

# Važnost korporativnog građanstva u strateškom usmjerenju multinacionalnih korporacija na primjeru Elan d.o.o.

---

Rosić, Ana Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:321508>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-28**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Menadžment**

**VAŽNOST KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA U  
STRATEŠKOM USMJERENJU MULTINACIONALNIH  
KORPORACIJA NA PRIMJERU ELAN D.O.O.**

**Diplomski rad**

**Ana-Marija Rosić**

**Zagreb, Rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Menadžment**

**VAŽNOST KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA U  
STRATEŠKOM USMJERENJU MULTINACIONALNIH  
KORPORACIJA NA PRIMJERU ELAN D.O.O.**

**THE IMPORTANCE OF CORPORATE CITIZENSHIP IN  
STRATEGIC ORIENTATION OF MULTINATIONAL  
CORPORATIONS ON EXAMPLE ELAN LLC**

**Diplomski rad**

**Ana-Marija Rosić, 0067486637**

**Prof. dr. sc. Darko Tipurić**

**Zagreb, Rujan 2019.**

Ava-Marija Rosić

Ime i prezime studentice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Studentica:

U Zagrebu, 23.09.2019.

Rosić Ava-Marija

(potpis)

## SAŽETAK

Svrha ovog diplomskog rada je utvrditi ulogu korporativnog građanstva u poslovanju multinacionalnih korporacija. Koncept korporativnog građanstva koji kroz četiri dimenzije koje obuhvaća – ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku podržava različite investicije korporacija u društvenu okolinu u kojoj posluje. Cilj svake korporacije je dugoročno biti održiv na tržištu. Velika involviranost potrošača te mnogobrojna konkurencija postavljaju ljestvicu visoko u svim aspektima poslovanja korporacija. Stoga korporacije neprekidno tragaju za različitim alatima koji će doprinijeti njihovoj boljoj poziciji.

Koristeći različite izvore podataka iz područja menadžmenta, međunarodnog menadžmenta, poslovne etike te korporacijske društvene odgovornosti definira se pojam korporativnog građanstva, vrste te međuovisnost s društvenom odgovornosti korporacija. Uz to, pozornost se pridaje i ulozi zaposlenika u implementaciji korporativnog građanstva te filantropskoj odgovornosti tj. dobrohotnom ponašanju multinacionalnih korporacija.

Analizom slučaja utjecaja korporativnog građanstva u strateškom usmjerenju na primjeru Elan d.o.o. koje se bavi proizvodnjom skijaške, nautičke opreme, opreme za sportske objekte te kompozitnom tehnologijom nadopunjen je teorijski dio rada.

Analizom je utvrđeno kako korporativno građanstvo izrazito doprinosi naprednijoj poziciji na tržištu. Također ukazuje na dugoročnu isplativost kako za korporaciju tako i za okolinu. Doprinosi boljem društvenom položaju same korporacije, utječe na odnose među zaposlenicima, stvara pozitivnu sliku korporacije koja duže opstaje zahvaljujući osjetljivosti i pripadnosti s užom i širom zajednicom te time jača vlastitu konkurentsku prednost. Cilj rada je ustanoviti te teorijski i primjerom iz prakse učvrstiti gore navedene teze. Također obrazložiti je li koncept korporativnog građanstva zaista ima veliku ulogu u strategiji korporacije te mogu li zaposlenici dodatno doprinijeti razvoju ovog koncepta?

**Ključne riječi:** korporacija, korporativno građanstvo, konkurentska prednost

## SUMMARY

The purpose of this graduate thesis is to determine the role of corporate citizenship in the operations of multinational corporations. The concept of corporate citizenship through four dimensions - economic, legal, ethical and philanthropic - supports the various corporate investments in the social environment in which it operates. The goal of any corporation is to be sustainable in the long run. High consumer involvement and numerous competitors raise the bar in all aspects of corporate operations. Consequently, corporations are continually searching for different tools that will contribute to their better position.

Using different sources of management data, international management, business ethics, and corporate social responsibility, the concept of corporate citizenship, the kind of interdependence with corporate social responsibility, is defined. Additionally, the role of employees in the implementation of corporate citizenship and of philanthropic responsibility, The Goodwill Behavior of Multinational Corporations, is also emphasized.

Case analysis of corporate citizens impact in strategic guidance on Elan d.o.o. which is engaged in the production of ski, nautical equipment, sports equipment and composite technology, has been supplemented with the theoretical part of the work.

The analysis found that corporate citizenship is a contribution to a more advanced position on the market. It also points to long-term cost-effectiveness both for the corporation and the environment. Contributing to the better social position of the same corporations, affects relationships among employees, creating a positive image for corporations that are more burdened by their sensitivity and affiliation with their wits and across common times. The aim of this paper is to identify theoretical and practical examples of the above mentioned theses. Also explain whether the concept of corporate citizenship really plays a big role in the strategy of the company and can employees further contribute to the development of this concept?

**Key words:** corporation, corporate citizenship, competitive advantage

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| <b>1. UVOD</b> .....   | 4  |
| <b>1.1. Područje i cilj rada</b> .....   | 4  |
| <b>1.2. Izvor i metode prikupljanja podataka</b> .....   | 5  |
| <b>1.3. Sadržaj i struktura rada</b> .....   | 5  |
| <b>2. KONCEPT KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA</b> .....   | 7  |
| <b>2.1. Pojmovno određenje i vrste korporativnog građanstva</b> .....  | 8  |
| <b>2.2. Međuovisnost društvene odgovornosti i korporativnog građanstva</b> .....   | 16 |
| <b>2.3. Filantropska odgovornost korporativnog građanstva</b> .....  | 24 |
| <b>3. KORPORATIVNO GRAĐANSTVO I STRATEŠKO USMJERENJE<br/>MULTINACIONALNIH KORPORACIJA</b> .....  | 32 |
| <b>3.1. Pojmovno određenje korporativnog građanstva kao temelja strateškog<br/>    pozicioniranja multinacionalnih korporacija</b> ..... | 33 |
| <b>3.2. Uloga korporativnog građanstva u multinacionalnim korporacijama</b> .....  | 37 |
| <b>3.3. Uloga zaposlenika u implementaciji korporativnog građanstva multinacionalnih<br/>    korporacija</b> .....                       | 46 |
| <b>4. ANALIZA SLUČAJA: UTJECAJ KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA U<br/>STRATEŠKOM USMJERENJU ELAN D.O.O.</b> .....                                | 53 |
| <b>4.1. Povijesni razvoj i strateško usmjerenje Elan d.o.o.</b> .....  | 54 |
| <b>4.2. Analiza korporativnog građanstva unutar korporacije Elan d.o.o.</b> .....  | 58 |
| <b>4.3. Doprinos korporativnog građanstva u strateškom usmjerenju Elan d.o.o.</b> .....  | 63 |
| <b>5. ZAKLJUČAK</b> .....  | 68 |
| <b>POPIS IZVORA</b> .....  | 70 |
| <b>POPIS SLIKA</b> .....   | 73 |
| <b>POPIS TABLICA</b> .....   | 74 |
| <b>ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE</b> .....   | 75 |

# 1. UVOD

## 1.1. Područje i cilj rada

Važnost korporativnog građanstva u strateškom usmjerenju multinacionalnih korporacija na primjeru jedne takve organizacije je područje koje se obrađuje u ovom diplomskom radu. Poslovna okolina u kojoj se nalaze multinacionalne korporacije turbulentna je i podložna čestim i naglim promjenama. Promjene koje potiču poslovne subjekte na promptne odluke koje iza sebe ostavljaju prostora za različite ishode, kako pozitivne tako i negativne. Ishodi takvih čestih promjena utječu ne samo na korporacije nego i na čitavu okolinu koju ona okružuje.

Kako bi poslovanje poduzeća bilo održivo kroz duži period, neizostavna komponenta poslovanja kojoj se daje velika pozornost je koncept društveno odgovornog poslovanja. Koncept korporativnog građanstva koji proizlazi iz koncepta korporativne društvene odgovornosti ključan je za strateško pozicioniranje kompanija. Štoviše, nadilazi orijentaciju korporacija da se fokusiraju isključivo na ekonomske ciljeve i interese. Ovaj koncept zadire u moralnu odgovornost korporacija prema čitavom lancu interesno – utjecajnih skupina na koje ista svojim poslovanjem utječe.

Cilj diplomskog rada je razmotriti odgovornosti koje proizlaze iz poslovanja korporacija. Točnije, kako odgovorno i savjesno poslovanje doprinosi strateškom usmjerenju korporacija. Uz pomoć studije slučaja ispitat će se koliko korporacija ulaže u projekte koji donose više dobiti lokalnoj i široj zajednici nego li samoj korporaciji. Nadalje, kako involviranost zaposlenika na svim hijerarhijskim razinama utječe na uspješnije, dugoročno pozicioniranje te jesu li korporacije angažirane isključivo zbog ekonomskih interesa koji proizlaze iz društveno odgovornih projekata.



## **1.2. Izvor i metode prikupljanja podataka**

Izvori podataka kod pisanja teorijskog dijela diplomskog rada su različiti znanstveni članci, stručna literatura domaćih i stranih autora iz područja menadžmenta, međunarodnog menadžmenta, poslovne etike te korporacijske društvene odgovornosti tj. Korporativnog građanstva. Metodološki se pristup sastoji od primarnog i sekundarnog istraživanja. Sekundarni podaci koji su tematski vezani uz diplomski rad. Sekundarni podaci dostupni putem elektronskih baza podataka tj. Objavljena literatura kako je gore već navedeno (udžbenici strane i domaće literature, znanstveni radovi i članci, domaći i međunarodni časopisi). Također, sekundarni podaci vezani uz prošle i sadašnje aktivnosti korporacije Elan d.o.o. na području korporativnog građanstva i društvene odgovornosti. Primarni podaci prikupljeni su uz pomoć strukturiranog intervjua tj. upitnika na kojem se nalaze pitanja otvorenog tipa te neformalnog razgovora sa zaposlenicima korporacije. Na ista pitanja odgovarat će zaposlenici različitih hijerarhijskih razina. Ispitivanjem uz pomoć otvorenih pitanja upotpunit će se teorijski dio te potkrijepiti stavovima i iskustvima koja se javljaju na tržištu.

Kroz anketno istraživanje se nastoji utvrditi položaj korporacije u odnosu na druge konkurente na tržištu vezano za područje korporativnog građanstva, mišljenje da li involviranost zaposlenika utječe na bolju praksu i angažman korporacije prema lokalnoj i široj zajednici. Naposljetku, što korporacija čini drugačije i bolje za društvo i okolinu u kojoj se nalazi te radi li to iz etičkih razloga. Anketni upitnik se sastoji od 13 pitanja otvorenog tipa, a proveo se putem Google obrasca koji je poslan ispitanicima putem elektroničke pošte.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad je koncipiran u pet poglavlja s ciljem boljeg praćenja tematike rada. Uz pet poglavlja nalazi se popis izvora, slika, tablica, životopis kandidatkinje te sažetak s ključnim riječima na hrvatskom i engleskom jeziku.

Prvo poglavlje „Uvod“, kratko uvodi u tematiku, područje i cilj rada. Zatim dio koji se odnosi na izvore i metodu prikupljanja podataka. Na kraju poglavlja nalazi se sadržaj i struktura rada.

Drugi dio se odnosi na sami koncept korporativnog građanstva, njegovo pojmovno određenje i vrste. Također, objašnjava se međuovisnost glavne teme i koncepta društvene odgovornosti korporacija.

Treći se dio bavi ulogom korporativnog građanstva u korporacijama te definiranje korporativnog građanstva kao alata neophodnog za dugoročno, strateško usmjerenje multinacionalnih korporacija. Uz to, bavi se ključnim čimbenikom svake korporacije, a to su zaposlenici.

Četvrto poglavlje se odnosi na analizu slučaja u kojoj se želi dokučiti utjecaj korporativnog građanstva u strateškom usmjerenju multinacionalne korporacije Elan d.o.o. Predstavit će se djelatnost same korporacije. Analizirani su koncept korporativnog građanstva unutar korporacije te doprinos istog u strateškom usmjerenju i održivom poslovanju.

Peto poglavlje donosi zaključak i osvrt autora koji predstavlja kraj diplomskog rada.

## 2. KONCEPT KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA

Građanin, u suvremenome političkom i pravnom značenju, državljanin koji uživa određena prava bez obzira na rasnu, etničku, imovinsku pripadnost, spol, dob i druga svojstva.<sup>1</sup> Društveno biće čija je definicija kroz povijest bila usko vezana i objašnjavana kroz pripadnost određenom teritorijalnom prostoru. Biće koje kasnije različitim aktima dobiva određene slobode i prava. Međutim, danas pojam građanin nadilazi definiciju prava o slobodi koju štiti država te teži vezanosti uz pseudonim dobrog i odgovornog. Korporativan građanin bi prema tome trebala biti osoba, organizacija, institucija itd. čije su aktivnosti poželjne i dobre za širu i lokalnu zajednicu. „Kako korporativno građanstvo postaje imperativ, razni unutarnji i vanjski dionici nastojat će više sudjelovati u raspravama o poslovnoj strategiji i politici.“<sup>2</sup>

S druge strane uz pojam građanin ovdje je riječ o pojmu korporacija. Korporacije su velike organizacije s vrlo složenom organizacijskom strukturom. Unutar njih se nalazi velik broj dionika zbog čega imaju veću dostupnost kapitala u odnosu na manje organizacije i poduzeća. Bez korporacija i njihove veličine danas bi bilo teško zamisliti gospodarski sustav kakvog imamo. One su te koje u kratkom vremenu, zahvaljujući mnogim pojedinačnim ulozima doprinose stvaranju velikih kompanija. Kompanija za čije bi osnivanje i poziciju na tržištu trebao dugi niz godina rada i truda ukoliko bi se pokretao od strane jednog vlasnika ili nekolicine njih. Opseg i obujam djelatnosti prelazi granice lokalnog, fleksibilna je i podložna čestim promjenama.

Korporacije su u suštini organizacije koje zbog obima djelatnosti mogu pravovaljano reagirati na brze i česte promjene zahvaljujući velikom broju sudionika. Korporaciju kao pojam izvrsno su opisali autori Mikić, Orsag, Pološki Vokić, Švaljek u Ekonomskom leksikonu. „Korporacija, jedan od pravnih oblika trgovačkih društava i najrazvijeniji oblik kapitalističkoga poduzeća. To je društvo kapitala koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Ima mnogobrojne prednosti s obzirom na druge pravne oblike trg. društava, jer je uspjela otkloniti sve slabosti ortačkih društava, os. one koje se odnose na rizik.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vidaković Mukić, M. (2015.), *Opći pravni rječnik*, Narodne novine, Zagreb, str. 320.

<sup>2</sup> Georges, A., Romme, L., Barret, F.J. (2010.), *Strategy Formation and Corporate Citizenship: Conversations and Decisions that Matter*, *The Journal of Corporate Citizenship*, 38:93-106.

<sup>3</sup> Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S. (2011.), *Ekonomski Leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, Zagreb, str. 414.

Upravo zbog globalizacije, sve veće prisutnosti korporacija na tržištu, njihovo se shvaćanje koncepta društveno odgovornog poslovanja i korporativnog građanstva koje iz njega proizlazi počinje dublje definirati i prakticirati. Ideja i koncept dobrog korporativnog građanstva (*corporate citizenship*) izražava svijest menadžmenta o obvezi i odgovornosti organizacija za aktivno i ravnopravno uključivanje u rješavanje aktualnih problema društva i u stvaranje boljih uvjeta za život svih građana kako navode autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić.<sup>4</sup>

## 2.1. Pojmovno određenje i vrste korporativnog građanstva

Korporativno građanstvo obuhvaća angažman i investicije poduzeća u zajednicu (npr. putem dobrovoljnog rada, donacija).<sup>5</sup> Radi se o korporacijama koje podupiru različite projekte koji za cilj imaju korist društva tj. lokalne i šire zajednice. Aktivnosti kojima se korporacije bave izvan svoje osnovne (ekonomski orijentirane) djelatnosti. Kako bi se koncept korporativnog građanstva što bolje shvatio i objasnio važno ga je smjestiti u kontekst u kojem se nalazi. Korporativna društvena odgovornost taj je širi kontekst. Obuhvaća četiri koncepta koja pokrivaju čitav djelokrug te u potpunosti zaokružuje tematiku vezanu uz odgovorno poslovanje korporacija. Autori Rahimić i Podrug ovim slijedom navode ta četiri koncepta:

- Korporativna društvena odgovornost (engl. *Corporate Social Responsibility*)
- Korporativno građanstvo
- Održivi razvoj
- Poslovna etika<sup>6</sup>

Također, jedna od definicija koja pokušava precizirati koncept društveno odgovornog poslovanja prema autoru Galbreathu čiji znanstveni članak donose Crane, Matten i Spence u svojoj knjizi o društveno odgovornom poslovanju. Autor iznosi četiri opcije shvaćanja strategije društveno odgovornog poslovanja. One uključuju: strategiju dioničara, altruističnu strategiju, recipročnu strategiju te građansku strategiju.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 573.

<sup>5</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 557.

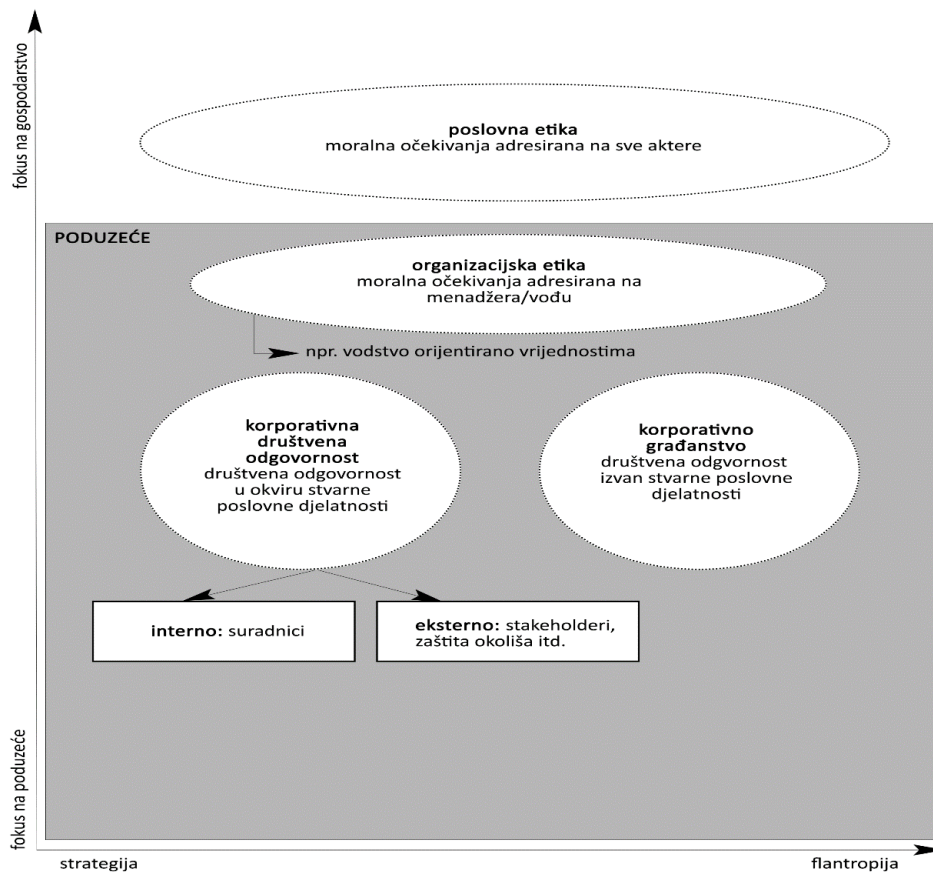
<sup>6</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.) op.cit., str. 555.

<sup>7</sup> Crane, A., Matten, D., Spence, J. L. (2014.), *Corporate Social Responsibility: readings and cases in a global context*, Routledge Taylor & Francis Group, London & New York, str. 474.

Već sada je uočljivo kako je koncept „građanstva“ involviran kod samog definiranja koncepta društveno odgovornog poslovanja. To ukazuje, kako će u radu kasnije i biti detaljnije opisano, da su pojam i definicija korporativnog građanstva i korporativne društvene odgovornosti iznimno isprepleteni, ali u drugu ruku i različiti.

U ovom dijelu će se slijediti definicija i podjele koje su naveli autori Rahimić i Podrug, 2013. te sam koncept društveno odgovornog poslovanja raščlaniti kako bi se odmah na početku počele uviđati „točke razdvajanja“ jednog koncepta od drugog tj. koncepta korporativnog društvenog poslovanja i koncepta korporativnog građanstva.

**Slika 1. Koncept društvene odgovornosti**



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

Kada se govori o ova četiri koncepta neophodno je raščlaniti ih te promatrati kroz dvije dimenzije. Namjeravani angažman i fokus angažmana.<sup>8</sup> Prva se dimenzija usko veže uz strategiju. Strategije poduzeća uglavnom za cilj imaju dobit i ostvarenje cilja koje ima ekonomsku vrijednost. Ipak, uz ekonomske investicije, socijalni angažmani su neophodni u stvaranju bolje slike i reputacije korporacija te superiorne pozicije u odnosu na konkurenciju.

S druge strane se nalazi dobrohotno ponašanje korporacija prema ljudima tj. svim interesno-utjecajnim skupinama na koje ona svojim poslovanjem utječe. Pojam koji objašnjava takvo ponašanje naziva se filantropija. Strategija i filantropija su dva izričaja unutar prve dimenzije točnije dimenzije namjeravanog angažmana.

Druga dimenzija upućuje na fokus angažmana koji razlikuje orijentaciju na korporaciju (organizaciju/mikropolitika) i orijentaciju na gospodarstvo (tržište/makropolitika). Korporativna društvena odgovornost i korporativno građanstvo nalaze se u djelokrugu fokusa

<sup>8</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.) op.cit., str. 555.

poduzeća. Dok je korporativna društvena odgovornost više strateški orijentirana, korporativno se građanstvo okreće ka „filantropskom ili društveno političkom području.“<sup>9</sup>

„Analizirajući koncept korporativnog građanstva, Matten i Crane su identificirali dva konvencionalna pristupa korporativnom građanstvu, a derivirana su iz koncepta korporativne društvene odgovornosti, te su ponudili amplificiranu teorijsku konceptualizaciju korporativnog građanstva.“<sup>10</sup> Dva pristupa koja su naveli su:

- Limitirani koncept korporativnog građanstva
- Koncept korporativnog građanstva ekvivalentan konceptu korporativne društvene odgovornosti

Limitirani ili ograničeni koncept korporativnog građanstva identificira se kao angažman u vidu donacija, volontiranja i ostalih filantropskih aktivnosti koje su usmjerene na mikro razini. Točnije, koncept koji je zastao u granicama lokalne zajednice. „Ograničeni pojam korporacijskog građanstva odnosi se na korporativnu filantropiju kao na strateško usmjerenje (tzv. Strateška filantropija).“<sup>11</sup>

Pojam korporativnog građanstva u ovom konceptu orijentiran je na ono što lokalna zajednica želi i što je lokalno neophodno kako bi korporacija stvorila bolju sliku o vlastitom poslovanju. „Korporativno građanstvo je stoga diskrecijska aktivnost izvan onoga što se očekuje od primarne djelatnosti, izbor da se „nešto vrati“ u zajednicu. Budući da ga samo zajednica „želi“, ovaj oblik građanskog djelovanja je, prema Carrollu, manje važan od ostalih triju kategorija.“<sup>12</sup>

U različitim literaturama ovo je jedan od problema samog definiranja, štoviše, shvaćanja pojma korporativnog građanstva. Pojma koji teži ka tome da probije barijere lokalnog te da ga se ne veže uz aktivnosti koje u pozadini ipak imaju mjerilo u ekonomskoj vrijednosti. Prema mišljenju autora, koncept korporativnog građanstva uključuje četiri lica. Svaki dio je važan te doprinosi ukupnoj cjelini. Kako građani, tako i organizacije trebaju ispunjavati svoje

---

<sup>9</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.) op.cit., str. 557.

<sup>10</sup> Matten, D. i Crane, A. (2005.) Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization, *Academy of Management Review*, 30 (1), str. 166-179.

<sup>11</sup> Podrug, N. (2011.), The Strategic role of managerial stewardship behaviour for achieving corporate citizenship, *Ekonomski pregled*, 62(7-8):404-420.

<sup>12</sup> Carroll, A. B. (1991.) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* (Jul-Aug): str. 39-48., pristupljeno: 09.07.2019.

odgovornosti. U okviru tih odgovornosti korporativno građanstvo ima ekonomsko lice, pravno lice, etičko lice i filantropsko lice.<sup>13</sup>

*Slika 2. Carrolov četverodijelni model korporativne društvene odgovornosti*



**Izvor:** Carroll, A. B. (1991.) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* (Jul-Aug): str. 39-48.

Čovjek kao društveno biće i kao član neke lokalne zajednice treba biti odgovoran za okolinu u kojoj se nalazi. Kao što je npr. odgovoran, brižan, emocionalno povezan sa svojom obitelji, prijateljima, kolegama itd. na isti način treba biti obziran i senzibilan za šire područje koje ga okružuje.

Koncept korporativnog građanstva koji je ekvivalentan konceptu korporativne društvene odgovornosti ima gotovo jednak pristup. Drugo razumijevanje korporativnog građanstva sastoji se od donekle ažurirane definicije koncepta DOP-a bez pokušaja definiranja nove uloge ili odgovornosti za korporaciju.<sup>14</sup>

Isti kut gledanja kako za privatne osobe vrijedi i za organizacije, poduzeća i korporacije. Kao što bi svaki građanin trebao biti obazriv i odgovoran za četiri lica koje navodi autor, na isti način se trebaju ponašati i korporacije. Štoviše, čak i odgovornije jer njihov utjecaj i domet

<sup>13</sup> Carroll, A. B. (1998.), The four faces of corporate citizenship, *Business and Society Review*, 100-101 (1): 1-7.

<sup>14</sup> Crane, A., Matten, D. (2010.), *Business Ethics-Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press Inc., New York, str. 76.



poslovanja daleko više mogu utjecati na okolinu nego li osobno, jedan građanin. Stoga, autori Crane i Matten navode da se od korporativnih građana očekuje:

- Budite profitabilni (nosite vlastitu težinu ili ispunite ekonomske odgovornosti)
- Poštujte zakon (ispunite zakonske odgovornosti)
- Uključite se u etičko ponašanje (budite osjetljivi na etičke odgovornosti)
- Vratite kroz filantropiju (uključite se kroz korporativne doprinose)

Svaka dobra korporacija trebala bi biti dobar građanin. Onaj koji gore navedena četiri termina umije uravnotežiti i iskoristiti na najbolji mogući način. Dakako, to nije jednostavno te u poslovnoj zbilji dolazi do većih prepreka koje znaju ponukati korporacije da je isključivo prvo lice, ono profitabilno, jedino ključno.

Niz literatura tj. autora ne osporava činjenicu važnosti donošenja profita. Međutim, naglašavano je da ako nisu objedinjena navedena četiri aspekta u pitanje se dovodi status korporacije kao dobrog (moralno odgovornog) građanina.

Naposljetku, u jednom od izvora također autori Crane i Matten naglašavaju treću dimenziju korporativnog građanstva, to je, „*prošireni pogled na Korporativno Građanstvo*“.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Crane, A., Matten, D. (2010.), op.cit., str. 76.

**Tablica 1. Tri pogleda korporativnog građanstva<sup>16</sup>**

|                               | <b>Limitirani pogled</b>   | <b>Ekvivalentan pogled</b>                                  | <b>Prošireni pogled</b>   |
|-------------------------------|--|---|---|
| <b>Fokus</b>                  | Filantropija, fokus na projekte, limitiran djelokrug                   | Sva područja DOP-a  | Građanstvo: socijalna, politička i građanska prava                  |
| <b>Glavna grupa dioničara</b> | Lokalna zajednica, zaposlenici   | Širok djelokrug sudionika                                   | Širok spektar građana; društvo u globalu                            |
| <b>Motivacija</b>             | Primarno filantropska, uz to ekonomska gdje je građanstvo „strategija“ | Miješana – ekonomska, legalna, etička, filantropska         | Politička   |
| <b>Moralna utemeljenost</b>   | Recipročnost, tj. „vrati nešto natrag“                                 | Obveza da budeš odgovoran te da izbjegavaš oštetiti društvo | Utemeljenje nije moralno, dolazi poradi promjena u političkoj areni |

*Izvor:* Crane, A., Matten, D. (2010.), Business Ethics-Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford University Press Inc., New York, str. 75.

Prošireni pogled uzima kao polazište pojam „građanstvo“. Sadašnje razumijevanje građanstva koje je dominantno u većini industrijaliziranih društava temelji se na liberalnoj tradiciji, gdje se građanstvo definira kao skup individualnih prava. Slijedeć još uvijek široko prihvaćenu kategorizaciju autora T.H. Marshall iz 1965., liberalno građanstvo obuhvaća tri različita aspekta prava:

- Socijalna prava
- Građanska prava
- Politička prava

Dok je ključni akter za provedbu navedenih prava za građane, vlada.<sup>17</sup> Autori nadalje vodeći debatu vezanu uz korporacije i vladu dolaze do izvrsne teze i zaključka: Složili bi se da korporacije ulaze u okvir građana, ne zato što imaju prava kao „pravi“ građani, nego zbog

<sup>16</sup> Crane, A., Matten, D. (2010.), op.cit., str. 75.

<sup>17</sup> Crane, A., Matten, D. (2010.), op.cit., str. 77.

toga što su moćni javni akteri koji za bolje ili lošije mogu imati značajan utjecaj na ona uistinu stvarna građanska prava. Dakle, korporacije ulaze u arenu građanstva na mjestu gdje tradicionalni vladini akteri počinju propadati kao jedini pandan građanstvu.

Sasvim slično, može se reći da djelomično preuzimaju funkcije u pogledu zaštite, olakšavanja i omogućavanja prava građana. Nekada očekivanja koja su se odnosila isključivo na vladu.<sup>18</sup> Kada se uzme sve u obzir. Dolazi se do činjenica koje vlade diljem svijeta stavljaju u podređeni položaj. Točnije, one ne ostaju jedini akteri koji unaprjeđuju građanska, socijalna i politička prava o čemu i govori dimenzija „proširenog pogleda na Korporativno Građanstvo“.

Mnogo je primjera gdje su vlada i vladine institucije bile primorane probuditi se i zauzeti za prava vlastitih građana. Jedan od takvih primjera je kompanija Shell sa svojom vidljivom ulogom u zauzimanju za prava stanovnika Ogonije, jedne od regija u Nigeriji.<sup>19</sup>

Korporativno građanstvo opisuje korporativnu funkciju upravljanja građanskim pravima pojedinaca.<sup>20</sup> Naposljetku, autori zaokružuju tematiku ovog tzv. proširenog pogleda Korporativnog Građanstva.

Zaključuju da korporacije upravljaju na različite načine. „Što se tiče socijalnih prava, korporacija u suštini ili isporučuje ili ne opskrbljuje pojedince socijalnim uslugama i stoga uglavnom preuzima ulogu pružatelja ili onoga koji ignorira. U slučaju građanskih prava, korporacija ili osposobljava ili ograničava građanska prava, te se stoga može smatrati da pretpostavlja više ulogu koja omogućuje ili onemogućuje. Konačno, u ostvarivanju individualnih političkih prava – korporacija također preuzima ulogu kanaliziranja ili blokiranja.<sup>21</sup>

Korporacije u suštini su slobodne u biranju načina upravljanja. Međutim kako se navodi autor: „Temeljni zahtjev za modernu korporaciju je stvaranje bogatstva za ključne interesno-utjecajne skupine na odgovoran način. Bez odgovornosti nema uspjeha u demokratskom svijetu, jednako kao što je uspjeh *conditio sine qua non* opstanka poduzeća. Zasnivanje upravljanja korporacijom na takvim vrijednostima ima sljedeće postulate: budi etičan, budi odgovoran i budi profitabilan.“<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Crane, A., Matten, D. (2010.), op.cit., str. 77.

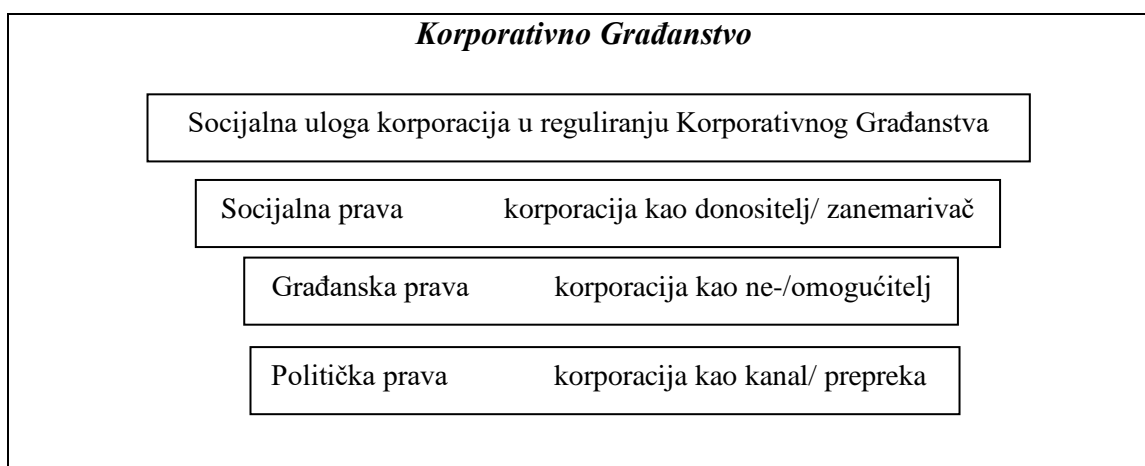
<sup>19</sup> Crane, A., Matten, D. (2010.), op.cit., str. 78.

<sup>20</sup> Crane, A., Matten, D. (2010.), op.cit., str. 78.

<sup>21</sup> Crane, A., Matten, D. (2010.), op.cit., str. 78.

<sup>22</sup> Tipurić, D. (2008.), *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb, str. 31.

**Tablica 2. Prošireni pogled na Korporativno Građanstvo**



*Izvor:* Crane, A., Matten, D. (2010.), *Business Ethics-Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press Inc., New York, str. 79.

## **2.2. Međuovisnost društvene odgovornosti i korporativnog građanstva**

1960. godina je značajna kada se govori o društvu i poslovanju kao i godine koje dolaze iza nje. U tom periodu je na raznim društvenim područjima mnogo toga počelo napredovati i razvijati se. Područje filma, poslovanja, medija, glazbe itd. koja su obilježila ovo stoljeće. „A opet, možda se nije toliko promijenilo kad smo pogledali gotovo nevjerojatan niz korporativnih skandala, računovodstvenih prijevара, izvršne pohlepe, kratkovidnosti i etičkih problema koji su pozdravili otvaranje novog tisućljeća“<sup>23</sup>. Različite industrije koje su bile u svojim začecima počinju se dublje razvijati. Isto tako u segmentu poslovanja korporacija, počeo se javljati termin koji kroz narednih pedeset godina postaje imperativ poslovanja organizacija.

Društvena odgovornost poduzeća, kategorija koja znači ozbiljno razmatranje utjecaja koje djelovanje poduzeće ima na društvo.<sup>24</sup> Logika pojma čiji smisao leži u povećanju dobrobiti kako korporacija tako i društva. Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Waddock, S. (2004.), Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship, *Business and Society Review*, 109(1): 5-42.

<sup>24</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001.), Leksikon menadžmenta, Masmedia d.o.o., Zagreb, str. 88.

<sup>25</sup> Kotler, P., Lee, N. (2009.), *Društveno odgovorno poslovanje*, M.E.P., Zagreb, str. 14.

Uz navedenu definiciju pojma, Kotler i Lee također pišu o bitnom dijelu koji se odnosi na dragovoljnost kod djelovanja tj. angažmana koji se poduzima unutar poslovnih aktivnosti. Upravo je dobrovoljnost korporacija na promicanje dobrovoljnih inicijativa ključna kako bi korporacija zaslužila status, društveno odgovorne.<sup>26</sup>

Korporativna društvena odgovornost se može promatrati kroz dvije dimenzije. Uz pomoć interne i eksterne dimenzije. One obuhvaćaju četiri područja koje pokriva korporativna odgovornost. To su:

- Kapital
- Suradnici
- Društvo
- Okoliš

Interna dimenzija se primarno odnosi na suradnike, i to na: pridobivanje i zadržavanje kvalificiranih suradnika putem aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, poticanje zaštite na radu, prilagođavanje promjenama itd.<sup>27</sup>

Kod eksternih dimenzija riječ je o preuzimanju odgovornosti prema lokalnoj zajednici kao i drugim stakeholderima, odnosno lokalnim, regionalnim ili čak i međunarodnim interesnim grupama.<sup>28</sup>

Kako je navedeno na početku poglavlja, pojava termina društvene odgovornosti smještena je u šezdesete godine. Od tada, sve do devedesetih godina, nemalo korporacija, organizacija, institucija itd. profitno i neprofitno orijentiranih sve dublje sazrijeva u ideji o društveno odgovornom poslovanju. Također se i sam pojam DOP-a počinje terminološki razvijati i ispreplitati s nizom srodnih, ali ne istih termina. Neki od njih su:

- Korporativno građanstvo
- Korporativna reputacija
- Korporativna odgovornost
- Korporativni društveni odnosi itd.

---

<sup>26</sup> Kotler, P., Lee, N. (2009.) op.cit., str. 15.

<sup>27</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.) op.cit., str. 557.

<sup>28</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.) op.cit., str. 557.

Iako se radi o terminima koji su za sebe odvojeni svjetovi, autorica iznosi da je njihova kohezija zastupljena toliko da pred znanstvenike stavlja veliki problem, a taj je, kako točno definirati gore spominjane pojmove.<sup>29</sup>

Dobra praksa korporativnog građanstva/dobre prakse upravljanja je teško znanstveno utvrditi. Ono što treba učiniti i općenito kakve stvari trebaju biti, zapravo je prilično očito. Čini se da je ključan problem ustvari prevođenje onoga što znamo u praksu. Mnogo je prakse u svijetu isto ili gore od onoga što je bilo u ranim danima razvoja modernog poslovanja, dijelom zato što su sile globalizacije i prisutni rast korporativne moći stvorile pomične centre moći i utjecaj u svijetu. Po samoj svojoj prirodi, moć se eksplicitno fokusirala na ono što Frederick naziva (a Waddock opisuje u svojem znanstvenom članku) ekonomiziranje i moć preuveličavanja, radije nego li civilizacijske, relacijski orijentirane pritiske koji dolaze iz civilnog društva.<sup>30</sup>

Odstupa se od početnog shvaćanja da se „učini nešto dobro kako bi se ostavio dobar dojam.“<sup>31</sup> Tada se govorilo uglavnom o mjerljivim pokazateljima ulaganja u društvo čiji je cilj u suštini bila bolja slika i reputacije organizacije. Neke od takvih „tradicionalnih ciljeva“, ekonomski mjerljivih izdvajaju Sikavica, Bahtijarević – Šiber te Pološki – Vokić.

Kako ne bi došlo do zabune, ciljevi koji su prikazani u tablici 1. u knjizi „Temelji menadžmenta“ gore navedenih autora korišteni su u drugačijem kontekstu u svrhu objašnjavanja društvene odgovornosti. Dakle, nije cilj prikazati ih s negativnom konotacijom. Svrha njihovog navođenja je prikazati da su uz te ciljeve, ciljevi korporativnog građanstva i DOP-a kroz godine nadišli mjerljivost te prešli u nemjerljive sfere emocionalne povezanosti, etičnosti, moralnosti itd.

---

<sup>29</sup> Waddock, S. (2004.), *Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship*, *Business and Society Review*, 109(1): 5-42.

<sup>30</sup> Waddock, S. (2004.), *Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship*, *Business and Society Review*, 109(1): 5-42. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x>, pristupljeno: 28.06.2019.

<sup>31</sup> Kotler, P., Lee, N. (2009.), *Društveno odgovorno poslovanje*, M.E.P., Zagreb, str. 20.

**Tablica 3.** Primjeri ciljeva<sup>32</sup>

| Društvena odgovornost   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• postotak profita koji se ulaže u dobrotvorne svrhe</li><li>• broj akcija koje je organizacija poduzela godišnje u cilju zaštite okoliša</li><li>• broj akcija koje je organizacija poduzela godišnje u cilju razvoja svoje društvene sredine</li><li>• broj proizvoda s ekološkim znakom</li><li>• broj različitih oblika pomoći zaposlenicima u teškim situacijama</li></ul> |

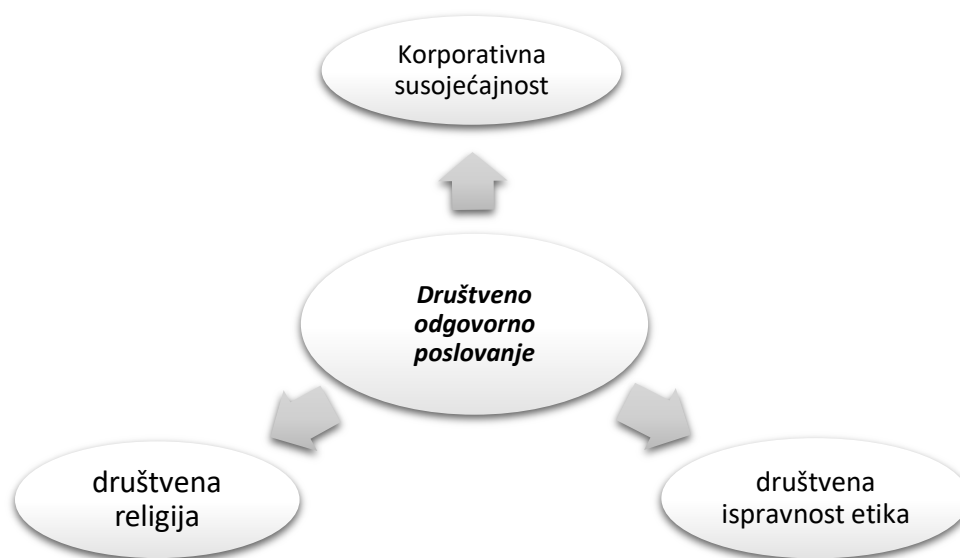
*Izvor:* Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb

Spoznaja da postizanje što veće ekonomske vrijednosti i profita za korporacije nije jedini, isključivi i relevantni smisao poslovanja, koncept DOP-a kao da se iz zone sumraka (sporog prihvatanja) prebacio u općeprihvaćen koncept. Koncept na kojeg se nadgradio niz novih termina. Godine koje su prolazile počele su oblikovati okvir društveno odgovornog poslovanja koje je opisao Frederick, a iznosi ga Waddock u članku. Ilustrirao je kako su se iz koncepta DOP-a razvili: korporativno građanstvo, odgovornost, ugled i odnosi u sadašnjoj eri.<sup>33</sup> Referencirajući se na znanstveni članak autorice Waddock, ilustrativno će se prikazati kako je Fredrick sam koncept DOP-a vrlo jednostavno analizirao kroz četiri dimenzije.

<sup>32</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 158.

<sup>33</sup> Waddock, S. (2004.), Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship, *Business and Society Review*, 109(1): 5-42. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x>, pristupljeno: 28.06.2019.

*Slika 3. Ključni pojmovi/Konkurentske ideje u razvoju korporativnog građanstva<sup>34</sup>*



*Izvor:* Waddock, S. (2004.), Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship, *Business and Society Review*, 109(1): 6. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x>, pristupljeno: 28.06.2019.

Niz termina koji su okrenuti ka društvu kao prioritetu se pojavljuju ovakvim priznavanjem koncepta DOP-a. Ovo bi se moglo sažeti u jednoj jednostavnoj rečenici koja otvara krug u kojoj vlada briga, suosjećanje, odanost, povezanost, pripadnost itd. „Sve, dakle, što želite da ljudi vama čine, činite i vi njima.“<sup>35</sup> Što bi se objasnilo, da ako se koristi određena strategija, provode aktivnosti, privređuje, pomaže itd. neka to bude moralno odgovorno te u većoj ili manjoj mjeri, poželjno svima na koje takav određeni pothvat ili ponašanje ima utjecaj.

Kroz ovakav se pristup, 90-ih godina ide korak dalje u društvenoj odgovornosti. Društveno odgovorno poslovanje koje se do tad tradicionalno interpretiralo kroz tzv. socijalna ulaganja u okolinu sada širi vidike te uz socijalna ulaganja dodaje „odgovorne poslovne prakse.“<sup>36</sup>

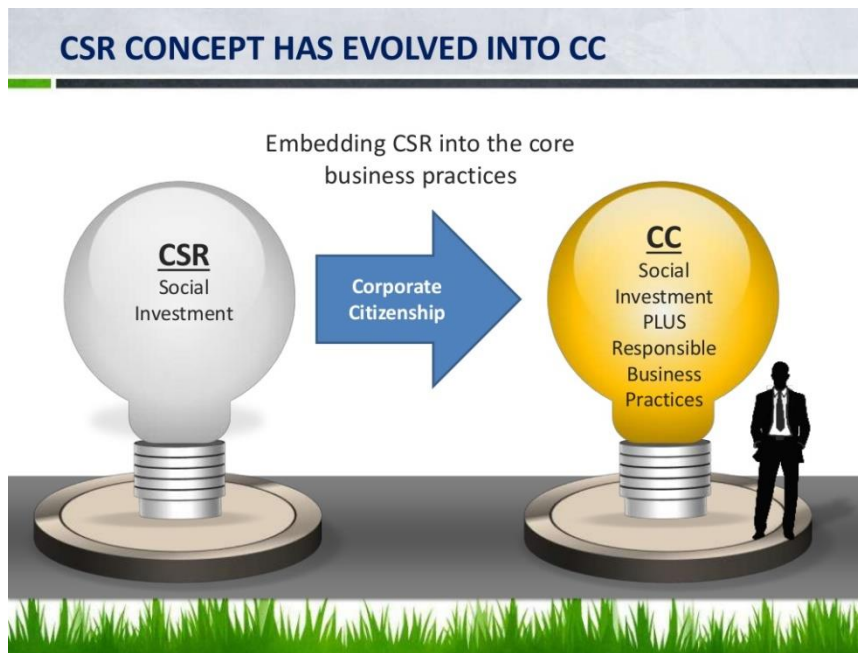
<sup>34</sup> Waddock, S. (2004.), op. cit., str. 6., pristupljeno: 28.06.2019.

<sup>35</sup> Biblija (2018.), *Evandjelje po Mateju, (Mt 7, 12)*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, str. 1155.

<sup>36</sup> LinkedIn, <https://www.slideshare.net/jeromesoldevilla/corporate-citizenship-24211411>, pristupljeno: 27.06.2019.



**Slika 4.** Evolucija DOP-a u konceptu korporativnog građanstva



*Izvor:* LinkedIn, <https://www.slideshare.net/jeromesoldevilla/corporate-citizenship-24211411>, (preuzeto 27.06.2019)

Koncept društveno odgovornog poslovanja, kao što je prikazano na gornjoj slici pretače svoju suštinu u koncept korporativnog građanstva. Podupire ga jer iz njega je ovaj „noviji“ koncept i nastao. Fundament korporativnog građanstva se nalazi u konceptu društveno odgovornog poslovanja. Upravo se kroz kronologiju koja je navedena prije prikazuje kronologija razvoja koncepta korporativnog građanstva. Njihova međuovisnost se upravo krije u tome. Slično kao koncept DOP-a, korporativno građanstvo je podijeljeno u dvije dimenzije.

Kako navode Coxen, Van der Vaart i Stander, a Diedericks definira: Korporativno građanstvo se sastoji od dvije dimenzije, interpersonalne orijentacije i organizacijske orijentacije. Interpersonalna orijentacija odnosi se na spremnost zaposlenika da pruže pomoć suradnicima, dok se organizacijska orijentacija odnosi na spremnost zaposlenika da u ime organizacije ulože dodatne napore.<sup>37</sup>

Gore navedeno se ogleda u poželjnom ponašanju zaposlenika jednih prema drugima, te zaposlenika prema organizaciji. Što je poželjno ponašanje? Pitanje koje je opisao Organ, a navodi se u znanstvenom članku autora Cetin i Güney u kojem se objašnjava korporativno

<sup>37</sup> Coxen, L., Van der Vaart, L., i Stander, M.W. (2016.), Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1): 1-13. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.136> (pristupljeno 27.06.2019.)

građansko ponašanje u odnosu s organizacijskom kulturom. On je postavio najčešću klasifikaciju modela poželjnog (građanskog) ponašanja, a odnosi se na:

- Nesebičnost
- Savjesnost
- Velikodušnost
- Uljudnost
- Građanska vrlina<sup>38</sup>

Nadalje, trostruki temelj korporativnog građanstva objašnjava dosege koje ono obuhvaća. Poslovno načelo koje promiče interese poduzeća uz razvoj zajednica, održivost okoliša i poboljšanje kvalitete života.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Cetin, S.S, Guney, S. (2017.), Role of Culture on the Relationship between Trust, Commitment and Corporate Citizenship, *Journal Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 59: 118-135.

<sup>39</sup> LinkedIn, <https://www.slideshare.net/jeromesoldevilla/corporate-citizenship-24211411>, pristupljeno: 28.06.2019.

Slika koja prikazuje što koncept korporativnog građanstva obuhvaća tj. na kojim temeljima se prema mišljenju autora ono izgrađuje i implementira u korporacijama.

**Slika 5.** Korporativna društvena odgovornost i korporativno građanstvo (*The tripple bottom line*).<sup>40</sup>



*Izvor:* LinkedIn, <https://www.slideshare.net/jeromesoldevilla/corporate-citizenship-24211411>, pristupljeno: 28.06.2019.

Ipak, mnogi autori, gore navedene činjenice dovode u pitanje. Točnije, vode se različite debate o definiranju korporativnog građanstva. Upravo zato što izvire iz koncepta DOP-a. Od ranih 90-ih primjećuje se značajan zaokret u području definiranja DOP-a nasuprot korporativnom građanstvu. Posebno kompanije koje su se suočile s napadima i kritikama javnosti, poput Microsofta i ExxonMobil, usvajaju ovu terminologiju, evocirajući ideju korporacija kao dobrih susjeda, rame uz rame s ostalim sugrađanima, upotpunjujući njihovo pravo mjesto u društvu. Dok je ova terminologija (Korporativnog građanstva) bila primarno poslovno interpretirana te nije predstavljala više od ponovnog označavanja DOP-a prema mišljenju autora Matten i Crane, daljnja akademska debata o korporativnom građanstvu se fokusirala na podcrtavanje političke prirode DOP-a prema autorima Crane, Matten i Spence.<sup>41</sup> Na primjer, mnogo društveno odgovornih aktivnosti kompanija danas, poput globalne borbe

<sup>40</sup> LinkedIn, <https://www.slideshare.net/jeromesoldevilla/corporate-citizenship-24211411>, pristupljeno: 28.06.2019.

<sup>41</sup> Crane, A., Matten, D., Spence, J. L. (2014.), *Corporate Social Responsibility: readings and cases in a global context*, Routledge Taylor & Francis Group, London & New York, str. 69-70.

protiv HIV/AIDS ili odgovorne forme oglašavanja, se provode u bliskoj korelaciji s političkim akterima kao što su vladine organizacije, nevladine organizacije itd.<sup>42</sup>

### **2.3. Filantropska odgovornost korporativnog građanstva**

„Filantropija“ (grč. *Filos* – prijatelj, *anthropos* – čovjek) znači čovjekoljublje, dobrotvornost. U nekim se izvorima navodi da dolazi od grčke riječi *filein*, što znači ljubiti i *anthropos*, što znači čovjek. U svakom slučaju, odnosi se na aktivnosti i snage koje potiču dobrobit ljudi.<sup>43</sup>

Filantropija je kroz dugi niz godina točnije povijest prisutna u različitim kulturama i dijelovima svijeta. Ustvari, ona je tamo gdje su i ljudi. Smisao filantropije se krije u dobrohotnosti, suosjećanju, odgovornosti i nastojanju da se pomogne okolini. Bilo da su ta okolina djeca, stariji, životinje, okoliš, siromašni, beskućnici, poduzeća, korporacije itd. Fundament filantropije je u suštini da različita ulaganja od strane različitih interesno – utjecajnih skupina za cilj imaju „doprinos općem dobru zajednice, društva ili pojedinaca.“<sup>44</sup>

U samoj naravi termina filantropije autori Bebek i Kolumbić objašnjavaju ključan moment logike filantropa koji se odnosi na dobrohotnost: „Dobrohotnost u poslovnom kontekstu znači vrlinu kojom se svima želi dobro. Svaki se posao pokreće u dobroj namjeri, u očitovanju plemenitih vrlina kojima se omogućuje blagostanje svima. Iz takvih potreba, iz potreba da se svima omogući blagostanje i ugodan život, slijede akcije koje će dati prilike za rad i probitak. Htjeti dobro sebi, mora u etičnom poslovanju postati htijenje dobroga svima drugima.“<sup>45</sup>

Također je poželjno da se koncept korporativnog građanstva ogleda u dobrohotnoj praksi poslovanja svih sudionika u lancu poslovanja. Nevezano i odvojeno od hijerarhijske razine, statusa, moći, obrazovanja, religije i ostalih čimbenika po kojima se ljudi razlikuju. Ovakve teze sažela je i Podrug u članku koji se bavi ulogom ponašanja tj. upravljanja menadžera koje se ogleda u postizanju ciljeva na području korporativnog građanstva. Stoga navodi da se: Korporativno građanstvo definira kao uspostava i upravljanje utjecajem tvrtke za društvo tako da se „koristi“ za tvrtku i društvo ostvare u isto vrijeme. De facto korporativno građanstvo predstavlja odgovornost za društveno djelovanje i djelovanje u lokalnoj zajednici, što dugoročno utječe na ugled i poslovne rezultate, čime se osigurava dodatni poticaj za daljnje aktivnosti. Temeljni postulat teorije o upravljanju je da menadžeri uvijek djeluju na takav

---

<sup>42</sup> Crane, A., Matten, D., Spence, J. L. (2014.) op.cit., str. 70.

<sup>43</sup> Slagalice (2017.), *Individualna i korporativna filantropija u Hrvatskoj*, Zaklada za razvoj lokalne zajednice, Osijek, str.7.

<sup>44</sup> Slagalice (2017.), op.cit., str. 7.

<sup>45</sup> Bebek, B., Kolumbić, A. (2000.), *Poslovna Etika*, Sinergija, Zagreb, str. 51.

način da maksimiziraju interese poduzeća, a suvremeno poslovno okruženje prisiljava upravljanje prema etički odgovornom, inovativnom, ali profitabilnom poslovanju. Stoga se pretpostavlja strateška uloga upravljačkog ponašanja kao potpore ostvarenju korporativnog građanstva.<sup>46</sup>

Pristup filantropije često se vezao uz milosrđe i karitativno djelovanje koje se povezuje s onima koji su religiozni (često npr. Institucije poput Crkve, Crvenog križa itd.). Ipak kako se navodi u knjizi autora Wankel, pristup filantropije se razlikuje od milosrđa u naglasku na rješavanju uzroka umjesto simptoma problema.<sup>47</sup>

Međutim filantropija je kroz dugi niz godina nadmašila osnovnu „definiciju“ tj. osnovnu ulogu koja je podrazumijevala izdvajanja u zajednicu. Danas, filantropija dobiva mnogo šire značenje te označava aktivnosti kojima se rješavaju određeni društveni problemi. Nadilazi sliku koja se ogledala samo u donacijama i materijalnim izdacima npr, financijski superiornih aktera prema onim inferiornijima (siromašnjima).

S obzirom na to da se sam termin toliko razvio i „pustio korijene“ u privatnom, javnom, poslovnom i ostalim sektorima zatim u međuljudskim odnosima, komunikaciji itd. nikako se ne može reći da ovakva filozofija i logika razmišljanja ne doprinosi unaprjeđenju bilo kakvog sustava u kojem sudjeluje ljudsko biće – čovjek.

Prema podijeli autora, „razlikujemo individualnu i korporativnu filantropiju. *Individualna filantropija* primarno označava pojedinačne akcije ili izdvajanja građana i građanki za opće dobro, dok *korporativna filantropija* predstavlja pojedinačne akcije ili izdvajanja od strane poslovnog sektora u iste svrhe.“<sup>48</sup>

Nadalje, pojam korporativne filantropije dijeli se na dvije funkcionalne kategorije: kao općenita i usmjerena korporativna filantropija kako objašnjavaju Jalšenjak i Krkač. Autori objašnjavaju da se *općenita korporativna filantropija* zbiva kada kompanija koja poduzima filantropsko djelovanje nije usmjerena na neki segment društva koji bi joj bio poslovno zanimljiv ili kada ne djeluje filantropski iz strateških razloga. S druge strane, govori se o

---

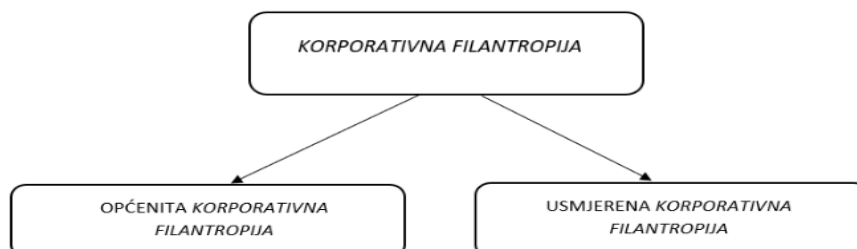
<sup>46</sup> Podrug, N. (2011.), The strategic role of managerial stewardship behaviour for achieving corporate citizenship, *Ekonomski pregled*, 62(7-8): 404-420.

<sup>47</sup> Wankel, C. (2008.), *21st Century Management, a Reference Handbook*, SAGE Publications, Ltd., London, str. 510.

<sup>48</sup> Slagalica (2017.), *Individualna i korporativna filantropija u Hrvatskoj*, Zaklada za razvoj lokalne zajednice, Osijek, str. 7.

usmjerenoj korporativnoj filantropiji gdje određena filantropska aktivnost pomaže nekom segmentu koji je kompaniji ciljna skupina poslovanja ili s kojom kompanija želi biti povezana.<sup>49</sup>

**Slika 6.** Podjela Korporativne Filantropije<sup>50</sup>



**Izvor:** Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016.), *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, MATE, Zagreb, str. 327.

Prema navedenim terminima i podjelama može se kazati kako korporacije u svojoj slobodi mogu odlučivati o motivima vlastitog dobrohotnog ponašanja. Međutim, korporativno građanstvo i njegova odgovornost leži u tome da bilo koji izraz dobrotvorstva ne treba isključivo biti strateški osmišljen, ekonomski mjerljiv i ekonomski isplativ za korporacije. Poseže se ovdje za odgovornim korporativnim ponašanjem koje uključuje kako mikro tako i makro okolinu korporacije. Objasniti će sažeto autori na temelju istraživanja provedenog u Republici Hrvatskoj da se filantropija (dobročinstvo) pojavljuje u djelovanju različitih organizacija civilnog društva (npr. zaklada), ali i drugih institucija iz ostalih sektora (javnog i poslovnog sektora), koji izdvajaju financijske, materijalne i druge nematerijalne resurse (iskustvo, znanje, vještine i vrijeme) za određene akcije pomoći rješavanju društvenih problema. No, filantropija je i neplanirano i spontano djelovanje pojedinaca i grupa koji pomažu svojim bližnjima, ali i nepoznatima, potaknuti unutarnjim osobnim vrijednostima te kroz takvo djelovanje iskazuju svoju brigu za druge i društvo u cjelini, a kako bi se utjecalo na opću dobrobit.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016.), *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, MATE, Zagreb, str. 327.

<sup>50</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016.), op.cit., str. 327.

<sup>51</sup> Slagalica (2017.), *Individualna i korporativna filantropija u Hrvatskoj*, Zaklada za razvoj lokalne zajednice, Osijek, str. 7.

Važnost i odgovornost korporativnog građanstva prerasla je dakle iz tradicionalnih okvira kako je već rečeno u nove okvire maksimizacije bogatstva za pojedince i zajednicu. Velik imperativ nije više „Što je poslovni cilj?“, „Kolika je ekonomska vrijednost, zarada, prihodi itd.?“, nego način na koji će se doći do poslovnog cilja, prihoda, reputacije, moći itd. Neminovno je da korporacije u svojoj suštini i biti jesu te koje prije svega trebaju biti profitabilne. Ipak, vrijeme u kojem živimo pokazuje kako korporacije ulažu velike napore u to da postavljaju pitanje:

*» Na koji način (poželjan – odgovoran) će se postići određeni poslovni ciljevi? «*

Sažeto je opisano također u knjizi „Međunarodni menadžment“ autorica Rahimić i Podrug. Činjenica je da veća društvena odgovornost pridonosi većem ugledu, a veći ugled pridonosi većim finansijskim rezultatima korporacije. Ili, drugačije gledano, ignoriranje društvene odgovornosti i poslovne etike povećava mogućnost pojave negativnih reakcija, skandala i nepovjerenja.<sup>52</sup> Tradicionalna se pogledi na filantropiju zbog razvoja i praksi u poslovanju počinje razlikovati od novih te razvijati u novom smjeru. Činjenica kako gore autori navode potiče korporacije na iskorake u shvaćanju koncepta društvene odgovornosti, u ovom slučaju i korporativnog građanstva. U tablici 2, navedene su neke od ključnih točaka po kojima se stari i novi pristup shvaćanja i provođenja filantropije razlikuju.

---

<sup>52</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 563.

**Slika 7. Nove granice paradigme filantropije<sup>53</sup>**

| <b>FILANTROPIJA = „PRUŽANJE PRIVATNIH RESURSA ZA DRUŠTVENE ILI EKOLOŠKE SVRHE.“</b> |  |
|---|--|
| <b>TRADICIONALNA FILANTROPIJA</b>   | <b>NOVI PREDSTAVNICI FILANTROPIJE</b>        |
| ZAKLADE, POJEDINCI  | Individualni i institucionalni investitori   |
| OPERATIVNI PRIHOD   | Investicijski kapital                        |
| STIPENDIJE  | Raznoliki financijski alati/kapitalne tranše |
| NEPROFITNO  | Neprofitno + društveni pothvati              |
| DRUŠTVENI POVRAT ULAGANJA   | Društveni + financijski povrat               |
| OGRANIČENA MOĆ  | Proširena moć                                |
| FOKUS NA UČINAK   | Fokus na ishod/mjerljivost                   |

**Izvor:** Salamon, Lester M. (2014.), *Leverage for good: an introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*, Oxford University Press, New York, str. 6.

Ovdje se također možemo nadovezati na Carollovu podjelu tj. piramidu društvene odgovornosti o kojoj je bilo riječi u prvom poglavlju (Slika 2.). Prema riječima istog autora moglo bi se reći da je posljednja, filantropska razina, svojevrsna „glazura“ na društvenoj odgovornosti poslovanja.<sup>54</sup> Za svaku razinu piramide prema autoru Letica navedena su određena etička pravila. Što se tiče dobročinstva pravila su sljedeća:

- Važno je poslovati na način koji je u skladu s filantropskim i donacijskim očekivanjima društva.
- Važno je pomagati umjetnost i primijenjenu umjetnost.
- Važno je da menadžeri i zaposlenici sudjeluju u dobrovoljnim i dobrotvornim aktivnostima u lokalnoj zajednici.
- Važno je pomagati privatnim i javnim obrazovnim institucijama.
- Važno je pomagati kvaliteti života zajednice.<sup>55</sup>

„Pojmovi koji su također povezani uz korporativnu filantropiju su sponzorstva i donacije. Donacije su povremene ili redovite uplate kojima fizičke ili pravne osobe dobrovoljno daju novac, odnosno pružaju usluge ili daju proizvode bez naplate.“<sup>56</sup>

Važno je istaknuti što i autori navode da je razlika između donacije i sponzorstva u tome što je sponzorstvo zapravo naknada za neku protučinidbu, a u biti je to plaćanje naknade za promidžbu.<sup>57</sup>

<sup>53</sup> Salamon, Lester M. (2014.), *Leverage for good: an introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*, Oxford University Press, New York, str. 6.

<sup>54</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016.), op.cit., str. 326.

<sup>55</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016.), op.cit., str. 326.

<sup>56</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016.), op.cit., str. 328.



Filantropski pogled na koncept korporativnog građanstva poneki smatraju beskorisnim ili neostvarivim u poslovnom svijetu gdje je prioritet novac. Međutim „glazura“ piramide (Slika 2) tzv. „Budi dobar korporativni građanin“ realizira se već unutar svakodnevnog poslovanja korporacija. Bilo da se govori o međuljudskim odnosima između zaposlenika koji rade zajedno ili dobrotvornost kolega jednih prema drugima iako ne dijele ista ili slična zaduženja i odgovornosti. Uzmimo za primjer, mlađa osoba koja će pomoći starijoj spremačici u nekom fizički težem poslu, referent online prodaje koji pomaže dostavljaču u nošenju paketa koje ovaj dalje razvozi, voditelj koji nije mentor novom radniku, ali u situaciji u kojoj ga zatiče svojim iskustvom novomu priskače u pomoć itd. Niz događaja koji se javljaju u svakodnevnom poslovnom procesu. Unutar istog zaposlenici mogu pokazati jesu li korporativni građani. Ako je kultura unutar korporacije takva, praksa vodi ka tome da se uz pomoć investicija i ulaganja od strane korporacija može dalje napraviti mnogo za lokalnu te naposljetku i širu zajednicu. Ovakav pristup dodatno objašnjavaju autori Carroll i Schwartz.

Osim mogućih nesporazuma koji su svojstveni upotrebi piramide (Slika 2.), Carrollova uporaba "filantropske / diskrecijske" kategorije može biti zbunjujuća i može se nekome smatrati nepotrebnom. Carroll priznaje da u stvari može biti "netočan" ili "pogrešan naziv" nazvati takve aktivnosti "odgovornostima" zbog njihove dobrovoljne ili diskrecijske prirode. Drugi se slažu da se filantropija ne može smatrati samo odgovornošću. U tom smislu, filantropija se ne smatra dužnošću ili društvenom odgovornosti poslovanja (tj. Očekivani čin temeljen na onome na što bi mogli smatrati "savršenu" dužnost), *ali nešto što je samo poželjno ili izvan onoga što zahtijeva dužnost.*

Mnoge su nesuglasice i preklapanja u teoriji između filantropije i etike. Također, velik broj autora spori oko odjeljivanja što je filantropski pristup, a da nema veze s etikom. „Novi model predlaže da bi takvu kategoriju, ako se vjeruje da postoji, bolje podvesti pod etičke i / ili ekonomske odgovornosti. Centralni razlozi za to su da je, prvo, ponekad teško razlikovati „filantropske“ i „etičke“ aktivnosti i na teorijskoj i na praktičnoj razini, i drugo, filantropske aktivnosti mogu se jednostavno temeljiti na ekonomskim interesima.“<sup>58</sup> Na primjer, Shaw i Post tvrde a prenose Crane, Matten i Spance da pravilo utilitarizma podržava korporativnu filantropiju kao sredstvo poštivanja „pravila“ koje maksimizira javno dobro. U tom smislu,

---

<sup>57</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016.), op.cit., str. 328.

<sup>58</sup> Crane, A., Matten, D., Spance, J. L. (2014.), *Corporate Social Responsibility: readings and cases in a global context*, Routledge Taylor & Francis Group, London & New York, str 107.

moglo bi se tvrditi da su filantropske aktivnosti jednostavno primjer etički motivirane aktivnosti.<sup>59</sup>

Unatoč mnogo polemika vezanih uz filantropiju, točnije uz definiranje i praksu iste velik je značaj koji ostavlja logika i praksa filantropa. Ona se ogleda u mnogo situacija. Situacije koje su vezane uz privatne sfere, javne i poslovne. Ogleda se kroz donacije, volonterstvo, moralne akcije, akcije za javno dobro itd. Ono što je ključno je cilj koji se ostvaruje, a taj je, boljitak zajednice i okoline. Teza ili moto da „Svijet može biti bolji – Filantropija kao moralna akcija“<sup>60</sup>

**Slika 8.** *Svijet može biti bolji*<sup>61</sup>

- 
- Filantropija je primarno sredstvo koje ljudi koriste za provedbu svoje moralne imaginacije i za oblikovanje i unapređenje moralne agende našeg društva
  - Filantropija je dobrovoljno intervenirati u tuđe živote za njihovu dobrobit, učiniti im dobro i unaprijediti javno dobro, i na taj način filantropsko djelovanje je prirodno moralno

*Izvor:* Payton, R. L., Moody, M. P. (2008.), *Understanding Philanthropy – its meaning and mission*, Indiana University Press, Bloomington, str. 96.

Tome se stremi ponajviše u privatnom okruženju, gdje se suosjeća s okolinom u čijem smo okruženju. Međutim, korporativno građanstvo se u ovom kontekstu izvrsno može iskoristiti. Na samom početku rada pisalo se o tome kako ako promijenimo kut gledanja možemo i na ovom području u korporacijama vidjeti izvrsnu priliku kako doprinijeti zajednici. Osobe, kao individue mogu mnogo pomoći u lokalnom djelovanju. Dok s druge strane, korporacije mogu biti masivniji alat u provođenju i unaprjeđenju lokalne zajednice. Zašto je kod korporacija to teže izvesti i shvatiti? Jer upravo su one te koje pokreću tržište i oko kojih se ugl. većina fokusira na novac i profit. Ipak, pobornici i zagovaratelji filozofije suosjećanja prema internoj i eksternoj okolini upravo ovdje vidi potencijal za napredovanje i pomoć onima kojima je to najpotrebnije.

Biti leže u tome da se ne pravi razlika kada se govori kome je potrebna pomoć u bilo kojem pogledu. Suština kohezije korporativnog građanstva i filantropije je ne birati kome pomoći, nego pomagati svakomu na bilo koji način kako bi se poboljšalo i pridonijelo napretku radnog

---

<sup>59</sup> Crane, A., Matten, D., Spance, J. L. (2014.), op.cit., str 107.

<sup>60</sup> Payton, R. L., Moody, M. P. (2008.), *Understanding Philanthropy – its meaning and mission*, Indiana University Press, Bloomington, str. 96.

<sup>61</sup> Payton, R. L., Moody, M. P. (2008.), op.cit., str. 96.

okruženja i lokalne zajednice. Najveću ulogu ovdje upravo ima logika filantropa jer krajnja ideja i motivator na angažman je „*Moral*“.

*Slika 9. Definiranje obilježja triju sektora društva*<sup>62</sup>

| <b>Sektor</b>       | <b>Način</b>    | <b>Ishod/Cilj</b> | <b>Krajnja ideja/pokretač</b> |
|---------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Vlada</b>        | Javni akteri    | Javna dobra       | Moć/Snaga                     |
| <b>Poslovanje</b>   | Privatni akteri | Privatna dobra    | Bogatstvo                     |
| <b>Filantropija</b> | Privatni akteri | Javna dobra       | Moralnost                     |

*Izvor:* Payton, R. L., Moody, M. P. (2008.), *Understanding Philanthropy – its meaning and mission*, Indiana University Press, Bloomington, str. 49.

<sup>62</sup> Payton, R. L., Moody, M. P. (2008.), *Understanding Philanthropy – its meaning and mission*, Indiana University Press, Bloomington, str. 49.

### **3. KORPORATIVNO GRAĐANSTVO I STRATEŠKO USMJERENJE MULTINACIONALNIH KORPORACIJA**

Poslovanje u današnjem svijetu napustilo je okvire lokalnog i nacionalnog te se okrenulo ka globalnom točnije internacionalnom tržištu. Takvo poslovanje prema autorima Rahimić i Podrug označuje proces širenja poslovanja u druge zemlje, a može se realizirati na različite načine. U prošlosti se najčešće kao strateški cilj internacionalizacije navodilo povećanje prodaje. Međutim, strateški ciljevi odnosno motivi za internacionalizaciju znatno su više složeni i heterogeni. Ovo poglavlje pokušava objasniti zašto su neke korporacije naprednije od drugih? Zašto su neke fleksibilnije, agilnije, „sposobnije“ od drugih, a imaju „naizgled slične sposobnosti?“<sup>63</sup>

Dobra strategija koja dugoročno osigurava korporaciji bolji položaj na tržištu ključna je za multinacionalno tržište. Velik je broj čimbenika pod čijim utjecajem korporacije donose velik broj odluka i ciljeva kako bi ostvarile konkurentsku prednost te bili vođe na tržištu. Način kako dostići cilj koji je zadan ključan je moment. Način tj. ponašanje, aktivnosti, strategija kojom se želi postići rezultat stavlja velik izazov pred vlasnike i menadžment. Upravo jer u načinu ostvarivanja ciljeva nalazi se ključ uspjeha. O tomu ovisi hoćemo li na tržištu biti vođe ili sljedbenici, prihvaćeni ili odbijeni. Odabir strategije i ponašanja dovodi do odgovora na prethodna pitanja.

Korporacije moraju biti inovativne, fleksibilne, općeprihvaćene od strane okoline i tržišta u kojem posluju. One se moraju izdici iz konteksta lokalnog te poslovati na takav način da svoja znanja, resurse i odgovornosti dijele na odgovoran, moralan i etičan način. Prihvaćenost, involviranost i angažman u zajednicu u kojoj posluju temelj je u provođenju strategija i dugoročnog usmjerenja korporacije.

---

<sup>63</sup> Thakor, Anjan V. (2000.), *Kako postati bolji stvaralac vrijednosti*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, MATE d.o.o., Zagreb, str.1.

### 3.1. Pojmovno određenje korporativnog građanstva kao temelja strateškog pozicioniranja multinacionalnih korporacija

„Glavni cilj strateškog menadžmenta poslovanja je razumjeti zašto neke organizacije djeluju bolje od drugih.“<sup>64</sup> Zašto neke korporacije neprestano šire poslovanje te se ne spotiču niti onda kada se nalaze u suviše ubrzanoj, dinamičnoj i nepredvidivoj okolini? Zašto neke korporacije kupci preferiraju više od konkurenata i zašto su klijenti nekima od njih vjerni dugoročno?

Svim gore navedenim pitanjima i još mnogima od njih bavi se gotovo svaki menadžer čiji je zadatak dugoročna održivost korporacije. Koncept o kojem se bavi ovaj diplomski rad svoj utjecaj i doprinos manifestira u svakom području koje zahvaćaju postavljena pitanja. Koncept korporativnog građanstva dolazi kao „šlag na tortu“ svih dobro provedenih planova. Jer svojim djelokrugom kojeg zahvaća utvrđuje kompaniju i njezinu pripadnost kako poslovnoj, ali štoviše i eksternoj okolini (društvu).

Pojam i koncept koji je poprilično objašnjen i razrađen u drugom poglavlju rada dodatno će biti sagledan kroz prizmu i odnos sa strategijom korporacije. Kao što je već navedeno - Ideja i koncept dobrog korporativnog građanstva izražava svijest menadžmenta o obvezi i odgovornosti organizacija za aktivno i ravnopravno uključivanje u rješavanje aktualnih problema društva i u stvaranje boljih uvjeta za život svih građana kako navode autori Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić.<sup>65</sup>

Ključan moment kojeg navode isti autori je da: „Dobro građansko ponašanje postaje glavnom sastavnicom strategije, poslovne politike i aktivnosti jer se unaprjeđenje ukupne ekološke i društvene okoline smatra uvjetom dugoročnog opstanka organizacije.“<sup>66</sup>

Korporacije su pozvane stvoriti lanac vrijednosti koji je dosljedan, prihvaćen i provođen od strane svih unutar korporacije. Vrijednosti koje nadmašuju i vlastita očekivanja i očekivanja organizacije. Izuzetno je važno stvoriti takav lanac vrijednosti koji će poticati svakog zaposlenika od najnižih do najviših hijerarhijskih razina. Adekvatan lanac vrijednosti i dobro

---

<sup>64</sup> Pires, V., Trez, G. (2018.), Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance, *Revista de Gestão*, 25(1): 47-64.

<sup>65</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 573.

<sup>66</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 573.

postavljena strategija otvara niz aspekata koji se potencijalno mogu poboljšati unutar korporacija. Dobro postavljenom, prihvaćenom i implementiranom strategijom od strane korporacije razvijaju se i ostali ključni elementi poput:

- Bolja organizacijska kultura i klima
- Uključenost zaposlenika u društvene potrebe i lokalnu zajednicu (volontiranje)
- Motivacija zaposlenika za širenjem znanja u npr. obrazovanje, internu okolinu kroz mentorstva i sl.
- Entuzijizam i predanost poslu
- Bolji financijski rezultati
- Imidž i dizajn korporacije u zajednici (globalno) itd.

Thakor navodi pet tajni „Kako postati bolji stvaralac vrijednosti“ naveo pet tajni velikih stvaralaca vrijednosti koje na organizacijskoj i osobnoj razini doprinose boljem uspjehu i zadovoljstvu na poslu.

*Slika 10. Pet tajni stvaralaca vrijednosti<sup>67</sup>*



*Izvor:* Thakor, Anjan V. (2000.), *Kako postati bolji stvaralac vrijednosti*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, MATE, Zagreb, str.7.

Jedan od faktora koji određuje nacionalne prednosti je strategija poduzeća. Izraženija nacionalna konkurencija pokreće poduzeća k inovacijama i potiče njihovu stopu poboljšanja

<sup>67</sup> Thakor, Anjan V. (2000.), *Kako postati bolji stvaralac vrijednosti*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, MATE, Zagreb, str.7.

što utječe i na uspjeh u industriji.<sup>68</sup> Razviti međunarodnu strategiju korporacije izuzetno je zahtjevan i kompleksan zadatak. Strategija kao takva nije neovisna od ostalih čimbenika koji znatno utječu na nju. U velikoj mjeri orijentiranost na društveno odgovorne akcije obogaćuje korporacije i donosi im mnogo prilika nego li da su pasivni promatrači ili sljedbenici. Također, takve strategije podijeljene su na više razina prema hijerarhijskoj poziciji u međunarodnom poduzeću te je svaka od njih ključna za postizanje sveukupne strategije točnije ciljeva korporacije na međunarodnom tržištu.<sup>69</sup>

Tablica autora Büter koju prenose Rahimić i Podrug prikazuje: „sistematizaciju strategija prema hijerarhijskoj poziciji u međunarodnom poduzeću (korporativne strategije, poslovne strategije i funkcijske strategije), no među svim navedenim strategijama postoji neposredna veza i ovisnost.“<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 288.

<sup>69</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), op.cit., str. 295.

<sup>70</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), op.cit., str. 295.

*Slika 11. Spektar međunarodnih strategija*<sup>71</sup>

| Strategija internacionalizacije<br>(strateške opcije na međunarodnim tržištima) |  |
|---|--|
| Razina strategije   | Sadržaj strategije   |
| <b>strategija na razini poduzeća (korporativna strategija)</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- međunarodne strateške orijentacije (<u>etnocentrična</u>, <u>policentrična</u>, <u>regiocentrična</u>, <u>geocentrična</u>)</li> <li>- međunarodne strategije selekcije tržišta (strategije za pojedinačna tržišta, <u>supranaionalne tržišne strategije</u>, globalne strategije)</li> <li>- međunarodne strategije izlaska na inozemno tržište (vanjska trgovina, kooperacije, izravna ulaganja)</li> <li>- vremenski određene strategije (strategije vodopada, strategije raspršivanja)</li> </ul> |
| <b>strategija poslovnih jedinica (poslovna strategija)</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- međunarodne strategije proizvod/tržište (strategija standardizacije, strategija diferenciranja)</li> <li>- međunarodne poslovne strategije (troškovno vodstvo, diferenciranje, strategija fokusa)</li> <li>- vremenski određene strategije specifične za zemlju (strategija pionira, ranija ili kasnija strategija sljedbenika)</li> </ul>  |
| <b>funkcijska strategija</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- međunarodne strategije nabave</li> <li>- međunarodne strategije proizvodnje</li> <li>- međunarodne strategije financiranja</li> <li>- međunarodne strategije ljudskih potencijala</li> <li>- druge međunarodne funkcijske strategije</li> </ul>   |

*Izvor:* Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 295.

Odluke koje se odnose na izbor strateškog usmjerenja tj. orijentacije vrlo su važne jer su one orijentirane dugoročno. Period koji je potreban korporacijama kako bi iz odluka o strateškoj orijentaciji izvukli najviše. Svrha tablice 5. je prikazati kako postojanje širokog spektra strategija uključuje i širok krug interesno-utjecajnih skupina.

Međunarodna poduzeća mogu postići konkurentske prednosti prilagođavanjem lokalnim zahtjevima i/ili globalnom integracijom poslovnih aktivnosti. U području strateških alternativa poduzeća se prema autorima između niza mogućnosti mogu odlučiti za multinacionalnu strategiju.<sup>72</sup>

„Multinacionalna strategija je posebno djelotvorna u uvjetima velikih tržišnih i međukulturoloških razlika. Perlmutter označuje multinacionalnu strategiju kao policentričnu

<sup>71</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 295.

<sup>72</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), op.cit., str. 305.



ili kao strategiju prilagođavanja zahtjevima zemlje podružnice. Osnivanjem podružnica, preko decentralizirane organizacijske strukture osigurava se najveći stupanj prilagođavanja lokalnim uvjetima.<sup>73</sup>

Strateško usmjerenje multinacionalnih korporacija ogleda se u prilagođavanju kulturološkim čimbenicima lokalne zajednice u kojoj posluje. Korporacije se suočavaju sa novim i čestim pritiscima okoline. Društvo prestaje prihvaćati one poslovne entitete koji: „uključuju akcije i ponašanja koji prelaze granicu od «smjeti» k «ne bi se smjelo» do «nedolično» i omogućuje menadžerima da ispune svoje etičke dužnosti prema svim interesno utjecajnim skupinama.<sup>74</sup>

Potrošači su naklonjeniji onim poduzećima koja sudjeluju u ulaganju u socijalni kapital. Ovdje se radi o raznim ulaganjima i involviranosti korporacije u društvo. Korporativni građani, korporacija kao širi entitet koji ohrabruje i potiče zaposlenike i ostale aktere (dobavljače, partnere, viši menadžment itd.) na sudjelovanja koja doprinose zajednici.

Takav angažman može biti strateška orijentacija korporacije koja svoju moć i reputaciju gradi na socijalnoj osjetljivosti prema okolini u kojoj posluje. „Takva strateška filantropija vidjela je čitav niz inovacija u području odnosa s javnošću.

Što uključuje:

- povezivanje volontiranja zaposlenika sa strategijama razvoja ljudskih potencijala
- povezivanje karitativnog davanja s marketinškim strategijama putem marketinga i sponzorstava
- uspostavljanje međusektorskog partnerstva s društvenim skupinama<sup>75</sup>

### **3.2. Uloga korporativnog građanstva u multinacionalnim korporacijama**

„Menadžment suvremenih organizacija postaje sve svjesniji iznimne senzibilnosti i očekivanja suvremenog društva glede njegove odgovornosti za ukupni društveni razvoj te za

---

<sup>73</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), op.cit., str. 308.

<sup>74</sup> Thompson A. A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. (2008.), *Strateški menadžment-u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb, str. 10.

<sup>75</sup> Crane, A., Matten, D., Spance, J. L. (2014.), *Corporate Social Responsibility: readings and cases in a global context*, Routledge Taylor & Francis Group, London & New York, str. 294.

očuvanje i unaprjeđenje okoliša. Na spremnost menadžmenta na sve veći angažman upućuju trendovi u svezi ponašanja suvremenih kompanija.<sup>76</sup>

Koliko je važna uloga korporativnog građanstva u uspješnim multinacionalnim/suvremenim korporacijama svjedoče sve prisutniji pritisci različitih interesno-utjecajnih skupina. Skupine koje potiču na savjesnost i „rješavanje aktualnih problema društva.“<sup>77</sup>

Autori Romme i Barrett u svom članku „Formiranje strategije i korporativno građanstvo“ navode dvije dimenzije pristupa provođenja koncepta korporativnog građanstva uz pomoću kojega u sam proces na dva načina mogu biti uključene sve interesno utjecajne skupine.

Uspjeh i implementacija koncepta korporativnog građanstva ogleda se upravo u uključenosti zaposlenika i okoline. Zbog toga što posljedice njezina djelovanja utječu na internu i eksternu okolinu, uloga korporativnog građanstva zauzima visoko mjesto na ljestvici kada se govori o strateškom usmjerenju korporacija.

Dvije dimenzije o kojima govore autori jesu „Zahvalan/uvažavan upit“ i „Kružno organiziranje“. „Zahvalan upit prema autorima je koherentni proces ljudskog organiziranja i promjena, utemeljen na istraživanju, afirmaciji i uvažavanju. Ključni pojam je da pojedinci, timovi i organizacije rastu i mijenjaju se u smjeru onoga što je strateški cilj. Cilj pristupačan i jasno predstavljen svima.

S druge strane kružno organiziranje uključuje trajno organizirani prostor za izradu i provedbu strategije i drugih oblika politike. Ovaj je prostor takozvana kružna struktura kojoj se dodaje i koegzistira s administrativnom hijerarhijom.

Zahvalan upit i kružno organiziranje očigledno se oslanjaju na generička načela uključenosti, uzajamnosti, psihološke sigurnosti, ideje i jednostavnih pravila.

Pojam inkluzivnosti u kružnom organiziranju podrazumijeva da svaki sudionik ima glas kao građanin organizacije i također štiti interese ključnih vanjskih dionika u organizaciji na najvišem krugu. Sažimanje ova dva koncepta naglašava da promišljeni pristup ka

---

<sup>76</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 573.

<sup>77</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *op.cit.*, str. 573.

korporativnom građanstvu za odstupanje od konvencionalnog strateškog razmišljanja služe promicanju alternativnih alata.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup>Romme, A., Barrett, F. (2010.), Strategy Formation and Corporate Citizenship: Conversations and Decisions that Matter, *Journal of Corporate Citizenship*, 38(2010): 93-106.

**Tablica 4.** Ključna pitanja u osmišljavanju strateških procesa koji promiču korporativno građanstvo<sup>79</sup>

|                             | <b>Zahvalan upit</b>   | <b>Kružno organiziranje</b>  |
|-----------------------------|--|--|
| <b>Ključna pretpostavka</b> | Pojedinci, timovi i organizacije rastu i mijenjaju se u smjeru onoga što uče   | Kritično za visoku uključenost je trajno organizirani prostor za izradu i provedbu strategije i politike   |
| <b>Ključni proces</b>       | Važni razgovori (tj. Razgovori koji su namjerno pozitivni i cijene druge)  | Odluke koje su važne tj. Odluke o pitanjima politike na svim organizacijskim razinama  |
| <b>Stvorena sposobnost</b>  | Sposobnost potpore (nastajanja) samo organizirajućih procesa promjena koji proizlaze iz novih ideja  | Sposobnost pružanja idealne ciljne situacije, tj. Kružnog dizajna, koja podrazumijeva potpuno restrukturiranje odnosa moći   |
| <b>Pozadinska strana</b>    | Postupci promjena se lako potkopavaju i odgađaju kao odgovor na vanjske intervencije i poremećaje  | Bez potpune posvećenosti višeg rukovodstva, inicijative odozdo prema gore kružno organiziranje vjerojatno će biti blokirano ili demotivirano   |
| <b>Primjenjivost</b>        | Ovaj otvoreniji i fleksibilniji pristup može se primijeniti u vrlo širokom spektru organizacija; služi za olakšavanje i motiviranje različitih (predstavnik) unutarnjih i vanjskih dionika da sudjeluju u razgovorima o strategiji | Čini se da je ograničena populacija organizacije zainteresirana za temeljni redizajn organizacijskih odnosa moći kako bi svim (unutarnjim) korporativnim građanima dali priliku za budućnost svojih organizacija |

*Izvor:* Romme, A., Barrett, F. (2010.), Strategy Formation and Corporate Citizenship: Conversations and Decisions that Matter, *Journal of Corporate Citizenship*, 38(2010): 93-106.

Alternativni alati o kojima govore različiti autori obuhvaćaju različite segmente unutar poslovanja multinacionalnih kompanija. Krenuti možemo od potrebe praćenja ljudi, uspjeha zaposlenika, razvoja karijere, međuljudskih odnosa, organizacijske klime i kulture itd. Važnost uloge koncepta korporativnog građanstva ogleda se u njegovoj involviranosti u poduzeće i njezinu okolinu.

<sup>79</sup> Romme, A., Barrett, F. (2010.), op. cit., 38(2010): 93-106.

Kao jedan od primjera može navesti sve veća osjetljivost npr. prema okolišu i zaštiti planete na kojoj živimo. Također, zaštita ljudi unutar kompanija, žena ili manjina itd. Javljanju se različiti novi termini čija upotreba i implementacija doprinosi ostvarivanju bolje pozicije na tržištu te stvaranju bolje slike i reputacije kompanija.

Primjer takvih novih „pojava“ u poslovanju navode se npr. kroz termine „ekološki ili zeleni marketing“<sup>80</sup>, „ekološki menadžment“<sup>81</sup>, „socijalno poduzetništvo“<sup>82</sup> itd. Kako navode autori u knjizi, *Suvremeni menadžment-Izazovi menadžmenta u 21. stoljeću*, „Inicijative koje upućuju na sve veću ekološku senzibilnost i ponašanje, odnosno „zelenjenje“ menadžmenta, usmjerene su na smanjivanje i kontrolu utjecaja organizacije na okoliš. Riječ je o promjenama proizvoda (zeleni odnosno ekološki proizvodi), procesa i politika (npr. smanjenje potrošnje energije i proizvodnje otpada, uporaba ekološki održivih resursa) te primjeni sustava ekološkog menadžmenta.“<sup>83</sup>

Vrhunac uloge korporativnog građanstva ogleda se u novoj filozofiji poslovanja. Novom upravljanju i vođenju od strane menadžera koji postaju odgovorni građani poduzeća, ali i okoline u kojoj posluju. „Oni uspješno spajaju visoke standarde ekonomske i društvene uspješnosti i istodobno su uspješni biznismeni i dobri građani svijeta. Neki ih autori smatraju križancima uspješnih poslovnih vođa i Majke Tereze.“<sup>84</sup>

Uloga korporativnog građanstva prerasla je tradicionalne poglede vodećih ljudi unutar kompanija. Oni odgovorni za društveni program, na primjer, odnose se na posebne pogodnosti zapošljavanja, zadržavanja i ugleda; oni koji su na frontu zaštite okoliša zabrinuti su s čimbenicima rizika i troškovima životnog ciklusa, a oni s financijske strane naglašavaju stvarnu izloženost i pristup kapitalu. U međuvremenu, viši čelnici, gledajući poduzeća, ukazuju na jačanje i vrijednost korporativnog branda ukoliko se kompanija ponaša kako korporativni građanin kako se navodi u članku koji istražuje tradicionalni pogled i suvremeni pogled na koncept korporativnog građanstva.<sup>85</sup>

---

<sup>80</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 573.

<sup>81</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), op.cit., str. 574.

<sup>82</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), op.cit., str. 575.

<sup>83</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), op.cit., str. 574.

<sup>84</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 573.

<sup>85</sup> Mirvis, P., Googins, B. (2009.), CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland, Moving to Next Generation Corporate Citizens,

„Koncept korporativnog građanstva može se koristiti za pružanje kvalitetnijih usluga kupcima, nadahnuti veću motivaciju među zaposlenicima i ponuditi dodatnu moralnu vrijednost dionicima“<sup>86</sup> prema Maignanu i Ferrellu što prenosi Wang u svom znanstvenom članku. Navodeći dalje autori naglašavaju kako kao rezultat ulaganja u koncept korporativnog građanstva kroz četiri odgovornosti (etička, pravna, ekonomska, filantropska), „raste svijest da proaktivno ponašanje korporacijskog građanstva može imati pozitivan utjecaj na poslovne rezultate. U međuvremenu, mnoga istraživanja podržavaju pretpostavku da afektivna organizacijska predanost, organizacijska inovacija i lojalnost kupaca igraju vitalnu posredničku ulogu u odnosu između korporativnog građanstva i poslovnog učinka. To jest, zbog pozitivnih utjecaja korporacijskog građanstva, zaposlenici s visokim osjećajem afektivne vezanosti imaju tendenciju uložiti više napora u poslu i osjećati se više predano poduzeću.“<sup>87</sup>

U svom znanstvenom članku o etici u praksi poslovanja Wang prenosi da se tvrtke s visokom razinom korporacijskog građanstva mogu uključiti u pružanje kvalitetnijih proizvoda za kupce, nadahnjujući visoku unutarnju motivaciju među zaposlenicima pružajući mogućnosti obuke i napredovanja i nudeći jedinstvene moralne vrijednosti dionicima prema stavu Maignana i Ferrella. Stoga tvrtke koje imaju korporativno državljanstvo imaju bolje poslovne rezultate od onih koje nemaju.<sup>88</sup>

Također činjenica koju utvrđuju Matten i Crane u svom radu pa navode da su prethodna istraživanja pružila dokaze o pozitivnoj vezi između korporacijskog građanstva i poslovnog učinka. Dok na primjer utvrđuju, Kusku i Zarkada-Fraser da korporativno građanstvo ima pozitivne odnose s lojalnošću kupaca, organizacijskim opredjeljenjem i poslovnim učinkom, temeljeno na empirijskom istraživanju u Australiji i Turskoj. Maignan i Ferrell su također pokazali da je korporativno građanstvo pozitivno povezano s poslovnim učinkom studije francuskih tvrtki. Stoga, čitav niz autora, studija, članaka, primjera iz prakse ukazuje na pozitivnu ulogu korporacijskog građanstva unutar kompanija.

Ključna uloga ogleda se u doprinosima kako za poslovanje tako i za zajednicu unutar i izvan poduzeća. Efekt pozitivnog koji se odnosi i na ključan faktor „zaposlenike“. U suštini

---

[https://www.researchgate.net/profile/Philip\\_Mirvis/publication/265079185\\_Moving\\_to\\_Next\\_Generation\\_Corporate\\_Citizenship/links/543fc0250cf21227a11b6c53.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Philip_Mirvis/publication/265079185_Moving_to_Next_Generation_Corporate_Citizenship/links/543fc0250cf21227a11b6c53.pdf), pristupljeno: 2.9.2019.

<sup>86</sup>Wang, C. (2014.), „Do ethical and sustainable practices matter?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6): 930-947. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2013-0001>, pristupljeno: 5.9.2019.

<sup>87</sup> Ibid, str. 930-947.

<sup>88</sup> Ibid, str. 930-947.

djelovanje na to da se pridobiju kupci te da opravda svoje ekonomske ciljeve, ali i s druge strane da kompanija pokaže doprinos prema okolini u kojoj se nalazi. Istraživanja pokazuju da se klijenti na taj način vraćaju onim poslodavcima koji brinu o svim gore navedenim stavkama radije nego li neaktivnim korporacijama u području etičnosti, odgovornosti itd.

Posljednjih nekoliko godina niz istraživanja mjeri percepciju javnosti prema korporacijama širom svijeta. Jedno od takvih istraživanja provedeno je od strane Sveučilišta u Bostonu u kojem se potrošače u 25 zemalja pitalo o povezanosti korporativnog ugleda i društvene odgovornosti.

„Kao odgovor na ovo opće pitanje, između 50% i 80% javnosti (ovisno o državi) složilo se da programi DOP-a imaju značajan utjecaj na ugled kompanija. Ta je percepcija bila najjača u zemljama u razvoju, poput Južne Afrike, Brazila i Meksika.“<sup>89</sup>

Ipak, više od 53 posto javnosti u Sjedinjenim Državama vidjelo je čvrstu vezu između društvene odgovornosti i ugleda. Kroz svoju godišnju studiju Global Pulse, Institut za reputaciju mjeri reputaciju najvećih svjetskih tvrtki širom svijeta na temelju njihovih ukupnih prihoda. Tvrtke s ocjenama morale su imati značajno prisustvo potrošača i biti minimalno poznate široj javnosti. Sve se tvrtke mjere samo u svojoj zemlji, a rezultati su standardizirani kako bi se uklonile jedinstvene varijacije na razini države i omogućile usporedbe među državama. To je na popis dovelo oko 150 američkih tvrtki, kao i 40 društava iz Japana, 35 iz Kine i Ujedinjenog Kraljevstva, 30 iz Francuske i Njemačke, 20 iz Rusije, i manji broj drugih zemalja iz drugih zemalja.“<sup>90</sup>

Nadalje, u toj istoj studiji, Institut za reputaciju i Sveučilište u Bostonu – Centar za korporativno građanstvo, dublje kopaju u globalne podatke kako bi ustanovili kako ljudi širom svijeta ocjenjuju svoje tvrtke kao korporativne građane. Kroz istraživanje se od potrošača traži da se izjasne po pitanju ugleda i ponašanju tvrtki sa sjedištem u svojim matičnim zemljama.

„Kada je riječ o ocjenama korporativnog građanstva, konkretno u kojoj mjeri tvrtka podržava dobre uzroke i ne šteti okolišu, tvrtke u Nizozemskoj, Norveškoj, Danskoj i Švedskoj prema

---

<sup>89</sup> Mirvis, P., Googins, B., Carapinha, R. (2008.), Building Reputation Here, There and Everywhere. Worldwide views on local impact of corporate responsibility, Boston College - Center for Corporate Citizenship, [http://cdn.volunteermatch.org/www/corporations/resources/BuildingReputation\\_BCCCC\\_09.pdf](http://cdn.volunteermatch.org/www/corporations/resources/BuildingReputation_BCCCC_09.pdf), pristupljeno: 8.9.2019.

<sup>90</sup> Mirvis, P., Googins, B., Carapinha, R. (2008.), Building Reputation Here, There and Everywhere. Worldwide views on local impact of corporate responsibility, Boston College - Center for Corporate Citizenship, [http://cdn.volunteermatch.org/www/corporations/resources/BuildingReputation\\_BCCCC\\_09.pdf](http://cdn.volunteermatch.org/www/corporations/resources/BuildingReputation_BCCCC_09.pdf), pristupljeno: 8.9.2019.

ovoj dimenziji su svrstane na najvišu razinu od strane javnosti. To ne bi trebalo iznenaditi jer tvrtke u Skandinaviji imaju dugu tradiciju upravljanja zaštitom okoliša, a mnoga veća povezana su s nacionalnim, europskim i globalnim.“<sup>91</sup>

Također ovdje ćemo izdvojiti jednu od zemalja u razvoju – Indiju. Zanimljivo je da i Indija visoko ocjenjuje koncept korporativnog građanstva. „Nekoliko vodećih kompanija u zemlji steklo je reputaciju na svjetskoj sceni zbog svog angažmana u društvo i zelenih planova. Poblži pogled pokazuje da Indijci daju svojim tvrtkama razmjerno visoke ocjene u sve tri dimenzije DOP-a.“<sup>92</sup>

Navodeći tako redom sve ostale zemlje koje su uključene u istraživanje da se zaključiti kako korporativno građanstvo zauzima veliku ulogu u percepciji i praksi korporacija. Vraćajući se na sam početak rada kada se navodeći autora Tipurića govorilo o korporativnom upravljanju i doseg koji su postigle korporacije unazad 15 godina jasno se da uočiti kako je jedna od „odskočnih daski“ uz ostale ekonomske čimbenike i društvena odgovornost, osobito iz nje izveden koncept korporativnog građanstva.

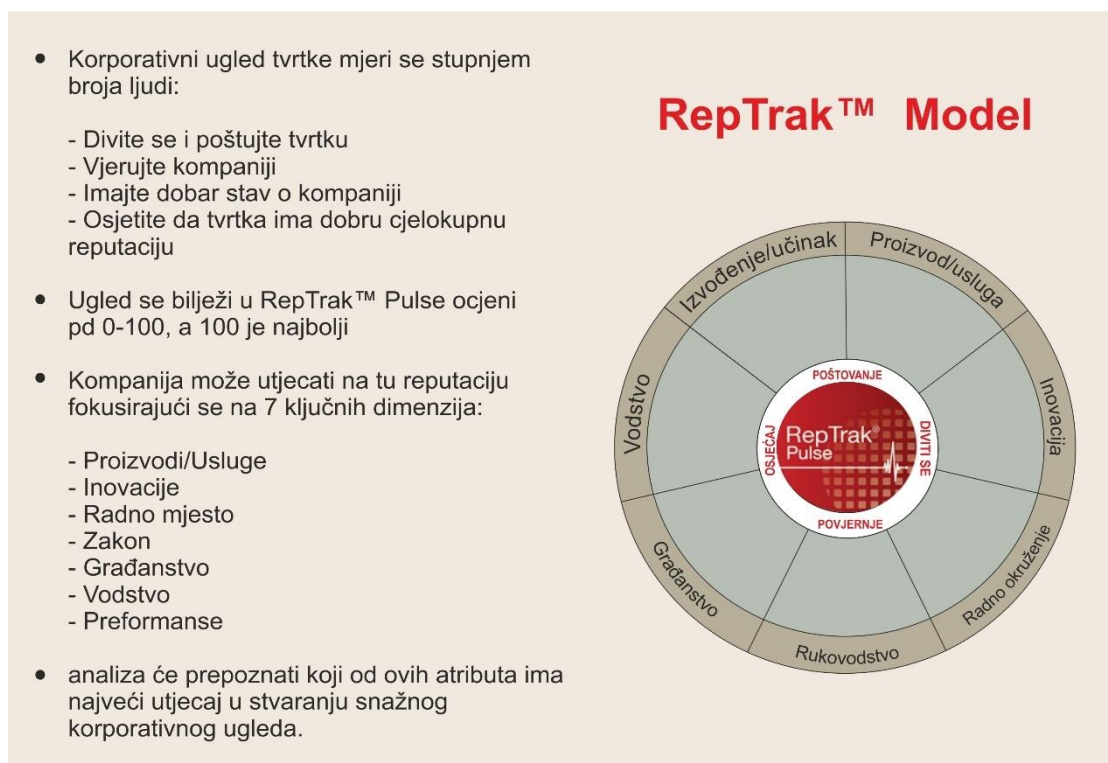
---

<sup>91</sup> Ibid, str. 13.

<sup>92</sup> Ibid, str. 13.



**Slika 12. RepTrak™ model**<sup>93</sup>



**Izvor:** Mirvis, P., Googins, B., Carapinha, R. (2008.), Building Reputation Here, There and Everywhere. Worldwide views on local impact of corporate responsibility, Boston College - Center for Corporate Citizenship, [http://cdn.volunteermatch.org/www/corporations/resources/BuildingReputation\\_BCCCC\\_09.pdf](http://cdn.volunteermatch.org/www/corporations/resources/BuildingReputation_BCCCC_09.pdf), pristupljeno: 8.9.2019.

Naravno da u mnogim zemljama variraju podaci o tome koji čimbenici jesu ključni za poziciju, reputaciju, prihvaćenost itd. korporacija globalno. Međutim ovdje će se naglasiti onaj čimbenik kojeg obrađuje ovaj diplomski rad. „Globalno gledano, mjera korporativnog građanstva (socijalna i okolišna) je drugi najvažniji prediktor ugleda. Ali u Skandinaviji i Nizozemskoj i Francuskoj percepcija o korporativnom građanstvu tvrtke još je važnija od njezinih proizvoda i usluga u ocjenama ukupne reputacije. U Sjedinjenim Državama, Indiji, Latinskoj Americi i zemljama Commonwealtha, upravljanje (etika i transparentija) korporativno državljanstvo služe kao pokretač reputacije, iako je i dalje manje pokretačko od proizvoda i usluga.“<sup>94</sup> Navedeno istraživanje Sveučilišta u Bostonu, daje izvrstan pregled i visoko rangira koncept korporativnog građanstva. Njegovu ulogu navodi i objašnjava kao

<sup>93</sup> Mirvis, P., Googins, B., Carapinha, R. (2008.), Building Reputation Here, There and Everywhere. Worldwide views on local impact of corporate responsibility, Boston College - Center for Corporate Citizenship, [http://cdn.volunteermatch.org/www/corporations/resources/BuildingReputation\\_BCCCC\\_09.pdf](http://cdn.volunteermatch.org/www/corporations/resources/BuildingReputation_BCCCC_09.pdf), pristupljeno: 8.9.2019.

<sup>94</sup> Mirvis, P., Googins, B., Carapinha, R. (2008.), Building Reputation Here, There and Everywhere. Worldwide views on local impact of corporate responsibility, Boston College - Center for Corporate Citizenship, [http://cdn.volunteermatch.org/www/corporations/resources/BuildingReputation\\_BCCCC\\_09.pdf](http://cdn.volunteermatch.org/www/corporations/resources/BuildingReputation_BCCCC_09.pdf), pristupljeno: 8.9.2019.

neizostavan pa čak i ključan čimbenik za korporacije koje teže globalnoj prihvaćenosti, reputaciji, prepoznatljivosti, konkurentnosti itd.

### **3.3. Uloga zaposlenika u implementaciji korporativnog građanstva multinacionalnih korporacija**

Jedan od ciljeva ovoga rada je osvrnuti se na ulogu zaposlenika u provođenju koncepta korporativnog građanstva. Ovo poglavlje detaljnije razrađuje koliko je bitna angažiranost zaposlenika u provođenju koncepta korporativnog građanstva. Također koliko je bitna za samorazvoj osoba. Koliko uloga i involviranost zaposlenika može doprinijeti u zaštiti i napretku okoline u kojoj kompanija posluje te u strateškom usmjerenju kompanija. Ono što je ključno je da poslodavci otvore svojim zaposlenicima mogućnosti da dio svog vremena ulože u „volonterske/uslužne događaje.“<sup>95</sup>

Današnji menadžeri danas trebaju predstavljati vođe na koje se zaposlenici mogu osloniti, one koji će raspodijeliti odgovornost, ali praktično u njoj na jedan način i sudjelovati. „Idealni menadžer je demokrat koji sam sebe vidi kao praktičara, oslanja se na podršku i zahtijeva ju.“<sup>96</sup>

Prema članku kojeg donosi Anitha J. prenoseći autora Kahn i njegov koncept uloge dobre angažiranosti. „Angažiranje zaposlenika općenito se definira kao razina predanosti i uključenosti zaposlenika prema svojoj organizaciji i njezinim vrijednostima. Kad je zaposlenik angažiran, svjestan je odgovornosti u poslovnim ciljevima i motivira svoje kolege za uspjeh organizacijskih ciljeva. Pozitivan odnos zaposlenika prema njegovom radnom mjestu i njegovom sustavu vrijednosti inače se naziva pozitivna emocionalna povezanost zaposlenika s njegovim radom. Angažirani zaposlenici nadilaze obvezu obavljanja uloge izvrsnosti.“<sup>97</sup>

Ono što proizlazi iz takvog načina upravljanja i obavljanja zadataka jesu zasigurno motivirani zaposlenici. Od stava da su neki poslovni zadaci imperativno postavljeni prelazi se ka zadovoljstvu u obavljanju onih zadataka za koje je dana odgovornost. Uloga zaposlenika u

---

<sup>95</sup> Ketvirtis, S. (2012.), Capstone 3 Research Analysis and Interpretation course, <https://www.sesp.northwestern.edu/masters-learning-and-organizational-change/knowledge-lens/stories/2012/how-corporate-citizenship-impacts-employee-engagement.html>, pristupljeno: 9.9.2019.

<sup>96</sup> Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 242.

<sup>97</sup> Anitha, J. (2014.), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3): 308-323.

obavljanju zadataka neminovna je te od strane menadžmenta treba biti vođena tako da u zaposleniku pobuđuje pripadnost prema kompaniji. Referencirajući se na znanstveni članak kojeg donose Hansen, Byrne i Kiersch te citiraju izvršnog direktora Douglasa Conanta. „Tvrtke moraju prvo pobijediti na radnom mjestu kako bi uspjele na tržištu.“<sup>98</sup>

Uz ovaj citat, bivši izvršni direktor ističe važnost angažmana zaposlenika. Također ista osoba svoje teze potkrepljuje statističkim podacima koji ukazuju na negativan utjecaj financijskog blagostanja i neangažiranih zaposlenika. Zaposlenici koje ne zahvaća entuzijazam prema poslu i premošćivanju problema znaju predstavljati veliki trošak za korporacije. Stoga, angažirani zaposlenici se uvelike poistovjećuju s kompanijom te shvaćaju svakodnevne zadatke kao izazov i priliku za napredak. Orijentiraju se aktivnostima koje su u većoj ili manjoj mjeri potaknute od strane poslodavca, ali i one aktivnosti koje zaposlenici prakticiraju u svoje slobodno vrijeme.

Ukratko „unutarnje stanje zbog kojeg se pojedinac ponaša tako da ostvari cilj.“<sup>99</sup> Različita istraživanja upućuju na pozitivnu korelaciju između angažiranosti zaposlenika te učinaka koje postižu u poslovnom okruženju. Evans i Davis u svom znanstvenom članku „Korporativno građanstvo i zaposlenici“ na temelju provedenog istraživanja donose zaključak da je identificiranje organizacije u pozitivnoj korelaciji s korporativnim građanskim ponašanjem kroz individue tj. zaposlenike. Također da je u pozitivnoj korelaciji s korporativnim građanskim ponašanjem od strane same korporacije koja treba postupati kao odgovoran građanin u svojoj poslovnoj praksi.<sup>100</sup>

Iza angažiranosti zaposlenika unutar svoje profesije dakako stoje poduzeća koja ulaganjem u to područje vide širi smisao. Ako se zaposlenici potiču na akcije koje doprinose prosperitetu okoline u kojoj se nalaze tada će slijediti niz pozitivnih osjećaja/emocija koje zaposlene potiču na to da idu prema naprijed. U zaposlenicima se budi osjećaj pripadnosti, odgovornosti, značajnosti itd. Angažiranost pobuđuje samoefikasnosti u pojedinaca koji se odnosi „na uvjerenje pojedinca da je sposoban obaviti neki zadatak.“<sup>101</sup>

„Primjeri aktivnosti korporativnog građanstva uključuju financiranje obrazovanja zaposlenika, promicanje programa etike, usvajanje obiteljskih i okolišno prihvatljivih politika

---

<sup>98</sup> Hansen, A., Byrne, Z., Kiersch, C. (2014.), How interpersonal leadership relates to employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 29(8): 953-972.

<sup>99</sup> Certo, S., Certo, T. (2006.), *Moderni menadžment*, MATE, Zagreb, str. 382.

<sup>100</sup> Evans, R., Davis, W. (2014.), Corporate citizenship and the employee: An organizational identification perspective, *Routledge Taylor & Francis Group*, 27: 129-146.

<sup>101</sup> Judge, T., Robbins, S. (2009.), *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagreb, str. 200.

i praksi (npr. izvan onoga što zakon zahtijeva, uspostavljanje partnerstva s neprofitnim organizacijama, sponzoriranje događanja u zajednici (npr. podrška lokalnim sportskim i kulturnim aktivnostima; omogućavanje zaposlenicima da volontiraju tijekom radnog vremena) i briga o socijalnoj skrbi.“<sup>102</sup>

Najzastupljeniji su dakako programi volontiranja te su oni tradicionalno najduže prisutni. „Riječ volonter (franc. *volontaire*) označava osobu koja besplatno obavlja neku službu, dakle volontirati znači besplatno služiti. U svijetu su volonterstvo i volontiranje definirani na različite načine i imaju različite dimenzije, ali se može slobodno reći kako je u svojoj najširoj definiciji volonterski rad neplaćeno, (ne)karijerističko, neprofitno, slobodno izabrano djelovanje koje se javlja u različitim oblicima.“<sup>103</sup> Mnogo je dokaza o pozitivnoj korelaciji između angažmana zaposlenika i akcijama koje su orijentirane na boljitak društva i okoline. Mnogi od takvih dokaza navedi su od strane prakse koja provodi određene inicijative te prakticira korporativnu odgovornost unutar vlastitih kompanija. Tako je unutar Vipnet korporacije jedan autor izjavio: „Korporativno volontiranje osnažuje sposobnost timskog rada te zaposlenicima daje osjećaj da rade za tvrtku koja djeluje na dobrobit zajednice u kojoj žive. Ovo je i odličan način za razvijanje socijalnih, ali i profesionalnih vještina. Osim toga, zaposlenici postaju osjetljiviji na društvene probleme te odlučniji u želji da pomognu. Volontiranje ih potiče i na podizanje svijesti među kolegama o važnosti pomaganja drugima.“<sup>104</sup> Nadalje, navode se pozitivni učinci koji nastaju angažiranjem zaposlenika što za kompaniju što za zaposlenike osobno te naposljetku za zajednicu i okolinu.

---

<sup>102</sup> Rego, A., Leal, S., Pina e Cunha M. (2011.), Rethinking the Employees' Perceptions of Corporate Citizenship Dimensionalization, *Journal of Business Ethics*, 104(2): 207-218.

<sup>103</sup> Europski portal za mlade, [https://europa.eu/youth/hr/article/45/3577\\_it](https://europa.eu/youth/hr/article/45/3577_it), pristupljeno: 15.09.2019.

<sup>104</sup> Opačak Bebić, R. (2016.), *Volontiranje zaposlenika: preporuke za uspješno uspostavljanje volonterskog programa u poslovnom sektoru*, Udruga „MI“ Split, [http://volonterski-um.eu/wp-content/uploads/2016/09/Udruga\\_MI\\_2016\\_Volontiranje\\_zaposlenika\\_WEB.pdf](http://volonterski-um.eu/wp-content/uploads/2016/09/Udruga_MI_2016_Volontiranje_zaposlenika_WEB.pdf), pristupljeno: 15.09.2019.

**Tablica 5. Prednosti aktivnih programa zaposlenika za različite dionike**<sup>105</sup>

| Kompanije   | Zaposlenici   | Zajednica   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jačanje reputacije korporacije</li> <li>• Jačanje međuljudskih odnosa / komunikacije unutar poduzeća</li> <li>• Podržavanje ključnih tvrtkinih strategija i inicijativa</li> <li>• Osjećaj zajedništva / empatije zaposlenika</li> <li>• Jačanje povjerenja zajednice u poduzeće</li> <li>• Rad u pozitivnom okruženju</li> <li>• Povjerenje partnera</li> <li>• Poticanje drugih poslovnih subjekata na uključivanje</li> <li>• Stvaranje dobrih / iskrenih odnosa u zajednici</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj osobnih i profesionalnih vještina</li> <li>• Razvoj komunikacijskih vještina/ ophođenja s ljudima</li> <li>• Jačanje motivacije zaposlenika</li> <li>• Jačanje unutarnjeg zadovoljstva zaposlenika</li> <li>• Jačanje zadovoljstva zaposlenika u radu</li> <li>• Jačanje predanosti/odanosti zaposlenika poduzeću</li> <li>• Jačanje pozitivne slike poduzeća u očima zaposlenika</li> <li>• Izravno uključivanje zaposlenika u aktivnosti DOP-a</li> <li>• Razvoj empatije prema onima koji su u potrebi</li> <li>• Razvoj osjećaja oplemenjenosti</li> <li>• Mogućnost rada u drugom području poslovanja</li> <li>• Odgovornije postupanje s materijalnom imovinom</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogućnost suradnje i uspostavljanje kontakata</li> <li>• Mogućnost upoznavanja s nekim drugim područjem poslovanja</li> <li>• Pобољшanje uvjeta usluga koje se pružaju korisnicima</li> <li>• Potrebna stručna znanja i vještine</li> <li>• Veću pozornost javnosti</li> <li>• Lakše rješavanje problema</li> <li>• Nova partnerstva</li> <li>• Jačanje svijesti u javnosti o potrebama u zajednici</li> <li>• Pomoć u realizaciji različitih programa</li> <li>• Promoviranje volonterstva</li> <li>• Aktivnije građanstvo</li> </ul> |

**Izvor:** Izrada autora prema: Opačak Bebić, R. (2016.), *Volontiranje zaposlenika: preporuke za uspješno uspostavljanje volonterskog programa u poslovnom sektoru*, Udruga „MI“ Split, [http://volonterski-um.eu/wp-content/uploads/2016/09/Udruga\\_MI\\_2016\\_Volontiranje\\_zaposlenika\\_WEB.pdf](http://volonterski-um.eu/wp-content/uploads/2016/09/Udruga_MI_2016_Volontiranje_zaposlenika_WEB.pdf) (preuzeto 15.09.2019.)

Tablica gore navodi različite pozitivne učinke koje proizvodi aktivnost i angažman zaposlenika. Uloga zaposlenika u sudjelovanju i implementaciji takvih aktivnosti nije sporna. Motiv koji potiče na takve aktivnosti može biti sagledan iz dvije perspektive. Jedna perspektiva su materijalni, najčešće kvantitativni i mjerljivi stimulatori poput bonusa, slobodnih dana, kliznog radnog vremena i slično. Dok druga perspektiva kao razlog navodi unutarnje motive koji svoj maksimum dosežu upravo pod rukovodstvom i podupiranjem od

<sup>105</sup> Opačak Bebić, R. (2016.), *Volontiranje zaposlenika: preporuke za uspješno uspostavljanje volonterskog programa u poslovnom sektoru*, Udruga „MI“ Split, [http://volonterski-um.eu/wp-content/uploads/2016/09/Udruga\\_MI\\_2016\\_Volontiranje\\_zaposlenika\\_WEB.pdf](http://volonterski-um.eu/wp-content/uploads/2016/09/Udruga_MI_2016_Volontiranje_zaposlenika_WEB.pdf), pristupljeno: 15.09.2019.

strane korporacije. U ovoj domeni korporacije imaju veliku odgovornost zbog velike prilike da svojom pozicijom na tržištu zauzmu stav i ponašanje „građanina“.

Volontiranje koje je u ovom poglavlju poslužilo kao primjer objašnjava kako se zaposlenici tj. njihove takve aktivnosti nalaze u središtu interesno-utjecajnih skupina i okoline koja ih okružuje. Udruga koja je autor i gore navedene tablice slikovito je prikazala konstataciju prethodne rečenice. Radi lakšeg shvaćanja u ovom poglavlju će se priložiti slika.

*Slika 13. Zašto planirati volonterski program zaposlenika?*<sup>106</sup>



*Izvor:* Opačak Bebić, R. (2016.), *Volontiranje zaposlenika: preporuke za uspješno uspostavljanje volonterskog programa u poslovnom sektoru*, Udruga „MI“ Split, [http://volonterski-um.eu/wp-content/uploads/2016/09/Udruga\\_MI\\_2016\\_Volontiranje\\_zaposlenika\\_WEB.pdf](http://volonterski-um.eu/wp-content/uploads/2016/09/Udruga_MI_2016_Volontiranje_zaposlenika_WEB.pdf) (preuzeto: 15.09.2019.)

Slika 15. prikazuje kako volonterski programi zaposlenika zadiru u sve dimenzije djelovanja. Što na profesionalnoj (poslovnoj) razini, individualnoj razini te na kraju ulazi u područje ispunjavanja potreba zajednice i okoline u kojoj posluje i na koju samim time utječe. Ipak, važno je napomenuti kako bilo kakve aktivnosti koje pozitivno utječu na zaposlenike i okolinu zahtijevaju predano i dosljedno rukovodstvo. Čak bi se moglo reći da ništa od gore navedenog dugoročno ne može biti ostvareno ako ovakva filozofija nije prihvaćena, štoviše, ako u nju ne vjeruju oni koji ju postavljaju kao jednog od čimbenika stvaranja konkurentske prednosti.

<sup>106</sup> Opačak Bebić, R. (2016.), *Volontiranje zaposlenika: preporuke za uspješno uspostavljanje volonterskog programa u poslovnom sektoru*, Udruga „MI“ Split, [http://volonterski-um.eu/wp-content/uploads/2016/09/Udruga\\_MI\\_2016\\_Volontiranje\\_zaposlenika\\_WEB.pdf](http://volonterski-um.eu/wp-content/uploads/2016/09/Udruga_MI_2016_Volontiranje_zaposlenika_WEB.pdf), pristupljeno: 15.09.2019.

Gledajući taj segment autori navode kako je osjećaj pripadnosti izrazito cijenjen te kako vodstvo kao takvo može predstavljati okvir u razvoju i poticaju angažmana. „Zaposleni koji se tretiraju ispravno se poistovjećuju sa svojom tvrtkom. Organizacija postaje dio njihovog samo-koncepta. Njegove vrijednosti i norme prihvaćaju i pozitivna stanja poput ponosa i odanosti vjerojatno će biti vidljiva. Takve osjećaje oblikuju lideri za koje se smatra da predstavljaju tvrtku.“<sup>107</sup> Nastavljaju kako put angažmanu ustvari otvara osjećaj pripadnosti koji osoba donosi sigurnost. Tako psihičko stanje pojedinca drugačije percipira poslovnu okolinu. Involviran je i stalo mu je do postignuća osobno i poslovno. „Angažirani zaposlenici očito su bliži svojoj organizaciji. Osjećaj pripadnosti koji ih obuhvaća obično će potaknuti da se pojavi neka emocionalna veza. Ta je afektivna reakcija na njihov rad definirana kao predanost, stanje koje još više povećava pozitivnost pojedinca prema tvrtki i njihovu ulogu u njoj.“<sup>108</sup>

Uloga zaposlenika u implementaciji korporativnog građanstva multinacionalnih korporacija ključna je i za okolinu (društvo), korporaciju te za samorazvoj osoba i njihove karijere. Na temelju niza znanstvenih članaka ljudi se navode kao čimbenik bez kojeg korporacije u javnosti ne bi mogle postići osjećaj pripadnosti kao donekle jednakog entiteta čovjeku. Ipak, okolina ih prihvaća upravo iz tog razloga što su uz potporu ljudskog angažmana, osjetljivosti, pripadnosti, suosjećanja itd. svoju moć i veličinu iskoristili i za podupiranje društva. Naravno da svjedočimo i velikim katastrofama za čije pojavljivanje je odgovoran čovjek. Čiji razmjeri su mjerili ne samo financijski negativne rezultate nego i ljudske žrtve. Upravo zbog takvih događaja uloga zaposlenika postala je ključ uspjeha mnogih korporacija. Znanja, vještine, stručnost i vrijeme koje je posvećeno okolini u današnje vrijeme neizostavan je segment ako korporacija želi biti drugačija i uspješnija od drugih.

„Jedna od mogućnosti je osmisliti intervencije koje posebno usredotočuju na povećanje razine angažmana i posvećenosti. Učinkovito komunicirajući i aktivno pokazujući da je tvrtka cijeni zaposlenike i brine o njihovoj dobrobiti kao dobro mjesto za početak. Takve akcije bi u idealnom slučaju trebale biti ključni dio obuke za vođenje, posebno zato što su odraz vodećih načela međuljudskog vodstva. Opremanje vođa sredstvima za postizanje pravičnosti na sličan način treba poticati i usredotočiti se na programe obuke. Značaj angažmana zaposlenika

---

<sup>107</sup> Hansen, A., Byrne, Z., Kiersch, C. (2014.), How interpersonal leadership relates to employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 29(8): 953-972.

<sup>108</sup> Hansen, A., Byrne, Z., Kiersch, C. (2014.), op.cit., str. 953-972.

vjerojatno odskāče znatno izvan pojedinačnog radnog mjesta. Zdravo radno okruženje ima pozitivne posljedice i za društvo i za ekonomiju.“<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Hansen, A., Byrne, Z., Kiersch, C. (2014.), How interpersonal leadership relates to employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 29(8): 953-972.



## **4. ANALIZA SLUČAJA: UTJECAJ KORPORATIVNOG GRAĐANSTVA U STRATEŠKOM USMJERENJU ELAN D.O.O.**

U studiji slučaja biti će analiziran utjecaj korporativnog građanstva u strateškom usmjerenju multinacionalne korporacije Elan d.o.o.

Podaci na temelju kojih će se donijeti naposljetku diplomskog rada i zaključak pribavljeni su putem službenih internet izvora, članaka u časopisima te uz pomoć privatnih internih izvora. Podaci skupljeni pomoću privatnih internih izvora, pouzdani su podaci zaposlenika korporacije Elan d.o.o. izlagane u svrhu pisanja diplomskog rada. Relevantni podaci o djelokrugu djelatnosti ove korporacije također su prikupljeni putem službene Internet stranice te privatnih izvora.

Podaci o poslovnim rezultatima pribavljeni su iz financijskih izvještaja, dok su podaci o konceptu korporativnog građanstva pribavljeni putem privatnih internih izvora te intervjua.

Anketni upitnik pomoću kojeg se analizira koncept korporativnog građanstva unutar korporacije, poznavanje koncepta korporativnog građanstva te provođenje prakse korporativnog građanstva od strane više i niže rangiranih zaposlenika. Također, povezanost koncepta korporativnog građanstva sa strateškim usmjerenjem i ciljevima ove multinacionalne korporacije. Intervju se sastoji od 13 pitanja otvorenog tipa. Intervju je dostavljen u obliku Google obrasca elektroničkom poštom voditelju prodaje za „Adriatic regiju“ koja je prosljeđena ostalim zaposlenicima Elan d.o.o.

Google obrazac ispunjen je od strane:

- područnog voditelja prodaje
- voditelja marketinga
- direktorice upravljanja proizvodima
- direktora kompletne zimske divizije

Svakom ispitaniku je naglašena suzdržanost i anonimni karakter intervjua koji isključivo koristi pisanju diplomskog rada.

## 4.1. Povijesni razvoj i strateško usmjerenje Elan d.o.o.

Elan grupa je skupina tvrtki koje se bave proizvodnjom proizvoda i usluga iz područja zimskih sportova, vjetro energije, nautike i ostale sportske opreme. Slijede ciljeve i interese svojih kupaca, zaposlenika i vlasnika, istodobno vodeći računa o potrebama i zahtjevima društvenog okruženja.<sup>110</sup> Elan se ne tako davno nalazio na prekretnici poslovanja. Nakon globalne krize velik broj ulagača nudio je sredstva za vlasništvo nad ovom kompanijom. Elanova bazična kompanija, koja se bavi skijama, čamcima i vjetrenjačama, posjeduje 80% udjela u kompaniji Elan Inventa, koja se bavi sportskom opremom.

„Od 2015. godine Wiltan Enterprises je u Elan reinvestirao gotovo 10 milijuna eura, a unatoč strahovima od otkaza pod novim vlasnikom broj zaposlenih u Elanu se povećao na oko 800, navodi slovenska agencija STA, pozivajući se na raniju izjavu izvršnog direktora kompanije Jeffreya Tirmana. Novi vlasnik, osnovan ove godine sa 250 milijuna eura privatnog kapitala, usmjeren je na investicije na Balkanu i u baltičkim državama i već je prisutan u Sloveniji s investicijama u nekoliko kompanija.“<sup>111</sup>

Svojim predanim radom sudjeluju na velikom svjetskom tržištu. U području skijanja u zadnjih pet godina bilježe velika ulaganja, inovacije, odlikovanja itd. Njihova prisutnost na tržištu i kvaliteta opravdana je različitim priznanjima i nagradama. Od 2014. godine bilježe konstantan rast u inovacijama ženskih i dječjih skija. Zaštitno su lice jednih od najprodavanijih skija u našoj regiji. Posebnu pozornost kako je već navedeno posvetili su razvoju dječjih skija i pancERICA tzv. U-flex tehnologije za što su 2014. godine na međunarodnom sajmu sporta u Munchenu osvojili nagradu za najbolje prilagođenu tehnologiju skija. „2014 ISPO Award Gold Winner u kategoriji “Ski on Piste.”<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Elan, <http://www.elan.si/o-nas/nase-dejavnosti/>, pristupljeno: 10.09.2019.

<sup>111</sup> Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/rusi-odlaze-elan-presao-u-ruke-finskog-fonda-kjk-348398>, pristupljeno: 15.09.2019.

<sup>112</sup> Studio Sonda, <https://sonda.hr/hr/zlato-za-elanov-set-djecjih-skija-i-pancerica/>, pristupljeno: 15.09.2019.

*Slika 14. U-flex tehnologija<sup>113</sup>*



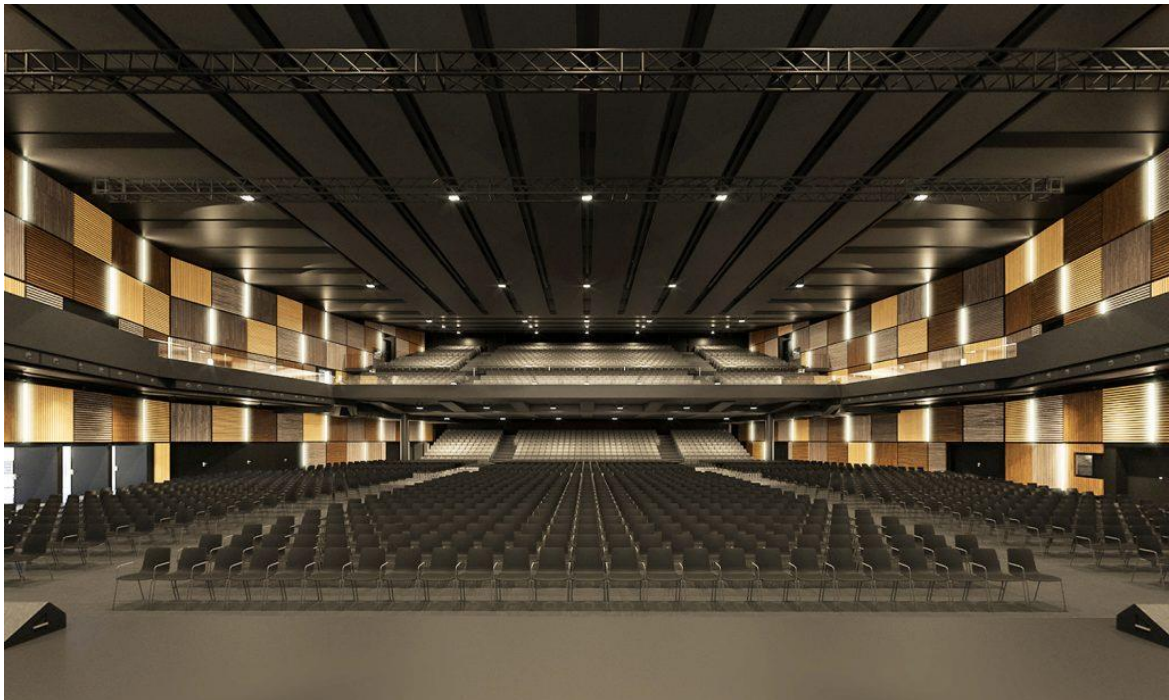
**Izvor:** SkiRu, <https://www.ski.ru/az/blogs/post/v-preddverii-ispo-odin-iz-prizerov-premii-ispo-award-2014-elan/>, preuzeto: 15.09.2019.

S druge strane tu se nalazi još područja na kojem razvijaju svoje poslovanje. Jedna od njih je i Elan Inventa koja proizvodi opremu od drvene jezgre. Velika većina osnovnih i srednjih škola, vrtića, zdravstvenih ustanova diljem Hrvatske u vlasništvu ima nešto što je proizvodio Elan. Kao npr. odskočne daske, grede, golove, švedske ljestve itd. Jedan od većih projekata u ovom segmentu je i koncertna dvorana u Švicarkom Dübendorfu. Dvorana je opremljena prema najvišim standardima otpornosti na vatru, riječ je o dvorani koja može primiti do 5000 ljudi namijenjena je koncertima i raznim događanjima, prezentacijama.

---

<sup>113</sup> SkiRu, <https://www.ski.ru/az/blogs/post/v-preddverii-ispo-odin-iz-prizerov-premii-ispo-award-2014-elan/>, preuzeto: 15.09.2019.

*Slika 15. Koncertna dvorana u Dübendorfu*<sup>114</sup>



*Izvor:* Elan, <http://www.elan.si/en/nova-koncertna-dvorana-v-svici-2/>, preuzeto: 15.09.2019.

Njihova djelatnost podijeljena je u četiri zasebne divizije:

- zimska divizija
- nautička (pomorska) divizija
- inventa (oprema drvene jezgre za sportske, koncertne dvorane itd.)
- vjetroenergetska divizija

Cilj aktivnosti, kao organizacije, je djelovati na transparentan, pravedan, zakonit, uniforman, siguran i profitabilan način, vodeći računa o specifičnostima svih podružnica grupacije, uz naglasak na održavanje stabilnost i postizanje strateških ciljeva.<sup>115</sup> Tvrtka za kontrolu u grupi je Elan d.o.o, koja se sastoji od tri proizvodna odjela i općeg poslovnog područja. S organizacijskog stajališta, svi odjeli i sve podružnice imaju isti status.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Elan, <http://www.elan.si/en/nova-koncertna-dvorana-v-svici-2/>, preuzeto: 15.09.2019.

<sup>115</sup> Elan, <http://www.elan.si/o-nas/nase-dejavnosti/>, pristupljeno: 10.09.2019.

<sup>116</sup> Elan, <http://www.elan.si/o-nas/nase-dejavnosti/>, pristupljeno: 10.09.2019.

Multinacionalnom korporacijom Elan predsjedava Upravni odbor koji postavlja strateški smjer tvrtke i osigurava ispunjavanje svih ključnih zadataka. Upravni odbor čine tri člana, dva neizršna direktora i jedan izvršni direktor. Gospođa Michaela Stitz (predsjednik) i g. Pascal Aymar su neizršni članovi, a g. Jeffrey Tirman, kao glavni izvršni direktor, odgovoran je za operativno upravljanje tvrtkom.<sup>117</sup>

Elan nastoji postići visoku razinu zadovoljstva kupaca i izgraditi dugoročne poslovne odnose, prema svojim klijentima se odnose izrazito profesionalno i s poštovanjem u svakom trenutku. Njihova prednost je kvaliteta, a ne količina. Svaki odjel unutar korporacije istodobno je proizvođač i dobavljač vrhunskih proizvoda. Njihovo radno okruženje teži ka promicanju inovativnosti, odgovornosti i timskom radu i duhu.<sup>118</sup>

Elan je na tržištu prisutan više od 70 godina. Zimska divizija Elana temelji se na proizvodnji skija i snowboarda, „marine“ divizija na jedrilicama i motornim čamcima, dok je Elan Inventa vodeća marka u pružanju sportskih objekata sa svom potrebnom opremom. Svi Elanovi proizvodni pogoni smješteni su u središnjoj Europi. Skije, snowboardi i jedrilice proizvode se u Sloveniji. Elan posjeduje četiri tvrtke koje svoje proizvode plasiraju u Kanadi, Njemačkoj i Austriji, Švicarskoj i Japanu, zajedno s neovisnim distributerima širom svijeta.

Detaljno se navođene djelatnosti su u ovom radu upravo iz tog razloga što za većinu poslova kojima se bavi Elan koristi se drvena građa kao jezgra proizvoda. Kroz upitnik kojeg su popunjavali zaposlenici korporacije saznati će se kako upravo na tom području vide prilike za zaštitu okoline u kojoj posluju. S druge strane, upravo činjenica da je za većinu proizvoda koje lansiraju na tržište potrebno visokokvalitetna drvena građa stavlja pred velike izazove u području očuvanja prirode i okoliša. Zbog te činjenice su dakako i pod povećalom javnosti kako se ne bi dovelo u pitanje kršenje pravnih regula. Međutim, u tom segmentu iz korporacije ipak navode kako je to područje samo prilika za dokazivanjem brige za okoliš kojeg na taj način koriste. Kroz investiranje u pošumljavanje i brigu o šumama opravdavaju veliko korištenje drva kao resursa. Uz to navode kako i napredak tehnologije ide u korist okolišu jer su drvenu jezgru koja je teža uspjeli nadomjestiti izdržljivim te znatno lakšim elementima poput karbona i titana.

---

<sup>117</sup> Elan, <http://www.elan.si/o-nas/nase-dejavnosti/>, pristupljeno: 10.09.2019.

<sup>118</sup> Elan, <http://www.elan.si/o-nas/nase-dejavnosti/>, pristupljeno: 10.09.2019.

## 4.2. Analiza korporativnog građanstva unutar korporacije Elan d.o.o.

Elan d.o.o. je korporacija čija je misija: „Naša misija je stvoriti dodatnu vrijednost za vas i vaše klijente vodeći tehnološki napredak u industriji kompozita neprekidno izazovnim prihvaćenim normama kroz cjelokupni postupak kompozita, od početnih istraživanja i razvoja do isporuke finalnih proizvoda.“<sup>119</sup> Dok je vizija korporacije: „Dugoročni rast i razvoj Elan Compositesa s ciljem da našim kupcima budemo najpouzdaniji, fleksibilniji i najbolji strateški partner usmjeren na razvoj i proizvodnju složenih komponenti. Možete računati na nas. Rješavamo probleme.“<sup>120</sup>

Iz misije i vizije jasno se da iščitati kako je klijent onaj koji je u prvom planu strategije poslovanja. Također da su kvalitete proizvoda koje nude proizvod kojem doprinose i kupci. Uz to, da su tehnologija i tehnološki napredak odskočna daska kako za kompaniju, proizvode, dobavljače u konačnici kupce. Ono što predstavlja fokus njihovog poslovanja je krajnja vrijednost za sve sudionike poslovnog procesa.

„Vrijednosti su glavna tema našeg uspjeha!“<sup>121</sup>

- Povijest i tradicija od 1945.
- Znanje i inovativnost
- Timski rad i partnerstvo
- Pouzdanost, povjerenje, fleksibilnost i profesionalnost
- Održivost i poštovanje
- Zadovoljstvo naših kupaca i zaposlenika

---

<sup>119</sup> Elan composites, <https://www.elan-composites.com/elan/mission/>, pristupljeno: 15.09.2019.

<sup>120</sup> Elan composites, <https://www.elan-composites.com/elan/mission/>, pristupljeno: 15.09.2019.

<sup>121</sup> Elan composites, <https://www.elan-composites.com/elan/mission/>, pristupljeno: 15.09.2019.

Korporacija se na tržištu na temelju gore navedenih postulata predstavlja pod geslom „Always Good Times!“

*Slika 16. Always Good Times*



elan



*Always Good Times*

*Izvor:* Elan, <http://www.elan.si/o-nas/nase-dejavnosti/>, preuzeto: 15.09.2019.

Korporacija Elan orijentirana je dugoročno na tržište u kojem se nalazi već dugi niz godina te na nove tehnološki zahtjevne inovacije. Ocjenjujući vlastitu poziciju na tržištu u odnosu na druge konkurente zaposlenici se rangiraju s obzirom na segment tj. djelokrug odgovornosti koju obnašaju. Voditelj marketinga korporaciju stavlja u središnji položaj dajući ocjenu 5 na skali 1-10. S druge strane voditelj prodaje iznosi kako Elan zauzima prvo mjesto u djelokrugu kojeg on vodi. Navodeći kako na temeljima inovacija posebno u segmentu skijanja unazad nekoliko godina bilježe znatan rast u prodaji. Također navodeći kako prodaja nije jedini pokazatelj nego i iskusni skijaši i skijašice koji navode Elan kao broj jedan u području proizvodnje i pristupačnosti skija.

Ova korporacija svoje strateško usmjerenje gradi na postulatima navedenim u prethodnom poglavlju. Ono što zaposlenici korporacije smatraju ključnim čimbenikom koji ih izdvaja od konkurenata na tržištu jesu njihova inspirativnost, inovacije te stručnost u smislu da proizvode kreiraju oni koji ih i koriste. Nadalje ono što gradi strategiju poslovanja je kvaliteta proizvoda usmjerena željama potrošača, specifične marketinške aktivnosti te jedinstvena marketinška strategija.

Kada se govori o poznavanju koncepta društvene odgovornosti i iz njega izvedenog koncepta korporativnog građanstva svi sudionici ispitivanja potvrdno su odgovorili da su upoznati s praksama i aktivnostima koje obuhvaćaju. U gotovo jednakoj mjeri zastupljena je kroz sve divizije poslovanja korporacije dok je marketinški najusmjerenija trenutno na segment skijaške/zimske divizije zbog dostupnosti i predstavljanja proizvoda krajnjim potrošačima.

Smatra se kako je korporaciji neophodno prakticiranje ponašanja koji doprinose vanjskoj poslovnoj okolini od strane svih članova u organizaciji te da se time može pridonijeti boljem strateškom pozicioniranju korporacije. Ističući kako je dijelom potrebno više ulagati u prenošenje filozofije ovakvog poslovanja na svim hijerarhijskim razinama. Voditelji i direktori zasebnih divizija veću koncentraciju trebaju pridati sudjelovanju u ovakvim aktivnostima te na iste poticati svoje podređene.

Angažmani i aktivnosti koje korporacija predstavlja tržištu danas bilježi izvrsne rezultate. U korporaciji se pojavljuju prepoznatljivi angažmani po kojima ih tržište prepoznaje. Udaljavaju se od stava nepristupačnog proizvođača „udaljenog“ od kupaca čije mišljenje i zahtjevi nisu bitni. Počevši od većih kupaca tj. distributera do najmlađih potrošača uvažava se i bilježi stav kupaca. Ono što ih izdvaja od drugih su akcije poput muzejskih izložbi gdje se žele predstaviti i upoznati s tržištem, testiranjem skija na skijaškim stazama kako bi skupili primarne podatke ključne za segment kvalitete i suradnje s krajnjim potrošačima, sudjelovanje visoko pozicioniranih zaposlenika u takvim aktivnostima što želi ukazati na pristupačnost i dostupnost članova korporacije bilo gdje te niz sličnih projekata.

Poticanje međusobnog pomaganja i suradnje unutar i izvan korporacije. Angažiranost zaposlenika jednih prema drugima te angažiranost za projekte neovisne od osnovne djelatnosti pridonose strateškom usmjerenju korporacije. Slaganje oko toga da je na ovom području najzahtjevnije raditi jer određen dio zaposlenika treba bolje rukovodstvo, motivaciju, entuzijazam te shvaćanje strategije korporacije. Navodi se kako je angažiranost i motivacija zaposlenika u korporaciji za zajedničke projekte značajni dio organizacijske kulture korporacije.

Suglasnost kako je zajednička involviranost nadređenih i ostalih zaposlenika u društveno odgovornim projektima ključna za strateško pozicioniranje korporacije te kako bez takvih aktivnosti Elan ne bi upoznao dovoljno što zaposlenici očekuju, što nadređeni očekuju te na koncu što okolina očekuje. Primjer koji se ovdje navodi je uslužnost koju povezuju s radom na kvaliteti odnosa kako bi zaposlenici u suštini bili slobodniji te naučili obavljati posao na onaj način kojeg očekuju kupci tj. da se kvaliteta proizvoda ogleda u kvaliteti usluge. Kvaliteta usluge i pristup krajnjem potrošaču ogledalo je odnosa mentora i učenika. U tom pogledu orijentira se na obrazovanje i edukacije zaposlenika same korporacije, ali i distributera, velikih kupaca itd. Kvaliteta usluge i pristupačnog odnosa nije ograničena interno.



Zaposlenici u međusobnoj poslovnoj suradnji prakticiraju odgovorno i moralno ponašanje te tako utječu na razvoj organizacijske klime koja podrazumijeva korporativno građanstvo kao pseudonim dobrog. Određena moralna ponašanja točnije norma ponašanja pisano su regulirana od strane korporacije. Neka od njih proizvod su karaktera i osobnosti zaposlenika. Većina zaposlenika spremna je razvijati takvu organizacijsku klimu jer ih i korporacija potiče na to.

Također, nekolicina zaposlenika koja ne prakticira takvo ponašanje nije povezana s radnim kolektivom te ubrzo isplovljavaju nezadovoljstva koja nemaju veze s radnim mjestom, opisom posla, materijalnim sredstvima i sl. Upravo zbog takvih pojava unutar samih osoba radi se na samorazvoju i socijalizaciji s okolinom u kojoj rade. Npr. Mogućnost biranja smjene u kojoj se obavlja posao, frekventnija mjesta, dodjeljivanje odgovornosti itd.

Iako kompanija ulaže u aktivnosti koje se svrstavaju u koncept korporativnog građanstva nažalost dio smatra kako zaposlenici korporacije ipak nisu korporativni građani. Oni koji su i izvan okvira svoje profesionalne struke, osviješteni te podržavaju kulturu posvećenosti i brige za okolinu. Uz to se usko veže i hijerarhijska pozicija zaposlenika. Oni na višim hijerarhijskim razinama osviješteniji su, slobodniji ne toliko zatvoreni pomaganju drugima. Dio aktivnosti je ipak u korelaciji s djelatnosti korporacije međutim više pozicionirani zaposlenici navode kako od takvih aktivnosti nemaju materijalne poticaje ili nagrade. Dakle, vezano je isključivo uz dobru volju i želju da se pristupi okolini.

Ispitani zaposlenici korporacije Elan smatraju kako bi njihova industrija više trebala reagirati na promjene u okolini. Smatraju kako u ovom podneblju poslovanje još uvijek u velikom broju primjera funkcionira tako da su pritisnuti od strane javnosti te da „gase vatru“ kada dođe do nekakve krizne situacije (H&M, Primark, Zara).

Ipak, smatraju kako se neke korporacije ne angažiraju samo zbog pritiska javnosti koja je danas informirana o svim segmentima poslovanja nego to biraju kao svoj put koji ih vodi ka postavljenom cilju (Patagonia). Također iznose kako svaki ishod zavisi od konkretne situacije i da se takve problemi rješavaju na strateškom nivou.

Investicije/angažmani/projekti koje ispitanici izdvajaju kao presudne za to da korporacija ima status korporativnog građanina su:

- Rad na daljinu
- Vrtić u kompaniji

- Bolji fokus
- ISO standard
- Konstantna edukacija
- Briga za ekološka pitanja
- Društveno odgovorno poslovanje

Kada se govori o važnosti i ulozi koncepta korporativnog građanstva u strateškom usmjerenju korporacije Elan prema mišljenju ispitanika „korporativno građanstvo od 1 do 5 = 4“, „naša kompanije ima status pretežnog izvoznika (preko 90%) pa je korporativno građanstvo važno u dijelu strateškog usmjerenja koji se odnosi na aktivnosti i angažman fokusiran na zemlju sjedišta korporacije, Sloveniju. Dok bi se više trebalo bazirati na aktivnosti u globalnom smislu. Djelomično je to zastupljeno međutim definitivno je to prostor na kojem se može kompanija uvelike ugledati na neke od svojih najvećih konkurenata poput Atomic i Salomon.

Na kraju intervjua, ispitanici su iznijeli svoje mišljenje o ulozi korporativnog građanstva u strateškom usmjerenju korporacije u kojoj posluju.

***Područni voditelj prodaje:***

Korporacija koja želi poslovati u današnjem vremenu i okolini ne može nuditi samo kvalitetan proizvod i time se riješiti konkurencije te stvoriti dobar brend i imidž. Naša firma ima status pretežnog izvoznika (preko 90%) pa je korporativno građanstvo važno u dijelu strateškog usmjerenja koji se odnosi na operacije u zemlji sjedištu firme a manje u globalnom smislu što bi trebao biti jedan od prvih područja na kojem naše rukovodstvo treba raditi.

***Voditelj marketinga:***

Korporacija koja se želi svidjeti okolini definitivno mora ulagati u aktivnosti vezane uz koncept korporativnog građanstva. Prvo strategija kompanije treba biti transparentna tj. razumljiva svima, zatim treba ulagati u to da ovakva filozofija odgovornosti zaživi i čini se logična i izuzetno potrebna u stvaranju bolje pozicije na tržištu, u osmišljavanju i sudjelovanju različitih marketinških aktivnosti koje takve aktivnosti mogu odlično podržati i iznijeti van kompanije.

### ***Direktor kompletne zimske divizije:***

Uloga korporativnog građanstva i socijalne osjetljivosti. „Da, da i da“. Ako kompanija ne izgradi povjerenje sa svojim klijentima, kupcima, okolinom (koja ne mora biti kupac), onda se može zaboraviti na pojam dugoročno i strategija. Jer danas kada svi sudjeluju u odgovornosti za okoliš, vodu, zrak, zagađenja, ekološke katastrofe itd. kako se predstaviti kao odgovoran bez ulaganja na tom području.

### **4.3. Doprinos korporativnog građanstva u strateškom usmjerenju Elan d.o.o.**

Korporativno građanstvo u strateškom usmjerenju korporacija smješta se na visoko rangirane pozicije. Od koncepta koji je samozatajno proizašao iz koncepta društveno odgovornog ponašanja iz čijih fundamenata je ustvari i stvoren. Učinak i doprinos aktivnosti koje su orijentirane okolini i interesno-utjecajnim skupinama ponekad je i nemjerljiv. Posebno kada se radi o aktivnostima koje su u potpunosti orijentirane na one nezaštićene ili ugrožene skupine. Mnogo je dionika na tržištu koji su prepoznali, ali i shvatili logiku i filozofiju korporativnog građanstva. Iako je primarni cilj biti konkurentan i profitabilan, korporacije suočene s brzim i naglim promjenama shvatile su koliko koncept društveno odgovornog poslovanja i koncept korporativnog građanstva doprinose pozitivnoj slici kompanije na tržištu. Segmente koje korporacije u tom slučaju zahvaćaju gotovo se ne mogu niti prebrojati.

Razna istraživanja na ovom području potvrđena su od strane korporacije na čijem primjeru se pokušao shvatiti učinak koncepta korporativnog građanstva u praksi. Izvrsno je objašnjen u jednoj studiji slučaja gdje se navodi kako koncept korporativnog građanstva zahvaća širok spektar jedinica, pozicija, odjela, skupina itd.

Dobro korporativno građanstvo tako zahvaća poslovne dobiti u više područja:

- upravljanje ugledom
- profil rizika i upravljanje rizikom
- zapošljavanje, motivacija i zadržavanje zaposlenika
- odnosi s investitorima i pristup kapitalu
- učenje i inovacije
- konkurentnost i pozicioniranje na tržištu
- operativna učinkovitost

- licenca za rad<sup>122</sup>

Strateške namjere korporacije da postigne status korporativnog građana kroz svakodnevne poslovne aktivnosti stvara pozitivan učinak za korporaciju. Na nekim područjima korporacija Elan strogo prihvaća tj. drži se moralnih odgovornosti koje su već duži niz godina statutom (pisano) utvrđena. Moralne odgovornosti koje bi u konceptu korporativnog građanstva u 21.stoljeću nazvali „pravima zaposlenika“ čije se postojanje i prisutnost podrazumijevaju. U prvom redu to je zaštita na radu, zabrana diskriminacije, prava na slobodu izbora, prava na slobodu mišljenja i izražavanja, prava vezana uz žene u korporaciji itd. Ovo područje prava danas se strogo prati i štiti upravo zbog rizika kojeg bi kršenje ovih prava donijelo. Korporativno građanstvo i u ovom području donosi velike napretke gdje se prava znatno produbljuju i nisu vezana isključivo uz zakonske akte postavljene od strane države. Fokus se stavlja na to da politika i strategija navedenog koncepta bude sve više prisutna, prihvaćena i zastupljena u kulturi korporacije, načinu poslovanja, filozofiji korporacije itd.

Područje na kojem koncept korporativnog građanstva bilježi također velike pomake je segment koji je usko vezan na zaposlenike. Ono što je korporacija koja je u radu poslužila kao primjer naglasila je dijeljenje znanja, sposobnosti i vještina kroz timski rad i mentorstva. Naime, korporacija se ne tako davno našla u upitnoj situaciji opstanka na tržištu gdje je rukovodstvo shvaćalo da ako dođe do promjena one moraju biti iz temelja provedene kako bi strateški cilj ponovnog zauzimanja vodeće pozicije u regiji bio zadovoljen.

Naime, priznali su činjenicu kako je segment skijanja zapostavio ulogu žena u korporaciji tj. da je razvoj proizvoda u tom segmentu bio daleko manje zastupljen u ukupnoj proizvodnji iako je tržište prihvaćalo i tražilo napretke u tom području. Uz to, doprinos grafičara u području osmišljavanja izgleda i dizajna skija zabilježio je velike promjene u području dizajna, ali štoviše u području tehnologija zbog timova koji su bili nemjerljivo bolje sastavljeni i organiziraniji nego li prije. Predstavljanje filozofije korporacije i njezino shvaćanje od strane zaposlenika rezultiralo je uspjesima u području dizajna i inovacija.

Elan je tada zbog suradnje skijaša i skijašica unutar korporacije nagrađen za tehnologiju najlakše skije na svijetu namijenjene specifično za žene. „W studio by Elan“ od tada (2014. godine) ne podcjenjuje profesionalnost ženskog segmenta skijanja. Najprodavaniji modeli muške kolekcije preslikani su također u ženskoj kolekciji što područni voditelj prodaje D.A.

---

<sup>122</sup> Little, A., *The Business Case for Corporate Citizenship*, Science Park, Cambridge, <https://www.csrwire.com/pdf/Business-Case-for-Corporate-Citizenship.pdf>, pristupljeno: 16.09.2019.

navodi kao možda male korake koji su prethodili nizu aktivnosti koje su uslijedile. Uz gore navedeni primjer, korporativno građanstvo koje je zastupljeno kroz rad i mentorstva s novim zaposlenicima izvan okvira posla za kojeg su zaduženi još je jedan pozitivan primjer u svakodnevnoj organizaciji rada i radnog dana.

**Slika 17.** Elan Team<sup>123</sup>



Izvor: Elan, <https://elanskis.com/team>, preuzeto: 16.09.2019.

*„Ova raznolika hrpa ljudi savršen je primjer za izreku gdje je cjelina veća od zbroja njezinih dijelova. Od skijaških trkača do planinskih avanturista, majki, očeva, prijatelja. Svaki član obitelji Elan donosi djelić zagonetke koju nazivamo Uvijek dobra vremena (ALWAYS GOOD TIMES!)“<sup>124</sup>*

Kada je sagledan doprinos korporativnog građanstva unutar same korporacije ispitanike se također pitalo za vanjsku okolinu. Primjer naveden već u prethodnom poglavlju kratko ćemo ponoviti kako bi prešli na još jedno područje unutar korporacije koje uvažava koncept korporativnog građanstva. Naime, Elan je u Ljubljani tijekom skijaške sezone omogućio edukaciju najmlađih osnovnim tehnikama skijanja. U početku potaknuto od strane korporacije kojoj se kasnije pridružuju grad Ljubljana te učitelji skijanja. Doprinos korporativnog građanstva ogleda se također u percepciji partnera. Kako korporacije vide njihovi partneri, dobavljači, ključni kupci itd.? Ovakve aktivnosti iako su usko povezane s osnovnom djelatnošću u jednoj mjeri su izolirane od isključive namjere promocije vlastitih usluga i proizvoda. Upravo iz tog razloga, skijanje omogućeno u centru Ljubljane bilo je rezervirano samo za najmlađe koji nemaju toliko razvijenu percepciju nametanja proizvoda od

<sup>123</sup> Elan, <https://elanskis.com/team>, pristupljeno: 16.09.2019.

<sup>124</sup> Elan, <https://elanskis.com/team>, pristupljeno: 16.09.2019.

korporacije. Glavni motiv je bio najmlađima omogućiti iskustvo skijanja. Pozitivni efekt ove aktivnosti bio je poticanje na sudjelovanje još nekolicine sudionika. Pozitivna korelacija između ovakvih aktivnosti i stvaranja dobre reputacije i imidža unutar poslovnog lanca. Partneri i ključni klijenti zasigurno su zbog ovakvih i sličnih angažmana od strane korporacije i zaposlenika osobno potaknuti na izbor upravo te korporacije kao partnera u sličnim projektima.

Zatim, ključan doprinos korporativnog građanstva izveden iz ovog primjera je i angažiranost zaposlenika u ovakvim aktivnostima. Ono što privlači pozornost je da glavni direktor zimske divizije sudjeluje u „operativnim“ zadacima potrebnim kako bi se organizacija eventa realizirala. Danas je puno ovakvih primjera u korporacijama diljem svijeta te možda neće zvučati kao velik doprinos prema sudionicima takvih skupova. Ipak, kao veliki primjer opet služi onim zaposlenicima na nižim hijerarhijskim razinama. Kada je ista osoba bila pitana za komentar ovakvog ponašanja dobiven je odgovor: „Skijam od malih nogu, od kad znam za skijanje znam i za Elan, s ovom korporacijom sam odrastao i puno smo dobili od okruženja u kojem se nalazimo. Mislim da pritegnuti vez i odabrati najbolje skije u kojima ćete ikada skijati je moja odgovornost i obveza prema društvu koje će možda sutra kupiti skije nekog drugog dobavljača. To Vam je kao kod nogometaša koji za nogomet žive bilo njihove karijere ili ne, sada zamislite da igrate i još uz to osigurate vlastiti život i život najbližih.“<sup>125</sup> Ovakav stav može se pronaći u nizu literatura i znanstvenih članaka o korporativnom građanstvu. Tako npr. Bostonsko sveučilište donosi kako „Vidljivo, aktivno, vrhunsko vodstvo se u svim industrijskim i izvršnim istraživanjima pojavljuje kao glavni faktor vođenja građanstva unutar korporacije.“<sup>126</sup>

Ovdje se može vidjeti kako aktivnosti korporativnog građanstva na jednostavan način izazivaju pozitivne emocije, emocije povezanosti, pripadnosti, odgovornosti, značaja, uslužnosti i slično koje potiču zaposlenike i povećavaju motiviranost za rad u svakodnevnom okruženju. Dakle, učinak korporativnog građanstva psihološki djeluje na individue uključene i angažirane. Osjećaj pripadnosti i zbližavanje s timom s kojim se provodi većina radnog vremena, te s druge strane, osjećaj pripadnosti i povezanosti s okolinom.

---

<sup>125</sup> Privatni interni izvor

<sup>126</sup> Mirvis, P., Googins, B. K. (2006.), Stages of Corporate Citizenship: a Developmental Framework, a Monograph by The Center for Corporate Citizenship at Boston College, [https://www.researchgate.net/publication/3228435\\_Stages\\_of\\_Corporate\\_Citizenship](https://www.researchgate.net/publication/3228435_Stages_of_Corporate_Citizenship), pristupljeno 16.09.2019.

Kroz par ključnih primjera i odgovore u anketnom upitniku te neformalnom osobnom razgovoru sa zaposlenicima korporacije Elan može se zaključiti kako je doprinos korporativnog građanstva u svim segmentima koje je zahvatio isplodio pozitivne učinke. Kada je riječ o zaposlenicima to je predanost radu, motiviranost, spremnost na preuzimanje dodatnih zadataka i pomoć kolegama. Kada je riječ o partnerima i ključnim klijentima stvara se slika korporacije koja kroz edukaciju zaposlenika i njihovo usavršavanje pokazuje koliko im je stalo do slike koju dobiva krajnji potrošač, ali i distributeri i dobavljači koji u odnosu korporacije i konkurenata prepoznaju fleksibilan i opušten pristup zaposlenika korporacije Elan.

## 5. ZAKLJUČAK

Korporativno građanstvo predstavlja dobrohotno ponašanje korporacije i svih njenih internih sudionika prema eksternoj okolini i vlastitom radnom okruženju. Ključan segment korporativnog građanstva je da korporacije proaktivno djeluju sa skupinama koje doprinose poslovanju. Korporativna strategija treba biti postavljena i predstavljena svim članovima, također onima koji na „najmanji“ mogući način mogu potpomognuti i pozitivno utjecati na sliku korporacije prema okolini. Korporacije ulaganjem i poticanjem na socijalno osjetljive izgrađuju i dobru radnu okolinu. Internu okolinu korporacije koja je spremna na izgradnju boljih međuljudskih odnosa, pomaganje, suosjećajnost, uključenost u rješavanje problema itd.

Ključ uspjeha korporacija koje se okreću ovakvom ponašanju unutar poslovanja ogleda se u integraciji ekonomskih ciljeva korporacije s društvenim ciljevima tj. bolje rečeno potrebama. Veličina i obujam poslovanja korporacija diktiraju i odgovornosti koje korporacije ne smiju negirati. Upravo njihov prelazak s lokalnog na globalno može biti prilika za ubrzanije širenje filozofije i logike koncepta korporativnog građanstva. Unatoč tome što su ekonomski ciljevi preduvjet bilo kakvog uspjeha korporacija u 21. stoljeću, ono ne može biti jedini faktor mjerenja uspjeha. Velika informiranost i involviranost društva u poslovanje korporacija prisiljava ih sve više na to da vjeruju i realiziraju unutar korporacija koncept društveno odgovornog poslovanja i korporativnog građanstva. Karitativne aktivnosti koje se navode kao začetnik i preteča građanskih aktivnosti izdižu se iznad logike u kojoj će korporacije ipak iz nekih aktivnosti izvući svoju korist i predstaviti sebe u boljem svijetlu kako bi gradili bolju sliku i reputaciju vlastite korporacije. Svjedočimo mnogim inicijativama u koje je niz korporacija uključen. Aktivnosti isključivo orijentirane napretku i boljitku društva. Korporacije koje ne ulažu u takve investicije ne obećavaju budućnost daljnjim generacijama. Korporacije imaju neupitnu odgovornost u svim područjima obavljanja posla jer su katastrofe kojima smo mogli svjedočiti bili prevelikih razmjera. Stoga, korporacije treba još više poticati i ohrabrivati na moralno i etičko shvaćanje koncepta korporativnog građanstva. Što će reći da unatoč silnim pozitivnim učincima koje praksa korporativnog građanstva donosi mnogo je onih koji su skeptični kada se govori o korporacijama i tome mogu li se one uopće staviti u jednaku poziciju s neprofitnim organizacijama koje za isključivi cilj imaju pomaganje okolini i potrebitima.



Smatram da je tanka linija između toga da korporacije posrnu i izgube biti shvaćanja društvene odgovornosti i korporativnog građanstva. Međutim, bi li nam s takvim načinom razmišljanja budućnost bila obećavajuća? Zsigurno da na tržištu postoje korporacije koje zloupotrebljavaju i ovaj koncept iskorištavaju u svrhu maksimizacije financijskih resursa. Ipak, sve te korporacije s tržišta neće nestati, dapače, njihov broj se unazad samo dvadeset godina utrostručio. Time želim reći kako vrijeme u kojem živimo donosi izazove kako za poslovni tako i za društveni svijet. Kohezija i interakcija okoline i korporacija može rezultirati više s pozitivnim učincima za sve interesno-utjecajne skupine sve do kad ljudi ne budu u svojoj percepciji života odvajali poslovno i privatno. Dakle, ako isključimo to da živimo jedan poslovni i drugi privatni život, onda smo isključili i mogućnost da ćemo htjeti sebi priuštiti manje od izvrsnog.

## POPIS IZVORA

1. Anitha, J. (2014.), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3): 308-323.
2. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
3. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb
4. Bebek, B., Kolumbić, A. (2000.), *Poslovna Etika*, Sinergija, Zagreb
5. Biblija (2018.), *Evandjelje po Mateju, (Mt 7, 12)*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb
6. Carroll, A. B. (1998.), The four faces of corporate citizenship, *Business and Society Review*, 100-101 (1): 1-7.
7. Carroll, A. B. (1991.) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* (Jul-Aug): str. 39-48., <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf> pristupljeno: 09.07.2019.
8. Certo, S., Certo, T. (2006.), *Moderni menadžment*, MATE, Zagreb
9. Cetin, S.S, Guney, S. (2017.), Role of Culture on the Relationship between Trust, Commitment and Corporate Citizenship, *Journal Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 59: 118-135.
10. Coxen, L., Van der Vaart, L., i Stander, M.W. (2016.), Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1): 1-13.
11. Crane, A., Matten, D. (2010.), *Business Ethics-Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press Inc., New York
12. Crane, A., Matten, D., Spance, J. L. (2014.), *Corporate Social Responsibility: readings and cases in a global context*, Routledge Taylor & Francis Group, London & New York
13. Europski portal za mlade, [https://europa.eu/youth/hr/article/45/3577\\_lt](https://europa.eu/youth/hr/article/45/3577_lt), pristupljeno: 15.09.2019.
14. Evans, R., Davis, W. (2014.), Corporate citizenship and the employee: An organizational identification perspective, *Routledge Taylor & Francis Group*, 27: 129-146.

15. Georges, A., Romme, L., Barret, F.J. (2010.), Strategy Formation and Corporate Citizenship: Conversations and Decisions that Matter, *The Journal of Corporate Citizenship*, 38:93-106.
16. Hansen, A., Byrne, Z., Kiersch, C. (2014.), How interpersonal leadership relates to employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 29(8): 953-972.
17. Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016.), Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE, Zagreb
18. Jonker, J., Stark, W., Tewes, S. (2011) *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung*. Berlin: Springer Verlag
19. Ketvirtis, S. (2012.), Capstone 3 Research Analysis and Interpretation course, <https://www.sesp.northwestern.edu/masters-learning-and-organizational-change/knowledge-lens/stories/2012/how-corporate-citizenship-impacts-employee-engagement.html>, pristupljeno: 09.09.2019.
20. Kotler, P., Lee, N. (2009.), *Društveno odgovorno poslovanje*, M.E.P., Zagreb
21. LinkedIn, <https://www.slideshare.net/jeromesoldevilla/corporate-citizenship-24211411>, pristupljeno: 27.06.2019.
22. LinkedIn, <https://www.slideshare.net/jeromesoldevilla/corporate-citizenship-24211411>, pristupljeno: 28.06.2019.
23. Little, A., *The Business Case for Corporate Citizenship*, Science Park, Cambridge, <https://www.csrwire.com/pdf/Business-Case-for-Corporate-Citizenship.pdf>, pristupljeno: 16.09.2019.
24. Matten, D. i Crane, A. (2005.) Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization, *Academy of Management Review*, 30 (1), str. 166-179.
25. Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S. (2011.), *Ekonomski Leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, Zagreb
26. Mirvis, P., Googins, B. (2009.), CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland, Moving to Next Generation Corporate Citizens, [https://www.researchgate.net/profile/Philip\\_Mirvis/publication/265079185\\_Moving\\_to\\_Next\\_Generation\\_Corporate\\_Citizenship/links/543fc0250cf21227a11b6c53.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Philip_Mirvis/publication/265079185_Moving_to_Next_Generation_Corporate_Citizenship/links/543fc0250cf21227a11b6c53.pdf), pristupljeno: 2.9.2019.
27. Opačak Bebić, R. (2016.), Volontiranje zaposlenika: preporuke za uspješno uspostavljanje volonterskog programa u poslovnom sektoru, Udruga „MI“ Split, <http://volonterski-um.eu/wp->

[content/uploads/2016/09/Udruga MI 2016 Volontiranje zaposlenika WEB.pdf](content/uploads/2016/09/Udruga_MI_2016_Volontiranje_zaposlenika_WEB.pdf),  
pristupljeno: 15.09.2019.

28. Payton, R. L., Moody, M. P. (2008.), *Understanding Philanthropy – its meaning and mission*, Indiana University Press, Bloomington
29. Podrug, N. (2011.), The strategic role of managerial stewardship behaviour for achieving corporate citizenship, *Ekonomski pregled*, 62(7-8): 404-420.
30. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/rusi-odlaze-elan-presao-u-ruke-finskog-fonda-kjk-348398>, pristupljeno: 15.09.2019.
31. Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
32. Salamon, Lester M. (2014.), *Leverage for good: an introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*, Oxford University Press, New York
33. Slagalica (2017.), *Individualna i korporativna filantropija u Hrvatskoj*, Zaklada za razvoj lokalne zajednice, Osijek
34. Thakor A. V. (2000.), *Kako postati bolji stvaralac vrijednosti*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, MATE, Zagreb
35. Thompson A. A., Strickland, A. J., Gamble. J.E. (2008.), *Strateški menadžment-u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb
36. Tipurić, D. (2008.), *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb
37. Vidaković Mukić, M. (2015.), *Opći pravni rječnik*, Narodne novine, Zagreb
38. Waddock, S. (2004.), Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship, *Business and Society Review*, 109(1): 5-42.
39. Wang, C. (2014.), „Do ethical and sustainable practices matter?“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6): 930-947. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2013-0001>, pristupljeno: 5.9.2019.
40. Wankel, C. (2008.), *21st Century Management, a Reference Handbook*, SAGE Publications, Ltd., London, str. 510.

## POPIS SLIKA

|  |    |
|--|----|
| <b>Slika 1.</b> Koncept društvene odgovornosti.....  | 10 |
| <b>Slika 2.</b> Carrolov četverodijelni model korporativne društvene odgovornosti.....                     | 12 |
| <b>Slika 3.</b> Ključni pojmovi/Konkurentske ideje u razvoju korporativnog građanstva.....                 | 20 |
| <b>Slika 4.</b> Evolucija DOP-a u konceptu korporativnog građanstva .....                                  | 21 |
| <b>Slika 5.</b> Korporativna društvena odgovornost i korportivno građanstvo (The tripple bottom line)..... | 23 |
| <b>Slika 6.</b> Podjela Korporativne Filantropije.....   | 26 |
| <b>Slika 8.</b> Nove granice paradigme filantropije.....   | 28 |
| <b>Slika 9.</b> Svijet može biti bolji .....   | 30 |
| <b>Slika 10.</b> Definiranje obilježja triju sektora društva .....   | 31 |
| <b>Slika 11.</b> Pet tajni stvaralaca vrijednosti .....  | 34 |
| <b>Slika 12.</b> Spektar međunarodnih strategija.....  | 36 |
| <b>Slika 14.</b> RepTrak™ model.....   | 45 |
| <b>Slika 15.</b> Zašto planirati volonterski program zaposlenika? .....                                    | 50 |
| <b>Slika 18.</b> U-flex tehnologija .....  | 55 |
| <b>Slika 19.</b> Koncertna dvorana u Dübendorfu .....  | 56 |
| <b>Slika 20.</b> Always Good Times.....  | 59 |
| <b>Slika 21.</b> Elan Team.....  | 65 |

## **POPIS TABLICA**

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablica 1.</b> Tri pogleda korporativnog građanstva .....  | 14 |
| <b>Tablica 2.</b> Prošireni pogled na Korporativno Građanstvo .....   | 16 |
| <b>Tablica 3.</b> Primjeri ciljeva.....   | 19 |
| <b>Tablica 4.</b> Ključna pitanja u osmišljavanju strateških procesa koji promiču korporativno građanstvo ..... | 40 |
| <b>Tablica 5.</b> Prednosti aktivnih programa zaposlenika za različite dionike.....                             | 49 |

# ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

## **OSOBNNE INFORMACIJE:**

Ime i prezime: Ana-Marija Rosić

Adresa stanovanja: Florićeva 5, 10040 Zagreb, Hrvatska

Datum rođenja: 25.02.1993.

Državljanstvo: hrvatsko

Broj telefona: +385 91 210 0210

E-mail: [ana.rosic@hotmail.com](mailto:ana.rosic@hotmail.com)

## **RADNO ISKUSTVO:**

### 2010. – 2019. Rost-Sport Zagreb

Prodavačica za vrijeme skijaške sezone  
Uređivanje interijera trgovine  
Pomoćnik u dizajniranju web shopa i facebook stranice tvrtke  
Pomoćnik u odjelu za marketing  
Key account pomoćnica

### 2015. – 2018. Podrška u prodaji Rost-Sport

Rost-Sport d.o.o., Zagreb (Hrvatska)  
Odgovornost za telefonske i e-mail upite, dogovaranje termina za pružanje usluga servisa i programa lojalnosti, uređivanje dokumenata i tablica

## **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE:**

### 2016. – 2019. Diplomski sveučilišni studij - smjer Menadžment Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb (Hrvatska)

### 2011. – 2016. Preddiplomski sveučilišni studij - univ.bacc.oec. Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb (Hrvatska)

### 2007. – 2011. Srednja škola XV. gimnazija "MIOC", Zagreb (Hrvatska)

## **OSOBNNE VJEŠTINE:**

Materinski jezik: hrvatski

Ostali jezici: engleski: slušanje, čitanje i govor - C1

### Komunikacijske vještine:

dobre komunikacijske vještine stečene tijekom radnog iskustva  
spremnost na timski rad i dobro funkcioniranje u timu  
želja i spremnost za učenjem  
jake radne navike  
razvijena asertivna komunikacija

prilagodljivost  
spremnost na preuzimanje odgovornosti i pomoći drugima  
osjećaj za razumijevanje i slušanje drugih

Organizacijske vještine:

sposobnost organizacije i vođenja tima  
sposobnost samostalnog donošenja odluka  
iskustvo u izradi prezentacija tijekom studija  
orijentacija na detalje  
multitasking  
brza prilagodba na nove pozicije i radne zadatke  
definiranje jasnih ciljeva

Ostale vještine:

vrlo dobro poznavanje Microsoft Office-a (Word, PowerPoint, Excel, Outlook)  
vozačka dozvola B kategorije  
kreativnost

Hobiji:

sport, čitanje knjiga, šminkanje, putovanja, izrađivanje ukrasa