

# Koncept korporativnog građanstva

---

Črnja, Antonio

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:606827>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-06**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**ANTONIO ČRNJA**

# **KONCEPT KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA**

Završni rad

Pula, rujan 2023.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“**

**ANTONIO ČRNJA**

# **KONCEPT KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA**

Završni rad

**Student: Antonio Črnja**

**Status: redovni student**

**JMBAG: 0303088978**

**Predmet: Menadžerske vještine**

**Znanstveno područje: Menadžment i poduzetništvo**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, rujan 2023.

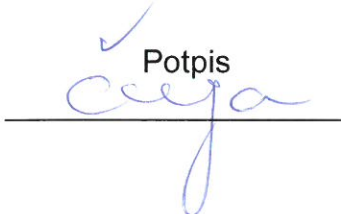


## IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, **Antonio Črnja**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**KONCEPT KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

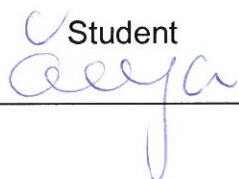
U Puli, 26. rujan 2023. godine

Potpis  




## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Antonio Črnja, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera Management i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student  
  
\_\_\_\_\_

U Puli, 26. rujan 2023. godine

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. ODREDNICE I OBILJEŽJA KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA .....	3
2.1. Definicija korporativnog građanstva .....	3
2.2. Razvojne faze koncepta korporativnog građanstva .....	7
2.3. Prednosti i nedostaci koncepta korporativnog građanstva .....	9
3. VAŽNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U FUNKCIJI KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA.....	12
3.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja.....	12
3.2. Razlike društveno odgovornog poslovanja i korporativnog građanstva .....	13
3.3. Segmenti djelovanja korporativnog građanstva u društveno odgovornom poslovanju.....	16
3.4. Učinci društveno odgovornog poslovanja na društvenu percepciju kompanija 19	
3.5. Razvoj DOP 2.0. koncepta.....	20
4. PRIMJERI DOBRE PRAKSE – IMPLEMENTACIJA KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA U ODABRANIM KOMPANIJAMA .....	22
4.1. Korporativno građanstvo u Deloitte Touche Tohmatsu Limited.....	22
4.1.1. Poslovni profil poduzeća.....	22
4.1.2. Primjena koncepta korporativnog građanstva .....	23
4.1.3. Učinci korporativnog građanstva na društvo i javnost.....	27
4.1.4. Primjena DOP 2.0. koncepta u Delloitu .....	28
4.2. Korporativno građanstvo u u INA d.d. ....	29
4.2.1. Poslovni profil poduzeća.....	29
4.2.2. Primjena koncepta korporativnog građanstva .....	32
4.2.3. Učinci korporativnog građanstva na društvo i javnost.....	35

4.2.4. Primjena DOP CSR 2.0 koncepta u poduzeću INA d.d. ....	38
4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje .....	39
5. ZAKLJUČAK.....	40
LITERATURA.....	42
POPIS SLIKA .....	46
SAŽETAK.....	47
SUMMARY .....	48

# 1. UVOD

Dobro korporativno građanstvo podrazumijeva moralno i etično djelovanje kompanija u svim poslovima s javnošću. To znači davanje jednake važnosti interesima dioničara i članova zajednice, kao i okoliša. Korporativno građanstvo je način na koji kompanija ostvaruje svoja prava, obveze, privilegije i cjelokupnu korporativnu odgovornost unutar našeg lokalnog i globalnog okruženja. Mjerenje i povrat ulaganja (ROI) korporativne odgovornosti i korporativnog građanstva definira koliko dobro kompanije odgovorno upravljaju ne samo svojom financijskom izvedbom, već i svojim utjecajem na okoliš i društvo. Iako se u znanstvenoj literaturi korporativno građanstvo poistovjećuje sa društveno odgovornim poslovanjem, odnosno sa tendencijom uspostavljanja održivog razvoja u poslovnom svijetu. Korporativno građanstvo nadilazi fokusiranje na bavljenje naporima održivosti na površinskoj razini ili korporativnu filantropiju. Današnje vodeće odgovorne korporacije oslanjaju se na zajednički učinak raznih inicijativa koje se bave nizom trendova i novonastalih problema.

Koncept korporativnog građanstva posjeduje značajne segmente uspjeha kompanija u primjeni društvene odgovornosti. One odabiru probleme koji se mogu najizravnije riješiti njihovim jedinstvenim resursima. Baveći se onim pitanjima koja su najbitnija za vašu tvrtku i industriju, možete surađivati s kolegama u cijeloj tvrtki na razvoju programa korporativnog građanstva kroz koje vrijednost dijele dioničari, zaposlenici i drugi dionici – pružajući i značajnu društvenu vrijednost i jaku financijsku potporu. Stoga se pomoću korporativnog građanstva kreiraju i osnažuju inicijative koje se bave mnogim od najhitnijih svjetskih izazova - problemima koji utječu na kontekst poslovanja tvrtke. Temeljni cilj korporativnog građanstva ostaje jasan: stvoriti bolji svijet za poslovanje i bolji svijet za život.

Cilj je završnog rada prikazati teorijske odrednice i obilježja koncepta korporativnog građanstva sa diferencijacijom istoga od društveno odgovornoga poslovanja, kao i determinirati isto u kontekstu praktičnih poslovnih uspjeha na primjeru kompanija Deloitte i INA d.d. Svrha je rada ukazati na potrebu



implementacije koncepta odgovornog građanstva u svim kompanijama s ciljem postizanja ne samo financijskog, već i njihova društvenog uspjeha.

Struktura rada sačinjena je od pet poglavlja. U uvodu je dana uvodna riječ teme, cilj i svrha rada, struktura rada i znanstvene metode. Drugo poglavlje opisuje odrednice i obilježja koncepta korporativnog građanstva, sa njegovim razvojnim fazama te prednostima i nedostacima. U trećem poglavlju naglašena je važnost korporativnog građanstva u funkciji društveno odgovornog poslovanja sa naglaskom na diferencijaciju ova dva koncepta. Četvrto poglavlje opisuje dva aplikativna primjera dobre prakse – kompanije Deloitte i INA – u kontekstu primjene koncepta korporativnog građanstva. U zaključku je dana završna misao autora o istraženoj temi.

U provedbi ovog istraživanja korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda analize i sinteze, apstrakcije i deskripcije, povijesna metoda, te metoda koja ukazuje na prednosti i nedostatke.

## 2. ODREDNICE I OBILJEŽJA KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA

Korporativno građanstvo odnosi se na skup aktivnosti ili odgovornosti organizacije koje im pomažu da daju pozitivan doprinos društvu te obuhvaća standarde koje organizacija postavlja kako bi ispunila korporativnu društvenu odgovornost. U svakoj zemlji postoje određene odgovornosti koje se očekuju od poduzeća i organizacija kao način doprinosa razvoju društva. U ovom poglavlju će se prikazati teorijske odrednice koncepta korporativnog građanstva, njegove razvojne faze te prednosti i nedostaci.

### 2.1. Definicija korporativnog građanstva

Korporativno građanstvo uključuje društvenu odgovornost poduzeća i opseg u kojem ispunjavaju zakonske, etičke i ekonomske odgovornosti, kako su utvrdili dioničari (Jinker et al., 2011: 45). Ono postaje sve važnije jer i pojedinačni i institucionalni ulagači počinju tražiti tvrtke koje imaju društveno odgovornu orijentaciju kao što su njihove prakse zaštite okoliša, društva i upravljanja (ESG). Kompanije danas prolaze kroz sve veće faze tijekom procesa razvoja korporativnog građanstva.

Korporativno građanstvo odnosi se na odgovornosti poduzeća prema društvu. Cilj je proizvesti viši životni standard i kvalitetu života za zajednice koje ih okružuju i zadržati profitabilnost za dionike. Potražnja za društveno odgovornim korporacijama nastavlja rasti, potičući investitore, potrošače i zaposlenike da iskoriste svoju osobnu moć kako bi natjerali menadžment tvrtki da rade više, razmišljaju kreativnije i djeluju u skladu s njihovim vrijednostima ili se izlože riziku da budu pod negativnim utjecajem ako ne dijele ili ne slijede te vrijednosti.

Robbins i Judge (2009: 137) definirali su korporativno građanstvo ako dobrovoljno i diskrecijsko ponašanje koje nije dio formalnih zahtjeva zaposlenika posla, ali ipak potiče učinkovito funkcioniranje organizacije. Stoga uspješne organizacije trebaju

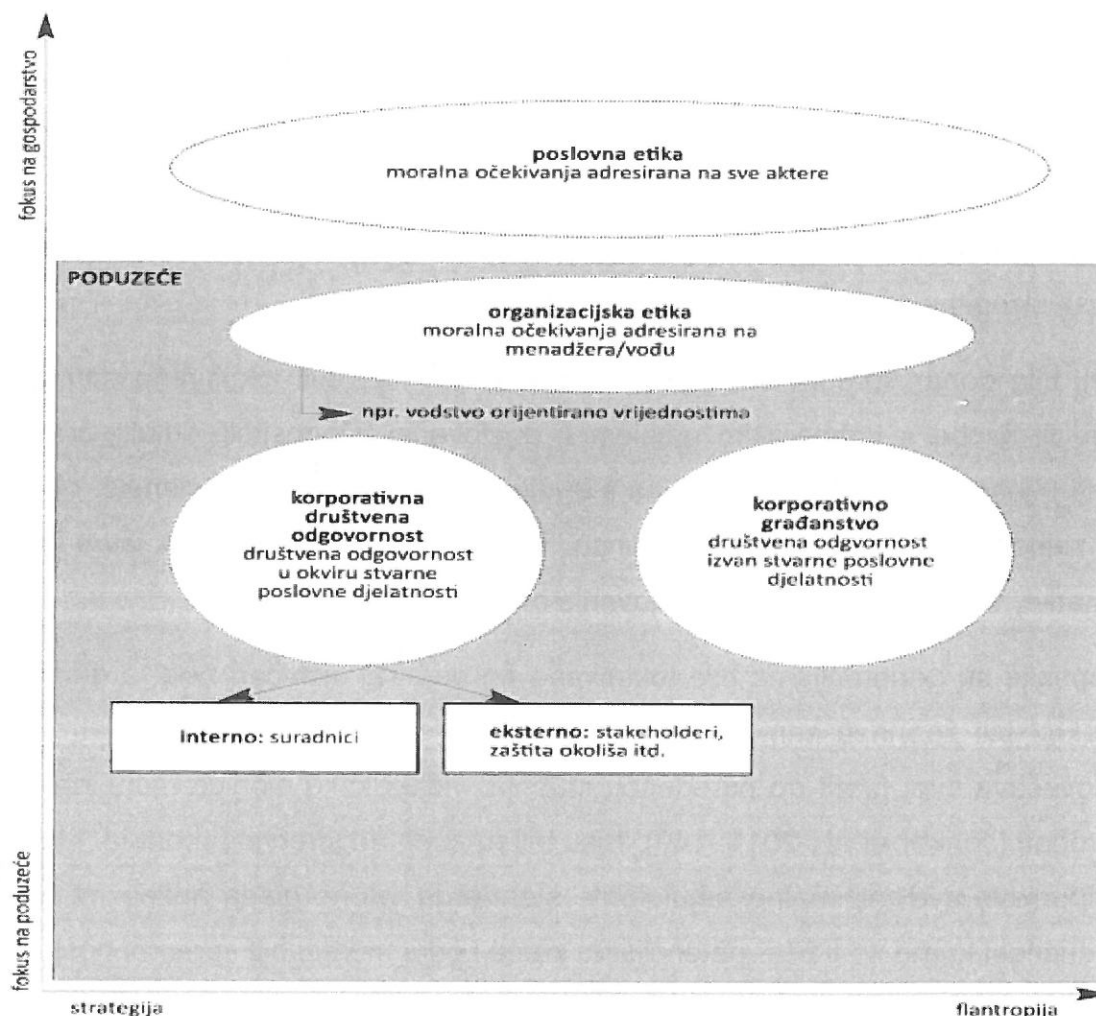
više činiti od onoga što se od njih svakodnevno očekuje – a to je djelovati iznad svojih očekivanja.

U kontekstu upravljanja poslovnom organizacijom, odnosno sa aspekta vrhovnog menadžmenta koncept korporativnog građanstva odnosi se na svijest menadžmenta i odgovornosti njihove poslovne organizacije da se aktivno uključuje u aktualne probleme društva te da djeluje na način da kreira povoljne uvjete života za sve građane (Bahtijarević Šiber et al., 2008.). Kao poslovna filozofija koja se temelji na društvenoj odgovornosti poduzeća prema svojim dionicima, zajednici i okolišu, korporativno građanstvo često je usko povezano s vizijom, vrijednostima i etičkim načelima poduzeća te se implementira kroz različite programe i inicijative. Aspekt korporativnog građanstva iz perspektive vrhovnog menadžmenta poduzeća igra ključnu ulogu u oblikovanju i usmjeravanju društvene odgovornosti tvrtke.

Vrhovni menadžment treba postaviti jasnu viziju i strategiju korporativnog građanstva koja odražava poslovne ciljeve i vrijednosti poduzeća. To uključuje identificiranje ključnih područja društvene odgovornosti na kojima će tvrtka usmjeriti svoje napore. Korporativno građanstvo ne bi smjelo biti izolirano od poslovne strategije, već integrirano u nju (Bahtijarević Šiber et al., 2008.). To znači da se društvena odgovornost ne bi trebala tretirati kao zasebna aktivnost, već kao sastavni dio svih poslovnih procesa. Vrhovni menadžment treba postaviti konkretne ciljeve i pokazatelje uspjeha u području korporativnog građanstva. To omogućuje praćenje napretka i utvrđivanje učinkovitosti programa društvene odgovornosti. Vrhovni menadžment ima ključnu ulogu u promicanju kulture društvene odgovornosti unutar organizacije. To uključuje poticanje zaposlenika na sudjelovanje u inicijativama korporativnog građanstva i promicanje vrijednosti etičkog poslovanja (Bahtijarević Šiber et al., 2008: 147). Vrhovni menadžment treba aktivno surađivati s dionicima, uključujući investitore, klijente, partnere, lokalnu zajednicu i vladine agencije, kako bi razumjeli njihove očekivanja i potrebe u vezi s društvenom odgovornošću.

Vrhovni menadžment ima ključnu odgovornost u oblikovanju i vođenju programa korporativnog građanstva kako bi osigurao da društvena odgovornost bude neodvojivi dio poslovnog modela i da tvrtka ostvaruje pozitivan utjecaj na društvo i okoliš.

Slika 1. Koncept korporativnog građanstva integriran u društvenu odgovornost



Izvor: Jonker, J., Stark, W. i Tewes, S. (2011) Corporate Social Responsibility und Nachhaltige Entwicklung. Berlin: Springer Verlag, str. 9.

Sve tvrtke imaju osnovne etičke i zakonske odgovornosti; međutim, najuspješnije tvrtke uspostavljaju snažne temelje korporativnog građanstva, pokazujući predanost etičkom ponašanju stvaranjem ravnoteže između potreba dioničara i potreba zajednice i okoliša u okruženju (Viesser, 2018: 77.). Ove prakse pomažu privući potrošače i uspostaviti lojalnost marki i tvrtki.

Godine 2010. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) objavila je skup dobrovoljnih standarda koji trebaju pomoći tvrtkama u implementaciji društvene odgovornosti poduzeća (ISO, 2023.). Tvrtke prolaze kroz različite faze tijekom procesa razvoja korporativnog građanstva. Kompanije se penju na više stupnjeve

korporativnog građanstva na temelju svojih kapaciteta i vjerodostojnosti kada podržavaju aktivnosti zajednice, snažnog razumijevanja potreba zajednice i svoje predanosti uključivanju građanstva u kulturu i strukturu svoje tvrtke.

Potrošači, zaposlenici i investitori su zainteresirani za podršku tvrtkama koje ovu odgovornost shvaćaju ozbiljno. Više nije prihvatljivo da se tvrtke fokusiraju samo na krajnji rezultat. Moraju razmotriti njihov utjecaj na okoliš i društvo. Da bi bili uspješni, menadžeri poduzeća moraju strateški razmišljati o tome kako snažnu etiku i vrijednosti uklopiti u svoju poslovnu misiju (Jonker et al., 2011.).

Da bi bila dobar korporativni građanin, tvrtka ne može biti fokusirana samo na dioničare ili osobe s financijskim udjelom u poslovanju. Donositelji odluka trebaju razmotriti utjecaj koji poslovanje ima na sve dionike, uključujući zaposlenike, okoliš, lokalne zajednice i sve u opskrbnom lancu. To ne samo da poboljšava javni imidž robne marke, već osigurava da će poslovanje biti dugoročno jače.

Kompanije su generacijama bile fokusirane na ono što dioničari žele, a dioničari su ponekad bili zabrinuti samo za kratkoročno. Željeli su kratkoročno vidjeti kako tvrtka povećava svoj profit do određenog stupnja, vidjeti kako dionice rastu kako bi mogli prodati (Jonker et al., 2011: 149). Nisu bili tu zbog dugoročnog modela. Možda tvrtka ispunjava sve minimalne regulatorne standarde, ali ne gleda nužno na nultu neto budućnost kamo se tržište potencijalno kreće i gdje moraju biti spremni poslovati kao tvrtka kada se pravila mogu promijeniti.

Davanje prioriteta programima korporativnog građanstva potiče čelnike poduzeća da budu proaktivni u usvajanju etičkih, pravnih, društvenih i ekoloških mjera, koje sada mogu biti izborne, ali će oblikovati usklađenost s propisima za budućnost.

Unatoč uključivanju riječi "korporativno", načela korporativnog građanstva i DOP-a trebaju se primjenjivati na sva poduzeća. I velike korporacije i male tvrtke imaju koristi od niza jakih vrijednosti (Leonski, 2019: 219). Zapravo, tvrtke s jakim vrijednostima društveno odgovornog poslovanja (u daljnjem tekstu DOP) imaju tendenciju nadmašiti one bez njih. To ima smisla jer su studije pokazale da su potrošači spremni platiti više za etički proizvedene proizvode proizvedene na održiv način.

Stoga je korporativno građanstvo je dobro za krajnji rezultat svake kompanije jer . mogu koristiti društveno odgovorne prakse za privlačenje novih kupaca i investitora. Osim toga, snažan angažman zaposlenika, velikodušna ulaganja u zajednicu i održive prakse značajni su načini da se kompanije razlikuju od kupaca i zaposlenika. Korporativno građanstvo može ojačati ugled svake kompanije i potaknuti njihove marketinške napore te može unaprijediti lojalnost kupaca, prepoznatljivost marke i zadržavanje zaposlenika.

## 2.2. Razvojne faze koncepta korporativnog građanstva

Postoji pet razvojnih faza kroz koje tvrtke i organizacije postižu korporativno građanstvo, a to su (The Business Professor, 2023.):

- ⚡ Osnovna faza: Ovo je osnovna faza u kojoj organizacija počinje provoditi određene projekte prilagođene društveno odgovornom poslovanju. Osnovna faza počinje usklađivanjem s ISO standardima i ostalim standardima zaštite na radu. Ovdje građanske aktivnosti poduzeća su osnovne i nedefinirane jer postoji oskudna korporativna svijest i malo ili nimalo uključenosti višeg menadžmenta. Mala poduzeća, posebno, imaju tendenciju zadržavanja u ovoj fazi. Oni su u stanju poštivati standardne zakone o zdravlju, sigurnosti i zaštiti okoliša, ali nemaju vremena ni resursa da u potpunosti razviju veću uključenost zajednice.
- ⚡ Faza angažmana: Ovo je faza u kojoj tvrtka razvija svjesne politike koje nalažu uključivanje svojih zaposlenika u aktivnosti koje pozitivno doprinose zajednici. U fazi angažmana, tvrtke će često razvijati politike koje promiču uključenost zaposlenika i menadžera u aktivnosti koje nadilaze rudimentarnu usklađenost s osnovnim zakonima.

Slika 2. Razvojne faze korporativnog građanstva



Izvor: izrada autora prema The Business Professor (2023): Corporate Citizenship – Explained, dostupno na [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/corporate-citizenship-definition](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/corporate-citizenship-definition), pristupljeno 30.03.2023.

- ⚡ Inovativna faza: U ovoj fazi tvrtka osmišljava kreativna sredstva za implementaciju društvene odgovornosti poduzeća. To je na način da ih prepoznaju i istaknu među ostalima. Politike građanstva postaju sveobuhvatnije u inovativnoj fazi, s povećanim brojem sastanaka i konzultacija s dioničarima te kroz sudjelovanje na forumima i drugim mjestima koja promoviraju inovativne politike korporativnog građanstva.
- ⚡ Integrirana faza: ovo je kada se tvrtka potpuno uklopila u aktivnosti i procese uključene u društveno odgovorno poslovanje. U integriranoj fazi, aktivnosti građanstva su formalizirane i fluidno se stapaju s redovitim poslovanjem

tvrtke. Prati se učinak u aktivnostima zajednice i te se aktivnosti ubacuju u poslovne linije.

- ✚ Faza transformacije: Ovo je faza u kojoj organizacija u potpunosti razumije što uključuje korporativno građanstvo, standarde i procese koji su uključeni. Jednom kada tvrtke dosegnu fazu transformacije, one su duboko svjesne da je korporativno građanstvo sastavni dio strategije poduzeća. Potiče rast prodaje, omogućuje širenje na nova tržišta, omogućuje zapošljavanje najboljih talenata, omogućuje stjecanje jeftinijeg kapitala te uspostavlja emocionalnu vezu i ljubav prema brendu. Ekonomska i društvena uključenost povezana je aktivnost svakodnevnog poslovanja poduzeća u ovoj fazi.

Svaka kompanija treba proći kroz navedenih pet razvojnih faza da bi dosegla status odgovornog korporativnog građanina i stekla pozitivnu percepciju kao društveno odgovorna i uspješna kompanija.

### **2.3. Prednosti i nedostaci koncepta korporativnog građanstva**

Tvrtka mora zadovoljiti određene osnovne uvjete da bi postala korporativni građanin. Nekoliko je takvih uvjeta, gdje je osnovni preduvjet da bi ekonomski učinak poduzeća trebao biti dosljedno zadovoljavajući i održiv. Svaka kompanija se treba pridržavati zakona zemlje u kojoj posluje i pravovremeno plaćati poreze, održavati rad ekološki prihvatljivim tako da ne zagađuje prirodne resurse poput zemlje, zraka i vode. Potrebno je održavati dobrovoljne društvene akcije koje poboljšavaju ukupnu reputaciju tvrtke, regulirati svoje aktivnosti u društvenim područjima, ne se uključivati u poslovanje s ilegalnim proizvodima i njihovu prodaju unutar zakonskih granica

Prednosti korporativnog građanstva su (Beckman, 2007: 29):

- ✚ Ušteda poreza,
- ✚ Povećanje bogatstva i učinkovitosti osoblja,
- ✚ Ulaganja također ukazuju na vrijednosti i misiju tvrtke i dionika,



- ⬇ Poboľšanje morala zaposlenika te
- ⬇ Stvaranje konkurentske prednosti za korporaciju.

Korporativno građanstvo unapređuje imidž poduzeća, Njegovi zadaci se pozitivno odražavaju na imidž tvrtke (Bird et al., 2007.). Kada kompanija provodi koncept korporativnog građanstva, to povećava njezinu dobru reputaciju jer će kupci puno više rado koristiti njezine proizvode/usluge zbog urednog imidža.

Kompanije koje se bave ozbiljnim aktivnostima korporativnog građanstva su posebno poznate. To im znatno olakšava dovođenje potencijalnih klijenata koji traže mogućnost zaposlenja. Osim toga, kada njihovo poslovanje počne stjecati dobru volju kroz značajne aktivnosti korporativnog građanstva, vjerojatnije je da će zaposlenici nastaviti s tvrtkom puno dulje razdoblje (Bhattacharya et al., 2009: 269). Uvjerenja i vrijednost organizacije omogućuju zaposlenicima da steknu razinu ponosa na sebe.

Posao je regulatornih tijela da provjeravaju poslovanje različitih tvrtki. Međutim, kada neka kompanija počinje primjenjivati koncept korporativnog građanstva u velikoj mjeri, ta regulatorna tijela postaju mnogo manje agresivna u smjeru njezina poslovanja. Osim toga, svaka tvrtka koja ima solidan koncept korporativnog građanstva obično ostaje unutar propisa kako bi stekla prednosti.

Svaka promocija izaziva određeni publicitet pa kad neka kompanija pokrene program korporativnog građanstva, to joj odmah daje određenu razinu publiciteta (Beckman, 2007: 31). Strategija korporativnog građanstva usredotočena je na tehnike energetske učinkovitosti, na primjer ponovnu upotrebu otpada koja može smanjiti funkcionalne troškove, a istovremeno koristiti dobrobiti za atmosferu. Nastavkom zadržavanja toga sigurno će se poboljšati transparentnost subjekta zajedno s dužnošću prema medijskoj pokrivenosti, analitičarima kapitala, financijerima ili vlasnicima tvrtke i domaćim kulturama. Kao krajnji rezultat, poboljšava ugled tvrtke među vlasnicima integracijom usporedivog plana i tehnika izravno u taktiku njihove dioničke opcije.

Osim ostvarenja pozitivnih učinaka na poslovanje i reputaciju kompanije, koncept korporativnog građanstva donosi joj i određeni kontingent negativnih učinaka. Primarno su za ovaj koncept potrebne veće cijene i troškovi. Među glavnim nedostacima provedbe planova i politika korporativnog građanstva je snošenje visokih troškova povezanih s uvođenjem njegovih strategija, kao i njihovom primjenom, posebno za male subjekte (Bhattacharya et al., 2009.). S druge strane, velike tvrtke imaju kapacitet snositi tako visoke troškove koji se odnose na dodjelu određenog proračunskog plana pokrivenosti korporativnog građanstva. Također, mali subjekti koji se sastoje od samo 10 do 200 zaposlenika obično imaju problema s dovođenjem kapitalnih ulaganja. Iako mogu uzeti u obzir korištenje medijske pokrivenosti za komuniciranje svoje politike domaćim društvima, ali i njihovim potencijalnim kupcima, bilo bi potrebno vrijeme za rješavanje izmjena, što bi svakako podrazumijevalo zapošljavanje dodatnog tima, što bi značilo dodatne troškove prihoda. Osim toga, uvriježeno je mišljenje da bi visoki izdaci korporativnog građanstva sigurno doveli do propadanja malih subjekata budući da većina njih ne može smatrati potrebni plan potrošnje društveno odgovornim (Bird et al., 2007: 76). Prema kritičarima, ti subjekti nemaju kapacitet snositi visoke troškove usluga društvenih medija, uređaja, kao ni treninga potrebnih za ispunjavanje društvene odgovornosti.

Dok je nekoliko ulagača privučeno da zgrabi dionice u subjektima koji su javno odgovorni, većina njih bi razmotrila ulaganje u nadi da će stvoriti visoku dobit. Osim toga, dok je nekoliko organizacija ostvarilo razumnu zaradu od korporativnog građanstva, druge koje uzmu u obzir takvu strategiju uvijek se pokazuju kao vjerojatni izvor gotovine.

Korporativno građanstvo se može smatrati metodom koja bi mogla rezultirati neučinkovitošću, govoreći da može dovesti do negativnog efekta. Upravljačka radna snaga subjekta može imati neučinkovitu dužnost prema svojim kapitalistima, što je izravno u suprotnosti s planovima korporativnog građanstva (Bird et al., 2007: 77). Dodatno se fokusiraju na to da je odgovornost viših nadzornika prema njihovim investitorima povećati zaradu, a također i rukovoditeljima koji naglašavaju stvaranje velikih prihoda za kulturu i njihov rad. Dakle, to je glavna namjera zašto neki subjekti predlažu takav plan, ali sigurno ne bi ništa učinili niti poduzeli po tom pitanju.

### **3. VAŽNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U FUNKCIJI KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA**

Poslovna društvena dužnost ili DOP automatska je poslovna verzija koja tvrtki omogućuje da bude društveno odgovorna ne samo prema sebi, već i prema svojim dionicima, kao i javnosti. Provođenjem DOP aktivnosti tvrtka uključuje vrijednosti u kulturu i okoliš bez ugrožavanja poslovnih procesa. U ovom poglavlju naglašena je važnost korporativnog građanstva u funkciji društveno odgovornog poslovanja sa naglaskom na diferencijaciju ova dva koncepta.

#### **3.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja**

Društvena odgovornost poduzeća (DOP) je širok koncept korporativnog građanstva koji može imati različite oblike ovisno o tvrtki i industriji (Alfirević et al., 2014: 82). Kroz programe društveno odgovornog poslovanja, filantropiju i volonterske napore, tvrtke mogu biti od koristi društvu dok jačaju vlastite robne marke. DOP je tehnika za velike tvrtke koje su zapravo narasle do točke kada se mogu odužiti društvu kao i atmosferi. To je izvrstan način da povećate ime vlastitog brenda dodavanjem društvu društveno odgovornim aktivnostima, filantropijom i volonterskim inicijativama. Nadalje, aktivnosti društveno odgovornog poslovanja mogu također poboljšati vezu između zaposlenika i korporacije te učiniti da se osjećaju puno više u kontaktu sa svijetom oko sebe.

Korporativna društvena odgovornost je samoregulirajući poslovni model koji pomaže tvrtki da bude društveno odgovorna prema sebi, svojim dionicima i javnosti (Alfirević et al., 2014: 84). Primjenjujući korporativnu društvenu odgovornost, koja se naziva i korporativno građanstvo, tvrtke mogu biti svjesne vrste utjecaja koje imaju na sve aspekte društva, uključujući ekonomske, društvene i okolišne. Uključiti se u DOP znači da, u uobičajenom tijeku poslovanja, tvrtka djeluje na načine koji poboljšavaju društvo i okoliš umjesto da im negativno pridonose.

DOP pomaže u poboljšanju različitih aspekata društva kao i u promicanju pozitivnog imidža robne marke tvrtki. Programi korporativne odgovornosti također su odličan način za podizanje morala na radnom mjestu.

Društvena odgovornost poduzeća širok je koncept koji može poprimiti mnoge oblike ovisno o tvrtki i industriji. Kroz programe društveno odgovornog poslovanja, filantropiju i volonterske napore, tvrtke mogu biti od koristi društvu dok jačaju svoje robne marke (Ivaniš, 2015: 61=.

Da bi tvrtka bila društveno odgovorna, prvo mora biti odgovorna prema sebi i svojim dioničarima. Tvrtke koje usvoje programe DOP-a često su razvile svoje poslovanje do te mjere da mogu uzvratiti društvu. Stoga je DOP obično strategija koju provode velike korporacije. Što je korporacija vidljivija i uspješnija, to ima veću odgovornost za postavljanje standarda etičkog ponašanja za svoje konkurente, konkurenciju i industriju (Viesser, 2017: )58. Mala i srednja poduzeća također stvaraju programe društvene odgovornosti, iako su njihove inicijative rijetko tako dobro oglašene kao inicijative većih korporacija.

Da bi tvrtka bila društveno odgovorna, prvo mora biti odgovorna prema sebi i svojim dioničarima. Često su tvrtke koje usvoje programe DOP-a razvile svoje poslovanje do te mjere da mogu uzvratiti društvu. Dakle, DOP je prvenstveno strategija velikih korporacija. Također, što je korporacija vidljivija i uspješnija, to ima veću odgovornost za postavljanje standarda etičkog ponašanja za svoje kolege, konkurenciju i industriju.

### **3.2. Razlike društveno odgovornog poslovanja i korporativnog građanstva**

Izraz "društvena odgovornost poduzeća" (DOP) odnosi se na široko načelo korporativnog građanstva koje ima različite oblike za različite tvrtke i sektore (Hubak, 2010.). Na primjer, tvrtke mogu unaprijediti društvo i ojačati svoje robne marke kroz inicijative za društveno odgovorno poslovanje (DOP), dobrotvorne donacije i društveno korisni rad.

Pokušaji da se napravi razlika između korporativnog građanina i DOP-a završili su samo definiranjem korporativnog građanstva koje u biti ima ista obilježja DOP-a, tj. ekonomske, etičke, pravne, filantropske odgovornosti.[4] Korporativno građanstvo se može podijeliti na dvoje, dobrog i lošeg građanina. Loši korporativni građani poput duhanskih kompanija, proizvođača oružja isključeni su iz društveno odgovornih investicijskih fondova. Bilo je argumenata da je obnovljeni akademski fokus na korporativno građanstvo prilika za repozicioniranje starijih ideja o DOP-u (Matten i Crane, 2005.). Korporativno građanstvo je ograničeno i specifično i njegovo je usmjerenje na dobrobit lokalne zajednice i filantropiju te je potrebno zamisliti globalno poslovno građanstvo kako bi se vratila pitanja dužnosti i odgovornosti.

Glavni elementi korporativnog građanstva ne razlikuju se mnogo od koncepta DOP-a, tj. pravni zahtjevi, društvene obveze, dobrovoljne radnje, vrijednosti i etika integrirani su zajedno sa stavom dionika o tvrtki, iako je odgovornost prema okolišu ključna tema DOP-a. i održivost nedostaju (Matten i Crane, 2005: 66) . Čini se da su pitanja provedbe dosljednog skupa univerzalnih normi prešućena u literaturi.

Multinacionalna korporacija mora biti pronicljiva u lokalne kulture. U isto vrijeme potrebno je implementirati univerzalni kodeks ponašanja, pod pretpostavkom da tvrtka može prilagoditi svoje hiper norme kako bi odgovarale lokalnim običajima, a da ih ne krši (Wood, 2001: 91). Još uvijek nije jasno kako će ova strategija riješiti pitanje ekoloških i društvenih problema. Dobar korporativni građanin dužan je ispunjavati obveze, ali se to zakonski ne provodi. Glavni nedostatak DOP-a, korporativnog građanstva je nepostojanje bilo kakvog mehanizma provedbe za ispunjavanje obveza. Na globalnoj razini, složenost pravnih sustava također omogućuje multinacionalnim korporacijama da razviju inovativne i kreativne računovodstvene prakse koje, iako su savršeno legalne, imaju neizvjesne rezultate.

Potrebno je razmotriti problematičnu prirodu građanstva, kada se primijeni na korporacije. Upotreba izraza građanin za označavanje korporativnog identiteta povezana je s pravnim pojmom korporacije kao prirodnog građanina. Prava korporacije su zajamčena i zaštićena, ali problem je što odgovornosti ostaju neograničene. Izraz korporativni građanin još više proširuje pravnu fikciju korporativne osobnosti jer korporacija ne može zadovoljiti ključne norme građanstva kao što su glasanje ili obnašanje javne dužnosti, što su neotuđiva prava pojedinaca. Korporativno građanstvo također ne nudi kritičku analizu dinamike moći između pojedinaca, grupa i korporacija. Građanska prava korporacija ograničena su na određene aktivnosti kao što je pravo glasa, nadalje ne može se zanemariti ekonomska moć korporacija da utječu na izborne rezultate putem doprinosa kampanjama.

Postojale su ideje korporativnog građanstva koje uvode argument pravne fikcije korporacije kako bi se stvorila duša za tijelo koje se suočava s opasnošću brkanja građanstva s osobnošću. Korporacija ne može biti građanin na isti način na koji osoba može. Korporacija se može smatrati osobom što se tiče njenog pravnog statusa. Spajanje korporacije s pojedinačnim građaninom zamagljuje jaz između prava građana pojedinca i prava poduzeća (Caruana i Chatzidakis, 2014: 578)). Postoji zabrinutost da bi diskursi korporativnog građanstva mogli utjecati na smanjenje vladinog nadzora korporativnih praksi jer promiču samoupravljanje. Korporativne strategije odgovora na društvene i ekološke probleme dovele su do niza kodeksa ponašanja o raznim pitanjima koja nisu provediva.

Dakle, da zaključimo, umjesto nekritičke primjene koncepta građanstva na poslovnu tvrtku, važno je osporavati trenutne pojmove korporativnog građanstva. Ograničenja primjene površnog koncepta građanstva na korporacije pokušavaju razviti širu konceptualizaciju korporativnog građanstva temeljenu na pojmovima liberalnog građanstva u političkoj znanosti (Du i Bhattacharya, 2007.). Korporativno građanstvo postaje relevantno u eri kojom dominira neoliberalna doktrina jer, iako korporacije možda nisu isto što i pojedinačni građani, one preuzimaju uloge i aktivnosti koje se inače povezuju s vladom. Kada država nije jedini jamac građanskih prava, a korporacije pružaju usluge koje su prije bile u djelokrugu vlada, tada postaje neophodno ispitati uloge korporacija u upravljanju državljanstvom. Stoga se

korporativno građanstvo odnosi na upravljanje građanskim pravima za pojedince, a ne na to je li korporacija ili može biti građanin.

### **3.3. Segmenti djelovanja korporativnog građanstva u društveno odgovornom poslovanju**

Kompanije u svome korporativnom djelovanju često započinju ovaj proces identificiranjem svojih unutarnjih vrijednosti. Odatle mogu postaviti prioritete, razjasniti timske uloge, izgraditi odnose s neprofitnim organizacijama i partnerima iz zajednice te stvoriti okvir za svoje programe korporativnog građanstva.

Postoje četiri glavne vrste društvene odgovornosti poduzeća. Tvrтка se može odlučiti uključiti u bilo koje od ovih zasebno, a nedostatak uključenosti u jedno područje ne isključuje nužno tvrtku da bude društveno odgovorna. Koliko god je DOP važan za zajednicu, jednako je vrijedan i za tvrtku. DOP aktivnosti mogu pomoći u stvaranju jače veze između zaposlenika i korporacija; mogu podići moral i mogu pomoći zaposlenicima i poslodavcima da se osjećaju povezanim sa svijetom oko sebe.

Navedeni segmenti DOP – a su sljedeći (Carrol, 2018: 25):

- ✚ Odgovornost prema okolišu je stup društvene odgovornosti poduzeća koja je ukorijenjena u očuvanju majke prirode. Optimalnim poslovanjem i potporom povezanih uzroka tvrtka može osigurati da prirodne resurse ostavi bolje nego prije svog poslovanja. Kompanije često teže zaštititi okoliša kroz:
  - a) Smanjenje onečišćenja, otpada, potrošnje prirodnih resursa i emisija kroz proces proizvodnje.
  - b) Recikliranje robe i materijala kroz svoje procese, uključujući promicanje prakse ponovne upotrebe kod svojih kupaca.

- c) Nadoknađivanje negativnih utjecaja obnavljanjem prirodnih resursa ili podržavanjem uzroka koji mogu pomoći neutralizirati utjecaj tvrtke. Na primjer, proizvođač koji krči drveće može se obvezati na sadnju iste količine ili više.
- d) Svjesna distribucija robe odabirom metoda koje imaju najmanji utjecaj na emisije i onečišćenje.
- e) Stvaranje linija proizvoda koje povećavaju te vrijednosti. Na primjer, tvrtka koja nudi plinsku kosilicu može dizajnirati električnu kosilicu.

⚡ Etička odgovornost je stup korporativne društvene odgovornosti koja se temelji na ponašanju na pošten, etičan način. Tvrtke često postavljaju vlastite standarde, iako vanjske sile ili zahtjevi klijenata mogu oblikovati etičke ciljeve. Primjeri etičke odgovornosti uključuju:

- a) Pravedan odnos prema svim vrstama kupaca bez obzira na dob, rasu, kulturu ili seksualnu orijentaciju.
- b) Pozitivan odnos prema svim zaposlenicima, uključujući povoljne plaće i beneficije iznad propisanih minimuma. To uključuje pošteno razmatranje pri zapošljavanju za sve pojedince bez obzira na osobne razlike.
- c) Proširenje upotrebe dobavljača za korištenje različitih dobavljača različitih rasa, spolova, statusa veterana ili ekonomskog statusa.
- d) Iskreno otkrivanje operativnih problema ulagačima na pravodoban način s poštovanjem. Iako to nije uvijek ovlašteno, tvrtka može odlučiti upravljati svojim odnosom s vanjskim dionicima izvan onoga što je zakonski propisano.

⚡ Filantropska odgovornost je stup korporativne društvene odgovornosti koji dovodi u pitanje način na koji tvrtka djeluje i kako doprinosi društvu. U svom najjednostavnijem obliku, filantropska odgovornost odnosi se na to kako tvrtka troši svoje resurse kako bi svijet učinila boljim mjestom. Ovo uključuje:

- a) Donira li tvrtka dobit u dobrotvorne svrhe ili za ciljeve u koje vjeruje.
- b) Ulazi li tvrtka samo u transakcije s dobavljačima ili prodavačima koji su filantropski povezani s tvrtkom.
- c) Podržava li tvrtka filantropske napore zaposlenika putem slobodnog vremena ili odgovarajućim doprinosima.
- d) Sponzorira li tvrtka događaje prikupljanja sredstava ili je prisutna u zajednici za povezane događaje.



⚡ Financijska odgovornost je stup društvene odgovornosti poduzeća koji povezuje gore navedena tri područja. Tvrtka pravi planove kako bi bila više usmjerena na okoliš, etičnost i filantropiju; međutim, tvrtka mora podržati te planove financijskim ulaganjima u programe, donacijama ili istraživanjem proizvoda. Ovo uključuje potrošnju na:

- a) Istraživanje i razvoj novih proizvoda koji potiču održivost.
- b) Zapošljavanje različitih vrsta talenata kako bi se osigurala raznolika radna snaga.
- c) Inicijative koje obučavaju zaposlenike o DEI-u, društvenoj svijesti ili brizi za okoliš.
- d) Procesi koji bi mogli biti skuplji, ali daju veće CSR rezultate.
- e) Osiguravanje transparentnog i pravodobnog financijskog izvješćivanja uključujući vanjsku reviziju.

U definiranju segmenata korporativnog građanstva kompanije trebaju dati prednost transparentnosti. Potrebno je da budu jasne o tome kako i zašto biraju strukturu svog programa i interno i eksterno. Mnogo je lakše uključiti zaposlenike kada se osjećaju uključenima od samog početka.

Ovdje je potrebno izgraditi strategije korporativnog građanstva koje su dugoročno održive. Jednokratna novčana donacija za svrhu neće imati toliko utjecaja kao pružanje dugoročne podrške. Potrebno je razmisliti o načinima na koje kompanije mogu iskoristiti svoje resurse da učine još više dobra. Neki od primjera su pokretanje volonterskih programa za zaposlenike, stvaranje fonda za pomoć i predvođenje kampanje odgovarajućih darova, kao i Doniranje svih proizvoda ili usluge lokalnoj neprofitnoj organizaciji (Carrol, 2018: 26).

Kada kompanije prakticiraju korporativno građanstvo, svi su na dobitku. Zaposlenici se osjećaju osnaženijim. Poduzeća postaju otpornija za budućnost. Zajednice jačaju. I kao cjelina, društvo je spremnije za rješavanje velikih, složenih problema koji održavaju nepravdu.

### 3.4. Učinci društveno odgovornog poslovanja na društvenu percepciju kompanija

Među različitim dionicima kojima se DOP bavi, potrošači predstavljaju veliki ekonomski učinak i raznolikost procjena učinaka. Neki autori testirali su učinak DOP-a na korporativnu reputaciju (García de los Salmones i Herrero, 2005: 371) naglašavajući da bi jedan ključni element u bilo kojem istraživanju DOP-a trebao biti način na koji korporacije izvješćuju o DOP-u i percepciji potrošača. U protivnom, bez obzira na to kakvu praksu DOP-a provode tvrtke ili na koji način se DOP inicijative uključuju, utjecaj DOP-a na ponašanje potrošača može biti nula ili čak negativan (Du, Bhattacharya i Sen, 2010: 226). Zadovoljstvo se smatra relevantnim konstruktom za procjenu ocjene kupaca.

Zadovoljstvo inicijativama DOP-a stoga postaje ključna metrika uspješnog razvoja i provedbe politike DOP-a. Potrošači bi mogli htjeti nagraditi tvrtke s dobrim rezultatima DOP-a pozitivno ili čak nenegativnim informacijama u obliku otpornosti na negativne informacije o tvrtki (Bhattacharya i Sen, 2004: 227). Odnos između inicijativa DOP-a i zadovoljstva korisnika slabo je istražen i stoga naše razumijevanje raščlanjenih pokretača i uzroka može biti nepotpuno.

Du, Bhattacharya i Sen, (2010: 229) pokazali su da se može očekivati da će pozitivni stavovi potaknuti zadovoljstvo i stoga DOP mora imati pozitivan utjecaj na zadovoljstvo.

Slijedeći Beckmanna (2007: 62), može se reći da DOP ima širok raspon učinaka na potrošače koji se mogu testirati samo na difuzan, a ne na kompaktan način. Zapravo, potrošači reagiraju na neke DOP inicijative, ali ne i na druge zbog svoje razine znanja, podudarnosti između profila potrošača i proizvoda tvrtke te karakteristika robne marke; njihova reakcija također varira u odnosu na odnose između korporativnih vještina i DOP inicijativa (Du et al., 2007: 231); i percipiranu pouzdanost izvora informacija. Osim ovih učinaka povezanih s potrošačima, pokazalo se da kulturni kontekst, tehnološki, ekonomski, politički i društveni čimbenici utječu na procjene DOP-a (Karnani, 2011: 70). Iako je literatura u izobilju u smislu DOP-a i njegovih učinaka, još uvijek postoje praznine u razumijevanju drugih varijabli koje mogu procijeniti uspješnost marke u prihvaćanju DOP inicijativa.

Ekonomska odgovornost trgovačkih društava proizlazi iz zakonski uređene definicije trgovačkog društva koja kaže da je osnovna funkcija trgovačkog društva obavljanje poslovne djelatnosti i dugoročno povećanje vrijednosti uložених sredstava, čime opravdava povjerenje dioničara. (Mirvis, 2006: 47). Jedini način na koji dioničari ostvaruju povrat uložених sredstava je profitabilnost, što je najvažniji i osnovni cilj poslovne ekonomije. Tvrtke koje svoje aktivnosti usmjeravaju samo na stvaranje profita dovode do stvaranja jakih korporacija; međutim, tada interesi društva i zajednice ostaju zanemareni. Tvrtke su postale svjesne da njihov opstanak na tržištu ovisi o djelomičnom žrtvovanju svojih kratkoročnih profita zarad pozitivnih učinaka u budućnosti (Valor, 2012: 193). Danas su tvrtke koje su se uspjele prilagoditi ovoj vrsti poslovanja tržišni lideri.

Ekološka svijest javila se kao posljedica izražene ekološke krize tijekom 1970-ih godina. Iako su poduzete značajne mjere za smanjenje ekološke neravnoteže tijekom vremena, potreba za izgradnjom i podizanjem razine ekološke svijesti i dalje je prisutna i postaje sve važnija (Mirvis, 2006: 47). Ekološka svijest sastoji se od predstava, načina ponašanja, motiva za djelovanje, želja i očekivanja koji se odnose na čovjekov prirodni okoliš. Posljednjih godina poduzeća su pod sve većim pritiskom da se pridržavaju propisa o zaštiti okoliša i transparentnosti. Polazna točka koncepta dimenzije okoliša je da su tvrtke odgovorne za zaštitu okoliša i njegovo poboljšanje.

Društvena dimenzija odnosi se na postojanje odnosa između poduzeća i okoline u kojoj posluju (Mirvis, 2006: 48). Prvo, poduzeća bi trebala prihvatiti odgovornost za utjecaj koji imaju na društvo i uravnotežiti vanjske i unutarnje posljedice svojih postupaka. Društvena dimenzija DOP-a uključuje poboljšanje ugleda, vrijednosti marke, zadovoljstvo zaposlenika, upravljanje, očuvanje okoliša i filantropske aktivnosti. Društvene aktivnosti mogu se mjeriti kroz doprinos društvu, strateška partnerstva, utjecaj na lokalnu zajednicu i vrijeme provedeno u volontiranju.

### **3.5. Razvoj DOP 2.0. koncepta**

Tradicionalni CSR pristup usmjeren je na filantropiju i donacije te minimiziranje negativnog utjecaja poslovanja na okoliš (Jonker t al., 2011: 152). Međutim, u posljednjem desetljeću razvio se novi koncept nazvan "DOP CSR 2.0" koji znači

"Društveno Odgovorno Poslovanje druge generacije" (Viesser, 2018: 99). Ovaj koncept donosi dublje promjene i sveobuhvatan pristup društvenoj odgovornosti.

DOP CSR 2.0 predstavlja evoluciju tradicionalnog CSR pristupa. Umjesto da se fokusira samo na dobrotvorne aktivnosti i smanjenje negativnog utjecaja poslovanja, ovaj novi koncept prepoznaje da tvrtke imaju ključnu ulogu u rješavanju društvenih i ekoloških izazova s kojima se svijet suočava (Viesser, 2018:101). To znači da DOP CSR 2.0 uključuje dublje promjene u strategiji, upravljanju i kulturi poslovanja.

DOP CSR 2.0 temelji se na nekoliko ključnih principa (Viesser, 2018: 112):

- Sustavno razmišljanje: Tvrtke koje primjenjuju DOP CSR 2.0 razmišljaju sustavno o svom utjecaju na društvo i okoliš. To uključuje razmatranje cijelog lanca vrijednosti, uključujući dobavljače, proizvodnju, distribuciju i potrošnju.
- Partnerstva i suradnja: DOP CSR 2.0 promovira suradnju između tvrtki, vlada, nevladinih organizacija i civilnog društva kako bi se rješavali složeni društveni problemi.
- Inovacija: Tvrtke koje primjenjuju DOP CSR 2.0 potiču inovacije koje mogu doprinijeti održivom razvoju i rješavanju društvenih izazova.
- Transparentnost i odgovornost: DOP CSR 2.0 zahtijeva visoku razinu transparentnosti u vezi s društvenim i ekološkim performansama tvrtke te odgovornost za postizanje ciljeva društvene odgovornosti.

Tvrtke koje primjenjuju DOP CSR 2.0 usmjerene su na smanjenje negativnog utjecaja svojih proizvoda na okoliš i društvo te na promicanje održivih alternativa. DOP CSR 2.0 podrazumijeva aktivno sudjelovanje u zajednici, podršku obrazovanju i ulaganje u programe koji poboljšavaju kvalitetu života (Leonski, 2019: 222). Tvrtke koje primjenjuju DOP CSR 2.0 promiču raznolikost u radnoj snazi te se zalažu za pravednost i inkluzivnost.

DOP CSR 2.0 predstavlja pomak prema holističkom pristupu društvenoj odgovornosti koji prepoznaje da su tvrtke ključni akteri u oblikovanju budućnosti (Leonski, 2019: 223). Ovaj koncept prepoznaje da je društvena odgovornost duboko

ukorijenjena u poslovnoj strategiji i da tvrtke imaju odgovornost prema budućim generacijama i planeti Zemlji.

## **4. PRIMJERI DOBRE PRAKSE – IMPLEMENTACIJA KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA U ODABRANIM KOMPANIJAMA**

Nakon razrade teorijske problematike koncepta korporativnog građanstva i njegove diferencijacije od DOP – a, u ovom poglavlju će se prikazati dva uspješna primjera dobre prakse u implementaciji koncepta korporativnog građanstva – kompanij Deloitte i INU d.d.

### **4.1. Korporativno građanstvo u Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

U nastavku poglavlja će se prikazati poslovni profil kompanije Deloitte Ltd, njegova implementacija korporativnog građanstva te učinci koje ostvaruje na društvo i javnost.

#### **4.1.1. Poslovni profil poduzeća**

Deloitte Touche Tohmatsu Limited međunarodna je mreža profesionalnih usluga sa sjedištem u Londonu, Engleska. Deloitte je najveća mreža profesionalnih usluga

po prihodima i broju stručnjaka u svijetu i smatra se jednom od velike četvorke računovodstvenih tvrtki zajedno s EY (Ernst & Young), KPMG i PricewaterhouseCoopers (PWC) (Deloitte, 2023.). Tvrtku je osnovao William Welch Deloitte u Londonu 1845., a proširila se u Sjedinjene Države 1890. godine. Spojila se s Haskins & Sells u Deloitte Haskins & Sells 1972. i s Touche Ross u SAD-u u Deloitte & Touche 1989. Godine 1993. međunarodna tvrtka preimenovana je u Deloitte Touche Tohmatsu, kasnije skraćeno u Deloitte (LinkedIn, 2023.). Godine 2002. ordinacija Arthura Andersena u Ujedinjenom Kraljevstvu, kao i nekoliko ordinacija te tvrtke u Europi te Sjevernoj i Južnoj Americi, dogovorile su spajanje s Deloitteom. Naknadne akvizicije uključile su Monitor Group, veliku tvrtku za strateško savjetovanje, u siječnju 2013. Međunarodna tvrtka je britanska privatna tvrtka, ograničena jamstvom, podržana mrežom neovisnih pravnih osoba.

Deloitte ima svoje poslovnice diljem svijeta koje pomažu klijentima da postanu vodeći gdje god se odluče natjecati. Kao takva, ulaže u izvanredne ljude različitih talenata i pozadina te ih osnažuje da postignu više nego što bi drugdje mogli. Naš rad kombinira savjete s djelovanjem i integritetom. Vjerujemo da kad su naši klijenti i društvo jači, i mi smo jači.

Deloitte pruža usluge revizije, savjetovanja, financijskog savjetovanja, savjetovanja o riziku, porezne i pravne usluge s približno 415.000 stručnjaka diljem svijeta (Deloitte, 2023.) U fiskalnoj godini 2021. mreža je ostvarila prihode od ukupno 50,2 milijarde USD (LinkedIn, 2023.) Od 2020. Deloitte je treća najveća privatna tvrtka u Sjedinjenim Državama, a sponzorirala je brojne aktivnosti i događaje uključujući Ljetne olimpijske igre 2012. godine.

#### **4.1.2. Primjena koncepta korporativnog građanstva**

Prema Deloitteu, moć ljudske povezanosti može pomoći društvu da postane inventivnije, produktivnije i susretljivije za sve. Ljudi u Deloitteu mogu razviti inovativna rješenja za neke od najizazovnijih problema društva okupljanjem ljudi, klijenata, neprofitnih organizacija i zajednica. Ovi problemi sežu od trenutne globalne pandemije do pomoći neprofitnim organizacijama u ispunjavanju njihovih misija i

uvođenju inovacija u budućnost. Uz pomoć Deloitteove zajednice nadaju se da će imati pozitivan i trajan učinak na društvo za dobrobit svih.

Prenose kako su pomogli zajednicama tijekom COVID-19. Deloitte pomaže organizacijama i zajednicama u borbi protiv COVID-19. Deloitte je dao financijski doprinos aktivnostima odgovora i pomoći u vezi s pandemijskom cijenom u zemlji i ključnom potrebom da se pomogne pojedincima koji pate da nabave resurse, materijale i pomoć u kratkom roku. Također navode kako su podržali društvo ulažući u obrazovanje i trudeći se za postizanje jednakosti.

Misija je Deloitte iskoristiti kolektivnu snagu Deloitteovih ljudi kako bi pomogao promijeniti živote, izgraditi jače sustave i oblikovati budućnost (Deloitte, 2023.). Tijekom ove globalne krize, ova se predanost održava jer Deloitte brine za svoje zaposlenike, klijente i zajednice. Čak i fizičkoj distanci Deloitte se virtualno povezuje kako bi stvorio zajednicu - tako da može izvršiti utjecaj koji je važan danas, ali i onaj koji ga vodi u održive perspektive korporativnog građanstva.

Korporativno građanstvo u Deloitteu više nije samo program društvene odgovornosti poduzeća (CSR), marketinška inicijativa ili program koji vodi ova korporacija. Sada je to poslovna strategija na razini glavnog menadžera Deloitte koja definira sam identitet organizacije. Pojedinci, obitelji i politički čelnici diljem svijeta otvoreno raspravljaju o pitanjima kao što su raznolikost i uključenost, jednakost u plaćama spolova, nejednakost prihoda, imigracija i globalno zagrijavanje. Deloitteovo istraživanje pokazuje da su mnogi dionici frustrirani političkim rješenjima za ove probleme i sada očekuju da tvrtke pomognu u rješavanju ovih problema (Deloitte, 2018.)

Deloitteova predanost potpori borbi protiv COVID-19 uključuje financijsku potporu neprofitnim organizacijama i zajednicama (Deloitte, 2023.). U cijelom svom poslovanju Deloitte kontinuirano istražuje potrebe s klijentima, poslovnim partnerima, neprofitnim organizacijama i vođama zajednice kako bi mogao prenijeti goleme vještine i iskustvo svojih zaposlenika kroz daljinsko pro bono volontiranje i volontiranje temeljeno na vještinama.

Kao odgovor na danak pandemije u cijelom svijetu i u realizaciji kritične potrebe za podrškom onima koji se bore da dobiju resurse, zalihe i pomoć koja im je

potrebna u kratkom roku, Deloitte se financijski obvezao na odgovor i pomoć nastojanja (Deloitte, 2023.).

Deloitte osim navedenog ima razrađen i programski plan korporativnog građanstva putem kojega ostvaruje ovu specifičnu misiju. Deloitte kao globalna konzultantska i profesionalna usluga ima priliku igrati ključnu ulogu u stvaranju pozitivnih društvenih i ekoloških promjena. Programski plan korporativnog građanstva za Deloitte uključuje (Deloitte, 2023.):

#### 1. Društveno odgovorno poslovanje:

Deloitte će nastaviti pridržavati se najviših standarda etičkog poslovanja, transparentnosti i odgovornosti. Uspostavit će se interne kontrole kako bi se osiguralo da poslovanje Deloittea ne doprinosi negativnim društvenim ili ekološkim utjecajima. Redovito će se revizirati i ažurirati kodeks etike kako bi se osiguralo da odražava najnovije standarde i izazove.

#### 2. Održivost i okoliš:

Deloitte će nastaviti smanjivati svoj ekološki otisak putem različitih mjera, uključujući smanjenje potrošnje energije, vode i otpada u svojim uredima. Poticati će se korištenje održivih materijala i praksi u svim aspektima poslovanja. Aktivno će sudjelovati u inicijativama za zaštitu okoliša i očuvanje prirode.

#### 3. Društvena angažiranost:

Deloitte će poticati svoje zaposlenike na sudjelovanje u volonterskim aktivnostima i donacije za organizacije koje se bave društvenim i humanitarnim pitanjima. Organizirat će se različite inicijative za podršku lokalnim zajednicama u kojima Deloitte ima prisutnost. Partnerstva s organizacijama civilnog društva i neprofitnim organizacijama bit će aktivno poticana.

#### 4. Obrazovanje i mentorstvo:

Deloitte će ulagati u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenika kako bi osigurao stručnjake visoke kompetencije u svojim područjima. Aktivno će se sudjelovati u mentorstvu i mentoriranju mladih talenata kako bi se podržao njihov profesionalni razvoj. Partnerstva s obrazovnim institucijama bit će uspostavljena kako bi se podržalo obrazovanje i razvoj budućih lidera.



## 5. Poslovna etika i transparentnost:

Deloitte će raditi na jačanju poslovne etike i transparentnosti u svim svojim aktivnostima. Redovito će se educirati zaposlenike o važnosti poslovne etike i pridržavanju zakona i propisa. Promicat će se transparentno izvješćivanje o poslovnim aktivnostima i društvenoj odgovornosti.

## 6. Globalna suradnja:

Deloitte će surađivati s drugim globalnim organizacijama kako bi rješavao globalne izazove kao što su klimatske promjene, siromaštvo i nejednakost. Aktivno će sudjelovati u inicijativama za postizanje globalnih ciljeva održivog razvoja UN-a.

Ovaj programski plan korporativnog građanstva trebao bi poslužiti kao temelj za Deloitteovu posvećenost društvenoj odgovornosti i održivosti, te kao smjernica za postizanje pozitivnih društvenih i ekoloških utjecaja širom svijeta. Deloitte će se neprestano zalagati za unaprjeđenje ovog plana i praćenje njegovih rezultata kako bi osigurao njegovu učinkovitost i relevantnost u budućnosti.

Deloitte je sedmu godinu zaredom prepoznat kao jedna od organizacija koje su najviše okrenute zajednici u zemlji u okviru The Civic 50. Prema Points of Light inicijativa Civic 50 postavlja standarde za organizacije privatnog sektora koje žele najbolje iskoristiti svoje vrijeme, talent i resurse za poboljšanje kvalitete života u zajednicama u kojima posluju (Deloitte, 2023.). U Deloitteu menadžeri i zaposlenici njeguju kulturu svrhe i predani su korištenju svoga znanja, vještina i iskustva kako bi napravili razliku u svojim zajednicama pomažući u rješavanju hitnih društvenih problema.

Deloitte potiče zapošljavanje radne snage različitih kultura i uključivu kulturu koja podržava produktivno i prosperitetno društvo. Napredak tehnologije i digitalizacija mijenjaju načine na koje Deloitte posluje. Četvrta industrijska revolucija mijenja vrstu posla koji ljudi obavljaju i način na koji se obavlja. Zato su dionici u Deloittu pomaganju u obrazovanju i opremanju ljudi alatima koji će im pomoći da napreduju i uspiju u dinamičnom gospodarstvu.

Njihov cilj korporativnog građanstva oživljava se svaki dan kroz njihovu predanost pomoći u izgradnji mostova između obrazovanja, obuke vještina i zapošljavanja kao dio ambicije WorldClass da utječe na 100 milijuna budućnosti

(Deloitte, 2023.) Koristi snagu Deloitteove zajednice kako bi pomogli ljudima da otkriju putove do prosperiteta kroz inicijative za spremnost za fakultet, razvoj vještina i pristup zapošljavanju. Uz sve veću ekonomsku nejednakost, ulaže u obrazovanje, vještine i obuku Amerikanaca kako bi pomogli u stvaranju prosperitetnog, uključivog društva. Deloitte doprinosi razvoju radne snage kroz neprofitne suradnje i misaono vodstvo.

Deloitte je predan pomaganju ljudima da ostvare svoj puni potencijal izgradnjom temelja obrazovanja koji vodi do ispunjenih mogućnosti zapošljavanja. Usredotočenost na rješavanje nedostataka u mogućnostima obrazovanja i spremnosti za fakultet može pomoći većem broju studenata da prevladaju prepreke s kojima se suočavaju dok stječu visoko obrazovanje na putu do smislene karijere. Deloitte pruža niz prilika za njegove stručnjake da ulože svoje vrijeme i talent u podršku studentima s fokusiranim ciljem (Deloitte, 2023.): pomoći pripremiti i inspirirati više učenika da ustraju u srednjoj školi i fakultetu, a zatim prijeđu u radnu snagu.

Zbog izazova s kojima su se svi suočili tijekom pandemije, od vitalne je važnosti da Deloitte nastavi pružati podršku mladim ljudima kako bi im pomogli u kretanju virtualnim učenjem i ostvarivanju ciljeva visokog obrazovanja i karijere. Deloitteova akademija, prepoznatljiv srednjoškolski mentorski program, povezuje Deloitteove stručnjake sa studentima koji žele postići uspjeh na fakultetu i u karijeri. Kao odgovor na pandemiju 2020. osmislili su 90-minutne radionice koje se izvode virtualno (Deloitte, 2023.). Radionice iskorištavaju pristup aktivnog učenja Deloitte Akademije kako bi zadržale angažiranost sudionika i podržane su spremnim materijalima za korištenje u pojedinačnim radionicama ili dijelu serije. Teme se bave raznim fakultetskim i karijernim vještinama, kao i temama o dobrobiti koje pomažu studentima da se brinu za svoje osobne, profesionalne i akademske potrebe.

#### **4.1.3. Učinci korporativnog građanstva na društvo i javnost**

Svojim obvezama Deloitte ostvarujemo važan utjecaj tijekom cijele godine. Deloitteovi pro bono volonterski programi i programi volontiranja temeljeni na vještinama ključne su komponente njegove predanosti pomoći u postizanju trajnog

društvenog utjecaja donošenjem vještina i iskustva naših ljudi u neprofitne organizacije. Njegovi pro bono angažmani - koji obuhvaćaju 935.000 sati u pro bono uslugama tijekom proteklih 12 godina - raspoređuju timove s punim radnim vremenom i iskorištavaju njegove mogućnosti pružanja usluga kako bi pomogli u rješavanju najhitnijih problema organizacija (Deloitte, 2023.). Uz pro bono, Deloitteovi stručnjaci volontiraju više od 158.000 sati svake godine iskorištavajući svoje vještine i iskustvo kako bi pomogli neprofitnim organizacijama u zajednici.

Deloitte ima utjecaj putem korporativnih donacija i donacija zaklada i radnih mjesta. Kroz program davanja na radnom mjestu, njegovi su voditelji i stručnjaci pridonijeli više od 20 milijuna dolara godišnje tijekom proteklog desetljeća United Way-u, Deloitte Foundation RightStep Education Fundu i američkim dobrotvornim organizacijama (Deloitte, 2023.).

Volonterska vijeća i društvene zajednice vode Deloitteovi profesionalci koji doprinose svojim vremenom upravljanju i razvoju volonterskih projekata diljem Sjedinjenih Država tijekom cijele godine. Deloitteovi stručnjaci dosljedno pokazuju svoju iznimnu predanost neprofitnoj zajednici služeći kao članovi odbora.

#### **4.1.4. Primjena DOP 2.0. koncepta u Deloitteu**

Deloitte ima značajan utjecaj na poslovnu zajednicu i društvo u cjelini. Primjena DOP CSR 2.0 koncepta u Deloitteu odražava njihovu predanost društvenoj odgovornosti i održivom poslovanju. Deloitte primjenjuje DOP CSR 2.0 koncept kroz sveobuhvatan pristup društvenoj odgovornosti. To uključuje promišljanje o utjecaju njihovih usluga i poslovanja na klijente, zaposlenike, zajednicu i okoliš (Viesser, 2018.). Deloitte prepoznaje da održivost nije samo pitanje ekološkog utjecaja, već i pitanje ekonomske, socijalne i etičke održivosti.

Deloitte surađuje s raznim partnerima kako bi rješavali složene društvene izazove. To uključuje suradnju s vladinim agencijama, nevladinim organizacijama, sveučilištima i drugim korporacijama (Deloitte, 2023.). Kroz partnerstva, Deloitte može doprinijeti razvoju inovativnih rješenja za društvene probleme.

Deloitte potiče inovacije koje doprinose održivom razvoju. Kroz svoje usluge i savjetovanje, tvrtka pomaže klijentima da identificiraju inovativne pristupe poslovanju koji uključuju društvenu i ekološku odgovornost (Leonski, 2019.). Također, interna kultura potiče zaposlenike na inovacije u rješavanju društvenih problema.

Deloitte je transparentan u vezi s svojim društvenim i ekološkim performansama. Godišnje izvješće o održivosti (Deloitte, 2023.) detaljno opisuje njihove aktivnosti i ciljeve u području društvene odgovornosti. Tvrtka također odgovorno upravlja informacijama i podacima svojih klijenata kako bi osigurala povjerenje i sigurnost.

Primjena DOP CSR 2.0 koncepta u Deloitteu reflektira njihovu predanost društvenoj odgovornosti kao temeljnom dijelu njihovog poslovnog modela. Tvrtka prepoznaje da je društvena odgovornost ključna za dugoročni uspjeh i održivost poslovanja te da igraju važnu ulogu u oblikovanju bolje budućnosti.

## **4.2. Korporativno građanstvo u u INA d.d.**

U nastavku poglavlja će se prikazati poslovni profil kompanije INA d.d., njezina implementacija korporativnog građanstva te učinci koje ostvaruje na društvo i javnost.

### **4.2.1. Poslovni profil poduzeća**

INA d.d. je kompetentna europska i hrvatska vodeća naftna kompanija. Osnovana je 1. siječnja 1964. spajanjem Naftaplina (tvrtke za istraživanje i proizvodnju nafte i plina) s rafinerijama u Rijeci i Sisku (INA, 2023.) Vrijednosnice INE kotiraju na Zagrebačkoj burzi – izdane su 2003., nominalna vrijednost je 900 kn, tržišna kapitalizacija iznosi 35.400,00 mil. HRK, sa uvrštenom količinom od 10.000 dionica na burzi (ZSE, 2023.). Temeljna djelatnost INE po NKD 2007. je 1920 · Proizvodnja rafiniranih naftnih proizvoda (Fininfo, 2023.) Najveći dioničari INE su naftna kompanija MOL i Republika Hrvatska, manji dio dionica u vlasništvu privatnih investitora.

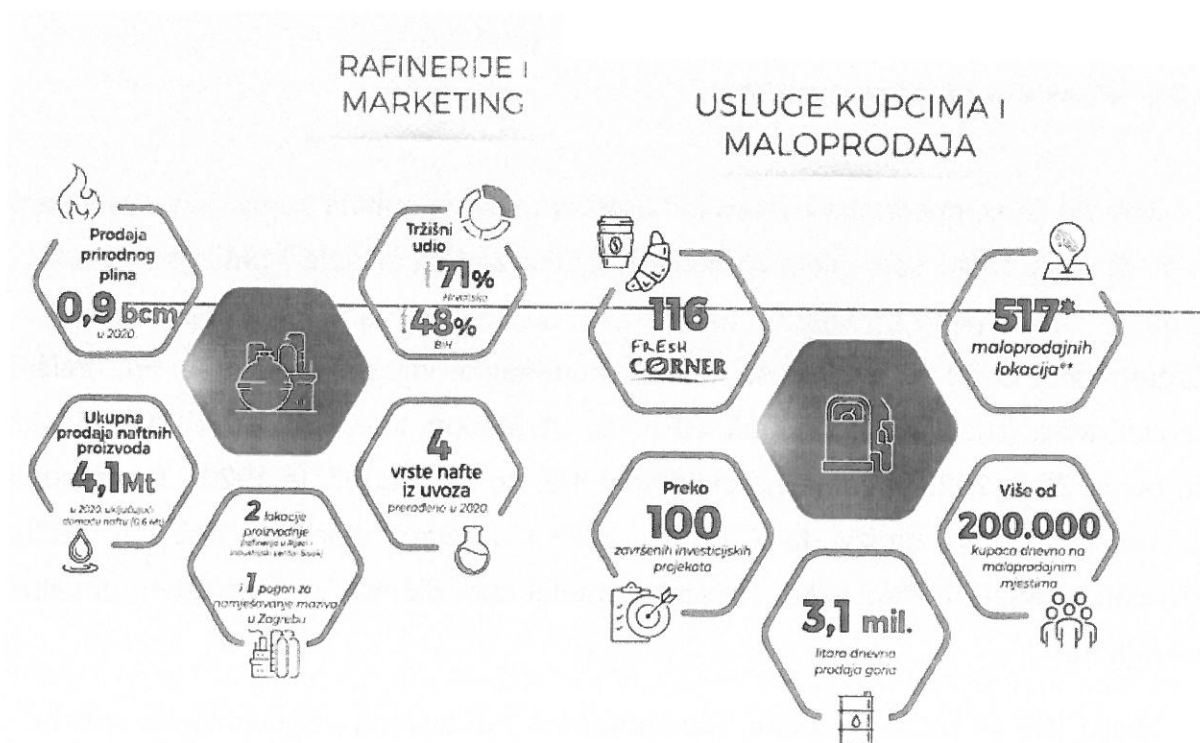
Misija INE je biti suvremena, transparentna i društveno odgovorna kompanija u kontinuitetu interakcije dijaloga sa okolinom. Vizija INE je biti snažan i utjecajan

sudionik globalnog naftnog tržišta sa dominacijom u Hrvatskoj i Europi, koja teži kontinuitetu unapređenja svoga poslovanja te stvaranja dodane vrijednosti za kupca.

Temeljne vrijednosti INE su sljedeće (INA, 2023.):

- LJUDI – Ljudi su nam na prvom mjestu. INA Grupu pokreću ljudi – naši kolege čine temelje na kojima je izgrađeno naše poslovanje.
- KUPCI – Sve za kupca i za kupca sve. Usluga kupcima nije odjel – ona je utkana u DNK našeg brenda.
- ODGOVORNOST – Naša kompanija, naša odgovornost. Osnajujemo i nadahnjujemo jedni druge. To je ono što INA Grupu čini dinamičnom i usmjerenom ka budućnosti.
- AGILNOST – Predvodimo promjene koje će oblikovati našu budućnost. Nastojimo biti relevantan čimbenik u novim situacijama, biti bolji od ostalih te preuzeti vodstvo.

Slika 3. Poslovni uspjesi INE u 2021. godini



Izvor: Ina (2021): Godišnje izvješće za 2021. godinu, dostupno na <https://www.ina.hr/press-centar/publikacije/godisnja-izvjesca/>, pristupljeno 30.03.2023.

Ukupan broj zaposlenih na dan 31. 12. 2021. bio je 9655. Poslovanje INE na inozemnim tržištima širi se u zemlje srednje i istočne Europe, Angola i Egipat. Nacionalna rasprostranjenost obuhvaća suvremenu regionalnu mrežu sa više od 500 prodajnih mjesta. Tvrtku karakterizira društvena odgovornost i usmjerenost ka održivosti, doprinos integraciji gospodarskih, okolišnih i društvenih čimbenika u svakodnevno poslovanje. Kompanija vodi brigu o okolišu, ostvaruje dijalog sa lokalnom zajednicom i jedna je od istaknutijih društveno odgovornih kompanija u Hrvatskoj.

Cilj poslovanja INE je da u daljnjem poslovanju ostvaruje zavidne poslovne rezultate. Strategija INE je plan poduzeća kojim ono interaktivno konkurrira okolini, a sve u svrhu da bi ostvarilo svoje organizacijske ciljeve. Zakonodavni okvir prema kojem INA posluje donosi Hrvatska. To uključuje Zakon o obveznim odnosima, o trgovačkim društvima, zakon o rad i druge propise koji obuhvaćaju njegovo poslovanje. INA je samostalna tvrtka koja je sklona integracijskim procesima, ima brojna ovisna društva. Tržište joj je orijentirano na cijeli Hrvatsku i dominantno istočnu Europu, sa tendencijom širenja na zapadnu Europu

U INI odjeli dobro funkcioniraju jer omogućuju timu da se usredotoči na jedan proizvod ili uslugu, s vodstvenom strukturom koja podržava njegove glavne strateške ciljeve. Imajući vlastitog predsjednika ili potpredsjednika, veća je vjerojatnost da će odjel dobiti potrebna sredstva od tvrtke. Također, usmjerenost divizije omogućuje joj da izgradi zajedničku kulturu i Esprit de corps koji doprinosi višem moralu i boljem poznavanju portfelja divizije.

Vidljivi znakovi organizacijske kulture u INI su visoke stimulacije djelatnika, dobri odnosi na svim razinama menadžmenta, poticanje etičkog kodeksa i dress ode zbog rada u tvornici. Nevidljivi znakovi organizacijske kulture očituju se u moralnim vrijednostima djelatnika, čuvanju poslovne tajne, dobrim odnosima sa svim poslovnim partnerima i dobroj reputaciji tvrtke u javnosti. INA ima vrlo snažnu i razvijenu organizacijsku kulturu temeljenu na snazi i dobrim te profesionalnim odnosima zaposlenika s kupcima. Dajući zaposlenicima izvrsne menadžere, poduzeće si

osigurava da će imati dobar primjer za nasljedovanje kada je u pitanju njihov vlastiti posao. U INI menadžeri brinu o zdravlju i potrebama egzistencije svojih zaposlenika tako da im daju visoke materijalne kompenzacije i osiguravaju im periodične zdravstvene preglede.

Ljudski resursi su INI potrebni za napredak poslovanja i najvažniji su intelektualni resurs poduzeća. INI su zaposlenici glavni činitelj razvoja i poduzeće ulaže velike napore u edukaciju svojih zaposlenika i svim trikovima rada s njom da bi oni mogli uspješno prodavati ININE proizvode. Stalnim ulaganjima, procesom nagrađivanja te edukacijama INA postiže potpuni efekt svoga rada.

Budući da INA jako drži do visoke kvalitete svojih proizvoda i inovativnosti, već odavno ima usvojen certifikat ISO 9001:2015 kao najznačajniji certifikat kvalitete. Upravljanje kvalitetom u INI je multidimenzionalan proces koji se primjenjuje i implementira u svim fazama proizvodnje jer se pomoću nje kreira proizvod koji nije samo sredstvo masovne prodaje, već je proizvod komponenta ciljane kvalitete za kojim će kupci prvi posegnuti ako znaju da je upravo taj proizvod kvalitetan. Primjena upravljanja kvalitetom u INI ne smije biti zanemarena niti shvaćena kao nešto što se podrazumijeva, već pristup upravljanja kvalitetom mora biti kompleksan i multidimenzionalan, u svim fazama proizvodnje, da bi se u konačnici dobio proizvod koji će po svojim kvalitativnim funkcijama odgovarati cijeloj ciljanoj skupini kupaca.

#### **4.2.2. Primjena koncepta korporativnog građanstva**

Kao kompaniji koja ostvaruje progresivne poslovne rezultate i snažan profitabilan napredak, INI je u interesu primjena društveno odgovornog poslovanja i koncepta korporativnog građanstva u svakoj zemlji gdje posluje jer na taj način tvrtka transparentno dokazuje zajednici, zaposlenicima i svim svojim drugim dionicima, poput menadžera, kupaca, investitora i drugih interesnih skupina, kao i cjelokupnog društva u cjelini, kako je grupacija koja posluje u skladu sa zahtjevima društva, okoliša i zajednice koji će svi od njezina doprinosa sa svojim ponašanjem prema navedenim interesnim skupinama imati koristi jer ona primjenjuje odgovornost prema

okolišu, zaposlenicima, zajednici i investitorima, i time ulaže znatna financijska sredstva.

Tvrtka njeguje korporativnu kulturu koja predstavlja okvir za politiku kvalitete tvrtke. Misija je tvrtke zadovoljstvo kupaca i potrošača njihovih proizvoda. Tvrtka upravlja politikom sigurnosti u skladu sa lokalnom i europskom zakonskom regulativom, te zahtjevima tržišta i potrošača. Sigurnost proizvoda osigurana je kroz niz kontrolnih aktivnosti usmjerenih na upravljanje opasnostima u svim karikama lanca od dobavljača do potrošača.

U sklopu društveno odgovornog poslovanja poduzeća INE, osobita pozornost se posvećuje široj zajednici, zaposlenicima, investitorima i okolišu. U tu svrhu gradi se jedinstvena korporativna kultura poduzeća kojom se jasno poručuje njegova misija i vizija. Na taj način INA postaje dio široke zajednice u koji djeluje i prema kojoj se društveno odgovorno odnosi jer je svjesna važnosti potrebe za utjecaj na društvene uvjete poslovanja. Grupacija svojim društveno odgovornim poslovanjem (DOP) nastoji promovirati realne društvene vrijednosti koje se odražavaju na zajednicu i okoliš u kojem posluje. Stoga je njezin zadatak i odgovornost da dio svoga profita uloži u zajednicu i zaštitu okoliša, kao i u brigu o vlastitim zaposlenicima jer na taj način ona ostvaruje sinergijsku suradnju s navedenima. DOP INE daje važnost različitostima te potiče suradnju i sinergiju između svojih organizacijskih jedinica. Od svojih zaposlenika INA očekuje da, osim što posjeduju kvalifikacijska znanja i vještine, da pokažu i inicijativu, prokativnost i kreativnost te dobru suradnju koja je usklađena s kompanijskim vrijednostima koje promiču društveno odgovorno poslovanje. INA u svom DOP - u također naglašava važnost timskog rada te redukciju individualnosti jer se radom u grupi može učinkovitije doprinijeti ostvarenju ukupnog cilja poduzeća koji će dio profita prenijeti na izgradnju sustavne odgovornosti prema zajednici i unaprijediti ju ulaganjem u njezine potrebe.

Kao poslodavac, ovo poduzeće u kreiranju svoga imidža sudjeluje jasno i prepoznatljivo. Ono to čini da njeguje dugoročnu i stabilnu suradnju sa svojim klijentima, ali i sa državnim institucijama te nastupa kao odgovoran i ozbiljan partner. U njegovanju svog DOP - a ovo poduzeće aktivno surađuje i sa sveučilištima i ostalim pripadnicima akademske zajednice.



INA posluje društveno odgovorno te je to temeljna filozofija organizacije. Tvrtka je tako odgovorna prema svima koji obuhvaćaju njenu organizaciju – prema zaposlenicima kojima redovito isplaćuje plaće, prema klijentima koje opskrbljuje jedinstvenim proizvodima, prema dioničarima kojima redovito isplaćuje dividende i brine se o njihovim pravima, te prema suradnicima sa kojima održava dobre i kvalitetne poslovne odnose. Tvrtka također brine o očuvanju okoliša pa u svom poslovanju provodi visoke standarde glede očuvanja okoliša.

U DOP – u prema zajednici INA djeluje kao strateški temeljna odrednica unapređenja zajednice. Ona to čini putem sponzorstava i donacija sportu kulturi i razvoju humanitarnih aktivnosti te na taj način promovira vrijednosti koje dijeli sa svojim društvenim okruženjem. To čini kao strastvena, odgovorna i ozbiljna kompanija.

U humanitarnim aktivnostima INA se istaknula u sponzoriranju sljedećih aktivnosti: Plastičnim čepovima do skupih lijekova, Crveni križ, Humanitarni koncerti, Pozitivni festival, Dijabetičko društvo Sisak. Osim trga INA kontinuirano zapošljava osobe s invaliditetom omogućujući im integraciju na tržište rada i jednakost i socijalnu inkluziju sa ostalim zdravim sudionicima tržišta rada. Tim osobama je ista kompanija prilagodila radna mjesta te im pružila priliku da ravnopravno poslovno sudjeluju u njezinoj poslovnoj organizaciji. INA je ovim projektom još jednom pokazala kako sudjeluje u projektima koji promoviraju, šire svijest i podižu razinu rasprave o pitanjima zapošljavanja osoba s invaliditetom.

Prema zaštiti okoliša se INA odnosi primjenjujući ISO standard kvalitete 14001, koji se odnosi na pravilno zbrinjavanje i sigurnost hrane prilikom konzumacije od strane konačnog kupca. Grupacija je fokusirana na razumijevanje konteksta organizacije i upravljanja rizicima te je u tom smislu na području očuvanja i zaštite okoliša više pažnje posvetila proaktivnom pristupu. INA provodi sustavan pristup upravljanja energijom u svojim distributivnim lokacijama.

Postojeću rasvjetu je zamijenila Led rasvjetom, kod nje su prisutna redovna ulaganja u tehnologije koje su ekološki prihvatljive, naprednije i ekološki učinkovitije. U svom projektiranju razvoja veliku pažnju posvećuje zaštiti okoliša i održivog razvoja na način da pomno bira sirovine, materijale i ambalažu koji neće imati utjecaj na zagađenje okoliša te će njihovom primjenom potpuno minimizirati negativne efekte utjecaja na okoliš i zagađenje ambalažom i sirovinama. Tvrtka količinski smanjuje

ambalažu te ju koristi u svrhu recikliranja. Koristi mogućnost povrata ambalaže i kreiranja dizajna iste da bi se omogućilo lakše odvajanje otpada nakon njegova korištenja.

Konačno, tvrtka savjesno gospodari svojim otpadom te podiže svijest svojih zaposlenika o važnosti razdvajanja i recikliranja otpada kako bi poboljšala uvjete za odvojeno sakupljanje otpada i smanjila količine komunalnog otpada na najnižu moguću razinu. Također je financijskim ulaganjem u neutralizaciju u Hrvatskoj INA postigla optimizaciju rada biološkog sustava za pročišćavanje otpadnih voda i na ovaj način poboljšala svoj utjecaj na okoliš.

Primjenjujući sve ove mjere, INA je uspostavila jasnu, dominantnu i participativnu odgovornost prema društvu, zajednici u kojoj posluje, prema svoji zaposlenicima i prema okolišu. To poduzeće čini prepoznatljivim na tržištu i koji prema kupcima stvara jedinstven imidž i identitet koji poduzeću omogućuje stabilnost i konkurentnost na tržištu.

#### **4.2.3. Učinci korporativnog građanstva na društvo i javnost**

INA je vodeća tržišna grupacija u regiji koja se bavi distribucijom nafte i njezinih derivata te ih kanalima distribucije dostavlja na tržište. Tvrtka posluje već gotovo 30 godina i u tom razdoblju je razvila snažan progresivni napredak, postajući tržišni lider u regiji u distribuciji prehrambenih proizvoda. U isto vrijeme tvrtka je penetrirala i osvojila 40 inozemnih tržišta na kojima ima 8 svojih zastupništava. Tvrtka također sklapa strateška partnerstva u inozemstvu, čime doprinosi razvoju svojih inovacija, opsežne konkurentnosti i pozicije na tržištu koja je dosegla status liderstva te ima vrlo malo konkurencije. Unutar svoje domene djelatnosti kontinuirano proizvodi nove linije proizvoda.

Društvo kao takva snažna kompanija primjenjuje društveno odgovorno poslovanje prema zaposlenicima, okolišu, društvenoj zajednici i investitorima. To nije njezina zakonska obveza, već slobodna volja i odluka menadžmenta da dio svog eksponencijalnog profita izdvoji za ulaganja u društvo koje će imati direktnu korist od

njihovih financijskih sredstava, ali i da primjenjuje u svom poslovanju strategije kojom će utjecati direktno na okoliš.

INA je pionir korporativnog volontiranja u Hrvatskoj, što je dokazala svojom predanošću i uspješnim programima. Još 2011. godine, kompanija je pokrenula Projekt korporativnog volontiranja s ciljem poticanja svojih zaposlenika da dobrovoljno ulože svoje osobno vrijeme, trud, znanje i vještine za opću dobrobit zajednice. Kroz ovaj program, INA je stvorila INA Klub volontera, koji danas broji čak 1.400 članova i koji je sudjelovao u gotovo 400 volonterskih akcija (INA, 2023.). Volonteri iz Ine aktivno sudjeluju u različitim volonterskim inicijativama diljem Hrvatske i obuhvaćaju gotovo sve sektore društva, uključujući humanitarne, ekološke, kulturne, edukativne i zdravstvene aktivnosti. INA Klub volontera ne samo da sudjeluje u samostalno organiziranim akcijama, već također podržava projekte koje organiziraju volonterski centri i druge udruge civilnog društva, kao što su Zelena čistka i Hrvatska volontira. Također, klub se aktivno uključuje u projekte koje INA provodi unutar svojih društveno odgovornih aktivnosti, poput Zelenog pojasa i SpajaLICE (INA, 2023.).

Ova predanost društvenoj odgovornosti i volontarizmu prepoznata je i nagrađena kroz razna priznanja i nagrade. INA je ponosni dobitnik Nagrade Volonterskog centra Osijek za doprinos poslovnog sektora razvoju volonterstva na području Slavonije i Baranje, a također su potpisnici Povelje o priznavanju kompetencija stečenih volontiranjem. INA je također dobila posebna priznanja od strane Volonterskog centra Osijek za svoj doprinos razvoju volonterstva u poslovnom sektoru u godinama 2014., 2015., 2016., 2017. i 2018. (INA, 2023.). Tijekom 2017. godine pridružili su se Mreži za razvoj korporativnog volontiranja pri Volonterskom centru Zagreb. INA je nagrađena i Nagradom lokalnog volonterskog centra Orkas za najbolju kompaniju koja provodi volonterski program 2018. godine.

Najnovije priznanje stiglo je 2019. godine kada su primili posebno priznanje Hrvatskog centra za razvoj volonterstva i Volonterskog centra Zagreb za izniman doprinos u razvoju i promicanju korporativnog volontiranja na području Republike Hrvatske (INA, 2023.). Također su postali potpisnici Povelje o volontiranju zaposlenika, što dodatno potvrđuje njihovu posvećenost društveno odgovornim praksama i podršci volontarizmu.

Tako tvrtka izdvaja izdašna financijska sredstva u obliku donacija i sponzorstava za brojne društvene aktivnosti. Grupacija ulaže donacije u razvoj i poticaj sportskih, humanitarnih i kulturoloških aktivnosti i zbivanja, potičući tako snažan društveni razvoj sporta, naročito košarke, brojnih humanitarnih djelatnosti poput Crvenog križa i drugih koji pomažu siromašnima i gladnima, ali ulaže i u kulturne manifestacije radi promocije zajednice u kojoj se te manifestacije nalaze. Također potiče zapošljavanje osoba s invaliditetom u svom poslovanju, dodjeljujući im radna mjesta sukladno njihovim fizičkim i mentalnim mogućnostima i kompetencijama te ih tako čini ravnopravnima svim sudionicima na tržištu rada.

Jedan od ključnih aspekata društvene odgovornosti INA-e je ulaganje u infrastrukturne projekte. Kroz svoje aktivnosti, INA je pomogla u izgradnji mnogih važnih objekata poput cesta, škola, vrtića, kino dvorana, domova zdravlja, sportskih dvorana i drugih infrastrukturnih objekata koji su od suštinskog značaja za gospodarstvo i poboljšanje životnog standarda lokalnih zajednica (INA, 2023.). Također, INA aktivno sudjeluje u raznim kulturnim, znanstvenim, zdravstvenim, obrazovnim, sportskim, ekološkim i humanitarnim projektima. Kroz sponzorstva i donacije, kompanija pruža podršku djeci i mladima, osobama s posebnim potrebama, znanstvenim i inovativnim projektima te kulturnim inicijativama. INA također podržava projekte koji doprinose očuvanju okoliša i unaprijeđenju zdravlja.

Sportski sektor također ima posebno mjesto u INA-inim društveno odgovornim aktivnostima. Kompanija pruža podršku sportskim amaterima i profesionalcima, potičući razvoj sportskih talenata i doprinoseći sportskoj kulturi u zemlji (INA, 2023.).

Kroz sve ove aktivnosti, INA-Industrija nafte, d.d. nastoji ostvariti svoju misiju unaprijeđenja društva i podržavanja lokalnih zajednica u kojima posluje, čime se ističe kao primjer društveno odgovornog poslovanja i korporativnog građanstva u Hrvatskoj.

Prema okolišu se odgovorno odnosi na način da u svom poslovanju koristi sve komponente energetske učinkovitosti, poput vode, struje, logistike, vozila na električni pogon, u prostorima svog poslovanja je postavila izvore obnovljivih izvora energije popu žarulja i solarnih panela da bi što manje utjecala emisije stakleničkih

plinova i potrošnje redovite energije na zagađenje okoliša. Ista koristi ekološku ambalažu u pakiranju svojih proizvoda koju potom reciklira. Također smanjuje obujam svoje ambalaže pakirajući proizvode i manjoj mjeri i količinama.

#### **4.2.4. Primjena DOP CSR 2.0 koncepta u poduzeću INA d.d.**

Primjena DOP CSR 2.0 koncepta u INA-i odražava njihovu posvećenost društvenim i ekološkim pitanjima te njihovu ulogu u oblikovanju pozitivnih promjena u zajednici i okolišu u kojem djeluju.

INA d.d. ulaže značajne napore u smanjenje negativnog utjecaja svog poslovanja na okoliš. To uključuje implementaciju ekoloških standarda i tehnologija kako bi smanjili emisije stakleničkih plinova, kontrolirali onečišćenje zraka i voda te očuvali biološku raznolikost u područjima u kojima posluju (Viesser, 2018.). Također, INA promovira energetska učinkovitost i smanjenje potrošnje resursa. Poduzeće se također brine o sigurnosti i dobrobiti svojih zaposlenika. Implementiraju se programi i obuke kako bi se osiguralo sigurno radno okruženje te se potiče na odgovornost prema sigurnosti na radu (Viesser, 2018.). INA također promiče raznolikost i inkluzivnost među svojim zaposlenicima.

INA aktivno surađuje s lokalnim zajednicama u kojima djeluje. To uključuje različite projekte i inicijative usmjerene na unapređenje kvalitete života u tim područjima (INA, 2023.). Također, tvrtka surađuje s vladinim agencijama, nevladinim organizacijama i drugim dionicima kako bi rješavali društvene i ekološke izazove.

INA d.d. prepoznaje važnost inovacija i tehnološkog napretka u postizanju održivog razvoja. Kroz istraživanje i razvoj novih tehnologija, tvrtka se trudi stvarati energetska budućnost koja je čista i održiva.

Primjena DOP CSR 2.0 koncepta u INA-i odražava njihovu predanost društvenoj odgovornosti kao integralnom dijelu njihovog poslovnog modela. Tvrtka prepoznaje da njihov uspjeh nije samo ekonomska mjerila, već i doprinos društvu i okolišu. Kroz svoje napore u području društvene odgovornosti, INA d.d. nastoji ostvariti ravnotežu između poslovnih ciljeva i pozitivnog društvenog utjecaja.

### 4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje

Za svaku kompaniju i njezinu pozitivnu reputaciju je važno posluje na način koji pokazuje društvenu odgovornost. Iako to nije zakonski uvjet, smatra se dobrom praksom da uzme u obzir društvena pitanja i pitanja okoliša.

Društvena odgovornost, primjena koncepta korporativnog građanstva i etička praksa ključni su za uspjeh svake kompanije. Potrošači su sve više svjesni važnosti društvene odgovornosti i aktivno traže proizvode od tvrtki koje posluju etički. DOP i korporativno građanstvo pokazuje da ste tvrtka koja se zanima za šira društvena pitanja, a ne samo za ona koja utječu na profitne marže, što će privući kupce koji dijele iste vrijednosti. Stoga ima smisla poslovati održivo.

Prednosti korporativnog građanstva dovoljno govore o tome koliko je ono važno i zašto bi se kompanije trebale potruditi da ga usvoje u svom poslovanju. Stoga su neke jasne prednosti korporativnog građanstva za poslovanje kompanija sljedeće:

- ⚡ Poboljšana slika u javnosti. Ovo je ključno jer potrošači procjenjuju sliku kompanije u javnosti kada odlučuju hoće li kupovati od nje. Nešto jednostavno, poput volontiranja osoblja sat vremena tjedno u dobrotvornoj organizaciji, pokazuje da je ta kompanija posvećena pomaganju drugima. Kao rezultat toga, potrošačima će izgledati mnogo povoljniji.
- ⚡ Povećana svijest o brendu i prepoznatljivost. Ako je kompanija predana etičkim praksama, ova vijest će se proširiti. Stoga će više ljudi čuti za njezin brend, što stvara povećanu svijest o brendu.
- ⚡ Ušteda troškova. Mnoge jednostavne promjene u korist održivosti, poput korištenja manje ambalaže, pomoći će u smanjenju njenih troškova proizvodnje.
- ⚡ Prednost u odnosu na konkurente. Prihvatanjem koncepta korporativnog građanstva kompanija se izdvaja od konkurencije u svojoj industriji. Postavlja se kao tvrtka koja je predana ići korak dalje uzimajući u obzir društvene i okolišne čimbenike.

- ⚡ Povećani angažman kupaca. Ako koristi održive sustave, kompanija bi trebala značajno ukazivati, objavljuvati to na svojim kanalima društvenih medija i stvoriti priču o svom trudu. Nadalje, trebala bi pokazati svoj trud lokalnim medijskim kućama u nadi da će to malo pokriti. Kupci će to pratiti i uključiti se u njeno poslovanje.

Slično angažmanu kupaca, u kontekstu usvajanja koncepta korporativnog građanstva kompanije moraju osigurati da njeni zaposlenici poznaju njene DOP strategije. Dokazano je da zaposlenici više uživaju raditi za tvrtku koja ima dobar imidž u javnosti nego za onu koja nema. Nadalje, ako kompanija pokaže da se predana stvarima poput ljudskih prava, veća je vjerojatnost da će privući i zadržati najbolje kandidate.

## 5. ZAKLJUČAK

Koncept korporativnog građanstva je oblik samoregulacije koji odražava odgovornost i predanost poduzeća da doprinosi dobrobiti zajednica i društva kroz različite ekološke i društvene mjere. Ono igra ključnu ulogu u percepciji brenda tvrtke; atraktivnost kupcima, zaposlenicima i investitorima; zadržavanje talenta; i ukupni poslovni uspjeh.

Definicija poslovnog uspjeha nadilazi profitabilnost, stopu rasta i prepoznatljivost marke. U današnjem svijetu kupci, zaposlenici i drugi dionici ocjenjuju tvrtku prema tome kako njezina aktivnost utječe na zajednicu, gospodarstvo, okoliš i društvo u cjelini. Drugim riječima, po tome je li joj stalo do općeg dobra, a ne samo većeg profita. Prakse korporativne društvene odgovornosti način su da kompanije pokažu svoj stav po tom pitanju.

Korporativno građanstvo je vrsta poslovne samoregulacije s ciljem društvene odgovornosti i pozitivnog utjecaja na društvo. Neki od načina na koje tvrtka može prihvatiti koncept korporativnog građanstva uključuju ekološki prihvatljivu i ekološki osviještenu; promicanje jednakosti, različitosti i uključenosti na radnom mjestu; postupanje prema zaposlenicima s poštovanjem; vraćanje zajednici; i osiguravanje etičnosti poslovnih odluka. Koncept korporativnog građanstva se razvio od dobrovoljnih izbora pojedinačnih tvrtki do obveznih propisa na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Međutim, mnoge tvrtke odlučuju ići dalje od zakonskih zahtjeva i ugraditi ideju "činjenja dobra" u svoje poslovne modele.

Ne postoji niti jedan način na koji tvrtka može prihvatiti koncept korporativnog građanstva, ali jedno je sigurno – da bi bila percipirana kao autentična, praksa tvrtke mora biti integrirana u njezinu kulturu i poslovanje. U današnjem društveno osviještenom okruženju, zaposlenici i kupci stavljaju premiju na rad i trošenje svog novca na poduzeća kojima je korporativno građanstvo prioritet. Oni mogu otkriti korporativno licemjerje.

Kako bi osigurala autentičnost korporativnog građanstva, tvrtka bi trebala sagledati svoje vrijednosti, poslovnu misiju i temeljna pitanja te odrediti koje su inicijative najbolje usklađene s poslovnim ciljevima i kulturom. Poduzeće to može učiniti interno ili angažirati treću stranu da izvrši procjenu.

Deloitte je konkurentna i perspektivna međunarodna kompanija koja bilježi kontinuitet financijskog uspjeha u poslovanju na nacionalnom i inozemnim tržištima. Kompanija je društveno odgovorna, transparentna i okrenuta zaštiti okoliša. Poduzeće je likvidno i profitabilno, ali raste stupanj zaduženosti. Njezin usvojeni koncept korporativnog građanstva uvelike je prepoznat kao perspektivan i uspješan u odnosima prema poslovnim partnerima, zaposlenicima, kupcima, okolišu, lokalnoj zajednici.

INA d.d. se prema investitorima odnosi odgovorno jer transparentno objavljuje sve svoje donacije i sponzorstva, kao i financijske izvještaje. Grupacija poštuje svo radno zakonodavstvo i u svom poslovanju se vodi odgovornošću, reputacijom i interesom javnosti da se prepozna kao što perspektivnija i društveno odgovorna grupacija koja doprinosi općoj društvenoj koristi.



Kompanija je snažno društveno odgovorno orijentirana i to čak prema četiri segmenta interesnih skupina te se iz njezina djelovanja očituje kako društvo i zajednica potiče njezino poslovno djelovanje, cijeni ga i poštuje te je grupacija u očima šireg društva perspektivna kompanija kojoj nije u interesu samo vlastita profitabilnost, već i opća društvena korist, što je i dokazala svojim djelovanjem.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Čižmek Vujnović, O., Vlašić, G., (2014): Društveno odgovorno poslovanje, Školska knjiga, Zagreb.
2. Annan, M. (2000): Executive Summary and Conclusion, High Level Meeting in the Global Compact, Edward Elgar Publication, Chicago, USA.
3. Birch, D. (2002): Corporate Citizenship in Australia: Some Ups, Some Downs, Edward Elgar Publication, Chicago, USA.
4. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

5. Ivaniš, M. (2015): Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, Kvarner Rijeka, Rijeka.
6. Jonker, J., Stark, W., Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und Nachhaltige Entwicklung, Springer Verlag, Berlin.
7. Matten, D., Crane, A. (2005): Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization, McGraw Hill, New York, USA.
8. Pavić Krizmanić M. (2012): Pravni aspekti društveno odgovornoga poslovanja u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj, Sveučilište u Zagrebu, Pravni Fakultet, Zagreb, 2012.
9. Visser, W. (2018): CSR 2.0 Transforming Corporate Sustainability and Responsibility, Springer, London.
10. Wood, L. (2001): Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct, Routledge, London, UK.

### **Znanstveni i stručni članci:**

1. Beckmann, S. (2007): Consumer and corporate social responsibility, matching the unmatchable, Australasian Marketing Journal, 15 (1) (2007), pp. 27-36
2. Bhattacharya, C., Korschun, D., Sen, S. (2009): Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial Corporate Social Responsibility initiatives, Journal of Business Ethics, Vol. 85, No. 2, str. 257-272
3. Bird, R., Hall, A., Momente, F. (2007): What corporate social responsibility activities are valued by the market?, Journal of Business Ethics, Vol. 76, No 2, str. 189-206
4. Carrol, A. (2018): The Four Faces of Corporate Citizenship, California Review Management, Vol. 37, No. 7, str. 17 - 31

5. Caruana, M. Chatzidakis, A. (2014): Consumer social responsibility (CnSR): Towards a multi-level, multi-agent conceptualization of the "Other CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 121, No. 4, str. 577-592
6. Du, S., Bhattacharya, C. (2007): Reaping relational rewards from corporate social responsibility. The role of competitive positioning, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, No. 3, str. 224-241
7. García de los Salmones, M., Herrero, C. (2005): Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services, *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, No. 4, str. 369-385
8. Karnani, A. (2011): Doing well by doing good – The grand illusion, *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, str. 68 - 82
9. Leonski, W. (2019): CSR 2.0 as a new approach to corporate social responsibility, *Jagiellonian Journal of Management*, Vol. 2, No. 3, str. 217 - 226
10. Mirvis, P. (2006): Stages of Corporate Citizenship, *California Review Management*, Vol. 48, No. 2, str. 45 – 59
11. Valor, C. (2012): Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability, *Business and Society Review*, Vol. 110, No. 2, str. 191 – 212
12. Visser, W. (2018): The Future of CSR: Towards Transformative CSR, or CSR 2.0, *Kaleidoscope Futures Paper Series*, No. 1, str. 1 – 17

### **Internet izvori:**

1. Delloite (2023). Corporate Responsibility and Sustainability – Corporate Citizenship programme plan, dostupno na <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/topics/corporate-responsibility-and-sustainability.html>, pristupljeno 30.03.2023.
2. Delloite (2023): Citizenship and social impact: Society holds the mirror, dostupno na <https://www2.deloitte.com/xs/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/corporate-citizenship-social->

[impact.html?fbclid=IwAR2DWBaW1VCxvZ5wG5ZOMuq6X73DIN1pgR4IuloUYoIp3brzJzON0xBs3Lk](https://www.deloitte.com/an/en/about.html?fbclid=IwAR2DWBaW1VCxvZ5wG5ZOMuq6X73DIN1pgR4IuloUYoIp3brzJzON0xBs3Lk), pristupljeno 27.09.2023.

3. Deloitte (2023): Who we are, dostupno na <https://www.deloitte.com/an/en/about.html>, pristupljeno 30.03.2023.
4. Ina (2021): Godišnje izvješće za 2021. godinu, dostupno na <https://www.ina.hr/press-centar/publikacije/godisnja-izvjesca/>, pristupljeno 30.03.2023.
5. INA (2023): Donacije i sponzorstva, dostupno na <https://www.ina.hr/odrzivi-razvoj/ina-u-zajednici/donacije-i-sponzorstva/?fbclid=IwAR31ELCPYxFhI-YDmef3bdEeuMvMiVhGOPOAi7yjbhrhg8DIxalwTwGtUM-4>, pristupljeno 27.09.2023.
6. INA (2023): INA Klub volontera, dostupno na <https://www.ina.hr/odrzivi-razvoj/ina-u-zajednici/ina-klub-volontera/?fbclid=IwAR0BvBKow6xb6PIImukK4awu2ORdTu-t9poPONn5qbJTnbdHHvnMj9XeWVml>, pristupljeno 30.03.2023.
7. Ina (2023): Profil kompanije, dostupno na <https://www.ina.hr/o-kompaniji/profil-kompanije/>, pristupljeno 30.03.2023.
8. ISO (2023): WHAT IS ISO 26000 – GUIDANCE ON SOCIAL RESPONSIBILITY?, dostupno na <https://asq.org/quality-resources/iso-26000>, pristupljeno 30.03.2023.
9. LinkedIn (2023): Deloitte – overview, dostupno na <https://www.linkedin.com/company/deloitte/about/>, pristupljeno 30.03.2023.
10. The Business Professor (2023): Corporate Citizenship – Explained, dostupno na [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/corporate-citizenship-definition](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/corporate-citizenship-definition), pristupljeno 30.03.2023.
11. Zagrebačka burza (2023): INA – vrijednosnica, dostupno na [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRINA0RA0007&tab=stock\\_info](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRINA0RA0007&tab=stock_info), pristupljeno 30.03.2023.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Koncept korporativnog građanstva integriran u društvenu odgovornost.....	4
Slika 2. Razvojne faze korporativnog građanstva.....	7
Slika 3. Poslovni uspjesi INE u 2021. godini.....	30

## SAŽETAK

Koncept korporativnog građanstva posjeduje značajne segmente uspjeha kompanija u primjeni društvene odgovornosti. One odabiru probleme koji se mogu najizravnije riješiti njihovim jedinstvenim resursima. Baveći se onim pitanjima koja su najbitnija za vašu tvrtku i industriju, možete surađivati s kolegama u cijeloj tvrtki na razvoju programa korporativnog građanstva kroz koje vrijednost dijele dioničari, zaposlenici i drugi dionici – pružajući i značajnu društvenu vrijednost i jaku financijsku potporu. Stoga se pomoću korporativnog građanstva kreiraju i osnažuju inicijative koje se bave mnogim od najhitnijih svjetskih izazova - problemima koji utječu na

kontekst poslovanja tvrtke. Temeljni cilj korporativnog građanstva ostaje jasan: stvoriti bolji svijet za poslovanje i bolji svijet za život.

Deloitte je konkurentna i perspektivna međunarodna kompanija koja bilježi kontinuitet financijskog uspjeha u poslovanju na nacionalnom i inozemnim tržištima. Kompanija je društveno odgovorna, transparentna i okrenuta zaštiti okoliša. Njezin usvojeni koncept korporativnog građanstva uvelike je prepoznat kao perspektivan i uspješan u odnosima prema poslovnim partnerima, zaposlenicima, kupcima, okolišu, lokalnoj zajednici.

INA d.d. se prema investitorima odnosi odgovorno jer transparentno objavljuje sve svoje donacije i sponzorstva, kao i financijske izvještaje. Grupacija je snažno društveno odgovorno orijentirana i to čak prema četiri segmenta interesnih skupina te se iz njezina djelovanja očituje kako društvo i zajednica potiče njezino poslovno djelovanje, cijeni ga i poštuje te je grupacija u očima šireg društva perspektivna kompanija kojoj nije u interesu samo vlastita profitabilnost.

**Ključne riječi:** korporativno građanstvo, društveno odgovorno poslovanje, Deloitte, INA d.d., okoliš

## SUMMARY

The concept of corporate citizenship has significant segments of the company's success in the application of social responsibility. They choose the problems that can be most directly solved with their unique resources. By addressing the issues that matter most to your company and industry, you can work with colleagues across the company to develop corporate citizenship programs that share value with shareholders, employees and other stakeholders – providing both significant social value and strong financial support. Therefore, with the help of corporate citizenship, initiatives are created and strengthened that deal with many of the world's most urgent challenges - problems that affect the business context of

companies. The fundamental goal of corporate citizenship remains clear: to create a better world in which to do business and a better world in which to live.

Deloitte is a competitive and promising international company that records continuity of financial success in operations on national and foreign markets. The company is socially responsible, transparent and focused on environmental protection. Her adopted concept of corporate citizenship is largely recognized as promising and successful in relations with business partners, employees, customers, the environment, and the local community.

INA d.d. treats investors responsibly because it transparently publishes all its donations and sponsorships, as well as financial statements. The group is strongly oriented towards social responsibility, even towards four segments of interest groups, and its activities show that society and the community encourage its business activity, appreciate and respect it, and the group is a perspective company in the wider society that is not only in the interest of its own profitability.

**Keywords:** corporate citizenship, socially responsible business, Deloitte, INA d.d., environment



