti (DJSI) i Globalnog indeksa 100, Bosna i Hercegovina i bosanskohercegovačke kompanije imaju relativno dobre performanse u CSR i mjerenjima održivosti, a Bosna i Hercegovina je zauzela 47 poziciju u globalnom indeksu održive konkurentnosti (Agencija za statistiku BiH, 2023.). Bosna i Hercegovina nije poznata po svojoj reputaciji kao napredne zemlje, posebno u pogledu održivosti i društveno odgovornog poslovanja. Država je odigrala značajnu ulogu u svojim inicijativama za stvaranje modela društveno odgovornog poslovanja. Pitanja životne sredine, rodna ravnopravnost i ljudska prava su među glavnim prioritetima u državnim organizacijama (Evropa, CSR, 2023.; Fairbrass, 2018.). Štaviše, bosanskohercegovački mediji djeluju kao glavni igrač u stvaranju i razvoju nivoa svijesti o CSR-u. Velike bosanskohercegovačke kompanije kao što su Bingo d.o.o., Holdina d.o.o. i Elektroprivreda BiH uvijek zaokupe zanimanje i pokrivenost štampe o svom CSR učinku (biznisinfo.ba, 2004.). Vitalni elementi društveno odgovornog poslovanja u Bosni i Hercegovini su sposobnost pružanja održivih proizvoda i usluga.

### 2.5. Implementacija CSR aktivnosti za postizanje održivosti

CSR se smatra čvrstim tlo za održivi razvoj. Jednom kada postoji strateški pristup društveno odgovornom poslovanju, on može doprinijeti prevazilaženju društvenih i ekoloških izazova (Kleine i Von Hauff, 2009.). Održivi razvoj ne samo da obogaćuje koncepte društveno odgovornog poslovanja, već ide i dalje od toga u stvaranju pravednog svijeta koji karakteriše ljudski stav (Kleine i Von Hauff, 2009.).

Dyllick i Hockerts (2002.) definiraju održivost kao ispunjavanje zahtjeva dioničara, zaposlenih, društva i drugih grupa koje vrše pritisak na kompanije, uzimajući u obzir i zahtjeve potencijalnih dionika. Najnovije definicije su: „razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje vlastite potrebe“ (Sharma i Henriques, 2005.).

*„Održivost se može percipirati kao sposobnost održavanja, ili stanje koje se može nastaviti dugo na istom nivou“* (Waseem i Kota, 2017.). Model koji je kreirao Carroll (1991.,1998.), poznat kao model održivosti, menadžera, korporacija i poslodavaca, priznaje četiri različita stuba kapitala odgovornosti, pravnog, etičkog i filantropskog. U studiji koju su sproveli Mintzberg, Simons i Basu (2002.) došlo se do razumijevanja da se mnoge organizacije još uvijek fokusiraju samo na maksimiziranje svog profita. Posljednjih godina održivost je postala fokus menadžerskih studija i praksi (Dao, Langella i Carbo, 2011.).

Kao što je već spomenuto, održivost su praktikovale ili primjenjivale uglavnom velike kompanije i organizacije uz malo truda u malim i srednjim preduzećima (Farmer i Hogue, 1973.; CEC, 2002.; Lozano, 2015.). Prema Lozanu (2015.), postoje različiti pokretači koji utiču na održivost; takvi faktori mogu biti povezani sa klimom, demografskim promjenama i ekonomijom. Pokretači se mogu svrstati u vanjske faktore, koji obično ne rezultiraju značajnom orijentacijom na održivost. Primjer vanjskih pokretača su državne politike; na primjer, Francuska nameće sve korporacije koje su kotirane na francuskom tržištu dionica da prijave svoja pitanja održivosti (MacLeod i Lewis, 2004.; Lozano, 2015.). Pritisak koji vrše zainteresovane strane i nevladine organizacije takođe se smatraju spoljnim pokretačima. To implicira da su eksterni pokretači zasnovani na tri aspekta ili stuba: društvo, vlada i organizacija (Lozan, 2015.). DeSimone i Popoff (2000.) navode da su unutrašnji faktori efikasniji. Iako je etika u rukovodstvu vitalni pokretač unutrašnjih faktora (Lozan, 2015.), drugi faktori mogu uticati na održivost, a to su poboljšanje imidža organizacije, reputacije kompanije i ekonomskih vrijednosti (MacLeod i Lewis, 2004.; Lozano, 2015.).

Sljedeći koraci pokazuju kako CSR aktivnosti pomažu kompanijama da imaju holističku održivost:

Održivost vođena usklađenošću (plava): Na ovom nivou fokus je na dobrobiti društva u okviru mjera koje nameću vlasti. Na ovom nivou svjedočimo dobrotvornim doprinosima stoga je vrijedno napomenuti da je motiv održivosti to što se ona doživljava kao obaveza i čini pravu stvar (Van Marrewijk, 2003.).

Održivost vođena profitom (narandžasta): Na ovom nivou, održivost je povezana sa društvenim, etičkim i ekološkim aspektima poslovnog procesa, istovremeno osiguravajući da doprinosi finansijskom učinku kompanije. Motiv koji stoji iza održivosti je profit, a održivost se ostvaruje ako poboljšava reputaciju na tržištu i među sudionicima i zaposlenima. (Van Marrewijk, 2003.)

Briga o održivosti (zeleno): Održivost je balans društvenih, ekonomskih i ekoloških aspekata. Održivost se ne doživljava ni kao dužnost ili obaveza niti kao profit; radije se radi o društvenoj odgovornosti i važnosti ekološke prihvatljivosti (Van Marrewijk, 2003.).

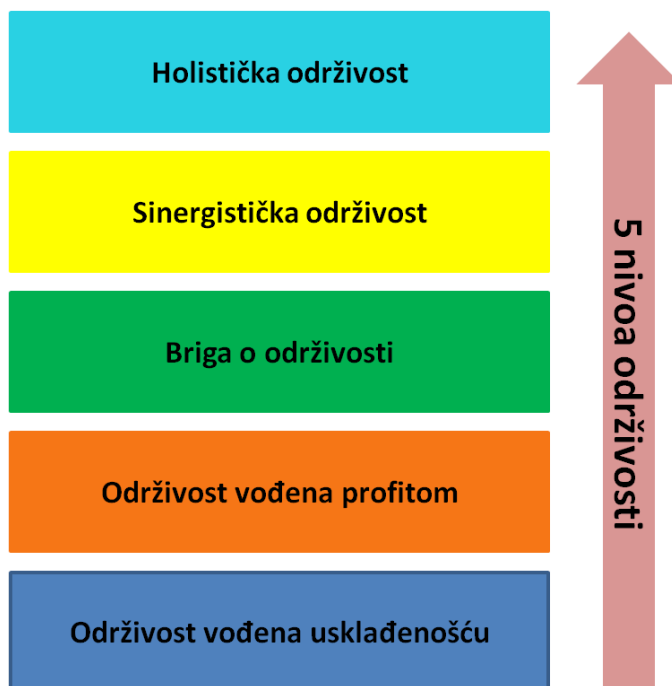
Sinergistička održivost (žuta): Na ovom nivou, važno je pronaći ravnotežu između društvenih, ekonomskih i ekoloških aspekata organizacijskog učinka kako bi se stvorila

vrijednost kod svih dionika. Razlog je taj što je održivost nezaobilazna za napredak kompanije (Van Marrewijk, 2003.). Holistička održivost (tirkizna): Održivost je uključena u sve aspekte organizacije jer doprinosi kvalitetu i sadašnjem i budućem napretku. Na ovom nivou Održivost se pokazala zbog svoje važnosti jer su svi odgovorni prema drugima (Van Marrewijk, 2003.).

Gore navedeni principi daju svakome mogućnost da se suoči sa vanjskim izazovima u zavisnosti od nivoa svijesti i resursa. Organizacije imaju mogućnost da izaberu bilo koju poziciju od 1 do 5, ali ove opcije možda neće biti dovoljne za rješavanje različitih ekoloških izazova (Van Marrewijk, 2003.). CSR u kontekstu malih i srednjih preduzeća smatra se jedinstvenom karakteristikom, a održive prakse predstavljaju izazov za mala i srednja preduzeća (Torkkeli *i sur.*, 2017.).

Slika 4 ilustruje pet faza na putu ka održivosti. Kao što je ranije spomenuto, ovih pet nivoa liče na korake koji su potrebni za postizanje holističke održivosti.

*Slika 4. Nivoi održivosti*



*Izvor: Torkkeli i sur., (2017.)*

## **2.6. Etika i CSR u farmaceutskoj industriji**

Farmaceutska industrija je po prirodi sektor u kojem su sveprisutne ideje korporativnog učešća, odgovornosti prema pacijentima, etičkog ponašanja i sveukupne dužnosti prema društvu. Kako kaže David R Brennan, izvršni direktor Astra Zeneca, odgovornost je „ugrađena“ u poslovanje i strategiju farmaceutskih kompanija „jer je (smatra se) kritična za

nastavak uspjeha“ (Astra Zeneca, 2019.). Farmaceutska industrija se decenijama razvija i nastavlja da donosi lijekove za bolesti i tegobe širom sveta. Ipak, iako pojedinci i većina vlada podjednako vide zdravlje kao prioritet i pristup zdravlju kao pravo, 80% svjetske populacije (Sanofi-Aventis, 2007.) nema ili ima vrlo mali pristup lijekovima. Farmaceutska industrija i dalje je na političkim i društvenim agendama i na naslovnica.

Ovaj odjeljak nudi pregled literature o CSR-u industrije i identifikuje oblasti farmaceutskog poslovanja koje su najsklonije da dovedu do CSR aktivnosti. Sljedeći paragrafi razmatraju korporativnu društvenu odgovornost u farmaceutskom sektoru, uključujući pitanja zaštite okoliša, društva i upravljanja, kako iz perspektive insajdera, tako što se navode CSR aktivnosti prema izvještajima kompanija, institucija i trgovinskih udruženja, kao i iz perspektive outsajdera. istraživanjem publikacija, knjiga i članaka koji se posebno fokusiraju na važnost koncepta etike unutar sektora.

### 2.6.1. Razvoj lijekova

Danas je potreba za istraživanjem i razvojem i inovacijama velika, možda veća nego ikad. U razvijenom svijetu pristup lijekovima postaje zahtjev društva i sve veća očekivanja pacijenata. Ipak, uprkos značajnoj količini lijekova koji su razvijeni tokom decenija, još uvijek postoje mnoge bolesti koje nisu tretirane ili za koje tek treba razviti odgovarajući tretman. Mnogi pacijenti koji boluju od orphan bolesti (ili bolesti koje se rijetko javljaju) čekaju na odgovarajuće liječenje, a roditelji s bolesnom djecom očajnički traže lijekove prilagođene pedijatrijskim potrebama. Osim toga, u svijetu u razvoju, zahvaljujući globalizaciji i globalnoj komunikaciji, ljudi su svjesniji toga koji tretmani su potencijalno dostupni i, zauzvrat, imaju povećana očekivanja. Štaviše, stanovništvo raste, a u cjelini i stari. Ljudi žive duže i s pravom očekuju odgovarajuću njegu tokom cijelog života. Konačno, i kao što je bilo vidljivo u slučaju svinjskog gripa, pandemija i njeni potencijalno razorni efekti na globalnoj razini, nešto je s čime se čovječanstvo mora susresti u ponavljajućim prilikama, pozivajući na brz i efikasan razvoj lijekova i lak pristup većini populacija.

Svi ovi faktori doprinose činjenici da istraživanje i razvoj (R&D) ostaje primarna potreba u farmaceutskom sektoru. Farmaceutski sektor ima i osjeća odgovornost u otkrivanju, razvoju i isporuci lijekova i vakcina koji mogu napraviti razliku u životima ljudi i stvoriti zdraviju budućnost (Merck, 2019.). Međutim, svaki novi lijek, svaki novi medicinski napredak dolazi iz godina istraživanja i razvoja farmaceutskih kompanija. Razvoj novog lijeka je progresivan proces filtriranja (Taylor, 2005.). Tipično, od početnog skupa od 10.000 molekula koji su testirani kao potencijalni novi lijekovi, samo desetak će proći u preklinička ispitivanja. Na kraju, nakon kliničkih ispitivanja na životinjama i ljudima, samo jedna ili dvije od originalnih 10.000 molekula će doći do krajnje faze odobrenja za stavljanje u promet i komercijalizacije za pacijente (Les Entreprises du Medicament, 2018.).

Sveukupno, proces će trajati 7 do 12 godina da se završi, a trošak razvoja prema izvještajima iznosi 800 miliona američkih dolara za svaki lijek (Dickson i Gagnon, 2004.). Razumljivo, sa ovako dugim procesima i potrebom za opsežnim ulaganjima, te s obzirom na činjenicu da su razvoj lijekova poduhvat privatnih subjekata, samo kompanije sa značajnim profitom mogu ponovo ubrizgati svoje koristi u istraživanje i razvoj. Ovo ne samo da ograničava broj kompanija koje mogu obavljati istraživanje i razvoj, već i potencijalno utiče na raspon bolesti koje se mogu proučavati i rješavati.

Brojni su problemi u pitanju kada su u pitanju lijekovi koji su namijenjeni liječenju vrlo rijetkih bolesti i koje je SZO definirala da pogađaju manje od 1000 ljudi na milion. Kao što je ranije viđeno, razvoj novog lijeka je vrlo skup proces za koji se investicija vraća iz prihoda ostvarenih komercijalizacijom proizvoda. U slučaju razvoja ovih lijekova, dok će vrijeme i trošak razvoja lijeka biti u istom vremenskom okviru kao i za „običan“ lijek, povraćaj ulaganja će najvjerojatnije biti manji, zbog male broj pacijenata, a samim tim i nedostatak ekonomije obima.

Ovaj faktor je pojačan činjenicom da bi ulaganjem u razvoj ovih lijekova i time rješavanjem potreba „samo“ nekolicine, farmaceutska kompanija zanemarila veće potrebe većine. Koje rješenje je etičnije? Zadovoljiti veću potrebu ili se baviti manjim populacijama, ali pružiti rezultate koji spašavaju živote? Odgovor leži u farmaceutskim kompanijama, njihovim strategijama i načinu na koji balansiraju svoje portfelje. Srećom, vlade i regulatori putem poreskih olakšica i posebnih propisa podržavaju i podstiču farmaceutske kompanije da razvijaju lijekove za siročad.

Testiranje na životinjama je vrlo živa debata među farmaceutskom industrijom, nevladinim organizacijama za dobrobit životinja, društvom u cjelini, pa iznenađujuće, čak i investitorima, kao što se vidi u slučaju iz 1997. koji uključuje izvođača testiranja na životinjama Huntingdon Life Science (Metcalf, 2008.; Taylor, 2005.). Tema testiranja lijekova na životinjama je tema kojom se industrija mora baviti s velikom pažnjom.

Iako su se znanost i tehnologija razvile, dopuštajući korištenje alternativa i smanjujući ukupni udio testiranja na životinjama za razvoj novog lijeka, testiranje na životinjama i dalje pruža informacije o tome kako lijek stupa u interakciju sa živim tijelom i smatra se kritičnim korak, prije nego što se može provesti testiranje na ljudima. Simulacije i alternativne tehnologije ne daju sve podatke potrebne za nastavak kliničkih ispitivanja, budući da kompjuterske simulacije još uvijek ne mogu riješiti interakcije između različitih tjelesnih organa (Taylor, 2005.) i dati sve potrebne informacije i uvjeravanje da se lijek može testirati na ljudi.

Ovo poziva farmaceutske kompanije da usvoje i sprovede vrlo stroge politike kompanije i procedure dobrobiti, te promovišu poštovanje prema životinjama koje se koriste za testiranje, bilo da se testiranja na životinjama rade u kući ili ih obavljaju ugovorne kompanije.



Kada sprovode kliničko istraživanje, kompanije moraju da se pridržavaju brojnih etičkih koncepata i standarda, uključujući zaštitu ljudi uključenih u studiju, kao i posvećenost naučnoj objektivnosti (Weber, 2006.).

Učesnici istraživanja moraju biti zaštićeni u pogledu sigurnosti prilikom uzimanja probnog proizvoda, kao i u pogledu povjerljivosti i privatnosti. Oni moraju razumjeti i dati pristanak na ispitivanje u kojem učestvuju. Ovo je čak i poboljšano kada se klinička ispitivanja provode u zemljama u razvoju. Uključivanje lokalnih zdravstvenih vlasti, tačnije lokalnih etičkih komiteta (Les Entreprises du Medicament, 2007.), postaje neophodno kako bi se ispitivanja sproveda na odgovarajući nivo standarda (Weber, 2006.). Nezavisne komisije za praćenje takođe treba da budu uspostavljene kako bi se obezbjedila najbolja moguća zaštita od pristrasnosti (Les Entreprises du Medicament, 2007.).

Objektivnost mora biti osigurana prilikom provođenja kliničkih ispitivanja. Pažnja koja se posvećuje dizajnu kliničkog ispitivanja korak je u pravom smjeru (Weber, 2006.), kao i odgovarajuća plaćanja učesnika istraživanja. Isplate ili odmazde treba da pregleda etički komitet kako bi se izbjegle nepravilnosti koje bi mogle pogodovati rezultatima suđenja. Sve u svemu, transparentnost, objektivnost i etičnost su od suštinske važnosti prilikom provođenja kliničkih ispitivanja.

Pored gore navedenih pitanja, kontekst pedijatrijske medicine je još osjetljiviji i skloniji pitanjima etike. Decenijama i iz „zaštitnih razloga“, nije sprovedeno nikakvo istraživanje na djeci, a tretmani su davani na „metrici zasnovanoj na težini izvedenoj iz preporuka za doziranje odraslih“ (Murphy i Goldkind, 2005.). Razvijene su konsenzus smjernice za provođenje kliničkih istraživanja kod djece, a etički izazov je inherentna ranjivost populacije (Shevell, 2002.). Aspekti pristanka, omjera rizika i koristi, poštenog odabira subjekata i poštovanja subjekata moraju biti na čelu pedijatrijskih kliničkih istraživanja (Shevell, 2002.). Uloga farmaceutskih firmi je da pomognu regulatorima da osmisle odgovarajuće zakonodavstvo, da uvijek traže načine poboljšanja i da sprovode ova pravila prilikom provođenja kliničkih ispitivanja.

Genetsko istraživanje je područje s kojim farmaceutski sudionici u cjelini nisu nužno zadovoljni. Farmaceutska industrija mora biti vrlo transparentna u načinu na koji provodi genetička istraživanja, kao i na implikacije koje ova vrsta istraživanja ima. Veliki dio ove transparentnosti mora se provoditi direktno sa pacijentima, koji moraju biti vrlo dobro informisani o implikacijama ispitivanja u kojima učestvuju, kako bi dali potpuno informisan pristanak, čak i porodični pristanak u nekim slučajevima (Vorm *i sur.*, 2008.). Uloga farmaceutskog sektora je da radi po veoma visokim standardima i u bliskom partnerstvu sa institucijama i regulatornim tijelima, kako bi pomogao razvoj ove oblasti istraživanja u najboljim uvjetima, ublažavajući strah od potencijalne zloupotrebe genetskih informacija i podataka.

## 2.6.2. Pacijenti

Pacijenti su u središtu poslovanja farmaceutskih kompanija. Kada se razmišlja o pacijentima, potrebno je pozabaviti nizom CSR-a. Kada se lijek razvije, potrebno ga je plasirati na tržište i prepisati.

Farmaceutska industrija može imati važan uticaj na distribuciju i dostupnost lijekova u zemljama u razvoju. Na primjer, kompanije, kao dio svojih CSR aktivnosti, djeluju tako što doniraju lijekove potrebitoj populaciji, predlažući povlaštene cijene u najsiromašnijim zemljama svijeta u nastojanju da pomognu u borbi protiv bolesti kao što su AIDS i malarija (EFPIA, 2019.), ili u snabdijevanje vakcinama međunarodnim nevladinim organizacijama ili agencijama UN-a po povlašćenim cenama, ispod onih koje se praktikuju u razvijenim zemljama.

U skladu sa gore navedenim, kompanije mogu usvojiti preferencijalne cjenovne politike, odnosno prilagoditi svoje cijene tržištima kojima se bave, omogućavajući širem dijelu stanovništva pristup zdravstvenoj zaštiti. Razlike u pristupu zemalja u pogledu nadoknade, zdravstvenog pokrivanja, vladinih ili privatnih zdravstvenih politika mogu dovesti do toga da se proizvodi prodaju po različitim tarifama. Politike cijena i programi pomoći pacijentima su od posebne važnosti u SAD-u, gdje mnogi nisu pokriveni nikakvim zdravstvenim osiguranjem. Takvi programi pomažu ljudima bez pokrića na recept da uštede na lijekovima ili se čak kvalificiraju da dobiju besplatne lijekove na recept (Pfizer, 2019.).

Bliski odnos i dijalog sa grupama pacijenata je od suštinskog značaja za farmaceutsku industriju kako bi se poboljšali proizvodi, razvile nove terapije, identifikovale potrebe itd. Ovo se mora uraditi u kontekstu transparentnosti i etike. Industrijska udruženja kao i kompanije razvili su kodekse ponašanja kako bi uokvirili ove dijaloge i razmjene (EFPIA, 2019.).

Uloga koju industrija također može imati je komunikacija s pacijentima i udruženjima, kako bi se radilo na zajedničkim ciljevima. Usmeravanje na organizacije pacijenata ili nevladine organizacije o važnosti rane dijagnostike, na primjer, u slučajevima raka ili specifičnih bolesti, može osigurati raniji pristup lijekovima i pružiti bolji tretman i efikasnost za pacijente (Les Entreprises du Medicament, 2007.).

## 2.6.3. Životna sredina i sigurnost

Brojna su pitanja kada se posmatra farmaceutska industrija i njen uticaj na životnu sredinu. Farmaceutska industrija je proizvodna industrija koja, kao i mnoge druge industrijske operacije, nosi ekološke rizike. Farmaceutska industrija, kao što je već rečeno, uglavnom je nastala kao nusproizvod hemijske industrije, a i danas se velika većina lijekova proizvodi hemijskim procesima. Hemijski procesi su prešli dug put i imaju tendenciju da budu

„zeleniji.“ Uvedeni su mnogi propisi kako bi se ili smanjila upotreba rastvarača i potencijalnih zagađivača, ili kontrolisalo njihovo ispuštanje.

Briga o životnoj sredini je i način da farmaceutska industrija (kao i ostali sektori) uštede na potrošnji. Od zelenih zgrada, uštede energije i smanjenja ambalaže, postoje mnoga rješenja koja se mogu postaviti i postići oba cilja da budete dobar građanin i uštedite novac u isto vrijeme, barem na duži rok.

Dok farmaceutska industrija koristi manje vode nego neke druge industrije (Pfizer, 2009.), ona se i dalje oslanja na velike zalihe vode za svoje istraživanje i razvoj i proizvodne pogone. Industrija je odgovorna za očuvanje vode, procjenu odgovarajuće upotrebe vode i pažljivo mjerenje njenih potreba s ciljem da lokalne zajednice ne uskraćuju opskrbu čistom pitkom vodom. Postoji i jaka potreba za tretmanom vode, u istom nastojanju da se ne zagadi voda koju koriste lokalne zajednice.

Farmaceutske operacije obično zahtijevaju velike lokacije, bilo za proizvodne ili administrativne svrhe. Optimizacija potrošnje energije usvajanjem zelenih politika može uvelike uticati na lokaciju, od koristi za životnu sredinu, kao i za krajnji rezultat kompanije. Korporacija Genzyme, jedan od vodećih u biotehnologiji, prednjačila je i intenzivno komunicirala kada je izgradila svoje novo korporativno sjedište prema LEED standardu zelene gradnje (Genzyme Corporation, 2009.). Uticaj se osjetio na imidž kompanije, budući da se smatra odgovornom kompanijom u pogledu okoliša, kao i na buduće uštede u pogledu potrošnje energije.

Pitanje koje je u igri za farmaceutsku industriju je spriječiti ispuštanje tragova njenih lijekova u okoliš. Iako je pitanje ispuštanja iz proizvodnog pogona visoko regulirano u razvijenim zemljama, bilo je izvještaja nevladinih organizacija i lokalnih udruženja da su velike farmaceutske grupe ispuštale tragove ili otpad lijekova u rijeke u zemljama poput Indije i Kine, na primjer, tako utičući na lokalno stanovništvo zagađujući njihovu vodu, zemljište i usjeve.

Također postoji zabrinutost oko potencijalnog efekta koji neiskorišteni lijekovi mogu imati na okoliš ako se ispuste kao otpad (Les Entreprises du Medicament, 2007.). U nekim zemljama, zajednički naponi vlada kao i firmi mogu pomoći da se neiskorišteni lijekovi od pacijenata sakupe i odbace na odgovarajući način, tako da se ne osjeti uticaj na okoliš.

#### 2.6.4. Socijalna pitanja i filantropija

Područje društvenih pitanja u farmaceutskoj industriji je možda manje specifično za industriju od prethodnih navedenih kategorija. Pitanja jednakosti, različitosti, zaštite zaposlenih, zapošljavanja starijih osoba itd., su zajednička za većinu industrija.

Jedno društveno pitanje koje je relevantnije za farmaceutski sektor je kako se kompanije bave zdravljem i bezbjednošću na radu i kako se bave zaštitom svojih zaposlenih od

potencijalno štetnih procesa i proizvoda. Zdravstveni i sigurnosni rizici zaposlenika farmaceutskog pogona doista će biti povezani s činjenicom da je djelatnost industrijska, te s vrstom proizvoda koji se proizvode i procesima koji se izvode, uz ekstremni slučaj, na primjer, povećane zdravstvene i sigurnosne rizike pri emisiji radioaktivnih supstanci u nekim procesima proizvodnje onkoloških tretmana.

Aktivnosti društveno odgovornog poslovanja zasnovane na filantropiji naravno nisu specifične za farmaceutski sektor i filantropija je vjerovatno kategorija koja prva pada na pamet kada se priziva CSR. Međutim, u farmaceutskoj industriji, to je vrsta aktivnosti koje se provode koje karakteriziraju sektor, koje nadilaze podršku umjetnosti ili uključenost zajednice. Glavna filantropska uloga koja se može i treba pripisati farmaceutskoj industriji je njen prerogativ da unaprijedi ljudski život i njena uloga u pružanju lijekova za bolesti. Farmaceutska industrija također preuzima niz aktivnosti koje se mogu svrstati u filantropsku kategoriju, i to je prikazano u nastavku.

Pristup zdravstvenoj zaštiti je glavni problem u farmaceutskom sektoru. Zaista, cilj i konačnost farmaceutskih kompanija je pružanje zdravstvene zaštite pacijentima, ali je i ostvarivanje profita. Lijekovi se moraju distribuirati i pružati različitim populacijama sa vrlo različitim sredstvima. Odgovornost industrije je da radi sa institucijama kako bi osmislili sheme koje će većini omogućiti pristup zdravstvenoj zaštiti bez obzira na njihove prihode, zemlju u kojoj žive itd.

Farmaceutske kompanije često osnivaju fondacije, kako bi podržale, educirali i bolje se bavili bolešću za koju liječe (na primjer, fondaciju za dijabetes ako kompanija pruža liječenje inzulinom; ili fondaciju koja se fokusira na edukaciju o AIDS-u u Africi za kompaniju obezbjeđivanje antiretrovirusnih lijekova itd.). Oni također pružaju humanitarnu akciju i podršku različitim ciljevima, često opet u vezi sa proizvodom koji pružaju, ili za podršku zajednici s kojom rade, ili zemlji u kojoj proizvode ili prolaze klinička ispitivanja.

#### 2.6.5. Poslovna etika

Farmaceutske kompanije se ne razlikuju od drugih kompanija i stoga izuzetno pažljivo prate svoje rezultate u vrlo konkurentnom okruženju, moraju uvijek osigurati bolje povrate za svoje dioničare, uzimajući u obzir potrebe svojih drugih dioničara. Stoga završavaju u situacijama u kojima može doći do sukoba između etičkih standarda i profita. A, kao što je već rečeno, farmaceutska industrija je sektor u kojem pacijenti, mediji i sudionici u cjelini ne toleriraju bilo koju aktivnost za koju bi se moglo otkriti, posumnjati ili označiti kao neetičko ponašanje. Brojna pitanja poslovne etike stoga su relevantna i specifična za farmaceutski sektor.

Transparentnost je atribut koji se očekuje od farmaceutske kompanije u svakoj fazi njenog poslovanja. Kao i od većine sektora, transparentnost se zaista očekuje u smislu korporativnog upravljanja, političkog doprinosa, lobiranja i finansijskog otkrivanja. Ali se

zahtijeva i po drugim pitanjima i specifičnim aspektima industrije, kao što su klinička ispitivanja, kvalitet sastojaka koji se koriste u formulacijama, lanac opskrbe kompanije, potencijalni nuspojave lijekova i metode koje kompanija koristi za promoviranje svojih proizvodi.

U nekim zemljama, marketing lijekova je glavno pitanje koje uključuje pacijente (čak i javnost ako je oglašavanje odobreno), industriju, praktičare i regulatore. Marketing je postao vrlo regulirana aktivnost nakon onoga što je opisano i kritikovano kao „zloupotrebe.“

Postoje suprotstavljeni interesi između činjenice da praktičari moraju biti informirani o lijekovima, da pacijenti trebaju imati izvjesno razumijevanje o tretmanu koji dobijaju i činjenice da kompanije forsiraju svoje proizvode u odnosu na proizvode konkurenata, u pokušaju da se domognu tržišta. U SAD-u je, na primjer, dozvoljeno televizijsko oglašavanje lijekova, pod određenim uvjetima, što dovodi do nekih etičkih pitanja u onome što se tamo naziva Direct-to-Consumer-Marketing (DTCA). Čak i praktičari mogu imati poteškoća da budu nepristrasni i da propisuju ono što je najbolje za njihove pacijente.

Predstavnici farmaceutskih kompanija, direktnim obraćanjem ljekarima, izazivaju situacije sukoba interesa u kojima interesi ili obaveze ljekara ugrožavaju njihov nezavisni sud i njihovu lojalnost prema pacijentima (Weber, 2006.). Weber opisuje da iako liječnici misle da su „imuni“ od uticaja farmaceutskih kompanija, oni zapravo ne shvaćaju nužno u kojoj mjeri marketing utječe na njih i nesvjesno prepisuju lijek A umjesto njegovog konkurenta B, ugrožavajući vlastitu etiku i odanost objektivnosti i što boljem tretmanu svojih pacijenata. Čini se da u tom domenu samo propisi, strožiji zakoni i pravila mogu spriječiti farmaceutske kompanije da odu „predaleko“ u načinu na koji promoviraju svoje lijekove (Abrams, 2005.).

U zaključku ovog poglavlja, prilično je očigledno da se farmaceutski sektor mora baviti pitanjima koja su specifična za poslovno okruženje u kojem posluje. Iako određeni broj CSR aktivnosti navedenih i opisanih gore može biti zajednički za različite industrije, veći broj njih može se direktno odrediti u farmaceutski sektor. Etika igra veliku ulogu u načinu vođenja poslovanja i to ima snažan uticaj na način na koji farmaceutske kompanije pristupaju svojoj korporativnoj odgovornosti.

### **3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

#### **3.1. Prikupljanje podataka**

Prema Hoxu i Boeije (2005.), primarni podaci se bave specifičnim ciljem odabirom metode koja najbolje odgovara problemu istraživanja. U ovoj studiji su primijenjeni primarni podaci, koji će biti opisani u sljedećim paragrafima.

U ovoj studiji je primjenjen intervju licem u lice, Skype intervju i intervju telefonskim pozivom. Sprovedeni su polustrukturirani kvalitativni intervjui na osnovu preporuka Brymana i Bella (2015.) u vezi sa polustrukturiranim intervjuima kada treba istražiti određena područja. Nakon odabira kompanija u farmaceutskoj industriji kao glavnog fokusa istraživanja, započeo je proces prikupljanja podataka. Pronađene su kompanije koje odgovaraju kriterijumima za definiciju koja se koristi tokom studije. Pretraga je obavljena putem internetske baze podataka, a potom je uspostavljen je produktivan kontakt sa predstavnicima Farmaceutske komore Federacije Bosne i Hercegovine kao i Farmaceutske komore Republike Srpske, što je rezultiralo pružanjem opsežne liste skoro svih kompanija u odabranoj industriji. Kontakt je započeo pozivanjem malih i srednjih preduzeća, a zatim i velikih objašnjavajući pozadinu i prirodu studije, a kontakt je dalje nastavljen razmjenom e-mailova i kontakt podataka, pružanjem informacija o studiji i slanjem pisma zahtjeva (Prilog 1).

Ukupno deset kompanija odabrano je da učestvuju u intervjuima u studiji. Pitanja za intervju su razvijena samostalno. Intervjui su se sastojali od 21 pitanja (Prilog 1) pri čemu su sva pitanja bila otvorenog tipa. Tabela 5 podijeljena je na četiri glavna aspekta, što olakšava praćenje intervju, kao što su naziv kompanije, datum, trajanje i način intervju i pozicija sagovornika. Intervjuisano je ukupno deset ispitanika iz deset različitih kompanija. Sedam ispitanika bili su izvršni direktori (CEO) kompanija, a tri su obavljala sljedeće pozicije: menadžer održivosti, CIO (šef informativnog odjela) i CFO (Glavni finansijski direktor). Svi ispitanici su blisko uključeni u svaku fazu društveno odgovornog poslovanja i održivosti.

*Tabela 5. Pregled učesnika u intervjuima*

Pregled intervjuja				
Naziv kompanije	Pozicija ispitanika	Datum intervjuja	Model intervjuja	Vremensko trajanje intervjuja
<b>Kompanija A</b>	Ispitanik 1 (CIO)	17. juni 2024	Skype	51 minuta
<b>Kompanija B</b>	Ispitanik 2 (CEO)	17. juni 2024	Licem u lice	39 minuta
<b>Kompanija C</b>	Ispitanik 3 (CEO)	14. juni 2024	Skype	36 minuta
<b>Kompanija D</b>	Ispitanik 4 (CEO)	21. juni 2024	Telefonski poziv	37 minuta
<b>Kompanija E</b>	Ispitanik 5 (CEO)	18. juni 2024	Telefonski poziv	34 minuta
<b>Kompanija F</b>	Ispitanik 6 Menadžer održivosti	24. juni 2024	Telefonski poziv	36 minuta
<b>Kompanija G</b>	Ispitanik 7 (CEO)	21. juni 2024	Telefonski poziv	34 minuta

<b>Kompanija H</b>	Ispitanik 8 (CEO)	26. juni 2024	Licem u lice	55 minuta
<b>Kompanija I</b>	Ispitanik 9 (CEO)	28. juni 2024	Skype	35 minuta
<b>Kompanija J</b>	Ispitanik 10 (CFO)	27. juni 2024	Licem u lice	41 minuta

*Izvor: autor završnog rada*

### 3.2. Operacionalizacija pitanja za intervju

Glavni koncepti u ovoj studiji su CSR, održivost i farmaceutske kompanije. Na osnovu ta tri koncepta provode se pitanja intervju. U ovoj studiji postoje dva istraživačka pitanja o CSR aktivnostima i njegovoj implementaciji za postizanje održivosti u farmaceutskim kompanijama, a da bi se odgovorilo na ova pitanja, u intervjuu je primijenjeno 21 pitanje na bosanskom jeziku. Kao što se vidi u tabeli 6, pitanja su kategorizovana u opšta pitanja, pitanja o CSR-u i njegovim pokretačima, kao i o održivosti. Ova tabela prikazuje pitanja, teorije vezane za njih, svrhu pitanja i njihov odnos prema istraživačkim pitanjima.

*Tabela 6. Operacionalizacija pitanja za intervju*

<b>Odjeljak</b>	<b>Pitanje</b>	<b>Teorija</b>	<b>Svrha</b>	<b>IP</b>
<b>Opća pitanja</b>	1. Koja je vaša pozicija u kompaniji? 2. Kada ste počeli da radite u ovoj kompaniji? 3. Šta je za vas CSR i održivost? 4. Koliko ljudi radi u kompaniji? 5. Šta je tako posebno u vašoj kompaniji? 6. Šta vas razlikuje od ostalih konkurenata?	-	Prikupiti informacije o pozadini kompanije, veličini kompanije i perspektivi ispitanika o CSR-u.	-
<b>CSR i njegove aktivnosti</b>	<b>CSR:</b> 7. Da li se vaša kompanija bavi CSR aktivnostima? 8. Šta pokreće vašu kompaniju da se uključi u CSR? 9. Ko je pokrenuo CSR inicijative u kompaniji? 10. Koji su razlozi vašeg angažmana u društveno odgovornom poslovanju? 11. Koji oblik aktivnosti ima vaš CSR projekat? Društveni ili ekološki? Kriterijumi koje koristite u evaluaciji svoje aktivnosti?	Schrempf-Stirling, Palazzo i Phillips (2016.) Mallen (2017.) Kolk i van Tulder, (2010.) Jamal <i>i sur.</i> (2017.) Kleine i Von Hauff (2009.)	Istražiti kako farmaceutske kompanije uključuju CSR u Bosni i Hercegovini i koje su aktivnosti primijenjene.	IP1

		Laudal (2011.)		
	<p><b>Ekološki učinak:</b></p> <p>12. Da li na vaše poslovanje utiču faktori životne sredine? ako da kako?</p> <p>13. Postoje li neke specifične aktivnosti koje ciljaju na okoliš? Molimo da nam date primjer.</p>	<p>Worthington <i>i sur.</i> (2006.)</p> <p>Jenkins (2009.)</p> <p>Chapple i Moon (2005.)</p> <p>Tai i Chuang (2014.)</p>	<p>Istražiti kako okolišne i ekološke aktivnosti farmaceutske kompanije utiču jedna na drugu</p>	IP1
	<p><b>Društveni učinak:</b></p> <p>14. Jesu li vaše aktivnosti usmjerene direktno na poboljšanje dobrobiti vašeg neposrednog okruženja kao što su zaposleni ili svoju pažnju proširujete na klijente i zajednicu? Možete li nam dati primjer?</p> <p>15. Kako vaše CSR aktivnosti utiču na društvo, okruženje i organizaciju?</p>	<p>Carroll i Shabana (2010.)</p> <p>Dyllick i Hockerts (2002.)</p>	<p>Istražiti kakve su društvene aktivnosti farmaceutske kompanije. I kako društveno odgovorno poslovanje farmaceutske kompanije utječe na društvo.</p>	IP1
	<p><b>Ekonomski učinak:</b></p> <p>16. Da li na vaš finansijski učinak utiču CSR aktivnosti?</p>	<p>Carroll i Shabana (2010.)</p> <p>McWilliams <i>i sur.</i> (2014.)</p>	<p>Istražiti kako primjena CSR aktivnosti finansijski utječe farmaceutske kompanije.</p>	IP1
<b>Održivost</b>	<p><b>Održivost:</b></p> <p>17. Mislite li da je vaše poslovanje održivo?</p> <p>18. Kakve promjene prolazi kroz održivost?</p> <p>19. Vidite li razliku u održivosti sada u odnosu na vrijeme kada ste počeli? Da li se osjećate ugodno s tim?</p> <p>20. Jesu li objavljeni vaši izvještaji o održivosti? Vjerujete li da ti izvještaji mogu poboljšati percepciju održivosti?</p>	<p>Marens (2008.)</p> <p>Carroll (1991., 1998.)</p> <p>Mintzberg <i>i sur.</i> (2002.)</p> <p>Dao <i>i sur.</i> (2011.)</p> <p>Elkington (1994.)</p> <p>Dyllick i Hockerts (2002.)</p>	<p>Istražiti kako su farmaceutske kompanije održive.</p>	IP2



		Elkington (2004.)		
<b>Implementacija CSR-a za postizanje održivosti</b>	21. Koliko su vam CSR aktivnosti pomogle u postizanju održivosti?	Kleine i Von Hauff (2009.) Fukukawa i Moon (2004.) Van Marrewijk (2003.)	Istražiti kako se CSR aktivnosti provode kako bi se postigla održivost u farmaceutskim kompanijama u Bosni i Hercegovini	IP2

*Izvor: autor završnog rada*

### 3.3. Analiza podataka

Ključni dio sa kojim se suočavaju istraživači je analiza podataka, a da bi imao pravilnu analizu, istraživač mora započeti proces sa teorijskim prijedlogom koji ima uticaja na istraživačko pitanje i prikupljanje podataka (Yin, 2015.). Na osnovu pregleda literature i pitanja iz intervjua, podaci su kodirani u pet kategorija: CSR, CSR pokretači, CSR aktivnosti su zatim uključivale tri aspekta, odnosno društveni učinak, ekološki učinak, ekonomski učinak, održivost i implementacija CSR aktivnosti kako bi se postigla održivost. Pristup kodiranja koristi se za filtriranje najrelevantnijih informacija iz prikupljenih podataka iz intervjua kako bi se precizno odredile ključne riječi koje se odnose na pregled literature. Pristup kodiranja ima za cilj da pojednostavi i ojača proces analize podataka upoređujući konzistentnost između informacija uočenih u intervjuiima i teorija koje su poslužile kao osnova za ovu studiju (Babbie, 2013.; Yin, 2015.). Nadalje, podaci se analiziraju na osnovu definisanih pet kategorija koje se koriste za kodiranje podataka. Ovim se empirijski nalazi povezuju i upoređuju sa teorijom predstavljenom u pregledu literature.

Kao što je navedeno u tabeli 5, sedam ispitanika su izvršni direktori kompanija koje upravljaju organizacijama. Jedan ispitanik je bio menadžer za održivost koji je imao vrijedne informacije o održivosti i CSR-u kompanije, drugi je bio CIO, a on je taj u kompaniji koji ima sve informacije o CSR-u i održivosti u toj kompaniji. I posljednji je bio finansijski direktor kompanije. Stoga je autor ove studije prikupio podatke iz validnih izvora koji su pouzdani. Kompanija J nije željela da spominjemo ime njihove kompanije u tezi i čuvamo ga kao anonimnu. U pogledu valjanosti sva pitanja su odražavala koncepte koji su primijenjeni u okviru studije, tj. intervjua je dizajniran da dobije informacije o svim tačkama modela koji se koristi u studiji.

### **3.4. Ograničenje metodologije**

Postojala su neka ograničenja u pogledu metodologije ove studije. Prvi se odnosi na ispitanike jer nije bilo lako upravljati vremenom na visokim pozicijama predstavnika kompanija, na primjer, dvije kompanije su dale isti datum i vrijeme za intervju, a intervju je bilo nemoguće obaviti istovremeno. Također, veliki je broj kompanija koje su odbile naš zahtjev jer nisu imale dovoljno vremena da učestvuju u našem istraživanju. Drugi aspekt vremena je u vezi sa prikupljanjem podataka, pored toga što bi autor radije izdvojio više vremena za prikupljanje informacija od više kompanija.

Glavni fokus ove studije su farmaceutske kompanije u čitavoj Bosni i Hercegovini, bez obzira na veličinu kompanije. Ove kompanije nemaju isti broj zaposlenih, na primjer, jedna od kompanija u ovoj studiji ima 20 zaposlenika dok druga kompanija ima 780 zaposlenih. Unatoč tome, sve ove kompanije se smatraju ozbiljnim farmaceutskim kompanijama, tako da ih nije potrebno kategorisati. Ipak, broj zaposlenih treba uzeti u obzir u zaključku. Posljednje ograničenje odnosi se na broj ispitanika u svakoj kompaniji. Kao što je već spomenuto, ispitanici su uglavnom generalni direktori, menadžeri održivosti i finansijski direktori, tako da su oni jedine osobe koje su imale vrijedne informacije o CSR aktivnostima kompanija. Na primjer, od CIO-a kompanije A zatraženo je da autore uputi na druge reference u kompaniji radi više intervju, ali je zahtjev odbijen jer drugi nemaju adekvatne informacije osim njega u kompaniji.

## **4. ANALIZA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Ovaj odjeljak predstavlja analizu podataka prikupljenih tokom istraživačkog procesa, te iznosi rezultate dobijene istraživanjem. Kako bi se olakšalo razumijevanje i pregled prikupljenih informacija, ovaj odjeljak je podijeljen na više pododjeljaka.

### **4.1. Značaj domaće farmaceutske proizvodnje**

U odnosu na region, Bosna i Hercegovina ima najmanji udio domaćih lijekova na farmaceutskom tržištu, dok je u susjednim zemljama taj udio veći od 50 posto. Farmaceutska industrija je strateška grana privrede svake zemlje i neophodno je da se kao takva štiti kroz različite mehanizme zaštite i podrške, što je slučaj u većini zemalja koje imaju svoju farmaceutsku industriju.

Kada je riječ o procentu domaćih i stranih proizvođača lijekova, u ukupnom prometu lijekova koji imaju dozvolu za promet u BiH u 2022. godini dominira uvoz lijekova stranih proizvođača, sa 83,97 posto u odnosu na promet domaćih proizvođača, što iznosi svega 16,03 posto.

Na esencijalnim listama lijekova koji se izdaju na recept u Bosni i Hercegovini, domaći proizvođači čine 29 posto, iako su u proteklom periodu svojim postojećim portofolijom

mogli pokriti više od 60 posto tržišta esencijalnih lijekova. Ovaj postotak tržišta bi omogućio dodatni razvoj i proizvodnju novih lijekova, a udio domaćih proizvođača lijekova mogao bi biti i veći. Time bi se osigurala i veća konkurentnost bh. kompanija na drugim tržištima, jer bi povećanjem obima proizvodnje stekle konkurentsku prednost za izvoz.

Također, zbog sve većih pritisaka na generičku farmaceutsku industriju, u smislu snižavanja cijena lijekova s jedne strane i povećanja troškova proizvodnih procesa s druge strane, proizvodnja veoma važnih esencijalnih lijekova u BiH koji se koriste u hroničnoj terapiji je smanjena na granici isplativosti, ali domaći proizvođači i dalje uvijek proizvode za potrebe naših pacijenata, dok strani proizvođači nemaju interesa za uvoz takvih lijekova. Sve ovo jasno ukazuje na značaj domaće proizvodnje za Bosnu i Hercegovinu (Evropska inicijativa za stabilnost, 2024.).

#### 4.2. CSR

Glavno shvatanje CSR-a koje su ispitanici dali odnosi se na doprinos društvu i stvaranje pozitivnog uticaja na životnu sredinu. Ispitanik 1, CIO kompanije A kaže: „*CSR osigurava da kompanija doprinosi društvu, za mene je to stvaranje još jedne šanse za osnovne vrijednosti kompanije.*“ Ispitanik 2, izvršni direktor kompanije B vjeruje da „*CSR doprinosi društvu, ali je to dugoročni cilj*“, a ispitanik 3, izvršni direktor kompanije C spominje „*CSR je da ne mislim da je društvo kratkovidno.*“ Ispitanik 4, izvršni direktor kompanije D navodi da je „*CSR odgovornost da se ponašamo etički i brinemo o životnoj sredini i da budemo dobar građanin.*“ Ispitanik 6 iz kompanije F vjeruje da je „*CSR bitan dio održivog razvoja i da CSR se više odnosi na aktivnosti koje se obavljaju izvan kompanije.*“ Ispitanik 7 iz kompanije G vjeruje da je CSR u osnovnoj viziji kompanije. On dodaje: „*Kompanija razvija lijek koji liječi gojaznost, gojaznost je očajan problem širom svijeta, pa je rješavanje toga društvena odgovornost.*“ Prema ispitaniku iz kompanije H, „*CSR se odnosi na davanje prioriteta važnim zdravstvenim pitanjima razvojem isplativih lijekova za jake bolove.*“ Ispitanik 9 iz kompanije I smatra da „*CSR nije samo u zakonskom ispunjavanju standarda, već se radi i o tretmanu i poštovanju zaposlenih koji imaju dobre vrijednosti i posjedovanje odgovarajućih etičkih standarda, posebno kada je u pitanju dobrobit životinja.*“

Kada je u pitanju evaluacija CSR aktivnosti, ne postoji upotreba posebnih kriterijuma za mjerenje ili evaluaciju učinka. Neki ispitanici su naveli da imaju kriterijume za procjenu svoje CSR aktivnosti. Kompanija A koristi ISO 26000 za evaluaciju svojih društvenih aktivnosti; s druge strane, dobrobit drugih i razvoj novih tretmana koji pokazuju znak uspjeha koriste se kao kriteriji za procjenu društveno odgovornog poslovanja kompanije C. Ispitanik 7 iz kompanije G smatra da uspjeh i osjetljivost kupaca na lijek kada dostigne fazu proizvodnje biće odgovarajući kriterijumi za procjenu društvene aktivnosti kompanije. Ispitanik 6 iz kompanije F smatra da je procjena rizika kriterij koji se koristi za procjenu njihovih aktivnosti. Ispitanik 8 iz kompanije H navodi da je smanjenje troškova

zdravstvene zaštite kroz uspješno liječenje jakog bola kriterij. Sa druge strane ispitanik, 9 iz kompanije I kaže da ne postoje konkretni kriterijumi za ocjenjivanje, „pošto je naš razvoj u toku i pošto je to dug proces, uvijek je u pozadini da imamo odgovarajuće smjernice.“ Ispitanik 10 iz kompanije J spomenuo je: „Računamo na naš zdrav razum ako bi naši proizvodi uspjeli pomoći pacijentima, onda radimo dobro.“ Ispitanik 4 iz kompanije D je rekao: „Kao mala start-up kompanija pažljivo provjeravamo možemo li sebi priuštiti aktivnost.“

Tabela 7. Sažetak mišljenja ispitanika o značenju CSR-a

Naziv kompanije	Mišljenje ispitanika o značenju CSR-a
<b>Kompanija A</b>	<i>CSR osigurava da kompanija doprinosi društvu, za ovu kompaniju je stvaranje još jedne šanse za osnovne vrijednosti kompanije. Ova kompanija koristi ISO 26000 za procjenu njihovih društvenih aktivnosti.</i>
<b>Kompanija B</b>	<i>Ova kompanija nema očigledne kriterijume za evaluaciju CSR aktivnosti, već je više zasnovana na zdravom razumu.</i>
<b>Kompanija C</b>	<i>CSR je da ne misle kratkovidno o društvu. Ova kompanija vjeruje da je dobrobit drugih i uspjeh u razvoju novih tretmana i lijekova najvažniji dio njihove CSR evaluacije.</i>
<b>Kompanija D</b>	<i>CSR je odgovornost da se ponašamo etički i brinemo o životnoj sredini i da budemo dobar građanin. Veličina kompanije otežava postojanje specifičnih kriterijuma za evaluaciju CSR aktivnosti, a ova kompanija nema nikakve posebne kriterijume za mjerenje CSR aktivnosti.</i>
<b>Kompanija E</b>	<i>CSR je u mogućnosti da u svakoj prilici koristi resurse unutar organizacije da pozitivno utiče na društvo i životnu sredinu. Ova kompanija je napomenula da je teško reći da postoji neki poseban kriterijum za mjerenje ili procjenu učinka.</i>
<b>Kompanija F</b>	<i>CSR je dio održivosti i CSR je više vezan za aktivnosti koje se obavljaju izvan kompanije. Kompanija F smatra da je procjena rizika kriterij koji se koristi za ocjenu njihovih aktivnosti.</i>
<b>Kompanija G</b>	<i>Kompanija razvija lijek za liječenje gojaznosti; gojaznost je očajan problem širom svijeta, pa je njegovo rješavanje društvena odgovornost. Vjeruju da će uspjeh i odziv kupaca na lijek kada dođe u fazu proizvodnje biti odgovarajući kriterij za ocjenu društvene aktivnosti kompanije.</i>
<b>Kompanija H</b>	<i>CSR se odnosi na davanje prioriteta bitnim zdravstvenim pitanjima razvojem - isplativih lijekova za jake bolove. Kompanija H navodi da je smanjenje troškova zdravstvene zaštite uspješnim liječenjem jakih bolova kriterij za procjenu društveno odgovornog poslovanja kompanije.</i>
<b>Kompanija I</b>	<i>CSR se ne odnosi samo na zakonsko ispunjavanje standarda, već i na tretman i poštovanje prema zaposlenima koji imaju dobre vrijednosti i odgovarajuće etičke standarde, posebno kada je u pitanju dobrobit životinja. Kada je u pitanju evaluacija CSR aktivnosti, teško je reći da postoje neki specifični kriterijumi za mjerenje ili evaluaciju učinka.</i>

<b>Kompanija J</b>	<i>CSR se odnosi na etičko djelovanje i odgovornost za životnu sredinu. CSR je dio održivosti i postojanje CSR-a bi dovelo do održivosti. Oni nemaju posebne kriterije za mjerenje CSR-a, računamo na naš zdrav razum ako bi naši proizvodi uspjeli pomoći pacijentima onda radimo dobro.</i>
--------------------	---

*Izvor: autor završnog rada*

### **4.3. Pokretači društveno odgovornog poslovanja**

Glavni pokretači primjene CSR-a i održivosti u odabranim organizacijama u ovoj studiji su sljedeći. Ovim ispitanici uglavnom ističu važnost zdravog razuma i fundamentalizma davanja vrijednosti dioničarima, ispitanik 5 iz kompanije E je napomenuo: „*Raditi pravu stvar je glavni pokretač našeg angažmana u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja i održivosti.*“ Ispitanik 2 iz kompanije B spomenuo je „*zdrav razum nas tjera da se uključimo u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja*“, a ispitanik 3 iz kompanije C vjeruje da je „*pokretač društveno odgovornog poslovanja i angažmana na održivosti vraćanje vrijednosti dioničarima i zato što je to osnovni temelj.*“ Ispitanik 4 iz kompanije D kaže da su pokretači društveno odgovornog angažmana „*Mi smo dobri građani i to nam stvara prilike.*“

Ispitanik 6 iz kompanije F vjeruje da je glavni pokretač društveno odgovornog angažmana „*smanjenje rizika*“ iz ekonomske perspektive koje moraju smanjiti svaki rizik koji je uključen kada posluju s drugima. On kaže „*kada naši dobavljači imaju lošu praksu, postoji veliki rizik da izađu sa tržišta što bi uticalo na naše poslovanje; S druge strane, bitna je reputacija, imati dobru reputaciju znači da imate dobre vrijednosti.*“ Ispitanik 9 iz kompanije I kaže: „*U proširenju razvoja proizvoda i pitanja između života i smrti zahtijevaju, finansijske resurse, industrija je složena, zahtijeva visoko znanje u poslovanju.*“ On također napominje „*koristimo novac drugih ljudi bilo od investitora ili privatnih izvora i moramo ga iskoristiti na najbolji način.*“ Ispitanik 10 iz kompanije J pomenuo je „*CSR angažovanje je standard, potreba da se ponašamo odgovorno i činjenicu da se za postizanje održivosti mora misliti na CSR.*“

Postoji nekoliko eksternih pokretača za angažovanje u CSR-u, na primjer: Poštovanje zakona i to je slučaj kompanije A. Ispitanik 7 iz kompanije G vjeruje da je CSR u srži vizije kompanije. On smatra da ljudska bića treba da budu odgovorna za svoje postupke.

Ali kada je riječ o kompanijama, on dodaje „*ako želite zaraditi novac, ne možete izbjeći razmišljanje o stvarima na neodrživ način protiv društva ili životne sredine, dugoročno ćete propasti.*“ Ispitanik 8 iz kompanije H smatra da su „*slučajno*“ završili kao društveno odgovorni i napominje: „*Glavni pokretač je smanjenje troškova zdravstvene zaštite.*“ Razvoj lijekova za ljude koji pate od jakih bolova bio je glavni pokretač pokretanja kompanije, te se time bavi velikim problemom, a to je dobrobit ljudi širom svijeta. Ispitanik 9 iz kompanije I smatra da je njen zdrav razum koji predlaže CSR.

Kompanije moraju biti aktivni dio zajednice „iako to znači da se na kraju bavite stvarima koje nisu vezane za vašu oblast.”

Tabela 8. Sažetak nalaza u vezi sa pokretačima društveno odgovornog poslovanja

Naziv kompanije	Mišljenje ispitanika u vezi sa pokretačima društveno odgovornog poslovanja
Kompanija A	<i>Poštivanje zakona i to je glavni pokretač društveno odgovornog angažmana.</i>
Kompanija B	<i>Zdrav razum nas tjera da se uključimo u CSR aktivnosti.</i>
Kompanija C	<i>Pokretači iza društveno odgovornog poslovanja i angažmana na održivosti su vraćanje vrijednosti dioničarima i zato što je to fundamentalno.</i>
Kompanija D	<i>Pokretači koji stoje iza CSR angažmana su da su oni dobri građani i da im to stvara mogućnosti.</i>
Kompanija E	<i>Činiti pravu stvar je glavni pokretač našeg angažmana u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja i održivosti.</i>
Kompanija F	<i>Razlog iza CSR angažmana je „smanjenje rizika.”</i>
Kompanija G	<i>Ispitanici smatraju da zato što su ljudi žele da naprave dobru unutrašnju snagu koja se ponaša odgovorno. Oni žele da budu odgovorni za naše postupke, dok je drugi motiv iza CSR angažmana vezan za finansijski rast.</i>
Kompanija H	<i>Ova kompanija se bavi stanjem koje ima direktan uticaj na zdravstveni sistem. Na zdravstveni sistem utiče i kada postoje ljudi koji pate od jakih bolova. Kada se pozabave ovim pitanjem, onda se pozitivno utiče i na zdravstveni sistem.</i>
Kompanija I	<i>Dva su motiva iza CSR angažmana: prvi je potreba da se prema ljudima ophodimo na dobar i uvažavajući način, dok je drugi imati dobro sigurno okruženje koje promoviše produktivnost.</i>
Kompanija J	<i>Angažman CSR-a je standard, potreba da se ponašamo odgovorno i činjenica da se za postizanje održivosti mora misliti na CSR.</i>

Izvor: autor završnog rada

#### 4.4. CSR aktivnosti

Iako sve organizacije u ovoj studiji nemaju formalnu CSR strategiju i inicijative za održivost kao što su kompanije E i B, one koje se bave CSR-om i održivošću naglašavaju da njihove aktivnosti uglavnom liče na društvene aktivnosti kao što su kompanija A, kompanija J i kompanija C. CSR aktivnosti kompanije D imaju i društveni i ekološki oblik. Osim toga, nemaju sve organizacije formalnu politiku u pogledu CSR-a i održivosti, ali sve se na neki način bave aktivnostima CSR-a. Ispitanik 7 iz kompanije G i ispitanik 8 iz kompanije H vjeruju da su njihovi CSR projekti imali društveni oblik i usmjereni direktno

na poboljšanje dobrobiti pacijenata ili potencijalnih kupaca i zajednice. Dok ispitanik 6 iz kompanije F smatra da njihove CSR aktivnosti imaju društvene, ekološke i ekonomske oblike. S druge strane, ispitanik 9 iz kompanije I smatra da njihove aktivnosti društveno odgovornog poslovanja imaju ekološki oblik, te da imaju etičku praksu kada je u pitanju testiranje na životinjama od velike je važnosti da ne nanose štetu životinjama.

Prema ispitaniku 2, kompanija B nema formalnu CSR strategiju, ali se CSR zadržao u svojim svakodnevnim aktivnostima. Drugi oblik angažmana u aktivnostima društveno odgovornog poslovanja temelji se na etičkoj perspektivi, na primjer ispitanik 1 iz kompanije A naglašava kako kompanija naglašava rad sa dobavljačima koji su također etički posvećeni, uz to podržavaju istraživanja raka jer vjeruju da podrška pacijentima treba biti kao prioritet.

Ova kompanija takođe nastoji da minimizira potrošnju električne energije, a papiri u svojim objektima takođe razvrstavaju svoje smeće. Ispitanik 9 iz kompanije I navodi da su njihove CSR aktivnosti uglavnom usmjerene na zaposlene i zajednicu jer su do sada u fazi razvoja, tako da nemaju kupce. Ispitanik 9 iz kompanije I opisuje kako CSR aktivnosti promovisu sigurno radno mjesto i pozitivne vibracije u radnom okruženju. Prema ispitaniku 9 iz kompanije I, pozitivne vibracije su tražene na radnom mjestu kao udobnost zaposlenih.

Ispitanik 5 iz kompanije E je napomenuo: „Nemamo formalni angažman u aktivnostima CSR-a, ali poštujemo propise i trudimo se da to imamo na umu u našim svakodnevnim aktivnostima.” CSR je ugrađen u viziju kompanije C, prema ispitaniku 3, vizija kompanije C je da poboljša dobrobit bolesnih ljudi, proizvodi koje planiraju da razviju treba da pomognu pacijentima širom Evrope.

Tabela 9 ilustruje kako su kompanije uključene u različite CSR aktivnosti i na koje aktivnosti se uglavnom fokusiraju. Sve kompanije su navele da se bave društvenim aktivnostima, a kompanije A, B, D, E, F i H bave se ekološkim aktivnostima. Samo 2 kompanije B i F bave se privrednim aktivnostima.

*Tabela 9. CSR aktivnosti*

	<b>Kompanije</b>									
<b>Aktivnost</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>
<i>Društvena</i>	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
<i>Ekološka</i>	⊗	⊗	-	⊗	⊗	⊗	-	⊗	-	-
<i>Ekonomska</i>	-	⊗	-	-	-	⊗	-	-	-	-

Tabela 10. Sažetak nalaza u vezi sa aktivnostima CSR-a

Naziv kompanije	Mišljenje ispitanika u vezi sa aktivnostima CSR-a
Kompanija A	<i>Kompanija naglašava rad sa dobavljačima koji su etički posvećeni, pored toga što podržavaju istraživanje novih lijekova jer smatraju da podrška pacijentima treba da bude prioritet, ova kompanija takođe nastoji da smanji potrošnju struje, a papiri u svojim objektima takođe razvrstavaju smeće.</i>
Kompanija B	<i>Kompanija B nema formalnu CSR strategiju, ali je CSR zadržala u svojim svakodnevnim aktivnostima u sva tri aspekta.</i>
Kompanija C	<i>Vizija ove kompanije je poboljšati dobrobit bolesnih ljudi; proizvodi koje planiraju razviti trebali bi pomoći pacijentima širom Evrope.</i>
Kompanija D	<i>Interes je za društvene i ekološke aktivnosti; kompanija uvijek nastoji provjeriti način na koji njihovi dobavljači obavljaju svoje poslove, iako je to teško zbog veličine kompanije i dobavljača, a također uvijek poslužuju ekološke proizvode i voće na licu mjesta, a na praznike svojim poklonima doprinose društvenim i ekološkim organizacijama.</i>
Kompanija E	<i>Ova kompanija nema formalni angažman u CSR aktivnostima, ali poštuju propise i nastoje da to imaju na umu u našim svakodnevnim aktivnostima, posebno iz društvene i ekološke perspektive.</i>
Kompanija F	<i>Budući da je ova kompanija u globalnom dogovoru UN-a, ona ima sva ekološka, socijalna i ekonomska pitanja, tako da je to područje ljudskih prava i pitanja rada gdje ova kompanija pokušava da osigura da se ne bave neetičkim dobavljačima poput ovih koji koriste prinudni rad.</i>
Kompanija G	<i>Ova kompanija smatra da je u ovom trenutku fokus kompanije razvoj jedinstvenog lijeka za one koji pate od gojaznosti vjeruje da je naglasak na sebi i viziji kao i misija CSR.</i>
Kompanija H	<i>Kompanija promovira kampanje podizanja svijesti o rizicima zloupotrebe droga uz to da je važnost aktivnog razvoja zaposlenih ne samo u karijeri. Manje zloupotrebe droga znači manje odlaganja i nepravilna upotreba lijekova pozitivno utječe na okoliš osim na zdravlje članova zajednice.</i>
Kompanija I	<i>CSR aktivnosti su uglavnom usmjerene na zaposlenike i zajednicu, jer su do sada u fazi razvoja, tako da nemaju kupce. CSR aktivnosti promovišu sigurno radno mjesto i pozitivne vibracije u radnom okruženju. Pozitivne vibracije su, kažu u ovoj kompaniji, "tražene" na</i>



	<i>radnom mjestu kao i udobnost zaposlenih.</i>
<b>Kompanija J</b>	<i>Misija ove kompanije je razvoj pravog lijeka za pacijente koji boluju od raka, a njihova svrha je poboljšanje kvaliteta života oboljelih od raka.</i>

*Izvor: autor završnog rada*

#### 4.4.1. Društvene performanse kao CSR aktivnost

Sve kompanije naglašavaju važnost dobrobiti svog neposrednog okruženja slušajući zaposlene, obezbjeđuju odlično radno mjesto i nastoje imati mješavinu različitih spolova, etničkih pripadnosti i dobi. Ispitanici 5 iz kompanije E i 10 iz kompanije J posebno naglašavaju dobrobit svog neposrednog okruženja, ispitanik 5 iz kompanije E kaže „*Mi pružamo dobro radno mjesto našim zaposlenima uz konkurentske prednosti, uključujući lak pristup zdravstvenoj zaštiti. Nastojimo da održimo mješovitu radnu snagu prema polu, starosti i etničkoj pripadnosti.*“

Ispitanik 5 kompanija E naglašava važnost mješovitog radnog mjesta u svojoj organizaciji jer to može pozitivno uticati na društvo. U kompaniji C vizija CSR-a stvara pozitivne vibracije na radnom mjestu. Većina ispitanika smatra da njihova održivost ne utiče direktno na njihovo okruženje. Međutim, ispitanik 1 iz kompanije A opisuje kako kompanija podstiče javni prevoz i upotrebu električnih automobila obezbjeđujući mjesto za punjenje na parking u prostorijama kompanije za koji vjeruje da postoji uticaj iako možda nije značajan. Napominje i da ima dosta kompanija koje doniraju X posto svog profita i dodao „*ali mi to nećemo nikako, trudimo se da svoju djelatnost obavljamo na bolji način kako bismo bili bolji za društvo i životnu sredinu.*“ Ispitanik 7 iz kompanije G navodi da će CSR aktivnosti uticati samo na njihove klijente (pacijente). Takođe, ispitanik 8 iz kompanije H kaže „*nudimo 1000,00 KM naknade osoblju koje će koristiti za promociju svog zdravlja.*“ S druge strane, ispitanik 6 navodi da kompanija F učestvuje u globalnom dogovoru UN-a i podržava 10 principa ljudskih prava, a to su rješavanje siromaštva, izgradnja kapaciteta, obrazovanje za sve, globalno građanstvo, pristup visokom obrazovanju i tako dalje. Dodaje: „*Najveći dio namjere je za pacijenta i kupce, ali za nas su i zaposleni tako važni.*“

*Tabela 11. Sažetak nalaza u vezi sa društvenim aktivnostima*

<b>Naziv kompanije</b>	<b>Mišljenje ispitanika u vezi sa društvenim aktivnostima</b>
<b>Kompanija A</b>	<i>Ova kompanija uopće neće donirati X posto svog profita; „trudimo se da aktivnost radimo na bolji način kako bismo bili bolji za društvo i životnu sredinu“</i>

<b>Kompanija B</b>	<i>CSR aktivnosti nisu živopisne i na osnovu ove kompanije stvaranje sigurnog lijeka je CSR.</i>
<b>Kompanija C</b>	<i>Pozitivne vibracije na radnom mjestu i kritičan razvoj lijekova zahtijevaju pozitivno okruženje na radnom mjestu u kojem se zaposleni osjećaju ugodno.</i>
<b>Kompanija D</b>	<i>Dobrobit zaposlenih je neophodna u procesu razvoja medicine.</i>
<b>Kompanija E</b>	<i>Važnost dobrobiti njihovog neposrednog okruženja slušanjem zaposlenih, obezbjeđivanjem odličnog radnog mjesta i nastojanjem da imaju mješavinu različitih polova, nacionalnosti i uzrasta. Ova kompanija nudi dobro radno mjesto zaposlenima uz konkurentne pogodnosti, uključujući lak pristup zdravstvenoj zaštiti. Nastojimo da održimo mješovitu radnu snagu prema polu, starosti i etničkoj pripadnosti. Važnost mješovitog radnog mjesta u njihovoj organizaciji jer to može pozitivno uticati na društvo.</i>
<b>Kompanija F</b>	<i>Ova kompanija učestvuje u globalnom dogovoru UN-a i podržava deset principa ljudskih prava koja se odnose na siromaštvo, izgradnju kapaciteta, obrazovanje za sve, globalno građanstvo, pristup visokom obrazovanju i tako dalje, većina namjera je za pacijente i klijente, ali i mi zaposleni smo isto tako bitni.</i>
<b>Kompanija G</b>	<i>Njihov društveni učinak cilja samo na njihove potencijalne kupce (pacijente).</i>
<b>Kompanija H</b>	<i>Promoviše kampanje podizanja svijesti koje informiraju o povećanim rizicima povezanim sa zloupotrebom droga za društvo i okoliš. Kada je u pitanju neposredna okolina, ispitanik 8 kaže da nude 1000,00 KM dodatak osoblju koji će koristiti za promociju svog zdravlja.</i>
<b>Kompanija I</b>	<i>Kompanija je ograničena, neophodno je kada imaju posla sa dobavljačima da imaju zahtjeve da poštuju zakonske i etičke smjernice.</i>
<b>Kompanija J</b>	<i>Dobrobit njihovog neposrednog okruženja je mjesto gdje se društvene aktivnosti mogu odmah uočiti.</i>

*Izvor: autor završnog rada*

#### 4.4.2. Ekološki učinak kao CSR aktivnost

Kada je u pitanju životna sredina, u farmaceutskom sektoru Bosne i Hercegovine ne postoje specifične aktivnosti koje obavljaju kompanije osim osnovnih koje su ograničene na reciklažu i sortiranje smeća. Svi ispitanici pokušavaju da minimiziraju štetu koju bi moglo prouzrokovati održavanje mnogih sastanaka putem Skype-a i ograničiti upotrebu papira kao što su kompanije A i kompanije E. Ispitanik 9 iz kompanije I kaže „*mi recikliramo dokumente i papire, usitnjavamo dokumente zatim ih recikliramo.*” Pored toga,

ispitanik 5 iz kompanije E kaže da se „*rukovanjem otpadom upravlja na kontrolisan način kako bi se osiguralo da ni osoblje ni okolina nisu izloženi potencijalno štetnom materijalu.*“ Ispitanik 3 iz kompanije C dodaje „*mi slijedimo zakonske zahtjeve u vezi sa otpadom kako bismo osigurali dobrobit našeg osoblja i okoliša.*“ Većina ispitanika smatra da njihov poslovni učinak nije pod uticajem životne sredine osim kompanija B, F, J i H. Prema ispitaniku 6 iz kompanije F, farmaceutski proizvodi sadrže API (aktivni farmaceutski sastojak) i kada ljudi koriste lijekove, mnogo API-ja odlazi u vodu, i to je najveći rizik u ovoj industriji. Ispitanik 2 iz kompanije B kaže „*ako možemo napraviti bolje/sigurnije lijekove, pacijenti će imati koristi. Tako će okoliš imati koristi.*“ Ispitanik 8 iz kompanije H je takođe naveo da ovo preduzeće stvara otpad i prema propisima, ovaj otpad zahtijeva odlaganje. Ispitanik 7 iz kompanije G spomenuo je „*dugoročno gledano, moramo detaljno sagledati proizvodni proces nekoliko godina unaprijed.*“ Takođe, većina učesnika smatra da faktori životne sredine ne utiču na njihovo poslovanje osim kompanija E i F. Ispitanik 5 iz kompanije E kaže da bi „*kvalitet vode iz slavine mogao potencijalno uticati na laboratorijske rezultate.*“ Ispitanik 6 iz kompanije F navodi da na njihovo poslovanje mogu uticati faktori životne sredine, a posebno to što imaju dio svog poslovanja u Evropskoj uniji, on kaže da „*može da se desi neka ekološka i prirodna katastrofa i može imati ogroman uticaj na naše poslovanje.*”

Tabela 12. Sažetak nalaza u vezi sa aktivnostima zaštite životne sredine

Naziv kompanije	Mišljenje ispitanika u vezi sa aktivnostima zaštite životne sredine
Kompanija A	<i>Ova kompanija nastoji da ograniči upotrebu papira, održi sastanke na Skypeu kako bi minimizirala štete koje nastaju zbog putovanja.</i>
Kompanija B	<i>Stvaranjem boljih/sigurnijih lijekova, pacijenti će imati koristi, a time i okoliš.</i>
Kompanija C	<i>Nije primjenjivo</i>
Kompanija D	<i>Održavanje mnogih sastanaka preko Skypea, sortiranje smeća i recikliranje papira. Dugoročno gledano, moramo detaljno sagledati proizvodni proces nekoliko godina unaprijed.</i>
Kompanija E	<i>Rukovanjem otpadom se upravlja na kontrolisan način kako bi se osiguralo da ni osoblje ni okolina nisu izloženi potencijalno štetnom materijalu. Kvalitet vode iz slavine može uticati na laboratorijske rezultate.</i>
Kompanija F	<i>Farmaceutski proizvodi sadrže API (aktivni farmaceutski sastojak) i kada ljudi koriste lijekove, mnogo API-ja odlazi u vodu i to je najveći rizik koji ova industrija ima. Ispitanik 6 iz kompanije F navodi da na njihovo poslovanje mogu uticati faktori životne sredine, posebno da oni imaju deo svog poslovanja u EU i da se može desiti neka prirodna i ekološka katastrofa koja može imati ogroman uticaj na naše poslovanje.</i>
Kompanija G	<i>Nije primjenjivo</i>

<b>Kompanija H</b>	<i>Preduzeće stvara otpad, a prema propisima, ovaj otpad zahtijeva pravilno odlaganje kako bi se izbjegao njegov uticaj na životnu sredinu. Ispitanik takođe objašnjava kako zloupotreba droga negativno utiče na životnu sredinu jer dovodi do većeg broja otpada, au nekim slučajevima otpad koji generišu pacijenti nije pravilno odložen.</i>
<b>Kompanija I</b>	<i>Nije primjenjivo</i>
<b>Kompanija J</b>	<i>Nije primjenjivo</i>

*Izvor: autor završnog rada*

#### 4.4.3. Ekonomske performanse kao CSR aktivnost

Mišljenja su se razlikovala u pogledu uticaja CSR-a na finansijski učinak. U slučajevima kompanija B, H, J i I CSR nije pozitivno uticao na ekonomske performanse. Ispitanik 3 iz kompanije C kaže da, budući da je njihova vizija u stvaranju boljeg svijeta za pacijente sama srž CSR-a, sve više investitora sve više privlači ulaganja u ovu kompaniju. Većina ispitanika smatra da održivost nije uticala na finansijske performanse njihovih organizacija, dok kompanija A smatra da je održivost povećala njihove finansijske troškove, ali je s druge strane privukla više investitora. Ispitanik 9 iz kompanije spomenuo je sam „*potreban nam je novac da zaposlimo najbolje profesionalce bez obzira na etničku pripadnost ili vjeru, što objašnjava zašto su naše CSR aktivnosti ograničene.*“ Ispitanik 6 iz kompanije F je rekao „*to je alternativni trošak kojeg nismo svjesni*“, također je spomenuo da „*naš finansijski učinak još nije pod uticajem, da nismo u skladu sa zakonima u Bosni i Hercegovini dobili bismo dosta sredstava koja bi imala finansijski uticaj, ali u ovom trenutku je teško sagledati alternativne troškove. Ne mogu reći da svake godine zarađujemo X posto više jer smo se trudili da budemo održiviji.*“ Ispitanik 7 iz kompanije G je rekao: „*Budući da se bavimo gojaznošću koja je društveni problem i ako na kraju budemo uspješni, da, to bi uticalo na naš finansijski učinak.*“ Na osnovu web stranice kompanije E jedna od njihovih vizija je stvaranje profita za kompaniju i njene vlasnike, međutim, prema mišljenju ispitanika 5 iz ove kompanije, oni nisu mogli biti angažovani u ovom stubu CSR-a.

*Tabela 13. Sažetak nalaza u vezi sa ekonomskim aktivnostima*

<b>Naziv kompanije</b>	<b>Mišljenje ispitanika u vezi sa ekonomskim aktivnostima</b>
<b>Kompanija A</b>	<i>CSR aktivnosti su povećale njihove finansijske troškove.</i>
<b>Kompanija B</b>	<i>CSR je privukao više investitora.</i>
<b>Kompanija C</b>	<i>Kompanija C se nada da će CSR aktivnosti dugoročno imati pozitivan uticaj na njihov finansijski učinak.</i>
<b>Kompanija D</b>	<i>Nije primjenjivo</i>
<b>Kompanija E</b>	<i>Nije primjenjivo</i>

<b>Kompanija F</b>	<i>To je alternativni trošak kojeg nismo svjesni i na njihov finansijski učinak još uvijek ne utiče da nismo u skladu sa zakonodavstvom u Bosni i Hercegovini dobili bismo dosta sredstava koja bi imala ekonomski uticaj, ali u ovom trenutku teško je uočiti alternativne troškove. Ne mogu reći da zarađuju X posto više svake godine jer su se trudili da budu održiviji.</i>
<b>Kompanija G</b>	<i>Nije primjenjivo</i>
<b>Kompanija H</b>	<i>Nije primjenjivo</i>
<b>Kompanija I</b>	<i>Nije primjenjivo</i>
<b>Kompanija J</b>	<i>Nije primjenjivo</i>

*Izvor: autor završnog rada*

#### 4.5. Održivost

Ispitanik 4 iz kompanije D kaže da je održivost dugoročno očuvanje resursa, kao i zapošljavanje kadra. Dodaje: „*Nadamo se da ćemo u budućnosti stvoriti mnogo novih radnih mjesta.*“ Ispitanik 5, izvršni direktor kompanije E, spomenuo je „*Održivost je u svakoj prilici da se iskoristi sposobnost i resursi unutar organizacije za pozitivan uticaj na životnu sredinu.*“ Njihovo razumijevanje održivosti je efikasna i efektivna upotreba resursa uz razmatranje životne sredine. Dodatno, u slučaju kompanije A, ispitanik smatra da je održivost izbjegavanje prekomjernog korištenja resursa i razmatranje njegovih posljedica na okoliš. Ispitanik 3 iz kompanije C vjeruje da je održivost razmišljanje o okolišu i izbjegavanje zagađenja. Ispitanik 9 iz kompanije I pominje da je održivost sa stanovišta životne sredine efikasna upotreba resursa. Ispitanik 3, izvršni direktor kompanije C kaže: „*Održivost je razmišljanje o životnoj sredini i izbjegavanje zagađenja.*“ Ispitanik 10 iz kompanije J navodi da je „*Održivost dug proces u kojem je CSR suštinski dio.*“

Većina ispitanika vjeruje da je njihovo poslovanje održivo, na primjer ispitanik 3 iz kompanije C kaže „*naše poslovanje je održivo jer ne koristimo oskudne resurse u prirodi.*“ Čini se da izvještaji o održivosti nisu poznati u kompanijama farmaceutskog sektora, na primjer, nijedna od kompanija učesnica nije objavila zasebne izvještaje o održivosti osim kompanije F jer ona pruža izvještaj o održivosti za Globalni dogovor UN. I kompanije A i F imaju godišnje izvještaje koji uključuju dio o održivosti koji je obavezan, a prema ispitaniku 1 iz kompanije A „*Ti izvještaji ne utiču na održivost, ali možda mogu poboljšati kako ljudi percipiraju održivost.*“ Ispitanik 6 navodi da ovakvi izvještaji mogu uticati na poboljšanje održivosti, ali smatra da je to samo jedan korak.

*Tabela 14. Sažetak nalaza u vezi sa održivošću*

<b>Naziv kompanije</b>	<b>Mišljenje ispitanika u vezi sa održivošću</b>
------------------------	--

<b>Kompanija A</b>	<i>Održivost je izbjegavanje prekomjernog korištenja resursa i razmatranje njegovih posljedica na okoliš.</i>
<b>Kompanija B</b>	<i>Održivost je dugoročni cilj.</i>
<b>Kompanija C</b>	<i>Održivost znači voditi računa o životnoj sredini i izbjegavanju zagađenja. Njihovo poslovanje je održivo jer ne koriste oskudne resurse u prirodi i ne troše energiju ili resurse. Ova kompanija radi godišnje izvještaje koji uključuju dio održivosti, koji je obavezan.</i>
<b>Kompanija D</b>	<i>Održivost je dugoročno očuvanje resursa, zapošljavanje. U budućnosti se nadaju da će stvoriti puno novih radnih mjesta.</i>
<b>Kompanija E</b>	<i>Održivost je u svakoj datoj prilici korištenje sposobnosti i resursa unutar organizacije za pozitivan uticaj na okoliš.</i>
<b>Kompanija F</b>	<i>CSR je dio održivosti, a onda oni također traže u svom lancu snabdijevanja. U okviru održivosti, oni to koriste kao kišobran čak i kako interno gledamo u našu kompaniju i kako mi radimo, dok je CSR manje-više eksterni i to je način na koji ih razdvajamo. Ova kompanija daje izvještaj o održivosti za Globalni dogovor UN.</i>
<b>Kompanija G</b>	<i>Kompanija G vjeruje da je održivost proizvodnja lijeka na održiv način. Održivost kompanije je način na koji njihova mala kompanija može proizvesti lijek za globalnu upotrebu, što se smatra teskim projektom. Ako razvoj proizvoda ne uspije, kompanija nestaje ako uspije kompanija će biti kupljena.</i>
<b>Kompanija H</b>	<i>Cilj je osigurati da pacijenti uzmu samo potrebnu dozu koja je sa aspekta okoliša.</i>
<b>Kompanija I</b>	<i>Održivost iz perspektive životne sredine se odnosi na efikasno korišćenje resursa.</i>
<b>Kompanija J</b>	<i>Održivost je dug proces u kojem je CSR bitan dio.</i>

*Izvor: autor završnog rada*

#### **4.6. Implementacija CSR aktivnosti za postizanje održivosti**

Sve kompanije vide CSR kao da rade pravu stvar. Kompanije B, C, D, F, G, H, I, J su još u fazi razvoja. Ispitanik 4 iz kompanije D kaže da je „prerano je da kažemo da li ekonomska aktivnost utiče na održivost.“ Kompanija A održava online sastanke kako bi smanjila nepotrebna putovanja i eliminisala uticaje okoline. Sve kompanije sortiraju smeće i recikliraju papir u svojim prostorijama, a kompanija H promovise kampanje podizanja svijesti o negativnom uticaju zloupotrebe droga i nepravilnog odlaganja lijekova na okoliš. Ispitanik kompanije E kaže da je „Prioritet je rukovanje otpadom na kontrolisan način kako bi se osiguralo da ni osoblje ni okolina nisu izloženi potencijalno štetnom materijalu.“ Kompanije C i H navode da poštuju zakonske zahtjeve kada je u pitanju

odlaganje otpada kako bi osigurale dobrobit svojih ljudskih resursa i okoliša. Iako nisu uspjele da postignu ravnotežu između društvenih, ekonomskih i ekoloških aspekata, nijedna od kompanija nije uspjela da postigne ravnotežu između tri stuba CSR-a.

Sve kompanije dobro razumiju holističku održivost iako to nisu mogle pokazati zbog nedostatka resursa i veličine kompanija. Ispitanik 6 iz kompanije F je također naveo „*Kao mala kompanija čija je većina aktivnosti angažovana na vanjskim izvršiteljima, što znači da vođenjem CSR našeg programa također možemo smanjiti krizu u dijelu kompanije koji ima najveći uticaj na sve aspekte održivosti, tako da CSR je za nas ključni faktor jer se mnoge aktivnosti ne vode u našoj direktnoj kontroli našeg lanca nabavke.*“

*Tabela 15. Sažetak nalaza u vezi s implementacijom CSR aktivnosti za postizanje održivosti*

<b>Naziv kompanije</b>	<b>Mišljenje ispitanika u vezi s implementacijom CSR aktivnosti za postizanje održivosti</b>
<b>Kompanija A</b>	<i>Uglavnom primjenjuju društvene i ekološke aktiviste za postizanje održivosti.</i>
<b>Kompanija B</b>	<i>Primijenite sva tri aspekta, ali oni nemaju balans da bi imali holističku održivost.</i>
<b>Kompanija C</b>	<i>Primjenjuju samo društvene aktivnosti da bi se postigla održivost.</i>
<b>Kompanija D</b>	<i>Implementiraju i društvene i ekološke aktivnosti kako biste postigli održivost.</i>
<b>Kompanija E</b>	<i>Implementiraju društvene i okolišne kako bi se postigla održivost.</i>
<b>Kompanija F</b>	<i>Primjenjuju sva tri aspekta, ali oni nemaju balans da bi imali holističku održivost.</i>
<b>Kompanija G</b>	<i>Primjenjuju samo društvene aktivnosti da bi se postigla održivost.</i>
<b>Kompanija H</b>	<i>Implementiraju i društvene i ekološke kako bi se postigla održivost.</i>
<b>Kompanija I</b>	<i>Primjenjuju samo društvene aktivnosti da bi se postigla održivost.</i>
<b>Kompanija J</b>	<i>Primjenjuju samo društvene aktivnosti da bi se postigla održivost.</i>

*Izvor: autor završnog rada*

## **5. DISKUSIJA**

U ovom poglavlju se razmatraju rezultati empirijskih nalaza u vezi sa teorijskim okvirom koji je predstavljen u drugom poglavlju ovog završnog rada.

### **5.1. CSR**

Dahlsrud (2008.) koji je ispitivao različite definicije CSR-a, na kraju je definisao CSR kao organizacije koje su društveno odgovorne i odgovorne za uticaj koji prouzrokuje njihov učinak na osnovu sljedećih aspekata: ekonomski, društveni i ekološki. Većina ispitanika

dobro razumije CSR i način na koji vode svoje poslovanje pokazuje da su zabrinuti za aspekte koji mogu uticati na društvo i okruženje. Prema Schrempf-Stirling *i sur.* (2016.); Mallen (2017.); Kolk i van Tulder (2010.), društvena odgovornost preduzeća je doprinos društvu umjesto da se samo fokusira na maksimizaciju profita. Doprinos bi mogao biti u različitim oblicima, kao što je zelena orijentacija, angažovanje u aktivnostima koje pomažu u poboljšanju zajednice (Kolk i van Tulder, 2010.). Kako je navedeno u nalazima, 100% ispitanih kompanija učestvovalo je u društvenim aktivnostima, a njih 60% u ekološkim i 20% u privrednim aktivnostima. Oblik CSR aktivnosti može se ilustrovati u tome kako kompanija H organizira kampanju podizanja svijesti koja promoviše znanje o rizicima povezanim sa zloupotrebom droga, takvi rizici mogu imati uticaj na zdravlje i okoliš.

Klingenberg i Rider (2013.) navode da je CSR manje istražen u malim i srednjim preduzećima u poređenju sa velikim kompanijama. Ipak, farmaceutske kompanije su značajne u svakodnevnicima i imaju široku ambiciju u društvenim i ekonomskim pitanjima od velikih korporacija (Holmstrom, 2017.; Johnson, 2015.). Za farmaceutske kompanije koje su istražene u ovoj studiji, CSR je dugoročni cilj, a ne radi se samo o zakonskom ispunjavanju standarda. Za ove farmaceutske kompanije, CSR je stvaranje još jedne šanse za osnovne vrijednosti kompanije i doprinos društvu i životnoj sredini. Ispitanici vjeruju da etika igra vitalnu ulogu u CSR-u i načinu na koji se odnose prema zaposlenima i poštuju ih.

## 5.2. CSR pokretači

Prema Fukukawa i Moon (2004.), postoje neki interni pokretači za kompanije da se uključe u CSR, kao što su etika, ušteda troškova, profit, rast i zajedničke vrijednosti zaposlenih. Iako su sve kompanije koje su istražene u ovoj studiji vođene etikom i zajedničkim vrijednostima zaposlenih kao internim pokretačima, najuticajniji su pokretači uštede troškova, profita i rasta. Prema Laudalu (2011.), finansijski resursi i mobilnost u MSP nisu isti kao u MNE. To je ilustrovano u slučaju kompanije I; njihova finansijska sredstva potiču od investitora, pa su oni odgovorni da ih koriste efikasno i efektivno na način koji promoviše uštedu troškova i ostvarivanje profita. Kompanija C je vođena faktorom profita i rasta, ispitanik tri iz kompanije C je naveo da su njihovi razlozi da se angažuju u CSR-u da vrata vrijednost dioničarima jer je to osnovni temelj.

Kada je riječ o etičkim pokretačima, kompanije A i F to ilustriraju u skladu s teorijom Fukukawe i Moona (2004.), ispitanik 6 iz kompanije F je naveo da ne bi radili sa dobavljačima koji imaju lošu praksu koja se može smatrati etičkim pokretačem ali glavni razlog da se izbjegne rad sa ovakvim dobavljačima kao što je naveo je, zbog visokog rizika da izađu sa tržišta što bi uticalo na njihovo poslovanje. Ispitanik 1 iz kompanije A naglašava kako kompanija naglašava rad sa dobavljačima koji su također etički posvećeni, uz to podržavaju istraživanja raka jer vjeruju da podrška pacijentima treba biti prioritet.



Ukoliko kompanije pokušavaju da imaju višestruke pristupe u uslovima rada i faktorima životne sredine postaju izloženije spoljnom pritisku nevladinih organizacija i javnog sektora (Laudal, 2011.). Jedan od eksternih pokretača za kompanije A i F je objavljivanje godišnjih izvještaja, koji uključuju izvještaje o održivosti, koji su obavezni. Spoljašnji pritisak NVO-a ilustriran je u kompaniji F koja je dio UN Global Compact-a, što znači da kompanija F treba da dostavi izvještaj za UN, tako da takav izvještaj može biti prvi korak u uključivanju u CSR. Laudal (2011.) koji navodi da se podsticaji u MSP za angažovanje u društveno odgovornom poslovanju razlikuju od onih u MNE; na primjer, MSP doprinose dobrotvornim događajima i imaju jače veze sa svojim lokalnim okruženjem više nego MNE. Međutim, među 10 farmaceutskih kompanija koje su istražene u ovoj studiji, nijedna od njih ne doprinosi dobrotvornim organizacijama, a jedan ispitanik iz kompanije A je bio vrlo konkretan navodeći da nikada nisu doprinijeli dobrotvornim aktivnostima kao metodu društveno odgovornog angažmana ili aktivnosti u kojoj pokušavaju da ga primjene na drugi način. Društvena održivost je stvaranje pozitivnog uticaja na ljude (Hitchcock i Willard, 2011.) i glavni pokretač ove industrije je pomoći ljudima da budu zdravi, što je bio slučaj u većini kompanija. Ispitanik 8 iz kompanije H spomenuo je da je njihov glavni pokretač smanjenje troškova zdravstvene zaštite što može imati visok pozitivan uticaj na pacijente i vlade, a ispitanik 9 navodi da je razvoj lijekova za ljude koji pate od jakih bolova bio glavni pokretač pokretanja kompanija tako se bavi velikim problemom koji je dobit ljudi širom Evrope i svijeta.

### **5.3. Društveni učinak kao CSR aktivnosti**

Društvena odgovornost može imati nekoliko oblika, na primjer, na radnom mjestu, društvena odgovornost je povezana sa uslovima rada i dobrobiti osoblja u kompaniji i podizvođača (Carroll i Shabana, 2010). U pojedinim kompanijama C, E, I i H precizno se fokusiraju na važnost dobrobiti zaposlenih koja varira od promocije sigurnog mjesta i okruženja za zaposlene, stvaranja pozitivnih vibracija na poslu, uz promicanje dobrobiti zaposlenih nudeći im posebne naknade koje se mogu koristiti u uslugama koje doprinose njihovom zdravlju i dobrobiti. To je naglašeno u kompaniji I jer se na radnom mjestu traže pozitivne vibracije zbog osjetljivosti proizvoda koji se razvijaju zahtijevaju da se zaposleni osjećaju ugodno.

Društvena održivost je stvaranje pozitivnog uticaja na ljude (Hitchcock i Willard, 2011.). Kompanija D će uskoro dati svoj doprinos stvarajući mnoge mogućnosti za zapošljavanje u zajednici, a kompanija E naglašava važnost mješovitog radnog mjesta u svojoj organizaciji jer to može pozitivno uticati na zajednicu; na taj način ove kompanije pokušavaju da imaju pozitivan uticaj na društvo. Elkington (2002.) navodi da se društvena linija TBL okvira odnosi na rješavanje dobrobiti ljudi i mnoge kompanije imaju viziju o poboljšanju kvaliteta života mnogih pacijenata, konkretno viziju kompanija C, F i da bi poboljšali dobrobit bolesnih ljudi, proizvodi koje planiraju razviti trebali bi pomoći pacijentima širom Evrope.

#### 5.4. Ekološki učinak kao CSR aktivnosti

Prema Elkingtonu (2002.), ekološka dimenzija se odnosi na vođenje poslovne prakse na efikasan način, koji zabranjuje bilo kakav kompromis u resursima životne sredine za buduće generacije. Pored toga, Tai i Chuang (2014.) navode da, bez obzira na veličinu kompanije, preduzeća treba da budu više zabrinuta kada je u pitanju životna sredina i da budu društveno odgovorna (Tai i Chuang, 2014.). Sve kompanije osim kompanija A i F su u fazi razvoja; dakle, do ovog trenutka još ne iscrpljuju nikakve resurse, što znači da ne utiču na resurse za buduće generacije. Ne postoje specifične aktivnosti koje obavljaju kompanije u farmaceutskom sektoru, osim osnovnih koje su ograničene na reciklažu i sortiranje smeća. Svi ispitanici pokušavaju da minimiziraju bilo kakvu štetu po životnu sredinu održavanjem mnogih sastanaka putem Skypea kako bi smanjili štete koje bi mogle biti uzrokovane putovanjem ili vožnjom; osim toga, sve kompanije ograničavaju upotrebu papira i teže ga recikliranju. Ispitanik sedam iz kompanije G je posebno naveo „*dugoročno moramo sagledati detalje u proizvodnom procesu nekoliko godina unaprijed.*“

Prema kompanijama F, H i I, u farmaceutskoj industriji Bosne i Hercegovine najveći rizik obično predstavlja proizvodnja, potrošnja i odlaganje farmaceutskih proizvoda jer oni sadrže API i kada ljudi koriste lijekove, mnogo API-ja odlazi u vodu, međutim, kompanija H pokušava da se pozabavi ovim problemom stvaranjem svijesti o ekološkim rizicima zloupotrebe droga. Ovaj problem postoji u farmaceutskoj industriji širom svijeta, bez obzira na veličinu kompanije, posljedice po životnu sredinu su prisutne, ali smanjenje negativnog uticaja može se postići promotivnim kampanjama. Postoji recipročan odnos između kompanija koje odluče da budu zelene i na osnovu kojih se zasniva donošenje odluka potrošača društvene i ekološke prakse koje kompanija obavlja (Tai i Chuang, 2014.). Ispitanik 2 spomenuo je iz kompanije B „*ako možemo napraviti bolje/sigurnije lijekove, pacijenti će imati koristi, tako će okoliš imati koristi*“ na taj način će odnos između kompanije, kupaca i okruženja biti jači.

#### 5.5. Ekonomski učinak kao CSR aktivnosti

O'Sullivan (2006.) navodi da su mnogi poslovni menadžeri zainteresovani za pronalaženje veze između profita i CSR-a, tako da na kraju ne biraju CSR ili profit, oni žele da imaju kombinaciju oba. U mnogim istraživanim kompanijama nije bilo pozitivnog uticaja CSR-a na finansijski učinak. Kompanija A je imala dodatni finansijski trošak zbog CSR-a, međutim, dugoročno gledano, CSR može biti razlog za privlačenje investitora kao što su percepcija kompanija C i J. Iako CSR trenutno može povećati troškove, kompanije razmišljaju o njegovim finansijskim prednostima na duge staze.

Možda se čini čudnim, ali ekonomska odgovornost je klasifikovana kao društvena odgovornost i institucija treba da bude u stanju da zadovolji potrebe društva u pogledu dobara i usluga, pri čemu bi ta dobra i usluge takođe trebalo da imaju razumne cijene (Singh i Singh, 2013.). Mnoge intervjuisane organizacije navode da je stvaranje boljeg

svijeta za pacijente samo po sebi srž CSR-a, na primjer kompanija G razvija lijekove za probleme gojaznosti. Gojaznost se sama po sebi smatra društvenim problemom, a ova kompanija ima za cilj da proda svoje proizvode po pristupačnoj cijeni na dohvat ruke od svega. Kompanija H razvija lijekove za teške bolove kao što su migrena, a prema ovoj kompaniji, uspjeh njihovog proizvoda pomoći će u smanjenju troškova zdravstvene zaštite. Kompanija H razvija proizvode koji imaju za cilj da budu pristupačni i da budu u kupovnoj moći što većeg broja pacijenata, a na taj način kompanije će zadovoljiti potrebe društva uključivanjem u CSR iz ekonomske perspektive.

## 5.6. Održivost

TBL je originalni okvir, koji sugerira inkorporaciju društvenih i ekoloških mjera umjesto da se fokusira samo na mjere profita (Elkington, 1994.; Dyllick i Hockerts, 2002.; Elkington, 2004.; Dao *i sur.*, 2011.) i kao što je spomenuto u teoriji održivost praktikuju ili primjenjuju uglavnom velike kompanije i organizacije uz malo truda u malim i srednjim preduzećima (Farmer i Hogue, 1973.; CEC, 2002.; Lozano, 2015.). Glavni fokus većine farmaceutskih kompanija u ovoj studiji je životna sredina, njihovo razumijevanje održivosti bilo je iz ekološke perspektive za kompaniju C. Održivost je razmišljanje o životnoj sredini i izbjegavanje zagađenja. Međutim, sve kompanije pretpostavljaju da je njihovo poslovanje održivo iz nekoliko razloga, na primjer, neke kompanije se fokusiraju na inovacije i zapošljavanje inovativnih radnika; osim toga, drugi navode da bi proizvodi koje razvijaju bili novi u toj oblasti.

Prema Zaridisu *i sur.*, (2015.), izvještaji o održivosti pomažu u prepoznavanju CSR aktivnosti, ovi izvještaji su poznatiji u MNE, dok nisu uobičajeni u MSP. Kao što je očigledno u ovoj studiji sve kompanije osim A i F, nemaju izvještaj o održivosti. Kompanije A i F smatraju se velikim i srednjim preduzećima, ali druge su male i ne objavljuju takve izvještaje jer nemaju konkretnu strategiju o CSR aktivnostima i održivosti. Ispitanik 6 iz kompanije F smatra da bi objavljivanje izvještaja o održivosti moglo biti prvi i suštinski korak ka održivosti.

Društvena održivost je stvaranje pozitivnog uticaja na ljude (Hitchcock i Willard, 2011.) i glavni pokretač ove industrije je pomoći ljudima da budu zdravi, što je bio slučaj u većini kompanija. Ispitanik 8 iz kompanije H napomenuo je da je njihov primarni pokretač smanjenje troškova zdravstvene zaštite koja može u velikoj mjeri pomoći ljudima, a ispitanik 9 iz kompanije I navodi da je razvoj lijekova za osobe koje pate od jakih bolova bio glavni pokretač pokretanja kompanije, tako da je bavi se velikim problemom koji je dobrobit ljudi širom zemlje i Evrope.

## 5.7. Implementacija CSR aktivnosti za postizanje održivosti

Prema Van Marrewijku (2003.) održivost se danas vidi kao krajnji cilj gdje je društveno odgovorno poslovanje suštinski posrednik u ovom odlomku u kojem kompanije

pokušavaju održati ravnotežu između tri komponente ekonomskog, ekološkog i socijalnog aspekta trostrukog dna koji vodi do održivosti. Prema EU (2017.), CSR je doprinos održivosti. Na osnovu rada Van Marrewija (2003.), održivost je povezana sa društvenim i ekološkim aspektima koji su dva stuba društveno odgovornog poslovanja. Teoretski, sve kompanije percipiraju CSR kao da rade pravu stvar, ali zbog prirode korporacija i pošto je većina njih još u fazi razvoja, ekonomske aktivnosti nisu uticale na održivost; razlog je taj što je rano predviđati da li će ekonomske aktivnosti uticati na održivost.

Iako su skoro sve kompanije pokušavale da obavljaju CSR aktivnosti tako što su bile ekološki prihvatljivije kroz reciklažu papira, razvrstavajući smeće u svojim pogonima, nisu uspjele da postignu ravnotežu između društvenih, ekonomskih i ekoloških aspekata. Zeleni nivo je briga o održivosti, što predstavlja ravnotežu društvenih, ekonomskih i ekoloških aspekata CSR aktivnosti (Van Marrewijk, 2003.). Tako nijedna kompanija nije mogla da bude na zelenom nivou. U ovoj studiji, nijedna od kompanija nije bila u stanju da postigne ravnotežu između tri stuba CSR-a, tako da nisu bila u mogućnosti da dostignu ovaj nivo održivosti, tako da CSR aktivnosti nisu u potpunosti implementirane kako bi se u potpunosti postigla održivost. Na holističkom nivou, održivost je uključena u sve elemente organizacije jer doprinosi kvalitetu i sadašnjem i budućem napretku (Van Marrewijk, 2003.). Ova studija pokazuje da ispitane kompanije imaju poteškoća da pokažu holističku održivost zbog nedostatka resursa i veličine kompanija. Sljedeća tabela odražava sažetak analize koja čitaocima olakšava da je shvate.

*Tabela 16. Sažetak analize rezultata*

<b>Odjeljak</b>	<b>Teorija</b>	<b>Empirijski nalazi</b>	<b>Analiza</b>
<b>CSR i održivost</b>	Elkington (1994.) Dyllick i Hockerts (2002.) Elkington (2004.) Dao <i>i sur.</i> (2011.) Farmer i Hogue (1973.) CEC (2002.) Lozano (2015.) Zaridis <i>i sur.</i> (2015.) Hitchcock i Willard (2011.) Schrempf-Stirling <i>i sur.</i> (2016.) Mallen (2017.) Kolk i van Tulder (2010.)	Održivost: misli se na životnu sredinu i efikasno korišćenje resursa. U nekoliko kompanija se radi o razmišljanju o budućim generacijama. CSR: CSR doprinosi društvu i to je osnovna vizija kompanija.	- Glavni fokus većine kompanija u farmaceutskoj industriji je životna sredina, a njihovo razumijevanje održivosti bilo je iz ekološke perspektive. Sve kompanije pretpostavljaju da je njihovo poslovanje održivo. Neke kompanije se fokusiraju na inovacije dok druge razvijaju nove proizvode. Među svim kompanijama postoji dobro razumijevanje o CSR-u. - CSR aktivnosti: kampanja podizanja svijesti koja objašnjava rizike zloupotrebe droga
<b>Pokretači društveno odgovornog poslovanja</b>	Fukukawa i Moon (2004.) Laudal (2011.) Hitchcock i Willard (2011.)	Etika, zajedničke vrijednosti zaposlenika, ušteda troškova, profit, rast i izbjegavanje rada sa neetičkim dobavljačima. Vladna zajednica i društvo.	- Iako su sve kompanije istražene u ovoj studiji vođene etikom i zajedničkim radom zaposlenih, najuticajniji su pokretači uštede troškova, profita i rasta. Glavni pokretač ove industrije je pomoći ljudima u razvoju odgovarajućih tretmana. - Vlada

			- NVO
<b>Društvene performanse kao aspekt CSR-a</b>	Carroll i Shabana (2010.) Hitchcock i Willard (2011.) Elkington (2002.)	Poboljšanje kvaliteta života pacijenata širom zemlje i Evrope, promocija bezbjednog radnog mjesta i okruženja za zaposlene, pozitivnih vibracija i mješovitog radnog mjesta.	- Pomaganje pacijentima širom zemlje i Evrope. - Promovisanje dobrobiti zaposlenih.
<b>Ekološki učinak kao aspekt CSR-a</b>	Tai i Chuang (2014.) Elkington (2002.)	Većina kompanija je u fazi razvoja što znači da još nema iscrpljivanja resursa. Reciklaža papira i sortiranje smeća. API koji je rezultat upotrebe u proizvodnji lijeka i odlaganja odlazi u vodu koja uzrokuje zagađenje.	- Većina kompanija ne utiče na resurse za buduće generacije. - Svi ispitanici pokušavaju da minimiziraju bilo kakvu štetu po životnu sredinu. - Uspostavljanje čvrstog odnosa sa kompanijom, kupcima i okruženjem. - Stvaranje svijesti o ekološkim rizicima zloupotrebe droga.
<b>Ekonomske performanse kao aspekti CSR-a</b>	O'Sullivan (2006.) Singh i Singh (2013.)	- Rad na pristupačnim proizvodima u okviru istraživanja mnogih CSR aktivnosti može privući više investitora. - Nedovoljno resursa za više ekonomskih aktivnosti.	- CSR trenutno zbrja troškove kompanija i razmišlja o svojim finansijskim koristima na duge staze. - Zadovoljiti potrebe društva uključivanjem u CSR iz ekonomske perspektive.
<b>Implementacija CSR aktivnosti za postizanje održivosti</b>	Van Marrewijk (2003.)	Kompanije nisu bile u stanju da postignu ravnotežu između društvenih, ekonomskih i ekoloških aspekata; nijedna od kompanija nije bila u stanju da napravi ravnotežu između tri stuba, što vodi ka holističkoj održivosti.	- Nijedna od kompanija nije bila u mogućnosti da bude na zelenom nivou, a CSR aktivnosti nisu u potpunosti implementirane kako bi se postigla holistička održivost.

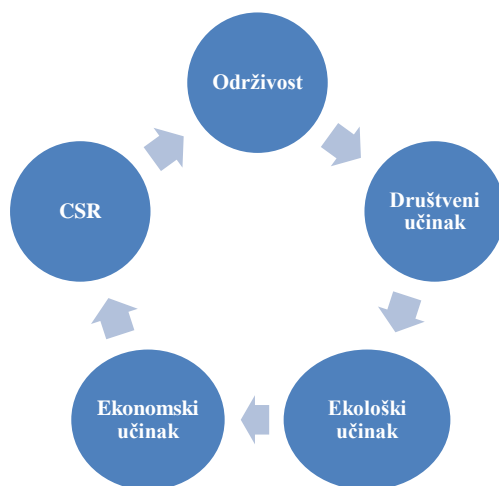
*Izvor: autor završnog rada*

## 5.8. Preporučeni okvir

Na osnovu analize nalaza, smatra se da sljedeći okvir najbolje opisuje situaciju održivosti u bosanskohercegovačkim kompanijama farmaceutskog sektora. Slika 6 ilustruje okruženje kompanija u pogledu CSR-a i održivosti. Tri aspekta CSR-a su ekološki učinak, etički učinak i društveni učinak, a etički učinak je novi stub koji bi se razmatrao. Kao što se vidi u ovoj studiji, ekonomski učinak je imao minimalan značaj na CSR i održivost, dok je etički učinak imao visok značaj. Stoga smatram da bi ovo prilagođavanje okvira bilo dobar

model za istraživanje implementacije CSR aktivnosti u farmaceutskim kompanijama Bosne i Hercegovine.

*Slika 5. Odnos između novih CSR aspekata, CSR-a i održivosti*



*Izvor: autor završnog rada*

## 6. ZAKLJUČAK

Ova studija istražuje implementaciju CSR aktivnosti za postizanje održivosti u bosanskohercegovačkim kompanijama fokusirajući se na farmaceutsku industriju i vrstu aktivnosti koje su kompanije koristile za postizanje održivosti. Za postizanje cilja ove studije postavljena su istraživačka pitanja koja su predstavljena u prvom poglavlju.

Farmaceutska industrija u Bosni i Hercegovini se nalazi pred brojnim izazovima usljed brzih promjena u poslovnom okruženju. Neki od glavnih izazova sa kojima će se u narednim godinama naći brojne farmaceutske kompanije su: globalizacija, isticanje roka patentne zaštite, jačanje tržišta generičkih lijekova, zahtjevniji regulatorni zahtjevi i povećanje troškova istraživanja i razvoja uz smanjen uspjeh. U radu je opisan jedan od poslovnih modela koji mogu pozitivno uticati na poslovanje farmaceutskih kompanija i olakšati farmaceutskim kompanijama nadvladati poslovno okruženje. Društveno odgovorno poslovanje kao poslovni model farmaceutskih kompanija opisano je kroz primjere farmaceutskih kompanija koje su provele program društveno odgovornog poslovanja. Kao glavne pokretače primjene CSR-a u farmaceutskim kompanijama Bosne i Hercegovine i održivosti u odabranim organizacijama u ovoj studiji, ispitanici uglavnom ističu važnost zdravog razuma i fundamentalizma davanja vrijednosti dioničarima. Većina kompanija svoju viziju i misiju doživljava kao CSR, vjeruju da je stvaranje pozitivnog uticaja na živote ljudi najvažniji cilj, poboljšanje kvalitete života pacijenata i razvoj pravih lijekova ili lijekova za bolesti od gojaznosti do migrene. CSR društvene aktivnosti su ličile na promoviranje kampanja podizanja svijesti koje objašnjavaju rizik od zloupotrebe

lijekova i nedostatke odlaganja lijekova. Ostale aktivnosti uključivale su promociju zdravstvenih knjižica i vaučera za zaposlene. Kada su u pitanju ekološke aktivnosti, postojale su različite prakse, na primjer jedna od kompanija ima stanicu za punjenje električnih vozila na svom parkingu. Druge kompanije su veoma zabrinute zbog testiranja na životinjama i takođe provode provjere podataka o uvoznicima s kojima imaju posla. Sve kompanije su reciklirale papir i sortirale smeće. Pored toga, mnoge kompanije održavale su sastanke putem Skypea kako bi smanjile uticaj putovanja.

Farmaceutske kompanije u ovoj studiji nisu bile u mogućnosti da u potpunosti implementiraju CSR aktivnosti kako bi postigla održivost. Za njih, CSR aktivnosti sa aspekta životne sredine praktikovale su se u osnovnim procedurama kao što su reciklaža papira i sortiranje smeća, a društvene aktivnosti su podsjećale na kampanju podizanja svijesti, također stvarajući bezbjedno radno okruženje za zaposlene i planove za promociju više mogućnosti za zapošljavanje u njihovim dijelovima. Istražene kompanije u ovoj studiji nisu uspjele postići ravnotežu između socijalnog, ekonomskog i ekološkog aspekta. Dakle, nijedna kompanija nije bila u mogućnosti da bude na zelenom nivou, a imaju poteškoća da pokažu holističku održivost zbog nedostatka resursa i veličine kompanije. Generalno, CSR aktivnosti koje su ove kompanije primjenjivale nisu mogle u potpunosti pomoći farmaceutskim kompanijama u postizanju održivosti i oni su na prvom nivou održivosti koji je održivost vođena usklađenošću i na ovom nivou fokus je na dobrobiti društva.

Biti u fazi istraživanja znači da još ne postoji ekstenzivna upotreba resursa ili velika potrošnja energije, ali ova slika nije fiksirana na duge staze. Iako većina kompanija ima dobre prakse i nada se da će doprinijeti mogućnostima zapošljavanja u područjima u kojima posluju, a druge ne nanose štetu okolišu, to bi se moglo promijeniti kada budu u fazi proizvodnje jer uspjeh proizvoda takođe će uticati na održivost kompanija. Pored toga, faza proizvodnje bi čak imala implikacije na životnu sredinu, posebno da bi hemikalije bile uključene u proizvodni proces tih kompanija i da sve hemikalije imaju negativan uticaj na životnu sredinu. Uspjeh proizvoda će odrediti da li će proizvod i poslovanje biti održivi, ako proizvod propadne, onda će kompanija biti primorana da ugasi svoje aktivnosti što bi dovelo do otpuštanja zaposlenih što znači da će cjelokupna slika održivosti biti pod uticajem.

Pokazalo se da sve istraživane farmaceutske kompanije vjeruju u važnost CSR-a i da je suština njihovog područja jedan oblik CSR-a. Predstavljene teme implementacija CSR aktivnosti za postizanje održivosti u farmaceutskim kompanijama predstavlja nastojanje da se pokrije jaz u literaturi koji je bio motiv ove studije kroz istraživanje deset farmaceutskih kompanija u Bosni i Hercegovina. Većina istraživanih kompanija je još u fazi istraživanja i razvoja, što znači da ne ostvaruju dovoljno prihoda i finansiraju ih privatni investitori, što je faktor koji također ograničava njihove aktivnosti. S druge strane, čini se da etika ima veliki uticaj na CSR aktivnosti u farmaceutskim kompanijama, zbog čega predlažemo drugačiji okvir za kompanije u kojem bi etika bila stub CSR-a umjesto ekonomskog.

Bilo je mnogo studija o CSR-u i održivosti, ali fokus je uglavnom bio na velikim kompanijama ili određenoj kompaniji. Takođe je nedostajalo takvih studija, posebno u farmaceutskom sektoru Bosne i Hercegovine. Ova studija doprinosi literaturi istražujući CSR aktivnosti u bosanskohercegovačkim kompanijama u farmaceutskom sektoru i njihovu sposobnost da postignu održivost.

### **6.1. Praktične implikacije**

Ova studija otkriva implikacije za farmaceutske kompanije. Pokazalo se da su farmaceutske kompanije u Bosni i Hercegovini zainteresovane za implementaciju CSR aktivnosti kao metode za postizanje održivosti, ali budući da su u fazi istraživanja i razvoja što sužava budžet i tako ograničava njihove aktivnosti. Međutim, u kompanijama postoji razumijevanje da bi angažman u CSR-u mogao biti poticaj za privlačenje drugih investitora. Kompanije moraju primjenjivati više i naprednije CSR aktivnosti i stvoriti ravnotežu između ekoloških, ekonomskih i društvenih aspekata kako bi postigle održivost, kao što je ranije spomenuto zbog velikog broja malih i srednjih preduzeća, ovaj sektor je veoma važan kako bi se ovaj sektor učinio održivim. Rezultat ove studije pokazuje da farmaceutske kompanije treba da ulože više napora u implementaciji CSR aktivnosti kako bi se postigla održivost, stoga menadžeri navedenih farmaceutskih kompanija treba da preispitaju i procijene CSR aktivnosti i strategije. Predlaže se da kompanije pokušaju da pripreme izvještaj o održivosti i budu oštrije u pogledu CSR aktivnosti jer ovakvi tipovi izvještaja mogu biti važan korak da budu održivi.

Menadžeri odgovorni za CSR u farmaceutskim kompanijama mogu koristiti ovu studiju kako bi prilagodili svoje marketing strategije te bolje ciljali specifične zahtjeve potrošača. S druge strane, povećanje svijesti u važnosti CSR-a može nagnuti klijente na donošenje drugačijih odluka pri kupnji što može doprinijeti većoj potražnji za CSR proizvodima, a samim time i potaknuti kompanije na veća ulaganja u CSR inicijative.

Kao rezultat, ova studija ilustruje vrijednu sliku CSR aktivnosti i nivo održivosti farmaceutskih kompanija (novi predloženi okvir), koja se smatra važnom industrijom, kako u Bosni i Hercegovini tako i za čovječanstvo u cjelini. Novi okvir, koji se sastoji od tri stuba, odnosno etičkog, ekološkog i socijalnog, mogao bi se koristiti za procjenu CSR aktivnosti za postizanje održivosti u farmaceutskim kompanijama Bosne i Hercegovine.

### **6.2. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja**

Iako je za vjerovati da ova studija daje teorijski doprinos postojećoj literaturi i ima menadžerske implikacije, priznajemo da je potrebno ukazati na nekoliko ograničenja. Samo dvije farmaceutske kompanije objavljuju izvještaje o održivosti, što je imalo značajan uticaj na studiju. Još jedno ograničenje je bilo zbog jezika koji jer su neki od ispitanika bili internacionalni menadžeri, što znači da su kontakti sa kompanijama rađeni



na engleskom jeziku koji nije ni naš maternji jezik ni sagovornicima. Ovo je moglo uticati na tačnost studije ili je djelovalo kao prepreka za neke potencijalne ispitanike ili učesnike.

Glavni fokus ove studije su farmaceutske kompanije u Bosni i Hercegovini, a ova preduzeća nemaju isti broj zaposlenih, na primjer, jedna kompanija ima 20 zaposlenika dok druga kompanija ima 780 zaposlenih, i ove kompanije ne možemo podijeliti prema veličini, jer je njihova primarna industrija ista. Ovo ograničenje se može odraziti u zaključku zbog nejednakog broja zaposlenih. Sve su kompanije imale proizvode na tržištu, njihov uticaj na životnu sredinu je veliki, pogotovo što medicinski proizvodi sadrže AIP. AIP je hemijska tvar ili supstanca koja nastaje potrošnjom u proizvodnji i odlaganjem lijeka i ima negativan uticaj na okoliš. Ova studija se fokusirala samo na mali dio farmaceutskog sektora, proučavajući CSR kao način postizanja održivosti. Buduća istraživanja mogu se provoditi tako da se intervjui mogu obaviti i sa predstavnicima drugih farmaceutskih kompanija, bile one domaće ili strane kako bi se stekla još šira slika o CSR-u, a također se mogu uključiti i intervjui sa menadžerima iz drugih država, a sve u cilju bolje usporedbe rezultata.

## REFERENCE

1. Abrams, T. (2005). Uredba o promociji lijekova na recept. U MA Santoro i TM Gorrie, *Etika i farmaceutska industrija* (str. 153-168). New York: Cambridge University Press.
2. Adams, C.A., Hill, W.-Y., i Roberts, CB (1998). Prakse korporativnog društvenog izvještavanja u zapadnoj Evropi: legitimno korporativno ponašanje?. *British Accounting Review*, 30, 1 21.
3. Adams, C. (2002). Interni organizacioni faktori koji utiču na korporativno društveno i etičko izvještavanje. *Časopis za računovodstvo, reviziju i odgovornost*, 223-250.
4. Anderson, S. (2005). Izrada lijekova. *Kratka historija farmacije i farmacije*. London, UK: Pharmaceutical Press.
5. Andrew Crane, A.M. (2008). *Oksfordski priručnik o društvenoj odgovornosti*. New York: Oxford United Press.
6. Appelbe, G.E. (2005). Od arsena do talidomida: kratka historija sigurnosti medicine. U S. Anderson, *Izrada lijekova: kratka povijest farmacije i farmaceutskih proizvoda* (str. 243 260). London, UK: Pharmaceutical Press.
7. Aruvian Research. (2009, mart). *Analiza globalne farmaceutske industrije*. [online] [http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?report\\_id=481962](http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?report_id=481962) (pristupljeno: 26.06.2024)
8. Astra Zeneca. (2019, februar). Strategija i vizija. *Iz Astre Zeneca korporativne web stranice*. Dostupno na: <http://www.astrazeneca.com/responsibility/strategy-vision/> (pristupljeno: 14.06.2024.)
9. Aguinis, H. i Glavaš, A. (2012). Šta znamo i ne znamo o društvenoj odgovornosti preduzeća: Pregled i agenda istraživanja. *Journal of management*, 38 (4), 932-968.
10. Ang, F. i Passel, S.V. (2012). Izvan paradoksa ekologa i debate o održivosti slabe naspram jake. *BioScience*, 62 (3), 251-259.
11. Babbie, E.R. (2013). *Osnove društvenih istraživanja*. Cengage Learning.
12. Bansal, P. (2003). Od pitanja do akcija: Važnost individualnih briga i organizacijskih vrijednosti u odgovoru na prirodne probleme životne sredine. *Nauka o organizaciji*, 14(5), 510-527.
13. Balabanis, G., Phillips, H.C., i Lyall, J. (1998). Društvena odgovornost i ekonomski učinak u vodećim britanskim kompanijama: da li su povezani? *European Business Review*, 25-44.
14. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, *Academy for Educational Development, Zagreb, 2006.*, str. 22
15. Benn, S., Dunphy, D., i Griffiths, A. (2014). *Organizaciona promjena za korporativnu održivost*. Routledge.
16. Bielak, D., Bonini, S.M., i Oppenheim, J.M. (2007). Izvršni direktori o strategiji i društvenim pitanjima. *McKinsey Quarterly*, 10(1), 8-12.

17. Bijakšić S. i Jelčić S., Uloga društvene odgovornosti i zelenog marketinga u suvremenom gospodarstvu, 7. *Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2011"*
18. Bryman, A., i Bell, E. (2015). *Metode poslovnog istraživanja*. Univerzitet Oksford pred SAD.
19. Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J. M. (2011) Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity:: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. *Journal of Business Ethics*. 107, 129-146
20. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Split, str. 75-76.
21. Carroll, A. B. (1999), Corporate social responsibility - *Evolution of a definitional construct*, *Business and society*, 38 (3), str. 268-295.
22. Carroll, A.B. (2015). Društvena odgovornost preduzeća, *Organizaciona dinamika*, 44 (2), 87-96.
23. Carroll, A. i Shabana, K. (2010). Poslovni slučaj korporativne društvene odgovornosti: Pregled koncepata, istraživanja i prakse. *Međunarodni časopis za menadžment Reviews*, 12(1), 85-105.
24. Certo, C.S. i Certo S.T.: *MODERNI MENADŽMENT*, Mate, Zagreb, 2008, str. 50-51.
25. Čičin-Šain D. (2012), „Predavanje iz menadžmenta“, Sveučilište u Zadru, [online] [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf), (pristupljeno 26.05.2024)
26. Coppa, M. i Sriramesh, K. (2013). Korporativna društvena odgovornost među malim i srednjim preduzećima u Italiji, *Pregled odnosa s javnošću*, 39 (1), 30-39.
27. Carpenter, G., i White, P. (2004). Održivi razvoj: pronalaženje pravog poslovnog slučaja. Strategija korporativne zaštite životne sredine : *Međunarodni časopis za održivo poslovanje*, 11 (2), 2-51.
28. Chapple, W., i Moon, J. (2005). Društvena odgovornost preduzeća (DOP) u Aziji: Studija izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju na web stranici u sedam zemalja. *Posao i društvo*, 44(4), 415-441.
29. Carroll, A. (2008). Historija korporativne društvene odgovornosti. Koncept i prakse. *U AM Andrew Crane, Oksfordski priručnik o društvenoj odgovornosti (str. 19-46)*. New York: Oxford University Press.
30. Centralna obavještajna agencija. (2019, 19. maj). *CIA World FactBook*. Preuzeto sa web stranice Centralne obavještajne agencije (CIA), [online] <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/xx.html> (pristupljeno: 04.06.2024.)
31. Komisija Evropskih zajednica. (2022). *Saopćenje komisije o društveno odgovornom poslovanju: poslovni doprinos održivom razvoju*. Komisija Evropskih zajednica.
32. Dao, V., Langella, I., i Carbo, J. (2011). Od zelenog do održivosti: informaciona tehnologija i integrisani okvir održivosti. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(1), 63-79.

33. Dahlsrud, A. (2008). Kako se definiše društvena odgovornost preduzeća: analiza 37 definicija, *Društvena odgovornost preduzeća i upravljanje životnom sredinom*, 15(1), 1-13.
34. Denning, S. (2017). *Kako je moderna ekonomija izgrađena na najglupljoj ideji na svijetu.* Forbes, [online] <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/07/22/howmodernEconomics-isbuilt-on-the-worlds-dumbest-idea/#5c4f765b7e6f> (pristupljeno: 24.04.2024)
35. Dettori, A., i Giudici, E. (2016). *Društveni učinak preduzeća: razmišljanje o prošlosti i ulaganje u budućnost*, IAP.
36. DeSimone, L.D., i Popoff, F. (2000). *Ekološka efikasnost: poslovna veza sa održivim razvojem.* MIT press.
37. Dyllick, T., i Hockerts, K. (2002). Izvan poslovnog razloga za korporativnu održivost. *Poslovna strategija i okruženje*, 11 (2), 130-141.
38. Dilts, R., i DeLozier, J. (2000). *Enciklopedija sistemskog neuro-lingvističkog programiranja i NLP novog kodiranja.* NLP University Press.
39. Dahlsrud, A. (2008). Kako se definiše korporativna društvena odgovornost: analiza 37 definicija. *Društvena odgovornost i upravljanje životnom sredinom*, 1-13.
40. Dickson, M., i Gagnon, J.-P. (2004). Troškovi otkrivanja i razvoja novih lijekova. *Discovery Medicine*, 172-179.
41. Doh, J.P., i Guay, T.R. (2006). Društvena odgovornost preduzeća, javna politika i NVO aktivizam u Evropi i Sjedinjenim Državama: perspektiva institucionalno-stakeholder-a. *Journal of Management Studies*, 47-73.
42. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., i Jackson, P.R. (2015). *Menadžment i poslovna istraživanja.* Sage.
43. Engert, S., Rauter, R., i Baumgartner, R.J. (2016). Istraživanje integracije korporativne održivosti u strateški menadžment: pregled literature. *Časopis čistije proizvodnje*, 112(4), 2833-2850.
44. Etzion, D. (2007). Istraživanja o organizacijama i prirodnom okruženju, 199 prezentuju: Pregled. *Journal of Management*, 33 (4), 637-664.
45. Elkington, J. (2002). *Trostruka donja linija*, Sage.
46. Evropa, CSR (2020). Vodič za CSR u Evropi Uvid u zemlju od strane nacionalnih partnerskih organizacija CSR Europe. *Korporativna društvena odgovornost (CSR) CSR*, Brisel.
47. Elkington, J. (1994). Ka održivoj korporaciji: Win-win-win poslovne strategije za održivi razvoj. *California management review*, 36 (2), 90-100.
48. EFPIA. (2019). Izgradnja zdravijih društava za bolje globalno javno zdravlje. *European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations*, [online] <http://www.efpia.org/Content/Default.asp?PageID=395> (pristupljeno: 08.06.2024.)
49. EFPIA. (2019). Organizacije pacijenata. *European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations*, [online] <http://www.efpia.org/Content/Default.asp?PageID=367> (08.06.2024.)
50. Enderle, G. (2004). Globalna konkurencija i korporativne odgovornosti malih i srednjih preduzeća. *Poslovna etika: Europska revija*, 51-63.

51. Engelhardt, H.T. (2008). Nezaobilazna dobrota profita. U HT Engelhardt, i JR Garrett, *Inovacija i farmaceutska industrija: kritička razmišljanja o vrlinama profita* (str. 17-33). Scrivener Publishing.
52. Farmer, R.N., i Hogue, W.D. (1973). *Korporativna društvena odgovornost* (Chicago: Science Research Associates). Inc.
53. Fairbrass, J. (2008). Politika DOP-a EU, Velike Britanije i Francuske: Koji su dokazi za transfer i konvergenciju politike? School of management, *Working paper No 08/20*, University of Bradford.
54. Friedman, A. (1970). *Osnove savremene analize*. Courier Corporation.
55. Friedman, M. (2007). Društvena odgovornost poslovanja je povećanje profita. *Corporate ethics and corporate governance*. Springer, Berlin, Heidelberg.
56. Fassin, Y. (2008). MSP i zabluda formalizacije CSR-a. *Poslovna etika: Evropska revija*, 364-378.
57. Frankental, P. (2001). Društvena odgovornost preduzeća: PR izum? Korporativne komunikacije: *Međunarodni časopis, svezak 6. Broj 1. pp 18-23*.
58. Franklin, D. (2008, 17. januar). Samo dobar posao. *The Economist*.
59. Frederik, W.C. (2008). Društvena odgovornost preduzeća – duboki koreni, cvetajući rast, obećavajuća budućnost. U A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon i DS Siegel, *Oksfordski priručnik o društvenoj odgovornosti* (str. 522-531). New York: Oxford University Press.
60. Friedman, M. (1970). *Društvena odgovornost poslovanja je povećanje profita*. The New York Times Magazine.
61. Fukukawa, K., i Moon, J. (2004). Japanski model društvene odgovornosti preduzeća?. *Journal of Corporate Citizenship*, 16 (2004), 45-59.
62. Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, *Commission Of the European Communities*, Brussels, 18.7.2001, COM(2001) 366 final, str. 4
63. Guerrera, F. (2009). *Welch osuđuje korporativne opsesije*. Financial Times, 13.
64. Griffin, J.J., i Mahon, J.F. (1997). Debata o korporativnom društvenom učinku i korporativnom finansijskom učinku: dvadeset pet godina neuporedivog istraživanja. *Posao i društvo*, 36 (1), 5-31.
65. Genzyme Corporation. (2019). *Inovativna zgrada za inovativnu kompaniju*. Preuzeto sa Genzyme Corporate Website, [online] [http://www.genzyme.com/corp/media/presskits\\_genzctr\\_background.asp](http://www.genzyme.com/corp/media/presskits_genzctr_background.asp) (14.06.2024.)
66. Hazdovac K, Vrdoljak Raguž I., Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa *Oeconomica Jadertina* 1/2014 str.43
67. Hagel, J., Brown, J.S., Samoylova, T., i Lui, M. (2013). Success of struggle: ROA as true measure of business performance. *Eksplozivne tehnologije do eksplozivne inovacije*. West-lake, Deloitte University Press.
68. Hockerts, K. i Morsing, M. (2008). *Pregled literature o društvenoj odgovornosti preduzeća u procesu inovacija*. Centar za društveno odgovorno poslovanje, 2008(18), 1-128.

69. He, X., i Zhang, K. (2011). Multidisciplinarni pristupi novim putevima održivog razvoja. *Životna sredina i razvoj*, 1(1), str. 1-7.
70. Herciu, M., Ogorean, C., i Belascu, L. (2011). Bihevioralni model sinergije menadžera između trostrukog dna i upravljanja znanjem. *World Journal of Social Sciences*, 1 (3), 172-180.
71. Hediger, W. (2010). Blagostanje i kapitalno-teorijske osnove korporativne društvene odgovornosti i korporativne održivosti. *The Journal of Socio Economics*, 3(9), 518-526.
72. Holmstrom, C. (2017). *Veličina kompanije - Ekonomske činjenice*
73. Hopkins, M. (2006), Šta je korporativna društvena odgovornost, JohnWiley i Sons, Ltd.: *Journal of Public Affairs*, August, str. 299
74. Hox, J.J., i Boeije, H.R. (2005). *Prikupljanje podataka, primarno nasuprot sekundarnom.*
75. Hartman, L.P., Rubin, R.S., i Dhanda, K.K. (2007). Komunikacija o društvenoj odgovornosti: multinacionalne korporacije Sjedinjenih Država i Evropske unije. *Časopis za poslovnu etiku*, 74:373-389.
76. Hubbard, G. (2009). Mjerenje organizacijskih performansi: izvan trostrukog dna. *Poslovna strategija i okoliš*, 177-191.
77. Husted, B.W., i Allen, D.B. (2006). Korporativna društvena odgovornost u multinacionalnom preduzeću: strateški i institucionalni pristupi. *Časopis za međunarodne poslovne studije*, 838-849.
78. Hicks, J.R. (1946). Vrijednost i kapital, *Clarendon, Press.*
79. Hitchcock, D., i Willard, M. (2011). *Zbunjeni oko društvene održivosti?*. 3rd edition Routledge 2015(3), str. 112.
80. Inyang, B.J. (2013). Definisanje uloge angažovanja malih i srednjih preduzeća (MSP) u društvenoj odgovornosti preduzeća (CSR). *Istraživanje međunarodnog poslovanja*, 6(5), 123-132.
81. Idowu, S.O., i Papisolomou, I. (2007). Da li je korporativna društvena odgovornost stvar zasnovana na dobrim namjerama ili lažnim pretvaranjima? Empirijska studija motiva iza izdavanja CSR izvještaja od strane britanskih kompanija. *Korporativno upravljanje*, 136-147.
82. Idowu, S.O., i Towler, B.A. (2004). Komparativna studija sadržaja izvještaja o društvenoj odgovornosti kompanija iz UK-a. *Upravljanje kvalitetom okoliša: međunarodni časopis*, 420-437.
83. IFPMA. (2019). *Krivotvoreni lijekovi. Preuzeto sa Međunarodne federacije farmaceutskih proizvođača i udruženja*, [online] <http://www.ifpma.org/Issues/index.php?id=414> (pristupljeno: 01.06.2024.)
84. Industry Canada. (2006). Korporativna društvena odgovornost: Vodič za implementaciju za kanadsko poslovanje. Ottawa, Ontario, Kanada: *Javni radovi i državne službe Kanada.*
85. Jamali, D., Lund-Thomsen, P., i Jeppesen, S. (2017). MSP i CSR u zemljama u razvoju. *Posao i društvo*, 56(1), 11-22.
86. Jamali, D., Zanhour, M., i Keshishian, T. (2009). Posebne snage i relacioni atributi MSP u kontekstu DOP-a. *Časopis za poslovnu etiku*, 87 (3), 355-377.

87. Jenkins H. (2004). Kritika konvencionalne teorije društveno odgovornog poslovanja: perspektiva MSP. *Journal of General Management*, 9(4), 55-75.
88. Jenkins, H. (2009). Model korporativne društvene odgovornosti za mala i srednja preduzeća „Poslovne prilike“, *Poslovna etika: Evropska revija*, 18 (1), 21-36.
89. Johnson, M.P. (2015). Upravljanje održivošću i mala i srednja preduzeća: svijest menadžera i implementacija inovativnih alata, *Korporativna društvena odgovornost i upravljanje životnom sredinom*, 22 (5), 271-285.
90. Jorgensen, K.E. i Knudsen, T.B. (ur.). (2006). *Međunarodni odnosi u Evropi : tradicije, perspektive i destinacije*. Routledge.
91. Kakabadse, A.P. (2007). Biti odgovoran: Odbori preispituju suštinu. *Leadership in Action*, 3-6.
92. Kolk, A. (2008). Održivost, odgovornost i korporativno upravljanje: Istraživanje prakse izvještavanja multinacionalnih kompanija. *Poslovna strategija i okoliš*, 18, 1-15.
93. Khan M.T. i Khan N.A. i Ahmed S. i Ali M. (2012), Društvena odgovornost preduzeća (CSR) - definicija, koncepti i opseg, *Universal Journal of Management and Social Sciences*, Vol. 2, br.7; jul 2012, str. 41-52
94. Keeble, B.R. (1988). Brundtlandov izvještaj: „Naša zajednička budućnost“, *Medicina i Rat*, 4 (1), 17-25.
95. Keijzers, G. (2002). Prelazak na održivo preduzeće. *Časopis za čistiju proizvodnju*, 10(4), 349-359.
96. Kleine, A., i Von Hauff, M. (2009). Implementacija korporativne društvene odgovornosti vođena održivošću: Primjena integrativnog trougla održivosti. *Časopis za poslovnu etiku*, 85 (3), 517-533.
97. Kolk, A. i van Tulder, R. (2010). Međunarodno poslovanje, korporativna društvena odgovornost i održivi razvoj. *International Business Review*, 19(2), 119-125.
98. Kotler P, Leen N., (2005), *Društvena odgovornost*, John Wiley i Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
99. Kotler P., Lee N., (2009), *Društveno odgovorno poslovanje - suvremena teorija i praksa*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 22.
100. Laudal, T. (2011). Pokretači i prepreke društveno odgovornog poslovanja i veličina i internacionalizacija firmi. *Social Responsibility Journal*, 7 (2), 234-256.
101. Lozano, R. (2015). Holistička perspektiva pokretača korporativne održivosti. *Društvena odgovornost i upravljanje životnom sredinom*, 22(1), 32-44.
102. Les Entreprises du Medicament. (2008, 18. februar). *Le medicament: unproduit pas comme les autres*. LEEM- Les entreprises du Medicaments, [online] <http://www.leem.org/medicament/innovation-comment-les-medicaments-sont-ils-decouverts-386.htm> (pristupljeno: 11.06.2024.)
103. Les Entreprises du Medicament. (2007). *Responsabilite Societale des Entreprises du Medicament- Rapport 2007*. Paris: LEEM.
104. Martmez-Martmez, D., Herrera Madueno, J., Larran Jorge, M. i Lechuga Sancho, M.P. (2017). Strateška priroda korporativne društvene odgovornosti u malim i srednjim preduzećima: analiza višestrukih medijatora. *Industrijski menadžment i sistemi podataka*, 117(1), 2-31.

105. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: *Društveno odgovorno poslovanje* (2015), Zagreb
106. Mallen B. (2017). *Društvena odgovornost preduzeća - šta to znači?* [online] <http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php> (pristupljeno 20.05.2024)
107. McWilliams, A., i Siegel, D.S. (2011). Stvaranje i sticanje vrijednosti: Strateška korporativna društvena odgovornost, teorija zasnovana na resursima i održiva konkurentna prednost. *Journal of Management*, 37 (5), 1480-1495.
108. McWilliams, A., Parhankangas, A., Coupet, J., Welch, E., i Barnum, D. (2014). Strateško donošenje odluka za trostruku osnovnu liniju. *Poslovna strategija i okoliš*, 25(3), 193-204.
109. Mehta K. i Sharma R. (2016). MSP i korporativna društvena odgovornost: indijska percepcija. *SCMS Journal of Indian Management*, 13 (3), 58-67.
110. Mebratu, D. (1998). Održivost i održivi razvoj: historijski i konceptualni pregled. *Pregled procjene uticaja na životnu sredinu*, 18 (6), 493-520
111. Mousiolis, D.T., Zaridis, A.D., Karamanis, K., i Rontogianni, A. (2015). Društvena odgovornost u MSP i MNE. Različito strateško odlučivanje. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175 (2015), 579-583.
112. Montiel, I. (2008). Korporativna društvena odgovornost i korporativna održivost: odvojene prošlosti, zajednička budućnost. *Organizacija i okruženje*, 21 (3), 245-269.
113. Morsing, M. i Perrini, F. (2009). DOP u MSP: da li su MSP važna za CSR program?. *Poslovna etika: Europska revija*, 18 (1), 1-6.
114. Moura-Leite, R.C., i Padgett, R.C. (2011). Historijska pozadina korporativne društvene odgovornosti. *Social Responsibility Journal*, 7 (4), 528-539.
115. Muller, P., Devnani, S., Julius, J., Gagliardi, D., i Marzocchi, C. (2023). *Godišnji izvještaj o evropskim malim i srednjim preduzećima 2022/2023 - oporavak MSP se nastavlja*. Broj ugovora: EASME/COSME/2015/012. Evropska unija.
116. Murphy, P.E. (1978). Evolucija: društveno odgovorno poslovanje. *University of Michigan Business Review*, 6(30), 19-25.
117. Mintzberg, H., Simons, R., i Basu, K. (2002). Izvan sebičnosti. *MIT Sloan Management Review*, 44 (1), 67-74.
118. Moore, G., i Spence, L. (2006). Odgovornost i mali biznis. *Časopis za poslovnu etiku*, 67 (3), 219-226.
119. Marrewijk, M. (2003). Koncept i definicija CSR-a i korporativne održivosti: između agencije i zajednice. *Časopis za poslovnu etiku*, 95-105.
120. Matten, D. i Moon, J. (2008). "Implicitni i eksplicitni CSR ": konceptualni okvir za uporedno razumijevanje korporativne društvene odgovornosti. *Academy of Management Review*, 404-424.
121. MediNEWS.Direct! (2017). *Uvid u farmaceutsku industriju i tržišna inteligencija - Ažuriranja*. MediNEWS.Direct, [online] <http://www.medinewsdirect.com/?p=240> (pristupljeno: 12.06.2024.)
122. Meehan, J., Meehan, K., i Richards, A. (2006). Korporativna društvena odgovornost: 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 386-398.



123. Mele, D. (2008). Teorije korporativne društvene odgovornosti. U A. Crane, DM Abigail McWilliams, J. Moon i DS Siegel, *Oksfordski priručnik o društvenoj odgovornosti* (str. 47-82). New York: Oxford University Press.
124. Merck. (2019). *Korporativna odgovornost*. Preuzeto sa web stranice Merck Corporare, [online] <http://www.merck.com/corporate-responsibility/> (pristupljeno: 12.06.2024.)
125. Metcalfe, D. (2008). Igra protesta: Protest za prava životinja i industrija nauke o životu. *Negotiation Journal*, 125-143.
126. Muller, A. (2006). Globalne naspram lokalnih CSR strategija. *European Management Journal*, 189 198.
127. Murphy, M.D., i Goldkind, S.F. (2005). Regulatorni i etički izazovi pedijatrijskih istraživanja. U MA Santoro, i TM Gorrie, *Ethics and the Pharmaceutical Industry* (str. 48-67). New York: Cambridge University Press.
128. Macleod, S., i Lewis, D. (2004). Transnacionalne korporacije: moć, uticaj i odgovornost. *Globalna socijalna politika*, 4(1), 77-98.
129. Natour, F.; Diemel, E.; Hwang, L.; Rappaport, A. (2010) *Redefining Leadership BSR Report 2010*.
130. Nacionalna koalicija za zdravstvo. (2019). *Pokriće zdravstvenog osiguranja*. Preuzeto sa NCHC, [online] <http://www.nchc.org/facts/coverage.shtml> (pristupljeno: 16.06.2024.)
131. Nussbaum, A.S.K. (2009). Etička korporativna društvena odgovornost (CSR) i farmaceutska industrija: Sretan par?. *Journal of Medical Marketing*, 9 (1), 67-76.
132. O Sullivan, K. (2006). Kompanije nagrađene vrlinom odjednom otkrivaju profitni potencijal društvene odgovornosti. *CFO*, 22 (11), 46-52.
133. Oetzel, J.M., Bettis, R.A., i Zenner, M. (2001). Mjere rizika zemlje: koliko su rizične? *Journal of World Business*, 128-145.
134. Odbor guvernera sistema federalnih rezervi. (2019, 2. januar). *Kursevi stranih valuta* (godišnji). Federalne rezerve SAD, [online] <http://www.federalreserve.gov/releases/G5A/Current/> (pristupljeno: 30.06.2024.)
135. Pavić-Rogošić, L.: *Društveno odgovorno poslovanje*, Odraz, Zagreb, 2012., str. 2-6
136. Pervišić J. i Ozretić Đ. (2004), *Marketing*, Zagreb, Adverta
137. Palmisano, S.J. (2006). *Globalno integrisano preduzeće*. Foreign Affairs.
138. Perrini, F. (2005). Izgradnja evropskog portreta izvještavanja o društvenoj odgovornosti. *European Management Journal*, Vol. 23, br. 6, str. 611-627.
139. Pfizer. (2019). *Naša odgovornost u svijetu koji se mijenja*. Pfizer korporativne veb lokacije, [online] <http://www.pfizer.com/responsibility/index.jsp> (pristupljeno: 01.06.2024.)
140. Pfizer. (2019). *Zaštita naše vode*. Preuzeto sa Pfizer korporativne veb lokacije, [online] [http://www.pfizer.com/responsibility/protecting\\_environment/conserving\\_water.jsp](http://www.pfizer.com/responsibility/protecting_environment/conserving_water.jsp) (pristupljeno: 12.06.2024.)
141. Pharmalive. (2018). *Specijalni izvještaji*. Pharmalive- Puls farmaceutske industrije, [online] [http://www.pharmalive.com/special\\_reports/sample.cfm?reportID=266](http://www.pharmalive.com/special_reports/sample.cfm?reportID=266) (pristupljeno: 12.06.2024.)

142. Piribo. (2018). Top 10 generičkih farmaceutskih kompanija. Preuzeto sa Piriba. *Online poslovna inteligencija za biofarma industriju*, [online] [http://www.piribo.com/publications/generic\\_drugs/top\\_10\\_generic\\_pharmaceutical\\_companies.html](http://www.piribo.com/publications/generic_drugs/top_10_generic_pharmaceutical_companies.html) (pristupljeno: 18.05.2024.)
143. Piribo. (2018). Top 50 Pharma. Piribo, on-line *Business Intelligence za industriju BioPharma*, [online] [http://www.piribo.com/publications/pharmaceutical\\_companies/top\\_50\\_pharma/](http://www.piribo.com/publications/pharmaceutical_companies/top_50_pharma/) (pristupljeno: 12.06.2024.)
144. Porter, M.E. i Kramer, M.R. (2006). Veza između konkurentske prednosti i korporativne društvene odgovornosti. *Harvard Business Review*, str. 78-92.
145. Roth, G.Y. (2023). Izvještaj o 10 najboljih biofarmaceutskih kompanija za 2022. *Contract Pharma*, [online] <http://www.contractpharma.com/articles/2008/07/2008-top-10-biopharmaceutical-companies-report> (pristupljeno: 18.05.2024.)
146. Roth, G.Y. (2019). Izvještaj 2018. Top 20 farmaceutskih kompanija. *Contract Pharma*, [online] <http://www.contractpharma.com/articles/2008/07/2008-top-20-pharmaceutical-companies-report> (pristupljeno: 18.05.2024.)
147. Rundle-Thiele, S., Ball, K., i Gillespie, M. (2008). Podizanje ljestvice: od korporativne društvene odgovornosti do korporativnog društvenog učinka. *Journal of Consumer Marketing*, 245-253.
148. Salarić D., Jergović A. (2012): „*Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje*“, [online] [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192464](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192464), (pristupljeno 24.05.2024)
149. Sanofi-Aventis. (2007). *Izvještaj o održivosti*. Pariz: Sanofi-Aventis odjel za održivost.
150. Secchi, D. (2007). Utilitarne, menadžerske i relacione teorije korporativne društvene odgovornosti. *International Journal of Management Reviews*, 347-373.
151. Shen, W. (2004). Komparativna studija korporativnih sponzorstava u Aziji i Evropi. *Asia Europe Journal*, 2: 283-295.
152. Sherman, W.R., Steingard, D.S., i Fitzgibbons, D.E. (2002). Održivo računovodstvo zainteresovanih strana van komplementarnosti i ka integraciji u izveštavanje o životnoj sredini. U *MS Sanjay Sharma, Istraživanje korporativne održivosti: evoluirajuća teorija i praksa organizacija u prirodnom okruženju* (str. 257-294). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
153. Shevell, M.I. (2002). Etika kliničkih istraživanja kod djece. *Seminari iz dječje neurologije*, 46-52.
154. Strateški pravac. (2007). Vrijednost dioničara ili društvena odgovornost? Šta bi trebalo da motiviše današnjeg generalnog direktora? *Strateški pravac*, 15-18.
155. Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., i Steger, U. (2005). Poslovni slučaj korporativne održivosti: pregled literature i mogućnosti istraživanja. *European Management Journal*, 23 (1), 27-36.
156. Schwartz, M.S., i Carroll, A.B. (2003). Društvena odgovornost preduzeća: pristup u tri domena. *Poslovna etika kvartalno*, 13 (4), 503-530.
157. Sharma, S., i Henriques, I. (2005). Uticaj dionika na prakse održivosti u kanadskoj industriji šumskih proizvoda. *Strategic management journal*, 26(2), 159-180.

158. Spence, L.J. (2007). DOP i mala preduzeća u kontekstu evropske politike: pet „C“ agende istraživanja DOP-a i malih preduzeća 2007. *Pregled poslovanja i društva*, 112 (4), 533-552.
159. Srbljinović M. (2012), Uticaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.10 No.2 Prosinac 2012., str. 161-180.*
160. Sloan, K., Klingenberg, B. i Rider, C. (2013). Ka održivosti: ispitivanje pokretača i procesa promjena u malim i srednjim preduzećima, *Journal of Management and Sustainability*, 3 (2), 19-30.
161. Schrempf-Stirling, J., Palazzo, G., i Phillips, R.A. (2016). Historijska korporativna društvena odgovornost. *Academy of Management Review*, 41 (4), 700-719.
162. Strand, R., i Freeman, R.E. (2015). Kooperativna prednost: teorija i praksa angažmana sudionika. *Časopis za poslovnu etiku*, 27(1), 65-85.
163. Studer, M., Briel, M., Leimenstoll, B., Glass, T.R., i Bucher, H.C. (2005). Uticaj različitih antilipidemičkih sredstava i dijeta na mortalitet: sistematski pregled. *Arhiv interne medicine*, 165(7), 725-730.
164. Spence, L.J., Jeurissen, R., i Rutherford, R. (2000). Mala preduzeća i životna sredina u Velikoj Britaniji i Holandiji: ka saradnji zainteresovanih strana. *Business Ethics Quarterly*, 945-965.
165. Sud, W.E. (2005). Farmacija od antičkog svijeta do 1100. godine nove ere. U S. Anderson, *Izrada lijekova. Kratka historija farmacije i farmacije (str. 21-35).* London, UK: Pharmaceutical Press.
166. Tai, F.M. i Chuang, S.H. (2014). Društvena odgovornost. *Ibusiness*, 6(03), 117-130.
167. Torkkeli, L., Saarenketo, S., Salojarvi, H., i Sainio, L.M. (2017). Održivost i korporativna društvena odgovornost u MSP koje posluju na međunarodnom nivou: implikacije na učinak. *U stvaranju vrijednosti u međunarodnom poslovanju*. 359-373. Springer International Publishing.
168. Taylor, R. (2005). Testiranje droga na životinjama: testni slučaj za društveno odgovorno ulaganje. *Poslovna etika: Europska revija*, 164-175.
169. Thomas, M. (2001). Azijske kompanije: voljni učesnici u revoluciji izvještavanja? *Strategija korporativne zaštite životne sredine*, (2001), Vol. 8, br. 3, str. 248-259.
170. Tom McManus, F.G. (2008). Poslovna strategija/društvena odgovornost „mash-up“, *Journal of Management Development*, 1066-1085.
171. Van de Ven B. (2008), An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*; Oct 2008, Vol. 82 Issue 2, p339-352
172. Van Marrewijk, M. (2003). Koncepti i definicije DOP-a i korporativne održivosti: između djelovanja i zajedništva. *Časopis za poslovnu etiku*, 44 (2), 95-105.
173. Von Weltzien Hoivik, H., i Mele, D. (2009). Može li MSP postati globalni korporativni građanin? Dokazi iz studije slučaja. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 551-563.

174. Vorm, A., Rikkert, M.O., Vernooij-Dassen, M. i Dekkers, W. (2008). Genetsko istraživanje Alchajmerove bolesti: studija evropske fokus grupe o etičkim pitanjima. *Međunarodni časopis za gerijatrijsku psihijatriju*, 11-15.
175. Waseem, N. i Kota, S. (2017). Definicije održivosti-analiza. *Na međunarodnoj konferenciji o istraživanju dizajna*. Singapur. 361-371.
176. Weber, M. (2008). Poslovni slučaj za korporativnu društvenu odgovornost: pristup mjerenja društveno odgovornog poslovanja na nivou kompanije. *European Management Journal*, 26 (4), 247-261.
177. Wempe, J. i Kaptein, M. (2002), *The Balanced Company. Teorija korporativnog integriteta.*, Oxford University Press.
178. Worthington, I., Ram, M., i Jones, T. (2006). Istraživanje korporativne društvene odgovornosti u azijskoj zajednici malih preduzeća u Velikoj Britaniji. *Časopis za poslovnu etiku*, 67(2), 201-217.
179. Weber, L.J. (2006). *Profit prije ljudi? Etički standardi i marketing lijekova na recept*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
180. Williams, C.A. i Aguilera, R.V. (2008). Društvena odgovornost preduzeća u komparativnoj perspektivi. AM Andrew Crane, *Oksfordski priručnik o društvenoj odgovornosti* (str. 452-472). Oxford University Press.
181. Wood, N., i Anderson, S. Representation, Regulation and Recognition: Pharmacy in Britain 1986 to 2004. U S. Anderson, *Making Medicines. Kratka historija farmacije*.
182. Yin, R.K. (2015). *Kvalitativno istraživanje od početka do kraja*. Guilford Publications.

## **PRILOZI**

## Prilog 1

### Pitanja za intervju

#### Opća pitanja:

1. Koja je vaša pozicija u kompaniji?
2. Kada ste počeli da radite u ovoj kompaniji?
3. Šta je za vas CSR i održivost?
4. Koliko ljudi radi u kompaniji?
5. Šta je tako posebno u vašoj kompaniji?
6. Šta vas razlikuje od ostalih konkurenata?

#### CSR i njegove aktivnosti:

##### **CSR:**

7. Da li se vaša kompanija bavi CSR aktivnostima?
8. Šta pokreće vašu kompaniju da se uključi u CSR?
9. Ko je pokrenuo CSR inicijative u kompaniji?
10. Koji su razlozi vašeg angažmana u društveno odgovornom poslovanju?
11. Koji oblik aktivnosti ima vaš CSR projekat? Društveni ili ekološki? Kriterijumi koje koristite u evaluaciji svoje aktivnosti?

##### **Ekološki učinak:**

12. Da li na vaše poslovanje utiču faktori životne sredine? ako da kako?
13. Postoje li neke specifične aktivnosti koje ciljaju na okoliš? Molimo da nam date primjer.

##### **Društveni učinak:**

14. Jesu li vaše aktivnosti usmjerene direktno na poboljšanje dobrobiti vašeg neposrednog okruženja kao što su zaposleni ili svoju pažnju proširujete na klijente i zajednicu? Možete li nam dati primjer?
15. Kako vaše CSR aktivnosti utiču na društvo, okruženje i organizaciju?

##### **Ekonomski učinak:**

16. Da li na vaš finansijski učinak utiču CSR aktivnosti?

#### Održivost:

17. Mislite li da je vaše poslovanje održivo?
18. Kakve promjene prolazi kroz održivost?
19. Vidite li razliku u održivosti sada u odnosu na vrijeme kada ste počeli? Da li se osjećate ugodno s tim?
20. Jesu li objavljeni vaši izvještaji o održivosti? Vjerujete li da ti izvještaji mogu poboljšati percepciju održivosti?

#### Implementacija CSR-a za postizanje održivosti:

21. Koliko su vam CSR aktivnosti pomogle u postizanju održivosti?