

# Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na uspješnost poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o.

---

**Borozan, Marin**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:947133>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-23**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA  
PODUZEĆA ADIDAS HRVATSKA D.O.O.**

**Mentor:**

**doc.dr.sc Marina Lovrinčević**

**Student:**

**univ.bacc.oecc Marin Borozan**

**Matični broj: 2141256**

**Split, Kolovoz 2017.**

## SADRŽAJ:

|                                                                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.UVOD .....</b>                                                                                                                             | <b>4</b>  |
| 1.1 Problem istraživanja .....                                                                                                                  | 4         |
| 1.2 Istraživačke hipoteze i ciljevi istraživanja .....                                                                                          | 7         |
| 1.3 Metode istraživanja.....                                                                                                                    | 8         |
| 1.4 Doprinosi istraživanja.....                                                                                                                 | 9         |
| 1.5.Struktura rada.....                                                                                                                         | 10        |
| <b>2.KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....</b>                                                                                          | <b>11</b> |
| 2.1 Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti.....                                                                                       | 11        |
| 2.1.1 Definicija koncepta društvene odgovornosti .....                                                                                          | 14        |
| 2.2 Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi.....                                                                                        | 16        |
| 2.3 Društvena odgovornost u Republici hrvatskoj.....                                                                                            | 18        |
| 2.3.1 Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj.....                                                                                      | 20        |
| 2.3.2 Društveno odgovorno poslovanje i filantropija u RH .....                                                                                  | 21        |
| 2.3.3 Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj .....                                                                                                  | 22        |
| 2.3.4 Indeks DOP-a u Hrvatskoj .....                                                                                                            | 23        |
| 2.4 Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....                                                                             | 25        |
| 2.4.1 Vrste društveno odgovornog poslovanja.....                                                                                                | 25        |
| 2.4.2 Modeli društveno odgovornog poslovanja .....                                                                                              | 27        |
| 2.4.3 Dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....                                                                                            | 29        |
| 2.4.4 Koristi društveno odgovornog poslovanja .....                                                                                             | 32        |
| <b>3.USPJEŠNOST POSLOVANJA .....</b>                                                                                                            | <b>36</b> |
| 3.1 Općenito o uspješnosti poslovanja .....                                                                                                     | 36        |
| 3.2 Efikasnost i efektivnost kao mjere uspješnosti .....                                                                                        | 39        |
| 3.2.1 Tradicionalni pristupi efikasnosti i efektivnosti kompanije .....                                                                         | 40        |
| 3.2.2 Suvremeni pristupi efikasnosti i efektivnosti kompanije .....                                                                             | 45        |
| <b>4.PODUZEĆE ADIDAS HRVATSKA D.O.O. ....</b>                                                                                                   | <b>48</b> |
| 4.1 Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura .....                                                                                            | 48        |
| 4.2 Proizvodi, tržište, tehnologija.....                                                                                                        | 49        |
| 4.3 Organizacijska struktura .....                                                                                                              | 51        |
| 4.4 Financijski rezultati poslovanja.....                                                                                                       | 53        |
| 4.5 Kadrovi.....                                                                                                                                | 56        |
| <b>5.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO<br/>ODGOVORNOG POSLOVANJA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA<br/>PODUZEĆA ADIDAS HRVATSKA D.O.O. ....</b> | <b>58</b> |
| 5.1 Metodologija istraživanja .....                                                                                                             | 58        |
| 5.2 Rezultati istraživanja .....                                                                                                                | 59        |
| <b>6.ZAKLJUČAK.....</b>                                                                                                                         | <b>89</b> |
| <b>SAŽETAK.....</b>                                                                                                                             | <b>91</b> |
| <b>SUMMARY.....</b>                                                                                                                             | <b>92</b> |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>LITERATURA .....</b>   | <b>93</b> |
| <b>POPIS SLIKA.....</b>   | <b>96</b> |
| <b>POPIS TABLICA.....</b> | <b>97</b> |
| <b>PRILOZI .....</b>      | <b>99</b> |

# 1.UVOD

## 1.1 Problem istraživanja

Tema ovog rada je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na uspješnost poslovanja na primjeru poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o.

Društveno odgovorno poslovanje je suvremena poslovna praksa koju primjenjuje sve veći broj poduzeća kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Da bi se osigurala učinkovita primjena ovakve poslovne prakse potrebna je dobra i etički prihvatljiva komunikacija sa svim interesno utjecajnim skupinama. Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja, odnosno predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva.<sup>1</sup> Točnije, možemo reći da je to koncept u kojem se integrira briga o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima, i to na dobrovoljnoj osnovi.

U današnjim uvjetima poslovanja koje obilježava snažna konkurencija povećana je osjetljivost potrošača, koja ima sve veći utjecaj na poslovni uspjeh. Društveno odgovorno poslovanje je znatno više od "činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro." Uključivanjem u ovakav način poslovanja poduzeće osigurava dobru reputaciju, financijsku stabilnost i svijetlu budućnost tvrtke. Krizna vremena globalne ekonomije pokazala su da je dosadašnji princip poslovanja neodrživ te ukazala na nužnost promjene u načinu rada i korištenju resursa. Društveno odgovorno poslovanje zapravo čini most između poslovnog svijeta i društva odnosno zajednice. Povećana društvena osjetljivost zajednice pred poduzeća i organizacije postavlja brojne izazove. Prema tome, poduzeća moraju poslovati uspješno, a da pritom obraćaju pozornost na društveno odgovorno poslovanje te da se sve potencijalne štetne i negativne aktivnosti svedu na minimum. *Prednosti društveno odgovorne prakse u poslovanju se mogu izdvojiti, ali sam utjecaj DOP-a na financijski uspjeh poduzeća predstavlja problematično područje. Već više od tri desetljeća akademska zajednica analizira podatke i*

---

<sup>1</sup> 1. Hazdovac K., (2014.). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, Hrvatska, str.40

*nastoji pronaći potencijalnu vezu između DOP-a i financijskog uspjeha, no opći konsenzus još nije postignut.*<sup>2</sup>

Stečena znanja, iskustva, prakse i istraživanja kojim obrazovne institucije raspolažu i postižu od presudne važnosti su za rješavanje ovog problema jer kada bi se taj odnos u potpunosti mogao definirati, poduzeća bi imala i financijsku motivaciju za uvođenjem i primjenjivanjem DOP-a u svoju poslovnu strategiju.

Stupanj društvene odgovornosti sve više postaje iznimno važno utjecajno mjerilo između poduzeća jer njihov cjelokupni uspjeh, kao i bonitet, ovisi o tome. Da bi se postigao kontinuitet normalnog funkcioniranja poslovanja te postizanja i ostvarivanja misije i vizije pojedinog poduzeća nužno je prilagođavati se zahtjevima okruženja koje je kompleksno, odnosno sastavljeno od niza ekonomskih i neekonomskih elemenata. Razlog ulaska mnogih poduzeća u sferu društveno odgovornog poslovanja je stvaranje reputacije. Reputacija je ono što poduzeće predstavlja za ekonomiju i društvo u cjelini te se ne postiže samo stvaranjem brenda, već i odnosom prema svim aspektima društva. S obzirom na navedeno, društveno odgovorno poslovanje može biti učinkovito samo ako je svakodnevno prisutno kod svih poslova i zadataka, odnosno ako zahvaća sve dijelove poduzeća. Dugoročna održivost i reputacija mogu se postići samo cjelovitom društvenom odgovornošću.

Najširi obuhvat definicije društveno odgovornog poslovanja iznio je Hopkins opisujući “Dop” kao pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogućiti stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća.”<sup>3</sup>

Primjena društveno odgovorne poslovne prakse nužan je način djelovanja u cilju zadovoljavanja novonastalih potreba društva, te stvaranja konkurentne prednosti na tržištu. Da bi se ostvario uspjeh samog poduzeća ključna je ovisnost o tome koliko će ono dobro zadovoljiti potrebe raznih interesnih grupa, a poslovanje društveno odgovorno predstavlja ključ tog uspjeha.

---

<sup>2</sup> Osmanagić Bedenik, N. i suradnici (2010). Kontroling između profita i održivog razvoja. Zagreb, str.264

<sup>3</sup> Hopkins, M. (2006), What is Corporate Social Responsibility all about, JohnWiley&Sons, Ltd.: Journal of Public Affairs, August, page.299

Društveno odgovorno poslovanje ponekad zahtijeva restrukturiranje povećeg dijela poslovanja te angažman značajnog dijela resursa poduzeća. Iz toga proizlazi pitanje opravdanosti mnogih troškova ali i izgubljenog vremena usmjerenog ka tom pristupu u poslovanju.

Pitanje koje se postavlja jest: Utječe li i uolikoj mjeri primjena društveno odgovornog poslovanja na poslovnu uspješnost poduzeća? Kakav je odnos prednosti i nedostataka primjene ove orijentacije u poslovanju te konkretno odnos troškova i dobiti nastalih njezinom primjenom?

Adidas AG njemački je proizvođač te svjetski poznata tvornica sportske opreme. S obzirom da djeluje svugdje po svijetu te time ostvaruje izniman utjecaj na tržištu, Adidas ima svoju podružnicu i u Hrvatskoj. Tvrtka Adidas Croatia d.o.o. osnovana je sredinom 2008. godine, kao dio Regije jugoistočne Europe Adidas Grupe, te slijedi njenu globalnu strategiju. Kako globalno tako i u Hrvatskoj već od 2001. godine Adidas svake godine objavljuje plan održivog razvoja, u kojemu taj koncern izvještava o svojim ciljevima u socijalnim i ekološkim pitanjima. U raznim rangiranjima u kojima se ocjenjuje socijalna i ekološka osviještenost poduzeća Adidas je među prvim tvrtkama u svijetu, točnije spada u top 10 zelenih tvrtki svijeta.<sup>4</sup> Uzimajući u obzir temeljne pretpostavke društveno odgovornog poslovanja, ovim radom se nastoji istražiti razina primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja na primjeru poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o. Temeljna srž istraživanja biti će pitanje uolikoj mjeri se kod navedenog poduzeća primjenjuje upravo taj koncept, te koliko to pitanje društveno odgovornog ponašanja poduzeća utječe na uspješnost poslovanja poduzeća.

---

<sup>4</sup> <http://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/svijet/koje-tvrtke-imaju-najodrzivije-poslovanje-na-svijetu/>

Izvor: Indeks Global 100, Corporate Knights

## 1.2 Istraživačke hipoteze i ciljevi istraživanja

Uzimajući u obzir srž problematike i predmeta istraživanja, može se postaviti glavna hipoteza:

**H1. Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i uspješnosti poslovanja poduzeća.**

Uz glavnu, postaviti će se i pomoćne hipoteze:

**H1.1. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja direktno i pozitivno utječe porast prodaje.** U većini slučajeva u svijetu potvrđeno je da primjena društveno odgovornog poslovanja poduzeću omogućuje određene konkurentske prednosti što se u konačnici može reflektirati i na porast prodaje poduzeća. Upravo taj potencijalni utjecaj želi se ispitati ovom hipotezom.

**H1.2. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja i porast tržišnog udjela su u pozitivnoj korelaciji.** Također, stjecanjem određene konkurentske prednosti moguće je i ostvarivanje promjena tržišnog udjela pa će se tako u ovom radu analizirati i taj utjecaj te iznijeti rezultat istraživanja.

Koncept DOP-a sve više postaje nezaobilazna točka poslovanja te ključan dio procesa planiranja aktivnosti i djelovanja mnogih poduzeća.

Glavni cilj ovog istraživanja je utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Adidas Hrvatska d.o.o. te utvrditi vezu između stupnja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i uspješnosti poslovanja poduzeća.

Glavne ciljeve istraživanja možemo razvrstati u nekoliko kategorija:

- Ukazati na bitnost, približiti te pojmovno definirati koncept društveno odgovornog poslovanja
- Utvrditi elemente društveno odgovornog ponašanja u poduzeću Adidas Hrvatska d.o.o.



- Utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Adidas Hrvatska d.o.o.
- Utvrditi potencijalnu međusobnu povezanost društveno odgovornog poslovanja i uspješnosti poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o.

### **1.3 Metode istraživanja**

Kako bi se prikupile sve relevantne informacije te efikasno i besprijeckorno dostigla svrha odnosno cilj ovog istraživanja u radu će se koristiti mnoge znanstvene metode istraživanja. Neke od osnovnih metoda koje će se koristiti u svrhu ovog istraživanja su metoda deskripcije, metoda klasifikacije, induktivna i deduktivna metoda, metoda kauzalne indukcije.

Osim navedenih metoda od iznimne važnosti biti će i anketa, odnosno metoda anketiranja kojom će se iz prve ruke prikupiti potrebne informacije, mišljenja i stavovi o temi odnosno predmetu istraživanja. Samo anketiranje na temu društveno odgovornog poslovanja i svih ostalih povezanih značajki te primjene u praksi provesti će se upravo u samom poduzeću Adidas Hrvatska d.o.o. Anketom će biti obuhvaćeni zaposlenici tvrtke od najnižih pozicija u poduzeću do onih najviših. Točnije anketni listovi biti će podijeljeni svim članovima uprave te managerima na svim razinama ali i ostalim zaposlenicima na ne tako krucijalnim pozicijama unutar poduzeća, a sve s ciljem utvrđivanja stupnja društveno odgovornog poslovanja poduzeća.

Kako bi se analizirao utjecaj jedne varijable na drugu odnosno povezanost i promjene vrijednosti jedne varijable na promjene vrijednosti druge, u radu će se koristiti i odgovarajuće statističke metode. Svi rezultati i podaci, te teorijski obrađeni slučajevi u radu biti će popraćeni nizom tablica i grafikona sve u cilju bolje preglednosti i jasnoće opisane problematike.

## **1.4 Doprinosi istraživanja**

Zahvaljujući empirijskom dijelu rada, odnosno provjeri svih postavljenih hipoteza proizaći će temeljni doprinos istraživanja. Pomoću hipoteza utvrdit će se povezanost društveno odgovornog poslovanja i uspješnosti poslovanja, odnosno ključno pitanje njihovog odnosa, utjecaja i veze. Istraživanje će se provesti na primjeru poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o. uz potpunu prezentaciju njihova načina poslovanja i korištenja koncepata društveno odgovornog načina rada. Nadalje, analizirati će se cjelokupan doprinos navedenog na uspješnost poslovanja i motivaciju zaposlenika, ali i na okoliš i širu zajednicu u kojoj poduzeće djeluje općenito. Točnije, sve interne i eksterne dimenzije društveno odgovornog ponašanja biti će temeljito razrađene kako bi se jasno predočili svi efekti primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na uspješnost poslovanja.

## 1.5. Struktura rada

Diplomski rad sastojati će se od teorijskog i empirijskog dijela. Sveukupno će imati šest cjelina od kojih će rubne dvije činiti uvod i zaključak rada dok će ostale četiri cjeline činiti samu srž, odnosno predmet ovog rada.

U uvodnom dijelu objasniti će se osnovna problematika samog istraživanja te predmet istraživanja. Nadalje, definirati će se glavne istraživačke hipoteze ali i nezaobilazne pomoćne hipoteze te objasniti svrha i cilj istraživanja. Osim toga provesti će se i mnoge znanstveno istraživačke metode koje će biti korištene u radu. Od iznimne važnosti biti će i metoda anketiranja koja će biti provedena, ali i različite statističke metode. Na samom kraju uvodnog dijela biti će prikazana i struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu, koji je pretežno teorijskog karaktera definirati će se temeljni pojmovi društveno odgovornog poslovanja te povijesni razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, ali i Europi. Ukazati će se na vrste, modele i dimenzije DOP-a kao i pokazatelje mjerenja razine i učinaka DOP-a.

U trećem dijelu definirati će se pojam uspješnosti poslovanja, te efikasnost i efektivnost kao mjere uspješnosti.

U četvrtom dijelu govoriti će se i pobliže opisati izabrano poduzeće Adidas Hrvatska d.o.o., odnosno prikazati njegova djelatnost, organizacijska struktura, kadrovi te financijski rezultati poslovanja.

U petom dijelu rada iznijeti će se rezultati istraživanja utjecaja DOP-a na uspješnost poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o.

U šestom dijelu će se iznijeti zaključak i sažetak provedenog istraživanja. Na samom kraju će biti izložen popis literature, grafova, tablica i slika.

## **2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

### **2.1 Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti**

Uz koncept društveno odgovornog poslovanja veže se duga povijest i mnoštvo definicija čije se značenje mijenjalo kroz vrijeme. Iako se često o društvenoj odgovornosti govori kao o novom pojmu, povijest brige za društvo vezane uz poslovanje stara je kao i sama trgovina odnosno poslovanje. Zanimljivo je postojanje dviju suprotstavljenih strana koje su tumačile razvoj poslovanja i njihovog djelovanja na društvo. S jedne strane ekonomist Milton Friedman zagovarao je ideju o odgovornom poslovanju isključivo prema maksimiziranju profita i dobrobiti dioničara. Točnije, naglašavao je kako poduzeća ne mogu određivati što je prioritet društva te smatra kako je zadaća javnog sektora da se brine o društvu. S druge strane imamo populaciju onih koji su smatrali kako poslovanje mora biti odgovorno prema društvu, radnicima i ostalim dionicima.

Tijek razvoja društvene odgovornosti kao koncepta poslovanja išao je postepeno i u više faza. Tako se jedan od prvih koraka primjene društveno odgovornog poslovanja ogleda kroz filantropiju, odnosno želju a se promiče dobro drugih ljudi. Takva je praksa započela kada su Bill Gates, vlasnik Microsofta, i Ted Turner, vlasnik CNN-a, počeli izdvajati određen dio svog profita u dobrotvorne svrhe, čime su udarili temelje za daljnji razvoj DOP-a.<sup>5</sup>

Postojanjem velikog broja različitih autora navode se i različite godine kao počeci društveno odgovornog poslovanja. Tako Carroll tvrdi kako se moderan koncept DOP-a počeo razvijati 50-ih godina 20. stoljeća, naglasivši kao ključna pitanja moralna načela i etičko ponašanje. Također, razvio je i piramidu društveno odgovornog poslovanja u kojoj je postavio četiri različite odgovornosti koje čine DOP: ekonomsku, zakonodavnu, etičku i filantropsku odgovornost. 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća započinje izučavanje DOP-a poduzeća pojavom različitih društvenih pokreta protiv tradicionalnog korporacijskog menadžmenta zasnovanog samo na profitu.

---

<sup>5</sup> Hazdovac K , Vrdoljak Raguž I, Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa *Oeconomica Jadertina* 1/2014 str.43 pregledni rad

Prema Bakeru, Groenwegenu i Hondu DOP se razvijao u sljedećim periodima:<sup>6</sup>

- Začetak i inovacije u 1960.-oj godini
- Razvoj i ekspanzija u razdoblju od 1972. do 1979.
- Institucionalizacija od 1980. do 1987.
- Faza sazrijevanja od 1988. do 1996. godine

Tijekom 70-ih godina, porastom industrijske proizvodnje raste briga za okoliš i očuvanje prirodnih resursa. 1980-ih godina mnoge snažne ekonomske i političke promjene u svijetu u prvi plan stavljaju pitanja društveno odgovornog poslovanja. Brojne multinacionalne korporacije tada su prozване zbog ignoriranja sigurnosti potrošača, kršenja ljudskih prava, onečišćenje okoliša, podmićivanja vladinih službenika. Rat u Vijetnamu kao i naftne krize, dodatno su poljuljali povjerenje javnosti u korporacije. Tijekom 70-ih godina dioničari postaju društveno angažiraniji, iskazuju svoje poglede na politiku zapošljavanja, sigurnost proizvoda i investiranje u inozemstvo. U tom periodu i etički kodeksi, koji su po prvi put razvijeni 1920-ih i 1930-ih godina, postaju široko prihvaćeni u poduzećima. *Za vrijeme 1980.-ih i 1990.-ih došlo je do prekida jednodimenzionalnog pogleda na poslovanje, prema kojemu su poduzeća bila odgovorna samo za popunjavanje radnih mjesta, postizanje profita radi isplate ulagačima i financijskog razvitka te plaćanje poreza. U 1990.-ima, dolazi do značajnoga porasta zabrinutosti za utjecaj gospodarstva na društvo, no tek u posljednjih 15-ak godina, pojam društvene odgovornosti poduzeća postao je dijelom svakodnevnog rječnika.*<sup>7</sup>

II. industrijska revolucija učinila je poduzeća važnim nositeljima razvoja, dok je utjecaj poslovanja na društvo i okoliš poprimio potpuno novu dimenziju. Sve je značajniji doprinos rješavanju brojnih socijalnih i razvojnih problema u zajednici i društvu. Također, jači je i pritisak potrošača i ostalih interesno-utjecajnih skupina na poduzeća u smislu polaganja računa oko načina poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti (Bagić et al 2004, navedeno u Srblićinović 2012). Jedini način na koji poduzeća mogu zadovoljiti novonastale potrebe društva, a da pritom zadrže konkurentnost na tržištu je primjena društveno odgovorne poslovne prakse. Početkom 21. stoljeća DOP je postao globalni trend. Prema Kotleru i Leeju (2004), oko 90% poduzeća s Fortune 500 liste usvojila su DOP u osnovi svog poslovanja. Nadalje, Europska

---

<sup>6</sup> Stojanović, S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., dostupno na:

<http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf>.

<sup>7</sup> Srblićinović M. (2012), Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, str.163

Unija i SAD oformile su DOP strategije kao pokretače gospodarstva. Također, 2014. godine Indija je donijela zakon koji zahtijeva da velika poduzeća investiraju minimalno 2% svog prihoda u DOP aktivnosti.

Možemo reći da evolucija koncepta društvene odgovornosti prolazi kroz 4 faze.<sup>8</sup>

1. Od industrijske revolucije do 30-ih godina 20.stoljeća ➡ Maksimiziranje profita
2. Od 30-tih godina (vremena velike ekonomske krize)  
pa do 60-tih godina 20.stoljeća ➡ Menadžment povjerenja
3. Od 60-tih godina do 90-tih godina 20. stoljeća ➡ Aktivizam
4. Kraj 20.stoljeća i početak 21. stoljeća ➡ Društvena osjetljivost

Razvoju koncepta društvene odgovornosti poduzeća krajem 20. i početkom 21. stoljeća, doprinijelo je mnogo vanjskih činitelja. To su: brzi razvoj informacijske tehnologije, regionalne političke promjene i otvaranje novih tržišta, pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču, uspon nevladinih agencija i nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva.<sup>9</sup>

Danas, otprilike, 73% najvećih britanskih poduzeća svoje poslovanje vodi po načelima društveno odgovornog ponašanja. Međutim, nisu samo velike korporacije te koje prihvaćaju praksu društvene odgovornosti. Poznato je njeno širenje na mala i srednja poduzeća, osobito zbog toga što velika poduzeća od svojih dobavljača zahtijevaju ponašanje po istim načelima. Promicanje društvene odgovornosti poduzeće bilo je mnogo zastupljeno u Europskoj uniji posljednjih godina iz razloga što se smatralo bitnim sredstvom u svezi ostvarivanja Lisabonskih ciljeva. Točnije, namjeravalo se da Europska unija do 2010. postane najkonkurentnije svjetsko gospodarstvo, zasnovano na društvenoj koheziji i ekonomiji znanja. Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima. Ona kao takva nadilazi zakonske propise

---

<sup>8</sup> Mosley, D.; Pietri, P.; Megginson, L.: Management: Leadership in Action, Harper Collins College Publishers, New York, 1996, str. 145-148

<sup>9</sup> Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 22

i norme te djeluje na dobrovoljnoj osnovi. Novijeg je datuma i postavlja se pitanje koliko poduzeća doista provodi ovakav oblik poslovanja.<sup>10</sup>

### 2.1.1 Definicija koncepta društvene odgovornosti

Jednu od prvih definicija koncepta društvene odgovornosti ponudio je Bowen (1953) koji se ujedno i smatra ocem pojma društveno odgovornog poslovanja, a ona glasi: *"Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva."* (Bowen 1953, navedeno u Khan et al. 2012).

Naravno, kasnije je koncept proučavan od mnogih drugih autora te samim time postoje i mnoge druge različite definicije i značenja. *Vogel definira društvenu odgovornost poduzeća kao politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.*<sup>11</sup>

Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao *"pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogućiti stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća."*<sup>12</sup>. Zbog svog najšireg obuhvata i naglašavanja interesno-utjecajnih skupina izvan i unutar organizacije ova definicija je jako prihvaćena. Važan element ove definicije je što se ovakvim se pristupom povećava područje odgovornosti organizacija, ali i istovremenost ostvarivanja koristi, dakle nepostojanje sukoba u prioritetima i zajedničko ostvarenje ciljeva temeljeno na suradnji.

Autori Kotler i Lee kažu da je društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Za korporativne društvene inicijative smatraju da su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenu obveza prema društveno odgovornom poslovanju.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Hazdovac K, Vrdoljak Raguž I, Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa Oeconomica Jadertina 1/2014 str.44 pregledni rad

<sup>11</sup> Vogel, D. (2005), The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, Brookings Institution Press, Washington DC

<sup>12</sup> Hopkins, M. (2005) prema Hopkins, M. (2006), What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November, pg. 299

<sup>13</sup> Kotler P., Lee N., Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, 2007., str.135

Osim samih autora, značajno je navesti i neke od definicija političko-ekonomskih društvenih organizacija, iz razloga što njihove odluke imaju ili mogu imati zakonodavni karakter:<sup>14</sup>

- Organizacija Business for Social Responsibility (BSR; Poslovni svijet za društvenu odgovornost) definira DOP kao “postizanje komercijalnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednice i prirodni okoliš”.
- Organizacija International Business Leaders Forum (IBLF) DOP shvaća kao „promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu, koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum“.
- Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD; Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) definira DOP kao „opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života”.

*Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja. Što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo.*<sup>15</sup> Zapravo jedini način na koji poduzeća mogu zadovoljiti novonastale potrebe društva, a da pritom zadrže konkurentnost na tržištu je primjena društveno odgovorne poslovne prakse. Sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima mogu se ostvariti bitne koristi ne samo za društvo već i za čitavu organizaciju kao cjelinu. Van de Ven (2008) promatra društveno odgovorno poslovanje kao "win-win" perspektivu. Uz koristi koje zajednica dobiva od povezivanja organizacije s društvenim ciljem i sama organizacija profitira jačanjem pozicije brenda.

---

<sup>14</sup> Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str.16

<sup>15</sup> Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, IVONA VRDOLJAK RAGUŽ, KATE HAZDOVAC, Oeconomica Jadertina 1/2014 str.40



## 2.2 Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi

Službeni podaci o povijesti društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji kao jednoj od najvećih svjetskih gospodarskih koja sila ima velik utjecaj u razvoju i promicanju društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja potiču iz 1993. godine. Upravo te godine predsjednik Europske komisije Jacques Delors pozvao je poslovni sektor Europske unije na usvajanje Europske poslovne deklaracije protiv društvene isključenosti. Dvije godine nakon, usvojena je i objavljena Europska poslovna deklaracija protiv društvene isključenosti.

2000. godine u Portugalskom Lisabonu održan je Europski skup najuspješnijih poslovnih ljudi, predsjednika država i vlada Europske unije na kojem su prezentirani programi za promicanje društveno odgovornog poslovanja u Europi i određena je Lisabonska strategija, odnosno strategija vezana za DOP-u u europskoj razvojnoj viziji. Navedena strategija predstavlja program koji povezuje kratkoročne političke inicijative te srednjoročne i dugoročne gospodarske reforme. Zasnivala se na 3 segmenta, a to su: ekonomski, socijalni i ekološki. Postignut je dogovor o zajedničkom strateškom cilju i vjerovalo se da prema njemu EU do 2010. godine može postati najkonkurentnije gospodarstvo svijeta utemeljeno na znanju, te sposobno za održivi gospodarski rast, s najvećom stopom zaposlenosti i snažnom gospodarskom i socijalnom kohezijom.

Od 2005.-2010. godine održane su dvije europske tržnice ideja društveno odgovornog poslovanja i europska karta društveno odgovornog poslovanja čija je osnovna zadaća bila prikaz dobrih primjera implementacije DOP-a, ali i onih loših strana, odnosno poteškoća s kojim bi se suočavala.

*2011. godine donesena je nova strategija društveno odgovornog poslovanja EU koja se odnosi na snažniju vidljivost i zastupljenost DOP-a u javnosti te širenje dobre prakse, poboljšanje i praćenje razine povjerenja u poslovanju. Također, iznesena je i nova definicija DOP-a kojom je društveno odgovorno poslovanje definirano kao odgovornost poduzeća za njihove posljedice na društvo.*<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> European Commission(25.10.2011.):“ COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS“, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>

Kada spominjemo društveno odgovorno poslovanje u smislu Europe nailazimo na niz bitnih pojmova. Samo jedan od njih, ali iznimno bitan je pojam “Zelene knjige“ Europska komisija izdala je *Zelenu knjigu* kao osnovu svoje politike DOP-a. Knjiga sadrži definiciju DOP-a i opisuje korake koje tvrtke, vlasti i civilno društvo mogu poduzeti kako bi konkretnije i detaljnije uobličili svoju aktivnost na području DOP-a. Taj dokument na godišnjoj razini objavljuje Europska komisija u svrhu poticanja rasprave u EU o određenim temama. Nadležna tijela ili pojedinci sudjeluju postupku savjetovanja i rasprave na temelju iznesenih prijedloga Zelenom knjigom. *Ako Zelenom knjigom dođe do nekih promjena na zakonodavnoj razini, promjene se opisuju u Bijelim knjigama koje su dokumenti koji sadrže prijedloge za djelovanje EU u određenom području.*<sup>17</sup>

U posljednjih dvadeset godina u Europi ali i širom svijeta znatno se povećao broj poduzeća koja promoviraju strategiju društveno odgovornog poslovanja. Europska unija potaknula ih je na promjenu svojih poslovnih strategija i okrenula ka društveno odgovornom poslovanju. Iako male primjene u regiji srednje i istočne Europe, sve više je prihvaćen kao dio osnovnoga poslovnog rječnika.

Jedan od glavnih izazova je povećati opseg postojećih aktivnosti i podići razinu svijesti kako bi koncept postao priznatiji i jednom od glavnih tema. Kao jedan od najvećih problema tvrtki iz srednje i istočne Europe navodi se konkurencija kojoj će biti izložena na europskom i svjetskom tržištu. Ono što je jako bitno je činjenica da je naglasak još uvijek stavljen na dobrovoljnost, iz razloga mogućnosti kontraefekta gdje bi poduzeća prihvatila DOP u svoju strategiju ali u minimalnoj mjeri samo kako bi zadovoljila zakonske i pravne obveze. Do danas Europska unija postigla je mnogo glede promicanja i unapređivanja društvene odgovornosti, te također ostala dosljedna tome ulažući dodatne napore u daljnji razvoj i širenje.

Sve to, predstavlja značajan put kako bi se europsko gospodarstvo, zasnovano na znanju i održivom ekonomskom razvoju te boljom društvenom kohezijom, učinilo najkonkurentnijim i najdinamičnijim na svijetu.

---

<sup>17</sup> Europska komisija (2015): „Zelene knjige“, [http://ec.europa.eu/green-papers/index\\_hr.htm](http://ec.europa.eu/green-papers/index_hr.htm),

## 2.3 Društvena odgovornost u Republici hrvatskoj

Pošto je nastanak Hrvatske države obilježen brojnim događajima, posebice Domovinskim ratom, logično je da su posljedice ostavljene na hrvatsko gospodarstvo i društvo bile razorne i neizbježne. Upravo to razlog je zašto tada nije bilo vremena ni prostora razmišljati o konceptu društveno odgovornog poslovanja. Kako se oporavak iz takvih vremena odvijao vrlo sporo, da se zaključiti kako je u Hrvatskoj društveno odgovorno poslovanje poprilično novina, koja se tek čeka da potpuno zaživi. Za razvoj DOP-a u Hrvatskoj vrlo važan datum bio je 8. prosinac 2004. godine kada je održana prva konferencija pod nazivom „Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005.godinu“.

Ciljevi i poboljšanja o kojima se raspravljalo bili su:<sup>18</sup>

1. Pokazati važnost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u kontekstu uključivanja u Europsku uniju i povećanja konkurentnosti gospodarstva
2. Omogućiti dijalog i pripremu programa u cilju promicanja društveno odgovornog poslovanja u sljedećim područjima: radna okolina; dobavljački lanac i potrošači; proizvodnja i zaštita okoliša; odnosi sa zajednicom; korporativno upravljanje.
3. Razviti strategiju budućih aktivnosti tijekom 2005., koje bi komunicirale javnosti u obliku Hrvatske inicijative za društveno odgovorno poslovanje.

Za Agendu možemo reći da je ona prekretnica u razvoju DOP-a u Hrvatskoj. Nakon njena uvođenja počelo se sve više raspravljati DOP-u i njegovoj implementaciji u razna područja poslovnog sektora i društva. *Tri godine nakon prve nacionalne konferencije o DOP-u, DOP je postao važan koncept u cilju poticanja suradnje između poduzeća, akademske zajednice, organizacija civilnog društva i drugih stručnih organizacija. Prema Izvještaju o DOP-u u Hrvatskoj (2007, 9) to je rezultiralo udruživanjem koje je potaklo horizontalnu razmjenu najboljih upravljačkih praksi i redovno javno objavljivanje izvještaja na temelju kojih se može procijeniti doprinos DOP-u.*<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Poslovni forum (2004.): Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005. godinu, [http://www.poslovniforum.hr/agenda/program\\_1.asp](http://www.poslovniforum.hr/agenda/program_1.asp)

<sup>19</sup> Stojanović S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., [http://bitly.com/dopuhr\\_federrocco](http://bitly.com/dopuhr_federrocco), str. 20

Društveno odgovornom poslovanju pažnja se intenzivnije počinje posvećivati tek 2010. godine, kada je uz financijsku potporu Europske komisije započela provedba projekta uspostave i razvoja Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja u cilju povećanja razine osviještenosti o važnosti DOP-a. Nacionalna mreža definira se kao nezavisno krovno tijelo sastavljeno od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora, koje okupljaju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja.

Članstvo u mreži je dobrovoljno a njeni ciljevi su:<sup>20</sup>

- povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode DOP
- integracija DOP-a u javne politike
- osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a
- stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a

Također, u 2008. godini Hrvatska je dobila sustav praćenja i promocije ostvarenja DOP-a. Indeks DOP-a predstavlja metodologiju koja hrvatskim poduzećima omogućuje objektivne procjene i mjerenja njihovih društveno odgovornih praksi te usporedbu s praksama drugih, sa ciljem motiviranja poduzeća na konstantno uključivanje u promicanju inicijative i provedbe načela održivog razvoja. U 2013. godini Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj uz pomoć USAID-a (The United States Agency for International Development), UNPD-a (United Nations Development Programme) i ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu pokrenuli su inicijativu Nagrada Indeks DOP-a. Glavni cilj bio je istaknuti hrvatska poduzeća koja primjenjuju DOP kroz sva važna područja i potaknuti ostala poduzeća na pridruživanje inicijativi provedbe načela održivog razvoja i uvođenja društveno odgovornih praksi. *Također, u sklopu projekta "CSR for ALL" ("Društveno odgovorno poslovanje za sve") kojeg sufinancira Europska unija, a provodi Međunarodna organizacija poslodavaca (IOE) i organizacije poslodavaca iz Hrvatske, Crne Gore, Makedonije, Rumunjske i Turske u rujnu 2014. dodijeljene su Nagrade za primjere dobre prakse DOP-a u Hrvatskoj. Predstavnici Hrvatske udruge poslodavca dodijelili su nagrade za društveno odgovorne prakse u područjima brige za zaposlenike, zajednicu i okoliš u kategorijama malih, velikih i srednjih tvrtki te velika nagrada za tvrtku koja, slijedom prijavljenih projekata, najbolje primjenjuje DOP načela u sva tri područja.*<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Šijaković A. Nikolić V. Savić S. Taradi J. Modeli dop-a u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja Rovinj, 21.-22.3.2013 str.3

<sup>21</sup> Raspoloživo na <http://www.dop.hr/?p=1388>

Unatoč činjenici da je društveno odgovorno poslovanje vrlo aktualno područje istraživanja u svijetu, vidljivo je da se u Hrvatskoj još uvijek ne posvećuje dovoljno pažnje ovom terminu. Dokaz tomu je i vrlo mali broj empirijskih istraživanja u ovom području. Ipak, u posljednjih nekoliko godina u Hrvatskoj sve više počinje prihvaćati koncept društvene odgovornosti poslovanja te postaje neizbježna tema razvoja gospodarstva, i društva općenito.

### 2.3.1 Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj

Na temelju kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja rezultati su pokazali kako postoje četiri glavna čimbenika koji utječu na DOP u Hrvatskoj:<sup>22</sup>

- vlasnička struktura- poduzeća ima utjecaj na tehnološke i upravljačke procese te posvećenost ljudskim resursima i opredijeljenost za investiranje u zajednicu
- liderske sposobnosti- imaju pozitivan utjecaj na medijsku prezentaciju DOP-a zbog povjerenja koje zaposlenici pokazuju stvarajući tako podlogu za progresivne promjene
- veličina tvrtke- o kojoj ovisi količina kapitala s obzirom da DOP u najvećoj mjeri provode velike organizacije dok se male i srednje fokusiraju na investiranje u lokalnu zajednicu
- sektor industrije- pri čemu uslužni sektor, u najvećoj mjeri banke, koriste DOP u svrhu promidžbe, dok se poduzeća koja se bave industrijskom proizvodnjom više orijentiraju na kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom te ekološki učinkovitu tehnologiju.

Također, istim istraživanjima su utvrđena i tri područja koja dominiraju u primjeni DOP-a na području RH, a to su: razvoj ljudskih resursa, investiranje u zajednicu i zaštita okoliša. Za budući razvoj DOP-a na području RH identificirani su ključni akteri koji svojim djelovanjem utječu na unaprjeđenje društveno odgovornih praksi i percepciju DOP-a u hrvatskom društvu. Njihovim podupiranjem kroz različite programe, ali i kroz rasprave te spominjanje primjera dobre prakse društveno odgovornog poslovanja u javnosti, budi se i razvija svijest o toj temi u Hrvatskoj. Ključni akteri su:<sup>23</sup>

- Poslovna udruženja
- Stručne organizacije
- Mediji

---

<sup>22</sup> Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.), Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, MAP savjetovanja d.o.o., Zagreb, str. 24-27

<sup>23</sup> Ibid., str. 28

- Vlada
- Međusektorske inicijative
- Nevladine organizacije

Ključni pokretači DOP-a u Hrvatskoj prvenstveno su interne naravi koji proizlaze iz procjene samih poduzeća o dugoročnim prilikama i rizicima koji se odnose na produktivnost, učinkovitost, integraciju tržišta i uspostavljanje dobrih odnosa s dionicima.

### 2.3.2 Društveno odgovorno poslovanje i filantropija u RH

Filantropija se pokazuje djelovanjem, a filantrop je čovjek koji uživa u dobru drugih, neovisno o svojim koristima. Najčešće se percipira kao direktno utjecanje na promjene, bez gubljenja vremena i resursa. Danas se termin filantropije koristi kako bi se opisalo davanje od strane neke organizacije, dok davanje od strane pojedinca nazivamo individualnom filantropijom.. Dakle, možemo reći da se filantropija dijeli na individualnu i korporativnu. Upravo korporativna filantropija dio je koncepta društveno odgovornog poslovanja. To je jedan od načina na koji poduzeće može jasno pokazati svoje vrijednosti i uvjerenja zaposlenicima, klijentima, partnerima i samoj javnosti. U Hrvatskoj, filantropija je trenutno u fazi rasta i razvoja. Postoje mnoge zaklade koje djeluju, međutim, tempo razvoja je vrlo spor. Jedan od razloga za to je nedovoljno razumijevanje potreba i vrijednosti filantropije od strane hrvatskih građana. Ključan korak ka tome motiviranje je građana i unapređenje razvitka društvene svijesti. Osim toga vrlo važan razlog je i transparentnost distribucije sredstava te prikaz konkretnih akcija i djelovanja filantropskih aktivnosti. Na taj način građanima bi se mnogo više pomoglo shvatiti važnost i vrijednost ovakvog djelovanja.

Zaklade su izraz organizirane filantropije. One predstavljaju ustanovu ili fond osnovan od strane pojedinca ili poduzeća koji osiguravaju sredstva, sa ciljem ostvarivanja humanitarne ili kulturne svrhe. Imaju za cilj opće dobro i vrlo su važne za društvo u cjelini. U Hrvatskoj su postojale različite zakladne aktivnosti kroz povijest, a prema podacima iz 2016. u Hrvatskoj registrirano je ukupno 228 zaklada. Prema svjetskom indeksu davanja (CAF World Giving Indeks 2015.) Hrvatska se nalazila 2015.godine na 62. mjestu. Cilj CAF (Charities Aid Foundation) World Giving Indexa je pružiti uvid u prirodu i opseg davanja diljem svijeta.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Raspoloživo na [https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf\\_worldgivingindex2015\\_report.pdf?sfvrsn=2](https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_worldgivingindex2015_report.pdf?sfvrsn=2)

Sudjelovanje u filantropskim aktivnostima najviše pridonosi imidžu i ugledu korporacije u javnosti, uključujući zaposlenike, kupce i lokalne društvene organizacije. Osim toga, takve aktivnosti mogu i uvelike povećati produktivnost poduzeća., posebice one usmjerene na dugoročne koristi što u konačnici može rezultirati boljom i svijetlom budućnosti za poduzeća.

### 2.3.3 Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj

- Ključna područja unaprjeđenja praksi DOP-a na razini poduzeća bazirane su na uključivanju DOP-a u poslovne strategije koje je potrebno sustavno uvoditi, uvažavajući interese i potrebe različitih dionika. U hrvatskom kontekstu su kao najrelevantnije utvrđene sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima:<sup>25</sup>
- *Zaposlenost i stvaranje bogatstva* – odnosi se na izravno i neizravno osiguranje radnih mjesta, pravednu raspodjelu bogatstva i profita, konkurentne plaće te redovitost isplate kao odgovorno poslovno ponašanje prema zaposlenicima.
- *Odgovorno smanjivanje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih resursa* – uključujući zapošljavanje, procjenu uspješnosti, stalnu obuku i obrazovanje radne snage. Sportska i kulturna udruženja unutar poduzeća, obiteljski i otvoreni dani usmjereni su na unapređenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika.
- *Jednake mogućnosti i raznolikost* – odnose se na visok postotak žena u radnoj populaciji Hrvatske, te njihovo raspolaganje visokom razinom tehničkih vještina i kvalifikacija. Također, neka poduzeća razmatraju i mogućnost zapošljavanja ili angažiranja marginaliziranih skupina te skupina s posebnim potrebama.
- *Razvoj lanca opskrbe/vrijednosti* – širenje pozitivnih utjecaja većih prema manjim poduzećima. Ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te unapređenje proizvoda, usluga, tehničkih znanja i marketinških aktivnosti.

---

<sup>25</sup> Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 35.

- *Transfer znanja i tehnologije* – najčešće od međunarodnih prema nacionalnim poduzećima koji u Hrvatskoj djeluju kao distributeri.
- *Marketing u dobru svrhu* – iako vrlo malo zastupljen u Hrvatskoj, neki lanci za prodaju prehrambenih namirnica ga primjenjuju.
- *Poslovne norme i upravljanje* – poslovanje u skladu sa dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćanje, odgovornost, povjerenje, izgradnja mreža i međunarodnih veza.
- *Odnosi sa potrošačima* – u rujnu 2003. donesen je prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača.
- *Integritet proizvoda* – vrlo važan dio problematike u Hrvatskoj. Trenutno je uvoz genetski modificiranih prehrambenih proizvoda u središtu pozornosti.

#### 2.3.4 Indeks DOP-a u Hrvatskoj

*Na konferenciji DOP-a 2004. godine rođena je ideja koja predstavlja prekretnicu za DOP na području Republike Hrvatske. Hrvatska gospodarska komora (HGK) i HR PSOR su zajednički odlučili pokrenuti projekt koji je za cilj imao potaknuti poduzeća da koncept i filozofiju DOP-a sagledaju kroz sve aspekte poslovanja te da uz nastojanje da ostvare profite istovremeno u svoje poslovanje uvrste brigu o radnoj okolini, okolišu i dijalog sa zajednicom. Godine 2006. započele su pripremne aktivnosti i razvijanje metodologije za praćenje i mjerenje društvene Odgovornosti. U 2008. godini predstavljeni su i prvi rezultati projekta.<sup>26</sup>*

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki, a nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije. Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja:<sup>27</sup>

- ekonomska održivost
- uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju
- radna okolina
- zaštita okoliša
- tržišni odnosi

<sup>26</sup> Dragana-Meggy Hubak Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja članak broj 10-10 2010. str.18

<sup>27</sup> Raspoloživo na <https://dop.hgk.hr/>



- odnosi sa zajednicom

Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju HGK i HR PSOR. Poduzeća se natječu u četiri kategorije s obzirom na veličinu i tip vlasništva. Kategorije su: mala, srednja, velika i javna poduzeća, a najbolji u svakoj kategoriji prima nagradu. Osim toga dodjeljuje se i nagrada za poduzeće koje je ostvarilo najveći napredak u odnosu na rezultate u prethodnoj godini.

*Sama metodologija je pretočena u upitnik. Veliki upitnik sadrži 119 pitanja i njega ispunjavaju velike i srednje tvrtke, dok je mali upitnik s 61 pitanjem prilagođen za male tvrtke. Mogućnost sudjelovanja u ocjenjivanju društveno odgovornih praksi imaju sva poduzeća koje su prema kriterijima Zlatne kune ocijenjeni kao najuspješniji u Republici Hrvatskoj.*

*Poduzeća koja ispune upitnik dobit će cjelovit uvid u razinu primjene društveno odgovornih praksi i mogućnost za uočavanje područja u kojima mogu unaprijediti svoje prakse. Temeljem rezultata iz upitnika i odluke stručnog povjerenstva najbolje tvrtke će biti i nagrađene.<sup>28</sup>*

Nagrada Indeks DOP-a prvi put je dodijeljena 2008. godine, a dobitnici nagrada za prošlu, odnosno 2016.godinu su:

U kategoriji Velikih poduzeća: **Ericsson Nikola Tesla d.d.**

U kategoriji Srednjih poduzeća: **Vivera d.o.o.**

U kategoriji Malih poduzeća: **DVOKUT-ECRO d.o.o.**

U kategoriji Javnih poduzeća: **Plovput d.o.o.**

Za područje: Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini: **CEMEX Hrvatska d.d.**

Za područje: Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem: **Regeneracija d.o.o.**

Za područje: Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom: **Hrvatski Telekom d.d.**

Nagrada za najveći napredak: **AD Plastik d.d.**

Također, od 2016. uvedena je kategorija Posebne nagrade za ljudska prava, koja je uručena **Podravka d.d.**<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Raspoloživo na <https://dop.hgk.hr/>

<sup>29</sup> Raspoloživo na : <http://hrpsor.hr/nagrade-indeks-dop-a-2016-2-659.html>

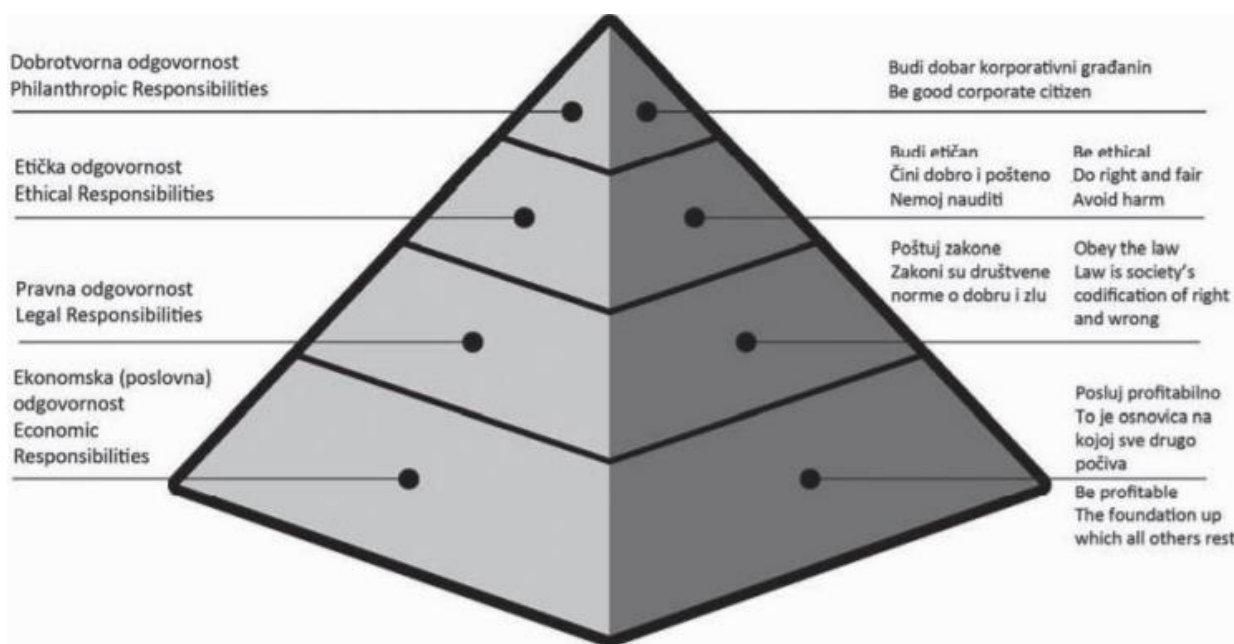
Ciljevi stvorenog projekta su sljedeći:<sup>30</sup>

- hrvatskim poduzećima omogućiti objektivnu procjenu dobrovoljnih praksi te usporedbu jednih u odnosu na druge,
- temeljem kriterija DOP-a rangirati poduzeća te odati priznanje za postignute rezultate,
- povećati interes poslovnog sektora, javnosti i medija za DOP,
- poticati sva poduzeća na uvođenje društvene odgovornosti u svoje poslovanje.

## 2.4 Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja

### 2.4.1 Vrste društveno odgovornog poslovanja

Kada govorimo o vrstama društveno odgovornog poslovanja, najčešće mislimo na njihov piramidalan odnos vrsta, takozvanu Carroll-ovu piramidu. Ona podrazumijeva četiri vrste odgovornosti, a to su redom odozdo prema gore ovisno o njihovoj važnosti i učestalosti kojom im menadžer pristupa: ekonomska, zakonska, etička i filantropska odgovornost.



**Slika 1. Piramida društvene odgovornosti prema A. Carroll**

Izvor: Carroll A. (1991), „The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders“, Business Horizons, str. 39-48.

<sup>30</sup> Hrvatska gospodarska komora, Indeks DOP-a, dostupno na: <https://dop.hgk.hr/> (05.07.2016.)

*Dno piramide*, odnosno baza, predstavlja temelj za ostatak piramide. Ekonomska odgovornost prema vlasnicima primarna je odgovornost korporacije te na neki način preduvjet za sve ostale oblike korporacijske društvene odgovornosti. Točnije, to nam govori da zapravo bez profitabilnosti ne možemo ni graditi ostale razine.

*Druga razina* obuhvaća pravnu odgovornost. Svako poduzeće mora se pridržavati zakona, propisa i pravila koje je propisala država u kojoj poduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost. Zakon je isti za sva poduzeća i pred njih stavlja jednake društvene standarde koji im služe kao „zvijezde vodilje“ u njihovom poslovanju. Svaka korporacija mora biti odgovorna pravna osoba.

Na *trećoj razini* dolazimo do etičke odgovornosti čiji korijen riječi dolazi od grčke riječi „ethos“, što u prijevodu znači običaj, značenje, ćud. Etička odgovornost predstavlja ponašanje u skladu s etičkim normama korporacijske društvene odgovornosti, ali i obavezu poduzeća da se ponašaju etički prema svim interesnim grupama s kojima stupaju u interakciju. Može se definirati kao način obavljanja poslova u skladu s duhovnim, sociološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja. Tu spadaju ponašanja koja ne moraju biti striktno definirana u zakonu i koja ne služe direktno ekonomskim interesima poduzeća. Neetična ponašanja nastaju kada poduzeće ili pojedinci rade na štetu društva.

*Posljednja razina* je filantropska ili dobrotvorna odgovornost. Prema njoj svaki građanin treba biti dobar građanin koji poštuje druge ljude u svom okruženju i doprinosi boljitku zajednici u kojoj djeluje. Takva odgovornost je „isključivo dobrovoljna i vodi se željama poduzeća i daje društvene doprinose bez obveza u odnosu prema ekonomiji, pravu ili etici.“<sup>31</sup> U početku je pojam filantropija bio korišten kako bi opisao blagonaklonost prema zajednici, međutim njegovo značenje mijenjalo se kroz povijest da bi danas filantropija bila prihvaćena kao naziv za dobrovoljne akcije za opće dobro.

---

<sup>31</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet, Split, str. 77.

## 2.4.2 Modeli društveno odgovornog poslovanja

U razumijevanju društvene odgovornosti se pojavila dilema oko toga je li poduzeće ekonomski entitet pa mu je stoga cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike ili je pak socioekonomski entitet kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. U ovisnosti o odgovoru na ta pitanja razlikuju se dva modela, a to su: <sup>32</sup>

1. *Stockholder* 67(fusnota(ili dionici su vlasnici dionica kompanije) model ili ekonomski model
2. *Stakeholder* 68(ili dionici su svi pojedinci i grupe bez čije podrške kompanija ne može opstati, tu spadaju vlasnici, zaposlenici, kupci, dobavljači društvo vlada)model ili socioekonomski model

**Stockholder model** temelji se na tome da je poduzeće u privatnom vlasništvu i da kao glavni cilj ima isključivo maksimiziranje profita. Društvena odgovornost managementa u stockholder modelu proizlazi iz vođenja računa o financijskim interesima dioničara. Jedan od zagovornika, možemo reći predvodnik, ovog pristupa je poznati moderni ekonomista i nobelovac M. Friedman. On smatra da pojačana društvena odgovornost smanjuje profitabilnost i povećava troškove što vodi ka slabljenju poslovnih sustava.

**Stakeholder model** polazi od toga da poduzeće, osim cilja maksimiziranja profita ima i druge ciljeve, te da treba služiti cjelokupnom društvu. Poduzeće se smatra društveno odgovornim ako uvažava interese i potrebe različitih interesno-utjecajnih grupa - stakeholdera. U užem smislu stakeholder-ima smatramo one grupe o kojima ovisi opstanak poduzeća. To su dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi. U širem smislu to su grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono može utjecati svojim proizvodima, politikama i radnim procesima. To mogu biti grupe od javnog interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije i dr.

---

<sup>32</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet, Split, str. 74

**Tablica 1. Suprotstavljani modeli poslovanja-bitne razlike**

| <b>Stockholder/ekonomski model</b><br><b>Osnovni naglasak na:</b> | <b>Stakeholder/socioekonomski model</b><br><b>Osnovni naglasak na:</b>             |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Proizvodnja                                                       | Kvaliteta života                                                                   |
| Eksploatacija resursa                                             | Očuvanje resursa i sklad s prirodom                                                |
| Tržišno utemeljenje                                               | U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka                              |
| Ekonomski povrat resursa                                          | Uravnotežen ekonomski i društveni povrat resursa                                   |
| Individualni interesi                                             | Zajednički interesi: ljudi rade u međuzavisnom sistemu koji zahtijeva koordinaciju |
| Mala uloga države                                                 | Aktivna uloga države                                                               |

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 75

Zbog suprotstavljenih modela poslovanja odnosno postojanja različitih stajališta razlikujemo argumente za i protiv društvene odgovornosti.<sup>33</sup>

Argumenti “**za**” društvenu odgovornost su:

- *Poduzeće je neizbježno uključeno u sva društvena pitanja.* Ono je ili dio rješenja ili dio problema.
- *Kompanija raspolaže resursima kojima se može boriti sa složenim društvenim problemima.* Tehnički, financijski i menadžerski resursi kompaniji mogu pomoći u rješavanju različitih problema društva.
- *Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće.* Ulažući u društvo poduzeće može povećati svoju dugoročnu profitabilnost.
- *Društveno odgovorno djelovanje poduzeća spriječit će i državnu intervenciju.* Vlada može prisiliti poduzeće da čini ono što nije učinilo dobrovoljno.

<sup>33</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet, Split, str. 75-76.

Argumenti “**protiv**“ društvene odgovornosti su:

- *Maksimalizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa.* Pokrivanje društvenih troškova isto je kao i krađa dioničarskog kapitala.
- *Kao ekonomska institucija kompanija nema sposobnosti ostvariti društvene ciljeve.* Ukoliko menadžeri odvrate pozornost od ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne može se očekivati da će biti uspješni.
- *Kompanija već ima previše moći.* Ako se uzme koliko je jak utjecaj kompanije na život i rad ljudi, na ono što kupuju i ono što cijene, dodatna koncentracija društvene moći u njihovim rukama nije poželjna.
- *Budući da menadžeri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu.* Socijalni program kompanije mogu lako krenuti u krivom smjeru. Tržišni sistem uspješno kontrolira ekonomske performanse, ali mehanizam za kontrolu socijalnih performansi vrlo je loš.

#### 2.4.3 Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Primjena društvene odgovornosti u svojem poslovanju i ostvarenju vlastitih ciljeva, poduzeću nameće stalno planiranje i uvođenje novih odgovornih pristupa prema mnogobrojnim dionicima unutar i izvan poduzeća, okolišu koji nas okružuje, ali i prema budućim generacijama. Primjenjujući koncept društveno odgovornog poslovanja javljaju se dvije dimenzije. To su interna ili unutarnja dimenzija te eksterna ili vanjska dimenzija.

*Interna ili unutarnja dimenzija* odnosi se na primjenu prakse društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća. Obuhvaća područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zaposlenike i dioničare, zdravlje i sigurnost, upravljanje promjenama i prirodnim resursima koji se iskorištavaju kako bi poduzeće bilo sposobno uspješno obavljati proizvodnju.<sup>34</sup>

*Eksterna*, odnosno vanjska dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na one sudionike koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća, a da nisu dio tog poduzeća. Obuhvaća dobavljače, investitore, poslovne partnere, konkurente, kupce, lokalnu zajednicu, vladu itd

---

<sup>34</sup> Salarić D., Jergović A. (2012.):“ Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje“, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192464](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192464)

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:<sup>35</sup>

- upravljanje ljudskim resursima
- zdravlje i sigurnost na poslu
- prilagođavanje promjenama
- upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

#### ❖ **Upravljanje ljudskim resursima**

Možemo reći da su ljudski resursi najvažniji resurs svakog poduzeća. Iako takvi resursi nemaju nikakvu materijalnu vrijednost, imaju izniman utjecaj na cjelokupno poslovanje. S toga je pitanje kako privući i zadržati prave zaposlenike sa odgovarajućim vještinama i znanjima postala prava “umjetnost”. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada, obitelji te slobodnog vremena, jednake plaće, uvjete za napredovanje žena, sigurnost na poslu i dr.

#### ❖ **Zdravlje i sigurnost na poslu**

Društveno odgovorno upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja sastavni je dio društveno odgovornog ponašanja. Kako bi se u što većoj mjeri osiguralo zdravlje i sigurnost, uz poštivanje zakonskih mjera i propisa, društveno odgovorno poslovanje teži produbljivanju ovog područja, pronalaženjem i primjenom novih načina osiguranja zdravlja i sigurnosti, bilo kao element u marketingu, ili vodeći računa o tome pri kupnji proizvoda drugih poduzeća. Na taj se način promovira i kultura prevencije.

#### ❖ **Prilagođavanje promjenama**

Nepredvidljivi trendovi na tržištu nalažu poduzećima konstantne promjene u poslovanju kako bi se uspjeli prilagoditi i ostali konkurentni. U cilju smanjenja troškova, povećanja proizvodnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače u svijetu su sve više prisutna restrukturiranja poduzeća. Restrukturiranje na odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti

---

<sup>35</sup> Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, 2012., str. 2

u obzir interese i brige onih na koje te promjene i odluke utječu. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast.

### ❖ **Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse**

Poduzeća imaju veliki utjecaj na okoliš i prirodne resurse koji nisu neograničeni. Da bi se smanjio negativan utjecaj na njih nužna je racionalna uporaba resursa, odnosno nastojanje da se rabe ekološki prihvatljive industrijski pogoni u cilju zaštite zraka, tla, vode te u konačnici zdravlja ljudi. Negativne utjecaje moguće smanjiti recikliranjem, upotrebom određenog otpada kao jedne od sirovina u proizvodnji, pravilnim zbrinjavanjem otpada i sl. Također, kontinuirano se provodi edukacija i informiranje radnika, dobavljača i poslovnih partnera radi razvoja svijesti o potrebi zaštite i očuvanja okoliša.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:<sup>36</sup>

- lokalne zajednice
- odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima
- poštivanje ljudskih prava
- globalna briga za okoliš

### ❖ **Lokalne zajednice**

Za relaciju između lokalne zajednice i poduzeća veže se pojam neraskidive veze. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanja i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Mnoga poduzeća su stoga uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i slično.

---

<sup>36</sup> Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, Odras, Zagreb, 2012., str. 6.



### ❖ Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

Za poduzeća je ključno izgraditi odnos sa dobavljačima, partnerima i kupcima temeljen na uzajamnom povjerenju, poštivanju, pridržavajući se pri tome normi etike poslovanja i potrebne razine transparentnosti. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Upravo takvim načinom može se postići društveno odgovorno poslovanje u cijelom dobavljačkom lancu.

### ❖ Poštivanje ljudskih prava

Područje ljudskih prava vrlo je kompleksno iz razloga što obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Osim poštivanja ljudskih prava tu spadaju i poštivanje radnih standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša. Također, tu spada i borba protiv korupcije, kao bitan problem razvoja, što zahtjeva transparentno poslovanje. Pod pritiskom grupa i potrošačkih udruga, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače.

### ❖ Globalna briga za okoliš

Pošto su mnoga poduzeća su akteri na međunarodnom i globalnom planu ona tako utječu i na globalni okoliš. Sve se više govori o temi uloge poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja. Pokrenuta je i inicijativa “Global Compact” (Globalni sporazum) čiji je glavni cilj potaknuti poduzeća da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu.

#### 2.4.4 Koristi društveno odgovornog poslovanja

Sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima poduzeća mogu ostvariti velike koristi ne samo za društvo već i za čitavu organizaciju kao cjelinu. Kao što bi se mogli složiti da bavljenje tjelesnom aktivnošću pruža određene koristi našem tijelu, tako možemo reći da sudjelovanje poduzeća u različitim korporativnim društvenim aktivnostima pruža i mnoge koristi za poduzeće. Sudjelovanje u takvim aktivnostima osim što je oku ugodno, zadire i unutar samog tijela i uma te na taj način plasira određenu sliku i osjećaj. Takve aktivnosti izgledaju dobro u očima potencijalnih potrošača, investitora i poslovnih partnera, ali i u godišnjim

izvješćima, u sredstvima informiranja pa čak i u sudnici. Možemo zaključiti da sudjelovanje u društveno odgovornim inicijativama ima utjecaj na krajnji rezultat pa tako ono djeluje dobro na zaposlenike, postojeće klijente, dioničare i članove upravnih odbora, kao i na društvo te stvaranje brenda općenito.

Jedna od prvih koristi društveno odgovornog poslovanja koju Kotler i Lee stavljaju na popis je **povećanje prodaje i udjela na tržištu**. Potrošači koji su anketirani, a čiji su rezultati objavljeni 1993./1994.godine dali su sljedeće rezultate:<sup>37</sup>

- „84% anketiranih reklo je da ima pozitivniju sliku o tvrtki koja čini nešto kako bi popravila svijet.
- 78% odraslih (anketiranih) reklo je da će prije kupiti proizvod koji je povezan s društvenim ciljem do kojeg im je stalo.
- 66% reklo je da bi se preorijentiralo na maloprodajni lanac koji podržava neki društveni cilj.
- 64% vjeruje da bi marketing povezan s društvenim ciljevima morao biti standardni dio tvrtki“.

Druga korist od društveno odgovornog poslovanja je **jačanje korporativnog imidža i utjecaja**. Takve koristi za tvrtke vidljive su u raznim godišnjim izvješćima koje objavljuju razni časopisi. Poduzeća koja pokazuju da posluju tako da ne samo što zadovoljavaju propisane zahtjeve, već čine i više od toga, ostvaruju i uživaju veću slobodu te manje podliježu kontroli od strane državnih i lokalnih organa vlasti. Veliki ugled uslijed primjene društveno odgovornog poslovanja može predstavljati značajan resurs u kriznim vremenima.

Treća u nizu koristi od društveno odgovornog poslovanja je **jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika**. Poduzećima su od ključne važnosti marljivi, obrazovani i motivirani ljudi, a cilj svake tvrtke je zadržati dobrog radnika, te ukoliko ima potrebe za zapošljavanjem, zaposliti kvalificiranu radnu snagu.

Sljedeća korist društveno odgovornog poslovanja je  **smanjenje troškova poslovanja**. Ukoliko tvrtka smanji troškove svog poslovanja automatski povećava svoju ukupnu dobit. Uštede na troškovima moguće su kroz smanjenje otpada, ponovnu upotrebu materijala, reciklažu, štednju vode i električne energije, ali i na smanjenju troškova promidžbe i reklame.

---

<sup>37</sup> Kotler P., Lee N., Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str 22.

Posljednja, ali ne i manje bitna korist od društveno odgovornog poslovanja je ***povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare***. Uključivanje poduzeća u korporativne društvene inicijative može povećati vrijednost dionica. Poduzeća koja preuzimaju etičke, društvene i ekološke odgovornosti imaju bolji pristup kanalima koji im u protivnom možda ne bi bili dostupni.

Prema Bagić et al. (2006), društveno odgovorno poslovanje je znatno više od "činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro." Poduzeća u sve većoj mjeri prepoznaju poslovnu opravdanost društveno odgovornog poslovanja, a među ključne koristi ubrajamo:

- Upravljanje ugledom, robnom markom i rizikom,
- Konkurentnost i tržišno pozicioniranje,
- Zapošljavanje nove radne snage, motivacija i zadržavanje zaposlenika,
- Učinkovitost poslovanja.

Niz je koristi, prema Omaziću, rezultiraju društveno odgovornom praksom na taktičkoj i operativnoj razini.<sup>38</sup>

*Koristi od DOP-a za poduzeća su:*

- bolja financijska izvedba,
- bolja produktivnost i kvaliteta
- sigurnost proizvoda i/ili usluga,
- manji operativni troškovi i smanjen operativni rizik,
- smanjena mogućnost zakonskog progona i sudskih tužbi,
- smanjene premije za osiguranje,
- bolji i jednostavniji pristup dugoročnim izvorima kapitala,
- poboljšani imidž robne marke i reputacija tržišne marke,
- povećana prodaja,
- veća lojalnost kupaca/klijenata,
- veća sposobnost zapošljavanja i zadržavanja najboljih ljudi,
- bolji odnosi sa zaposlenicima,
- raznolikost i inovativnost zaposlenika,

---

<sup>38</sup> Omazić, M. A., op. cit., str. 358-359.

- bolji imidž u medijima,
- bolji odnosi s aktivističkim grupama i neprofitnim organizacijama.

*Koristi za lokalnu zajednicu su:*

- dobrovoljni prilozi,
- dobrotvorne akcije i volonterski programi zaposlenika,
- uključenost poduzeća u obrazovne procese,
- sigurnost i kvaliteta proizvoda/usluga.

*Koristi za okoliš su:*

- veća reciklaža upotrijebljenih materijala,
- bolja iskoristivost i duži rok trajanja proizvoda,
- smanjeni troškovi zbog efikasnosti,
- bolja iskoristivost obnovljivih materijala i resursa,

Osim za poduzeće, lokalnu zajednicu i okoliš, DOP generira i daljnje koristi. *Za zaposlenike* one su:

- fleksibilno radno vrijeme,
- zaštićenost u slučaju roditeljskog dopusta ili bolovanja,
- ravnoteža između posla i slobodnog vremena,
- edukacija zaposlenika,
- osobni razvoj,
- donacije za dobrotvorne organizacije po izboru zaposlenika,
- bolji uvjeti poslovanja i veća sigurnost na radnom mjestu.

*Koristi za kupca/klijenta su:*

- zdravi proizvodi,
- veća vrijednost za plaćeno,
- transparentnost u poslovanju,
- nema skrivenih troškova,
- postojanost i pouzdanost proizvoda,
- jamstva i/ili osiguranja proizvoda,
- jednostavnost u pristupu i dostupnost.

### 3. USPJEŠNOST POSLOVANJA

#### 3.1 Općenito o uspješnosti poslovanja

Uspješnost poslovanja poduzeća moguće je procijeniti na različite načine, ovisno s kojeg stajališta promatramo njezino poslovanje. Gledajući s ekonomskog stajališta, odnosno pozicija tržišne ekonomije, možemo reći da se još od samih početaka poslovanja uspjeh temeljio na ekonomskom načelu: “ostvariti što veći rezultat, sa što manjim ulaganjima“. *U poslovnom svijetu današnjice poduzeće mora zadovoljiti širok spektar očekivanja različitih interesnih skupina (vlasnika, menadžera, dobavljača, zaposlenika, Vlade, društva i potrošača).*<sup>39</sup> Jedne od glavnih karakteristika novog poslovnog svijeta su ubrzani razvoj i konkurentnost poduzeća. Upravo iz tog razloga poduzeća moraju stimulirati profitabilan razvoj, mjeriti kreiranje vrijednosti i kontinuirano učiti iz uspjeha, jer jedino takva poduzeća mogu uspjeti. Sve veći je broj „prilagodljivih“ poduzeća koja u centar stavljaju ljude kao ključne čimbenike organizacije, koji svojim radom doprinose učinkovitom rukovođenju. Današnji problem s pokazateljima uspješnosti poslovanja je njihovo nepregledno mnoštvo. To je rezultat mnogobrojnih istraživanja koja u konačnici rezultira različitim stajalištima te različitim financijskim i nefinancijskim pristupima. Znanstvenici koji se bave ovom problematikom slažu se oko jedne tvrdnje, a to je da još ne postoji samo jedan pokazatelj za sve aspekte uspješnosti poslovanja. Tijekom vremena razvijale su se različite teorije koje su na različite načine pokušale definirati uspješnost poslovanja. Neke od njih su slijedeće:<sup>40</sup>

- SMART – Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (Cross i Lynch, 1988. – 1989. godine);
- Integrated Performance Measurement – integrirano upravljanje uspješnošću poslovanja (Dixon, Nanni i Vollman, 1990. godine);
- Balanced Scorecard – karta uravnoteženih ciljeva (Kaplan i Norton, 1992. i 1996. godine);
- Cambridge Performance Measurement Design Process (Neely i dr., 1995. i 1996. godine);
- Stakeholder model – model dioničara (Atkinson, Waterhouse i Wells, 1997. godine);

---

<sup>39</sup> Žager, K., Žager, L., Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 16.

<sup>40</sup> Vrdoljak-Raguž, I., Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010., str. 110.

- Performance Management Framework – okvir za mjerenje uspješnosti poslovanja (Otley, 1999. godine).

S obzirom na područje koje pokrivaju, mjerenjem radnih učinaka ili performansi neke kompanije, može se doći do tri temeljne skupine pokazatelja:<sup>41</sup>

- financijski (kao primjerice profiti, prodaja, povrat na investirani kapital, dodana ekonomska vrijednost, zarada po dionici, itd);
- operativni (primjerice razina usluge kupca, zadovoljstvo kupaca, kvaliteta, kontrola zaliha, broj isporuka na vrijeme, itd);
- vezani za zaposlenike (primjerice profit, prodaja ili dodana vrijednost po zaposleniku, troškovi plaća kao postotak prodaje, proizvodnost zaposlenika, zadovoljstvo i kreativnost zaposlenika, itd).

Osim navedene, u literaturi se može naći i slijedeća podjela pokazatelja:

- financijski pokazatelji
- nefinancijski pokazatelji radnih učinaka

Pod financijskim pokazateljima podrazumijevaju se oni koje kompanija ostvaruje u sferi razmjene roba ili usluga i na koja djeluje zakon ponude i potražnje, dok su nefinancijski pokazatelji oni koji mjere proizvodne rezultate kompanije, bez obzira na rezultat plasmana roba ili usluga. ). Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja tijekom vremena doživjeli su svojevrsni razvoj od klasičnih pokazatelja prema suvremenim aspektima uspješnosti poslovanja. Danas sve više zauzimaju primat u analizi financijskih izvještaja i utvrđivanja poslovne uspješnosti zemalja članica Europske unije i SAD-a. Međutim osim financijskih aspekata utvrđivanja poslovne uspješnosti pojavljuju se i ne financijski aspekti, poput: vrijednosnog menadžmenta (Value Based Management), poslovne izvrsnosti (Business Excellence), karte uravnoteženih ciljeva (Balanced Scorecard Concept), cjelokupnog upravljanja kvalitetom (TQM), Activity Based Costing (ABC), Key Performance Indicator (KPI) i drugih.

Također, jedan od alata, koji se danas najčešće koristi, prilikom mjerenja radnih učinaka, odnosno uspješnosti neke kompanije, su financijski izvještaji. Oni nam na strukturiran način pružaju informacije o financijskom položaju, financijskoj uspješnosti i novčanim tokovima

---

<sup>41</sup> Armstrong, M. Performance management: key strategies and practical guidelines. London, Kogan Page Ltd., 2006., str.1.

nekog poslovnog subjekta. Temeljni financijski izvještaji u Hrvatskoj, prema Zakonu o računovodstvu, su:<sup>42</sup>

- *Bilanca*, koja predstavlja računovodstveni prikaz stanja, strukture i izvora imovine promatranog subjekta na određeni datum, najčešće na datum završetka fiskalne godine.
- *Račun dobiti i gubitka*, koji je prikaz prihoda, rashoda i financijskog rezultata u određenom vremenskom razdoblju. Za razliku od bilance koja daje informaciju o imovini, obvezama i kapitalu na određeni dan, račun dobitka i gubitka daje informaciju koliko je ostvareni prihoda, rashoda, dobitka, gubitka, te kolika je obveza poreza na dobit nastala iz poslovanja u promatranom razdoblju.
- *Izvještaj o novčanom toku*, koji daje informacije o izvorima i upotrebi gotovine tijekom izvještajnog razdoblja, ali predstavlja i bazu za planiranje budućih gotovinskih tijekova i potreba za financiranjem.
- *Bilješke uz financijska izvješća i računovodstvene politike*, koje predstavljaju detaljniju dopunu i razradu podataka iz bilance, računa dobiti i gubitka i izvješća o novčanom tijeku.
- *Izvješće o promjeni glavnice*, koje sadrži podatke o kapitalu i pričuvama, te isplaćenim dividendama koje se preuzimaju iz knjigovodstvenih stanja na posljednji dan obračunskog razdoblja.

---

<sup>42</sup> Vidučić, Lj., Financijski menadžment IV izdanje, Ekonomski fakultet Split, 2004., str. 370

### 3.2 Efikasnost i efektivnost kao mjere uspješnosti

Poznati ekonomist, „otac modernog menadžmenta“, Peter F. Drucker definirao je *efikasnost* kao obavljanje stvari na pravi način, a *efektivnost* kao obavljanje pravih stvari.<sup>43</sup> Ako je menadžer efikasan, tada radi stvari na pravi način. No, to ne znači kako radi i prave stvari. Slična stvar je i sa efektivnošću. Ako je menadžer efektivan to znači kako radi prave stvari, no to opet ne znači da ih radi na pravi način. Uspjeh u bilo kojoj ljudskoj aktivnosti, pa tako i u menadžmentu, ovisi o umnošku efikasnosti i efektivnosti. Dakle, potrebno je raditi prave stvari na pravi način, ili još bolje: potrebno je raditi izvrsne stvari na izvrstan način!

*Efikasnost* je način na koji se izvršava neki proces. Mjeri se brojem jedinica „ulaza“ koje su potrebne da bi se proizvela jedna jedinica „izlaza“. Sustav je efikasan ako može izvršavati svoj proces uz najmanju moguću količinu energije.<sup>44</sup> Temelji da bi neko poduzeće bilo efikasno su organiziranost, sistematičnost i programiranost. Efikasnost tada proizlazi kao poštovanje prave forme. Kada se koristi sustav koji je osmišljen tako da bude efikasan, proces učenja nije uključen. Samo treba pratiti programirani, propisani sustav, koji detaljno govori gdje, kada, kako i s kim što raditi. Ako kompanija želi biti efikasnija, mora više izbjegavati biranje i inoviranje jer na taj način će biti i manje efektivna na duge staze. Nema prostora za greške.

Biti *efektivan*, s druge strane, znači proizvoditi ono za što je sustav i uspostavljen. To znači osiguravati željenu funkciju. Da bi kompanija postala efektivna, potrebno je da isprobava različita rješenja dok ne pronađe ono pravo. Ipak, birati podrazumijeva i činiti greške, a greške znače rasipanje energije. Efektivnost na duge staze podrazumijeva prilagođavanje i inoviranje, jer se potrebe dionika mijenjaju.<sup>45</sup>

Što je veća brzina promjene, manje su šanse da se efektivnost i efikasnost usklade. U okruženju koje se mijenja, potrebe će se ili zadovoljiti ali neefikasno, ili će kompanija nastojati sačuvati svoju efikasnost odbijajući promijeniti svoje proizvode ili svoj odnos prema okolini - što će je sigurno učiniti efikasnom, ali ne i efektivnom.

---

<sup>43</sup> Drucker, F. P., Tasks, Responsibilities, Practice, Harper&Row, New York, 1973., str. 45

<sup>44</sup> Raspoloživo na (<http://www.adizes.hr/?c=11&a=I>)

<sup>45</sup> Ibid

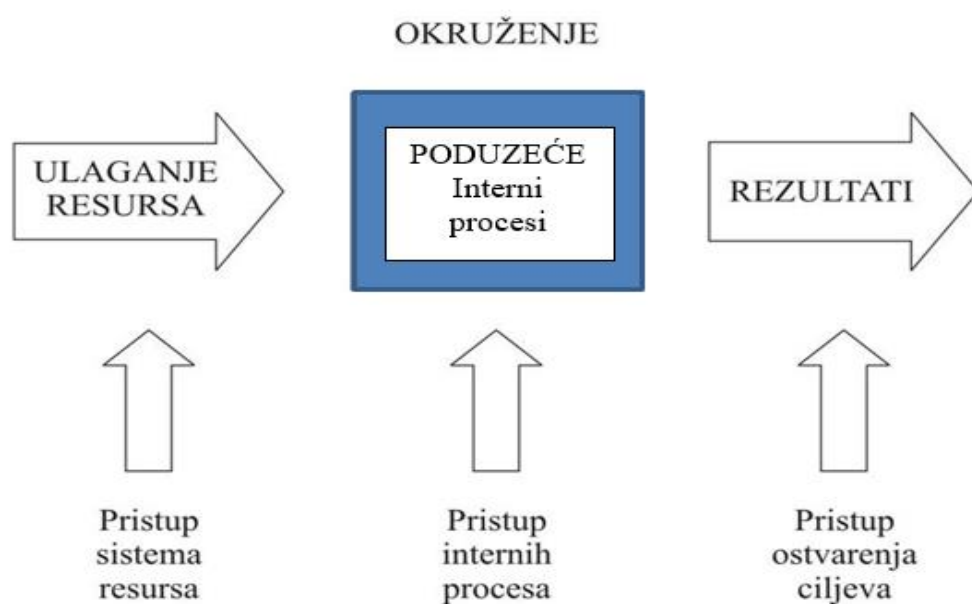


### 3.2.1 Tradicionalni pristupi efikasnosti i efektivnosti kompanije

Tradicionalni pristupi su parcijalni pristupi mjerenja (izražavanja) efikasnosti i efektivnosti.

Tradicionalni pristupi efikasnosti i efektivnosti poduzeća su:

- *Pristup ostvarenja ciljeva*
- *Pristup sistema resursa*
- *Pristup internih procesa*



**Slika 2. Tradicionalni pristup mjerenju uspješnosti**

*Pristup ostvarenja ciljeva* je najčešće korišten pristup zbog svoje jednostavnosti. Određuje uspješnost kompanije na osnovu stupnja realizacije zacrtanih ciljeva. Što je stupanj ostvarenja ciljeva veći, veća je i efikasnost analizirane kompanije. Ovaj se pristup počiva na činjenici da je kompanija ciljno orijentirana i da teži realizaciji svojih ciljeva. Pri tome ciljevi koji se žele postići, moraju biti jasno definirani, a njihov stupanj ostvarivosti lako mjerljivi, te broj ciljeva ne smije biti prevelik. Ciljevi mogu biti zvanični i operativni. Zvanični ciljevi su globalni, formalni i dugoročni te stoga i teže mjerljivi. Oni izražavaju motive postojanja i poslovnu filozofiju kompanije. U većini slučajeva su teško mjerljivi pa stoga i neprikladni za izražavanje efikasnosti kompanije. Operativni ciljevi su pogodniji pokazatelji efektivnosti kompanije jer su lako mjerljivi precizni i jer se realiziraju u kratkom roku. U ovakvom pristupu često se javljaju

problemi jer su ciljevi mnogo puta nejasni, mnogobrojni, a znaju biti i međusobno konfliktni. Zbog toga treba precizno utvrditi kriterije i standarde za mjerenje ciljeva kao i načine kako ostvariti zacrtane ciljeve.

*Pristup sistema resursa* kaže da efikasnost i efektivnost kompanije ovisi od njene sposobnosti da iskoristi prilike iz okruženja i pribavi rijetke resurse iz okruženja.

Efektivnost se izražava slijedećim pokazateljima:

- Pregovaračka pozicija kompanije – sposobnost da se iskoriste prilike iz okruženja prilikom pribavljanja vrijednih resursa;
- Sposobnost donositelja odluka da uoče i pravilno protumače karakteristike okruženja
- Sposobnost nesmetanog obavljanja operativnih aktivnosti kompanije;
- Sposobnost kompanije da odgovori na promjene u okruženju.

Ovaj pristup se koristi kada je teško utvrditi neki drugi pokazatelj efektivnosti. Nedostatak je prenamaglašavanje značaja nabavke resursa u odnosu na značaj njihove, upotrebe odnosno načina korištenja. Teško da će biti efektivna kompanija koja uspješno nabavlja sve resurse, ali ih ne koristi na način koji omogućava realizaciju zacrtanih ciljeva.

*Pristup internih procesa* najviše je usmjeren ka načinu kako se koriste resursi te kako se korištenje resursa odražava na odnose unutar kompanije i naravno na samu efikasnost internih procesa. Kompanija se smatra efektivnom ako su procesi dobro uhodani, zaposlenici zadovoljni, a aktivnosti svih dijelova kompanije usklađene. Osnovni nedostatak je što se zanemaruju odnosi kompanije i okruženja. Vrlo je subjektivna i ocjena efektivnosti unutar kompanije zbog teškoća prilikom vrednovanja pokazatelja na kojima se ona osniva. Dvije su grupe pokazatelja uspješnosti internih procesa.

Prva se grupa zasniva na mjerenju efektivnosti internih procesa (kultura i radna klima, odnos prema zaposlenicima, timski rad, sustav nagrađivanja, povjerenje na svim razinama poduzeća, podudarnost mjesta odlučivanja i izvora informacija).

Drugu grupu pokazatelja čine pokazatelji efikasnosti internih procesa. To su:

- Produktivnost
- Ekonomičnost
- Profitabilnost

Proizvodnost je pokazatelj tehničkog učinka ljudskog rada (tekućeg i minulog) koji je jedini tvorac svih vrijednosti. Opći izraz za proizvodnost kao što se vidi iz formule (1) pokazuje odnos između količine proizvedenog učinka (Q) i količine utrošenog rada (L) za tu proizvodnju :

$$P = Q / L \quad (1)$$

Ostvarenu proizvodnost može se mjeriti na dva načina i to u naturalnom obliku, tj. količinski, te u vrijednosnom obliku, tj. novčano. Proizvodnost se također može povećati na dva načina:

- Povećanjem količine učinaka uz isti broj radnika;
- Zadržavanjem iste količine učinaka uz smanjen broj radnika.

Ekonomičnost kako sama riječ kaže, je pokazatelj ekonomskog učinka poslovanja. Kao što se vidi iz formule (2) ekonomičnost ( $E_k$ ) izražava odnos između ostvarenih učinaka (Q) i za njih uložених elemenata proizvodnje (U).

$$E_k = Q / U \quad (2)$$

$$U = M + S + L \quad (3)$$

gdje su:

M = predmet rada

S = sredstva za rad

L = uloženi rad

*Ekonomičnost* pokazuje nam o tome koliko se jedinica učinaka može proizvesti sa jednom jedinicom utroška. U izrazu ekonomičnosti obuhvaćen je čitav ljudski rad, tekući (L) i minuli (M + S), pa je zato ekonomičnost najšire mjerilo uspješnosti poslovanja. Veći koeficijent ekonomičnosti  $E_k$  znači i veću ekonomičnost elemenata proizvodnje. Mora se uvijek težiti da  $E_k$  bude  $> 1$ . Ekonomičnost se također može mjeriti na dva načina, i to naturalno, kada se omjer utrošaka i učinaka izražava količinski (kg, tone, komadi...) i vrijednosno, kada se dijeli ukupan prihod ( $U_p$ ) s ukupnim troškovima (T). Vrijednosni izraz ekonomičnosti prikazuje formula (4):

$$E_k = U_p / T \quad (4)$$

Pokazatelj ekonomičnosti govori koliko jedinica troškova treba za jednu jedinicu prihoda. Cilj menadžmenta svake kompanije je da ostvari što ekonomičnije poslovanje odnosno da sa što manjim troškovima ostvari što veći prihod. Faktori koji mogu utjecati na povećanje ekonomičnosti poslovanja kompanije su:

- smanje troškova sredstava rada;
- smanjenje utroška predmeta rada;
- smanjenje trošenja radne snage;
- što potpunije trošenje kapaciteta;
- uklanjanje grešaka u proizvodnom procesu;
- uvođenje novih tehnologija.

*Profitabilnost* je cilj i svrha poslovanja svake kompanije. Vlasnici su u pravilu usmjereni na financijske pokazatelje profitabilnosti, koji pokazuju financijsku učinkovitost kompanije, a temelje se na zahtjevu da se sa što manjom količinom angažiranih sredstava ostvari što veća dobit. Pokazatelji profitabilnosti najbolje pokazuju koliko kompanija efikasno radi. Ovi pokazatelji mjere snagu zarade promatrane kompanije, odnosno pokazuju ukupni efekt likvidnosti, upravljanja imovinom i dugom na mogućnost ostvarenja profita.

Profitabilnost se može mjeriti:

- u odnosu na obujam prodaje (bruto i neto profitna marža) i
- u odnosu na ulaganja (profitabilnost imovine i profitabilnost vlastitog kapitala), a izražava se u postotku.

Najčešće korišteni pokazatelji profitabilnosti su:

- bruto profitna marža;
- neto profitna marža;
- temeljna snaga zarade;
- povrat na ukupnu imovinu/investicije (ROA/ROI);
- povrat na vlastiti kapital (ROE).<sup>46</sup>

*Bruto profitna marža* računa se dijeljenjem prihoda od prodaje umanjenih za trošak prodane robe s prihodima od prodaje.<sup>47</sup>

**Bruto profitna marža (Pbpm) = (Prodaja - Troškovi za prodano) / Prodaja (5)**

---

<sup>46</sup> Vidučić, Lj., op.cit., str. 396.

<sup>47</sup> Ibid

Ovaj pokazatelj govori koliko kompaniji ostane na raspolaganju nakon podmirivanja troškova prodanih proizvoda. On odražava kako politiku cijena tako i kontrolu troškova koju kompanija provodi.

*Neto profitna marža* računa se dijeljenjem neto dobitka, umanjenog za eventualne dividende na prioritetne dionice, s prihodima od prodaje.<sup>48</sup>

**Neto profitna marža (Ppm)** = (Neto dobit – Dividende prioritetnih dioničara) / Prodaja (6)

Rast ovog pokazatelja upućuje na efikasnije upravljanje kompanijom i njenom imovinom. Pokazatelj neto profitne marže pokazuje koliko kompaniji ostaje nakon podmirivanja svih troškova.

*Pokazatelj temeljne snage* zarade dobar je pokazatelj za usporednu analizu u slučaju kada postoje razlike u stupnju financijske poluge. Računa se dijeljenjem EBIT-a (dobit prije poreza uvećana za troškove kamata) sa ukupnom imovinom tvrtke.<sup>49</sup>

**Temeljna snaga zarade kompanije (Tsz)** = EBIT / Ukupna imovina (7)

Pokazuje koliko je svaka kuna uložena u imovinu dala EBIT-a.

*Povrat na ukupnu imovinu* (ROA) predstavlja također mjeru snage zarade kompanije, odnosno pokazuje sposobnost kompanije da korištenjem vlastite imovine ostvari dobit. Računa se dijeljenjem neto dobitka, umanjenog za eventualne dividende na prioritetne dionice, s ukupnom imovinom.<sup>50</sup>

**Povrat na ukupnu imovinu (ROA)** = (Neto dobitak – dividende prioritetnih dioničara) / Ukupna imovina (8)

---

<sup>48</sup> Ibid 397.str

<sup>49</sup> ibid 398.str

<sup>50</sup> ibid 398.str

Usporedbom ove stope sa kamatnom stopom može se zaključiti isplati li se tvrtki zaduživati ili ne, jer razlika između ROA i kamatne stope predstavlja financijsku korist od zaduživanja, koja pripada dioničarima.

*Povrat na vlastiti kapital* (ROE) pokazuje koliki profit društvo generira koristeći novac koji su dioničari investirali u njega. Računa se dijeljenjem neto dobitka umanjenog za dividende prioritetnih dioničara s vlastitim kapitalom.<sup>51</sup>

**Povrat na vlastiti kapital** (ROE) = (Neto dobitak – dividende prioritetnih dioničara) / Dionički kapital (9)

Dakle može se utvrditi da pristup dionika omogućava da se kompleksnije ocjeni efektivnost kompanije, jer uzima u obzir faktore okruženja kompanije kao i interne faktore. Ovdje je bitno naglasiti da kompanija koja ne zadovoljava ciljeve ključnih interesnih skupina ne može uspješno ostvariti ni svoje ciljeve.

### 3.2.2 Suvremeni pristupi efikasnosti i efektivnosti kompanije

Nova dinamična okruženja značila su i mnoge promjene u pogledu efikasnosti i efektivnosti poduzeća, odnosno suvremeni pristupi naglašavaju mnoge druge nove parametre koji se trebaju uzeti u obzir u cilju kompleksnijeg izražavanja efikasnosti i efektivnosti poduzeća. Danas poduzeća imaju sve veći broj ciljeva, a shodno tome i veliki broj aktivnosti. Da bi se to ostvarilo potrebno je i korištenje većeg broja resursa. Kompleksnije izražavanje efikasnosti i efektivnosti kompanije kombiniranjem većeg broja pokazatelja uspjeha u jednu cjelinu rezultirali su i novijim pristupima efikasnosti i efektivnosti kompanije, u koje spadaju:<sup>52</sup>

- pristup dionika (eng., stakeholdera)
- pristup konkurentskih vrijednosti.

---

<sup>51</sup> ibid 399.str

<sup>52</sup> Raspoloživo na <http://ponude.biz/ppt/Efikasnost%2520ieftivnost%2520preduzeca%2520.ppt>

*Pristup dionika* efektivnost i efikasnost mjeri na osnovu stupnja zadovoljenja potreba dionika. Dionici procjenjuju uspješnost kompanije uspoređujući ono što dobivaju od kompanije s onim što ulažu u kompaniju. U dionike kompanije spadaju svi oni pojedinci i grupe bez čije podrške ta kompanija ne bi mogla opstati. Tu spadaju: vlasnici, zaposlenici (od menadžera do radnika u proizvodnji), kupci, kreditori, dobavljači, društvo (susjedi, različite sportske, kulturne i druge udruge), lokalna samouprava, vlada. Kod ovog pristupa potrebno je identificirati ključne dionike, utvrditi njihove najvažnije zahtjeve i na koncu zadovoljiti njihove zahtjeve, što je prikazano u tablici 6.

**Tablica 2. Dionici i njihovi zahtjevi**

| DIONICI:    | ZAHTJEVI:                                    |
|-------------|----------------------------------------------|
| Vlasnici    | Financijski rezultat                         |
| Uprava      | Fin. Rezultat, ostvarivanje ključnih ciljeva |
| Zaposlenici | Zadovoljstvo (plaća, uvjeti rada)            |
| Društvo     | Društveno odgovorno ponašanje poduzeća       |
| Vlada       | Poštivanje zakona i propisa                  |
| Dobavljači  | Plaćanje u roku                              |
| Kupci       | Kvaliteta i brzina isporuke proizvoda        |

Izvor: izrada autora

*Pristup konkurentskih vrijednosti* je pristup koji kombinira više kriterija pri procjeni efikasnosti i efektivnosti kompanije.

Pristup definira 3 skupa vrijednosnih dimenzija efikasnosti, a to su:

- fokus kompanije- interni i eksterni
- struktura kompanije- fleksibilnost i kontrola
- sredstva i krajnji ciljevi

Integriranjem *fokusa* i *strukture* (prva dva skupa vrijednosnih dimenzija) proizlaze 4 glavna modela efektivnostikompanije:<sup>53</sup>

- Model ljudskih odnosa
- Model otvorenog sistema

---

<sup>53</sup> Ibid

- Model internog procesa
- Model racionalnog cilja

*U modelu ljudskih odnosa* ističe se značaj fleksibilnosti i internog fokusa. Osnovni cilj kompanije je razvoj ljudskih resursa (uvjeti rada, autonomija i razvoj zaposlenih). U ovom modelu zaposlenici se smatraju važnijim od okruženja.

*U modelu otvorenog sistema* ističe se značaj fleksibilnosti i eksternog fokusa. Rast i pribavljanje resursa ostvaruju se fleksibilnošću, spremnošću da se odgovori na izazove i prijetnje iz okruženja i pozitivnim odnosom okruženja prema kompaniji. Temeljna vrijednost na osnovu koje se procjenjuje uspjeh kompanije je uspostavljanje dobrih odnosa s okruženjem. Ovaj model je sličan tradicionalnom pristupu sistema resursa.

*Model internog procesa* ističe značaj kontrole i internog fokusa, kao osnovnih vrijednosti. Ovaj model odgovara kompaniji koja je dobro pozicionirano u okruženju i koja nastoji zadržati svoju poziciju.

*Model racionalnog cilja* ističe značaj kontrole i eksternog fokusa. Porast proizvodnosti i efikasnosti kompanija nastoji da ostvari kontrolom poslovanja. Ovaj model je sličan tradicionalnom pristupu ostvarenja ciljeva.



## **4. PODUZEĆE ADIDAS HRVATSKA D.O.O.**

### **4.1 Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura**

Adidas kao kompanija općenito i globalno gledajući ima oko 60 tisuća zaposlenih u preko 160 zemalja svijeta. Svake godine proizvede se preko 840 milijuna proizvoda te generira prodaja od oko 19 milijuna eura. Ovakvi brojevi i podaci ukazuju nam da je riječ o vrlo kompleksnoj organizaciji. Adidas AG njemačka je multinacionalna korporacija koja dizajnira i proizvodi sportsku obuću, odjeću i dodatke. Radi se o najvećem proizvođaču sportske opreme u Europi i drugom najvećem u svijetu. Osnovao ju je Adolf Dassler 1949 godine, a njezino glavno sjedište nalazi se u Hreggenaurachu u Njemačkoj. Adidas Hrvatska d.o.o. jedna je od mnogih podružnica Adidasa diljem svijeta. Svaka od njih slijedi isti princip i logiku poslovanja, ali i jednak pristup ka svakom dijelu u organizaciji radilo se o najvišim ili najnižim razinama poduzeća. Kada govorimo o Adidas Hrvatska d.o.o. govorimo o srednje velikom poduzeću čija je glavna djelatnost trgovina na veliko obućom i odjećom. Adidas Hrvatska d.o.o. danas broji 76 zaposlenih zajedno sa maloprodajom.

Poduzeće Adidas Hrvatska d.o.o. jako veliki značaj pridaje ljudskim resursima. Poduzeće aktivno prati organizacijsku kulturu i klimu, redovito izvršava sve obaveze prema zaposlenicima te kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika. Također jako dobro je razgranat i sustav nagrađivanja i napredovanja unutar poduzeća. Osim toga poduzeće i donira sredstva u različita područja kao što su humanitarni projekti, sport, zaštita okoliša i poticanja izvrsnosti.

U 2011. Adidas Hrvatska d.o.o. bio je dobitelj “Srebrne nagrade” za najveće stvaratelje nove vrijednosti u Hrvatskoj te se našao u top 1000 poduzeća.

Održivo i društveno odgovorno poslovanje postalo je važno za poslovanje i postojanje svake tvrtke. Ono se nikako više ne može zaobići ako tvrtke žele pokazati brigu za zajednicu.

Stoga ‘općeprivlačno’ postaje zeleno poslovanje, pa kanadska tvrtka Coporate Knights (CK), koja se bavi medijima, istraživanjima i savjetodavnim uslugama, već 10 godina proglašava svojim indeksom Global 100 stotinu najboljih zelenih tvrtki na svijetu. U 2015. godini njemački Adidas AG bio je čak treća kompanija na listi najboljih 100.

**Osnovni podaci:**

|                      |                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|
| Adresa sjedišta:     | Zagreb, Oreškovićeve 6h                                       |
| Tijelo:              | Trgovački sud u Zagrebu                                       |
| Godina osnivanja:    | 2008                                                          |
| Registracijski broj: | 080669875                                                     |
| Matični broj:        | 2428172                                                       |
| Oib:                 | 61977357628                                                   |
| Djelatnost:          | Trgovina na veliko odjećom i obućom                           |
| Veličina:            | 3 - srednji (prema novom zakonu)                              |
| Vlasništvo:          | Privatno vlasništvo                                           |
| Porijeklo kapitala:  | 100% strani kapital - izvor FINA (strani kapital - izvor DZS) |

**Registrirane djelatnosti Adidas Hrvatska d.o.o :**

- (\*) kupnja i prodaja robe
- (\*) obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- (\*) zastupanje stranih tvrtki
- (\*) promidžba (reklama i propaganda)
- (\*) savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
- (\*) istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja

**4.2 Proizvodi, tržište, tehnologija**

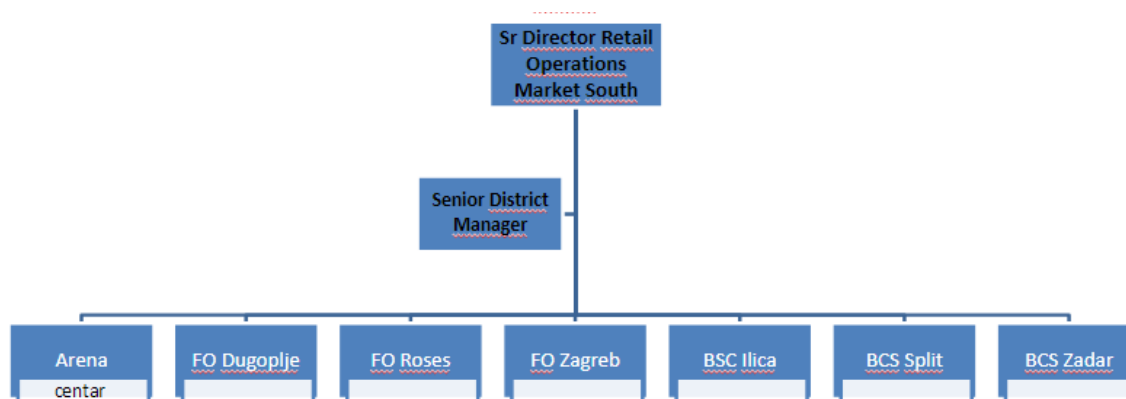
Adidas grupa pod svojim imenom vlasnik je više brendova, ali dva glavna i bitna za ovaj rad su Adidas i Reebok. Ova dva brenda imaju snažan identitet u svijetu sporta te su od samog početka usmjereni na korisnika i sve njegove potrebe. Adidas kao brend strateški je fokusiran na 3 točke a to su: brzina, gradovi i izvori. Brzinom odlučivanja i ključnih poteza žele postati najbrži brend u efikasnom zadovoljavanju potreba korisnika. Nadalje, žele identificirati ključne gradove u kojima bi podizali svijest o brendu, tržišni udio i u njima stvorili Adidas kao trend. Također, cilj im je i postati prvi brend koji poziva sportaše, korisnike i partnere da budu i postanu dio brenda. Kao što smo već rekli, Adidas dizajnira, proizvodi i prodaje sportsku obuću, odjeću i različite dodatke pritom koristeći najnoviju moguću tehnologiju, ali i materijale

prilagodljive različitim vremenskim i sportskim uvjetima koji su testirani na izdržljivost do krajnjih granica. Što se tiče same ponude proizvoda primarna podjela je na obuću, odjeću i dodatke. Međutim, unutra toga mnogo je širine. Odjeća podrazumijeva majice, hlače, gege, jakete, tute i slično. Cjelokupan asortiman odjeće podijeljen je u različite kolekcije, od sporta to visoke mode, od tradicije i retro stila do bezgraničnog suvremenog i inovativnog stila. Kako u odjeći tako i u obući, stvar je vrlo slična. Što se tiče dodataka Adidas dizajnira i proizvodi sandale, šlape, naočale, torbe, kape, čarape.. odnosno sve što na neki način može biti dio ili uključuje dan sportski “nastrojene” osobe. Sportovi za koje Adidas proizvodi robu su: nogomet, košarka, rukomet, tenis, kriket, bejzbol, golf, atletika, trčanje, lacrosse, rugby, skateboarding, plivanje, ali i ostali manje poznati i atraktivni sportovi. Kao što smo već i rekli, sve navedeno podijeljeno je u kolekcije, ali dvije glavnije su možemo reći Adidas “Originals” i Adidas “Performance”. “Originals” kao kolekcija posvećena ranijim trendovima, povijesti, dizajnima i bezvremenskom izgledu koji ostaje uvijek popularan i “Performance” kao kolekcija u potpunosti posvećena sportašu, i takvom okruženju. Na veoma konkurentnom tržištu Adidas kao brend jako dobro preživljava u svim dijelovima svijeta pa tako i u Hrvatskoj. Riječ je o najvećem proizvođaču sportske opreme u Europi i drugom najvećem u svijetu. Da dostigne prvenstvo u svijetu dijeli ga samo brend “Nike” koji još uvijek dominira na takvom nivou. Zadnjih godina Adidas sve više povećava svoj tržišni udio ali i udio u svijesti kupca na svjetskoj razini tako da možemo reći da je pred ovim brendom svijetla i izazovna budućnost.

### 4.3 Organizacijska struktura

Poduzeće Adidas Hrvatska d.o.o. broji 76 zaposlenih od kojih 28 se nalazi u samom poduzeću koje je i temeljni dio ovog rada. Ostalih 48 zaposlenika orijentirani su na maloprodaju odnosno “Retail“ te se nalaze u šoping centrima, shopovima i outletima diljem Hrvatske koje Adidas kao brend zastupa pod svojim imenom. Slijedeći grafikon prikazuje organizacijsku strukturu zaposlenika unutar poduzeća:

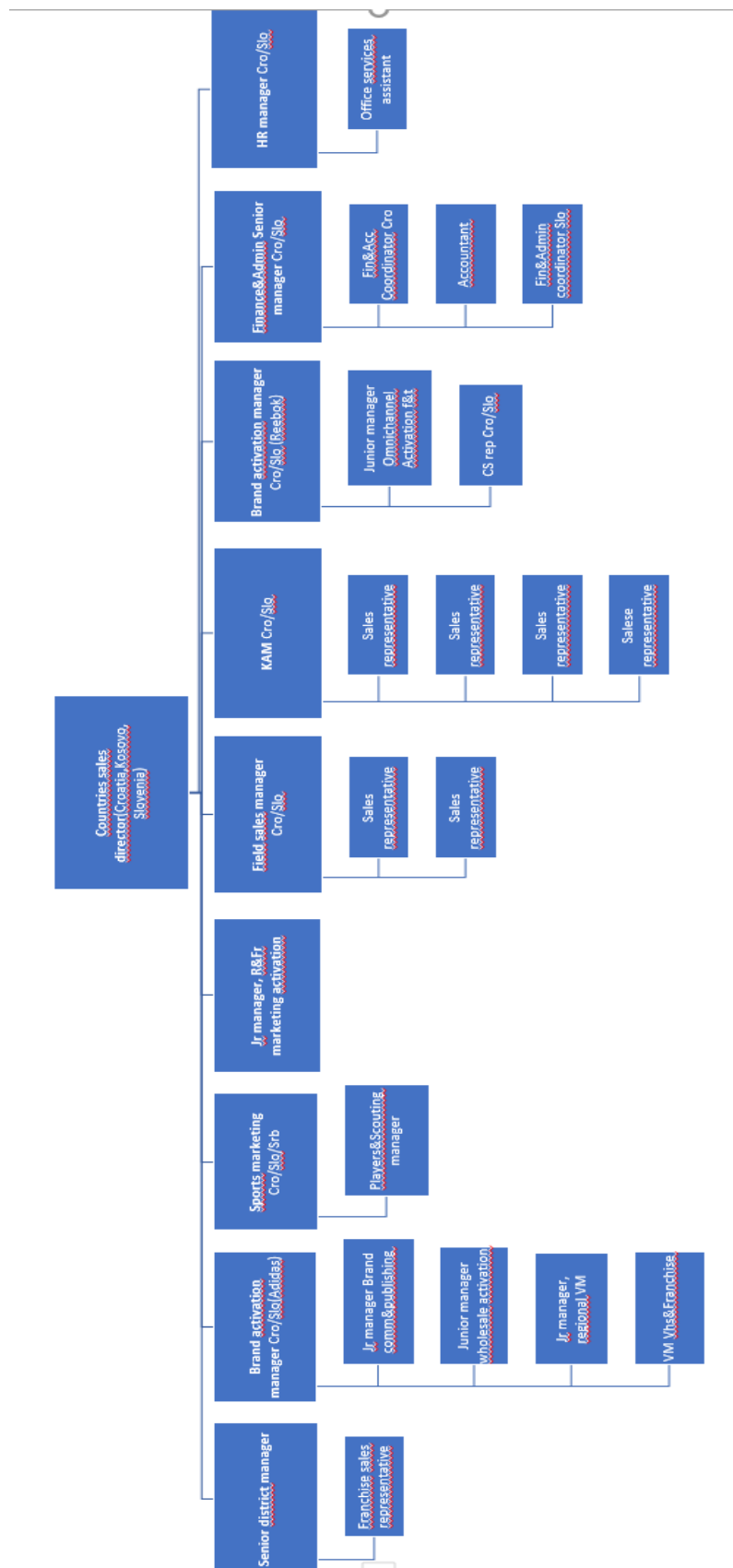
Prikaz maloprodajnih (“retail“) mjesta u Hrvatskoj:



**Slika 3: Shema maloprodajnih mjesta poduzeća „Adidas Hrvatska d.o.o.“**

Izvor: interni poslovnik poduzeća „Adidas Hrvatska d.o.o.“

Slijedeći grafikon prikazuje organizacijsku strukturu zaposlenika unutar poduzeća:



**Slika 4: Shema ljudskih resursa u poduzeću „Adidas Hrvatska d.o.o.”**

Izvor: interni poslovnik poduzeća „Adidas Hrvatska d.o.o.“

## 4.4 Financijski rezultati poslovanja

U tablici ispod prikazani su petogodišnji financijski rezultati poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o.

|                                                       | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        |  |
|-------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| Broj članova uprave                                   | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           |  |
| Broj zaposlenih (prosječan broj na temelju sati rada) | 70          | 78          | 80          | 88          | 76          |  |
| Prosječna neto plaća (u kn)                           | 6.556       | 6.488       | 6.930       | 6.639       | 8.678       |  |
| Ukupni prihodi (u kn)                                 | 129.573.500 | 139.807.500 | 150.555.300 | 182.565.700 | 218.207.100 |  |
| Ukupni rashodi (u kn)                                 | 124.990.200 | 137.139.700 | 147.274.900 | 177.667.500 | 212.800.800 |  |
| EBITDA (u kn)                                         | 7.212.300   | 5.431.000   | 5.529.900   | 6.660.100   | 7.245.600   |  |
| EBIT (u kn)                                           | 5.081.300   | 3.298.200   | 3.274.400   | 4.931.900   | 5.599.500   |  |
| EBT (Bruto dobit) (u kn)                              | 4.583.300   | 2.667.700   | 3.280.500   | 4.898.200   | 5.406.300   |  |
| Porez na dobit (u kn)                                 | 1.037.300   | 693.500     | 880.800     | 1.069.800   | 1.164.200   |  |
| Dobit nakon oporezivanja (Neto dobit) (u kn)          | 3.546.000   | 1.974.200   | 2.399.700   | 3.828.400   | 4.242.000   |  |
| Novostvorena vrijednost (u kn)                        | 14.772.048  | 13.484.883  | 15.206.304  | 18.378.095  | 20.486.382  |  |
| Produktivnost (u kn)                                  | 211.029     | 172.883     | 190.079     | 208.842     | 269.558     |  |
| Neto radni kapital (NWC) (u kn)                       | 20.514.431  | 24.265.227  | 26.453.206  | 29.542.759  | 35.441.802  |  |
| Novac (u kn)                                          | 7.797.500   | 7.487.100   | 8.853.900   | 7.096.900   | 6.297.700   |  |
| Potraživanja od kupaca (kratkotrajna) (u kn)          | 19.819.200  | 23.135.700  | 22.310.500  | 25.274.500  | 26.315.100  |  |
| Obveze prema dobavljačima (kratkoročne) (u kn)        | 2.489.600   | 2.451.700   | 907.400     | 1.566.900   | 1.035.400   |  |
| Izvoz (u kn)                                          | 7.926.400   | 10.606.700  | 11.238.800  | 15.026.300  | 21.547.400  |  |
| Uvoz (u kn)                                           | 61.321.100  | 82.494.700  | 122.044.500 | 153.200.100 | 184.357.400 |  |

**Slika 5: Prikaz poslovanja poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o."**

Izvor: poslovna.hr

Ukupni prihodi poduzeća Adidas Hrvatska imaju tendenciju rasta. Rast prati svih 5 prijašnjih godina. Tako npr. U poslovnoj godini 2015. prihodi iznose 182.565.700 kn, a u 2016. iznose 218.207.100, što predstavlja porast prihoda (2015-2016) od 19,5%.

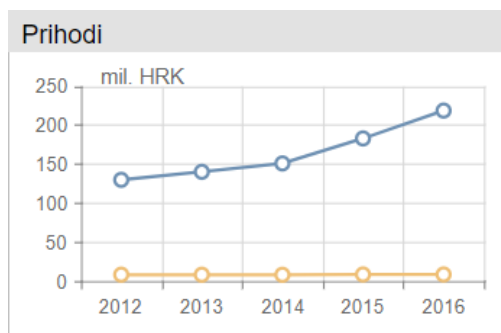
Ukupni rashodi poduzeća također Adidas Hrvatska imaju tendenciju rasta. U poslovnoj godini 2015. iznose 177.667.500 kn, a u 2016. iznose 212.800.800 kn, što predstavlja porast rashoda (2015-2016) od 19,7%.

Bruto dobit u 2015. iznosi 4.898.200 kn, a u 2016. iznosi 5.406.300 kn , što predstavlja povećanje od 10,4%.

Neto dobit u 2015. Iznosi 3.828.400 kn, a u 2016. Iznosi 4.242.000 kn, što ujedno predstavlja povećanje od 10,8%.

Obveze prema dobavljačima u (2015.-2016) su smanjile su se za 33,9 %.

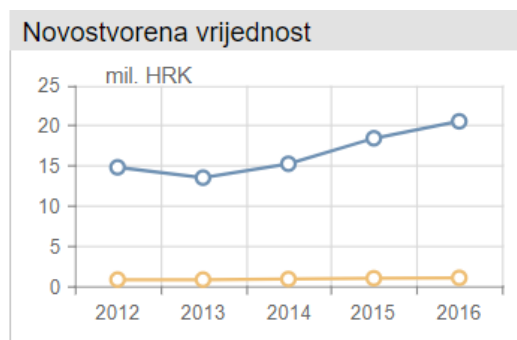
Broj zaposlenih u 2015. godini iznosio je 88, dok je u 2016. iznosio 76. To ukazuje na smanjenje broja zaposlenih od 13,6%.



**Slika 6: Prikaz kretanja prihoda poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o u proteklih 5 godina**

Izvor: Poslovna.hr

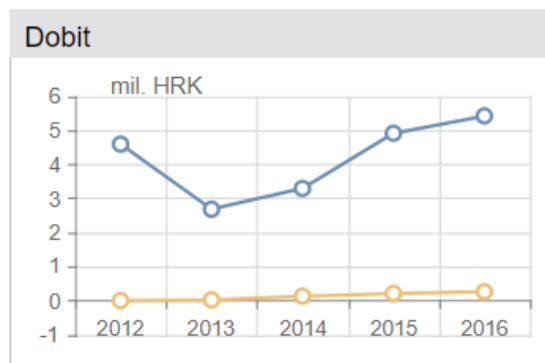
Na slici vidimo kako prihodi poduzeća u proteklih 5 godina imaju tendenciju rasta.



**Slika 7: Prikaz novostvorene vrijednosti poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o u proteklih 5 godina**

Izvor: Poslovna.hr

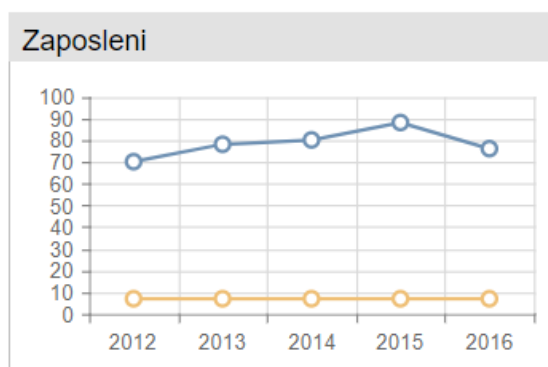
Slika prikazuje kretanja novostvorene vrijednosti poduzeća gdje je najmanja novostvorena vrijednost stvorena u 2013. godini a najveća u 2016.



**Slika 8: Prikaz kretanja ostvarene dobiti poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o u proteklih 5 godina**

Izvor: Poslovna.hr

Na slici vidimo kako je najmanja ostvarena dobit poduzeća postignuta u 2013. godini dok je najveća dobit ostvarena u 2016. godini.



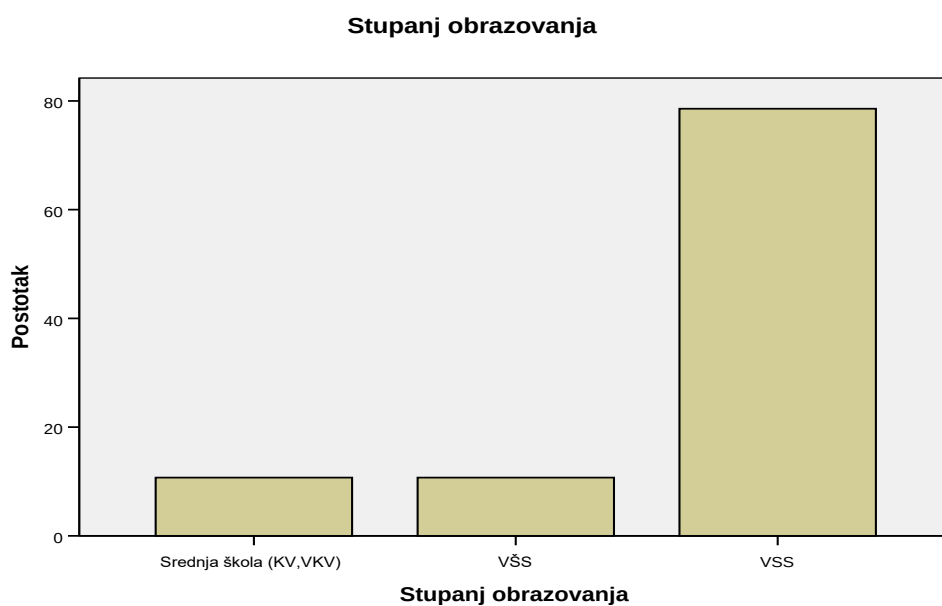
**Slika 9: Prikaz kretanja broja zaposlenika poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o u proteklih 5 godina**

Izvor: Poslovna.hr

Na slici vidimo kako je broj zaposlenih u proteklih 5 godina imao tendenciju rasta sve do 2015. godine. Nakon toga u 2016. godini broj zaposlenih je počeo padati.



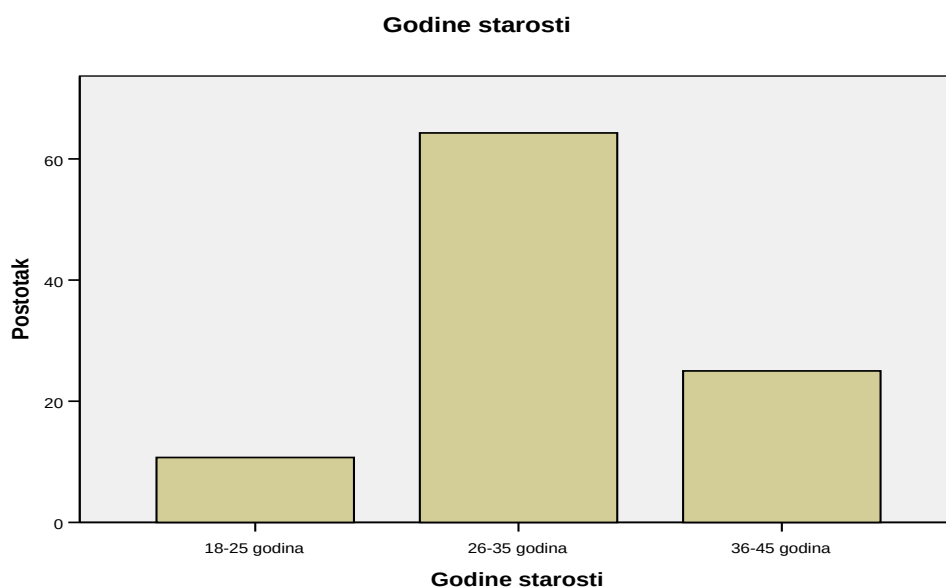
## 4.5 Kadrovi



**Slika 10: Stupanj obrazovanja zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o."**

Izvor: izrada autora

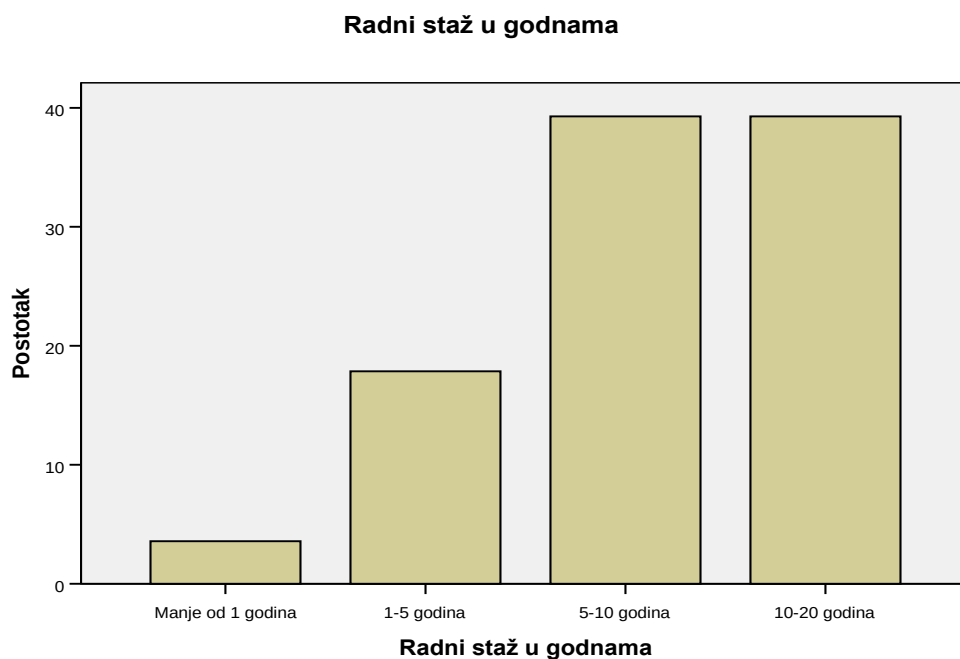
Iz slike se vidi da je većina ispitanih djelatnika u poduzeću visoke stručne spreme odnosno njih 22(78,6%). Ostalih 6 ispitanika podjednako su raspodijeljeni na višu stručnu spremu (3) i srednju stručnu spremu (3).



**Slika 11: Dob zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o."**

Izvor: izrada autora

Najviše djelatnika je u dobi od 26-35 godina, odnosno njih 18 (64,3%). U životnoj dobi od 36-45 godina nalazi se 7 djelatnika (25%), dok se u dobi od 18-25 godina nalazi samo 3 djelatnika (10,7%).



**Slika 12: Radni staž zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o."**

Izvor: izrada autora

Najveći i podjednak broj godina radnog staža imaju ispitanici u rasponu od 5-10 godina i 10-20 godina radnog staža, odnosno njih 11 (39,3%) ima 5-10 godina radnog staža te također njih 11 (39,3%) ima 10-20 godina radnog staža. Ostali djelatnici poduzeća imaju 1-5 godina radnog staža (17,9%), te samo jedan djelatnik ima manje od 1 godine radnog staža.

Prosječna mjesečna neto plaća u posljednje tri godine kretala se između 6 900kn-8 600kn ovisno o ostvarenim poslovnim rezultatima.

## **5.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA ADIDAS HRVATSKA D.O.O.**

### **5.1 Metodologija istraživanja**

Anketno ispitivanje, kao dio empirijskog istraživanja u ovom diplomskom radu je dalo odgovor na pitanja o društveno odgovornom poslovanju, odnosno kako društveno odgovorno poslovanje utječe na uspješnost poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o. Istraživanje je provedeno na uzorku od 28 zaposlenika navedenog poduzeća.

Anketni upitnik je pisan u programu Microsoft Word, te je distribuiran u razdoblju od 20. svibnja 2017. do 30. lipnja 2017. Popunjene anketne upitnike vratilo je svih 28 ispitanika, čime su ispunjeni istraživački zahtjevi.

Anketni upitnik se sastojao od 23 pitanja podijeljenih u 8 grupa. Prva i druga grupa pitanja obuhvaćale su pitanja vezana uz opće podatke o poduzeću i ispitaniku. Treća grupa pitanja, bila je vezana za koncept društveno odgovornog poslovanja odnosno njegova samog poznavanja tog pojma. Četvrta grupa pitanja, bila je vezana za primjenu DOP-a u poslovanju poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o. Peta grupa pitanja odnosila se na pitanja vezana uz ekologiju i brigu za okoliš, dok se šesta grupa pitanja odnosila na brigu o ljudskim resursima. Investiranje u zajednicu bila je sedma grupa pitanja, te pitanja vezana uz poslovne rezultate i uspješnost poduzeća označavala su posljednju odnosno osmu grupu pitanja anketnog upitnika. Sva pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja.

Podaci prikupljeni anketnim upitnicima obrađeni su odabranim statističkim testovima uz upotrebu statističkog programa SPSS ( eng. StatisticalPackage for the SocialSciencies).

## 5.2 Rezultati istraživanja

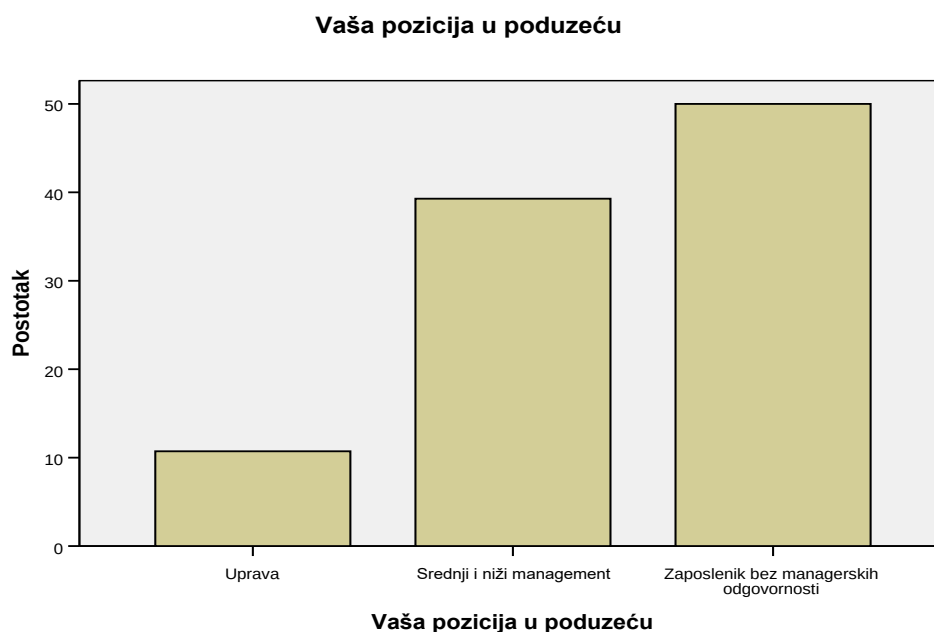
### 1. Vaša pozicija u poduzeću

**Tablica 3: Ispitanici prema poziciji na radnom mjestu**

|                                          | Frekvencija | Postotak |
|------------------------------------------|-------------|----------|
| Uprava                                   | 3           | 10,7     |
| Srednji i niži management                | 11          | 39,3     |
| Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti | 14          | 50,0     |
| Ukupno                                   | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Iz tablice se vidi da je većina ispitanih djelatnika bez menadžerskih odgovornosti, tj. njih 14 ili 50%. Zaposlenika srednjeg i nižeg menadžmenta je 11, tj. 39,3%. Uprava broji 3 člana odnosno 10,7%.



**Slika 13: Pozicija zaposlenika u poduzeću "Adidas Hrvatska d.o.o."**

Izvor: izrada autora

## 2. Stupanj obrazovanja

**Tablica 4: Stupanj obrazovanja u poduzeću "Adidas Hrvatska d.o.o."**

|                           | Frekvencija | Postotak |
|---------------------------|-------------|----------|
| Srednja škola<br>(KV,VKV) | 3           | 10,7     |
| VŠS                       | 3           | 10,7     |
| VSS                       | 22          | 78,6     |
| Ukupno                    | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Iz tablice se vidi da je većina ispitanih djelatnika u poduzeću visoke stručne spreme odnosno njih 22(78,6%). Ostalih 6 ispitanika podjednako su raspodijeljeni, odnosno imaju višu stručnu spremu (3) i srednju stručnu spremu (3).



**Slika 14: Prikaz stupnja obrazovanja u poduzeću "Adidas Hrvatska d.o.o."**

Izvor: izrada autora

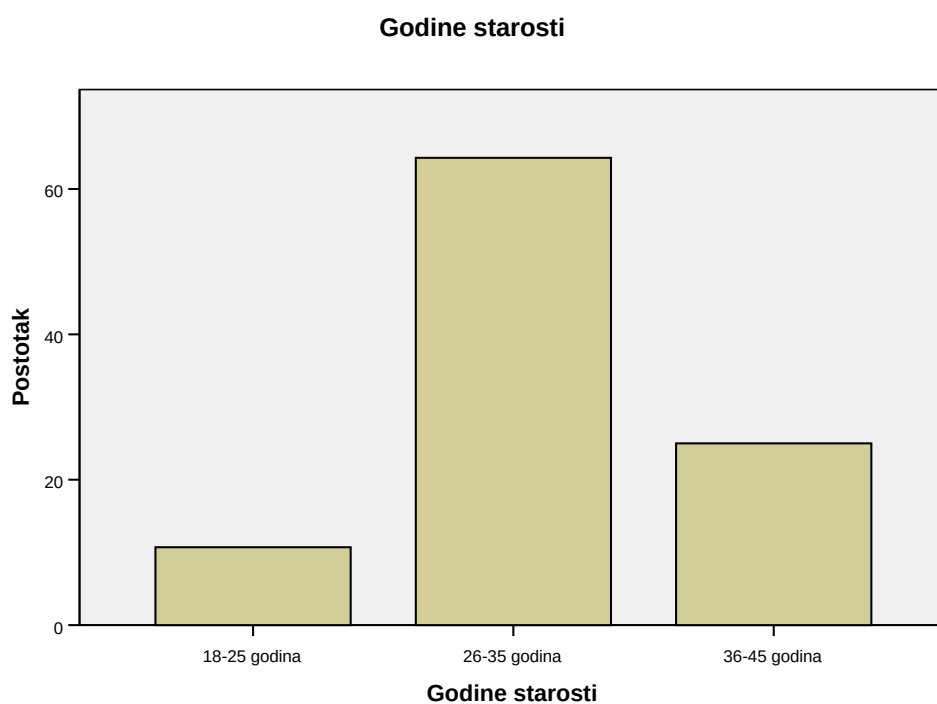
### 3. Godine starosti

**Tablica 5: Dob zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o."**

|              | Frekvencija | Postotak |
|--------------|-------------|----------|
| 18-25 godina | 3           | 10,7     |
| 26-35 godina | 18          | 64,3     |
| 36-45 godina | 7           | 25,0     |
| Ukupno       | 28          | 100,0    |

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika je u dobi od 26-35 godina, odnosno njih 18 (64,3%).



**Slika 15: Prikaz dobi zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o."**

Izvor: izrada autora

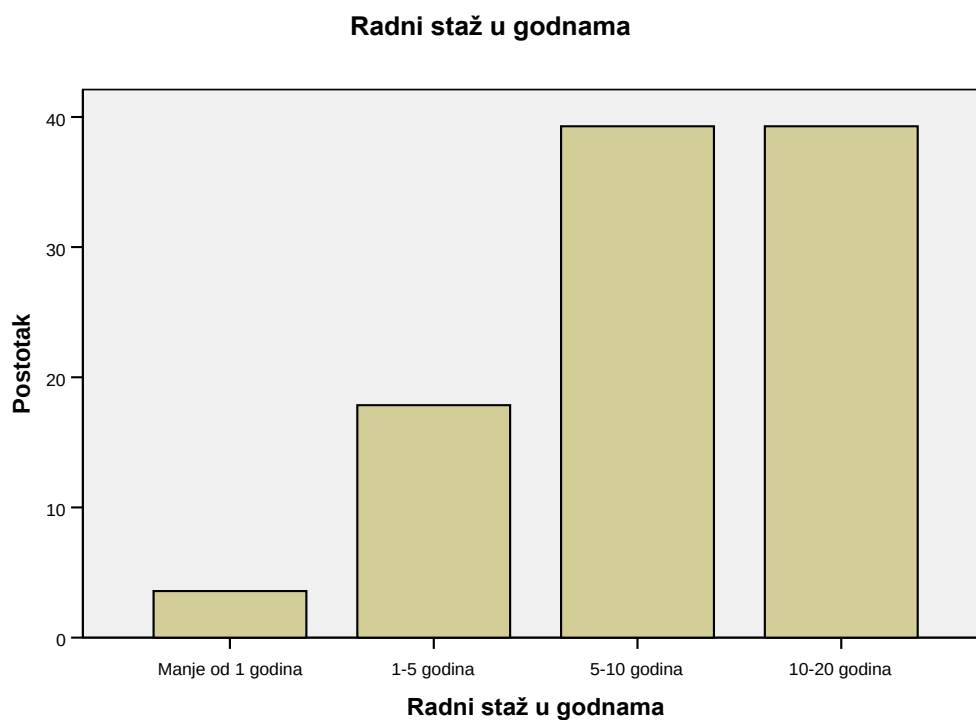
#### 4. Radni staž u godinama

**Tablica 6: Radni staž zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o."**

|                   | Frekvencija | Postotak |
|-------------------|-------------|----------|
| Manje od 1 godina | 1           | 3,6      |
| 1-5 godina        | 5           | 17,9     |
| 5-10 godina       | 11          | 39,3     |
| 10-20 godina      | 11          | 39,3     |
| Ukupno            | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najviše ispitanih djelatnika ima od 5-10 i 10-20 godina radnog staža. Njih 11 ima od 5-10(39,3%) godina radnog staža, te njih također 11 ima od 10-20(39,3%) godina radnog staža.



**Slika 16: Radni staž u godinama poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o."**

Izvor: izrada autora

**Tablica 7: Poznavanje značenja koncepta DOP-a**

|    | Frekvencija | Postotak |
|----|-------------|----------|
| Da | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Svih 28 ispitanika odnosno njih 100% odgovorilo je da su upoznati sa značenjem pojma DOPa.

**Tablica 8: Percepcija primjene DOP-a**

|                                                                                         | Frekvencija | Postotak |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|
| Uspješnost poslovanja poduzeća bitno ovisi od primjeni društveno odgovornih aktivnosti  | 22          | 78,6     |
| Uspješnost poslovanja poduzeća dijelom ovisi o primjeni društveno odgovornih aktivnosti | 6           | 21,4     |
| Ukupno                                                                                  | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najviše ispitanih djelatnika smatra da uspješnost poslovanja bitno ovisi o primjeni društveno odgovornih aktivnosti odnosno njih 22(78,6%).

**Tablica 9: Uspješnost poduzeća u odnosu na konkurente**

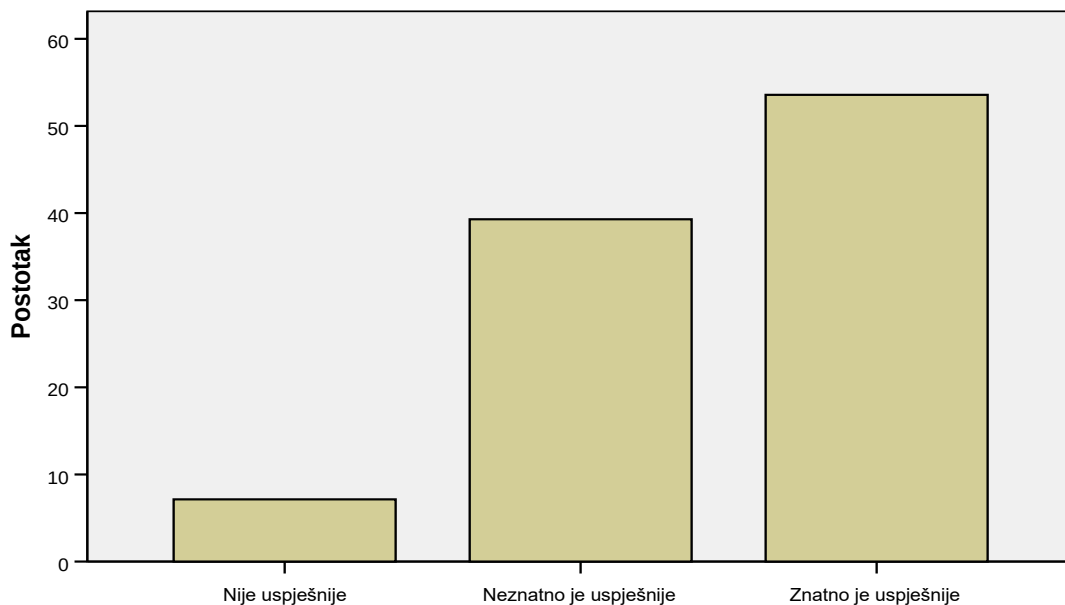
|                        | Frekvencija | Postotak |
|------------------------|-------------|----------|
| Nije uspješnije        | 2           | 7,1      |
| Neznatno je uspješnije | 11          | 39,3     |
| Znatno je uspješnije   | 15          | 53,6     |
| Ukupno                 | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 15(53,6%) smatra da je poduzeće koje primjenjuje koncept DOP-a znatno uspješnije u odnosu na ostale konkurente na tržištu. Njih 11(39,3%) smatra da je neznatno uspješnije, dok njih 2(7,1%) smatra da nije uspješnije u odnosu na konkurente.



**Da li je po Vašem mišljenju poduzeće koje primjenjuje koncept DOP-a uspješnije u odnosu na ostale konkurente na tržištu?**



**Da li je po Vašem mišljenju poduzeće koje primjenjuje koncept DOP-a uspješnije u odnosu na ostale konkurente na tržištu?**

**Slika 18: Prikaz uspješnosti poduzeća u odnosu na konkurente**

Izvor: izrada autora

**Tablica 10: Stav zaposlenika o DOP-u**

**Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim?**

|    | Frekvencija | Postotak |
|----|-------------|----------|
| Da | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Svih 28 ispitanika odnosno njih 100% smatra poduzeće Adidas Hrvatska d.o.o društveno odgovornim.

**Tablica 11: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Etičnost u donošenju odluka i poslovanju)**

**Etičnost u donošenju odluka i poslovanju**

|                          | Frekvencija | Postotak |
|--------------------------|-------------|----------|
| Srednje primjenjuje      | 6           | 21,4     |
| Dobro primjenjuje        | 20          | 71,4     |
| U potpunosti primjenjuje | 2           | 7,1      |
| Ukupno                   | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 20(71,4%) smatra da njihovo poduzeće dobro primjenjuje DOP u području etičnosti u donošenju odluka i poslovanju.



**Slika 19: Prikaz primjene DOP-a u području etičnosti u donošenju odluka i poslovanju**

Izvor: izrada autora

**Tablica 12: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Transparentnost i izvještavanje o DOP-u)**

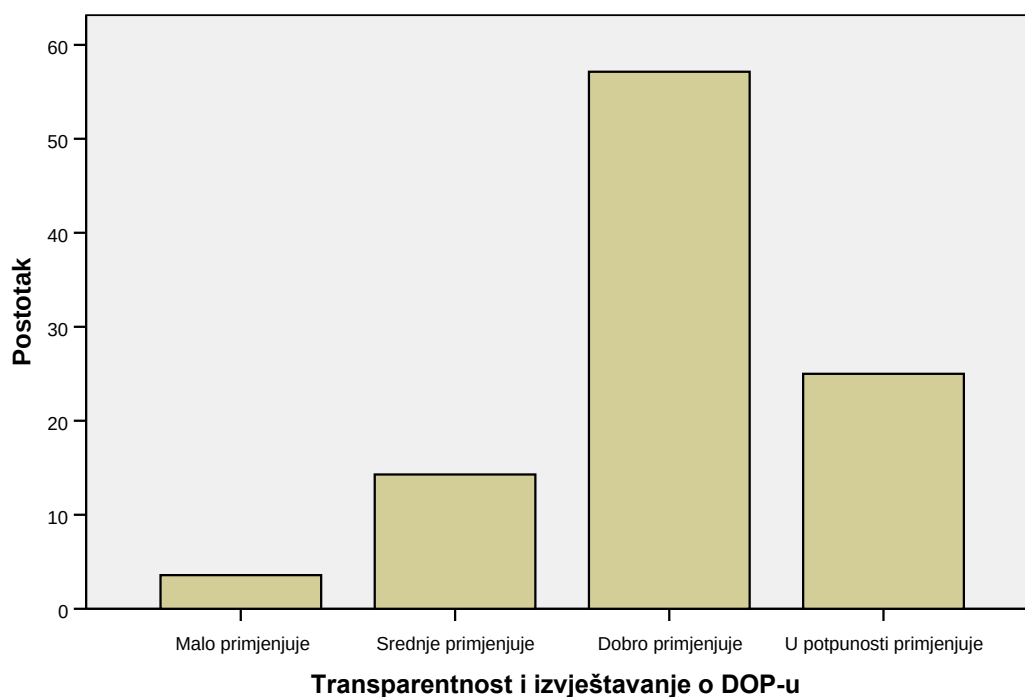
**Transparentnost i izvještavanje o DOP-u**

|                          | Frekvencija | Postotak |
|--------------------------|-------------|----------|
| Malo primjenjuje         | 1           | 3,6      |
| Srednje primjenjuje      | 4           | 14,3     |
| Dobro primjenjuje        | 16          | 57,1     |
| U potpunosti primjenjuje | 7           | 25,0     |
| Ukupno                   | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 16(57,1%) smatra da njihovo poduzeće dobro primjenjuje DOP u području transparentnosti i izvještavanja o DOP-u.

**Transparentnost i izvještavanje o DOP-u**



**Slika 20: Prikaz primjene DOP-a u području transparentnosti i izvještavanja o DOP-u**

Izvor: izrada autora

**Tablica 13: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Uključenost u zajednicu)**

**Uključenost u zajednicu**

|                          | Frekvencija | Postotak     |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Srednje primjenjuje      | 5           | 17,9         |
| Dobro primjenjuje        | 18          | 64,3         |
| U potpunosti primjenjuje | 5           | 17,9         |
| <b>Ukupno</b>            | <b>28</b>   | <b>100,0</b> |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 18(64,3%) smatra da njihovo poduzeće dobro primjenjuje DOP u području uključenosti u zajednicu.



**Slika 21: Prikaz primjene DOP-a u području uključenosti u zajednicu**

Izvor: izrada autora

**Tablica 14: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Partnerstvo i umreženost)**

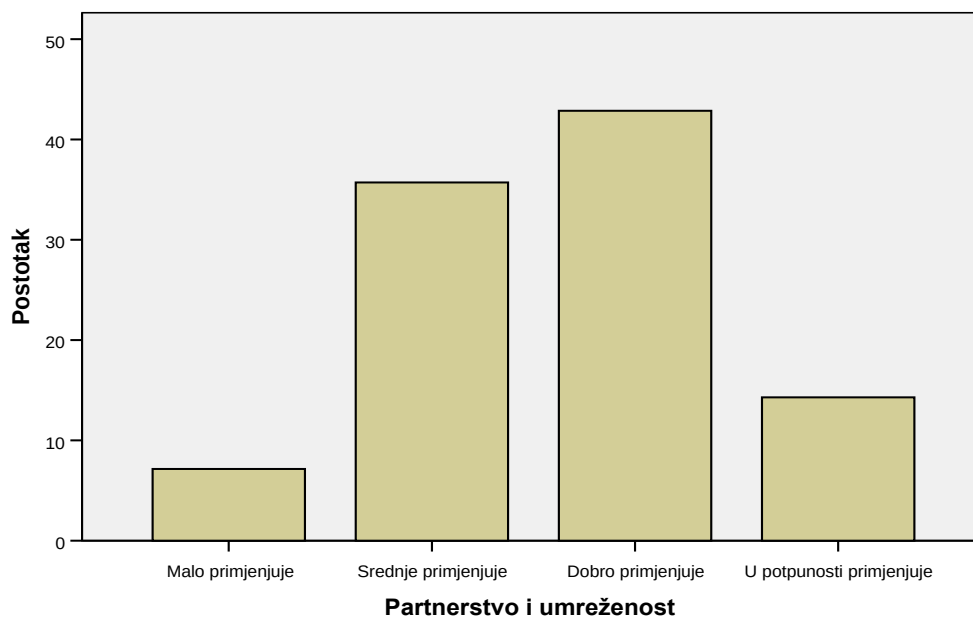
**Partnerstvo i umreženost**

|                          | Frekvencija | Postotak     |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Malo primjenjuje         | 2           | 7,1          |
| Srednje primjenjuje      | 10          | 35,7         |
| Dobro primjenjuje        | 12          | 42,9         |
| U potpunosti primjenjuje | 4           | 14,3         |
| <b>Ukupno</b>            | <b>28</b>   | <b>100,0</b> |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 12(42,9%) smatra da njihovo poduzeće dobro primjenjuje DOP u području partnerstva i umreženosti. Njih 10(35,7%) ipak smatra da poduzeće srednje primjenjuje DOP u području partnerstva i umreženosti.

**Partnerstvo i umreženost**



**Slika 22: Prikaz primjene DOP-a u području partnerstva i umreženosti**

Izvor: izrada autora

**Tablica 15: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Ljudski resursi)**

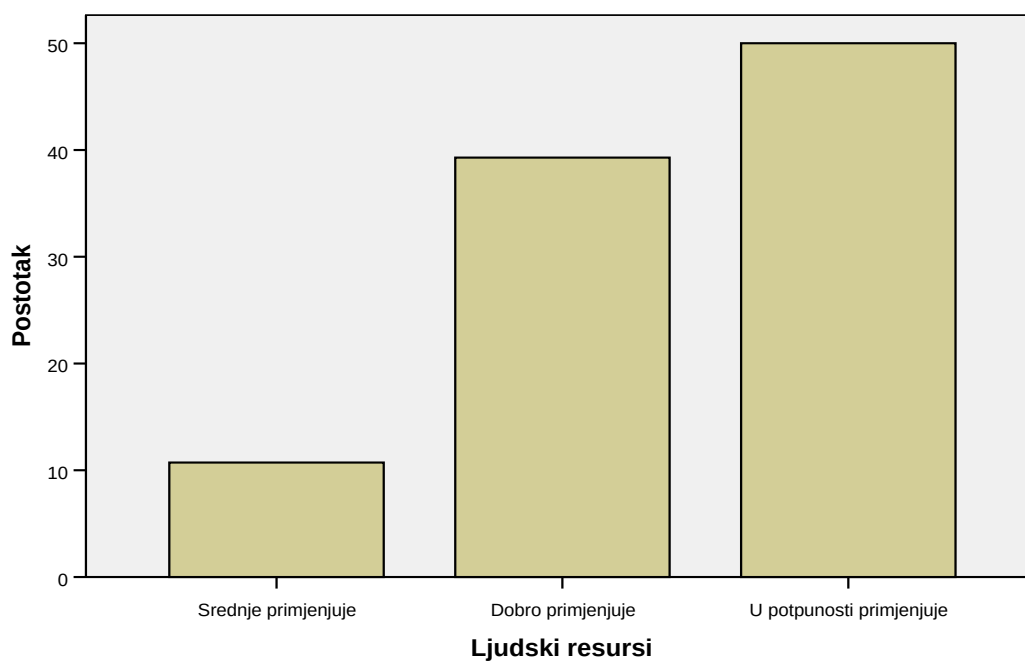
**Ljudski resursi**

|                          | Frekvencija | Postotak |
|--------------------------|-------------|----------|
| Srednje primjenjuje      | 3           | 10,7     |
| Dobro primjenjuje        | 11          | 39,3     |
| U potpunosti primjenjuje | 14          | 50,0     |
| Ukupno                   | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 14(50%) smatra da njihovo poduzeće u potpunosti primjenjuje DOP u području ljudskih resursa.

**Ljudski resursi**



**Slika 23: Prikaz primjene DOP-a u području ljudskih resursa**

Izvor: izrada autora

**Tablica 16: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Svijest o okolišu)**

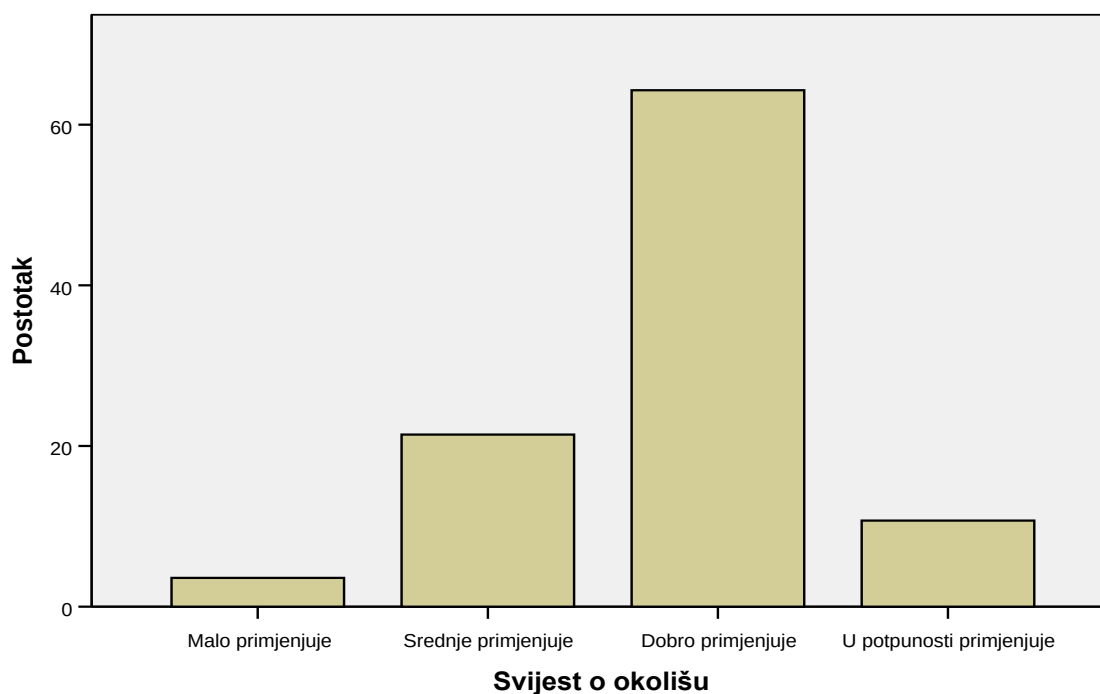
**Svijest o okolišu**

|                          | Frekvencija | Postotak |
|--------------------------|-------------|----------|
| Malo primjenjuje         | 1           | 3,6      |
| Srednje primjenjuje      | 6           | 21,4     |
| Dobro primjenjuje        | 18          | 64,3     |
| U potpunosti primjenjuje | 3           | 10,7     |
| Ukupno                   | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 18(64,3%) smatra da njihovo poduzeće dobro primjenjuje DOP u području svijesti o okolišu.

**Svijest o okolišu**



**Slika 24: Prikaz primjene DOP-a u području svijesti o okolišu**

Izvor: izrada autora

**Tablica 17: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Prilagođavanje promjenama)**

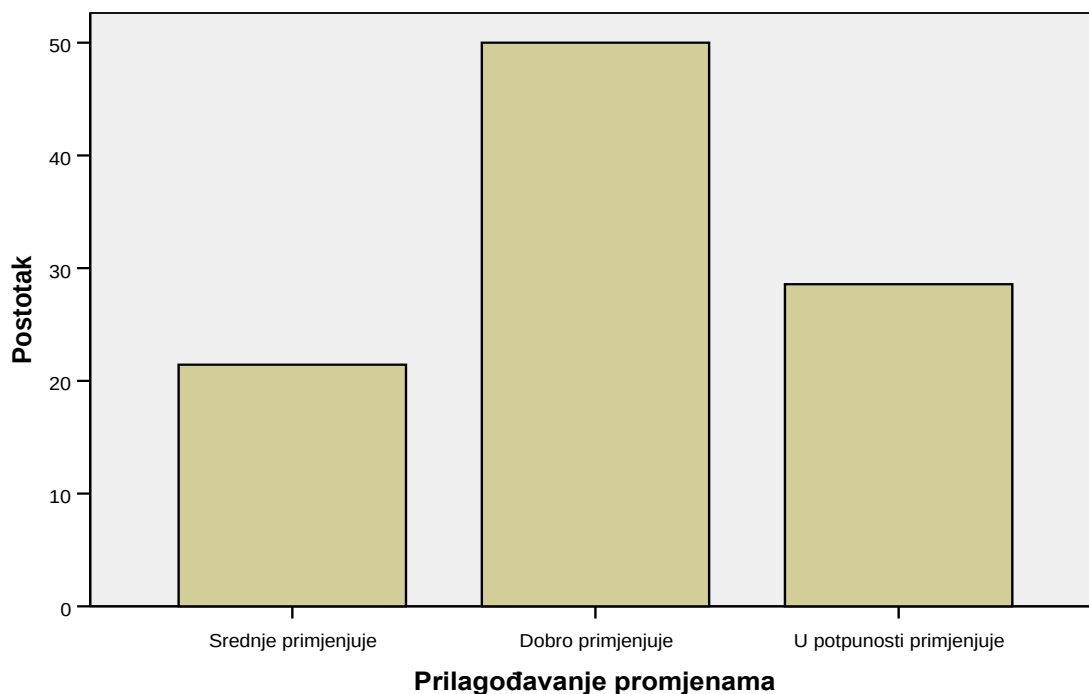
**Prilagođavanje promjenama**

|                          | Frekvencija | Postotak |
|--------------------------|-------------|----------|
| Srednje primjenjuje      | 6           | 21,4     |
| Dobro primjenjuje        | 14          | 50,0     |
| U potpunosti primjenjuje | 8           | 28,6     |
| Ukupno                   | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 14(50%) smatra da njihovo poduzeće dobro primjenjuje DOP u području prilagođavanja promjenama.

**Prilagođavanje promjenama**



**Slika 25: Prikaz primjene DOP-a u području prilagođavanja promjenama**

Izvor: izrada autora



**Tablica 18: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o.**

|                       | Etičnost u donošenju odluka i poslovanju | Transparentnost i izvještavanje o DOP-u | Uključenost u zajednicu | Partnerstvo i umreženost | <b>Ljudski resursi</b> | Svijest o okolišu | Prilagođavanje promjenama |
|-----------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|---------------------------|
| Aritmetička sredina   | 3,86                                     | 4,04                                    | 4,00                    | 3,64                     | <b>4,39</b>            | 3,82              | 4,07                      |
| Medijan               | 4,00                                     | 4,00                                    | 4,00                    | 4,00                     | <b>4,50</b>            | 4,00              | 4,00                      |
| Mod                   | 4                                        | 4                                       | 4                       | 4                        | 5                      | 4                 | 4                         |
| Standardna devijacija | 0,525                                    | 0,744                                   | 0,609                   | 0,826                    | 0,685                  | 0,670             | 0,716                     |
| Minimum               | 3                                        | 2                                       | 3                       | 2                        | 3                      | 2                 | 3                         |
| Maksimum              | 5                                        | 5                                       | 5                       | 5                        | 5                      | 5                 | 5                         |

Izvor: izrada autora

Prema ocjeni ispitanih djelatnika, poduzeće primjenjuje DOP najviše u području ljudskih resursa gdje prosječna ocjena iznosi 4,39 s medijanom 4,50 (što znači da polovica ispitanika smatra da poduzeće u potpunosti primjenjuje DOP u području ljudskih resursa.)

### **Svijest o okolišu**

**Tablica 19: Postojanost pravilnika o održivosti razvoja i zaštiti okoliša**

|        | Frekvencija | Postotak |
|--------|-------------|----------|
| Da     | 23          | 82,1     |
| Ne     | 5           | 17,9     |
| Ukupno | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika odnosno njih 23(82,1%) odgovorilo je da postoje pravilnici o održivosti razvoja i zaštiti okoliša u njihovom poduzeću, dok je njih 5(17,9%) odgovorilo da ne postoje.

**Tablica 20: Izdvajanje financijskih sredstava za upravljanje okolišem**

|         | Frekvencija | Postotak |
|---------|-------------|----------|
| Rijetko | 3           | 10,7     |
| Ponekad | 16          | 57,1     |
| Cesto   | 9           | 32,1     |
| Ukupno  | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika odnosno njih 16(57,1%) odgovorilo je da poduzeće ponekad izdvaja financijska sredstva za upravljanje okolišem.

**Tablica 21: Razmatranje utjecaja donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse**

|         | Frekvencija | Postotak |
|---------|-------------|----------|
| Rijetko | 4           | 14,3     |
| Ponekad | 15          | 53,6     |
| Cesto   | 8           | 28,6     |
| Uvijek  | 1           | 3,6      |
| Ukupno  | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najviše ispitanih djelatnika odnosno njih 15(53,6%) odgovorilo je da poduzeće ponekad razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse.

**Tablica 22: Pozornost poduzeća u okviru zaštite okoliša**

|                                                      | Frekvencija | Postotak |
|------------------------------------------------------|-------------|----------|
| Očuvanje prirodnih vrijednosti                       | 3           | 10,7     |
| Upotrebi obnovljivih izvora energije                 | 4           | 14,3     |
| Racionalno korištenje energije                       | 3           | 10,7     |
| Štednji resursa                                      | 11          | 39,3     |
| Unapređenje učinkovitosti procesa za zaštitu okoliša | 7           | 25,0     |
| Ukupno                                               | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najviše ispitanih djelatnika odnosno njih 11(39,3%) odgovorilo je da poduzeće najveću pozornost u okviru zaštite okoliša pridaje štednji resursa. Njih 7(25%) odgovorilo je da najveću pozornost poduzeće pak pridaje unapređenju učinkovitosti procesa za zaštitu okoliša.

### **Ljudski resursi**

**Tablica 23: Redovitost izvršavanja obveza prema zaposlenicima**

|                    | Frekvencija | Postotak |
|--------------------|-------------|----------|
| Dobro brine        | 4           | 14,3     |
| U potpunosti brine | 24          | 85,7     |
| Ukupno             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika odnosno njih 24(85,7%) odgovorilo je da poduzeće u potpunosti brine o izvršavanju obveza prema zaposlenicima.

**Tablica 24: Nagrađivanje zaposlenika za dodatni trud**

|                    | Frekvencija | Postotak |
|--------------------|-------------|----------|
| Srednje brine      | 5           | 17,9     |
| Dobro brine        | 12          | 42,9     |
| U potpunosti brine | 11          | 39,3     |
| Ukupno             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika odnosno njih 12(42,9%) odgovorilo je da poduzeće dobro brine o nagrađivanju zaposlenika za njihov dodatni trud.

**Tablica 25: Praćenje organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenih**

|                    | Frekvencija | Postotak |
|--------------------|-------------|----------|
| Srednje brine      | 5           | 17,9     |
| Dobro brine        | 12          | 42,9     |
| U potpunosti brine | 11          | 39,3     |
| Ukupno             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika odnosno njih 12(42,9%) odgovorilo je da poduzeće dobro brine o zadovoljstvu zaposlenih i organizacijskoj klimi unutar poduzeća.

**Tablica 26: Ulaganje u obrazovanje i razvoj novih vještina zaposlenika**

|                    | Frekvencija | Postotak |
|--------------------|-------------|----------|
| Malo brine         | 1           | 3,6      |
| Srednje brine      | 5           | 17,9     |
| Dobro brine        | 13          | 46,4     |
| U potpunosti brine | 9           | 32,1     |
| Ukupno             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanih djelatnika odnosno njih 13(46,4%) odgovorilo je da poduzeće dobro brine o ulaganju u obrazovanje i razvoj novih vještina zaposlenika.

**Tablica 27: Ulaganje u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika**

|                    | Frekvencija | Postotak |
|--------------------|-------------|----------|
| Dobro brine        | 12          | 42,9     |
| U potpunosti brine | 16          | 57,1     |
| Ukupno             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

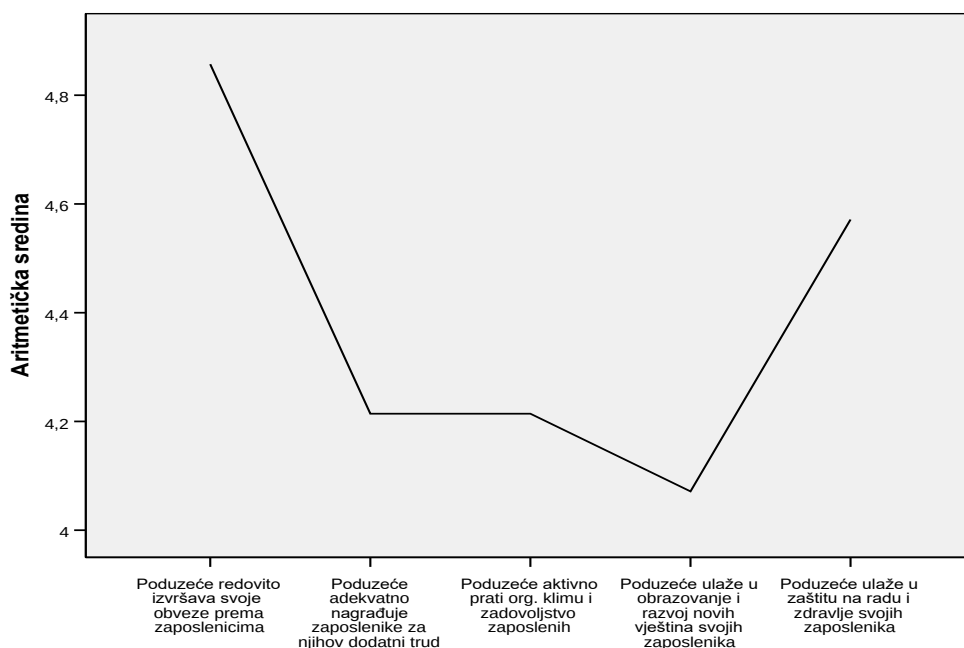
Najveći broj ispitanih djelatnika odnosno njih 16(57,1%) odgovorilo je da poduzeće u potpunosti brine o ulaganju u zaštitu na radu i zdravlju zaposlenika.

**Tablica 28: Briga o ljudskim resursima**

|                       | Poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima | Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike za njihov dodatni trud | Poduzeće aktivno prati org. klimu i zadovoljstvo zaposlenih | Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika | Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Aritmetička sredina   | <b>4,86</b>                                                 | 4,21                                                            | 4,21                                                        | 4,07                                                                    | <b>4,57</b>                                                    |
| Medijan               | <b>5,00</b>                                                 | 4,00                                                            | 4,00                                                        | 4,00                                                                    | <b>5,00</b>                                                    |
| Standardna devijacija | 0,356                                                       | 0,738                                                           | 0,738                                                       | 0,813                                                                   | 0,504                                                          |
| Minimum               | 4                                                           | 3                                                               | 3                                                           | 2                                                                       | 4                                                              |
| Maksimum              | 5                                                           | 5                                                               | 5                                                           | 5                                                                       | 5                                                              |

Izvor: izrada autora

Prema ocjeni ispitanih djelatnika, poduzeće najviše brine o ljudskim resursima kod izvršavanja obveza prema zaposlenicima gdje prosječna ocjena iznosi 4,86 s medijanom 5 (što znači da polovica ispitanika smatra da poduzeće u potpunosti brine izvršavanju obveza prema zaposlenicima. Također polovica ispitanika smatra da poduzeće brine o ulaganju u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika u potpunosti (medijan iznosi 5, aritmetička sredina 4,57).



**Slika 26: Prikaz brige o ljudskim resursima**

Izvor: izrada autora

## Ulaganje u zajednicu

**Tablica 29: Razmatranje utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu**

|         | Frekvencija | Postotak |
|---------|-------------|----------|
| Rijetko | 3           | 10,7     |
| Ponekad | 13          | 46,4     |
| Cesto   | 11          | 39,3     |
| Uvijek  | 1           | 3,6      |
| Ukupno  | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanih djelatnika odnosno njih 13(46,4%) odgovorilo je da poduzeće ponekad razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu. Njih 11(39,3%) je pak odgovorilo da poduzeće često razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu.

**Tablica 30: Učestalost različitih vrsta doniranja poduzeća**

|         | Frekvencija | Postotak |
|---------|-------------|----------|
| Rijetko | 2           | 7,1      |
| Ponekad | 8           | 28,6     |
| Cesto   | 14          | 50,0     |
| Uvijek  | 4           | 14,3     |
| Ukupno  | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika odnosno njih 14(50%) odgovorilo je da poduzeće Adidas Hrvatska d.o.o. često izdvaja sredstva za potrebe različitih vrsta doniranja.

### **Koja su prioritetna područja donacija poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o.?**

**Tablica 31: Poticanje izvrsnosti**

|                                    | Frekvencija | Postotak |
|------------------------------------|-------------|----------|
| Nije prioritetno područje donacija | 15          | 53,6     |
| Prioritetno područje donacija      | 13          | 46,4     |
| Ukupno                             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika odnosno njih 15(53,6%) odgovorilo je da poticanje izvrsnosti nije prioritetno područje donacija poduzeća. Njih 13(46,4%) je pak odgovorilo da poticanje izvrsnosti jest prioritetno područje donacija njihova poduzeća.

**Tablica 32: Humanitarni projekti i udruge**

|                                    | Frekvencija | Postotak |
|------------------------------------|-------------|----------|
| Nije prioritetno područje donacija | 10          | 35,7     |
| Prioritetno područje donacija      | 18          | 64,3     |
| Ukupno                             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika odnosno njih 18(64,3%) odgovorilo je da su humanitarni projekti i udruge prioritetno područje njihovih donacija.

**Tablica 33: Kultura i zaštita spomeničke baštine**

|                                    | Frekvencija | Postotak |
|------------------------------------|-------------|----------|
| Nije prioritetno područje donacija | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Svih 28 ispitanika odnosno njih 100% odgovorilo je da kultura i zaštita spomeničke baštine nisu prioritetno područje donacija njihova poduzeća.

**Tablica 34: Zdravstvo**

|                                    | Frekvencija | Postotak |
|------------------------------------|-------------|----------|
| Nije prioritetno područje donacija | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Svih 28 ispitanika odnosno njih 100% odgovorilo je da zdravstvo nije prioritetno područje donacija njihova poduzeća.

**Tablica 35: Sport**

|                               | Frekvencija | Postotak |
|-------------------------------|-------------|----------|
| Prioritetno područje donacija | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Svih 28 ispitanika odnosno njih 100% odgovorilo je kako je sport prioritetno područje donacija njihova poduzeća.

**Tablica 36: Zaštita okoliša**

|                                    | Frekvencija | Postotak |
|------------------------------------|-------------|----------|
| Nije prioritetno područje donacija | 15          | 53,6     |
| Prioritetno područje donacija      | 13          | 46,4     |
| Ukupno                             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Od 28 ispitanih djelatnika, njih 15(53,6%) odgovorilo je kako zaštita okoliša nije prioritetno područje donacija njihova poduzeća. Njih pak 13(46,4%) odgovorilo je kako zaštita okoliša jest prioritetno područje donacija njihova poduzeća.



## POSLOVNI REZULTATI- USPJEŠNOST PODUZEĆA

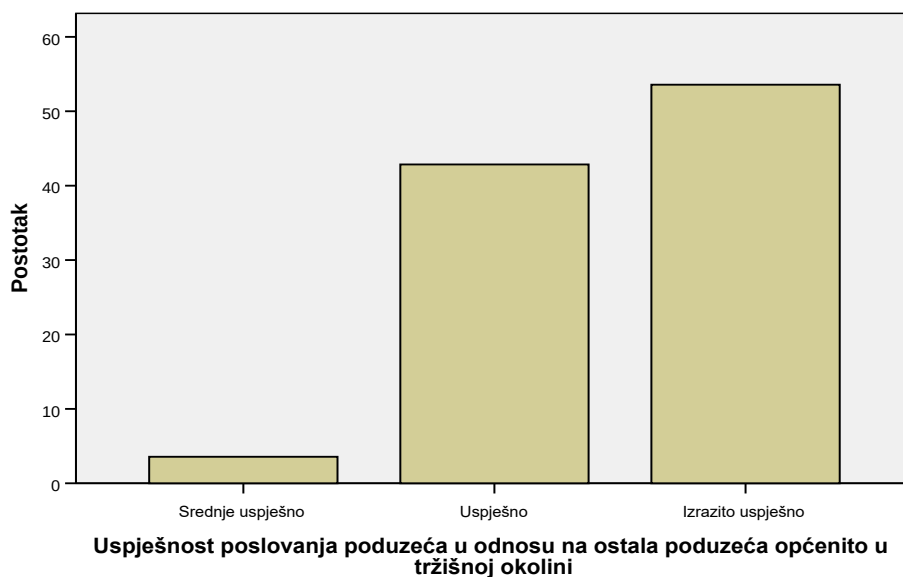
**Tablica 37: Uspješnost poslovanja poduzeća u odnosu na ostala poduzeća općenito u tržišnoj okolini**

|                   | Frekvencija | Postotak |
|-------------------|-------------|----------|
| Srednje uspješno  | 1           | 3,6      |
| Uspješno          | 12          | 42,9     |
| Izrazito uspješno | 15          | 53,6     |
| Ukupno            | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanih djelatnika odnosno njih 15(53,6%) odgovorilo je da je njihovo poduzeće izrazito uspješno u odnosu na ostala poduzeća općenito u tržišnoj okolini.

**Uspješnost poslovanja poduzeća u odnosu na ostala poduzeća općenito u tržišnoj okolini**



**Slika 27: Prikaz uspješnosti poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o. u odnosu na ostala poduzeća općenito u tržišnoj okolini**

Izvor: izrada autora

## **Stav zaposlenika te ocjena poslovnih dostignuća u odnosu na najvažnije konkurente**

**Tablica 38: Profitabilnost**

|                    | Frekvencija | Postotak |
|--------------------|-------------|----------|
| Ni bolji ni lošiji | 5           | 17,9     |
| Bolji              | 21          | 75,0     |
| Znatno bolji       | 2           | 7,1      |
| Ukupno             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanih djelatnika odnosno njih 21(75%) odgovorilo je da je njihovo poduzeće bolje u odnosu na najvažnije konkurente na razini profitabilnosti.

**Tablica 39: Prihodi od prodaje**

|              | Frekvencija | Postotak |
|--------------|-------------|----------|
| Bolji        | 13          | 46,4     |
| Znatno bolji | 15          | 53,6     |
| Ukupno       | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika odnosno njih 15(53,6%) odgovorilo je da je njihovo poduzeće znatno bolje u odnosu na najvažnije konkurente po pitanju prihoda od prodaje.

**Tablica 40: Porast prodaje**

|                    | Frekvencija | Postotak |
|--------------------|-------------|----------|
| Ni bolji ni lošiji | 13          | 46,4     |
| Bolji              | 13          | 46,4     |
| Znatno bolji       | 2           | 7,1      |
| Ukupno             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Podjednak broj ispitanika odnosno njih 13(46,4%) te još 13(46,4%) smatraju da je njihovo poduzeće ni bolje ni lošije po pitanju porasta prodaje, odnosno bolje po pitanju porasta prodaje u odnosu na najvažnije konkurente u tržišnoj okolini.

**Tablica 41: Tržišni udio**

|              | Frekvencija | Postotak |
|--------------|-------------|----------|
| Bolji        | 21          | 75,0     |
| Znatno bolji | 7           | 25,0     |
| Ukupno       | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika odnosno njih 21(75%) odgovorilo je da je njihovo poduzeće bolje u odnosu na najvažnije konkurente po pitanju tržišnog udjela.

**Tablica 42: Porast tržišnog udjela**

|              | Frekvencija | Postotak |
|--------------|-------------|----------|
| Bolji        | 17          | 60,7     |
| Znatno bolji | 11          | 39,3     |
| Ukupno       | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

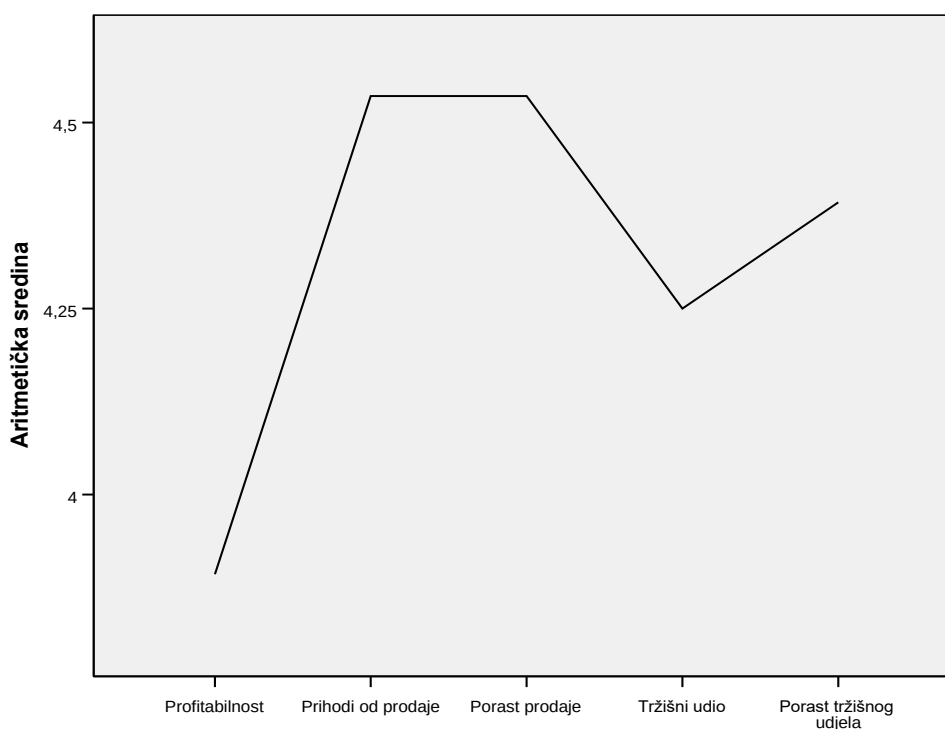
Najveći broj ispitanika odnosno njih 17(60,7%) odgovorilo je da je njihovo poduzeće bolje u odnosu na najvažnije konkurente po pitanju porasta tržišnog udjela.

**Tablica 43: Poslovna dostignuća u odnosu na najvažnije konkurente**

|                       | Profitabilnost | Prihodi od prodaje | Porast prodaje | Tržišni udio | Porast tržišnog udjela |
|-----------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------|------------------------|
| Aritmetička sredina   | 3,89           | <b>4,54</b>        | <b>3,61</b>    | 4,25         | 4,39                   |
| Medijan               | 4,00           | <b>5,00</b>        | <b>4,00</b>    | 4,00         | 4,00                   |
| Mod                   | 4              | 5                  | 3 i 4          | 4            | 4                      |
| Standardna devijacija | 0,497          | 0,508              | 0,629          | 0,441        | 0,497                  |
| Minimum               | 3              | 4                  | 3              | 4            | 4                      |
| Maksimum              | 5              | 5                  | 5              | 5            | 5                      |

Izvor: izrada autora

Prema ocjeni ispitanih djelatnika, najveća poslovna dostignuća poduzeća u odnosu na najvažnije konkurente su prihodi od prodaje gdje prosječna ocjena iznosi 4,54 s medijanom 5 (što znači da polovica ispitanika smatra da je poduzeće najkonkurentnije po pitanju prihoda od prodaje).

**Slika 28: Prikaz poslovnih dostignuća poduzeća u odnosu na najvažnije konkurente**

Izvor: izrada autora

## **Ocjena uspjeha poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o. u odnosu na tržišne konkurente**

**Tablica 44: Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima**

|              | Frekvencija | Postotak |
|--------------|-------------|----------|
| Bolji        | 15          | 53,6     |
| Znatno bolji | 13          | 46,4     |
| Ukupno       | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanih, odnosno njih 15(53,6%) odgovorili su da je njihovo poduzeće bolje u odnosu na tržišne konkurente po pitanju općenite prednosti nad konkurentima.

**Tablica 45: Održivost stečene prednosti**

|              | Frekvencija | Postotak |
|--------------|-------------|----------|
| Bolji        | 22          | 78,6     |
| Znatno bolji | 6           | 21,4     |
| Ukupno       | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanih, odnosno njih 22(78,6%) odgovorili su da je njihovo poduzeće bolje u odnosu na tržišne konkurente po pitanju održivosti stečene prednosti.

**Tablica 46: Kvaliteta i imidž proizvoda**

|              | Frekvencija | Postotak |
|--------------|-------------|----------|
| Bolji        | 7           | 25,0     |
| Znatno bolji | 21          | 75,0     |
| Ukupno       | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanih, odnosno njih 21(75%) odgovorili su da je njihovo poduzeće znatno bolje u odnosu na tržišne konkurente po pitanju kvalitete i imidža proizvoda.

**Tablica 47: Cijena proizvoda**

|              | Frekvencija | Postotak |
|--------------|-------------|----------|
| Bolji        | 19          | 67,9     |
| Znatno bolji | 9           | 32,1     |
| Ukupno       | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, odnosno njih 19(67,9%) odgovorili su da je njihovo poduzeće bolje u odnosu na tržišne konkurente po pitanju cijene proizvoda.

**Tablica 48: Trošak isporuke usluga**

|                    | Frekvencija | Postotak |
|--------------------|-------------|----------|
| Ni bolji ni lošiji | 4           | 14,3     |
| Bolji              | 23          | 82,1     |
| Znatno bolji       | 1           | 3,6      |
| Ukupno             | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, odnosno njih 23(82,1%) odgovorili su da je njihovo poduzeće bolje u odnosu na tržišne konkurente po pitanju troška isporuke usluga.

**Tablica 49: Zadovoljstvo kupaca**

|              | Frekvencija | Postotak |
|--------------|-------------|----------|
| Bolji        | 11          | 39,3     |
| Znatno bolji | 17          | 60,7     |
| Ukupno       | 28          | 100,0    |

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika, odnosno njih 17(60,7%) odgovorili su da je njihovo poduzeće znatno bolje u odnosu na tržišne konkurente po pitanju zadovoljstva kupaca.

**Tablica 50: Uspješnost poduzeća u odnosu na tržišne konkurente**

|                       | Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima | Održivost stečene prednosti | Kvaliteta i imidž proizvoda | Cijena proizvoda | Trošak isporuke usluga | Zadovoljstvo kupaca |
|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|------------------------|---------------------|
| Aritmetička sredina   | 4,46                                               | 4,21                        | <b>4,75</b>                 | 4,32             | 3,89                   | <b>4,61</b>         |
| Medijan               | 4,00                                               | 4,00                        | <b>5,00</b>                 | 4,00             | 4,00                   | <b>5,00</b>         |
| Mod                   | 4                                                  | 4                           | 5                           | 4                | 4                      | 5                   |
| Standardna devijacija | 0,508                                              | 0,418                       | 0,441                       | 0,476            | 0,416                  | 0,497               |
| Minimum               | 4                                                  | 4                           | 4                           | 4                | 3                      | 4                   |
| Maksimum              | 5                                                  | 5                           | 5                           | 5                | 5                      | 5                   |

Izvor: izrada autora

Prema ocjeni ispitanih djelatnika, uspješnost poduzeća u odnosu na tržišne konkurente najveća je po pitanju kvalitete i imidža proizvoda gdje prosječna ocjena iznosi 4,75 s medijanom 5 (što znači da polovica ispitanika smatra da je poduzeće najkonkurentnije kvalitetom i imidžom proizvoda).

#### **H1.1. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja direktno i pozitivno utječe porast prodaje.**

**Tablica 51: Primjena koncepta DOP-a u poslovanju(scale)**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,791            | 7          |

Izvor: izrada autora

Pouzdanost mjerne skale (Chronbach  $\alpha$  koeficijent=0,791>0,7) ukazuje na visoku internu konzistentnost primjene koncepta DOP-a u poslovanju pa se može mjeriti cjelokupna primjena koncepta DOP-a u poslovanju kao aritmetička sredina svih 7 faktora primjene DOP-a.

**Porast prodaje** ocjenjuje se mjernom skalom od 1 do 5, dakle radi se redosljednoj varijabli.

**Tablica 52: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                        | Primjena koncepta DOP-a u poslovanju | Porast prodaje |
|------------------------|--------------------------------------|----------------|
| Kolmogorov-Smirnov Z   | 0,515                                | 1,572          |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,953                                | 0,014          |

Izvor: izrada autora

Kolmogorov-Smirnovljev test je pokazao da porast prodaje **ne** slijedi normalnu distribuciju (**p=0,014**) što je i očekivano s obzirom da se radi o redosljednoj varijabli pa je za testiranje hipoteze prikladno primjeniti Spearmanov koeficijent korelacije ranga.

**Tablica 53: Spearmanov koeficijent korelacije ranga**

|                |                                      | Primjena koncepta DOP-a u poslovanju | Porast prodaje |
|----------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------|
| Spearman's rho | Primjena koncepta DOP-a u poslovanju | Correlation Coefficient              | 1,000          |
|                |                                      | Sig. (2-tailed)                      | <b>0,607**</b> |
|                |                                      | N                                    | <b>0,001</b>   |
|                | Porast prodaje                       | Correlation Coefficient              | 28             |
|                |                                      | Sig. (2-tailed)                      | 28             |
|                |                                      | N                                    | ,607**         |
|                |                                      |                                      | 1,000          |
|                |                                      |                                      | 0,001          |
|                |                                      |                                      | .              |
|                |                                      |                                      | 28             |
|                |                                      |                                      | 28             |

Izvor: izrada autora

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje da postoji **statistički značajna pozitivna i srednje jaka** povezanost između primjene koncepta DOP-a u poslovanju s jedne strane, i porasta prodaje s druge strane (**rS=0,607; p=0,001 < 0,05**) što potvrđuje hipotezu **H1.1**.



## **H1.2. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja i porast tržišnog udjela su u pozitivnoj korelaciji**

**Porast tržišnog udjela** ocjenjuje se mjernom skalom od 1 do 5, dakle radi se redoslijednoj varijabli.

**Tablica 54: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                        | Primjena koncepta DOP-a u poslovanju | Porast tržišnog udjela |
|------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| Kolmogorov-Smirnov Z   | 0,515                                | 2,076                  |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,953                                | 0,000                  |

Izvor: izrada autora

Kolmogorov-Smirnovljev test je pokazao da porast tržišnog udjela **ne** slijedi normalnu distribuciju ( $p \approx 0$ ) što je i očekivano s obzirom da se radi o redoslijednoj varijabli pa je za testiranje hipoteze prikladno primjeniti Spearmanov koeficijent korelacije ranga.

**Tablica 55: Spearmanov koeficijent korelacije ranga**

|                |                                             | Primjena koncepta DOP-a u poslovanju | Porast tržišnog udjela |
|----------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| Spearman's rho | <b>Primjena koncepta DOP-a u poslovanju</b> | Correlation Coefficient              | 1,000                  |
|                |                                             | Sig. (2-tailed)                      | <b>0,445*</b>          |
|                |                                             | N                                    | <b>0,018</b>           |
|                | <b>Porast tržišnog udjela</b>               | Correlation Coefficient              | 28                     |
|                |                                             | Sig. (2-tailed)                      | 0,445*                 |
|                |                                             | N                                    | 1,000                  |

Izvor: izrada autora

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje da postoji **statistički značajna pozitivna i slaba** povezanost između primjene koncepta DOP-a u poslovanju s jedne strane, i porasta tržišnog udjela s druge strane ( $r_s=0,445$ ;  $p=0,018 < 0,05$ ) što potvrđuje hipotezu **H1.2**.

**Budući da su pomoćne hipoteze H1.1 i H1.2 prihvaćene, možemo prihvatiti glavnu hipotezu da postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i uspješnosti poslovanja poduzeća.**

Korištene statističke metode: Kolmogorov-Smirnovljev test normalnosti distribucije, Chronbach  $\alpha$  koeficijent i Spearmanov koeficijent korelacije ranga. Korišten je SPSS i MS Excel.

## **6. ZAKLJUČAK**

Temeljni cilj ovog istraživanja bio je razjasniti odnos, točnije utjecaj društveno odgovornog načina poslovanja na uspješnost poslovanja poduzeća. Sve veći broj poduzeća kako u svijetu tako i u Hrvatskoj primjenjuje društveno odgovorno poslovanje i ono je jedan od postulata modernog poslovanja u svijetu danas.

Primjena strategije DOP-a postaje temelj u poslovanju suvremenih poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept poslovanja zasnovan na razmjeni vrijednosti između organizacija i interesno-utjecajnih skupina. Ta međuovisnost i svijest o neodvojivosti utjecala je na promjenu u promišljanju poslovanja koje je fokus s profita, hijerarhijske organiziranosti i zatvorenosti usmjerila pažnju prema održivosti, suradnji i zajedničkom djelovanju koje nosi koristi za sve sudionike.

Od ključne važnosti je shvaćanje da niti jedan subjekt i akter, neovisno o ulozi u kojoj se nalazi, svojim odlukama ne stvara posljedice samo za sebe. Suradnja i zajedničko stvaranje vrijednosti predstavljaju dugoročnu orijentaciju s ciljem održivosti u kojoj svatko mora snositi posljedice za učinke koji su generirani. Široka perspektiva i uvažavanje međuovisnosti između

organizacije i svih interesno-utjecajnih skupina nužni su kako bi se izbjegao rizik negativnog utjecaja na članove društva kao posljedice donošenja štetnih poslovnih odluka.

Teorijski dio rada uključuje teorijske aspekte društveno odgovornog poslovanja, povijesni razvoj koncepta u Hrvatskoj i Europi te sve glavne pojmove i temeljne podjele unutar koncepta, ali i razradu pojma uspješnosti poslovanja poduzeća općenito. Iako postoji bazen različitih definicija koncepta društvene odgovornosti možemo reći da je najčešće korištena ona pri kojoj je to koncept u kojem poduzeća integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa dionicima, i to na dobrovoljnoj osnovi u cilju ostvarenja koristi za svih. Isto tako uspješnost poslovanja, iako se može definirati na mnogo načina nekako ju najviše objedinjuje jedna vrlo jednostavna opće prihvaćena definicija a to je “ostvarenje što većeg poslovnog rezultata uz što manje ulaganje”.

Upravo gore navedeni pojmovi popraćeni definicijama temeljni su predmet ovog rada. Njihov međusobni utjecaj doveo je do empirijskog dijela rada u kojem su sva istraživanja provedena na poduzeću Adidas Hrvatska d.o.o. Anketno ispitivanje nad članovima poduzeća dalo je odgovor na temeljno pitanje ovog rada, a to je: Ima li primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o. utjecaj na uspješnost poslovanja istoimenog poduzeća? Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku od 28 zaposlenika poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o.

U svrhu kvalitetnijeg istraživanja postavljena je **glavna i dvije pomoćne hipoteze:**

**H1. Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i uspješnosti poslovanja poduzeća.**

H1.1. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja direktno i pozitivno utječe porast prodaje.

H1.2. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja i porast tržišnog udjela su u pozitivnoj korelaciji.

Utemeljenost hipoteza testirana je korelacijskim testom. Nakon provedenih istraživanja došlo se do zaključka da se može prihvatiti temeljna hipoteza rada. Odnosno, budući da su pomoćne hipoteze H1.1 i H1.2 prihvaćene, možemo prihvatiti glavnu hipotezu da **postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i uspješnosti poslovanja poduzeća.**

## SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje suvremena je poslovna praksa koja se sve češće i izrazitije primjenjuje u svijetu danas. Razlog njena nastajanja različiti su ekonomski, društveni i ekološki čimbenici te nužnost integriranja istih u poslovanje poduzeća. Izražavajući socijalnu odgovornost i dobrovoljnost kompanije nastoje žele podignuti standarde zaštite okoliša, društvenog razvoja te poštivanja ljudskih prava ali i postati konkurentniji na tržištu.

Mnogi su slučajevi gdje primjena ovog sve više popularnog koncepta u konačnici daje bolje poslovne rezultate, odnosno postajanjem konkurentniji na tržištu ostvaruje se i bitan utjecaj na poslovnu uspješnost poduzeća. Upravo takvi slučajevi i promišljanja doveli su do ovog rada i njegove glavne pretpostavke. Temeljni cilj ovog istraživanja je bio utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeću „Adidas Hrvatska d.o.o.“, odnosno ispitati da li primjena DOP-a utječe na uspješnost poslovanja navedenog poduzeća.

Empirijska istraživanja su provedena formuliranim anketnim upitnikom na uzorku od 28 zaposlenika. Rezultati istraživanja su ukazali da se glavna hipoteza (Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i uspješnosti poslovanja poduzeća) može prihvatiti budući da su obje pomoćne hipoteze koje su postavljene prihvaćene.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, uspješnost poslovanja

## SUMMARY

Corporate social responsibility is a modern business practice that is more and more present all over the world today. The reason for its appearance are different economic, social and environmental factors but also the necessity of integrating them into the business of a company. With expressing the social responsibility and volunteering, the company seeks to raise standards of environmental protection, social development and human rights, but also to become more competitive in the market.

There are many cases where use of this popular concept lead to better business results in the end, to be more precise, with becoming more competitive on the market you can make an influence on the business success and its achivement. These cases and statements led us to this study and its main hypothesis.

The essential goal of this research was to determine the level of application of the concept of socially responsible business in the company "Adidas Hrvatska d.o.o.", and examine whether the application of CSR affects the business success of the company.

Empirical studies have been carried out through a formulated questionnaire the sample of 28 employees. The results suggest that the main hypothesis (There is a positive connection between the level of application of the concept of corporate social responsibility and business success) can be accepted considering both of the auxiliary hypothesis were accepted.

Key words: corporate social responsibility, business success

## LITERATURA

1. Armstrong, M.( 2006) Performance management: Key strategies and practical guidelines. London, Kogan Page Ltd.
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb
3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet, Split
4. Drucker, F. P.(1973): Tasks, Responsibilities, Practice, Harper&Row, New York.
5. Hazdovac K., (2014.): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, Hrvatska
6. Hazdovac K , Vrdoljak Raguž I. (2014) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa Oeconomica Jadertina, pregledni rad
7. Hopkins, M. (2006): What is Corporate Social Responsibility all about, JohnWiley&Sons, Ltd.: Journal of Public Affairs, August-November
8. Hubak D.M. (2010): Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja članak broj 10-10
9. Kotler P., Lee N.(2009): Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb
10. Kotler P., Lee N.(2007): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd
11. Mosley,D.; Pietri, P.(1996): Megginson, L.: Management: Leadership in Action, Harper Collins College Publishers, New York
12. Mušura, A. (2006): CorporateSocialResponsability, u knjizi: Njavro, Đ., Krkač, K., BuisinessEthicsandCorporateSocialResponsiability, Zbornik Radova, Mate, Zagreb
13. Omazić, M., A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb
14. Osmanagić Bedenik, N. i suradnici (2010). Kontroling između profita i održivog razvoja. Zagreb
15. Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb

16. Salarić D., Jergović A. (2012.):“ Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje“
17. Srbljinović M. (2012), Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj
18. Stojanović S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb
19. Šijaković A. Nikolić V. Savić S. Taradi J.(2013): Modeli dop-a u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja Rovinj
20. Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, // Konkurentska sposobnost poduzeća / urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija
21. Vogel, D. (2005): The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, Brookings Institution Press, Washington DC
22. Vrdoljak-Raguž, I. (2010): Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
23. Vidučić, Lj.(2004): Financijski menadžment IV izdanje, Ekonomski fakultet Split
24. Žager, K., Žager, L.(1999): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb

## **Internet izvori:**

25. [http://www.adidas.ca/en/help?hcid=HCID\\_COMPANY\\_INFORMATION](http://www.adidas.ca/en/help?hcid=HCID_COMPANY_INFORMATION)
26. <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2016/adidas-group-launches-new-sustainability-strategy-publishes-2015/>
27. <http://www.adizes.hr/?c=11&a=I>
28. [https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf\\_worldgivingindex2015\\_report.pdf?sfvrsn=2](https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_worldgivingindex2015_report.pdf?sfvrsn=2)
29. <https://dop.hgk.hr/>
30. <http://www.dop.hr/?p=1388>

31. <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/>
32. <https://hrcak.srce.hr/>
33. <http://hrpsor.hr/nagrade-indeks-dop-a-2016-2-659.html>
34. Europska komisija (2015): „Zelene knjige“, [http://ec.europa.eu/green-papers/index\\_hr.htm](http://ec.europa.eu/green-papers/index_hr.htm)
35. <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>
36. <http://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/svijet/koje-tvrtke-imaju-najodrzivije-poslovanje-na-svijetu>
37. <http://www.odraz.hr/hr/publikacije>
38. <http://www.poslovna.hr/>
39. <http://ponude.biz/ppt/Efikasnost%2520iefektivnost%2520preduzeca%2520.ppt>
40. Poslovni forum (2004.): Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005. godinu, [http://www.poslovniforum.hr/agenda/program\\_1.asp](http://www.poslovniforum.hr/agenda/program_1.asp)



## POPIS SLIKA

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Piramida društvene odgovornosti prema A. Carroll .....                                                                      | 25 |
| Slika 2. Tradicionalni pristup mjerenju uspješnosti .....                                                                            | 40 |
| Slika 3: Shema maloprodajnih mjesta poduzeća „Adidas Hrvatska d.o.o.“ .....                                                          | 51 |
| Slika 4: Shema ljudskih resursa u poduzeću „Adidas Hrvatska d.o.o.“ .....                                                            | 52 |
| Slika 5: Prikaz poslovanja poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o." .....                                                                   | 53 |
| Slika 6: Prikaz kretanja prihoda poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o u proteklih 5 godina .....                                           | 54 |
| Slika 7: Prikaz novostvorene vrijednosti poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o u proteklih 5 godina .....                                   | 54 |
| Slika 8: Prikaz kretanja ostvarene dobiti poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o u proteklih 5 godina .....                                  | 55 |
| Slika 9: Prikaz kretanja broja zaposlenika poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o u proteklih 5 godina .....                                 | 55 |
| Slika 10: Stupanj obrazovanja zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o.“ .....                                                    | 56 |
| Slika 11: Dob zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o. ....                                                                      | 56 |
| Slika 12: Radni staž zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o." .....                                                             | 57 |
| Slika 13: Pozicija zaposlenika u poduzeću "Adidas Hrvatska d.o.o." .....                                                             | 59 |
| Slika 14: Prikaz stupnja obrazovanja u poduzeću "Adidas Hrvatska d.o.o." .....                                                       | 60 |
| Slika 15: Prikaz dobi zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o." .....                                                            | 61 |
| Slika 16: Radni staž u godinama poduzeća “Adidas Hrvatska d.o.o.“ .....                                                              | 62 |
| Slika 18: Prikaz uspješnosti poduzeća u odnosu na konkurente .....                                                                   | 64 |
| Slika 19: Prikaz primjene DOP-a u području etičnosti u donošenju odluka i poslovanju .....                                           | 65 |
| Slika 20: Prikaz primjene DOP-a u području transparentnosti i izvještavanja o DOP-u .....                                            | 66 |
| Slika 21: Prikaz primjene DOP-a u području uključenosti u zajednicu .....                                                            | 67 |
| Slika 22: Prikaz primjene DOP-a u području partnerstva i umreženosti .....                                                           | 68 |
| Slika 23: Prikaz primjene DOP-a u području ljudskih resursa.....                                                                     | 69 |
| Slika 24: Prikaz primjene DOP-a u području svijesti o okolišu.....                                                                   | 70 |
| Slika 25: Prikaz primjene DOP-a u području prilagođavanja promjenama .....                                                           | 71 |
| Slika 26: Prikaz brige o ljudskim resursima.....                                                                                     | 76 |
| Slika 27: Prikaz uspješnosti poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o. u odnosu na ostala poduzeća općenito u tržišnoj okolini..... | 80 |
| Slika 28: Prikaz poslovnih dostignuća poduzeća u odnosu na najvažnije konkurente .....                                               | 83 |

## POPIS TABLICA

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Suprostavljani modeli poslovanja-bitne razlike .....                                                | 28 |
| Tablica 2. Dionici i njihovi zahtjevi.....                                                                     | 46 |
| Tablica 3: Ispitanici prema poziciji na radnom mjestu .....                                                    | 59 |
| Tablica 4: Stupanj obrazovanja u poduzeću "Adidas Hrvatska d.o.o." .....                                       | 60 |
| Tablica 5: Dob zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o." .....                                             | 61 |
| Tablica 6: Radni staž zaposlenika poduzeća "Adidas Hrvatska d.o.o." .....                                      | 62 |
| Tablica 7: Poznavanje značenja koncepta DOP-a.....                                                             | 63 |
| Tablica 8: Percepcija primjene DOP-a.....                                                                      | 63 |
| Tablica 9: Uspješnost poduzeća u odnosu na konkurente.....                                                     | 63 |
| Tablica 10: Stav zaposlenika o DOP-u .....                                                                     | 64 |
| Tablica 11: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Etičnost u donošenju odluka i poslovanju)..... | 65 |
| Tablica 12: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Transparentnost i izvještavanje o DOP-u) ..... | 66 |
| Tablica 13: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Uključenost u zajednicu) .....                 | 67 |
| Tablica 14: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Partnerstvo i umreženost) .....                | 68 |
| Tablica 15: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Ljudski resursi) .....                         | 69 |
| Tablica 16: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Svijest o okolišu).....                        | 70 |
| Tablica 17: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. (Prilagođavanje promjenama).....                | 71 |
| Tablica 18: Primjena DOP-a u poslovanju Adidas Hrvatska d.o.o. ....                                            | 72 |
| Tablica 19: Postojanost pravilnika o održivosti razvoja i zaštiti okoliša .....                                | 72 |
| Tablica 20: Izdvajanje financijskih sredstava za upravljanje okolišem .....                                    | 73 |
| Tablica 21: Razmatranje utjecaja donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse...                    | 73 |
| Tablica 22: Pozornost poduzeća u okviru zaštite okoliša .....                                                  | 73 |
| Tablica 23: Redovitost izvršavanja obveza prema zaposlenicima .....                                            | 74 |
| Tablica 24: Nagrađivanje zaposlenika za dodatni trud .....                                                     | 74 |
| Tablica 25: Praćenje organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenih .....                                      | 75 |
| Tablica 26: Ulaganje u obrazovanje i razvoj novih vještina zaposlenika .....                                   | 75 |
| Tablica 27: Ulaganje u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika .....                                            | 75 |

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 28: Briga o ljudskim resursima .....                                                            | 76 |
| Tablica 29: Razmatranje utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu .....                  | 77 |
| Tablica 30: Učestalost različitih vrsta doniranja poduzeća .....                                        | 77 |
| Tablica 31: Poticanje izvrsnosti .....                                                                  | 78 |
| Tablica 32: Humanitarni projekti i udruge .....                                                         | 78 |
| Tablica 33: Kultura i zaštita spomeničke baštine .....                                                  | 78 |
| Tablica 34: Zdravstvo.....                                                                              | 79 |
| Tablica 35: Sport .....                                                                                 | 79 |
| Tablica 36: Zaštita okoliša .....                                                                       | 79 |
| Tablica 37: Uspješnost poslovanja poduzeća u odnosu na ostala poduzeća općenito u tržišnoj okolini..... | 80 |
| Tablica 38: Profitabilnost .....                                                                        | 81 |
| Tablica 39: Prihodi od prodaje .....                                                                    | 81 |
| Tablica 40: Porast prodaje .....                                                                        | 81 |
| Tablica 41: Tržišni udio .....                                                                          | 82 |
| Tablica 42: Porast tržišnog udjela .....                                                                | 82 |
| Tablica 43: Poslovna dostignuća u odnosu na najvažnije konkurente .....                                 | 83 |
| Tablica 44: Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima.....                                     | 84 |
| Tablica 45: Održivost stečene prednosti .....                                                           | 84 |
| Tablica 46: Kvaliteta i imidž proizvoda .....                                                           | 84 |
| Tablica 47: Cijena proizvoda .....                                                                      | 85 |
| Tablica 48: Trošak isporuke usluga .....                                                                | 85 |
| Tablica 49: Zadovoljstvo kupaca .....                                                                   | 85 |
| Tablica 50: Uspješnost poduzeća u odnosu na tržišne konkurente .....                                    | 86 |
| Tablica 51: Primjena koncepta DOP-a u poslovanju(scale).....                                            | 86 |
| Tablica 52: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test .....                                                    | 87 |
| Tablica 53: Spearmanov koeficijent korelacije ranga .....                                               | 87 |
| Tablica 54: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test .....                                                    | 88 |
| Tablica 55: Spearmanov koeficijent korelacije ranga .....                                               | 88 |

# PRILOZI

## ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

provodim istraživanje na temu **“Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na uspješnost poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o.”**, u svrhu izrade mog diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Kako bi krajnji podaci istraživanja bili što realniji, Vaše sudjelovanje u anketi mi je od iznimne važnosti. S toga Vas molim da se uključite se u istraživanje popunjavanjem upitnika.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o utjecaju DOP-a na uspješnost poslovanja u poduzeću Adidas Hrvatska d.o.o. Također, Vaša anonimnost u anketi je u potpunosti zajamčena.

Zahvaljujem Vam na kratkom vremenu koje ćete utrošiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Marin Borožan

U Splitu, 20. svibnja 2017. godine

### I. OPĆI PODACI O PODUZEĆU

Zaokružite odgovarajuću točku:

#### 1.) Koja djelatnost dominira u poslovanju Vašeg poduzeća?

- Proizvodnja
- Građevinarstvo
- Trgovina
- Iznajmljivanje
- Ostale usluge

#### 2.) Koliko zaposlenika radi u Vašem poduzeću?

- Do 10 zaposlenika
- Od 11 do 20 zaposlenika
- Od 21 do 30 zaposlenika
- Od 31 do 40 zaposlenika
- Više od 41 zaposlenika

**3.) Koji je pravni oblik Vašeg poduzeća?**

- d.d.
- d.o.o.
- obrt

**II. OPĆI PODACI O ISPITANIKU**

**4.) Koja je Vaša pozicija u poduzeću?**

- Uprava
- Srednji i niži management
- Zaposlenik bez managerskih odgovornosti

**5.) Vaš stupanj obrazovanja?**

- Bez kvalifikacije
- Srednja škola (KV,VKV)
- VŠS
- VSS
- Doktor znanosti

**6.) Vaše godine starosti?**

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Više od 56

**7.) Vaš radni staž u godinama**

- Manje od 1
- 1-5
- 5-10
- 10-20
- 20 i više

**III. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

**8.) Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja?**

- Da
- Ne

**9.) Koja od niže navedenih tvrdnji odražava Vašu percepciju kod primjene koncepta DOP-a?**

- Uspješnost poslovanja poduzeća bitno ovisi od primjeni društveno odgovornih aktivnosti

- Uspješnost poslovanja poduzeća dijelom ovisi o primjeni društveno odgovornih aktivnosti
- Koncept društveno odgovornog poslovanja i pojam uspješnosti poduzeća neovisni su pojmovi

**10.) Da li je po Vašem mišljenju poduzeće koje primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja uspješnije u odnosu na ostale konkurente na tržištu?**

- Nije uspješnije
- Neznatno je uspješnije
- Znatno je uspješnije
- Jednako je uspješno
- Iznad prosječno je uspješno

**IV. PRIMJENA DOP-a U POSLOVANJU ADIDAS HRVATSKA d.o.o.**

**11.) Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?**

- Da
- Ne

**12.) U kojim područjima Vaše poduzeće primjenjuje DOP i u kojoj mjeri, na skali od 1-5? Zaokružite broj. (1-uopće ne primjenjuje, 2-malo primjenjuje, 3- srednje primjenjuje, 4- dobro primjenjuje, 5- u potpunosti primjenjuje)**

|                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Etičnost u donošenju odluka i poslovanju (postojanje Etičkog kodeksa)                                                                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Transparentnost i izvještavanje o DOP-u ( Godišnja izvješća; na Internet stranici)                                                                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)                                                                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)                                                                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ljudski resursi (odnosi sa suradnicima, zdravlje i sigurnost na poslu, privlačenje i zadržavanje zaposlenika, mogućnost daljnjeg obrazovanja i usavršavanja, mogućnost unaprjeđenja, plaća i materijalne naknade, ergonomske uvjeti...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Svijest o okolišu ( Zeleni plasmani, plasmani za energetske učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije, Zeleno poslovanje)                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prilagođavanje promjenama ( Nepredvidljivi trendovi, restrukturiranje na odgovoran način, pronalaženje ravnoteže i uzimanje u obzir interese i brige onih na koje te promjene i odluke utječu)                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## V. EKOLOGIJA I BRIGA ZA OKOLIŠ

**13.) Postoje li u vašem poduzeću pravilnici koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša?**

- Da
- Ne

**14.) Ocijenite skalom od 1-5 učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću.** (1-Nikad, 2-Rijetko, 3- Ponekad, 4- Često, 5- Uvijek).

1            2            3            4            5

**15.) Koliko često se u Vašem poduzeću razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse?**

- Uvijek
- Često
- Ponekad
- Rijetko
- Nikad

**16.) Kojem području u okviru zaštite okoliša Vaše poduzeće posvećuje najveću pozornost?**

- Očuvanje prirodnih vrijednosti
- Upotrebi obnovljivih izvora energije
- Racionalno korištenje energije
- Štednji resursa
- Unapređenje učinkovitosti procesa za zaštitu okoliša

## VI. BRIGA O LJUDSKIM RESURSIMA

### 17.) Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri vaše poduzeće brine o ljudskim resursima.

(1-uopće ne brine, 2-malo brine, 3- srednje brine, 4- dobro brine, 5- u potpunosti brine)

|                                                                                      |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća...)               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## VII. INVESTIRANJE U ZAJEDNICU

### 18.) Koliko često se u Vašem poduzeću razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu, na bilo koji način? (1-Nikad, 2-Rijetko, 3- Ponekad, 4- Često, 5- Uvijek)

1      2      3      4      5

### 19.) Ocijenite skalom od 1-5 učestalost različitih vrsta doniranja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o. (1-Nikad, 2-Rijetko, 3- Ponekad, 4- Često, 5- Uvijek)

1      2      3      4      5



**20.) Koja su prioritetna područja donacija Vašeg poduzeća?**

(možete odabrati više odgovora- najviše 3)

- Poticanje izvrsnosti (obrazovanje, talent, stipendiranje, inovacije)
- Humanitarni projekti i udruge (briga za djecu, briga za osobe s posebnim potrebama)
- Kultura i zaštita spomeničke baštine
- Zdravstvo
- Sport
- Zaštita okoliša

**VIII. POSLOVNI REZULTATI – USPJEŠNOST PODUZEĆA**

**21.) Ocijenite skalom od 1-5 uspješnost poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o u odnosu na ostala poduzeća općenito u tržišnoj okolini.** ( 1- izrazito neuspješno, 2- neuspješno, 3- srednje uspješno, 4- uspješno, 5- izrazito uspješno)

1            2            3            4            5

**22.) Ocijenite Vaša poslovna dostignuća u odnosu na najvažnije konkurente**

(1 – znatno lošiji, 5 – znatno bolji)

|                        |   |   |   |   |   |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| Profitabilnost         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prihodi od prodaje     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Porast prodaje         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tržišni udio           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Porast tržišnog udjela | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**23.) Ocijenite uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente**

(1 – znatno lošiji, 5 – znatno bolji)

|                                                    |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Održivost stečene prednosti                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kvaliteta i imidž proizvoda                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cijena proizvoda                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Trošak isporuke usluge                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljstvo kupaca                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |