

# Korporativna filantropija u okviru društveno odgovornog poslovanja: studija slučaja

---

**Marijanović, Sara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:121323>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ  
MENADŽMENT U KULTURI I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

SARA MARIJANOVIĆ

**KORPORATIVNA FILANTROPIJA U OKVIRU  
DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA:  
STUDIJA SLUČAJA**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

izv. prof. dr. sc. Marija Šain

Osijek, 2024.

## Sažetak

Korporativna filantropija postaje ključni aspekt strategije suvremenih poduzeća unutar okvira društveno odgovornog poslovanja (DOP). Prepoznaje se povezanost između poslovnog uspjeha i doprinosa zajednici kroz filantropske aktivnosti kao ključnog čimbenika za dugoročan održivi razvoj. Poduzeća koja pružaju financijsku podršku, sudjeluju u volonterskim aktivnostima i drugim oblicima angažmana mogu značajno pozitivno utjecati na društvo i okoliš dok jačaju svoje korporativne vrijednosti i reputaciju. Cilj ovog rada bio je utvrditi na koji se način poduzeće Hrvatske elektroprivrede (HEP) koristi svojim filantropskim aktivnostima i programima u kontekstu društveno odgovornog poslovanja kako bi utjecalo na pozitivne društvene i poslovne promjene istodobno jačajući svoje vrijednosti i reputaciju. Analiza slučaja promatranog poduzeća nastoji pružiti uvid u koristi filantropskih djelovanja s dionicima kojima su namijenjena te razlog zbog kojeg se navedeno poduzeće uopće odlučuje za korporativnu filantropiju.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, korporativna filantropija, održivost, okoliš, zaposlenici

## Abstract

*Corporate philanthropy is becoming a key aspect of the strategy of modern companies within the framework of corporate social responsibility (CSR). The link between business success and community contribution through philanthropic activities is recognised as a key factor for long-term sustainable development. Companies providing financial support, participating in volunteer activities and other forms of engagement can have a significant positive impact on society and the environment, while strengthening their corporate values and reputation. The aim of this paper was to determine how the observed company uses its philanthropic activities and programmes in the context of corporate social responsibility in order to influence positive social and business changes while strengthening its values and reputation. The analysis of HEP's case aims to provide insight into the benefits of philanthropic activities with the stakeholders for which they are intended and the reason why the observed company decides on corporate philanthropy in the first place.*

Keywords: *corporate philanthropy, corporate social responsibility, environment, employers, sustainability*

# Sadržaj

1. Uvod.....	4
2. Društveno odgovorno poslovanje .....	6
3. (Korporativna) filantropija.....	9
3.1. Nastanak i razvoj korporativne filantropije.....	11
3.2. „Za i protiv“ korporativne filantropije .....	13
3.3. Korporativna filantropija u poduzećima .....	15
3.3.1. Korporativna filantropija kao marketinška strategija .....	16
3.4. Mjerenje korporativne filantropije .....	17
3.5. Korporativna filantropija u doba digitalne transformacije .....	18
3.6. Korporativna filantropija u kriznim situacijama .....	20
4. Empirijski dio.....	24
4.1. Cilj i svrha istraživanja.....	24
4.2. Hipoteze istraživanja .....	24
4.3. Metodologija istraživanja.....	26
4.3.1. Dubinski intervju .....	26
4.3.2. Analiza sadržaja.....	27
4.4. Obrada podataka i rezultati .....	27
4.4.1. Filantropska strategija HEP grupe.....	28
4.4.2. Suradnja s lokalnim zajednicama i nevladinim organizacijama.....	29
4.4.3. Filantropska djelovanja u zajednici i okolišu .....	30
4.4.4. Učinak provedenih filantropskih aktivnosti .....	32
4.4.5. Zaposlenici kao dio korporativne filantropije .....	34
4.4.6. Buduće filantropske aktivnosti .....	35
5. Zaključak.....	36
6. Literatura.....	39
Prilozi .....	45

## 1. Uvod

Korporativna filantropija kao dio društveno odgovornog poslovanja (DOP) postaje sve važniji dio strategije suvremenih poduzeća i same korporativne ekonomije (Cha i Rajadhyaksha, 2021: 1). U današnjem poslovnom okruženju povezanost između poslovnog uspjeha i doprinosa zajednici kroz filantropske aktivnosti sve se više prepoznaje kao ključan čimbenik za dugoročan održivi razvoj. Poduzeća koja aktivno sudjeluju u društvenim i humanitarnim davanjima kroz financijsku podršku, volonterske aktivnosti i druge oblike angažmana mogu imati značajan pozitivan utjecaj i doprinos na društvo i okoliš, dok istovremeno jačaju svoje korporacijske vrijednosti i reputaciju.

Ovaj je rad podijeljen u nekoliko poglavlja kako bi se sustavno i temeljito obradile sve relevantne teme vezane uz korporativnu filantropiju. Teorijski dio rada obuhvaća pregled pojma društveno odgovornog poslovanja i njegove ključne sastavnice. Ono se definira kao poslovni model u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu (Vrdoljak-Raguž i Hazdovac, 2014: 42). Korporativna se filantropija kao dio tog modela odnosi na dobrovoljne aktivnosti poduzeća usmjerene na podršku društvu kroz razne donacije, sponzorstva i volonterski rad.

Cilj ovog istraživanja jest analizirati utjecaj korporativne filantropije poduzeća (u ovom slučaju Hrvatske elektroprivrede, HEP-a) na različite čimbenike poslovanja i društva, uključujući status na tržištu, dugoročnu održivost poslovanja, ekonomski utjecaj na lokalne zajednice, ali i motivaciju i predanost samih zaposlenika. Svrha je pružiti uvid u to kako upravo filantropske aktivnosti i programi mogu doprinijeti poslovnom (eventualno i financijskom) uspjehu poduzeća te društvenom napretku.

Istraživanje je provedeno primjenom metodologije studije slučaja, fokusirajući se na odabrano poduzeće HEP. Primarna metoda prikupljanja podatka bila je dubinski intervju s djelatnicima HEP-a (sektor za korporativnu komunikaciju), ali je analiza obuhvatila i godišnje izvještaje te objavljene publikacije poduzeća kako bi se dobili detaljniji uvidi u rezultate istraživanja i postavljenih hipoteza. U ovom su radu postavljene četiri hipoteze na temelju teorijskog okvira radi utvrđivanja utjecaja filantropskih aktivnosti na Hrvatsku elektroprivredu (HEP). Osnovna hipoteza pretpostavlja da korporativna filantropija povećava društveni ugled HEP-a, podrazumijevajući da filantropske aktivnosti pozitivno utječu na percepciju poduzeća među potrošačima, poslovnim partnerima i investitorima. Druga se hipoteza odnosi na unutarnji utjecaj korporativne filantropije, a to je poboljšanje motivacije i angažmana zaposlenika.

Pretpostavlja se da će uključivanje zaposlenika u filantropske inicijative povećati njihov osjećaj ponosa, zadovoljstva i lojalnosti prema poduzeću što će rezultirati većom motivacijom, produktivnošću i pozitivnim radnim okruženjem. Treća hipoteza istražuje kako filantropska djelovanja usmjerena na razvoj zajednica i podršku obrazovnim projektima mogu doprinijeti dugoročnoj održivosti HEP-a. Usmjeravanje filantropskih napora na obrazovanje i lokalni razvoj može donijeti trajne koristi poduzeću i društvu, poboljšavajući ekonomske, socijalne i kulturne aspekte u lokalnim zajednicama. Posljednja hipoteza odnosi se na vezu korporativne filantropije s ekonomskom situacijom u zajednici te predviđa kako će filantropska ulaganja HEP-a imati višestruke pozitivne učinke, uključujući stvaranje novih radnih mjesta, smanjenje nezaposlenosti, poboljšanje infrastrukture i privlačenje novih investicija. Očekuje se da će takva ulaganja potaknuti ekonomski rast, stvoriti održive zajednice i pružiti stabilnu podršku HEP-ovu poslovanju.

Evaluacija i rezultati istraživanja nastoje pružiti sveobuhvatan uvid u koristi i izazove korporativne filantropije unutar okvira društveno odgovornog poslovanja HEP-a. Analizom navedenih hipoteza u radu se utvrđuje kako korporativna filantropija može doprinijeti ostvarivanju pozitivnih društvenih i poslovnih promjena te postati moćan alat za postizanje dugoročnih ciljeva. U zaključku su pružene preporuke za buduće aktivnosti i mogućnosti filantropskih davanja u okviru društveno odgovornog poslovanja nekog poduzeća.

## 2. Društveno odgovorno poslovanje

U posljednjim se dvama desetljećima praksa društvene odgovornosti nekog poduzeća proširila i razvila do te mjere da neka istraživanja pokazuju da društveno odgovorno poslovanje uvelike doprinosi dugoročnoj održivosti poduzeća, a isto tako proizvodi i druge pozitivne učinke na njezino poslovanje. Drugim riječima, društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja poslovni imperativ (Carvalho *et al.*, navedeno u Latif i Sajjad, 2018: 1) i trenutačno je priznato kao važan strateški čimbenik za poduzeća u svim industrijama. Prema Carroll (2016), prvotne definicije društveno odgovornog poslovanja često su bile prilično općenite. Na primjer, u 1960-ima pojam je bio definiran kao „ozbiljno razmatranje utjecaja poduzeća na društvo“. Još jedna rana definicija tvrdi da je društvena odgovornost „obveza donositelja odluka da poduzmu radnje koje štite i poboljšavaju dobrobit društva, uzimajući u obzir i vlastite interese“ (Davis, 1975, navedeno u Carroll, 2016). Najnovija pak teorija tog sve zastupljenijeg koncepta vlastite odgovornosti na društvo jest takozvana teorija zajedničke vrijednosti u kojoj poslovni subjekti funkcioniraju kao nerazdvojni dio zajednice te svojim radom doprinose razvoju te sudjeluju u uspjesima, ali i neuspjesima društvene zajednice kojoj pripadaju. (Matešić *et al.*, 2015: 10). Općenito se može reći da kroz društveno odgovorno poslovanje poslovni subjekti vode računa o društvu i njegovim dionicima, unutar svojih strategija i operacija. Prema Mitchell *et al.* (1997), dionici predstavljaju institucije, organizacije, društvo i okoliš, odnosno pojedinac ili skupina koja može utjecati na postizanje ciljeva organizacije ili na koju utječu ciljevi organizacije (Freeman i Reed, 1983: 91). Oni se najčešće dijele na primarne i sekundarne, a njihovo uključivanje u aktivnosti koje poduzeće provodi ne predstavlja samo dio poslovne strategije kod npr. upravljanja rizikom nego i način za napredovanje, odnosno jačanje održivosti poduzeća (Matešić *et al.*, 2015: 15). Iako mnogi smatraju da filantropija, odnosno korporativno davanje, čini dio društveno odgovornog poslovanja, neki su pak skloni izjednačiti društveno odgovorno poslovanje samo s filantropijom, ignorirajući ostale kategorije odgovornosti (Carroll, 2016: 2). Carrollova četverodijelna definicija društveno odgovornog poslovanja obuhvaća ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja (vidi grafički prikaz 1.) koja društvo ima od organizacije u određenom trenutku (Carroll, 2016: 2).

### Grafički prikaz 1. Carrollova podjela društveno odgovornog poslovanja



Izvor: autoričina izrada (prema Carroll, 2016: 5)

Te se četiri kategorije mogu smatrati temeljem DOP-a koje se potom razgraničava i oblikuje prema društvu i okolini poduzeća. Dahlsrud (2008) s druge pak strane naglašava širok raspon definicija društveno odgovornog poslovanja. On je na temelju uzorka od 37 definicija razvio skup od pet dimenzija koje su dijelom DOP-a: okolišna, socijalna, ekonomska, dionička i dobrovoljna (von Schnurbein i Stühlinger, 2015: 4). Isti autor ističe da okolišna dimenzija u početku nije bila dijelom DOP-a, ali je posljednjih godina dobila sve veću važnost. Provođenje društvene odgovornosti i društveno odgovornog poslovanja može biti vrlo raznoliko te ovisi o mnogim čimbenicima kao što su: kontekst u kojem se primjenjuje, potrebe poduzeća, upravljačke prakse, korporativna kultura te tradicije zemlje u kojoj djeluje. Ne postoji jedinstven recept za uvođenje društvene odgovornosti, no ipak uspješni primjeri dobre prakse dijele nekoliko zajedničkih elemenata. Prvo i najvažnije, mora postojati čvrsta odluka da se društvena odgovornost prihvati kao način poslovanja u svim aspektima djelovanja poduzeća. Tu odluku mora donijeti najviše vodstvo poduzeća i ona mora biti obvezujuća za sve zaposlenike. Društvena odgovornost treba biti integrirana u cjelokupno poslovanje poduzeća i postati, na neki način, „stanje duha“ koje oblikuje ponašanje poduzeća prema korporativnom



upravljanju, tržištu, zaposlenicima, okolišu i društvenoj zajednici. Ta se odluka često izražava u izjavi o misiji poduzeća (Što je to društveno odgovorno poslovanje, 2015). Definicija DOP-a najbolje se objašnjava izjavom „*doing well by doing good*“ što u osnovi znači da se profitabilnost poduzeća poboljšava kao rezultat brojnih aktivnosti u okviru društvenog poslovanja. Te spomenute aktivnosti djeluju kao svojevrsno osiguranje za poduzeće smanjujući primjerice moguće vjerojatnosti za bankrot ili (neočekivane) krizne situacije, a doprinoseći pritom uspješnosti poduzeća, stvaranju pozitivnog gospodarskog ishoda, zadovoljstvu kupaca, ali i samih zaposlenika unutar poduzeća. (Rehman, Khan i Rahman, 2020: 1). Sažetije napisano, zamisao društveno odgovornog poslovanja postala je višeslojna i s vremenom se promijenila. Ta promjena dijelom je uzrokovana i pojavom korporativne filantropije, posljednjih godina sve češćeg dijela strategije jednog poduzeća. Odnos između društveno odgovornog poslovanja i korporativne filantropije može se definirati trima različitim odnosima: usklađeni, neusklađeni i nesvrstani (von Schnurbein i Stühlinger, 2015: 6). U slučaju usklađenog odnosa, korporativne filantropske aktivnosti usmjerene su na identične ciljeve kao i DOP, odnosno korporativna filantropija usko je povezana s osnovnim poslovnim aktivnostima (Porter i Kramer, 2002, navedeno u von Schnurbein i Stühlinger, 2015: 6). Takav odnos podrazumijeva korporativnu filantropiju koja se izjednačava s društveno odgovornim poslovanjem i percipira se kao sinonim. Suprotni koncept odnosa kaže kako se neusklađenost može pojaviti u slučajevima *greenwashinga*<sup>1</sup> ili *bluwashinga*<sup>2</sup> kada poduzeća obmanjuju dionike o vlastitoj ekološkoj i društvenoj uspješnosti (Heidbrink i Seele, 2007 navedeno u von Schnurbein i Stühlinger, 2015: 6). Nesvrstani odnos definira društveno odgovorno poslovanje i korporativnu filantropiju kao zasebne aktivnosti koje nastoje ostvariti različite ciljeve. To ne znači nužno loše ili lošije performanse društveno odgovornog poslovanja i korporativne filantropije. Poduzeće može primijeniti najbolju praksu društveno odgovornog poslovanja, a istovremeno i raditi kao visoko prihvaćeni filantropski akter unutar zajednice (von Schnurbein i Stühlinger, 2015: 7). Upravo se na temelju tih odnosa definira koncept korporativne filantropije kao dio društveno odgovornog poslovanja.

---

<sup>1</sup> *Greenwashing* je prenošenje lažnog dojma ili pogrešnih informacija o tome koliko su proizvodi tvrtke ekološki prihvatljivi. Podrazumijeva i iznošenje nepotkrijepljenih tvrdnji kako bi se potrošači zavarali da povjeruju kako su proizvodi tvrtke ekološki prihvatljivi ili da imaju veći pozitivan utjecaj na okoliš nego što zapravo imaju. [<https://www.investopedia.com/terms/g/greenwashing.asp>, pristup 3. svibnja 2024.]

<sup>2</sup> *Bluwashing* je oblik *greenwashinga*. *Bluwashing* je marketing tvrtki (i organizacija) koje namjerno koriste UN-ove ciljeve održivog razvoja za promicanje odabranih odgovornih praksi koje su u suprotnosti sa stvarnošću njihovih osnovnih operacija [<https://www.omnevue.com/knowledge/bluwashing/>, pristup 3. svibnja 2024.].

### 3. (Korporativna) filantropija

Pojam filantropija dolazi od grčke riječi *philein* – ljubiti i *anthropos* – čovjek, a tumači se kao čovjekoljublje, odnosno ponašanje koje potiče i širi djela pomaganja i ljubavi prema bližnjem iz humanitarne pobude (Hrvatska enciklopedija, Pojam filantropija, 2013). Iz toga slijedi da su filantropi pojedinci koji svojim novcem, vremenom, iskustvom ili talentima nastoje poboljšati dobrobit drugih i stvoriti bolji svijet (12 *famous philanthropists*, n. d.). Međutim, filantropija nije rezervirana samo za bogate – svatko od nas može biti filantrop darujući (drugima) svoje vrijeme, energiju ili resurse. Ona zadovoljava ljudsku potrebu za doprinosom društvu što rezultira osjećajem ispunjenosti i smisla u nama samima. Također pomaže u rješavanju društvenih i sustavnih problema financiranjem te podrškom različitim dobrotvornim organizacijama i projektima. Stoga se da zaključiti kako je cilj filantropskog djelovanja upravo promicanje dobrobiti drugih ili šire zajednice, a bez obzira na vlastiti uspjeh ili koristi. Takvo načelo filantropije postaje sve prisutnije i u ekonomiji i poslovnom svijetu te se s rastom korporacija pojavljuje kao mehanizam za osiguravanje odgovornosti povezane s profitom. U okviru različitih vrsta filantropije mogu se izdvojiti: individualna filantropija, organizirana filantropija i korporativna filantropija (Gavranić *et al.*, 2021: 2).

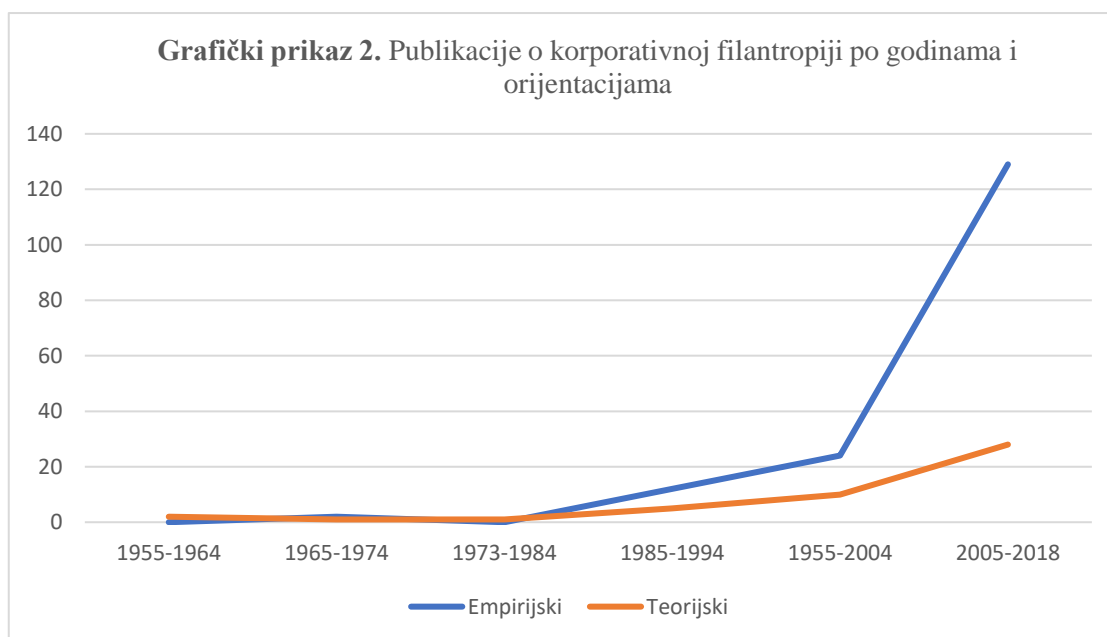
Kada je riječ o korporativnoj filantropiji, nije moguće izdvojiti jedinstvenu definiciju jer, prema Leisingeru, „postoji barem onoliko definicija korporativne filantropije, koliko ima korporativne odgovornosti“ (Leisinger, 2007: 325). Međutim, ono što se može reći za korporativnu filantropiju jest svakako težnja jednog poduzeća i njegova najvišeg menadžmenta da uloži napore, sredstva i resurse kako bi se uključilo u aktivnosti osmišljene za smanjivanje ili izbjegavanje negativnog utjecaja društvene, ekološke, političke ili druge vrste. Ovdje ponovno možemo spomenuti dionike koji su primarno ili sekundarno uključeni u filantropska djelovanja jednog poduzeća, a to su potrošači, zaposlenici, investitori te zajednica (Freeman, 1984, navedeno u Arco-Castro *et al.*, 2020: 707), dok se kao dionici spominju i dobavljači. Međutim, oni se obično ne uzimaju u obzir jer ne postoji potražnja dobavljača da se poduzeće bavi filantropskim aktivnostima. Obično je poduzeće to koje zahtijeva od svojih dobavljača da se pridržavaju određenih normi i standarda koji se prvenstveno odnose na ljudska, radna i ekološka prava (Arco-Castro *et al.*, 2020: 707). Isti autori navode da se posljednjih godina filantropska djelovanja stavljaju u središte poslovanja, s drugim strategijama usmjerenim na ciljeve koji nadilaze poboljšanja financijskih rezultata, a tiču se održivosti, rasta, dugoročne trajnosti, poboljšanja korporativnog poduzeća te stvaranja zajedničke vrijednosti. Na taj se način korporativna filantropija prikazuje kao planirani i artikulirani model, a filantropska su

djelovanja uokvirena unutar takvog modela. Ako filantropska djelovanja predstavljaju put kojim poduzeće može upravljati odnosom sa svojim dionicima, tada je potrebno odrediti i kako ti dionici utječu na filantropsku strategiju poduzeća (Humphrey *et al.* 2013). Još jednu definiciju korporativne filantropije nudi i Odbor za financijske računovodstvene standarde koji kaže kako je korporativna filantropija „bezuvjetni prijenos gotovine ili druge imovine subjektu ili ukidanje njegovih obveza u dobrovoljnom neuzajamnom prijenosu od strane drugog subjekta“ (FASB 1993, navedeno u Gautier i Pache, 2013: 4). Korporativna filantropija predstavlja odgovornost poduzeća koje odabire način na koji će dobrovoljno rasporediti svoje neiskorištene resurse za dobrotvorne ili socijalne usluge koje nisu nužno povezane s poslovanjem i za koje ne postoje jasna društvena očekivanja o tome kako bi poduzeće trebalo poslovati (Ricks, Jr. 2002: 2). Ona se razlikuje od tzv. dobrotvornih aktivnosti koje su često kratkoročne i usmjerene na pružanje neposredne pomoći, dok korporativna filantropija nastoji istražiti i riješiti temeljne uzroke problema kako bi se ostvarile dugoročne promjene u društvu. Donirana sredstva mogu biti novac, roba, vrijeme, obuka te korištenje objekata ili usluga obično tijekom duljeg razdoblja (Leisinger, 2007: 325), a tumačenje nudi i Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva na svojim internetskim stranicama koja kaže da, iako korporativna filantropija najčešće podrazumijeva doniranje novčanih sredstava, može se raditi i o doniranju vlastitog proizvoda bez naknade, davanju prostora ili neke druge imovine na korištenje (primjerice alata ili strojeva), davanju vlastitih usluga (primjerice osiguravanje pomoći stručnjaka iz redova vlastitih zaposlenika ili formiranje volonterskih grupa među zaposlenima) ili pak organizaciji dobrotvorne aktivnosti. Takve aktivnosti nazivaju se još korporativnim volontiranjem. Na prvi pogled sve se te definicije i srž korporativne filantropije čine kao svojevrstan oksimoron jer je davanje novca u suprotnosti s komercijalnom svrhom poduzeća, a to je dobit. Od pojedinca se može očekivati da bude altruističan i da daje, ali od korporacija se ne očekuje da se ponašaju kao velikodušni ljudi. (Manne, 1973 navedeno u Gautier i Pache, 2013: 4). Međutim, daljnjim istraživanjima tog dijela društveno odgovornog poslovanja, u nastavku rada, proučava se kako davanje nužno ne znači gubitak, već upravo obrnuto.

### 3.1. Nastanak i razvoj korporativne filantropije

Kao što je već spomenuto, sam pojam filantropija svoju pojavnost može smjestiti u doba antičke Grčke, a danas je već potpuno integriran u upravljačku i organizacijsku strukturu poduzeća te predstavlja formaliziranu strategiju (Arco-Castro *et al.* 2020: 720). Korporativna filantropija kao poslovna praksa u porastu je od 1950-ih godina kada je došlo do značajnog povećavanja osnivanja korporativnih zaklada (Cha, Rajadhyaksha, 2021: 1). Takve su zaklade uglavnom osnivala poduzeća koja su jednostavno imala želju pomoći ili pak putem javne promocije izgraditi pozitivan javni imidž. (Miković, 2003: 16). Prema brošuri Zaklade za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva i partnera u provedbi (Korporativna filantropija, 2017), razvoj korporativne filantropije prošao je kroz nekoliko faza; prva je bila početna faza, smještena u kasno 19. stoljeće pa sve do sredine 20. stoljeća. Obilježena je pojedinačnim poduzetnicima koji su svoje poslovne odnose temeljili na načelima povjerenja, poštenja i odgovornosti prema zajednici. Tu se može navesti Henryja Forda i Johna Pierponta Morgana, kao istaknute pojedince prve faze, čija su temeljna načela bila upravo povjerenje i integritet, a ne bogatstvo i moć. Razdoblje od 1950. do početka 1980. naziva se zlatnim dobom korporativne filantropije s naglaskom na institucionalizaciju filantropije kroz kreiranje konkretnih programa korporativnog doniranja i fondacija. Te su donacije bile usmjerene uglavnom prema neprofitnim organizacijama, a filantropske aktivnosti nisu bile motivirane stjecanjem društvenog ugleda ili priznanjem, već je njihova uloga bila doprinos kvaliteti života dionika u lokalnoj zajednici. Treća se faza korporativne filantropije odnosi na stratešku filantropiju koja je nastala tijekom 1980-ih godina. Ta je faza posebno važna jer povezuje filantropske aktivnosti sa strateškim poslovnim interesima poduzeća što omogućava dugoročnu održivost i veći utjecaj na zajednicu. Strateška filantropija predstavlja pristup u kojem poduzeća integriraju filantropske aktivnosti u svoje poslovne strategije. Za razliku od ranijih faza, gdje su donacije bile vođene altruističkim motivima ili *ad hoc* odlukama, strateška se filantropija temelji na promišljenom planiranju i usklađivanju filantropskih ciljeva s poslovnim ciljevima te takvi ciljevi moraju imati korist i za društvo i za samo poduzeće (Matešić *et al.*, 2015: 23). Posljednja faza jest ona koja se odnosi na razumijevanje filantropije kao integriranog dijela šire koncepcije društveno odgovornog poslovanja, a takav je pristup sve prisutniji u današnjem poslovnom svijetu. U novije vrijeme poduzeća sve više prihvaćaju korporativnu filantropiju kao vrijedan strateški alat za povećanje konkurentske prednosti (Cha i Rajadhyaksha, 2021: 2). Te se prednosti, prema istim autorima, očituju kroz pomaganje u podršci ključnim dionicima zajednice, izgradnju pozitivne lojalnosti i ugleda poduzeća ili neke robne marke, održavanje

zadovoljstva i predanosti zaposlenika te predstavljanja poduzeća kao odgovornih korporativnih građana. Spomenutim se izaziva sve veće zanimanje za korporativnu filantropiju, a kada se govori o porastu zanimanja u novijim vremenima, može se spomenuti i istraživanje provedeno u radu Cha i Rajadhyaksha iz 2021. godine gdje se pregledavanjem literature unazad 60 godina analizira sadržaj na mikro-, mezo- i makrorazini te se primjećuju razvoj teorijskih aspekata i broja publikacija (vidi grafički prikaz 2.), identifikacija samih pokretača, motiv i cilj filantropskih programa i djelovanja te na koji način isto dovodi do različitih financijskih i poslovnih ishoda što predstavlja temelj za druge istraživače, ali i praktičare.



Izvor: autoričina izrada (prema Ch i Rajadhyaksha, 2021: 3)

Iz grafičkog se prikaza može vidjeti da se tijekom posljednjih 60 godina povećao broj publikacija o korporativnoj filantropiji, odnosno pojam i teorijski okvir korporativne filantropije značajno se razvio u teorijskim i empirijskim istraživanjima. Zbog prikazanog se može pretpostaviti da također postoje rastuća potražnja i zanimanje za filantropskim aktivnostima te da se sve više poduzeća odlučuje primjenjivati takav model i strategiju.

### 3.2. „Za i protiv“ korporativne filantropije

Koliko je korporativna filantropija važna unutar jednog poduzeća i dalje je tema rasprava među znanstvenicima i stručnjacima. Dok jedni tvrde kako korporativna filantropija može poboljšati ugled poduzeća, čime se i poboljšavaju rezultati među ključnim dionicima (Fombrun i Shanley, 1990.; Godfrey, 2005. Porter i Kramer, 2002. Wang i Qian, 2011.; Williams i Barrett, 2000, navedeno u Cha i Rew, 2018: 44), s druge pak strane postoji pesimistička perspektiva o filantropskom angažmanu poduzeća koja tvrdi da svrha poduzeća nije rješavanje društvenih problema, već ostvarivanje ekonomskog povrata (Devinney, 2009; Friedman, 1970; Vaaland *et al.*, 2008, navedeno u Cha i Rew, 2018: 44). Prema potonjem stajalištu, poduzeća bi se trebala usredotočiti na svoje poslovne ciljeve, a ne na korporativno dobrotvorno pomaganje siromašnima i gladnima. Ta negativna percepcija korporativne filantropije često se doživljava kao svojevrsan čin dodvoravanja (Godfrey, 2005, navedeno u Muller i Kräussl, 2011:1). Prema Cha i Rew (2018), poduzeća se ipak bave korporativnom filantropijom jer ona pomaže u zadovoljenju humanitarnih potreba, a također vjeruju u spomenutu ideju „*doing well by doing good*“ što znači da bi poduzeća, čineći dobra i humanitarna djela, mogla podići uspješnost vlastitog poduzeća u svakom smislu. Stoga se može zaključiti da bi korporativna filantropija svakako trebala biti važan poslovni cilj poduzeća. Osim dobronamjernih odrednica, poduzeća često strateški koriste korporativnu filantropiju kako bi ostvarila poslovnu korist od svojih filantropskih doprinosa. Promatranjem korporativne filantropije na spomenutim trima razinama analize (prema Cha i Rajadhyaksha, 2021) – mikro-, mezo- i makro- – dolazi se do mogućeg odgovora na najčešće postavljeno pitanje: Zašto bi poduzeće davalo? U spomenutom se radu navodi da se poduzeća strateški bave filantropskim aktivnostima jer ona pozitivno utječu na stavove potrošača i produktivnost zaposlenika na mikrorazini, zatim ugled i financijske rezultate na mezorazini te dobrobit lokalne zajednice i tržišnu vrijednost poduzeća na makrorazini. Strateška filantropija može imati ključnu ulogu u stvaranju vrijednih odnosa s primarnim dionicima, poboljšanju imidža poduzeća i razvoju potpore lokalne uprave (Brammer i Millington, 2005.; Lii i Lee, 2012.; Saiia *et al.*, 2003 navedeno u Cha i Rew, 2018: 45). Zbog toga se posljednjih godina korporativna filantropija promatra sa strateške točke gledišta gdje se upravo filantropske aktivnosti integriraju u samo poslovanje poduzeća s drugim strategijama kojima su cilj održivost, rast, dugoročnost, unapređenje korporativnog identiteta te stvaranje pozitivne slike samog poduzeća u društvu (Gautier i Pache 2015; Muller i Whiteman 2016; Vveinhardt i Zygmantaite 2015, navedeno u López-Pérez *et al.*, 2018: 706). Strateški pristup takvom poslovanju uključivao bi ugrađivanje vlastitih ciljeva i interesa poduzeća u poslovnu

strategiju, a istovremeno odgovarajući i na zahtjeve unutarnjih i vanjskih dionika. Na taj način poduzeća bi promicala društveni napredak, a time i razvijala svoje poslovanje. U već spomenutom istraživanju iz 2019. godine koje su proveli Cha i Rajadhyaksha otkrivene su i tri kategorije tzv. uzročnika korporativne filantropije – ono što prethodi, ono trenutačno te posljedice. Prva kategorija bavila se pitanjem što navodi poduzeća i njihove organizacijske vođe da se uopće odluče i uključe u korporativnu filantropiju, druga se pitala pod kojim se uvjetima poduzeća bave korporativnom filantropijom, a posljednju zanima zašto bi uopće jedna tvrtka ili poduzeće davalo? Sva ta pitanja pokretač su uključivanja u filantropske programe čime poduzeća utječu na vlastitu percepciju u očima različitih dionika. Kako je navedeno u Arco-Castro *et al.* (2020), neke provedene studije analizirale su učinak korporativne filantropije na financijske pokazatelje (Orlitzky *et al.* 2003, Surroca *et al.*, 2010, navedeno u Arco-Castro *et al.*, 2020: 706), no treba reći da utjecaj korporativne filantropije ne treba promatrati samo u smislu krajnjeg rezultata (Vveinhardt i Zygmantaite2015, navedeno u Arco-Castro *et al.*, 2020: 706.) jer ona može imati i nematerijalne rezultate u različitim područjima kao što su uzajamno poboljšanje, povećano povjerenje, smanjenje sukoba i veća suradnja, kohezija, inovacija ili stabilnost. Osim toga, korporativna filantropija dovodi do lojalnosti potrošača i produktivnosti zaposlenika, dobrobiti lokalne zajednice, vladinih potpora, pozitivne tržišne vrijednosti i veće pregovaračke moći za sindikate čime se onda može poboljšati i financijski te ukupni rezultat poduzeća.

Kada se poduzeća odluče i usvoje strateški koncept filantropije, tada se osnivaju odbori, stvaraju se specijalizirani odjeli i/ili se filantropija integrira u postojeće odjele (Brammer i Millington, 2006, navedeno u Arco-Castro, 2020: 709). Takvi su specijalizirani odbori odgovorni za praćenje kvalitete i kvantitete društvenih akcija čime se osigurava pozitivan korporativni društveni učinak te se uspostavljaju stabilni pravci djelovanja. Postojanje odbora koji donose programe, smjernice te utječu na politiku i organizacijske vrijednosti poduzeća olakšava upravljanje i kontrolu filantropskih djelovanja i ciljeva poduzeća.

### 3.3. Korporativna filantropija u poduzećima

Proučavanjem teme korporativne filantropije može se uočiti kako se obrasci korporativne filantropije razlikuju među pojedinim poduzećima, a također postoje i dobri razlozi za vjerovanje da se „odrednice korporativnog davanja mogu razlikovati od industrijskog sektora do industrijskog sektora“ (Bennett i Johnson 1980: 138, navedeno u Gautier i Pache, 2013: 10). Pretpostavlja se da će na stav poduzeća prema korporativnom davanju utjecati njihov „status“ na tržištu, a isto bi moglo utjecati i na udio tog davanja. Također, pojedina su se istraživanja usmjerila na razliku korporativne filantropije u oligopolističkim, nesavršeno konkurentskim industrijama u usporedbi s monopolističkim, vrlo konkurentnim. Time se bavio i znanstvenik Johnson (1966) koji tvrdi da je razlog za navedeni odnos vrlo jednostavan – u oligopolističkim industrijama konkurentska su poduzeća prisiljena davati kako bi ostvarila svojevrsnu prednost jedna nad drugom, dok monopolistima takve politike nisu niti potrebne. (Gautier i Pache, 2013: 10). Međutim, monopolisti također imaju i svojevrsnu autonomiju te time više prostora za filantropska davanja. Wang *et al.* (2008) smatraju da neki znanstvenici i istraživanja sugeriraju kako bi filantropija trebala imati pozitivan učinak na financijske rezultate poduzeća, dok neki tvrde kako je odnos između korporativne filantropije i financijskih rezultata negativan. Prema potonjima, filantropske bi aktivnosti trebale zagovarati isključivo neprofitne organizacije ili pojedinci, dok bi (privatna) poduzeća trebala bolje koristiti svoje resurse radi boljitka vlastite operativne učinkovitosti. Takvo stajalište onda podrazumijeva da korporativno sudjelovanje u filantropiji ne koristi poduzećima ili dioničarima, već eventualno može poboljšati ugled samog top menadžmenta unutar poduzeća. To bi tada bilo u suprotnosti sa stajalištem koje ističe da se korporativnom filantropijom poduzeća mogu baviti i bez očekivanja ikakvih financijskih rezultata.

Kako rezultati istraživanja provedenog u Fry *et al.* (1982) navode, poduzeća koja imaju izravan odnos s potrošačima, odnosno ona od kojih potrošači izravno kupuju proizvode ili usluge, motivirani su većom željom za privlačenjem tih istih potrošača i javnosti, odnosno sadašnjih i mogućih kupaca. Stoga takva poduzeća troše više na filantropske aktivnosti ne bi li time stvorila pozitivnu sliku o sebi i prepoznatljivost. Poduzeća također mogu svoja filantropska davanja „vagati“ po tome koliko su zahvaljujući njima vidljivi u javnosti (Brammer i Millington, 2006, navedeno u Gautier i Pache, 2013: 11) pa će sukladno tomu nastaviti sa svojim aktivnostima kako bi odgovorila na složene zahtjeve dionika. U tu skupinu, prema spomenutim autorima, pripadaju najčešće mediji, telekomunikacije i osiguranja te su oni najčešće na meti potrošača/korisnika.



### 3.3.1. Korporativna filantropija kao marketinška strategija

Uz sve rečeno o korporativnoj filantropiji, koja poput fenomena povezuje poslovni sa socijalnim sektorom (Fioravante, 2010: 2), u posljednjih se nekoliko desetljeća filantropija također promatra i kao marketinška strategija, kako u teoriji, tako i u praksi, jer se već 70-ih godina počeo spominjati koncept društvenog marketinga koji je sugerirao da korporacije trebaju služiti ne samo potrošačima već i općoj dobrobiti društva (Kotler, 1972, navedeno u Gautier i Pache, 2013: 10). Kasnijim istraživanjima utvrdilo se da se korporativna filantropija može predstavljati kao marketinška aktivnost i ponuditi kao gotov proizvod ciljanom tržištu (Murray i Montanari 1986, navedeno u Gautier i Pache, 2013: 10) jer filantropske aktivnosti i doprinosi mogu stvoriti pozitivnu reputaciju i poboljšati imidž poduzeća. Upravo su i Burch i Walter (2005) u svome radu izvijestili o dvjema različitim kategorijama korporativne filantropije – marketinškoj i kompetencijskoj. Marketinška strategija predstavlja vanjske aktivnosti i taktike koje su usredotočene na kupce i druge dionike koji postavljaju zahtjeve i očekivanja od poduzeća (Fioravante, 2010: 2). Isti autor navodi da Sweeney (1972) u svojem radu govori o tome kako se marketing mora baviti i poboljšati vrijednosti dionika i društva što znači da je društvena odgovornost temeljni aspekt marketinga. Za primjer Burch i Walter (2005) navode Deutsche Lufthansa AG koji provodi program uključivanja zajednice osmišljen s jasnim eksternim strateškim ciljem, odnosno poboljšanje odnosa poduzeća sa zajednicom (op. a. od pokretanja programa 1999. godine, Lufthansa je podržala više od 130 projekata zajednice i sudjelovala s više od 100 000 \$ godišnje u različitim inicijativama). Rukovoditelji koji usvoje takav marketinški usmjeren pristup korporativnoj filantropiji skloni su postaviti očekivanja dionika u središte svojih razmatranja. Takva su poduzeća tim više zainteresirana za utjecaj na stavove dionika nego za stvarne društvene ishode (Burch i Walter, 2005: 50). To je potvrdila i American Express kompanija tijekom kampanje 1983. za obnovu Kipa slobode. Bio je to marketinški program koji je povezivao prikupljanje sredstava za dobrotvorne svrhe kupnjom proizvoda ili usluga, tj. koristeći se njihovom karticom. Određeni udio od svake transakcije odvajao se za obnovu kipa, stoga se prikupljena sredstva nisu mogla smatrati donacijom u tradicionalnom smislu jer poduzeće nije izravno doniralo novce, nego je prikupljeni iznos bio povezan s kupovnim ponašanjem potrošača. Upravo taj „uzročno-posljedični“ marketing smatrao se novim licem korporativne filantropije te postao dijelom marketinške strategije javnih i privatnih poduzeća. Dakle, ako je poduzeće u stanju „prodati svoju filantropiju“ potrošačima i zajednici koji cijene takav model, tada mogu uzvratiti snažnom percepcijom te utjecati na tržište i dovesti do rasta poslovanja. (Fioravante, 2010: 3). Međutim, tu se može

pojavit će pitanje je li filantropija i dalje filantropija kada ona postane marketinška strategija? S obzirom na to da filantropija u svojoj biti nema komercijalni povrat, to pitanje može biti u potpunosti legitimno.

### 3.4. Mjerenje korporativne filantropije

Je li uopće moguće izmjeriti kvalitetu korporativne filantropije ili je sve što pripada u korporativnu filantropiju (jednako) dobro? Odgovor na to pitanje možda donosi Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj koji su razvili tzv. indeks društveno odgovornog poslovanja s pomoću kojeg je moguće mjeriti i samu korporativnu filantropiju, odnosno njezin učinak na zajednicu (Korporativna filantropija, Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva, 2017:13). Metodologijom indeksa DOP-a definiran je niz kriterija za ocjenjivanje dobrovoljnih praksi hrvatskih poduzeća u šest područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom (službene stranice HGK, *n.d.*). Dakle, spomenuti indeks mjeri provedbu i uvrštenje koncepta društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća i to kroz šest dimenzija, a upravo se šesta odnosi na korporativnu filantropiju. Riječ je o upitniku sa 137 pitanja za velika i srednja poduzeća te 67 pitanja prilagođenih za mala poduzeća. Mogućnost sudjelovanja imaju sva poduzeća koja su prema kriterijima Zlatne kune<sup>3</sup> ocijenjeni kao najuspješniji u RH, ali i svaki zainteresirani gospodarski subjekt koji je zadovoljio propisane kriterije. Ona poduzeća koja ispune upitnik kao rezultat dobiju cjelovit uvid u razinu primjene društveno odgovornih praksi unutar poduzeća te mogućnost za uočavanje područja u kojima eventualno mogu unaprijediti svoje prakse. Pitanja unutar upitnika obuhvaćaju i odnose se na: komunikaciju s dionicima u lokalnoj zajednici, razmatranje rizika vezanih uz društveni utjecaj, udio donacija u ukupnom prihodu, pružanje nekog oblika nefinancijske donacije (donacije u robi ili opremi, *pro bono* rad stručnjaka, druge vrste dobrovoljnog rada zaposlenika i dr.), planiranje visina donacije u proračunu, propisivanje određenih prioriteta/glavnih područja doniranja, usklađenost područja doniranja s misijom i/ili poslovnom strategijom, način organizacije dodjele donacija, način praćenja rezultata doniranih

---

<sup>3</sup> Priznanje Zlatna kuna dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora za uspješnost u poslovanju i doprinos hrvatskom gospodarstvu u cjelini još od osamostaljenja Hrvatske. Ideja je nastala kao izraz težnji da gospodarstvo na samom početku postojanja poprimi osobine kune – simbola izdržljivosti, snalažljivosti, spretnosti te lukavosti, ali i blagostanja i plodnosti. HGK svake godine šalje poziv tvrtkama koji zadovoljavaju kriterije Zlatne kune. Nagrade najboljim tvrtkama tradicionalno se dodjeljuju na Nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju. ([Hrvatska gospodarska komora \(hgk.hr\)](http://hrvatskagospodarskikomora.hr) [pristup: 29. 4. 2024.]

aktivnosti, sudjelovanje u partnerskim projektima s javnim ustanovama ili udrugama, sudjelovanje u zajedničkim donatorskim akcijama s drugim poduzećima te uključivanje zaposlenika u donatorske programe (sudjelovanje u davanju prijedloga i/ili izboru aktivnosti/organizacije, sudjelovanje osobnim financijskim priložima, sudjelovanje u provedbi donatorskih programa) (Korporativna filantropija, Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva, 2017: 13). Međutim, govoreći o važnosti korporativne filantropije i njezinoj bitnoj i ključnoj ulozi unutar poslovanja jednog poduzeća, jednako se tako uočava kako se ista suočava i s velikim pritiscima zbog pokazatelja njezine isplativosti i usklađenosti s korporativnim potrebama (Lim, 2010: 1). Upravo to mjerenje njezinih rezultata predstavlja primarni izazov upravljanja. S obzirom na raznolikost misija i vizija koja poduzeća provode, ne postoji jedinstvena kvalitativna ili kvantitativna metodologija prema kojoj se može mjeriti uspješnost korporativnih davanja. Prema Lim (2010) najosnovniji su oblici mjernih podataka o izvedbi aktivnosti i rezultati. Pod aktivnosti se ubrajaju vrste filantropskih programa, načini provođenja te broj korisnika kojima su upućeni, dok rezultati primjerice mogu uključivati broj posluženih klijenata i dosegnuta područja filantropije. Rezultati također predstavljaju one koristi ili promjene ostvarene kao posljedica filantropskih aktivnosti te također dugoročni rezultati i krajnju društvenu vrijednost. Međutim, mjerenja filantropskih aktivnosti mogu se naći i u problemima jer je ponekad potrebno mnogo vremena prije nego što se može primijetiti konačan utjecaj ili promjena te tako dobiveni podatci neće u tom slučaju biti relevantni. Na kraju se da zaključiti kako mjerenje neće predstavljati utoliko nepotrebno opterećenje ili nenadoknativ trošak ako dodaje vrijednost budućim filantropskim programima i aktivnostima (Lim, 2010: 65).

### 3.5. Korporativna filantropija u doba digitalne transformacije

Kada se govori općenito o digitalizaciji, može se reći da postoje brojne javne rasprave o njezinim dobrim i lošim utjecajima. Digitalizacija i razvoj digitalnih medija potaknuti su kombinacijom povećanja dostupnosti podataka i mogućnosti pristupa tim podacima te njihovoj obradi što naposljetku dovodi do novih načina proizvodnje, potrošnje i rada. (Gärtner i Heinrich, 2018, navedeno u Andersen, *n.d.*). Digitalna se transformacija smatra jednom od glavnih trendova u poslovanju koja donosi brojne prilike, izazove i promjene za poduzeća u smislu poslovnih procesa i infrastrukture, poboljšanja proizvoda i usluga, organizacijske strukture te povećane inovativnosti (Hunady *et al.*, 2022, navedeno u Rončević i Furdi Šafarić,

2023: 36). Te promjene stvaraju priliku za pozitivnu budućnost društva, ali isto tako stavljaju velik dio odgovornosti i na politiku i gospodarstvo jedne zemlje radi smanjenja negativnih nuspojava. Slijedom toga, pojavile su se rasprave o tome postoji li uopće odgovornost poduzeća pri sve većoj digitalizaciji koja se naziva i korporativna digitalna odgovornost? Tu se misli na proširenje klasičnog DOP-a u smislu odgovornosti poduzeća da filtrira svoje poslovanje u koje implementira digitalizaciju, odnosno odgovornost pri stvaranju digitalnih usluga i proizvoda te interakciji sa zaposlenicima, poslovnim partnerima i društvom (Mühlner, 2017, navedeno u Andersen, *n.d.*). Nadalje, odgovornost je poduzeća i u uključivanju etičkih razmatranja prilikom digitalizacije, stvarajući time povjerenje društva prema digitalizaciji (transparentnost podataka), povjerenju potrošača prema digitalizaciji te odgovornosti poduzeća za iskorištavanje digitalnih tehnologija ne samo za vlastitu korist već i za poticanje većeg dobra u društvu (Raivio, 2018.; Osburg 2017.; Thorun 2018.; Shingles 2016., navedeno u Andersen, *n.d.*). Digitalizacija tako predstavlja ključan čimbenik koji mijenja način na koji poduzeća provode korporativnu filantropiju unutar okvira društveno odgovornog poslovanja. Jedan od ključnih stajališta digitalizacije unutar korporativne filantropije jest poboljšana transparentnost i praćenje učinka samih aktivnosti. Digitalne tehnologije omogućuju precizno praćenje i analizu učinka filantropskih inicijativa. Kroz korištenje alata za analitiku podataka, poduzeća mogu detaljno razumjeti utjecaj svojih investicija u korporativnu filantropiju na zajednicu i društvo u cjelini. Osim toga, digitalizacija potiče povećanu angažiranost dionika. Putem digitalnih platformi poduzeća uspostavljaju interaktivne kanale komunikacije s različitim dionicima što omogućuje bolju suradnju i angažiranje dionika u razvoju i provedbi filantropskih programa. Digitalizacija također potiče i razvoj inovativnih modela doniranja. Tu se može izdvojiti *crowdfunding* koji se može objasniti kao javno predstavljanje nekog pothvata, najčešće putem internetske platforme i omogućavanje građanima da u njega ulože novac iz altruističnih pobuda ili radi ostvarenja profita ili stjecanja neke druge koristi (Rajn, 2022., navedeno u Rončević i Furdi Šafarić, 2023: 36). Nadalje, sve je popularnija tehnologija tzv. *blockchain* koja omogućuje poduzećima praćenje proizvoda od proizvođača do krajnjeg korisnika u stvarnom vremenu, osiguravajući time autentičnost proizvoda čime se smanjuje rizik od krivotvorenja (Tian, 2016, navedeno u Trutina 2023: 10). Ti novi modeli, poput spomenute *crowdfunding* platforme, digitalnih novčanika i *blockchain* tehnologije, omogućuju poduzećima učinkovitije upravljanje donacijama, osiguravaju transparentnost pri doniranju te potiču veću participaciju javnosti. Povećana globalna povezanost, koja je postala izrazito „popularna“ usred pandemije koronavirusa, također je ključna prednost digitalizacije u kontekstu korporativne filantropije. Danas mnogi zaposlenici imaju mogućnost rada na daljinu s kolegama i klijentima iz svojih

domova. Menadžeri također mogu održavati sastanke kako bi donosili poslovne odluke bez fizičkog boravka na jednom mjestu. Obitelj, rodbina i prijatelji mogu ostati u bliskom kontaktu, a da se osobno ne vide. Čak i kada smo izolirani, imamo pristup beskonačnom digitalnom znanju, informacijama i zabavama (Lider, 2020). Putem mrežnih platformi i digitalnih alata za komunikaciju poduzeća mogu proširiti svoj utjecaj na globalnoj razini i podržati globalne filantropske inicijative. Putem provedenih anketa, *feedbacka* od strane dionika (potrošača) može se na brz i jednostavan način doći do rezultata u kojem smjeru poduzeće treba razvijati svoje filantropsko poslovanje. Digitalno doba i brzina kojom informacije danas kolaju omogućuju personalizaciju i prilagodljivost filantropskih programa poduzeća. Analizom tih podataka, ali i sve češćim korištenjem umjetne inteligencije, poduzeća mogu otkriti ključne potrebe i ciljeve zajednice te razviti filantropske programe koji najbolje odgovaraju njihovim specifičnim potrebama.

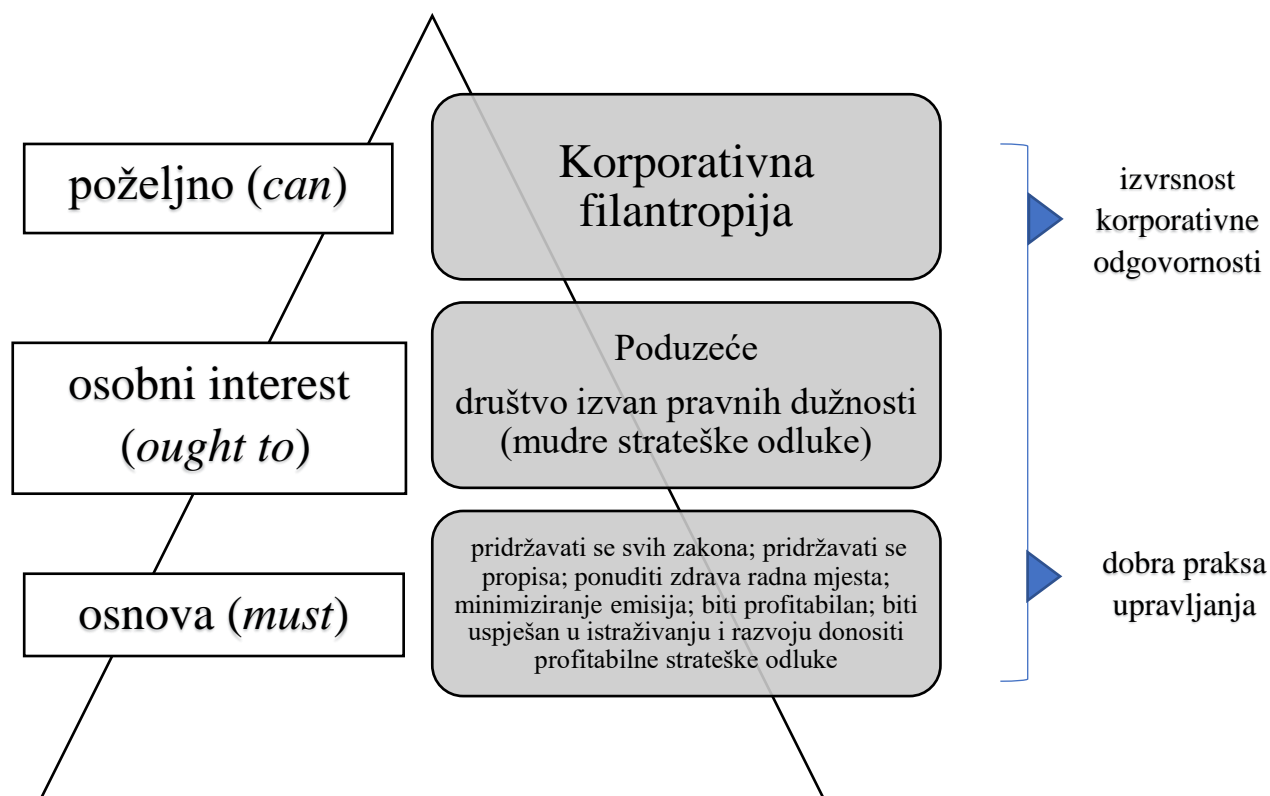
Ukratko, digitalizacija transformira način na koji poduzeća provode korporativnu filantropiju čineći je transparentnijom, učinkovitijom i inovativnijom. Ta transformacija otvara nove prilike za stvaranje pozitivnog društvenog utjecaja i doprinosi sveukupnoj održivosti poslovanja.

### 3.6. Korporativna filantropija u kriznim situacijama

U vremenu globalnih izazova, kao što su ekonomske recesije, prirodne katastrofe ili društvene krize, poduzeća sve češće prepoznaju važnost društvene odgovornosti i filantropskog angažmana. Stoga korporativna filantropija ima ključnu ulogu u takvim, kriznim, situacijama. Taj oblik filantropije ne samo da pomaže u rješavanju hitnih potreba zajednice već može poslužiti i kao strateški alat za poboljšanje reputacije poduzeća i jačanje odnosa s dionicima. U kriznim situacijama, kada su poslovna stabilnost i povjerenje javnosti ugroženi, korporativna filantropija može pružiti nužnu podršku, ublažiti negativne posljedice i pridonijeti dugoročnoj održivosti poduzeća. S pomoću pažljivo planiranih i provedenih filantropskih inicijativa poduzeća mogu demonstrirati svoju predanost zajednici, istovremeno stvarajući pozitivne poslovne rezultate i osiguravajući legitimnost svog djelovanja. Kako je navedeno u Cha i Rew (2018), poduzeća pojačano koriste svoj filantropski angažman posebno kada rukovoditelji osjećaju organizacijski pritisak uzrokovan korporativnim krizama (Bhat, 2021). Neka prethodna istraživanja sugeriraju da korporativna filantropija može ublažiti rizike gubitka ugleda i osigurati kritične resurse od dionika, pružajući na taj način zaštitu dionicima poput osiguranja (Godfrey, 2005 navedeno u Cha i Rew 2018: 44). Iz tog fenomena proizlazi da se

korporativna filantropija može koristiti kao strateški alat za poboljšanje ugleda poduzeća što je pozitivno povezano s poslovnom legitimnošću. U spomenutoj se studiji došlo do zaključka da je određivanje ciljeva i/ili uzroka filantropskih aktivnosti usko povezano i s određenim karakteristikama izvršnih direktora. Tako će, primjerice, osnivači i izvršni direktori poduzeća s izraženom moralnom vrijednošću i unutarnjom motivacijom više truda uložiti u socijalno osjetljive probleme te će se, time vođeni, i više uključivati i baviti društveno odgovornim poslovanjem. Dakle, odluka i predanost korporativnoj filantropiji izbor je top menadžmenta, temeljen na informiranoj odluci i pouzdanoj analizi uzroka, ciljeva, vremenskih okvira i resursa. Također, korporativnom filantropijom može upravljati samo poduzeće, primjerice osnivanjem spomenutih zaklada ili kroz specijalizirane neprofitne organizacije (Leisinger, 2007: 326). Ono što se smatra bitnim naglasiti jest da korporativna filantropija pripada dimenziji „limenke (*can*)“ na vrhu piramide korporativne odgovornosti. Njome se bave korporativni menadžeri koji vide „preko ruba poslovne ploče“ te su spremni iskoristiti svoj „moralni slobodni prostor“ za traženje rješenja za najteže i najsloženije probleme, a čine to prvenstveno kao posljedicu svojih osobnih i vrijednosnih motiva. Dakle, korporativna filantropija predstavlja čisto dobrovoljno djelovanje, vođeno željom poduzeća da se bavi društvenim aktivnostima koje nisu propisane zakonom te se općenito ne očekuju od poslovanja u etičkom smislu (Leisinger, 2007: 330). Ako pak korporativna filantropija ima zdrave moralne temelje, onda se neće dogoditi da planirani programi budu pod sumnjom ili napadom. Zbog toga je sve više poduzeća koji upravo taj „izborni“ vrh piramide uključuju u dio svog društveno odgovornog poslovanja. Jednom kada top menadžment donese odluku o uključivanju u programe i aktivnosti korporativne filantropije, iz te se odluke mora upravljati s najvećom mogućom profesionalnom pozornošću kako bi se postigli vrhunski rezultati s dostupnim resursima (Leisinger, 2007: 332).

Grafički prikaz 3. Hijerarhija korporativne odgovornosti



Izvor: autoričina izrada (prema Leisinger, 2007: 320)

Danas se smatra nelegitimnim da se korporacije ne bave filantropskim aktivnostima (Seghers, 2007, navedeno u Gautier i Pache, 2013). Unatoč globalnoj financijskoj krizi, korporativna filantropija zadržala je svoj zamah kao rastući fenomen od globalne važnosti (Gautier i Pache, 2013).

Postoje različita istraživanja i studije u kojima su se analizirali učinci korporativnog poslovanja na financijske pokazatelje (Orlitzky *et al.* 2003, navedeno u López-Pérez *et al.*, 2018: 706). Međutim, filantropska djelovanja mogu rezultirati i nematerijalnim koristima u područjima kao što su uzajamno unaprjeđenje, smanjenje sukoba, veća suradnja, angažiranost građana, opća dobrobit, društvena kohezija, stabilnost i inovacije. Prema López-Pérez *et al.* (2018), analiziraju se i utjecaji korporativne filantropije na stav zaposlenika koji se smatraju posebnim dionicima te imaju ključnu ulogu u uspjehu samog poduzeća i njegovog poslovanja (López-Pérez *et al.*, 2018: 706). Isto je navedeno i u već spomenutoj brošuri Zaklade za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva i partnera u provedbi gdje je naznačeno kako su zaposlenici najvrjedniji kapital poduzeća te kako društveno odgovorno poslovanje treba uključivati

poštivanje prava zaposlenika iznad zakonom propisanih normi. Takav pristup može donijeti brojne koristi poslovnim subjektima, a odnosi se na pravo na primjerene uvjete rada, pravednu naknadu, mogućnosti napredovanja neovisno o spolu, dobi, rasnoj ili nacionalnoj pripadnosti, pravo na stručno usavršavanje te pravo na izricanje prijedloga za poboljšanje poslovnih procesa. Vrlo je bitno i ključno osigurati zaposlenicima mogućnost iznošenja svojevrstnih primjedbi na poslovne procese ili radne odnose bez straha od kazni. Pravo na informacije o aktivnostima poduzeća na području zaštite okoliša i kvalitete života u zajednici dodatno osnažuje ulogu zaposlenika kao aktivnih sudionika u održivom razvoju. Zaposlenik čije se mišljenje uvažava i koga se poštuje u radnom procesu pokazat će zadovoljstvo, a time i doprinijeti većoj produktivnosti i inovativnosti što dugoročno jača konkurentsku prednost poduzeća. Posljednjih godina, zbog regulatornih promjena unutar Europske unije, kao što su: uvođenje Direktive 2014/95/EU o nefinancijskom izvještavanju, transformacija GRI smjernica u GRI Standarde 2017. godine te Direktiva Europskog parlamenta i Vijeća o izvještavanju o održivosti, sve se veći naglasak stavlja na izvještavanja o održivosti unutar poduzeća. Računovodstvena direktiva iz 2013. godine i njezina nadopuna Direktivom 2014/95/EU obvezuju poslovne sustave na izvještavanje, osim o financijskim, i o nefinancijskim ključnim pokazateljima uspješnosti. Ti pokazatelji uključuju informacije o okolišnim pitanjima, kadrovskim pitanjima, poštovanju ljudskih prava, borbi protiv korupcije i podmićivanja (Halmi, 2023: 60). S obzirom na jednostavan i brz pristup spomenutim izvješćima dioničarima, kupcima i široj društvenoj zajednici, isti su upoznati s društvenom odgovornošću poduzeća. Suvremeni potrošači sve više cijene doprinos poslovnog subjekta kvaliteti života u zajednici pri odabiru proizvoda i usluga. Istraživanja pokazuju da su potrošači spremni platiti više za proizvode i usluge poduzeća koje prakticiraju društveno odgovorno poslovanje. Time se povećava tržišna konkurentnost i *goodwill* poduzeća što dodatno potiče održivi rast (Korporativna filantropija, Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva, 2017: 7).



## 4. Empirijski dio

Empirijski dio istraživanja predstavlja ključnu sastavnicu rada jer pruža konkretne i mjerljive dokaze koji potkrjepljuju ili opovrgavaju napisanu teoriju. U ovom su dijelu rada detaljno opisane metode istraživanja, uzorak, instrumenti za prikupljanje podataka te analiza dobivenih rezultata. S obzirom na postavljene hipoteze, empirijski su ispitane te je stvorena čvrsta osnova za zaključke i buduće preporuke.

### 4.1. Cilj i svrha istraživanja

Cilj je ovog istraživanja analizirati utjecaj korporativne filantropije HEP grupe na različite dijelove poslovanja i društvene zajednice. Istraživanje se fokusiralo na otkrivanje i evaluaciju konkretnih filantropskih aktivnosti koje HEP provodi te kako navedene aktivnosti doprinose poslovanju poduzeća, stvaranju pozitivne slike poduzeća u društvu te povećanju motivacije i zadovoljstva samih zaposlenika. Kroz kvalitativni pristup, istražene su ne samo vidljive i formalne prakse nego i one neformalne koje uključuju percepciju, motive, interne procese te stvarne učinke korporativne filantropije na zajednicu i poslovanje tog ključnog igrača na hrvatskom tržištu.

### 4.2. Hipoteze istraživanja

U radu su postavljene četiri hipoteze nastale na temelju teorijskog okvira, a promatrajući pritom poduzeće Hrvatske elektroprivrede, te se hipoteze provedenim istraživanjem prihvaćaju ili odbijaju.

**H1. Korporativna filantropija povećava društveni ugled poduzeća Hrvatske elektroprivrede.**

Pretpostavlja se da će aktivnosti i djelovanja usmjerena na dobrobit zajednice i podršku raznim inicijativama pozitivno utjecati na doživljaj poduzeća u zajednici u kojoj djeluje, na potrošače s kojima djeluje kao i na poslovne partnere s kojima se udružuje. Također, pozitivna slika poduzeća nastala implementiranjem korporativnih aktivnosti u svoje poslovanje privlači brojne investitore što kasnije može rezultirati i razvojem novih tržišta te stvaranjem partnerstava koja donose obostranu komercijalnu korist. Taj porast ugleda može imati i značajan utjecaj na

možebitnu konkurentsku prednost na tržištu čime se dodatno osnažuje pozicija poduzeća u sektoru energetike.

## **H2. Filantropske aktivnosti unutar poduzeća Hrvatske elektroprivrede koje uključuju volontiranje zaposlenika pozitivno utječu na korporativnu kulturu i osjećaj pripadnosti.**

Uključivanjem u filantropske inicijative i aktivnosti zaposlenici mogu doživjeti veći osjećaj ponosa i zadovoljstva radeći za poduzeće koje aktivno doprinosi rješavanju društvenih pitanja. Takav osjećaj može rezultirati povećanom motivacijom, lojalnošću i produktivnošću, stvarajući time pozitivno radno okruženje i potičući dugoročnu posvećenost zaposlenika ciljevima poduzeća.

## **H3. Filantropska djelovanja kroz angažman u razvoj zajednice i podršci obrazovnim projektima pomažu dugoročnoj održivosti Hrvatske elektroprivrede.**

Usmjeravanjem filantropskih napora prema obrazovanju i lokalnom razvoju moguće je ostvariti pozitivne povratne učinke koji donose trajne koristi HEP-u i društvu u cjelini. Aktivnosti usmjerene na unaprjeđenje društvenog dobra, uključujući donacije, volonterski rad i druge oblike podrške zajednici kroz financiranje i sudjelovanje u programima koji unaprjeđuju obrazovanje mogu poboljšati ekonomske, socijalne i kulturne aspekte u lokalnim zajednicama što u konačnici znači sposobnost poduzeća da neprekidno ostvaruje svoje ciljeve i djeluje tijekom dugoga razdoblja.

## **H4. Korporativna filantropija pozitivno doprinosi ekonomskoj situaciji u zajednici.**

Za filantropska se ulaganja HEP-a očekuje kako će imati višestruki pozitivni učinak na lokalne ekonomije. Ta ulaganja mogu doprinijeti stvaranju novih radnih mjesta što izravno smanjuje nezaposlenost i povećava ekonomski standard stanovništva. Usto, poboljšanje infrastrukture, poput obnove škola, bolnica i javnih prostora, može dodatno unaprijediti kvalitetu života u lokalnim zajednicama. Takva infrastrukturna ulaganja ne samo da podižu životni standard već i privlače nove investicije te potiču lokalne poduzetnike na razvoj poslovanja. Poticanjem ekonomskog rasta HEP-ova filantropska ulaganja stvaraju održive i prosperitetne zajednice koje zauzvrat pružaju stabilnu podršku HEP-ovu poslovanju. Kroz projekte poput izgradnje energetske učinkovitih objekata i podrške malim poduzećima, HEP može značajno doprinijeti ekonomskom oporavku i razvoju zajednica čime se dodatno osnažuje veza između poduzeća i lokalnog stanovništva.

### 4.3. Metodologija istraživanja

Metodologija istraživanja primijenjena u ovom diplomskom radu putem dubinskog intervjua osmišljena je kako bi pružila temeljito razumijevanje uloge korporativne filantropije poslovanja Hrvatske elektroprivrede (HEP grupe). Osim spomenutog dubinskog intervjua, za što detaljniju empirijsku analizu korištena je i metoda analize sadržaja, odnosno analiza tekstova sa službene stranice Hrvatske elektroprivrede<sup>4</sup> kao i objavljene publikacije poduzeća.

#### 4.3.1. Dubinski intervju

Dubinski intervju predstavlja jednu od kvalitativnih metoda istraživanja kojom se dobivaju informacije i spoznaje o dubljim razlozima i motivacijama korisnika na temelju razgovora s jednom osobom (Uvod u kvalitativna istraživanja, 2019, navedeno u Čorić, 2021.) Takva se vrsta intervjua često koristi kada se želi istražiti kompleksnost ljudskih iskustava i stavova te razumjeti složenost njihovih mišljenja i motivacija. Odabirom dubinskog intervjua kao glavne metode prikupljanja podataka omogućilo se stjecanje detaljnih i konkretnih informacije od relevantnih sudionika koji su izravno uključeni u društveno odgovorno poslovanje i korporativnu filantropiju HEP grupe.

Pitanja za dubinski intervju (prilog 4.) pozorno je osmislila autorica diplomskog rada, sukladno prethodno proučenoj literaturi, kako bi omogućila detaljno razumijevanje djelovanja korporativne filantropije HEP-a kao dio strategije društveno odgovornog poslovanja poduzeća. Proces sastavljanja pitanja uključivao je definiranje istraživačkih ciljeva, zatim teorijsku osnovu potrebnu za percepciju DOP-a, korporativne filantropije, njezinih aktivnosti i učinaka tematskih oblasti te na samom kraju i formuliranje (specifičnih) pitanja otvorenog tipa. Takav je pristup osigurao prikupljanje relevantnih i detaljnih informacija koje su ključne za sveobuhvatnu analizu korporativne filantropije HEP-a, njezina utjecaja na društveni ugled, motivaciju zaposlenika, dugoročnu održivost poslovanja i ekonomski utjecaj na lokalne zajednice.

---

<sup>4</sup> Službena stranica HEP grupe. URL: <https://www.hep.hr> [pristup: travanj i svibanj 2024.]

### 4.3.2. Analiza sadržaja

Metoda analize sadržaja istraživačka je tehnika za objektivno, sistematično i kvantitativno opisivanje promatranog sadržaja (Barelson, 1952, navedeno u Stojanovski, 2011: 59). Američki sociolog Earl Babbie definirao ju je kao „učenje o zabilježenim ljudskim komunikacijama kao što su knjige, web stranice, slike i zakoni“ (Paić, 2015: 14) čiji se sadržaj interpretira i tumači kroz postavljene hipoteze ili istraživačka pitanja. Budući da promatrano poduzeće u ovom diplomskom radu objavljuje svoju publikaciju te na svojim službenim stranicama izvještava o vlastitu poslovanju, navedeno je također uključeno u ovo istraživanje.

### 4.4. Obrada podataka i rezultati

Kao uvod u obradu podataka i analizu rezultata, najprije je potrebno definirati promatrano poduzeće ovog istraživanja. Naime, Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) koja nad hrvatskim tržištem ima monopol, nacionalno je energetska poduzeće s više od jednog stoljeća tradicije u proizvodnji, distribuciji i opskrbi električnom energijom. U posljednjih nekoliko desetljeća HEP se također bavi distribucijom i opskrbom toplinskom energijom kao i prirodnim plinom. Organizirana kao koncern, HEP grupa funkcionira kao grupacija povezanih društava, gdje vladajuće društvo HEP d.d. obavlja funkciju korporativnog upravljanja i osigurava uvjete za sigurnu i pouzdanu opskrbu električnom energijom. Unutar HEP grupe jasno su odvojene regulirane djelatnosti (prijenos i distribucija) od nereguliranih djelatnosti (proizvodnja i opskrba), kako upravljački, tako računovodstveno i pravno. Hrvatski operator prijenosnog sustava d. d. (HOPS d. d.) razdvojen je od HEP grupe prema ITO modelu, odnosno tzv. „neovisnom operatoru prijenosa“ (Službena stranica HEP Grupe). U skladu sa Statusom trgovačkog društva Hrvatska elektroprivreda d. d., ustrojena je Uprava Društva, Nadzorni odbor te Glavna skupština. Već pri samoj analizi službene stranice HEP grupe vidljivo je kako ista posvećuje svoje poslovanje održivoj, pouzdanoj i konkurentnoj proizvodnji, distribuciji i opskrbi energijom, prilagođavajući svoje aktivnosti potrebama kupaca uz visok stupanj društvene odgovornosti. Odgovornost prema okolišu izražava se kroz ekološki prihvatljivu proizvodnju, prijenos i distribuciju energije, poticanje učinkovite i racionalne uporabe energije kod kupaca te podršku razvoju i korištenju obnovljivih izvora energije.

Nakon provedenog dubinskog intervjua te na temelju postavljenih pitanja provela se analiza društveno odgovornog poslovanja promatranog poduzeća, s posebnim osvrtom na filantropske

aktivnosti. Ta analiza omogućila je razumijevanje činjenice kako HEP uvrštava i provodi načela društveno odgovornog poslovanja u svoje svakodnevne operacije i strategije. Posebna je pozornost posvećena evaluaciji učinaka njihovih filantropskih inicijativa na društveni ugled poduzeća, motivaciju i angažman zaposlenika, dugoročnu održivost projekata i poslovanja te (ekonomski) utjecaj na lokalne zajednice. Ti rezultati pružili su vrijedna saznanja u to kako HEP-ove filantropske aktivnosti doprinose širem društvenom kontekstu, istovremeno podržavajući interne poslovne ciljeve, ali i stvarajući pozitivne promjene u zajednicama koje služe.

#### 4.4.1. Filantropska strategija HEP grupe

U teorijskom pregledu ovog rada, mnogi autori (Gautier, Pache, 2013; Bennett i Johnson 1980, Wang *et al.* 2008) spominju da postoje različiti motivi za poduzimanja filantropskih aktivnosti; od onih za dobrobit društva i zajednice do stvaranja pozitivne reputacije i postizanje konkurentske prednosti. U vezi s time, ovo istraživanje na samom početku pokazuje kako promatrana tvrtka, s obzirom na monopol u državi, o svojim filantropskim aktivnostima i davanjima odlučuje na temelju vlastitih intuicija i motivacija.

Sukladno rezultatima dubinskog intervjua, u svojem nastojanju da doprinese društvenom razvoju i poboljša kvalitetu života u zajednicama u kojima djeluje, Hrvatska elektroprivreda (HEP) određuje svoje filantropske prioritete i ciljeve kroz strateški pristup. Proces započinje analizom potreba lokalnih zajednica koja se provodi u suradnji s lokalnim vlastima, nevladinim organizacijama i drugim relevantnim dionicima. Ta analiza omogućava poduzeću da otkrije ključne probleme i područja koja zahtijevaju podršku. Filantropske aktivnosti HEP-a usklađene su s temeljnim korporativnim vrijednostima i misijom poduzeća, fokusirajući se na područja gdje HEP može ostvariti najveći pozitivan utjecaj koristeći svoje resurse i stručnost. Na temelju vlastito prikupljenih informacija i analiza, HEP razvija strateške planove za svoje filantropske aktivnosti, definirajući specifične ciljeve, odabirući projekte i programe za podršku te raspoređuju potrebne resurse. Ključna područja na koja se HEP fokusira uključuju obrazovanje i znanost gdje značajno ulaže u obrazovne inicijative, stipendiranje studenata, podršku školama i fakultetima te financiranje znanstvenih istraživanja. Također, HEP se posvećuje održivosti i zaštiti okoliša kroz projekte kao što su pošumljavanje, energetska učinkovitost, obnovljivi izvori energije i zaštita prirodnih resursa.

#### 4.4.2. Suradnja s lokalnim zajednicama i nevladinim organizacijama

Na pitanje surađuje li HEP s lokalnim zajednicama i nevladinim organizacijama te na koji se način ta suradnja ostvaruje, uz potrebu navođenja primjera, odgovor je bio potvrđan. Naime, HEP aktivno surađuje s lokalnim zajednicama i nevladinim organizacijama u provedbi svojih filantropskih programa čime osigurava da njihove inicijative imaju što veći pozitivan utjecaj. U suradnji s dionicima određuju se najvažnije potrebe i prioritetna područja što doprinosi održivosti i učinkovitosti projekata. Također, HEP periodično raspisuje natječaje kojima potiče zajednicu (posebno mlade) na kreativnost, maštovitost i involviranje. Tu se treba spomenuti nagrada učenicima (za matematiku i fiziku) utvrđena još 1995. godine u sklopu obilježavanja jednog stoljeća Hrvatske elektroprivrede. Od 2005. godine kada dobiva i svoje ime IMAM ŽICU!, Nagradu dobivaju i najbolji mladi elektrotehničari. Dobitnici novčane nagrade u iznosu od 400 eura svi su učenici koji osvoje prvu nagradu na državnim natjecanjima znanja iz matematike i fizike i javnog izlaganja eksperimentalnih radova iz fizike za prethodnu školsku godinu. Kod matematičara, to su učenici 5. – 8. razreda osnovnih škola te svih razreda srednjih škola, a kod fizičara 7. – 8. razreda osnovnih škola te svih razreda srednjih škola. Nagradu dobivaju i učenici srednjih strukovnih škola koji osvoje prva tri mjesta na državnim natjecanjima u području Elektrotehnika i računarstvo. Od osnutka Nagrade, 1995. godine, HEP je dodijelio ukupno 931 nagradu IMAM ŽICU!. Projekt jubilarne 20. dodjele nagrade učenicima 20 x IMAM(o) ŽICU! dobio je 2015. godine godišnju nagradu Grand PRix Hrvatske udruge za odnose s javnošću za najbolji komunikacijski projekt na području društveno odgovornog poslovanja u 2014. godini. Također, u 2022. godini HEP grupa kroz natječaj „Svjetlo na zajedničkom putu“ podržala je 205 projekata i programa iz područja mladih, umjetnosti, kulturne baštine, humanitarnog djelovanja, znanosti i društva te okoliša. Nadalje, primjeri uspješnih partnerstava uključuju projekt „Zajedno za zajednicu“ gdje je HEP surađivao na obnovi i opremanju lokalnih škola, ekološke inicijative s udrugom „Zeleni val“ koje uključuju pošumljavanje degradiranih područja te podršku zdravstvenim projektima kroz donacije medicinske opreme lokalnim bolnicama. Upravo je taj razvoj lokalnih zajednica još jedno ključno područje gdje HEP podržava infrastrukturne projekte, zdravstvene inicijative, kulturne i sportske događaje, nastojeći time poboljšati kvalitetu života. U okviru svojih humanitarnih aktivnosti, HEP pruža pomoć najugroženijim skupinama, sudjeluje u humanitarnim aktivnostima i pomaže u kriznim situacijama poput prirodnih katastrofa.

Na temelju spomenutih aktivnosti koje je promatrano poduzeće provodilo s lokalnim zajednicama i nevladinim organizacijama može se zaključiti kako one predstavljaju iznimno

važnu ulogu u ostvarivanju uspješnih filantropskih inicijativa. Analizirajući provođenje suradnje HEP-a s lokalnim dionicima, vidljivo je kako ta suradnja donosi mnoge koristi, uključujući bolje razumijevanje potreba zajednice, veću uključenost građana te ostvarivanje održivijih i relevantnijih filantropskih programa. S obzirom na dugi niz godina kojima se spomenuti projekti i inicijative provode, možemo reći kako se postavljena hipoteza (H3) o održivosti potvrđuje. Ulaganjem u obrazovne potpore i programe u vidu novčanih nagrada, opremanja i obnavljanja školskih ustanova te podržavanje infrastrukturnih projekata, kulturnih i sportskih događaja u zajednici postiže se veća vidljivost poduzeća, dok se istovremeno osigurava spomenuta dugoročna održivost. Kao svojevrsni cilj ili aktivnost koje svako poduzeće treba uvrstiti u svoje filantropske aktivnosti jest svakako unaprjeđenje mehanizama suradnje, u vidu redovitih sastanaka s predstavnicima lokalnih zajednica ili stvaranje partnerstava s nevladinim organizacijama. Upravo će to otvoriti vrata i osigurati dugoročni uspjeh korporativne filantropije. Kroz održavanje transparentne i otvorene komunikacije te zajedničko definiranje ciljeva i prioriteta, HEP može osigurati da njegove filantropske inicijative najbolje odgovaraju potrebama lokalnih zajednica. Takva će suradnja osigurati temelje uspješne korporativne filantropije i društveno odgovornog poslovanja te će se tako ostvariti pozitivna društvena i ekonomska promjena.

#### 4.4.3. Filantropska djelovanja u zajednici i okolišu

Od svojih je početaka HEP nastojao biti pouzdan partner zajednici u kojoj djeluje te vođen time kroz program sponzorstva i donacija pružao potporu kvalitetnim humanitarnim, kulturnim, edukacijskim, ekološkim zdravstvenim, znanstvenim i sportskim projektima, a to radi i danas. Tijekom godina razvili su se brojni projekti koji se i danas provode, a kao jedan od takvih može se izdvojiti projekt „Za naše male genijalce“ kroz koji je HEP grupa od 2015. do 2022. donirala 750 računala osnovnim školama diljem Hrvatske, ukupne vrijednosti gotovo 679 tisuća eura. Projekt je uključivao javna događanja dodjele računala, posebice u školama na potresom pogođenim područjima. Na taj način HEP doprinosi razvoju informatičkog obrazovanja kod najmlađih, a osim toga potiče ih i na kreativnost i maštovitost kod same prijave za natječaj. Donirana će se računala, osim za učenje raznih zanimljivih sadržaja, iskoristiti i za katalogizaciju knjiga školskih knjižnica, u produženim boravcima te kabinetima kemije i biologije. Kako ističu u samim školama, takvom donacijom značajno se podiže kvaliteta

obrazovanja, nastavni procesi postaju sve suvremeniji, a kod učenika se razvijaju digitalne vještine.

Inicijativa koja je doprinijela zajednici, a osobito okolišu, svakako je najveći medijski projekt u Hrvatskoj „Rezolucija Zemlje“ u koji je HEP bio uključen. Projekt je bio usmjeren informiranju, edukaciji i podizanju svijesti o potrebi zaštite okoliša i poduzimanju aktivnosti na ublažavanju klimatskih promjena. Tako je 2023. godine dobio zahvalnicu za doprinos u zaštiti okoliša, a upravo je ta politika u fokusu poslovanja i razvojne strategije Hrvatske elektroprivrede, utemeljene na obnovljivom scenariju razvoja. Tim društveno odgovornim poslovanjem potaknuli su na aktivnost brojne sugrađane, pa i one najmlađe, koji će iza sebe ostaviti opipljive rezultate – čist okoliš i posađena stabla. U sklopu tog projekta sudjelovalo je više od 9 000 volontera, provedeno je 50 aktivnosti čišćenja te organizirano više edukacijskih radionica za mlade o klimatskim promjenama i zaštiti okoliša.

Nadalje, Projektom ZelEn osiguralo se da električna energija koju HEP Opskrba nudi svojim kupcima bude dobivena isključivo iz obnovljivih izvora. Projekt je to koji na godišnjoj bazi uštedi oko 280 tisuća kWh energije što rezultira smanjenjem emisije CO<sup>2</sup> za otprilike 62 tone. U 2022. godini sklopljeni su ugovori za ugradnju dizalice topline u Elektrostrojarskoj školi u Varaždinu te sunčane elektrane u Dječjem vrtiću „Potočić“ u Jalžabetu. Sredstva prikupljena prodajom proizvoda ZelEn namjenska su sredstva predviđena isključivo za ulaganje u projekte energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije integriranih u građevine koje koriste ustanove javnog sektora u djelatnostima odgoja i obrazovanja, zdravstva i socijalne skrbi. Donirane projekte realizira HEP ESCO, član HEP grupe. Do sada je u pet ciklusa izvedeno 13 projekata ukupne vrijednosti oko 540 tisuća eura. Projekti su izvedeni u riječkoj podružnici Dječjeg doma Ivana Brlić Mažuranić iz Lovrana, dječjim vrtićima Dugo Selo u Lukarišću, Sveti Ante u Prugovu pored Klisa, Cvrčak iz Solina, Morski konjić u Slatinama, Osijek u Osijeku i Potočić u Jalžabetu, osnovnim školama Frana Krste Frankopana i Ljudevita Gaja u Osijeku, Srednjoj strukovnoj školi i Elektrostrojarskoj školi u Varaždinu, Katoličkoj osnovnoj školi i Katoličkoj gimnaziji s pravom javnosti iz Požege te Obiteljskom centru u Požegi.

Od siječnja 2021. HEP grupa provodi mjeru otpisa potraživanja za električnu i toplinsku energiju isporučenu krajnjim kupcima na potresom pogođenim područjima. U 2022. godini otpisano je 475 milijuna kuna, a ukupno od početka primjene mjere do kraja 2022. godine 1 266 milijuna kuna. HEP grupa sudjeluje u projektu SocialWatt kojemu je cilj izgradnja kapaciteta opskrbljivača energijom za učinkovito ciljanje energetske siromašnih kućanstava i provedba programa energetske učinkovitosti. Projekt je financiran iz programa OBZOR 2020 i



traje 43 mjeseca. HEP Opskrba sudjelovala je u različitim volonterskim aktivnostima, uključujući UNICEF-ovu humanitarnu utrku Mliječna staza i donacije igračaka i hrane dječjim bolnicama.

Svime navedenim uočava se da HEP prepoznaje svoju odgovornost prema okolišu i zajednici te aktivno radi na ostvarivanju pozitivnih društvenih i ekoloških utjecaja. Ulaganjem u spomenute projekte doprinosi poboljšanju kvalitete života pojedinca. Također, implementacija mjera za zaštitu okoliša pokazuje posvećenost održivom razvoju i zaštiti prirodnih resursa. Tim aktivnostima ponovo se potvrđuje treća hipoteza koja tvrdi da filantropska djelovanja kroz angažman u razvoj zajednica i podršku obrazovnim projektima pomažu dugoročnoj održivosti Hrvatske elektroprivrede (H3). Osim toga, sve te aktivnosti potvrđuju i prvu hipotezu da korporativna filantropija povećava društveni ugled poduzeća Hrvatske elektroprivrede (H1). Filantropske inicijative HEP-a, poput donacija računala školama i sudjelovanja u ekološkim projektima, javnost pozitivno percipira kao i potrošači i poslovni partneri. Nagrade i priznanja, kao što je Grand PRix Hrvatske udruge za odnose s javnošću za najbolji komunikacijski projekt, dodatno svjedoče o pozitivnom utjecaju filantropskih aktivnosti na ugled poduzeća. Time HEP jača svoj društveni ugled i reputaciju kao odgovorno i društveno osviješteno poduzeće. Međutim, iako su se navodili pozitivni rezultati, treba spomenuti i izazove s kojima se poduzeća mogu suočiti prilikom djelovanja u tim područjima. Otkrivanje i prilagođavanje svojih filantropskih djelovanja može biti izazovno zbog ekonomskih uvjeta i društvenih prioriteta. Stoga se naglasak stavlja na kontinuirano praćenje i evaluaciju programa kako bi se osigurala da oni zaista odgovaraju stvarnim potrebama zajednice.

#### 4.4.4. Učinak provedenih filantropskih aktivnosti

S obzirom na zakonske regulative i propise, promatrano poduzeće ima kao obvezu godišnju izradu i objavljivanje izvješća o održivosti unutar kojeg se analizira kategorija društva i ljudskih prava, s posebnim naglaskom na zaštitu podataka svojih kupaca, obrazovne projekte, energetska učinkovitost, podršku mladim talentima, pomoć zajednici te borbu protiv energetske siromaštva. Isto je također o svojim aktivnostima koje je provodilo, utjecaju na okoliš i slično, izvještavalo u okviru godišnjih izvješća o poslovanju o održivom razvoju, a i od 2001. do 2006. objavljivalo i dvogodišnje zasebno izvješće HEP i okoliš. Što se tiče korporativne filantropije, promatrano poduzeće procjenjuje učinak svojih filantropskih programa i aktivnosti kroz proces evaluacije koji uključuje nekoliko ključnih pokazatelja

uspješnosti. Tim pokazateljima pripada broj korisnika ili zajednica koje su imale koristi od pojedinih filantropskih aktivnosti, poboljšanje kvalitete života korisnika, kvalitativne povratne informacije te dugoročni utjecaj programa. Na primjer, HEP prati broj djece koja su dobila stipendije, zatim broj pošumljenih područja i doniranih medicinskih uređaja kao i poboljšanja uvjeta u školama ili bolnicama. Upravo je tim ulaganjem u recimo obrazovanje budućih zaposlenika, čija će znanja i kompetentnosti pozitivno utjecati na konkurentnost poduzeća, moguće doprinijeti ekonomskoj situaciji u zajednici. Ovdje se treba osvrnuti na posljednju hipotezu (H4) koja sugerira da korporativna djelovanja poduzeća mogu imati značajan pozitivan utjecaj na ekonomiju društva. Ulaganjem u zajednicu danas može se izravno i neizravno poboljšati ekonomske uvjete i kvalitetu života sutra. Također se na isti način, obrazovanjem potrošača, može utjecati na element uvjeta potražnje čime se doprinosi rastu i kvaliteti lokalnog tržišta (Matešić *et al.*, 2015: 30). Kada je riječ o učincima provedenih aktivnosti te evaluaciji i povratnim informacijama, za spomenuti je i provedeno istraživanje o korporacijskom upravljanju i društvenoj odgovornosti u Hrvatskoj gdje je HEP treća najbolje ocijenjeno poduzeće (prema Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa, navedeno na službenim mrežnim stranicama HEP-a). Dugoročni se pak rezultati prate kroz stope zapošljavanja među stipendistima, ekonomski razvoj lokalnih zajednica i održivost ekoloških projekata. Spomenuta se izvješća o poslovanju objavljuju i kako bi se osigurala transparentnost u vezi s dodijeljenim sredstvima u području filantropije. Osim godišnjeg i izvješća o održivosti, promatrano poduzeće na kvartalnoj bazi objavljuje i vlastitu publikaciju HEP Vjesnik, odnosno korporativno glasilo koje izlazi od 1986. godine. Spomenuta je publikacija dobitnik nagrade Zaklade Hrvoje Požar za popularizaciju energetike. Neovisne revizije provode vanjski revizori, a rezultati se također javno objavljuju. Osim navedenih evaluacijskih metoda, kada je u pitanju transparentnost i učinkovitost, HEP surađuje s lokalnim zajednicama i nevladinim organizacijama te upravo tako osigurava da su sredstva ispravno raspoređena i učinkovito iskorištena. S time se nastoji osigurati da filantropski programi i strategije ne ostvaruju samo željene rezultate, već i da su precizni te odgovorni prema svim dionicima. Rezultati i evaluacija do sada provedenih aktivnosti pokazuju pozitivne rezultate i promjene, međutim važno je nastaviti s praćenjem učinaka kako bi se otkrila moguća područja za daljnja unaprjeđenja.

#### 4.4.5. Zaposlenici kao dio korporativne filantropije

Kao što je navedeno u teorijskom dijelu ovog rada, vidljivo je da uključivanje zaposlenika u filantropske aktivnosti donosi višestruke prednosti za poduzeće i zajednicu. Povećava angažman i motivaciju zaposlenika, omogućava bolje razumijevanje lokalnih zajednica i njihovih potreba, jača korporativnu kulturu te poboljšava reputaciju poduzeća među dionicima (Arco Castro *et al*, 2018, Porter i Kramer, 2002). Osim toga, na taj se način osigurava i svojevrsna održivost aktivnosti koje se provode, a upravo tome svjedoči i iskustvo zaposlenika poduzeća promatranog u ovom istraživanju. Naime, HEP aktivno uključuje svoje zaposlenike u filantropske aktivnosti, prepoznajući time njihovu ključnu ulogu u oblikovanju i provedbi takvih programa. Zaposlenici su, osim što sudjeluju u određenim filantropskim aktivnostima, ponekad uključeni i u procese otkrivanja potreba te planiranja njihove provedbe. Tu HEP navodi volontersku aktivnost Zajedno HEPI gdje su zaposlenici HEP Opskrbe uljepšali svakodnevicu štićenicima Doma za odrasle osobe u Nuštru, javnoj ustanovi čija je osnovna djelatnost socijalna skrb dugotrajnog smještaja odraslim osobama s mentalnim oštećenjima. Volonterskom aktivnosti uređen je vanjski prostor na kojem štićenici ustanove provode najviše vremena. Nadalje, oni već dulji niz godina promiču zaštitu okoliša i volonterskom aktivnošću „Naša ZelEn priča“ koja se naslanja na spomenuti proizvod ZelEn. Ta se aktivnost svake godine seli u drugi dio Hrvatske kako bi se proširila na što više lokalnih zajednica kojima je potrebna pomoć. DOP HEP Opskrbe više je od samo brige za okoliš i ulaganja u projekte. Tijekom godina proveli su niz projekata koji su ostavili dubok trag na lokalnu zajednicu – čistili su obalu, bojili dječje domove, trčali humanitarne utrke, sadili drveće i biljke te pružali pomoć stradalima od potresa. Jednu takvu aktivnost održali su radnici HEP ODS-a Elektre Sisak koji su se okupili kako bi pomogli svom kolegi čija je obiteljska kuća stradala u potresu 2020. u Petrinji. Tijekom 2022. godine zajedničkim su snagama sanirali krovnište kuće kojemu su u potresu popucali crjepovi, letve i grede. Solidarnost na djelu zaposlenika još je više učvrstila radne odnose među njima, a ujedno je pružena pomoć onima kojima je bila potrebna.

Ono što se također može izdvojiti kao aktivnost korporativne filantropije unutar HEP grupe jest fotonatječaj „HEP u objektivu“ koji drugu godinu zaredom organizira Sektor za tržišnu i marketinšku strategiju HEP-a d. d. Naime autori fotografija zaposlenici su HEP-a koji su se inspirirali dijelovima elektroenergetskog sustava (elektrana, dalekovoda i transformatorskih postrojenja) prikazujući time ono što je i slogan Hrvatske elektroprivrede – energiju koja pokreće Hrvatsku. Osim što na taj način skreću pozornost na ono vrijedno unutar poduzeća i njegova poslovanja, takvim se aktivnostima skreće pozornost i na same zaposlenike. Pozitivna

iskustva sudionika i dobitnika svakako su doprinijela osjećaju zadovoljstva i svojevrsnog doprinosa. Njihove fotografije, osim što sudjeluju na izložbama, dio su i godišnjeg kalendara.

Sve navedeno može potvrditi teorijski okvir i postavljenu hipotezu (H2) koja kaže da uključivanje zaposlenika u filantropske aktivnosti doprinosi osjećaju pripadnosti te se tako promiče korporativna kultura koja se temelji na solidarnosti i društvenoj odgovornosti. S aspekta interne dimenzije poslovanja, korporativno volontiranje i uključivanje zaposlenika u volonterski rad poslovnog subjekta doprinosi podizanju zadovoljstva, lojalnosti te razvijanju timskog duha. Takvi su onda poslovni subjekti poželjni poslodavci te povećavaju svoju vrijednost kod potrošača, poslovnih partnera i ulagača (Korporativna filantropija, Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva, 2017:19). S druge pak strane upravo su zaposlenici ključan resurs za ostvarenje uspješne korporativne filantropije. Hrvatska elektroprivreda prepoznaje tu važnost, ali i stalno potiče svijest među zaposlenicima te im pruža priliku za aktivno sudjelovanje i doprinos u novim filantropskim aktivnostima.

#### 4.4.6. Buduće filantropske aktivnosti

U kontekstu spomenutog digitalnog razvoja, koji ne samo da mijenja način na koji poduzeća posluju, već i kako integrira s društvom, važno je reći da će promatrano poduzeće, a s obzirom na vrlo dobre povratne informacije dosad provedenih programa, inicijativa i projekata, nastaviti ulagati u njih promičući time održivi razvoj i zaštitu okoliša, podršku obrazovnim i znanstvenim institucijama, školarcima i stipendistima, humanitarne aktivnosti u kriznim situacijama kao i podršku tehnološkim inovacijama. Nastavit će podržavati razvoj lokalnih zajednica kroz kulturne i sportske događaje te inicijative koje poboljšavaju kvalitetu života u ruralnim, ali i urbanim sredinama. Time će djelovati na ekonomski razvoj i zapošljavanje te ostvariti dugoročni pozitivan utjecaj na društvo, stvarajući vrijednosti koje nadilaze poslovne ciljeve i doprinose općem blagostanju. Ključno je kontinuirano osluškivati potrebe zajednice kako bi se osiguralo da inicijative ostaju relevantne i učinkovite. Sektor zadužen za planiranje, praćenje i evaluaciju filantropskih projekata treba osigurati da se sredstva i naponi usmjere na najvažnija i najpotrebnija područja. Transparentnost i redovita komunikacija s dionicima dodatno će osnažiti povjerenje i suradnju te osigurati dugoročni uspjeh filantropskih inicijativa.

## 5. Zaključak

Na samom kraju može se zaključiti da je društvena odgovornost poduzeća (DOP) postala ključan element dugoročne održivosti i uspješnosti poduzeća. Kroz protekla dva desetljeća praksa se DOP-a razvila i priznaje se kao važan strateški čimbenik u poslovanju. Prvotne definicije DOP-a bile su općenite, ali danas uključuju ekonomske, pravne, etičke i filantropske aspekte, kako je prikazano u Carrollovoj četverodijelnoj definiciji. Provedba DOP-a varira ovisno o kontekstu, potrebama poduzeća, upravljačkim praksama, korporativnoj kulturi i tradicijama zemlje u kojoj poduzeće djeluje. Ključ je uspješnog DOP-a u čvrstoj odluci vodstva da integrira društvenu odgovornost u sve aspekte poslovanja. ta integracija ne samo da poboljšava profitabilnost poduzeća već djeluje i kao osiguranje protiv kriznih situacija, povećava zadovoljstvo kupaca i zaposlenika te doprinosi stvaranju pozitivnog gospodarskog ishoda. Ukratko, „*doing well by doing good*“ najbolje opisuje bit i prednosti DOP-a za suvremena poduzeća. Korporativna filantropija, kao dio društveno odgovornog poslovanja (DOP), pokazala se kao ključan čimbenik za postizanje dugoročnog održivog razvoja poduzeća. Obrasci korporativne filantropije variraju među poduzećima i industrijskim sektorima, ovisno o njihovu tržišnom statusu i konkurenciji. U oligopolističkim industrijama poduzeća su prisiljena na filantropske aktivnosti kako bi se nadmetale jedna s drugima, dok monopolisti imaju više autonomije i prostora za takva davanja. Dok neki znanstvenici tvrde da filantropija pozitivno utječe na financijske rezultate poduzeća, drugi smatraju da je njezin učinak negativan i da bi takve aktivnosti trebali provoditi isključivo neprofitne organizacije. Poduzeća koja imaju izravan odnos s potrošačima često se koriste filantropskim aktivnostima za stvaranje pozitivne slike i prepoznatljivosti. U konačnici, poduzeća odlučuju o svojim filantropskim aktivnostima na temelju intuicije i motivacija, nastojeći odgovoriti na složene zahtjeve dionika.

Studija slučaja promatranog poduzeća Hrvatske elektroprivrede (HEP) pruža dubinski uvid u koristi i izazove korporativne filantropije te dokazuje njezin potencijal za ostvarivanje pozitivnih društvenih i poslovnih promjena. Kroz analizu poslovanja Hrvatske elektroprivrede (HEP) uočeno je da se ciljevi poduzeća u potpunosti podudaraju s glavnim načelima korporativne filantropije, integrirajući društvenu odgovornost u srž poslovanja. Održiva, pouzdana i konkurentna proizvodnja, distribucija i opskrba energijom odražava HEP-ovu predanost društvenoj odgovornosti što je ključno za filantropske aktivnosti usmjerene na poboljšanje kvalitete života u zajednicama u kojima posluje.

Jedna od glavnih spoznaja ovog diplomskog rada i istraživanja jest da korporativna filantropija bitno doprinosi poboljšanju društvenog ugleda poduzeća. Aktivnosti usmjerene na dobrobit zajednice, poput financijske podrške obrazovnim inicijativama, ekoloških projekata i humanitarnog djelovanja, pozitivno utječu na percepciju poduzeća među javnošću, klijentima i poslovnim partnerima. Takva pozitivna percepcija može rezultirati povećanom lojalnošću klijenata, privlačenjem novih investitora i otvaranjem novih tržišta. Upravo i sama vizija poduzeća HEP navodi kako želi postati regionalni energetska vođa kroz suradnju s domaćim i međunarodnim institucijama i kompanijama što se podudara s navedenim teorijskim polazištem i okvirom korporativne filantropije. Time je potvrđena prva hipoteza (H1) da korporativna filantropija povećava društveni ugled poduzeća Hrvatske elektroprivrede. Drugi važan zaključak odnosi se na unutarnji utjecaj korporativne filantropije na poduzeće. Sudjelovanje (volontiranje) zaposlenika u filantropskim aktivnostima povećava njihovu motivaciju, lojalnost i zadovoljstvo radom. Zaposlenici koji se osjećaju ponosno zbog rada u poduzeću koje aktivno doprinosi rješavanju društvenih problema često su produktivniji i angažiraniji što dugoročno doprinosi većoj uspješnosti poduzeća. Time se potvrđuje druga hipoteza (H2) da filantropske aktivnosti unutar poduzeća HEP-a koje uključuju volontiranje zaposlenika pozitivno utječu na korporativnu kulturu i osjećaj pripadnosti. Analizom filantropskih aktivnosti HEP-a također se pokazalo da ulaganje u obrazovne i razvojne inicijative može stvoriti pozitivne povratne učinke. Obrazovanje i podrška razvoju zajednica doprinose stvaranju kvalificirane radne snage i stabilnih zajednica koje podržavaju poslovanje poduzeća. Takve aktivnosti promiču dugoročnu održivost i jačaju društvenu infrastrukturu. Time se potvrđuje treća hipoteza (H3) da filantropska djelovanja kroz angažman u razvoj zajednica i podršku obrazovnim projektima pomažu dugoročnoj održivosti Hrvatske elektroprivrede. Posljednji važan zaključak jest da filantropska ulaganja HEP-a imaju pozitivne učinke na ekonomiju. Stvaranje novih radnih mjesta, poboljšanje infrastrukture i poticanje ekonomskog rasta rezultiraju povećanjem životnog standarda i privlačenjem novih investicija. Takva ulaganja osiguravaju prosperitetne zajednice koje pružaju stabilnu podršku poslovanju HEP-a. Time se potvrđuje četvrta hipoteza (H4) da korporativna filantropija pozitivno utječe na ekonomsku situaciju u zajednici.

Sve su četiri hipoteze postavljene u ovom istraživanju potvrđene čime se pokazuje važnost i višestruki pozitivni učinci korporativne filantropije na poduzeće i društvo. HEP-ove filantropske aktivnosti ne samo da jačaju ugled poduzeća već i unaprjeđuju korporativnu kulturu, podržavaju dugoročnu održivost te potiču ekonomski razvoj i poboljšanje životnog standarda u zajednicama.

Zaključno, korporativna filantropija predstavlja moćan alat za postizanje dugoročnih ciljeva i za poduzeća i za širu društvenu zajednicu. Primjena filantropskih aktivnosti unutar okvira društveno odgovornog poslovanja ne samo da doprinosi poslovnom uspjehu već osigurava održivi razvoj i poboljšanje kvalitete života u zajednicama. HEP-ov primjer pokazuje da strateško i odgovorno djelovanje može rezultirati značajnim pozitivnim promjenama, potvrđujući važnost korporativne filantropije u suvremenom poslovnom okruženju. Ono što je preporuka za neka buduća istraživanja jest svakako integriranje povratnih informacija zaposlenika i djelatnika poduzeća, njihovo zadovoljstvo i razinu uključenosti u filantropske aktivnosti. Navedeno se može mjeriti različitim metodama u vidu anketnih upitnika, fokus-grupa i/ili individualnih intervjua. Analizom prikupljenih podataka moći će se lakše razumjeti potrebe zaposlenika te prepreka koje mogu spriječiti njihov veći angažman i zalaganje, a mogu se dobiti i vrijedni uvidi koji će pomoći u unaprjeđenju filantropskih programa i njihovu usklađivanju s potrebama i očekivanjima zaposlenika što je važan čimbenik za dugoročnu održivost i uspjeh poslovanja.

## 6. Literatura

- *12 famous philanthropists.* (n.d.) URL: <https://www.tonyrobbins.com/giving-back/famous-philanthropists/> [pristup: 27. 4. 2024.]
- Andersen, N. (n.d.) *Redesigning Corporate Responsibility. How Digitalization changes the role companies need to play for positive impacts on society.* Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). URL: [Redesigning Corporate Responsibility | Deloitte Deutschland](#) [pristup: 3.5.2024.]
- Barelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research.* New York: Free Pres.
- Bennett, J. T. i Johnson, M. H. (1980) *Corporate contributions: Some additional considerations.* Public Choice.
- Bhatt, P. (2021) *A New Era for Corporate Philanthropy.* Stanford University. URL: [https://ssir.org/articles/entry/a\\_new\\_era\\_for\\_corporate\\_philanthropy](https://ssir.org/articles/entry/a_new_era_for_corporate_philanthropy) [pristup: 3.5.2024.]
- Brammer, S. i Millington A. (2005) *Corporate reputation and philanthropy: an empirical analysis.* Journal of Business Ethics, 61 (1), str. 29–44.
- Bruch, H. i Walter, F. (2005) *The keys to rethinking corporate philanthropy.* MIT Sloan Management Review, 47 (1), str. 49- 55.
- Carroll, A. B. (2016) *Carroll's pyramid of CSR: taking another look.* International Journal of Corporate Social Responsibility.
- Carvalho, S. W., Sen, S., de Oliveira, M. M. i de Lima, R. C. (2010) *Consumer reactions to CSR: A Brazilian perspective.* Journal of Business Ethics, 91, str. 291–310.
- Cha, W. i Rajadhyaksha, U. (2021) *What do we know about corporate philanthropy? A review and research directions.* Business Ethics, Env & Resp.
- Cha, W. i Rew, D. (2018) *CEO characteristics and corporate philanthropy in times of organizational crisis.* Journal of General Management, 44 (1), str. 44–55.
- Čorić, P. (2021) *Dubinski intervju i njegova uloga u istraživanju tržišta.* Završni rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera. Ekonomski fakultet u Osijeku
- Dahlsrud, A. (2008) *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions.* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15, str. 1–13.
- Davis, K. (1975) Blomstrom. *Business and society: environment and responsibility.* 3. izdanje. New York: McGraw-Hill Book Company.



- Devinney T. M. (2009) *Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility*. The Academy of Management Perspectives. 23 (2), str. 44–56.
- FASB. (1993) *Statement of financial accounting standards: Accounting for contributions received and contributions made*. Norwalk: Financial Accounting Standards Board, 116
- Fioravante, P. (2010) *Corporate Philanthropy: A Strategic Marketing Consideration*. Capella University, Journal of Applied Business and Economics, 11(3), n.p.
- Fombrun, C. i Shanley M. (1990) *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*. Academy of management Journal, 33(2), str. 233–258.
- Freeman, R. E. (1984) *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Marshfiel: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. i Reed, D. L. (1983) *Stockholders and stakeholders: A new perspective on Corporate Governance*. California Management Review, str. 88-106.
- Friedman, M. (1970) *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine, 13, str. 26–32.
- Fry, L., Keim, G. D. i Meiners, R. E. (1982) *Corporate Contributions: Altruistic or For-Profit?*. Academy of Management Journal. 25 (1), str. 94-106.
- Gärtner, C. i Heinrich, C. (2018) *Fallstudien zur Digitalen Transformation*. Springer Science and Business Media.
- Gautier, A. i Pache, A.C. (2013) *Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment*.
- Gavranić, T., Može, H. i Afrić Rakitovac, K. (2021) *Strateški pristup korporativnoj filantropiji*. Poreč: 22. Međunarodni simpozij o kvaliteti. Kvaliteta – jučer, danas, sutra.
- Globalna povezanost nas jača – treba nam više, a ne manje (2020). URL: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/john-pearson-globalna-povezanost-nas-jača-treba-nam-više-a-ne-manje-131819>, [pristup: 3. 5. 2024.]
- Godfrey, P. (2005) *The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective*, Academy of Management Review, 30 (4), str. 777–798.
- Halmi L. (2023) *Analiza okolišnih i društvenih pokazatelja u izvještajima o održivosti hrvatskih poslovnih sustava*. ET2eR, 5(1), 59-67.

- Heidbrink, L. i Seele, P. (2007) *Greenwash, Bluewash und die Frage nach der weißen Weste: Begriffsklärung zum Verhältnis von CSR, PR und inneren Werten*. Working Papers of CRR, 4.
- HGK. Indeks DOP-a. URL: [Hrvatska gospodarska komora \(hgk.hr\)](http://www.hgk.hr) [pristup: 29. 4. 2024.]
- *Hrvatska enciklopedija*, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2013. – 2024) URL: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/filantropija> [pristup: 3. 5. 2024.]
- Humphrey, J. E., Lee, D. D. i Shen, Y. (2012) *Does it cost to be sustainable?* Journal of Corporate Finance, 18, str. 626–639.
- Hunady, J., Pisár, P., Vugec, D. S. i Bach, M. P. (2022) *Digital Transformation in European Union: North is leading, and South is lagging behind*. International Journal of Information Systems and Project Management, 10 (4), str. 58-81.
- *Korporativna filantropija* (2017) Pula: Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva. URL: [https://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/KAR\\_Filantropija\\_brosura.pdf](https://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/KAR_Filantropija_brosura.pdf) [pristup: travanj i svibanj 2024.]
- Kotler, P. (1972) *What consumerism means for marketers*. Harvard Business Review, 50, str. 48-57.
- Latif, K. F. i Sajjad, A. (2018) *Measuring corporate social responsibility: A critical review of survey instruments*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25 (6), str. 1174-1197.
- Leisinger, K. M. (2007) *Corporate Philanthropy: The „Top of the Pyramid“*. Business and Society Review 112 (3), str. 315–342.
- Lii, Y. S. i Lee, M. (2012) *Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm*. Journal of Business Ethics, 105 (1), str. 69–81.
- Lim, T. (2010) *Measuring the value of corporate philanthropy: Social impact, business benefits, and investor returns*. Committee Encouraging Corporate Philanthropy. New York
- Manne, H. G. (1973) *The limits and rationale of corporate altruism: An individualistic model*. Virginia Law Review, 59, str. 708-722.
- Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: Libertas

- Miković, D. (2003) *Zaklade i filantropija u Hrvatskoj*. Zagreb: Agencija za međunarodni razvoj Sjedinjenih Američkih Država (USAID).
- Mühlner, J. (2017). Corporate Digital Responsibility – Unternehmensverantwortung in einer digitalen Welt. U: *Fallstudien zur Digitalen Transformation* (2018) Germany: SpringerGabler. str. 173-191.
- Muller, A. i Kräussl, R. (2011) *The Value of Corporate Philanthropy During Times of Crisis: The Sensegiving Effect of Employee Involvement*. Journal of Business Ethics, 103 (2), str. 203-220.
- Muller, A. i Whiteman, G. (2009) *Exploring the geography of corporate philanthropic disaster response: A study of fortune global 500 firms*. Journal of Business Ethics, 84 (4), str. 589–603.
- Murray, K. B., i Montanari, J. R. (1986) *Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory*. The Academy of Management Review, 11 (4), str. 815–827.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. i Ryne, S. L. (2003) *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*. Organization Studies, 24, str. 403–441.
- Osburg, T. (2017) Sustainability in a Digital World Needs Trust. In: *Sustainability in a Digital World* (2017) Germany: Springer International Publishing, str. 3-19.
- Paić, D. (2015) *Analiza sadržaja članaka internetskih portala Večernjeg lista i Slobodne Dalmacije o predsjednici Kolindi Grabar Kitarović*. Specijalistički diplomski stručni. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku
- Porter M. E. i Kramer M. R. (2002) *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Harvard Business Review, 80 (12), str. 56–68.
- Raivio, T. (2018) *The Future of Work & Corporate Digital Responsibility*. Belgium: CSR Europe
- Rehman, Z., Khan, A. i Rahman, A. (2020) *Corporate social responsibility's influence on firm risk and firm performance: the mediating role of firm reputation*. Corporate Social and Responsibility and Environmental Management, 27 (1)
- Ricks Jr., J.M. (2002) *The effects of strategic corporate philanthropy on consumer perceptions: An experimental assessment*. Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Rončević, A. i Furdi Šafarić, P. (2023) *Crowdfunding kao alternativni oblik financiranja poduzetničkog pothvata*. Croatian Regional Development Journal, 4 (1), str. 34-55.

- Saiia, D. H., Carroll, A. B. i Buchholtz, A. K. (2003) *Philanthropy as strategy when corporate charity „begins at home“*. Business and Society, 42 (2), str. 169–201.
- Seghers, V. (2007) *Ce qui motive les entreprises me`ce`nes: Philanthropie, investissement, responsabilite sociale?* Paris: Editions Autrement.
- Shingles, M., Briggs, B. i O`Dwyer, J. (2016) *Social Impact of Exponential Technologies*. Tech Trends 2016 – Innovation in the Digital Era. Deloitte University Press, str. 112-125.
- Službena stranica HEP grupe. URL: <https://www.hep.hr/o-hep-grupi/25> [pristup: travanj i svibanj 2024.]
- Stojanovski, J. (2011) *Analiza sadržaja web stranica visokoškolskih knjižnica s pokazateljima razvoja digitalne knjižnice*. Doktorska disertacija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- Surroca, J., Tribó, J. A. i Waddock, S. (2010) *Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources*. Strategic Management Journal. 31 (5), str. 463–490.
- Što je to društveno odgovorno poslovanje (2015). URL: <https://odgovorno.hr/sto-je-to-drustveno-odgovorno-poslovanje/> [pristup: 12. 4. 2024.]
- Thorun, C. (2018) *Corporate Digital Responsibility - Unternehmerische Verantwortung in der digitalen Welt*. U: *Fallstudien zur Digitalen Transformation*, Germany: Springer Gabler, str. 174-191.
- Tian, F. (2016) *An agri-food supply chain traceability system for China based on RFID & blockchain technology*. In 2016 13th international conference on service systems and service management (ICSSSM).
- Trutina, J. (2023) *Računovodstvena primjena tehnologije blockchain u financijskom izvještavanju*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
- Vaaland, T. I., Heide, M. i Grønhaug, K. (2008) *Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context*. European Journal of Marketing. 42 (9/10), str. 927–953.
- von Schnurbein i G., Stühlinger, S. (2015) *Revisiting the Relationship of CSR and Corporate Philanthropy by Using Alignment Theory*. CEPS Working Paper Series No. 6. Basel: CEPS
- Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014) *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*. Sveučilište u Dubrovnik, str. 40-58.

- Vveinhardt J. i Zygmantaite R. (2015) *Impact of Social Context on Strategic Philanthropy: Theoretical Insight*. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 214, str. 1165-1173.
- Wang, H., Choi, J. i Li, J. (2008) *Too Little or Too Much? Untangling the Relationship Between Corporate Philanthropy and Firm Financial Performance*. *Organization Science* 19 (1), str. 143–159.
- Wang, H. i Qian, C. (2011) *Corporate philanthropy and corporate financial performance: the roles of stakeholder response and political access*. *Academy of Management Journal*, 54(6), str. 1159–1181.
- Williams, R. J. i Barrett, J. D. (2000) *Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link?* *Journal of Business Ethics*, 26 (4), str. 341–350.

## Prilozi

**Prilog 1.** Grafički prikaz 1. Carrollova podjela društveno odgovornog poslovanja

**Prilog 2.** Grafički prikaz 2. Publikacije o korporativnoj filantropiji po godinama i orijentacijama

**Prilog 3.** Grafički prikaz 3. Hijerarhija korporativne odgovornosti

**Prilog 4.** Pitanja postavljena za dubinski intervju

1. Kako HEP određuje svoje filantropske prioritete i ciljeve? Koja su ključna područja na koja se fokusira u svojim filantropskim aktivnostima?
2. Kako HEP integrira svoje filantropske napore u svoj opći pristup društveno odgovornom poslovanju? Na koji način filantropija doprinosi ostvarivanju poslovnih ciljeva i vrijednosti poduzeća?
3. Surađuje li HEP i na koji način s lokalnim zajednicama i nevladinim organizacijama u provedbi svojih filantropskih programa? Možete li navesti primjere uspješnih partnerstava?
4. Koje su ključne filantropske inicijative koje je HEP proveo u proteklim godinama? Kako su te inicijative doprinijele zajednici ili okolišu? Koje su inovativne prakse u korporativnoj filantropiji koje podupiru društveno odgovorno poslovanje?
5. Kako procjenjujete učinak svojih filantropskih programa? Koji su ključni pokazatelji uspješnosti koje poduzeće koristi? Kako osigurava transparentnost u vezi s dodijeljenim sredstvima?
6. Na koji način HEP osigurava dugoročnu održivost svojih filantropskih aktivnosti? Kako se osigurava kontinuirano prilagođavanje filantropskih strategija i programa?
7. Uključujete li svoje zaposlenike u filantropske aktivnosti? Koju ulogu imaju zaposlenici u oblikovanju i provedbi filantropskih programa?
8. Koje su najvažnije lekcije koje je HEP naučio iz svojih filantropskih inicijativa? Kako ta iskustva utječu na buduće strategije i pristupe?
9. Kako poduzeće vidi budućnost svojih filantropskih aktivnosti? Koje su ključne promjene, područja ili trendovi na koje HEP namjerava usmjeriti svoju filantropiju u idućim godinama?