

Društveno odgovorno poslovanje na primjeru poduzeća INA d.d.

Puja, Leana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:006218>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-24**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown



Istarsko
veleučilište

Università
Istria

Leana Puja

**Društveno odgovorno poslovanje na primjeru
poduzeća INA d.d.**

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Pula, 2021.

ISTARSKO VELEUČILIŠTE –
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE

Leana Puja

**Društveno odgovorno poslovanje na primjeru
poduzeća INA d.d.**

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

JMBAG: 0303015477, izvanredna studentica
Studijski smjer: Kreativni menadžment u procesima
Kolegij: Društveno odgovorno poslovanje
Mentor: dr.sc. Daglas Koraca, v. pred.

Pula, rujan 2021.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Leana Puja, kandidatkinja za Stručnog specijalista kreativnog menadžmenta ovime izjavljujem da je ovaj Specijalistički završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Specijalističkog završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, _____ godine

Studentica

IZJAVA
o korištenju autorskog djela

Ja, Leana Puja dajem odobrenje Istarskom veleučilištu – Università Istriana di scienze applicate, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj specijalistički završni rad pod nazivom *Društveno odgovorno poslovanja na primjeru poduzeća Ina d.d.*, koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.


U Puli, _____ godine

Potpis



Ovaj rad posvećen je mojoj majci Vesni, najljepšem i najdražem anđelu koja će vječno živjeti u mom srcu. Njena pomoć, podrška, radost i bezuvjetna ljubav koju mi je pružala tijekom života i studijskog obrazovanja neće nikada biti zaboravljena.

Nedostaješ mi beskrajno.

Volim te mama uvijek i zauvijek. 

Sažetak

Ostvarivanje profita glavni je poslovni cilj svakog poduzeća. Svako poduzeće teži ostvarivanju profita, odnosno ostvarivanju pozitivne razlike između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda. Profit omogućava akumulaciju sredstava za nove investicijske procese, usmjerene u rast i razvoj poduzeća, ali i za povrat uloženog kapitala vlasnicima, odnosno ulagačima. Međutim, profit nije i ne smije biti jedini cilj poslovanja. Utjecaj globalizacije, veća zastupljenost informacijske tehnologije i rast društvene svijesti potrošača doveli su do velikih promjena u načinu poslovanja, odnosno novih zahtjeva i normi koje kupci očekuju od tržišta. Kupci očekuju da će poduzetnici više sudjelovati u ukupnoj dobrobiti društva i okoliša, a primjenom društveno odgovornog poslovnog modela poslovanja poduzeće usklađuje svoje poslovne procese s očekivanjima zajednica u kojima djeluje.

Društvena odgovornost poduzeća koncept je u kojem poduzeća dobrovoljno integriraju svoju brigu o društvu i okolišu. Poduzeće sa osjećajem društvene odgovornosti, osim što ispunjava svoje zakonske obveze, ulaže i u ljudski kapital, okoliš i odnose s dionicima. Ulaganje u ekološki prihvatljive tehnologije može poboljšati konkurentnost tvrtke, dok u društvenom sektoru ulaganje u obrazovanje i radne uvjete može pomoći u povećanju produktivnosti tvrtke.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, društvo, okoliš, tehnologija, poduzeće, održivi razvoj, primjena društveno odgovornog poslovanja

Summary

For every company, making a profit is the main business goal. Every company strives to make a profit, that is, to make a positive difference between total revenues and total expenses. Profit enables the accumulation of funds for new investment processes, aimed at the growth and development of companies, but also for the return of invested capital to the owners and the investors. However, profit is not and should not be the only goal of the business. The impact of globalization, greater representation of information technology and the growth of consumers social awareness have led to major changes in the way of doing business, that is, new requirements and norms that customers expect from the market. Customers expect entrepreneurs to participate more in the overall well-being of society and the environment, and by applying a socially responsible business model, the company aligns its business processes with the expectations of the communities in which it operates.

Corporate social responsibility is a concept in which a company integrates care for society and the environment on a voluntary basis. A socially responsible company, in addition to fulfilling its legal obligations, also invests in human capital, the environment and stakeholder relations. Investment in environmentally non-hazardous technologies can contribute to the competitiveness of the company, while in the social sphere, investment in education and working condition can contribute to company's productivity.

Key words: corporate social responsibility, society, environment, technology, company, sustainable development, application of socially responsible business

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Problem istraživanja.....	1
1.2. Predmet istraživanja.....	2
1.3. Metode istraživanja.....	2
1.4. Struktura rada	3
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP)	4
2.1. Definicija i koncept društveno odgovornog poslovanja	4
2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja	8
2.3. Vrste DOP-a	11
2.4. Modeli DOP-a	14
2.5. Dimenzije DOP-a.....	16
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ	19
3.1. Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj	21
3.2. Razvijenost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.....	23
4. PODUZEĆE INA D.D.	24
4.1. INA Grupa.....	26
4.2. Ključni financijski pokazatelji Ina Grupe	28
4.3. Nagrade i priznanja INA d.d.	31
5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU INA D.D.	33
5.1. INA projekti	36
5.1.2. INA projekt Biorafinerija	39
5.2. INA Klub volontera	41
6. ZAKLJUČAK.....	42
LITERATURA	44
POPIS SLIKA.....	47
POPIS TABLICA	47

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Društvena odgovornost poduzeća postao je važan poslovni koncept kojeg menadžeri razmatraju na svim razinama. Pod pritiskom globalizacije ljudi su svjesni primjene dobrih i etički prihvatljivih učinkovitih poslovnih praksi koje su prihvatljive za sve dionike.

Koncept i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnosi se na ukupne aktivnosti nekog poduzeća. U tom kontekstu posmatra se koje proizvode poduzeće nudi na tržištu, koja je politika poduzeća prema okolišu i prirodnim resursima, kako se brine o zaposlenicima i aktivnostima koje ciljaju zajednice, kako se poštuju ljudska prava i radna prava itd. Stoga se pod društveno odgovornim poduzećem sagledavaju sve aktivnosti određenog poduzeća koje doprinose napretku zajednice, a ujedno su veće od interesa tvrtke, dioničara i zakonskih zahtjeva.

Stupanj društvene odgovornosti postaje od iznimne važnosti za poslovanje poduzeća. Razlog zbog kojeg sve više poduzeća želi biti društveno odgovorno je upravo reputacija i njeno stvaranje, jer jedino kroz reputaciju, te dugoročnu održivost poduzeće može postati društveno odgovorno.

Pojam društvene odgovornosti sve se više ističe kao važno svjetsko istraživačko područje u svijetu, no u Hrvatskoj još uvijek ne dobiva dovoljno pažnje, iako je u zadnjih nekoliko godina prepoznata sve veća uloga gospodarstvenog i održivog razvitka zemlje. Na taj način se društvena odgovornost poduzeća (DOP) počinje sve više prihvaćati kao koncept koji podiže svjesnost poslovanja i omogućuje uspješnije poslovanje poduzeća. S obzirom na veću količinu financijskih sredstava ovaj koncept lakše usvajaju srednja i velika poduzeća.

1.2. Predmet istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja odnose se na definiranje koncepta društveno odgovornog poslovanja kao i na njegovu primjenu kroz primjer poduzeća INA d.d.

INA d.d., odnosno Industrija nafte, je hrvatska naftna kompanija, te srednje velika europska kompanija u kojoj važnu ulogu u istraživanju, proizvodnji, preradi i distribuciji nafte, plina i naftnih derivata ima INA Grupa, koju čini više ovisnih društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA d.d., sa sjedištem u Zagrebu. INA d.d. je osnovana 1. siječnja 1964. spajanjem Naftaplina – tvrtke za istraživanje i proizvodnju nafte i plina, sa rafinerijama koje se nalaze u Rijeci i Sisku. Istodobno, INA je dioničko društvo čiji su najveći dioničari mađarska naftna tvrtka MOL i Republika Hrvatska, a manjinski udjeli u vlasništvu su privatnih i institucionalnih ulagača. Osim u Hrvatskoj, INA posluje u Angoli i Egiptu, te upravlja regionalnom mrežom od više od 500 maloprodajnih objekata u Hrvatskoj i susjednim zemljama, s više od 10.000 zaposlenih.

1.3. Metode istraživanja

Kako bi se ostvarili ciljevi istraživanja, kroz izradu ovog diplomskog rada koristiti će se induktivna metoda, deduktivna metoda, analitička metoda, deskriptivna metoda, metoda sinteze i metoda analize studije slučaja.

Induktivnom metodom se od pojedinačnih permisa dolazi do zaključka, dok se kod deduktivne metode polazi od općih permisa i dolazi se do posebnih ili pojedinačnih zaključaka.

Analitičkom metodom se raščlanjuju složeni pojmovi, sudovi i zaključci na jednostavnije dijelove, te se izučavaju kao svaki dio za sebe u odnosu na druge dijelove.

Metodom deskripcije se polazi od jednostavnijeg opisivanja predmeta, pojava, procesa i činjenica, dok se kroz sintetičku metodu povezuju izdvojeni elementi, procesi, pojave i odnosi u smislenu cjelinu.

Metoda studije slučaja služi za analiziranje pojava, procesa, ustanova, ljudi ili događaja, te se za analizu izabire slučaj ili predmet koji je sačinjen od bogatih i raznolikih informacija.

1.4. Struktura rada

Struktura ovog diplomskog rada tematski je podijeljena na šest dijelova koji će biti međusobno povezani. U uvodnom dijelu rada definirati će se problem i predmet istraživanja, te će se navesti ciljevi istraživanja. U drugom i trećem dijelu rada stavit će se naglasak na teorijski pregled koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća, definicije i povijesni prikaz DOP-a, kao i vrste i dimenzije DOP-a, te praksa DOP-a u Hrvatskoj. U četvrtom dijelu slijedi prikaz poduzeća INA d.d., dok u petom dijelu slijedi primjena DOP-a na primjeru poduzeća INA d.d. U šestom dijelu rada, ujedno i zadnjem, slijede spoznaje do kojih se došlo tijekom istraživanja, a opisane su u zaključku samog rada.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP)

2.1. Definicija i koncept društveno odgovornog poslovanja

U svojoj Strategiji društveno odgovornog poslovanja za razdoblje od 2011. – 2014. Europska je komisija objavila posljednju i najnoviju definiciju DOP-a koja glasi „odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo“. Danas je društveno odgovorno poslovanje (DOP) vrlo široko zastupljen i prihvaćen te umnogome i promican koncept. Mnogi dokumenti Europske unije potiču primjenu DOP-a kao oblika samokontrole i samouređenja poslovnih organizacija kojima je cilj stvarati novu vrijednost uz minimalnu štetu za okoliš te maksimalne koristi za društvo.¹

Iako ne postoji univerzalna definicija za društveno odgovorno poslovanje, suština koncepta društveno odgovornog poslovanja posvuda je ista. Literatura nudi tumačenja različitih definicija koja pojašnjavaju što je društveno odgovorno poslovanje, a u nastavku ovog rada slijedi više definicija DOP-a, te njihova interpretacija.

Neki autori predlažu da je DOP „obveza poduzeća da iskorištava svoje resurse tako da koriste društvu uz predano sudjelovanje kao člana društva, uzimajući u obzir cjelokupno društvo, te da unapređuje dobrobit društva neovisno o dobrobiti za poduzeće“. Ovdje je istaknuta altruistička komponenta DOP-a koja uključuje da poduzeće čineći dobro ne čini nužno dobro i za sebe, a takav je pristup danas uglavnom napušten. Jednostavnija definicija DOP-a koja se češće primjenjuje glasi: „Činiti više nego što je propisano zakonom.“ Društveno odgovorno poslovanje prema definiciji Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD) jedna je od triju osnovnih dimenzija održivog razvoja koja je ravnopravna s ekonomskom i okolišnom dimenzijom, a definira se kao „predanost poslovnog svijeta održivom ekonomskom razvoju kojem će pridonositi radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini kako bi se poboljšala kvaliteta njihova života“. Tumačenje WBCSD-a je da poduzeća moraju težiti održivom razvoju ravnopravno

¹ Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D., „Društveno odgovorno poslovanje“ (2015), Zagreb, VPŠ Libertas

izgrađujući svoju strategiju na ekonomskim, okolišnim i društvenim principima. Ta se definicija ponešto razlikuje od definicija Europske komisije, CSR Europe, *International Business Lider's Forum* (IBLF) i sličnih organizacija koje promiču društvenu odgovornost poslovnog sektora objašnjavajući je kao odgovornost prema svim tim dimenzijama, uključujući i okolišnu, a glasi: „DOP je koncept prema kojem poduzeća dobrovoljno odlučuju pridonijeti boljitku društva i čistijem okolišu.“²

Obzirom da se pojam društveno odgovornog poslovanja razlikuje među državama, regijama, te sličnim ili istim interesnim skupinama, u nastavku rada slijedi Tablica 1. koja daje neke primjere različitih načina na koje je DOP opisano i definirano, a u kojoj su vidljive sličnosti, ali i razlike u tumačenjima pojma DOP-a.

Tablica 1. Definicije DOP-a

Organizacija	Vrsta organizacije	Definicija DOP-a	Izvor
Vlada Ujedinjenog Kraljevstva	Vladina organizacija	Volonterske akcije koje poslovanje može poduzeti, uz poštovanje minimalnih zakonskih zahtjeva, kako bi zadovoljilo i svoje konkurentske interese i interese šireg društva.	www.csr.gov.uk
Europska komisija	Vladina organizacija	Koncept u kojem tvrtke dobrovoljno integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i odnose s dionicima.	Zelena knjiga EK-a, 2001. Promicanje europskog okvira za DOP.
Kinesko ministarstvo trgovine	Vladina organizacija	Konkretna akcija kineskih tvrtki za provedbu političkih težnji novog kolektivnog vodstva Komunističke partije – stavljanje čovjeka na prvo mjesto kako bi se stvorilo skladno društvo.	Etička korporacija, 2005. Politika: kineska definicija CSR-a, 15. rujna 2005.: www.ethicalcorp.com.
Konfederacija britanske industrije	Poslovne udruge	Priznanje tvrtki da one trebaju biti odgovorne ne samo za financijske rezultate, nego i za utjecaj svojih aktivnosti na društvo i/ili okoliš.	www.cbi.org.uk
Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (WBCSD)	Poslovne udruge	Stalna obveza poslovanja da se ponašaju etički i pridonose gospodarskom razvoju, istodobno poboljšavajući kvalitetu života radne snage i njihovih obitelji, kao i lokalne zajednice i društva u cjelini.	WBCSD, 1999. CSR: Susret s promjenjivim očekivanjima.

² Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D., „Društveno odgovorno poslovanje“ (2015), Zagreb, VPŠ Libertas, str. 18.

Gap Inc.	Korporacija	Biti društveno odgovoran znači ugraditi vlastite vrijednosti i etiku u sve što činimo – od načina poslovanja do utjecaja na zajednice u kojima živimo i radimo.	www.gapinc.com
HSBC	Korporacija	Sredstva za upravljanje vlastitim poslovanjem odgovorno i osjetljivo za dugoročni uspjeh. Naš cilj nije, a nikada nije bio profit na bilo koji način jer znamo da sutrašnji uspjeh ovisi o povjerenju koje danas gradimo.	www.hsbc.com
Crveni križ	Nevladina organizacija	Potpuno volonterska, korporativna inicijativa za promicanje samoregulacije kao zamjene za regulaciju na nacionalnoj ili međunarodnoj razini.	Iza maske: Pravo lice korporativne društvene odgovornosti, 2004.
DOP Azije	Socijalno poduzeće	Opredjeljenje tvrtke za poslovanje na gospodarski, socijalno i ekološki održiv način, istodobno uravnotežujući interese različitih dionika.	www.csr-asia.com

Izvor: Glumac M., „Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja“ (2018), Ekonomski fakultet u Osijeku

Za pojam društveno odgovornog poslovanja postoji veliki broj definicija koje društvenu odgovornost poduzeća opisuju u najširem smislu, no ukratko rečeno, društveno odgovorno poslovanje obuhvaća onaj oblik poslovanja u kojemu poduzeće na prvo mjesto stavlja dobrobit zajednice, odnosno društva, pritom ne narušavajući svoj glavni cilj koji se svodi na ostvarenje profita.

Koncept društvene odgovornosti poduzeća može se opisati kroz nekoliko pojmova, iako su osnovni principi isti i međusobno povezani, a uključuju: održivi razvoj, etično poslovanje, korporativno građanstvo i trobilanični koncept.³

- **Održivi razvoj** može se na najjednostavniji način definirati kao rast koji prati odgovornost prema okolišu, gospodarstvu, društvu i okolini u kojoj djeluje. Za poduzetnike održivi razvoj znači prilagođavanje poslovnih strategija i aktivnosti na način koji zadovoljava trenutne potrebe tvrtke i njezinih sudionika, uz zaštitu i očuvanje ljudskih i prirodnih resursa potrebnih u budućnosti.

³ Raguž I. V., Hazdovac K., „Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa“ (2014), *Oeconomica Jadertina* 1/2014, Sveučilište u Dubrovniku

- **Etično poslovanje** znači primjenu i poštivanje etičkih načela u svim poslovnim aktivnostima. Temelj poslovne etike je djelovanje u skladu sa zakonom. Etičko ponašanje zahtijeva pošteno postupanje konkurencije, zaposlenika, dioničara, partnera i društva u cjelini, uzimajući u obzir društvenu odgovornost i održivi razvoj.
- **Korporativno građanstvo** odnosi se na ponašanje organizacije koja pokazuje osjetljivost i odgovornost prema kupcima, zaposlenicima, dioničarima i vlasnicima, kao i široj zajednici i okolišu.
- **Trobilančni koncept** poseban je koncept prema kojem se cjelokupno poslovanje poduzeća mjeri njegovim doprinosom kroz ekonomski napredak, kvalitetu okoliša i društveni kapital. To znači da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke mora uzeti u obzir ne samo ekonomska isplativost koju poduzeće ostvaruje, već i njegovu društvenu i ekološku odgovornost. Na taj način poduzeća pokazuju da ne streme samo prema gospodarskim ili financijskim rezultatima, već i za održivi razvoj u svim područjima. Ovaj pristup dozvoljava uporabu "trobilaničnog računovodstva", odnosno daje mogućnost izvještavanja o svim aktivnostima u poduzeću.

Poduzeća koja se smatraju društveno odgovornim poduzećima jesu ona koja sudjeluju aktivno u rješavanju ekoloških, društvenih i etičkih problema. Koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) označava da kompanije dobrovoljno integriraju u svoje poslovanje brigu o društvu i okolišu. Rastom i razvojem gospodarstava, čija je uloga sve značajnija u globalnom i društvenom razvoju, doprinosi činjenici da su društveno odgovorna poduzeća sve afirmiraniji koncept u okviru održivog razvoja. Organizacija *Business for Social Responsibility* (Poslovni svijet za društvenu odgovornost, BSR) definira korporativnu odgovornost kao poslovanje koje je usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim

očekivanjima, a također i s onim što društvo očekuje od poduzeća ili čak nadilazi takva očekivanja. Razlozi za usvajanje DOP-a su slijedeći:⁴

- Stvaranje pozitivnog imidža i poboljšanje ugleda poduzeća;
- Bolji financijski pokazatelji i smanjenje operativnih troškova/povećanje operativne efikasnosti;
- Lakši pristup kapitalu;
- Povećanje prodaje i veća odanost kupaca;
- Povećanje proizvodnosti i kvalitete;
- Zapošljavanje, motivacija zaposlenika i njihovo zdravlje;
- Prilagođavanje interesima i očekivanjima tržišta;
- Poticanje inovacija, generiranje novih ideja.

Biti društveno odgovoran ne znači samo puko ispunjavanje zakonskih obveza poduzeća, već ono traži konstanto investiranje u ljudski kapital, okoliš i brigu o društvenoj zajednici. Kroz investiranje u tehnologiju koja nije opasna za okoliš za mjesto u kojem djeluje, poduzeće može ostvariti dodatnu konkurentsku prednost, kao i sa ulaganjem u dodatnu edukaciju svojih zaposlenika, poboljšanjem radnih uvjeta i općenito boljih odnosa unutar poduzeća. Putem programa cjeloživotnog učenja, omogućavanjem boljeg protoka informacija između zaposlenika i menadžmenta, boljom uravnoteženošću rada i slobodnog vremena zaposlenika, jednakih plaća kao i sigurnosti na poslu, uočavaju se samo neke od sastavnica na čijem temelju poduzeća usvajaju koncept društveno odgovornog poslovanja.

2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

U početku su se poduzeća usmjeravala samo na ostvarenje profita, ne uzimajući u obzir potrebe prirode i društva, zbog čega je došlo do kritiziranja javnosti ovakve vrste (ne) odgovornosti. Na temelju toga, s vremenom se pojavila težnja za kreiranjem novog sustava poslovanja koji će doprinositi svim sudionicima. Ovakav se pristup poslovanju pokazao uspješnim, stoga ga je s vremenom počelo prihvaćati sve veći broj poduzeća koja su na taj način

⁴ Varičak I., Petračić M., Brajdić A., „Implementacija načela održivog razvoja u poslovne strategije prehrambene industrije grada Karlovca“ (2012), Zbornik Veleučilišta u Karlovcu

stjecala društveno odgovoran imidž kako na lokalnom, tako i na globalnom tržištu. Društveno odgovorni koncept poslovanja je relativno nov, a nastao je 1960-ih i 1970-ih godina kada su ljudi počeli uviđati potrebu za odgovornim društvom. Kroz utjecaj raznih čimbenika kao što su utjecaj globalizacije, razvijanje informacijskih tehnologija, bolja organiziranost civilnog sektora, bolja obrazovanost potrošača i osviještenost građanstva, koncept društveno odgovornog poslovanja sve se više isticao kao potreba poduzeća, stoga se taj trend nastavio i proširio u Europskoj Uniji koja ulaže mnogo napora zadnjih nekoliko godina, kako bi se taj koncept društvene odgovornosti prihvatio od strane svih članica.⁵

Evoluciju društveno odgovorno poslovanja možemo podijeliti na tri razdoblja, a to su razdoblje filantropije, razdoblje svjesnosti, razdoblje pitanja i razdoblje odaziva.⁶

Razdoblje filantropije u kojem je postojao poriv za rješavanje socijalnih pitanja i problema na koja su poduzeća odgovarala donacijama, a trajalo je od 1930-1950.-ih godina.

Razdoblje svjesnosti trajalo je od 1953.-1967. u kojem se pojavljuje spoznaja pozitivnih strana ovog načina poslovanja, dok je razdoblje pitanja trajalo od 1968.-1973. gdje je karakteristična angažiranost organizacija u društvenim pitanjima (ljudska prava, zagađenje okoliša, diskriminacija...)

Od 1974. nadalje trajalo je razdoblje odaziva, gdje je istaknuto provođenje poslovnih odluka u društveno odgovornim okvirima poslovanja.

Novije generacije društvene odgovornosti posvećene su pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine, te sličnim etičkim kao i

⁵ Raguž I. V., Hazdovac K., „*Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*“ (2014), *Oeconomica Jadertina 1/2014*, Sveučilište u Dubrovniku

⁶ Tafr-Vlahović M., „*Održivo poslovanje*“ (2011.), Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom Javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 28-29.

moralnim pitanjima. Kao takva ona nadilazi zakonske propise i norme, te djeluje na dobrovoljnoj osnovi.⁷

Činjenica je da će razvijenija poduzeća vjerojatnije prihvatiti ovakav sustav poslovanja, a to se posebice odnosi na zemlje Sjeverne Amerike i zapadne Europe, koje su također vodeće u razvoju društveno odgovornih poduzeća. Ovo su neki od ključnih događaja koji su utjecali na razvoj DOP-a kao poželjnog koncepta poslovanja:⁸

- **1972.g.** održana prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju u Stockholmu
- **1982.g.** osnovan BITC (*business in the community* - gospodarstvo u zajednici)
- **1987.g.** okrugli stol u Cauxu, izvješće Ujedinjenih naroda "Naša zajednička budućnost"
- **1990.g.** osnovan Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa (*The Prince of Wales International Business Leaders Forum* - IBLF)
- **1991.g.** ustrojena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
- **1992.g.** osnovan svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (*World Business Council for Sustainable Development* -WBCSD) i Poslovni savjet za društvenu odgovornost (*Business for Social Responsibility* - BSR); održana Druga konferencija o okolišu i razvoju u Rio de Janeiru i nastala je AGENDA 21
- **1995.g.** osnovana europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje (CSR Europe)
- **1996.g.** donijet Međunarodni standard za zaštitu okoliša ISO 14001021
- **1997.g.** donošenje Međunarodne norme za certifikaciju društvene odgovornosti u poduzećima SA 80001122

⁷ Raguž I. V., Hazdovac K., „Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa“ (2014), *Oeconomica Jadertina* 1/2014, Sveučilište u Dubrovniku

⁸ Ibid.

- **1998.g.** postavljen prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu
- **1999.g.** Globalna Sullivanova načela
- **2000.g.** donijet UN-ov Globalni sporazum za 21. st.
- **2002.g.** održan Svjetski samit o održivom razvoju Johanesburg /Južna Afrika

Osim utjecaja najvažnijih događaja na koncept društveno odgovornog poslovanja, na poduzeća također imaju utjecaj i razvojne faze koje su prikazane u Tablici 2. u nastavku.

Tablica 2. Faze razvoja društvene odgovornosti poduzeća – razina poduzeća

Naziv faze	Fokus poduzeća
Defanzivna	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
Popustljiva	Prihvatanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
Upravljačka	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
Strateška	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije
Civilna	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Izvor: Raguž I. V., Hazdovac K., „Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa“ (2014), *Oeconomica Jadertina 1/2014*, Sveučilište u Dubrovniku

2.3. Vrste DOP-a

Na najnižoj hijerarhiji se društvena odgovornost poduzeća odnosi na ostvarivanje profita, nakon čega slijedi poštivanje i uvažavanje zakona, te

etičnost i doprinosi poduzeća društvu u kojem djeluje. Navedene odgovornosti poredane su od dolje prema gore.

Postoje četiri nivoa društvene odgovornosti, a to su:⁹

1. **Ekonomska odgovornost** – čiji je temelj profitabilnost, na kojoj se i zasniva.
2. **Zakonska ili pravna odgovornost** – koja označava uvažavanje zakona, kao i pridržavanja pravila igre.
3. **Etička odgovornost** – odnosi se na etičnost poslovanja, a to je obveza poduzeća da čini ono što je pravedno, a ujedno izbjegava ono što je štetno.
4. **Diskrecijska odgovornost** – predstavlja obvezu poduzeća da kroz svoje društveno odgovorno poslovanje doprinosi zajednici, te kvaliteti života.

Slijedi slika koja prikazuje hijerarhiju društveno odgovornog poduzeća. (Slika 1)



Slika 1. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća, Izvor: Buble M., „*Poslovno vođenje*“ (2011), Zagreb, M.E.P., str. 284.

⁹ Buble M., „*Osnove menadžmenta*“ (2006), Zagreb, Sinergija d.o.o

◆ **Ekonomska odgovornost**¹⁰

Prva razina društveno odgovornog poslovanja je ekonomska odgovornost, jer je ona osnovna ekonomska jedinica društva. Njegova odgovornost jeste da se bavi proizvodnjom dobara i usluga potrebnih društvu, te da ostvari maksimiziranje profita za vlasnike i dioničare. Guranje ekonomske odgovornosti do krajnjih granica poznato je kao gledište maksimizacije profita koje zagovara dobitnik Nobelove nagrade Milton Friedman. Ovo gledište pokazuje da sve dok poduzeće slijedi pravila igre, ono mora biti orijentirano na profit i rast zarade kao na svoju jedinu misiju.

◆ **Zakonska odgovornost**¹¹

Sva moderna društva ovise o pravilima, zakonima i propisima kojih se poduzeća moraju pridržavati. S obzirom na odgovarajuće ponašanje poduzeća, pravna odgovornost definira ono što društvo smatra važnim. Očekuje se da će poduzeće ostvariti svoje ekonomske ciljeve u okviru zakona kojih je donijelo nadležno tijelo, stoga se poduzeća koje namjerno krše zakon smatraju lošim izvođačima u ovoj kategoriji.

◆ **Etička odgovornost**¹²

Etička odgovornost uključuje ponašanja koja nisu nužno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti izravnim ekonomskim interesima poduzeća. Zbog etike, donositelji odluka u poduzeću trebali bi postupati pravično i pošteno, poštivati prava pojedinaca i osigurati da se pojedinci tretiraju drugačije samo onda kada su važni za ciljeve i zadatke poduzeća. Neetičko ponašanje događa se kada odluke dopuštaju pojedincima ili poduzećima da se bave poslom koji šteti društvu.

¹⁰ Buble M., „*Poslovno vođenje*“ (2011), Zagreb, M.E.P d.o.o., str. 284.-285.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

◆ Diskrecijska odgovornost¹³

Diskrecijska odgovornost u potpunosti je dobrovoljna (neobavezna) i vodi se željom poduzeća da daje socijalne doprinose bez preuzimanja ekonomskih, pravnih ili moralnih obveza. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušne dobrotvorne donacije, koje poduzeću neće donijeti povrat, niti se isti očekuju. Diskrecijska odgovornost najviši je standard društvene odgovornosti, jer premašuje očekivanja društva u doprinosu dobrobiti zajednice.

2.4. Modeli DOP-a

Postoje dva modela društveno odgovornog poslovanja koji mogu odgovoriti na pitanje odgovornosti, odnosno prema kojem je menadžer odgovoran, jer se dolazi do pitanja da li je poduzeće gospodarski subjekt usmjeren na stjecanje profita za vlasnika ili je društveno-ekonomski subjekt koji ima za cilj dati svoj doprinos društvu. Sukladno odgovorima na ova pitanja, razlikuju se dva su modela, a to su:¹⁴

1. **Stockholder model ili ekonomski model** – temelji se na tome je li poduzeće u privatnom vlasništvu, te ima li za cilj samo povećanje profita. S obzirom na različite interesne skupine, poput zaposlenika, kupaca i dobavljača, društvena odgovornost poduzeća može se najbolje odraziti na tržišnim transakcijama. Menadžeri, ukoliko uzimaju u obzir financijske interese dioničara, najbolje ispunjavaju obavezu društvene odgovornosti.

2. **Stakeholder model ili socioekonomski model** – polazi od činjenice da poduzeće nema samo jedan cilj, već više ciljeva, te bi trebala služiti kompletnom društvu. U užem smislu, *stakeholderi* predstavljaju one skupine o kojima tvrtka ovisi, a to su dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači itd. U širem smislu, to su skupine pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono utječu svojim proizvodima, politikom i radnim procesima - grupe od javnog

¹³ Ibid.

¹⁴ Buble M., „Osnove menadžmenta“ (2006), Zagreb, Sinergija d.o.o., str. 74.

interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati i tisak. Poduzeće koje vodi računa o interesima različitih *stakeholdera* je društveno odgovorno.

Iz tablice 3 možemo uočiti značajne razlike između ta dva modela.

Tablica 3. Suprostavljene modeli poslovanja

Ekonomski model: osnovni naglasak na	Socioekonomski model: Osnovni naglasak na
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka
Ekonomski povrat resursa	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa
Individualni resursi	Zajednički interesi: ljudi rade u međuovisnom sustavu koji zahtijeva koordinaciju
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Buble M.: *Osnove menadžmenta* (2006)., Zagreb, Sinergija d.o.o., str. 75.

Ovaj drugačiji pogled na koncept društvene odgovornost doveo je do argumenata za i protiv društvene odgovornosti poduzeća. U tom smislu izdvajaju se četiri argumenta koji podupiru društvenu odgovornost i četiri argumenta protiv društvene odgovornosti, kako slijede:¹⁵

Argumenti za:

1. *Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja.* Ono je ili dio rješenja ili dio problema. Ne može se poreći da je dijelom odgovorno za društvene probleme kao što su nezaposlenost, inflacija i zagađenost.
2. *Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima.* Sa svojim tehničkim, financijskim i menadžerskim resursima, privatni sektor poslovanja može odigrati odlučujuću ulogu u rješavanju teških problema društva. Uostalom, bez potpore društva poduzeće ne bi ni moglo stvoriti te resurse.

¹⁵ Buble M., „*Poslovno vođenje*“ (2011), Zagreb, M.E.P d.o.o., str. 283.

3. *Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće.* Poduzeće može povećati svoju dugoročnu profitabilnost ulažući u društvo. Današnji problemi mogu se pretvoriti u sutrašnje zarade.

4. *Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju.* Vlada će prisiliti poduzeća da čine ono što nisu učinila dobrovoljno, donošenjem novih zakona u korist društva i zajednice.

Argumenti protiv:

1. *Maksimizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa.* Kupujući proizvode i usluge potrošači odlučuju kako će se alocirati resursi.

2. *Kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost da ostvaruje društvene ciljeve.* Ukoliko vodstvo odvraća pozornost od ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne može se očekivati da će biti uspješno.

3. *Poduzeće već ima previše moći.* Ako se uzme u obzir koliko je jak utjecaj poduzeća na život i rad ljudi, na ono što kupuju i na ono što cijene, dodatna koncentracija društvene moći u njegovim rukama nije poželjna.

4. *Budući da menadžeri nisu izabrani i nisu direktno odgovorni narod, socijalni programi poduzeća mogu lako krenuti u krivom smjeru.* Sustav tržišta uspješno kontrolira ekonomske performanse, ali loš je mehanizam za kontrolu socijalnih performansi.

2.5. Dimenzije DOP-a

Društvena odgovornost poduzeća ima dvije dimenzije: unutarnju (internu) i vanjsku (eksternu).¹⁶

Interna dimenzija društvene odgovornosti poduzeća odnosi se na praksu društvene odgovornosti, uključujući zaposlenike, ulaganja u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost, te upravljanje promjenama. U području zaštite okoliša odgovorna praksa aplicira se kroz upravljanje prirodnim resursima koji se koriste u proizvodnji.

¹⁶ Pavić-Rogošić L., „Društveno odgovorno poslovanje“ (2012), Zagreb, Odraz

Interne dimenzije društveno odgovornog poslovanja uključuju: upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na radu, prilagodbu promjenama i upravljanje utjecajem na okoliš i prirodne resurse.¹⁷

Tablica 4. prikazuje komponente interne dimenzije DOP-a i njihova najvažnija obilježja.

Tablica 4. Komponente interne dimenzije DOP-a

INTERNA DIMENZIJA		
Upravljanje ljudskim potencijalima	Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu	Upravljanje promjenama
Cjeloživotno učenje, protok informacija, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, raznolikost radne snage, jednake plaće i mogućnosti za žene, nagrađivanje zaposlenika, nediskriminacijske politike zapošljavanja, motivacija zaposlenika.	Sportske i slobodne aktivnosti, redoviti zdravstveni pregledi, edukacije iz područja zaštite na radu i zdravog načina života, mjere za zaštitu zdravlja i poticanje sigurnosti na radu, izvještavanje, praćenje i osvještavanje o zaštiti na radu.	Restrukturiranje poslovanja, uključenosti u razvoj lokalne zajednice, sklapanje partnerstava i poslovnih kombinacija među poduzećima, strategije zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika.

Izvor: Lacković Vincek Z., Dvorski S., Novak E. „Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske“ (2017), Fakultet organizacije i informatike Varaždin

Eksterna dimenzija proteže se izvan samog poduzeća, na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i dioničara), poslovne partnere i dobavljače, javnu upravu, lokalne udruge i sl.

Eksterna dimenzija DOP-a uključuje: lokalne zajednice, odnose sa partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava, te globalnu brigu za okoliš.¹⁸

U Tablici 5. slijedi prikaz triju komponenti eksterne dimenzije DOP-a i njihovih obilježja.

¹⁷ Pavić-Rogošić L., „Društveno odgovorno poslovanje“ (2012), Zagreb, Odras

¹⁸ Ibid.

Tablica 5. Komponente eksterne dimenzije DOP-a

EKSTERNA DIMENZIJA		
Lokalna zajednica	Odnos s poslovnim partnerima	Poštivanje ljudskih i radnih prava
<p>Investicije u lokalnu zajednicu Zapošljavanje, obrazovni programi, razvoj vještina, zdravstvene usluge, kulturna događanja, sportski klubovi, ruralni i urbani razvoj, partnerstva, zaštita lokalnog okoliša, pošumljavanja, humanitarni rad, volontiranje, korporativna filantropija, sudjelovanje u lokalnoj ekonomiji.</p>	<p>Dobavljači Niže nabavne cijene, bolja kvaliteta, kraći rokovi isporuke, stvaranje opskrbnog lanca, poslovne kombinacije.</p>	<p>Ljudska prava i slobode Pravo na život, slobodu i sigurnost, pošteno suđenje, poštovanje privatnog i poslovnog obiteljskog života, brak, djelotvoran pravni lijek, zabranu diskriminacije, mučenja, ropstva i prisilnog rada, sloboda mišljenja, savjesti i vjeroispovijesti, izražavanja, okupljanja i udruživanja.</p>
	<p>Država Poštivanje zakona, plaćanje poreza, prireza i naknada, suzbijanje korupcije, nekorištenje državnih izbora za vlastite ciljeve, nepodupiranje moćnika.</p>	<p>Radna prava Pravovremena isplata plaće, sigurnost i zaštita zdravlja na radnom mjestu, nediskriminacijska politika na radnom mjestu (zapošljavanje, napredovanje, profesionalno umjeravanje, stručno osposobljavanje, usavršavanje, prekvalifikacija), sklapanje ugovora o radu, zaštita privatnosti, adekvatno radno vrijeme, stanke i dopusti, godišnji odmor, ostvarivanje drugih prava iz radnog odnosa.</p>
<p>Investicije iz lokalne zajednice Zdravlje, prosperitet i stabilnost zajednice, motivirana, obrazovana i vješta radna snaga, povećanje konkurentnosti poduzeća, proširenje tržišta.</p>	<p>Kupci i krajnji potrošači Sigurnost, trajnost, kvaliteta proizvoda i usluga, reakcija na upite, objektivno oglašavanje, informiranost, zaštita podataka i zdravlja, rješavanje sukoba i reklamacija, izbjegavanje laganja i obmanjivanja.</p>	

Izvor: Lacković Vincek Z., Dvorski S., Novak E. „Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske“ (2017), Fakultet organizacije i informatike Varaždin

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

U Hrvatskoj su se, na inicijativu organizacija civilnog društva, o društveno odgovornim poduzećima počelo raspravljati krajem 1990-ih, a to je povezano s konceptom razvoja korporativne filantropije, odnosno korištenjem donacija iz korporativnog sektora za financiranje društveno korisnih projekata.¹⁹

Osnutak Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) je vjerojatno prvi relevantan trenutak u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, na čijem je temelju potpisan memorandum o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD) osnovanog 1997. godine. Sa ciljem zaštite okoliša i dostizanja održivoga razvoja Republike Hrvatske, 18 hrvatskih poduzeća je osnovalo ovu organizaciju koja se obvezala implementirati i promovirati održivu praksu u svojem poslovanju. S početkom procesa europskih integracija 2001. godine, te potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, kada je Hrvatska dobila status zemlje kandidatkinje u lipnju 2004., započeo je intenzivniji interes za prakse kakve promiču europski politički i tržišno-ekonomski model.²⁰

Prva Nacionalna konferencija o društvenoj odgovornosti poduzeća održana je u prosincu 2004. godine, a taj je događaj označio početak sustavnijeg pristupa razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, šest mjeseci kasnije osnovala se Zajednica za DOP koja se osim razvojem javne politike bavila i organizacijama mnogih edukativnih programa, kao i organizacijom nacionalnih konferencija o DOP-u, a u suradnji sa HR PSOR-om razvila je metodologiju mjerenja, te uspostavila nagradu Indeks DOP-a. Nagrada Indeks DOP-a (Slika 3.) je nagrada koja se dodjeljuje jednom u godini i to u kategorijama malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća, te je ujedno i metodologija koja služi za ocjenjivanje društveno odgovornih praksi hrvatskih poduzeća. Putem niza ocjenjivačkih kriterija uključena je u šest glavnih područja koje se tiču ekonomske održivosti, integracije društveno

¹⁹ Petričević T., „Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu“, priručnik, *British Council Hrvatska*

²⁰ „DOP u Hrvatskoj“, dostupno na: <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj>, pristup 30.06.2021.

odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radnu okolinu, zaštitu okoliša, te tržišne odnose i odnose sa zajednicom (Slika 2.). Nagrada Indeks DOP-a nastala je po uzoru na svjetske metodologije, a ponajviše prema *Business in the Community CR Index* metodologiji. Dodjela nagrade i mjerenja provode se kontinuirano još od 2008. godine, a njena svrha je da potiče konkurenciju na razvoj DOP-a u svojem poslovanju, da inspirira, te da ističe najbolje primjere u praksi kao pozitivan primjer drugima.²¹



Slika 2. „Dimenzije Indeksa DOP-a“, dostupno na: <https://www.vup.hr/Data/Files/141027102711512.pdf>, pristup 04.07.2021.



Slika 3. „Nagrada Indeks DOP-a“, dostupno na: <https://jatrgovac.com/usdocs/indeks-dop-1.jpg>, pristup: 30.06.2021.

²¹ Petričević T., „Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu“, priručnik, British Council Hrvatska

Izvorna praksa društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj većinom se oslanja na praksu u području zaštite okoliša (ponajviše industrijski proizvođači). U drugoj fazi se interesi poduzeća protežu na ljudske resurse i brigu o lokalnoj zajednici. Važan poticaj za primjenu DOP-a izvozno je orijentiran, što stvara sve veći pritisak na uvođenje zasebnih standarda upravljanja sustavom.

Zajednica za DOP Hrvatske gospodarske komore drugi je važan dionik u razvoju hrvatskog društveno odgovornog poslovanja, a započela je sa radom 2006. godine. Ciljevi Zajednice odnose se na povećanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju na svim razinama društva, promicanje kodeksa poslovne etike unutar korporativnih subjekata te organiziranje sustavnih edukacija i savjetovanja sa svrhom unapređivanja i razmjene dobrih praksi u Hrvatskoj, EU i svijetu.

Još jedan važan dionik u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj je Global Compact Hrvatska koji pripada inicijativi Ujedinjenih naroda (UN) za pokretanje društveno odgovorno poslovanja. Strategija se bazira na 10 glavnih načela koji se odnose na ljudska prava, prava radnika, okoliša te borbe protiv korupcije. 2007. godine oformljena je lokalna mreža Global Compact Hrvatska koja sadrži preko 50 članica, a usmjerena je na pitanja okoliša, kao i borbe protiv korupcije sa kojima se bavi putem niza radionica i projekata.²²

3.1. Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj

Utvrđeno je da postoje četiri čimbenika koja su međusobno povezana i odražavaju se na razumijevanja DOP-a u poduzećima, te na pristup DOP-a u Hrvatskoj. Ovi činitelji odnose se na vlasničku strukturu, liderske sposobnosti, veličinu tvrtke, te sektor industrije, koji su detaljnije objašnjeni u nastavku.²³

- 1. Vlasnička struktura** - vlasnička struktura poduzeća čini utjecaj na upravljačke i tehnološke procese, te iskazuje predanost prema ljudskim resursima i ulaganjima u zajednicu. Ona je od posebnog značaja u odnosu na druga poduzeća i širu zajednicu. Neka poduzeća koja su u

²² „DOP u Hrvatskoj“, dostupno na: <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj>, pristup 30.06.2021.

²³ Bagić A., „*Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*“ (2004), Zagreb, Kratis

većinskom ili su u cijelosti u hrvatskom vlasništvu pokazala su veći interes za poticanje domaćih dobavljača, umjesto da se bave uvozom jeftinijih sirovina. Neka domaća poduzeća smatraju da je njihov najveći doprinos u društveno odgovornom poslovanju upravo u lobiranju i jačanju zaštite domaćih proizvođača, a ne u kratkoročnim poslovnim interesima za nabavkom sirovina u inozemstvu.

- 2. Liderske sposobnosti** – u Hrvatskoj se liderske sposobnosti očituju u povjerenju koje lideri dobivaju od svojih zaposlenika. Jednom uspostavljen odnos između zaposlenika i njihovih rukovoditelja koji sadrži povjerenje, daje mogućnost liderima da uvode rapidne promjene u procesima, te da provode usklađivanje sa poboljšanim normama. Od fundamentalnog značaja za promociju, te širenje informacija o poduzeću kao društveno odgovornim i dalje su osobni doprinosi lidera, njihovi interesi kao i karizma.
- 3. Veličina tvrtke** – uočljivo je da je praksa DOP-a u Hrvatskoj najrasprostranjenija u velikim poduzećima. Mala i srednja poduzeća koja redovno investiraju u svoje lokalne zajednice, ipak sadrže manjak saznanja o najboljim praksama DOP-a, kao i o kapitalima koji bi se investirali u kvalitetno rukovodstvo, posebice u područjima zaštite okoliša.
- 4. Sektor industrije** – u svim hrvatskim industrijskim sektorima, prisutna su tri prevladavajuća područja DOP-a koja se odnose na razvoj ljudskih resursa, ulaganje u zajednicu, te zaštitu okoliša. Međutim, u uslužnom sektoru kao što su primjerice banke, naginje se efektivnijem i češćem korištenju nabrojanih područja DOP-a u svrhu javne promidžbe. Ona poduzeća koja se bave industrijskom proizvodnjom, češće će spominjati kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom i ekološko učinkovitu tehnologiju kao važne aspekte DOP-a.

3.2. Razvijenost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj

Da bi se procijenila razvijenost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj potrebno ju je posmatrati u kontekstu tranzicije, te ujedno uzeti u obzir i nasljeđe samoupravnog socijalizma, ratna razaranja i uspostavu suverene države. U Hrvatskoj je 1990. godine započela tranzicija iz socijalizma u kapitalizam i to u tadašnjim uvjetima političke nestabilnosti, ratnih razaranja i raspada bivše države Jugoslavije. Tek 1998. godine je Hrvatska osigurala cjelovit integritet nad svojim teritorijem, a 2000.-e godine nakon pobjede koalicijske vlade na čelu sa socijaldemokratima započelo je razdoblje konsolidacije demokratskih institucija, što je pozitivno utjecalo na međunarodnu reputaciju Hrvatske, gospodarski rast, povratak izbjeglica srpske nacionalnosti i zaštitu ljudskih prava građana u Hrvatskoj. Smatra se da je jedan od glavnih razloga zašto je došlo do „odlaganja“ ili „duženja“ tranzicije u Hrvatskoj bio rat, a neki od vodećih hrvatskih ekonomista prvi val privatizacije opisuju kao „legaliziranu pljačku kroz različite oblike fiktivnih ili politički dirigitiranih transakcija“. ²⁴

Uvođenje ovog koncepta u svakidašnji jezik hrvatske poslovne zajednice i javni diskurs učinio je prepoznatljivim niz tradicionalnih poslovnih praksi kao društveno odgovornih, uz prepoznavanje prilika za osnaživanje sustavih pristupa DOP-u putem prenošenja dobrih praksi iz drugih zemalja, te skretanja pažnje na dosadašnje prakse DOP-a među hrvatskim poduzećima. U posljednje četiri godine poznati istraživači i praktičari DOP-a primijetili su da je došlo do „promjene paradigme s niske razine pozornosti za pitanja DOP-a na danas sveprisutnu društvenu odgovornost“ koja se spominju na konferencijama, u emisijama, medijima i edukativnim aktivnostima. Prijašnja istraživanja o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj pokazala su raširenost odgovornih poslovnih praksi u područjima zaštite okoliša, ljudskih resursa, brige o zadovoljstvu potrošača i odnosima za zajednicom, te su ukazala na važnost vodećih potpora i vizija za osiguravanje prepoznatljivosti i dugoročnosti društveno odgovornih politika i aktivnosti. ²⁵

²⁴ Škrabalo M., Lisjak M. N., Bagić A., „Izveštaj o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj“ (2007), Program Ujedinjenih naroda za razvoj, Zagreb

²⁵ Ibid.

4. PODUZEĆE INA D.D.

INA d.d. osnovana je 1. siječnja 1964. povezivanjem Naftaplina Zagreb, Rafinerije nafte Rijeka i Rafinerije nafte Sisak. Prvih dana djelovala je pod imenom Kombinat nafte i plina, a današnji naziv stekla je 26. studenog iste godine. Sjedište kompanije je u Aveniji Većeslava Holjevca 10, Zagreb. Temeljni kapital poduzeća iznosi 9 milijardi, a izdano je 10 milijuna dionica, svaka nominalne vrijednosti od 900 kuna.



Slika 4. „INA logo“, dostupno na: <https://www.ina.hr/home/press-centar/inin-logo/>, pristup 03.07.2021.

Inine rafinerije su od početnih 2,2 milijuna tona godišnjeg preradbenog kapaciteta stigle do kapaciteta od 15 milijuna tona zahvaljujući puštanju u rad pogona Rafinerije nafte Rijeka na Urinju 1965. godine, povećanju kapaciteta Rafinerije Sisak, te izgradnji pogona Rafinerije Zagreb na Žitnjaku 1971. godine.

Poduzeće Naftaplin je izvukao iz bušotina tri milijuna tona crnog zlata 1980-e godine., a 1979.-e je pušten u rad naftovod od Omišlja prema Sisku i ostalim potrošačima u kontinentalnoj unutrašnjosti (Bosanski Brod, Pančevo, Novi Sad). Jedan od glavnih financijera njihove izgradnje je upravo INA.

INA je u razdoblju od 1980.-1990-e godine bila najveće poduzeće u SFRJ, te je zapošljavala oko 32.000 radnika, dok joj je ukupni ostvareni prihod u 1990-oj godini iznosio deset posto sveukupnog gospodarstva Republike Hrvatske. Najveća proizvodnja ekvivalentne nafte u Ininoj povijesti ostvarena je 1988.-e godine sa 5.1 milijuna tona, od toga 3,04 milijuna tona nafte i 2,1 milijarda prostornih metara plina.

Kroz mijenjanje koncepta poslovanja došlo je i do promjena u vlasničkoj strukturi, stoga je INA od 1990.-e godine postala poduzeće u državnom vlasništvu, a od 1993.-e dioničko društvo. 2003. godine prvom fazom privatizacije te kupnjom 25 posto plus jedne dionice, Inin strateški partner postaje MOL, a 2006.-e Inine su dionice izlistane na Zagrebačkoj burzi.²⁶

Inina osnovna djelatnost je istraživanje i proizvodnja nafte u Hrvatskoj i inozemstvu. U 2019-oj godini INA d.d. je proizvođila više od 12.000 barela ekvivalenata nafte dnevno, na slavonskim, moslavačkim i podravskim poljima, čime je pokriva između 15 i 20 % ukupne hrvatske potražnje za naftom. Putem naftovoda se sirovine prevoze do Siska, iz kojeg se dio željeznicom prevozi do Rafinerije nafte Rijeka, a ostatak se prodaje na tržištu po tržišnim cijenama koje se izračunavaju prema prosječnoj mjesečnoj cijeni *Dated Brenta*. Na stranim tržištima se prodaje nafta proizvedena u inozemstvu, dok se ona proizvedena na domaćem tržištu, prerađuje se u Rafineriji nafte Rijeka i prodaje na tržištu.²⁷

INA d.d. se osim proizvodnjom, ujedno bavi i preradom nafte i naftnih derivata u rafinerijama u Rijeci (Urinj) i Sisku gdje se proizvode goriva, te Rijeci (Mlaka) i Zagrebu, gdje se proizvode maziva. Također poduzeće INA d.d. se u Hrvatskoj i inozemstvu bavi sa istraživanjem, razradom te proizvodnjom nafte i prirodnog plina. Nakon Drugog svjetskog rata započela su intenzivnija istraživanja i proizvodnja nafte i plina u Hrvatskoj. INA je do sada bila angažirana u mnogim djelatnostima istraživanja i proizvodnje u Hrvatskoj i inozemstvu, dok je trenutno prisutna u Egiptu i Angoli. Nastavak intenzivnijih aktivnosti na planu istraživanja i proizvodnje u Hrvatskoj i inozemstvu, kao i ulaganja u modernizaciju poslovanja zbivala su se 2000-ih godina. U razdoblju od 2008. do 2014. godine Ina je uložila značajna sredstva, gotovo 16,5 milijardi kuna u sve tri osnovne djelatnosti (preko 10 milijardi kuna uloženo je istraživanje i proizvodnju, dok je više od 5 milijardi kuna investirano u razvoj rafinerijskih sustava).

²⁶ „Ina – povijest“, dostupno na: <https://www.ina.hr/home/o-kompaniji/povijest/>, pristup: 03.07.2021.

²⁷ „Ina – temeljne djelatnosti“, dostupno na: <https://www.ina.hr/temeljne-djelatnosti/od-proizvodnje-i-prerada-do-prodaje-naftnih-derivata/>, pristup 09.03.2021.

U današnje vrijeme INA kao srednje velika europska nafta kompanija ima značajnu ulogu u regiji u području istraživanja, prerade i proizvodnje nafte i plina, kao i distribuciji nafte i naftnih derivata, te je jedna od vodećih kompanija u naftnom poslovanju u Hrvatskoj. Ujedno upravlja dvjema rafinerijama koje se nalaze u Rijeci i Sisku, te mrežom od više od 500 benzinskih postaja.²⁸

4.1. INA Grupa

INA Grupa čini grupu sastavljenu od poduzeća Ina d.d., te drugih ovisnih društava koji su u potpunom ili djelomičnom vlasništvu Ina d.d. Poduzeće INA d.d. posjeduje različite udjele koji su u većem broju društava koji čine Ina portfelj. INA u društvima koja su dio njezinog portfelja ima većinsko vlasništvo, kao i većinsko pravo odlučivanja, dok posredno ili neposredno prevladavajući utjecaj ima INA Grupa. Na dan 31.12.2019. ukupan broj zaposlenih u INA Grupi bio je 10.579. INA Grupa ima dominantnu ulogu u naftnom biznisu u Hrvatskoj; istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata.²⁹

²⁸ „Ininih 50 godina“, dostupno na: <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/ininih-50-godina-20141003>, pristup 09.03.2021.

²⁹ „Ina Grupa“, dostupno na: <https://www.ina.hr/home/o-kompaniji/ina-grupa/>, pristup 09.03.2021.



Slika 5. „Ina Grupa“, preuzeto sa Godišnjeg izvještaja Ine d.d., 2019.god., dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30, pristup 09.03.2021.

Slika 5. prikazuje ukratko pregled poslovanja Ina grupe koja posluje više od 65 godina, u Hrvatskoj i inozemstvu, a od toga ima 72% tržišnog udjela u Hrvatskoj, a 52% u BiH. Ujedno ima preko 140 završenih investicijskih projekata, 517 maloprodajnih lokacija, prodaju od 3,7 mil. litara goriva dnevno, te više od 234.000 dnevnih kupaca goriva na maloprodajnim lokacijama.

Ina Grupa je u prvom tromjesečju ove godine ostvarila neto dobit od 50 milijuna kuna. U odnosu na lanjsko razdoblje, ukupni Inini prihodi od 4,17 milijardi kuna veći su za 0,6 posto, dok su dok su ukupni rashodi manji za 19,7 posto i iznose 4,11 milijardi kuna.³⁰

³⁰ „Ina grupa u prvom tromjesečju ostvarila dobit od 50 milijuna kuna“, dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ina-grupa-u-prvom-tromjesecju-ostvarila-dobit-od-50-milijuna-kuna-20210429>, pristup: 02.07.2021.

4.2. Ključni financijski pokazatelji Ina Grupe

INA Grupa je u 2019. godini ponovno ostvarila solidan rezultat te su poslovnu godinu obilježila vrijedna ulaganja. Unatoč zahtjevnijem vanjskom okruženju u odnosu na 2018. godinu povećali su prihode na 22.597 milijuna kuna, te ostvarili bolji novčani tok iz poslovnih aktivnosti. Ulaganja su rasla za 18 % na 2.150 milijuna kuna. Zahvaljujući ovim rezultatima, INA ostaje vodeća hrvatska kompanija te jedan od vodećih investitora u zemlji.

Slijedi Slika 6. koja prikazuje ključne financijske pokazatelje Ina Grupe.

KLJUČNI FINANCIJSKI POKAZATELJI (MIL. KN)*	2018.	2019.	PROMJ. %
Prihodi od ugovora s kupcima	22.349	22.597	1
EBITDA ¹	3.489	2.859	(18)
EBITDA bez jednokratnih stavki ²	3.291	2.859	(13)
Od čega: Istraživanje i proizvodnja nafte i plina	3.014	2.356	(22)
Od čega: Rafinerije i marketing uključujući Usluge kupcima i maloprodaju	461	519	13
CCS EBITDA bez jednokratnih stavki	3.116	2.897	(7)
Dobit tekuće godine	1.177	489	(58)
Neto novčani tijek iz poslovnih aktivnosti	2.831	2.835	-
Kapitalna ulaganja	1.817	2.150	18
Od čega: Istraživanje i proizvodnja nafte i plina	649	687	6
Od čega: Rafinerije i marketing	857	1.071	25
Od čega: Usluge kupcima i maloprodaja	213	265	24
Osnovna i razrijeđena dobit po dionici (kuna po dionici)	117,75	48,57	(59)
Omjer duga i kapitala (%) ³	12	19	

Slika 6. Ključni financijski pokazatelji Ina Grupe, preuzeto sa Godišnjeg izvještaja Ine d.d., 2019.god., dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf, pristup 09.03.2021.

U nastavku slijedi konsolidirani izvještaj o financijskom položaju Ina Grupe (Slika 7. i Slika 8.).

KONSOLIDIRANI IZVJEŠTAJ O FINANCIJSKOM POLOŽAJU INA GRUPE (MIL. KN)	31.12.2018.	31.12.2019.	PROMJ. %
AKTIVA			
Dugotrajna imovina			
Nematerijalna imovina	644	635	(1)
Nekretnine, postrojenja i oprema	12.284	12.567	2
Imovina s pravom korištenja	-	342	N.P.
Ulaganja u pridružena društva i zajednički pothvati	150	160	7
Ostala ulaganja	16	17	6
Dugoročna potraživanja	732	898	23
Odgođena porezna imovina	1.199	1.035	(14)
Utržive vrijednosnice	-	39	N.P.
Dugotrajna financijska imovina	479	607	27
Ukupna dugotrajna imovina	15.504	16.300	5
Kratkotrajna imovina			
Zalihe	2.645	2.299	(13)
Potraživanja od kupaca (neto)	1.837	2.026	10
Ostala potraživanja	121	143	18
Potraživanja za pretplaćeni porez na dobit	8	16	100
Ostala kratkotrajna imovina	174	136	(22)
Utržive vrijednosnice	27	-	(100)
Novac i novčani ekvivalenti	422	606	44
	5.234	5.226	-
Imovina namijenjena prodaji	4	6	50
Ukupno kratkotrajna imovina	5.238	5.232	-
UKUPNA IMOVINA	20.742	21.532	4
PASIVA			
Kapital i rezerve			
Upisani kapital	9.000	9.000	-
Zakonske rezerve	99	166	68
Rezerve fer vrijednosti	135	241	79
Ostale rezerve	1.544	1.590	3
Zadržana dobit	1.036	207	(80)
Udjeli vlasnika matičnog društva	11.814	11.204	(5)
Nekontrolirajući udjeli	9	12	33
Ukupno kapital	11.823	11.216	(5)
Dugoročne obveze			
Obveze po dugoročnim kreditima	4	-	(100)
Obveze po dugoročnim najmovima	-	276	N.P.
Ostale dugoročne obveze	45	40	(11)
Otpremnine i jubilarne nagrade	77	70	(9)
Dugoročna rezerviranja	3.462	3.716	7
Odgođena porezna obveza	14	15	7
Ukupno dugoročne obveze	3.602	4.117	14

Slika 7. „Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju INA Grupe – bilanca“, preuzeto sa Godišnjeg izvještaja Ine d.d., 2019.god., dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf, pristup 10.03.2021.

KONSOLIDIRANI IZVJEŠTAJ O FINANCIJSKOM POLOŽAJU INA GRUPE (MIL. KN)	31.12.2018.	31.12.2019.	PROMJ. %
Kratkoročne obveze			
Obveze po bankovnim kreditima	2.087	3.160	51
Tekući dio obveza po dugoročnim najmovima	-	68	N.P.
Obveze prema dobavljačima	1.720	1.511	(12)
Porezi i doprinosi	612	650	6
Ostale kratkoročne obveze	590	624	6
Otpremnine i jubilarne nagrade	5	7	40
Kratkoročna rezerviranja	303	179	(41)
Ukupno kratkoročne obveze	5.317	6.199	17
Ukupne obveze	8.919	10.316	16
UKUPNA PASIVA	20.742	21.532	4

Slika 8. „Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju INA Grupe – bilanca - nastavak“, preuzeto sa Godišnjeg izvještaja Ine d.d., 2019.god., dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf, pristup 10.03.2021.

INA grupa je povećala nematerijalnu imovinu za 132 milijuna kuna zaključno sa 31. prosincem 2019. godine. Na smanjenje knjigovodstvene vrijednosti utjecaj amortizacije iznosi 45 milijuna kuna. INA grupa je zaključno sa 31. prosincem 2019. godine povećala nekretnine, postrojenja i opremu za 2.018 milijuna kuna, dok je utjecaj amortizacije na smanjenja knjigovodstvene vrijednosti iznosio 1.695 milijuna kuna. U odnosu na prosinac 2018. godine zalihe su iznosile 2.299 milijuna kuna što čini smanjenje od 13% zbog nižih zaliha uvozne nafte i polugotovih proizvoda. Kao rezultat eksterne prodaje domaće nafte, neto potraživanja od kupaca bila su veća za 10% naspram 31. prosinca 2018., te su iznosila 2.026 milijuna kuna. Ukupna imovina INA grupe iznosila je 21.532 milijuna kuna na dan 31. prosinca 2019., što čini povećanje od 4% naspram 31. prosinca 2018. Bez promjena upisanog kapitala u tekućem, kao ni u usporednom razdoblju, upisani kapital na dan 31. prosinac 2019. iznosio je 9.000 milijuna kuna. Kao rezultat nižih obveza za uvoznu naftu, u odnosu na 31. prosinac 2018., obveze prema dobavljačima smanjile su se za 12% na iznos od 1.511 milijuna kuna. Ukupne obveze na dan 31. prosinac 2019. iznosile su 10.316 milijuna kuna što čini povećanje od 16% u odnosu na 31. prosinac 2018. Neto dug se povećao u odnosu na 31. prosinac 2018., te je iznosio 2.554

milijuna kuna, dok se sa 12% povećao omjer duga i kapitala na 19% 31. prosinca 2019. godine.³¹

4.3. Nagrade i priznanja INA d.d.

Ina d.d. dobitnik je mnogih nagrada, od kojih se ističu „Certifikat Poslodavac partner“ (potvrda izvrsnosti u upravljanju ljudskim resursima, Slika 9.), „Poslodavac prvog izbora“ (Ina d.d. je među 10 top poslodavaca), „Poslodavac godine za osobe sa invaliditetom (zapošljavanje osoba sa invaliditetom, Slika 10.), „Zlatni indeks“ za doprinos kvalitetnijem studentskom životu, obrazovanju i stručnom usavršavanju studenata (Slika 11.), nagrada „Indeks DOP“ u kategoriji odgovorne politike raznolikosti i zaštiti ljudskih prava, „Green frog“ nagrada za najbolje izvješće o održivom razvoju u Hrvatskoj za 2017.god., nagrada „Žuti okvir – National Geographic Hrvatska“ za projekt „Zdravlje“ – integracija zaštite i promicanja zdravlja u tvrtkama Ina Grupe i sl.³²



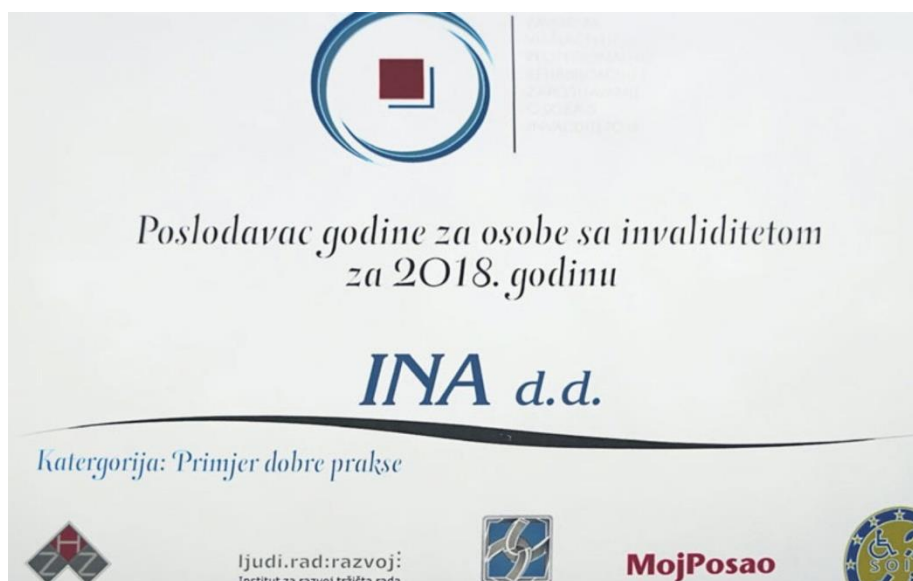
Slika 9.: „INA – Certifikat poslodavac partner“, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/wp-content/uploads/2021/06/8-ina-1600x1000.jpg>, pristup: 02.07.2021.

³¹ „Godišnji izvještaj Ine d.d.“, 2019.god., dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf, pristup 10.03.2021.

na: [https://www.ina.hr/wp-](https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf)

³² „Godišnji izvještaj Ine d.d.“, 2019.god., dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf, pristup 09.03.2021.

na: [https://www.ina.hr/wp-](https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf)



Slika 10.: „INA – Poslodavac godine za osobe sa invaliditetom“, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/wp-content/uploads/2021/06/8-ina-1600x1000.jpg>, pristup: 02.07.2021.



Slika 11.: „INA – dobitnik nagrade „Zlatni indeks““, dostupno na: <https://www.facebook.com/INA.Hrvatska/photos/a.264566870271373/3108385982556100/>, pristup: 02.07.2021.

5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU INA D.D.

Kao jedan od potpisnika UN Global Compacta (inicijative Ujedinjenih naroda za uvođenje društveno odgovornog poslovanja), INA d.d. se opredijelila za promociju i potporu 10 načela *Global Compacta* u područjima ljudskih prava, rada, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije.

U ustanovama privatnog sektora (HRPSOR - Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoja, HGK - Hrvatska gospodarska komora, HUP - Hrvatska udruga poslodavca), članstvo INA d.d., omogućuje joj razmjenu iskustava i pozitivnih praksi sa drugim poslovnim subjektima, kao i zajedničko opredjeljenje za društvenu odgovornost i gospodarski rast.

INA d.d. potpisnik je i Povelje o raznolikosti, u čijoj inicijativi se potpisnici obvezuju na provedbu politike o raznolikosti i nediskriminaciji u svojim radnim sredinama, te poslovnom okruženju. Nositelj projekta u Hrvatskoj je HR PSOR, a Hrvatska je 19.-a zemlja Europske Unije u kojoj je Povelja usvojena.

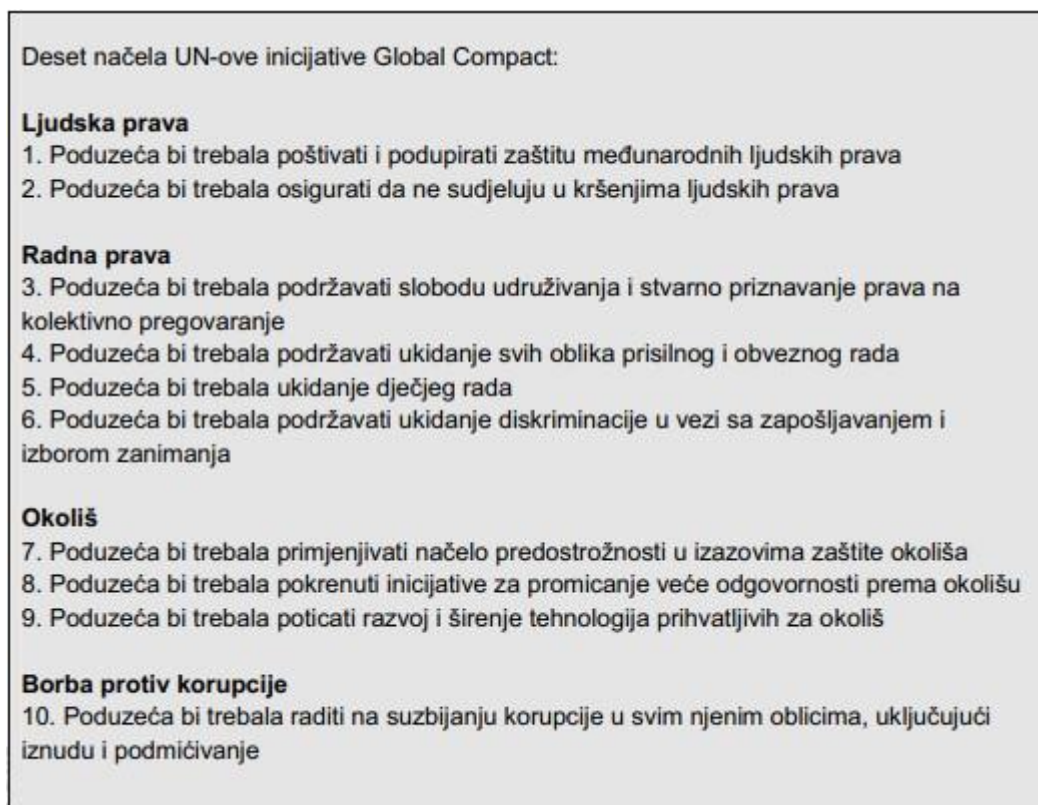
Sastavni dio poslovnoga plana INA Grupe jesu aktivnosti i projekti održivog razvoja, a odnose se na definiranih šest ključnih područja održivog razvoja, koje se tiču klimatskih promjena, zaštite okoliša, zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, odnosa sa zajednicom, ulaganja u ljudski kapital, te etika i upravljanje.³³

UN Global Compact (Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda) u kojoj sudjeluje preko 13.000 članica u 160 država, te više od 70 lokalnih mreža diljem svijeta, predstavlja najveću svjetsku inicijativu za održivi razvoj i korporativnu održivost. Inicijativom glavnog tajnika Ujedinjenih naroda, UN Global Compact dobio je na raspolaganje mandat za usmjeravanje i pružanje podrške poslovnoj zajednici diljem svijeta u napretku i ispunjenju Ciljeva održivog razvoja i Agende 2030.

³³ „Ina – održivi razvoj“, dostupno na: <https://www.ina.hr/home/odrzivi-razvoj/ina-i-odrzivost/>, pristup: 09.03.2021.

Poduzeća koja su članovi ovog Globalnog sporazuma, kao i potpisnici sporazuma, dužni su svoje poslovanje uskladiti poštujući Deset načela UN Global Compacta koja se odnose na temeljne odgovornosti poslovanja u segmentima ljudskih prava, rada, okoliša i borbe protiv korupcije. Načela djeluju kao normativni autoritet za odgovorno poslovanje, jer su međunarodno prihvaćena deklaracijama i konvencijama UN-a. Integracijom Deset načela u strategije, politike i procedure, te uspostavljanjem kulture integriteta, poduzeća ne samo da podupiru svoje osnovne odgovornosti prema ljudima i planeti, već si i osiguravaju dugoročni poslovni uspjeh.³⁴

Slijedi Slika 12. koja prikazuje Deset načela UN-ove inicijative Global Compact-a.



Slika 12. „Deset načela UN-ove inicijative Global Compact“, izvor: *Društveno odgovorno poslovanje za sve* (2014), priručnik za organizacije poslodavaca, Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb

³⁴ „Global Compact Hrvatska“, dostupno na: <https://www.hup.hr/kontakt-v2.aspx>, pristup: 09.06.2021.

Održivi razvoj jedan je od temeljnih načela poslovanja Ine, a to zahtijeva proaktivno upravljanje rizicima i novim poslovnim mogućnostima, koja se odnose na rješavanje dugoročnih ekonomskih, okolišnih i društvenih pitanja. Od 2016. godine INA je integrirala Ključne ciljeve i programe održivog razvoja do 2020. godine. Kroz definirane programe i aktivnosti koji su u izravnoj korelaciji s Globalnim ciljevima održivog razvoja, INA Grupa provedbom zadanih programa i akcija izravno doprinosi ostvarenju 13 od 17 Globalnih ciljeva održivog razvoja (Slika 7.) Razvoj godišnjih akcijskih planova, te njihova realizacija koja se prati tromjesečno (najmanja zadana realizacija 85%) (Slika 13.) obuhvaća šest ključnih područja i 24 programa unutar njih. Kao divizijski cilj kompanije, postavljena je realizacija objedinjenog akcijskog plana održivog razvoja, zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša. Projekti kao i aktivnosti povezani s održivim razvojem sastavni su dio poslovnog plana društava INA Grupe, stoga je primjerice u 2018. godini provedeno ukupno 62 akcije održivog razvoja na razini INA Grupe, s ukupnom realizacijom od 98%.³⁵



Slika 13. „Ina – primjer dobre prakse“, preuzeto sa: <https://www.hup.hr/ina-od-2016-provodimo-kljucne-ciljeve-i-programe-odrzivog-razvoja-do-2020-v2.aspx> , pristup: 08.06.2021.

³⁵ „Ina – ključni ciljevi i programi održivog razvoja do 2020.“, dostupno na: <https://www.hup.hr/ina-od-2016-provodimo-kljucne-ciljeve-i-programe-odrzivog-razvoja-do-2020-v2.aspx> , pristup 08.06.2021.

GLOBALNI CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA



Slika 14. „Globalni ciljevi održivog razvoja“, preuzeto sa: <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/gri-izvjestavanje/pridruzite-se-gri-ju-i-un-global-comapactu-u-oblikovanju-izvjestavanja-o-globalnim-ciljevima-odrzivog-razvoja/>, pristup: 08.06.2021.

5.1. INA projekti

INA unutar svojih društveno odgovornih aktivnosti provodi projekte pod nazivom; „**Zeleni pojas**“ i „**SpajaLICA**“.

U 2014. godini INA je pokrenula program Zeleni pojas (Slika 15.) kako bi se proširila svijest o važnosti održivog razvoja, stoga je na suradnju pozvala nevladine udruge i edukativne ustanove kako bi partnerski mogli pridonijeli očuvanju okoliša u lokalnim zajednicama. Kroz ovaj program INA sudjeluje u financiranju ekoloških projekata kao što su pošumljavanje, uređenje zelenih površina, čišćenje podmorja, priobalja, jezera i rijeka, edukacije o ekologiji te druge slične aktivnosti iz područja zaštite okoliša i prirode.



Slika 15. „Zeleni pojas – INA“, preuzeto sa: <https://realdigital.live/ina-zelenipojas-2021/> , pristup 01.07.2021.

Ove godine INA obilježava 8.-i rođendan natječaja, te s ponosom ističe svih 111 projekata koje je sufinancirala s ukupnim iznosom više od 2.265.589,00 Kn. Proteklih 7 godina u suradnji sa partnerima, posađeno je 8.137 sadnica drveća, cvijeća i raslinja, te je zazelenjen prostor od 65.424 m². INA je kroz taj projekt uređivala zelene staze, obnavljala odmorišta i dječja igrališta, sudjelovala u akciji čišćenja livada, šuma, podmorja, priobalja, jezera i rijeka. Ujedno je obnovila i prihvatilišta za životinje, otvorila učionice u prirodi, te podržavala rad učeničkih zadruga i edukacija o prirodi.

Kroz projekt "SpajaLICA" INA je postala pionir u Hrvatskoj u području društveno odgovornog upravljanja nekretninama, te je dobila i vrijedna priznanja (HUOJ, GrandPRix 2016 – kategorija DOP i MOL Group, Golden Barrel Award – kategorija "People Engagement"). U okviru projekta "SpajaLICA", INA je ustupila dvije svoje nekretnine na korištenje u Zagrebu i to šest partnerskim udrugama (KRILA – terapijsko jahanje, CRVENI NOSOVI klaunovi doktori, DAR – udruga za darovitost, HR Savez gluhoslijepih osoba DODIR, Ljubav na djelu - Udruga roditelja djece oboljele od malignih bolesti).

Kroz dvogodišnju uspješnu suradnju i desetke zajedničkih projekata s udrugama iz "SpajaLICE" INA je prepoznala potrebe udruga za stjecanjem mnogih specifičnih znanja i vještina koja im, zbog ograničenih resursa, često nisu dostupna. INA je projektom "SpajaLICA HUB – platforma za dijeljenje znanja" (Slika 16.) uz poruku "Dijelimo znanje i rastemo zajedno!" u 2018. godini stavila na raspolaganje svoje resurse i stručnjake. Osluškivanjem potreba udruga, INA dijeli s njima upravo ona znanja i vještine koja su im nužna u radu. "SpajaLICA HUB" koncipirana je ujedno i kao platforma gdje će se (povremenim druženjima i dijeljenjem znanja) "spajati" i mnogi drugi dionici. Ovim je projektom predviđeno da prijenos znanja polazi od Ininih stručnjaka i stručnjaka koji djeluju u udrugama "SpajaLICE" prema trećima: ostalim udrugama, neprofitnim subjektima, te obrazovnim institucijama. "SpajaLICA HUB" kao platforma za dijeljenje znanja daje mogućnost uključivanja i brojnih drugih dionika, kao što su neprofitne organizacije, komercijalni subjekti, obrazovne institucija, te partneri iz Ininog dobavljačkog lanca.³⁶

³⁶ „Inina SpajaLICA HUB – inovativna platforma za dijeljenje znanja“, preuzeto sa: <https://odgovorno.hr/dop-price/inina-spajalica-hub-inovativna-platforma-za-dijeljenje-znanja-dar-je-mnogim-udrugama/>, pristup 02.07.2021.



Slika 16. Inina „SpajalICA HUB“, preuzeto sa: <https://odgovorno.hr/dop-price/inina-spajalica-hub-inovativna-platforma-za-dijeljenje-znanja-dar-je-mnogim-udrugama/>, pristup 01.07.2021.

Ujedno INA se sustavno uključila u rješavanje problema razminiranja Hrvatske, te je od 2011. godine do danas donirala 1,8 milijuna kuna, posebice za područje Vukovarsko-srijemske i Sisačko-moslavačke županije.

5.1.2. INA projekt Biorafinerija

Projekt Biorafinerija je strateško investicijski projekt „INA R&M Novi smjer 2023.“, vrijedan oko 250 milijuna eura. U veljački 2020., INA je potpisala ugovor o licenci sa francuskom grupom *AXENS* za tehnologiju *FuturoTM* kao i ugovor za bazni dizajn. Na taj način učinila je prvi korak u izgradnji postrojenja za proizvodnju druge generacije bioetanola sa negativnim CO₂ otiskom i to na lokaciji Sisak. Krajem 2019. godine INA je također potpisala ugovor s belgijskom tvrtkom *De Smet Engineers & Contractors* za bazni dizajn za pomoćna postrojenja i integraciju postojeće rafinerijske infrastrukture.

INA je u suradnji sa Bc Institutom, za razvoj projekta Biorafinerija, održane su dvije žetve energetske biljke miskantus koje je INA posadila na demonstracijskom polju u Rugvici pored Zagreba. Sakupljena biomasa prve

žetve testirana je u sklopu Eu projekta *Grace (growing advanced industrial crops on marginal lands for biorefineries)*, a rezultati su potvrdili miskantus kao dobru sirovinu za proizvodnju bioetanola druge generacije. Druga žetva miskantusa obavljena je tijekom ožujka 2020. godine na demonstracijskoj farmi u Rugvici, gdje je INA testirala i poljoprivrednu mehanizaciju renomiranih EU proizvođača.

Ujedno planira se korištenje sredstava Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, ponajviše za aktivnosti koje su vezane uz uspostavu nasada energetske biljke miskantus, što uključuje i aktivaciju zapuštenog poljoprivrednog zemljišta. Valja naglasiti da se energetske doprinos proizvedenog bioetanola druge generacije vrednuje dvostruko pri ispunjenju ciljeva plasmana biogoriva na tržište.³⁷



Slika 16. „Projekt Biorafinerija“, dostupno na: https://www.ina.hr/biorafinerija/o-projektu/?fbclid=IwAR3QQfq5hNoLACoDlxEsQ176OxbvHkb0mk1LSny_LbgsqfGWTV0gfGxQisA, pristup 03.07.2021.

³⁷ „Projekt Biorafinerija“, dostupno na: https://www.ina.hr/biorafinerija/o-projektu/?fbclid=IwAR3QQfq5hNoLACoDlxEsQ176OxbvHkb0mk1LSny_LbgsqfGWTV0gfGxQisA, pristup 03.07.2021.

5.2. INA Klub volontera

INA je predvodnik korporativnog upravljanja u Hrvatskoj, a od 2011. godine pokrenula je projekt korporativnog volontiranja svojih zaposlenika gdje oni dobrovoljno ulažu svoje osobno vrijeme, trud, znanje i vještine za opću dobrobit. Na taj način je nastao Inin Klub volontera, koji danas broji skoro 1.400 članova, te više od 240 volonterskih akcija.

Inini volonteri uključeni su u mnoge dobrovoljne aktivnosti u svim krajevima Hrvatske, te skoro u svim segmentima društva: humanitarnim, ekološkim, kulturnim, edukativnim, zdravstvenim i slično. Pored samostalno organiziranih akcija, INA Klub volontera se uključuje i u projekte koje organiziraju volonterski centri ili druge udruge civilnog društva („Zelena čistka“, „Hrvatska volontira“ itd.), te u projekte „Zeleni pojas“ i „SpajaLICA“ koje INA provodi unutar svojih društveno odgovornih aktivnosti.³⁸

Kompanija je integrirala vrijednosti volontiranja u svoju korporativnu kulturu. U same akcije Ininog Kluba volontera redovno se pridružuje viši menadžment, a Ininim kolektivnim ugovorom propisane su mogućnosti odlaska na volontiranje unutar radnog vremena. Inini intenzivan volonterski angažman doprinio jačanju njene reputacije, te podigao vrijednosti brenda, na čijem temelju je INA ojačala povjerenje i povezanost s lokalnim i regionalnim zajednicama u kojima posluje. Volontiranje je također utjecalo na jačanje timskog duha kod zaposlenika, što je pridonijelo osjećaju da poduzeće djeluje za dobrobit cjelokupne zajednice. INA i njezini zaposlenici od prvog dana ulažu golemu energiju u volontiranje, te je ona prepoznata i od strane drugih. Tako je Inin Klub volontera 2010. i 2012. primio nagradu od volonterskog centra Osijek, a ta ista organizacija je Ini u zadnje tri godine dodijelila i posebno priznanje za veliki volonterski angažman.³⁹

³⁸ „INA – Klub volontera“, dostupno na: <https://www.ina.hr/home/odrzivi-razvoj/ina-u-zajednici/ina-klub-volontera/>, pristup 10.03.2021.

³⁹ „Korporativno volontiranje Ina Grupe“, dostupno na: <https://korporativnovolontiranje.vcz.hr/uncategorized/korporativno-volontiranje-ina-grupe/>, pristup 02.07.2021.

6. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme briga o zajednici i okolišu postaje sve izraženija, te poslovni subjekti sve veću pažnju posvećuju upravo tom segmentu. Poduzeće koje je društveno odgovorno uspijeva integrirati brigu za društvo i okoliš u svoje redovno poslovanje, na način da investira u ljudski kapital, okoliš, te u odnose sa dionicima. Osim toga društveno odgovorno poduzeće želi doprinijeti svojim poslovanjem društvu i okolišu, te preuzima odgovornost za svoje aktivnosti, koje se temelje na etičkom i zakonski usklađenom ponašanju.

Kroz primjer poduzeća INA d.d., može se reći da uspješno vodi računa o društvenom, ekonomskom i okolišnom utjecaju, jer se opredijelila kao i mnoge druge ugledne tvrtke, za ostvarivanje profita na društveno odgovoran način.

INA d.d. se dugi niz godina dokazuje kao jedan od pokretača gospodarskog razvoja, a kao potpisnica UN Global Compact-a zalaže se za promicanje 10 načela u područjima ljudskih i radnih prava, zaštite okoliša, te borbe protiv korupcije. Osim UN Global Compact-a INA je potpisnica i Povelje o raznolikosti, koja promiče raznolikost i nediskriminaciju u radnim sredinama.

S obzirom da se kontinuirano uvodi nova tehnologija i visoko kvalitetna goriva, konstantno se osmišljavaju modeli poslovanja koji su usklađeni sa standardima održivog razvoja. Jedan od većih Ininih projekata trenutno jest projekt Biorafinerija sa lokacijom u Sisku, te procijenjenom vrijednošću investicije na vrijednost od oko 250 milijuna eura.

Od svog osnutka INA d.d. se aktivno trudi da bude uključena u razne aktivnosti koje doprinose razvoju društva, stoga je sudjelovala u izgradnji mnogi cesta, infrastrukture, škola, vrtića, kino dvorana, domova zdravlja, sportskih dvorana i drugih objekata koji su značajni za gospodarstvo, a Inin klub volontera od 2011. godine sudjeluje u raznim ekološkim, humanitarnim, kulturnim i sportskim događajima. Također kroz sponzorstvo i donacije INA je dala svoj doprinos projektima koji su važni za lokalnu zajednicu. Ove godine u pandemiji

koronavirusa INA je najavila donaciju od 1,4 milijuna kuna za pomoć zdravstvenim institucijama. Također kroz projekt „Zeleni pojas“ koji služi za očuvanje i zaštitu ekologije, te financiranju ekoloških projekata kao što su pošumljavanje, čišćenje podmorja i priobalja i sl. INA je do sada uložila oko 2.265.589 milijuna kuna.

INA d.d. je ujedno i ponosni nosilac mnogobrojnih nagrada. Jedna od najvažnijih nagrada u području društveno odgovornog poslovanja je nagrada Indeks DOP-a, koja se zadnjih 13 godina dodjeljuje poduzećima sa najboljim postignućima u DOP-u. Tako je INA d.d. u 2019. godini primila nagradu u kategoriji društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštiti ljudskih prava.

Iako INA d.d. brine o održivom razvoju, te prepoznaje prioritetne akcije koje će unaprijediti sustav gospodarenja otpadom, treba uzeti u obzir da je INA d.d. jedan od najvećih i najopasnijih zagađivača prirode i okoliša, te ne bi bilo na odmet da kroz svoje daljnje poslovanje ima u vidu i potrebne investicije kroz koje će još više sačuvati i očuvati našu lijepu Hrvatsku, kao i ostale zemlje u kojima INA d.d. posluje. U 2019. godini količina otpada je smanjena za 15%, no ipak ostaje veliki problem onečišćavanja tla i mora, kojim bi se INA d.d. trebala više posvetiti u njegovom rješavanju. Ipak je INA d.d. vodeća naftna kompanija koja osim u Hrvatskoj posluje i u inozemstvu, te je u 2019. godini ostvarila prihode od 22.597 milijarde kuna, dok je kroz projekt „Zeleni pojas“ koji je započeo 2014. godine, a traje i danas, investirala samo 2.265.589 milijuna kuna.

LITERATURA

1. Bagić A., „Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj“ (2004), Zagreb, Kratis
2. Buble M., „Osnove menadžmenta“ (2006), Zagreb, Sinergija d.o.o
3. Buble M., „Poslovno vođenje“ (2011), Zagreb, M.E.P d.o.o.
4. Glumac M., „Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja“ (2018), Ekonomski fakultet u Osijeku
5. Lacković Vincek Z., Dvorski S., Novak E. „Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske“ (2017), Fakultet organizacije i informatike Varaždin
6. Majetić D., Društveno odgovorno poslovanje za sve (2014), priručnik za organizacije poslodavaca, Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb
7. Matešić M., Pavlović D., Bartoluci D., „Društveno odgovorno poslovanje“ (2015), Zagreb, VPŠ Libertas
8. Petričević T., „Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu, priručnik, *British Council Hrvatska*
9. Raguž I.V., Hazdovac K., „Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa“ (2014), Sveučilište u Dubrovniku, *Oeconomica Jadertina 1/2014.*
10. Škrabalo M., Lisjak M. N., Bagić A., „Izveštaj o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj“ (2007), Program Ujedinjenih naroda za razvoj, Zagreb
11. Tafra-Vlahović, M., „Održivo poslovanje“ (2011), Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom Javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
12. Varičak I., Petračić M., Brajdić A., „Implementacija načela održivog razvoja u poslovne strategije prehrambene industrije grada Karlovca“ (2012), Zbornik Veleučilišta u Karlovcu
13. „Ininih 50 godina“, dostupno na: <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/ininih-50-godina-20141003>, pristup 09.03.2021.
14. „INA Grupa“, dostupno na: <https://www.ina.hr/home/o-kompaniji/ina-grupa/>, pristup 09.03.2021.

15. „INA – održivi razvoj“, dostupno na: <https://www.ina.hr/home/odrzivi-razvoj/ina-i-odrzivost/> , pristup: 09.03.2021.
16. „INA – Klub volontera“, dostupno na: <https://www.ina.hr/home/odrzivi-razvoj/ina-u-zajednici/ina-klub-volontera/> , pristup 10.03.2021.
17. „INA d.d. – 20 godina nefinancijskog izvještavanja“, dostupno na: <https://odgovorno.hr/dop-price/ina-d-d-20-godina-nefinancijskog-izvjestavanja/>, pristup 08.03.2021.
18. „Godišnji izvještaj Ine d.d.“, 2019.god., dostupno na: https://www.ina.hr/wp-content/uploads/2020/05/AR_2019_CRO_30.4.pdf , pristup 10.03.2021.
19. „Globalni ciljevi održivog razvoja“, dostupno na: <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/gri-izvjestavanje/pridruzite-se-gri-ju-i-un-global-comapactu-u-oblikovanju-izvjestavanja-o-globalnim-ciljevima-odrzivog-razvoja/> , pristup: 08.06.2021.
20. „Ina – primjer dobre prakse“, preuzeto sa: <https://www.hup.hr/ina-od-2016-provodimo-kljucne-ciljeve-i-programe-odrzivog-razvoja-do-2020-v2.aspx> , pristup: 08.06.2021.
21. „Global Compact Hrvatska“, dostupno na: <https://www.hup.hr/kontakt-v2.aspx> , pristup: 09.06.2021.
22. „DOP u Hrvatskoj“, dostupno na: <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> , pristup 30.06.2021.
23. Inina „SpajalICA HUB“, dostupno na: <https://odgovorno.hr/dop-price/inina-spajalica-hub-inovativna-platforma-za-dijeljenje-znanja-dar-je-mnogim-udrugama/> , pristup 01.07.2021.
24. „Korporativno volontiranje Ina Grupe“, dostupno na: <https://korporativnovolontiranje.vcz.hr/uncategorized/korporativno-volontiranje-ina-grupe/>, pristup 02.07.2021.
25. „Ina grupa u prvom tromjesečju ostvarila dobit od 50 milijuna kuna“, dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ina-grupa-u-prvom-tromjesecju-ostvarila-dobit-od-50-milijuna-kuna-20210429>, pristup: 02.07.2021.
26. „Ina – povijest“, dostupno na: <https://www.ina.hr/home/o-kompaniji/povijest/> , pristup: 03.07.2021.

27. „Projekt Biorafinerija“, dostupno na: https://www.ina.hr/biorafinerija/o-projektu/?fbclid=IwAR3QQfg5hNoLACoDlxEsQ176OxbvHkb0mk1LSny_Lbg_sqfGWTV0gfGxQisA, pristup 03.07.2021.

POPIS SLIKA

Slika 1: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća.....	12
Slika 2: Dimenzije Indeksa DOP-a.....	20
Slika 3: Nagrada Indeks DOP-a.....	20
Slika 4: INA logo.....	24
Slika 5: INA Grupa.....	26
Slika 6: Ključni financijski pokazatelji INA grupe.....	28
Slika 7: Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju INA Grupe – bilanca...29	
Slika 8: Konsolidirani izvještaj o financijskom položaju INA Grupe – bilanca...30	
Slika 9: INA – Certifikat poslodavac partner.....	31
Slika 11: INA – Poslodavac godine za osobe sa invaliditetom.....	32
Slika 12: INA – dobitnik nagrade „Zlatni indeks“.....	32
Slika 13: Deset načela UN-ove inicijative Global Compact.....	34
Slika 14: INA – primjer dobre prakse.....	35
Slika 15: Globalni ciljevi održivog razvoja.....	36
Slika 16: Zeleni pojas - INA.....	37
Slika 17: Inina SpajaLICA HUB.....	39
Slika 18: Projekt Biorafinerija.....	40

POPIS TABLICA

Tablica 1: Definicije DOP-a.....	5
Tablica 2: Faze razvoja društvene odgovornosti poduzeća	11
Tablica 3: Suprostavljeni modeli poslovanja.....	15
Tablica 4: Komponente interne dimenzije DOP-a.....	17
Tablica 5: Komponente eksterne dimenzije DOP-a.....	18