UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA KATIĆ BAU d.o.o.

Katić, Nikolina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:380683

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA KATIĆ BAU d.o.o.

Mentor:
Doc. dr .sc. Marina Lovrinčević

Student:
Nikolina Katić, bacc. oec.

Split, lipanj, 2018.

Sadržaj

1. UVOD 1
   1.1. Definicija problema 1
   1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 2
   1.3. Istraživačke hipoteze 3
   1.4. Metode istraživanje 4
   1.5. Doprinos istraživanja 5
   1.6. Struktura rada 5
2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 6
   2.1. Povijesni razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja 6
   2.2. Definicija koncepta društveno odgovornog poslovanja 8
   2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj 9
   2.4. Vrste, modeli i strategije društvene odgovornosti 11
   2.5. Interna i eksterna dimenzija DOP-a 15
      2.5.1. Interna dimenzija 15
      2.5.2. Eksterna dimenzija 16
3. KONKURENTSKA PREDNOST 17
   3.1. Definicija konkurentske prednosti 17
   3.2. Strategije za postizanje konkurentske prednosti (Porterov model generičkih poslovnih strategija) 21
      3.2.1. Troškovno vodstvo 22
      3.2.2. Strategija diferencijacije 22
      3.2.3. Strategija fokusiranja 23
4. PODUZEĆE KATIĆ BAU d.o.o. 24
   4.1. Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura 24
   4.2. Proizvodi, tržište i tehnologija 29
   4.3. Financijski rezultat poslovanja 37
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA KATIĆ BAU d.o.o. 41
   5.1. Metodologija istraživanja 41
   5.2. Rezultati istraživanja 42
6. ZAKLJUČAK 56
SAŽETAK 58
SUMMARY 58
LITERATURA 59

POPIS SLIKA 61
POPIS TABLICA 61
POPIS GRAFOVA 62
PRILOZI 63

1. UVOD

1.1. Definicija problema

U ovom radu istraživat će se utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost na primjeru poduzeća Katić bau d.o.o.

Svako poduzeće na tržištu ima za cilj opstanak i ostvarivanje dobiti. S obzirom da se na tržištu nalazi veliki broj poduzeća, da bi ona mogla ostvariti svoje glavne ciljeve trebaju biti konkurentna. Poduzeća ostvaruju konkurentske prednosti onda kada su sposobna stvoriti i isporučiti vrijednost za svoje glavne *stakeholdere*: interne i eksterne.

Sve veći broj poduzeća koristi strategiju društveno odgovornog poslovanja kako bi odgovorilo na razne pritiske koje im nameće tržište na kojem djeluju. „Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept u kojem kompanije integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima, i to na dobrovoljnoj osnovi.“[1] Dokazano je kako poduzeća koja koriste strategiju društveno odgovornog poslovanja imaju veću konkurentsku prednost, veći poslovni ugled i zaposlenike koji su motiviraniji i zadovoljniji sa svojim poduzećem.

Kroz društveno odgovorno poslovanje vodi se briga o internim i eksternim dionicima. Najvažnija kategorija internih dionika su zaposlenici. U današnje vrijeme, kada sve veći broj ljudi sposobnih za rad odlazi u inozemstvo kako bi našli posao i zadovoljavajuće uvjete za život i kada se sve veći broj mladih ljudi ima fakultetsko obrazovanje, u sektoru građevinarstva je teško pronaći zaposlenike koji imaju odgovarajuća stručna znanja i vještine, također je teško zadržati postojeće zaposlenike. Poduzeća kroz društveno odgovorno poslovanje imaju važnu ulogu osigurati potrebne uvjete zaposlenicima. Poduzeće treba voditi brigu o sigurnosti zaposlenika, osigurati im dodatnu edukaciju ukoliko je potrebna, uskladiti radno i slobodno vrijeme i zaposlenicima dati pravedne plaće za njihov rad. U kategoriju eksternih dionika građevinskog poduzeća spadaju dobavljači, poslovni partneri, lokalne uprave, korisnici, potrošači, kupci, konkurenti i dr. Društvena odgovornost vidljiva je u poštivanju zakona i pravilnika o radu, izgradnja povjerenja i fer odnosa, osiguravanje kvalitetnih proizvoda i usluga, racionalno korištenje resursa i vođenje brige o utjecaju

[1] Pavić – Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, raspoloživo na: http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf

poslovanja na okoliš. „Organizacije koje inkorporiraju ili utjelovljuju DOP, u svom poslovanju na neki način nadilaze svoj djelokrug, razmatrajući šire društvene okvire u kojima posluju, promišljajući o nadolazećem vremenu te suvremenim društvenim problemima na mikro i makro razini.“[2]

Katić bau d.o.o. za graditeljstvo, prijevoz, trgovinu i servisne usluge je tvrtka koja djeluje od 1985. godine. Koordinirano upravljanje i stručnost zaposlenika te suradnja sa provjerenim i pouzdanim poslovnim partnerima tvrtki osigurava kvalitetno poslovanje. Kontinuirano usavršavanje i razvoj poslovanja doprinosi rastu i profitabilnosti. Kao glavna karakteristika tvrtke Katić bau d.o.o. smatra se pouzdanost i otvorenost prema klijentima, zaposlenicima i poslovnim partnerima. Tvrtka politiku kvalitete i okoliša provodi na svim razinama društva. Zaposlenici poduzeća su najvažniji za osiguranje sustava kvalitete i zaštite okoliša jer oni izravno svojim znanjem i zalaganjem ostvaruju postavljene ciljeve. Svaki zaposlenik je odgovoran za kvalitetu svoga rada i odnos prema okolišu. Održavanje i trajno poboljšanje sustava kvalitete i okoliša provodi se u skladu sa ISO 9001 i ISO 14001 certifikatima.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha ovog istraživanja je utvrditi u kolikom stupnju tvrtka Katić bau d.o.o. koristi koncept društveno odgovornog poslovanja tj. usklađuje li svoje poslovanje sa temeljnim načelima društveno odgovornog poslovanja. Također će se istražiti postoji li veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća.

Koliko je važno društveno odgovorno poslovanje govori nam veliki broj istraživanja i članaka na tu temu, također se organiziraju dodjele nagrada poduzećima koja primjenjuju taj koncept unutar svog poslovanja.

U nekoliko kategorija podijeljeni su glavni ciljevi istraživanja:

- Detaljno teorijski objasniti koncept društveno odgovornog poslovanja;
- Objasniti elemente i područja primjene društveno odgovornog poslovanja;
- Ustanoviti u kojoj mjeri tvrtka Katić bau d.o.o. primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja;

[2] Quien, M.: Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetništvo, str. 303.-307.

- Ustanoviti povezanost društveno odgovornog poslovanja i konkurentne prednosti na primjeru tvrtke Katić bau d.o.o.

1.3. Istraživačke hipoteze

Kao glavna hipoteza rada postavljena je:

H1: Postoji pozitivna veza između primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti.

Glavna hipoteza pretpostavlja postojanje pozitivne korelacije između primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i ostvarivanja konkurentske prednosti. Potrebno je utvrditi da li postoji pozitivna veza i ako postoji u kojoj mjeri utječe DOP na konkurentsku prednost.
Svako poduzeće kao glavni cilj ima pozitivan poslovni rezultat. U Hrvatskoj je provedeno istraživanje na najuspješnijim tvrtkama kako bi se istražilo u kojoj mjeri one koriste koncept društveno odgovornog poslovanja. Rezultati istraživanja su pokazali kako najuspješnije tvrtke u velikoj mjeri koriste koncept društveno odgovornog poslovanja.

Glavna hipoteza će se upotpuniti i dokazati pomoću dvije pomoćne hipoteze:

H1.1.: Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća.

U vremenu smo kada dolazi do sve bržeg razvoja industrije i kada tvrtke sve češće mijenjaju svoju tehnologiju. Sve je teže voditi poslovanje da se istovremeno vodi briga o zaštiti i očuvanju okoliša. Tvrtke koje racionalno koriste svoje resurse, vode brigu o upravljanju otpadom, analiziraju utjecaja poslovanja na okolinu te provode politiku i kvalitetu zaštite okoliša na svim razinama društva direktno utječu na konkurentsku prednost kroz smanjene troškove poslovanja i zbog ekološke osviještenosti privlače veći broj poslovnih partnera.

H1.2.: Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća.

Najvažniji segment svakog poduzeća bi trebali predstavljati ljudski resursi. Svaka tvrtka koja brine o svojim zaposlenicima, ulaže u njihovo usavršavanje, omogućava im prostor za napredovanje i daje pravedne naknade za njihov rad će imati puno bolje poslovne rezultate od tvrtke koja sve navedeno ne smatra nužnim. Motiviran i zadovoljan zaposlenik direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća.

1.4. Metode istraživanje

Da bi se prikupile sve potrebne informacije i realizirala svrha i ciljevi istraživanja u ovom diplomskom radu koristit će se nekoliko znanstvenih metoda istraživanja. Temeljne metode koje će biti korištene su:

- Induktivna metoda – na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu
- Deduktivna metoda – iz općih sudova izvodi posebne i pojedinačne zaključke
- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta
- Metoda klasifikacije – sistemska i potpuna podjela općeg pojma na posebne
- Metoda analize – raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove i elemente

Uz navedene znanstvene metode istraživanja koristit će se i metoda anketiranja. Metoda anketiranja je posebna metoda prikupljanja podataka o stavovima i mišljenjima anketiranih osoba. Metodom anketiranja će se prikupiti primarni podaci u svrhu istraživanja društveno odgovornog poslovanja. Anketiranje će se provesti na zaposlenicima tvrtke Katić bau d.o.o. na svim pozicijama, od najnižih do najviših. Prikupljeni podaci obradit će putem statističke metode te prezentirati putem grafikona i tablica, a sve s ciljem prihvaćanja postavljenih istraživačkih hipoteza.

1.5. Doprinos istraživanja

Temeljni doprinos istraživanja je utvrditi postoji li pozitivna veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća. Do zaključka ćemo doći na temelju postavljenih hipoteza i navedenih metoda istraživanja. Istraživanje se provodi na primjeru poduzeća Katić bau d.o.o. Utvrdit će se u kojoj mjeri poduzeće provodi koncept društveno odgovornog poslovanja unutar svoje organizacije. Osim toga, utvrdit će se međuovisnost koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća.

1.6. Struktura rada

Diplomski rad biti će podijeljen na teorijski i empirijski dio. Sastojat će se od šest cjelina od kojih su dvije uvod i zaključak dok će ostale četiri cjeline sadržavati samu srž, predmet rada.

U uvodnom dijelu objasnit će se osnovna problematika rada, predmet i problem istraživanja. Objasnit će se svrha i ciljevi istraživanja te će se definirat glavna hipoteza i pomoćne hipoteze. Navest će se znanstvene metode istraživanja i objasnit će se koji je doprinos istraživanja. Prikazat će se struktura rada.

U drugom, teorijskom dijelu, dijelu definirat će se koncept društveno odgovornog poslovanja, prikazat će se povijesni razvoj DOP-a i navest će se glavni čimbenici koji utječu na društveno odgovorno poslovanje. Prikazat će se glavne vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja.

U trećem dijelu definirat će se konkurentska prednost i faktori koji utječu na konkurentsku sposobnost poduzeća.

U četvrtom dijelu opisat će se poduzeće, djelatnost kojom se bavi i proizvodi i usluge koje nudi. Objasnit će se organizacijska i vlasnička struktura te će se navesti stručni kadrovi koje poduzeće posjeduje.

U petom dijelu iznijet će se metode i rezultati provedenog istraživanja o društveno odgovornom poslovanju na konkurentsku prednost na primjeru poduzeća Katić bau d.o.o.

U šestom dijelu navest će se zaključak i sažetak istraživanja. Na samom kraju prikazat će se popis literature, slika, grafova i tablica.

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Povijesni razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja

Svrha postojanja i glavni cilj svakog poduzeća je ostvarivanje dobiti. Svako poduzeće posluje u okolini koja postavlja uvjete i pravila kojih se poduzeće mora pridržavati, također postoje i zaposlenici koji imaju određena očekivanja od poduzeća. Ti čimbenici imaju veliki utjecaj na poslovanje poduzeća i s vremenom su oblikovali koncept društveno odgovornog poslovanja.

Društvena odgovornost, relativno novi pojam u poslovanju u velikoj mjeri oblikovan 60-ih godina, podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog.[3]

Društveno odgovorno poslovanje pojavljuje se kao odgovor na probleme današnjice koji su povezani sa globalizacijom svijeta. Također pristupanje Hrvatske u EU stranim tvrtkama je omogućen lakši pristup domaćem tržištu pa su domaće tvrtke u izravnoj konkurenciji sa stranim. Domaće tvrtke moraju promijeniti način svog poslovanja kako bi opstale i izborile se sa konkurencijom. Krizna vremena u kojima se globalna ekonomija našla početkom dvadeset i prvog stoljeća pokazala su da je dosadašnji princip poslovanja neodrživ i da je prijeko potrebno izvršiti promjenu u načinu rada i korištenju resursa.[4]

Praksa korištenja koncepta društveno odgovornog poslovanja razvila se u multinacionalnim kompanijama koje su bile napadane da ne vode brigu o utjecaju svog poslovanja na okoliš i na zaposlenike. Očigledno je bilo da se treba promijeniti sustav poslovanja kako bi svim sudionicima poslovanja bilo na korist. Sustav poslovanja je bio prihvaćen i počeo ga je prakticirati sve veći broj kompanija, taj sustav vuče svoje korijene u šezdesetim godinama prošloga stoljeća.

[3] Marin Buble: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 99.
[4] Dragana-Meggy Hubak: Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja; Serija članaka u nastajanju str. 4.

Društveno odgovorno poslovanje je prepoznato kao potreba modernog društva. S vremenom se ta potreba sve više isticala na što su utjecali razni čimbenici kao što su: globalizacija, razvoj informacijskih tehnologija, bolja organiziranost civilnog sektora, bolje obrazovani potrošači i osviještenije građanstvo te rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama.[5] Europska Unija provodi sve veće napore kako bi se koncept društveno odgovornog poslovanja prihvatio u sve većem broju članica.

U više faza dolazi do razvoja DOP-a. Nakon što su Bill Gates - vlasnik Microsofta i Ted Turner - vlasnik CNN-a izdvojili određeni dio svog profita za dobrotvorne svrhe udareni su temelji za daljnji razvoj DOP-a. Nakon njih velike kompanije su počeli davati donacije za pojedine ustanove i projekte. Takav način društvene odgovornosti je najzastupljeniji i ujedno se smatra tradicionalnim. U drugoj fazi dolazi do uključivanja društveno odgovornog poslovanja u dugoročnu strategiju poslovanja od strane menadžmenta. Najnovija faza djeluje na dobrotvornoj osnovi.

Nekoliko značajnijih godina koje su obilježile koncept DOP-a su:

- 1972. – Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju, Stockholm
- 1996. – ISO 140010; Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo
- 1998. – Postavljen prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu
- 2001. – Zelena knjiga EU-a 13 2002. – Svjetski samit o održivom razvoju Johanesburg /Južna Afrika

Ivić i Grubišić, 2013. g. smatraju da je do razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja došlo zbog razvoja industrijske revolucije koja je koristila ljudske i prirodne resurse radi ostvarivanja svojih ciljeva.

Društveno odgovorno poslovanje koncept je razvijen u povijesti i svaki dan se sve više razvija i primjenjuje u sve većem broju tvrtki. Unatoč utjecajima mnogih organizacija većina malih poduzeća nisu shvatila što predstavlja koncept društveno odgovornog poslovanja. Zbog toga je oblikovano nekoliko pravila koja pomažu u jednakom vrednovanju tih aktivnosti.

[5] Ivona Vrdoljak Raguž, Kate Hazdovac; Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, str. 43.

1.	Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2.	Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3.	Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4.	Javno priznaj svoje greške.
5.	Uključi se u prikladne socijalne programe.
6.	Pomozi u rješavanju problema okoline.
7.	Prati promjene u društvenoj okolini.
8.	Uspostavi i poštuj korporacijska pravila ponašanja.
9.	Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10.	Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Tablica 1**.** Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća
Izvor: Kreitner, 1989, str. 723.

2.2. Definicija koncepta društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje moglo bi se objasniti kao način na koji neka organizacija upravlja svojim poslovanjem. Prva pomisao na koju društveno odgovorno poslovanje asocira je ekološka osviještenost, ali DOP je mnogo više od ekološke osviještenosti. Društveno odgovorno poslovanje uključuje racionalno korištenje resursa, koje resurse koristi, edukacija zaposlenika, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji način ih zapošljava, etičko ponašanje, kako utječe na okoliš, strategija poslovanja i sl. DOP poduzima aktivnosti koje ostavljaju pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. U današnje vrijeme sve više poduzeća naglašava kako posluje po društveno odgovornim načelima, ali svjedoci smo kako u većini slučajeva poduzeća gledaju uglavnom svoju korist. Što se po definiciji smatra društveno odgovornim poslovanjem?

Vogel (2005: 4) definira društvenu odgovornost poduzeća kao politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.[6]

Autori Kotler i Lee (2009: 14) za društveno odgovorno poslovanje kažu: "Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz

[6] Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, str. 41.

diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju".[7]

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 omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća." (Hopkins, 2006: 299)[8]

Kao najjednostavniju definiciju društveno odgovornog poslovanja možemo navesti: „Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.“[9]

Svako poduzeće na individualan način provodi koncept društveno odgovornog poslovanja, ali zajedničko obilježje im je želja da uvedu DOP, povećanje opsega aktivnosti i povećanje svijest unutar poduzeća o provedi društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje organizaciju izdvaja u odnosu na druge i dodaje joj novu vrijednost, povećava imidž i tako doprinosi konkurentskoj prednosti.

2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

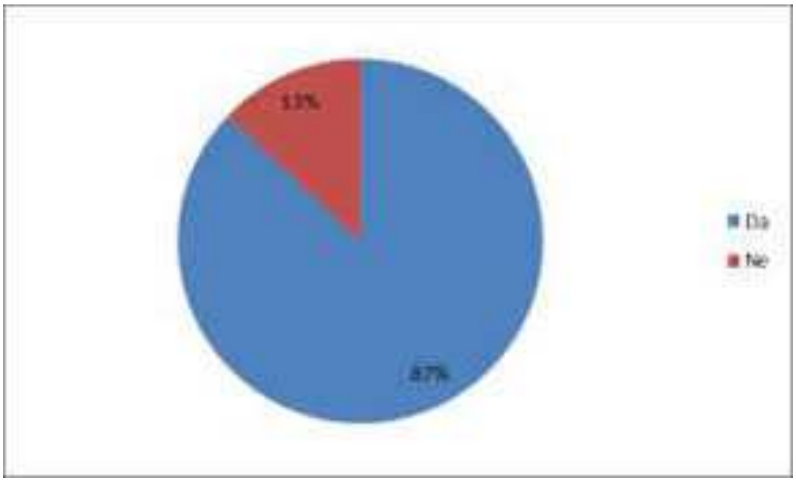
Današnja poduzeća posluju u okruženju koje je dinamično i sklono čestim promjenama, a poduzeća koja opstaju na tržištu sposobna su odgovoriti na promjene u okolini. Poduzeća prilagođavaju i kontinuirano usavršavaju svoje poslovanje kako bi se prilagodila okruženju u kojem djeluju. Za koncept društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća odgovorna je cijela zajednica. Društveno odgovorno poslovanje ovisi o razini obrazovanja društva i razini svijesti. Zemlje koje imaju visok stupanj pismenosti stanovništva ujedno imaju i visoku razinu društvene svijesti.

[7] Kotler, P. i Lee, N. (2007.) : Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, str. 135.
[8] Ibidem
[9] Lidija Pavić-Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje(DOP), http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf

Praksa je pokazala kako su potrošači skloni izabrati poduzeće koje naglasak stavlja na društveno odgovorno poslovanje unutar svoje organizacije. Menadžment ulaže velike napore kako bi prepoznao potrebe i želje klijenata. DOP predstavlja dugotrajan proces koji ovisi o cjelokupnoj društvenoj zajednici. DOP mora biti u svijesti društva kako bi se mogao razvijati i širiti. Veliku ulogu u razvoju imaju mediji koji naglašavaju važnost ekološke osviještenosti i socijalne osjetljivosti. Važnu ulogu u razvoju DOP-a ima i država koja diktira socijalnu politiku i zakone. Kao zaključak se navodi kako DOP ide na korist cijeloj zajednici.

Kroz povijest Republika Hrvatska bila je pod vladavinom mnogih država i političkih ideologija. Hrvatska je bila država sporijeg ekonomskog i društvenog razvoja. Sve to utjecalo je na zaostalost u pogledu društveno odgovornog poslovanja. Tek u novije doba u Hrvatskoj se počelo razvijati društveno odgovorno poslovanje. Veliku prekretnicu označio je ulazak Hrvatske u EU. Poznato je da EU nastoji uvesti koncept društveno odgovornog poslovanja u što veći broj članica uz pomoć raznih modela, tako se i Hrvatska našla na popisu kao jedna od članica koja mora razvijati društveno odgovornu svijest svojeg stanovništva.

Prema empirijskom istraživanju o primjeni društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj kojeg je provela Ivona Vrdoljak Raguž i Kate Hazdovac dokazano je veliki broj stanovništva upoznat sa pojmom društvene odgovornosti, čak njih 87% dok 13% stanovništva nikada nije čulo za taj pojam.[10]



Slika 1. Jeste li upoznati s pojmom "društvene odgovornosti"
Izvor: Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa

[10] Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, str. 45.

2.4. Vrste, modeli i strategije društvene odgovornosti

U knjizi prof. Marina Buble, Menadžment (2006.) navedene su i objašnjene četiri vrste društvene odgovornosti:[11]

1. **Ekonomska odgovornost**

   Prva razina društvene odgovornosti poduzeća je ekonomska odgovornost s obzirom da je ono, prije svega, temeljna ekonomska jedinica društva. Njegova odgovornost da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi i da maksimizira profite za svoje vlasnike i dioničare. Ekonomska odgovornost, izvedena do ekstrema, zove se pogled maksimizacije profita kojeg zagovara nobelovac ekonomist Milton Friedman. Ovaj pogled pokazuje da poduzeće treba operirati na profitno orijentiranoj osnovi s njegovom jedinom misijom rasta profita tako dugo dok se drži pravila igre.

2. **Zakonska odgovornost**

   Sva moderna društva počivaju na pravilima, zakonima i propisima koja biznis treba slijediti. Zakonska odgovornost definira što društvo smatra kao važno s obzirom na primjereno ponašanje poduzeća. Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli nadležni organi. Stoga se poduzeća koja svjesno krše zakone smatraju lošim izvođačima u ovoj kategoriji.

3. **Etička odgovornost**

   Etička odgovornost uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća. da bi bio etičan, donositelj odluka u poduzeću treba djelovati, kako je ranije rečeno, s pravičnošću, poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinaca, te osigurati različite tretmane pojedinca samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća. neetično ponašanje se događa kada odluke omogućavaju pojedincu ili poduzeću da radi na štetu društva.

[11] Marin Buble: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 102.

4. Diskrecijska odgovornost

Diskrecijska odgovornost je isključivo dobrovoljna (neprisilna) i vodi se željama poduzeća da čini društvene doprinose bez obveza u odnosu na ekonomiju, pravo ili etiku. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušan filantropski doprinos koji ne nudi povrat poduzeću, niti se ona očekuju.

Diskrecijska odgovornost je najviši kriterij socijalne odgovornosti jer ona prelazi socijalna očekivanja za doprinosom blagodati zajednice.



Slika 2. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća
Izvor: Daft, 1997., str. 154.

U kontekstu društveno odgovornog ponašanja menadžeri moraju postaviti pitanje prema kome je usmjerena društvena odgovornost. Također se javlja pitanje je li poduzeću cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike ili je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. U ovisnosti o odgovoru na ova pitanja razlikuju se dva modela, a to su:

1. Stockholder model i
2. Stakeholder model[12]

U Menadžmentu prof. Marina Buble objašnjeni su društveno odgovorni modeli:[13]

[12] Marin Buble: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 100.
[13] Marin Buble: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 100.

Stockholder model ili klasični ekonomski model polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiziranje profita. U odnosu na različite interesne grupe, kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi društvena odgovornost pouzeća najbolje se manifestira tržišnim transakcijama. Što se pak tiče menadžera, oni svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara.

Stakeholder model ili socioekonomski model polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva, te da treba služiti cjelokupnom društvu. U užem smislu stakeholderi su one grupe o kojima ovisi opstanak poduzeća – dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi. U širem smislu to su grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono utječe svojim proizvodima, politikama i radnim procesima – grupe od javnog interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati i tisak. Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih stakeholdera.

Razlike između ova dva modela možemo iščitati iz tablice:

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

Tablica 2. Suprotstavljeni modeli poslovanja
Izvor: Kreitner, 1989., str. 725.

Različita stajališta o društvenoj odgovornosti rezultirala su argumentima za i protiv društvene odgovornosti poduzeća:[14]

- Argumenti za:
  1. Poduzeće je neizbježno uključeno u društveno pitanje – dio rješenja ili dio problema
  2. Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima – tehnički, financijski i menadžerski resursi, bez potpore društva ne bi moglo ostvariti te resurse
  3. Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće – poduzeće može povećati svoju dugoročnu profitabilnost ulažući u društvo.
  4. Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju

- Argumenti protiv:
  1. Maksimizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa – kupujući proizvode i usluge potrošači odlučuju kako će se alocirati resursi.
  2. Kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost da ostvaruje društvene ciljeve.
  3. Poduzeće već ima previše moći
  4. Budući da menadžeri nisu direktno izabrani, nisu ni direktno odgovorni narodu.

Postoje četiri tipa strategija društvene odgovornosti:

1. Opstruktivna – boriti se na sve načine
2. Defenzivna – učiniti samo ono što zahtjeva zakon
3. Adaptivna – prihvaćanje etičke odgovornosti
4. Proaktivna – poduzimanje društvenih inicijativa.

[14] Marin Buble: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 101.

2.5. Interna i eksterna dimenzija DOP-a

Društveno odgovorno poslovanje prvo asocira na vođenje brige za okoliš i prirodne resurse, ali pojam DOP-a ima mnogo širu i kompleksniju dimenziju. DOP nije samo poštivanje zakona prilikom poslovanja ili rad po pravilima i propisima, DOP je sve ono što poduzeće dobrovoljno radi i na taj način pokazuje da mu je stalo do zaposlenika, klijenata, okoliša i sredine u kojoj djeluje. Globalizacija i razvoj informacijske tehnologije utjecale su na razvoj i širenje takvog načina poslovanja. Bez obzira kojoj industriji i kojem sektoru poduzeće pripada ono posluje u okolini koja se dijeli na internu i eksternu.

2.5.1. Interna dimenzija

Prva dimenzija DOP-a je interna dimenzija u kojoj se provode aktivnosti unutar poslovanja i utječu na dobrobit zaposlenika, a zaposlenici predstavljaju fokus interne dimenzije. Interna dimenzija utječe na produktivnost zaposlenika i povećanje profitabilnosti poduzeća. Poduzeće je društveno odgovorno kada vodi brigu o zdravlju i sigurnosti zaposlenika i kada investira u ljudski kapital. Najveći problem današnjeg vremena je kako privući i zadržati zaposlenike, također je bitno da se na pravedan način provodi zapošljavanje. Prilikom zapošljavanja naglasak je na izbjegavanju diskriminacije žena, osoba sa invaliditetom i nacionalnih manjina. Stručno osposobljavanje je način na koji poduzeće može pružiti priliku mladim osobama da se upoznaju sa praksom i da se iskažu na radnom mjestu.

Da bi zaposlenici ostali unutra nekog poduzeća trebaju imati osigurane temeljne uvjete, a to su:

- pravedna naknada za njihov rad
- osiguranje
- zaštita na radom mjestu
- usklađen odnos između radnog i slobodnog vremena.

Kada su osigurani navedeni uvjeti, unutar poduzeća dolazi do povećanja motiviranosti, produktivnosti, učinkovitosti, zadržavanje zaposlenika i smanjenje apsentizma na radnom mjestu. Propisi i sigurnosne mjere osiguravaju sigurnost i zdravlje na radnom mjestu. Promovira se prevencija kako bi što više ušla u svijest javnosti.

Prilikom rekonstrukcije unutra poduzeća treba pronaći ravnotežu i uzeti u obzir one na koje te promjene utječu. Treba postaviti strategiju rekonstrukcije i razraditi je do najsitnijih detalja kako bi se uključili svi potencijalni rizici i uračunali svi mogući troškovi, tako poduzeće može smanjiti negativne posljedice na sve uključene dionike.

Poduzeće koje je društveno odgovorno ima za cilj zaštitu i očuvanje okoliša. Preventivnim djelovanjem, provođenjem analiza i mjerenja, edukacijom i informiranjem zaposlenika, osviještenom upotrebom sirovina smanjuje se negativan utjecaj na okoliš.

2.5.2. Eksterna dimenzija

Uz internu dimenziju društveno odgovornog poslovanja postoji i eksterna dimenzija koja se širi izvan poduzeća na:

- Lokalnu zajednicu
- Dobavljače
- Kupce
- Potrošače
- Nevladine organizacije i
- Okoliš

Za lokalnu zajednicu važnu stavku predstavlja ugled poduzeća koje predstavlja poslodavca i proizvođača. Poduzeće doprinosi lokalnoj zajednici kroz plaćanje poreza, osiguravanje radnih mjesta, donacijama humanitarnim organizacijama i udrugama, sponzorstvima, dijeljenjem stipendija učenicima i studentima i slično. Poduzeća ovise o znanjima, vještinama i zdravstvenom stanju članova lokalne zajednice. Poduzeće je uključeno u život lokalne zajednice.

Poduzeće sa dobavljačima gradi odnosi na povjerenju i fer odnosima. Za stvaranje partnerstva sa dobavljačima i pridobivanje kupaca postoje tri vrlo važne stavke: niska cijena, visoka kvaliteta i poštivanje rokova izrade. Poduzeće provodi analize kako bi prepoznalo i zadovoljilo potrebe i želje potrošača.

Eksterna dimenzija obuhvaća i poštivanje ljudskih prava. Kao ljudska prava navode se pravo na život, pravo na adekvatan životni standard, sloboda izražavanja, pravo na samoodređenje i dr. Važno za društveno odgovorno poslovanje je poštivanje radnih standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente brige za okoliš. Vrlo bitno je transparentno poslovanje i borba protiv korupcije.

Zaštita okoliša još se može nazvati kao zelena dimenzija poslovanja. Globalizacija je dovela do širenja i sve većeg značenja zaštite okoliša unutar poduzeća. Zaštita okoliša provodi se na načina da se smanjuje onečišćenje tla, zraka i vode, smanjuje stvaranje i gomilanje otpada, smanjuje stvaranje buke, smanjenje šteta, smanjenje emisije plinova i kemikalija, racionalno korištenje neobnovljivih resursa, gospodarenje otpadom i drugo.

3. KONKURENTSKA PREDNOST

3.1. Definicija konkurentske prednosti

Poduzeće nije konkurentno ako ostvaruje veću vrijednost prihoda od troškova, za takvo poduzeće se kaže da je profitabilno. Konkurencija je kada neko poduzeće stvara veću vrijednost u odnosu na ostala poduzeća. Konkurencija se ostvaruje kada kupci prepoznaju da je neko poduzeće ostvarilo posebnost u svojim proizvodima i uslugama u odnosu na ostala poduzeća i po tome se razlikuju od ostalih poduzeća. Ostvarivanje konkurentske prednosti je glavni cilj svakoga poduzeća, ali svako poduzeće ima svoju strategiju koja će ostvariti konkurentsku prednost (strategija troškovnog vodstva ili strategija diferencijacije). Konkurentska prednost je pitanje općeg uspjeha poduzeća, ali vrlo važna činjenica je da konkurentska prednost znači i dugoročan opstanak poduzeća. Može se reći da je konkurentska funkcija skupina najmanje dviju varijabla: povoljnih nacionalnih, lokalnih i industrijskih uvjeta u

kojima je poduzeće nastalo i razvija se, ali i rezultat napora ljudi u poduzeću, pa čak i generacija ljudi kako bi se ostvarili rezultati bolji od konkurentskih poduzeća. prema tome, izvor konkurentske prednosti može se pronaći u okolini, ali i u samome poduzeću. Potrebno je razlikovati konkurentsku prednost od konkurentske sposobnosti, konkurentska sposobnost je interna snaga poduzeća za postizanje konkurentske prednosti.

Porter (1985)	Konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja.
Dierickx i Cool (1989)	Konkurentska pozicija poduzeća, a time i potencijalna profitabilnost, ovise o razini strateške imovine poduzeća.
Barney (1991)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada implementira strategiju stvaranja vrijednosti različitu od strategije konkurenata te kada nitko od konkurenata ne može dupliciratipozitivne efekte navedene strategije.
Peteraf (1993)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje održive natprosječne povrate.
Winter (1995)	Konkurentska prednost se najčešće definira kao postizanje superiornih financijskih performansi.
Tipurić (1999)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i kada je sposobno nadzirati svoju sudbinu.
Besanko *et al.* (2000)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu ekonomskog profita nego njegovi konkurenti.
Grant (2002)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu profita nego njegovi konkurenti. Konkurentska prednost je sposobnost poduzeća da nadmaši svoje rivale u glavnoj mjeri performansi – profitabilnosti.
Peteraf i Barney (2003)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.
Helfat *et al.* (2007)	Konkurentska prednost postignuta je kada resursi ili sposobnosti poduzeća kreiraju veću vrijednost nego resursi i sposobnosti njegovih konkurenata.

Slika 3. Definicije konkurentske prednosti
Izvor: Talaja, A. (2012): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Split, str. 15.

Konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja.[15]

Prema Tipuriću,[16] poduzeće koje posjeduje konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i sposobno je nadzirati svoju sudbinu. Konkurentska prednost može se ostvariti "posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, i pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata". Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost:[17]

- Ukoliko kupci opažaju konstantnu razliku između proizvoda ili usluge poduzeća i konkurenata,
- Ako navedena razlika proizlazi iz razlike u sposobnostima poduzeća i konkurenta,
- Kada se razlika između proizvoda/usluge i sposobnosti poduzeća i konkurenata mogu očekivati i u budućnosti.

Konkurentsku prednost možemo podijeliti na:

- Privremenu konkurentsku prednost – kada poduzeće ima konkurentsku prednost u kraćem vremenskom razdoblju
- Održiva konkurentska prednost – kada poduzeće ima konkurentsku prednost u dužem vremenskom razdoblju.

Vrste konkurentske prednosti mogu biti:

- Diferencirani proizvod ili usluga,
- Ulaganje u inovacije i kontinuirano unaprjeđenje,
- Iznadprosječne profitne marže.
- Niski troškovi i sl.

[15] Porter, M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985., str. 2-3.
[16] Tipurić, D.: Konkurentska sposobnost poduzeća, Zagreb, 1999., str. 3.
[17] Ibidem



Slika 4. Vrste konkurentske prednosti
Izvor: prof.dr.sc. Darko Tipurić, nastavni materijali

Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti poduzeća:[18]

- Agresivna želja da se natječeš,
- U onome što radiš biti uspješniji od drugih,
- Sposobnost zemlje da postigne uspjeh na svjetskom tržištu koji omogućuje bolji standard života za sve,
- Koncept koji objašnjava zašto se neke zemlje razvijaju brže od drugih,
- Konkurentnost se definira kao sposobnost da se postigne uspjeh na tržištima koji vodi ka visoko produktivnom gospodarstvu i poboljšanom životnom standardu za cjelokupno stanovništvo,
- Sposobnost natjecanja i postizanja uspjeha koji vodi visokoproduktivnom gospodarstvu, ekonomskom rastu i boljem životnom standardu za cjelokupno stanovništvo.

U današnje vrijeme sve veće globalizacije i informatizacije tvrtkama je sve teže postizati konkurentsku prednost. Poduzeće mora ulagati svakodnevne napore kako bi

[18] Vedriš, M. (2008). Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, katedra za ekonomsku politiku, Osijek.

išlo u korak s promjenama u okolini. Svjesni smo kako je konkurentska prednost dugoročni cilj kojem teži svako poduzeće jer ona osigurava opstanak, rast i razvoj. Uz kapital koji je na raspolaganju, pristup distribucijskim kanalima, zakonske regulativne, diferencijaciju proizvoda i dr. vrlo važnu ulogu u ostvarivanju prednosti imaju zaposlenici. Zaposlenici raspolažu znanjima i vještinama koje primjenjuju na svojim funkcijama u poslu kako bi tvrtki pomogli u postizanju uspješnosti i prednosti. Znanja i vještine se klasificiraju u dvije skupine, implicitnu i eksplicitnu. Eksplicitna je transparentna, lako se uči i primjenjuje, ali implicitno znanje ovisi o individualnim sposobnostima zaposlenika, svaki zaposlenik drugačije shvaća i razumje što i na koji način će u pojedinim situacijama poduzeti.

Upravljanje znanjem dijeli se na četiri područja:[19]

- Inovativnost,
- Brzina reakcije,
- Produktivnost,
- Obrazovanje.

3.2. Strategije za postizanje konkurentske prednosti (Porterov model generičkih poslovnih strategija)

Za ostvarivanje konkurentske prednosti vrlo važno je kako je poduzeće pozicionirano unutar industrije. Bez obzira na slabosti i prednosti koje poduzeće ima postoje dvije osnovne vrste konkurentske prednosti, a to su:

- Diferencijacija i
- Niski troškovi.

Osnovne vrste konkurentske prednosti dovode do tri generičke strategije:

- Troškovno vodstvo,
- Diferencijacija i
- Fokusiranje.

[19] www.skladistenje.com

Strategija diferencijacije	Razvoj konkurentnosti putem unikatnih proizvoda na cjelokupnom tržištu
Strategija niskih troškova	Razvoj konkurentnosti putem niskih troškova/cijena na cjelokupnom tržištu
Strategija fokusiranja	Razvoj konkurentnosti usmjerenjem na određeni tržišni segment (unikatni proizvodi ili niski troškovi)

Tablica 3. Porterove generičke strategije
Izvor: Autorica

Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta.[20]

3.2.1. Troškovno vodstvo

Poduzeće koje posluje prema strategiji troškovnog vodstva nastoji postići što niže troškove poslovanja. Strategija najnižih troškova primjenjiva je u svim industrijama. Proizvođač sa takvom strategijom nastoji iskoristiti sve troškovne prednosti, od početka planiranja proizvodnje do outputa. Kvaliteta takvih proizvoda je uglavnom lošija od dugih u industriji Usprkos tome poduzeća koja posluju prema troškovnoj strategiji postavljaju cijene proizvoda u rangu sa ostalima. Međutim ako kupci prepoznaju da se njihov proizvod razlikuje po kvaliteti od drugih proizvoda, proizvođač će biti prisiljen znatno sniziti cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. Troškovno je vodstvo strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poduzeća koja prva iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promijene svoje troškovne pozicije.[21]

3.2.2. Strategija diferencijacije

Poduzeća koja nastoje ponuditi jedinstvene proizvode, drugačije od proizvoda drugih poduzeća koriste strategiju diferencijacije. Diferencija predstavlja konkurentsku prednost koju neko poduzeće može imati. Diferencijacija ne predstavlja samo fizičku razliku proizvoda, već diferencijaciju možemo vidjeti i u nastanku lanca

[20] Prilagođeno prema Porter, M., Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 29.
[21] Ibidem., str. 31.

vrijednosti. Različitost između poduzeća nije dovoljna za diferencijaciju, potrebno je da proizvod ima oblike svoje jedinstvenosti koje kupci cijene. Za diferencijaciju je potreban timski rad svih dijelova poduzeća i ona predstavlja skuplji oblik strategije prema kojoj poduzeće može poslovati. Diferencirani proizvodi su uglavnom i skuplji proizvodi zbog svoje dodane vrijednosti koju posjeduju u odnosu na ostale.

3.2.3. Strategija fokusiranja

Poduzeća koja posluju prema strategiji fokusiranja izabiru jedan segment tržišta unutar industrije koju će opsluživati. Prema strategiji fokusiranja poduzeće prilagođava svoje poslovanje i ciljeve kako bi postiglo konkurentsku prednost unutar tog segmenta. Poduzeće se može fokusirati da smanji troškove unutar izabranog segmenta tržišta ili da diferencira proizvode prema posebnim potrebama i željama pojedinih kupaca. Ciljani segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljani segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima.[22]

3.3. Principi postizanja konkurentske prednosti

Poduzeća kako bi opstala na tržištu moraju postići konkurentsku prednost, a konkurentnost ovisi o pojedinačnih aktivnosti unutar poduzeća. Potrebno je proučiti sve aktivnosti kako bi se mogao utvrditi izvor konkurentnosti.

Lanac vrijednosti – osnovno sredstvo za postizanje konkurentnosti. Uz pomoć lanca vrijednosti sve aktivnosti je moguće raščlaniti na pojedinačne vrijednosti i tako uvidjeti troškovnu prednosti i izvor diferencijacije. Konkurentska prednost se postiže ako poduzeće te aktivnosti provodi jeftinije ili bolje od ostalih poduzeća. Poduzeća ostvaruju glavnu vrijednost, a svi ostali suradnici dodatnu vrijednost. Postizanje i

[22] Ibidem, str. 32.

održavanje konkurentske prednosti ne ovisi samo o razumijevanju lanca vrijednosti poduzeća nego i o načinu na koji se poduzeće uklapa u cjelokupni sustav vrijednosti.[23]

Tehnološka promjena - pokretač je konkurentnosti. Dovodi do strukturne promjene industrije i do stvaranja novih industrija. Poduzeća koja znaju iskoristiti tehnološke promjene uspijevaju konkurirati na tržištu. Puno poduzeća uvodi nove tehnologije u svoje poslovanje, ali uvođenje novih tehnologija ima smisla samo ako će te tehnologije ostvariti niže troškove ili diferencijaciju proizvoda i tako dovode poduzeća do konkurentne prednosti.

Segmentacija industrije – nužna je kako bi se utvrdilo koje segmente tržišta će poduzeće opsluživati i tako postići konkurentnu prednost. Segmentacija znači temelj za odabir strategija fokusiranja. Poduzeće odabire one segmente tržišta za koje uvidi da konkurenti nisu dovoljno kvalitetno opslužili i odabire najbolju strategiju kojom će zadovoljiti cilj. Može se usredotočiti na veći broj segmenata ili posvetiti malom dijelu tržišta. Poduzeće sa široko definiranim ciljem mora biti svjesno svoje ranjivosti jer se segmenti strukturno razlikuju, isto kao što fokusirano poduzeće mora prepoznati i uhvatiti se u koštac s prijetnjom poduzeća koja imaju široko definirane ciljeve i koja se zajedno s drugima natječu u njihovom segmentu ili segmentima.[24]

4. PODUZEĆE KATIĆ BAU d.o.o.

4.1. Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura

Poduzeće djeluje od 1985. godine. Osnovano je kao obrt za građevinarstvo, prijevoz, trgovinu i servisne usluge u vlasništvu Nikice Katića. Nakon 2008. godine tvrtka prelazi sa obrta na društvo ograničene odgovornosti specijalizirana za građevinarstvo, prijevoz i trgovinu. Prema veličini poduzeće spada u malo poduzetništvo u kojem su stalno zaposlene 45 osoba različitih profila za specifična područja djelatnosti.

[23] I. Vrdoljak Raguž, M.Tolušić: Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, str. 387.
[24] Prilagođeno prema Porter, M., op. cit. str. 150. - 151.

Poduzeće posebnu pažnju usmjerava na kontinuirano održavanje i povećanje tehničke i stručne opremljenosti. Također tvrtka omogućava i potiče svoje zaposlenike na stalno usavršavanje i razvijanje novih znanja i vještina što tvrtku čini pouzdanim i konkurentnim partnerom spremnim odgovoriti na sve izazove koji se nalaze pred njom. Zahvaljujući timu stručnjaka tvrtka sudjeluje u ponudama za investicijske poslove javnih poduzeća. Suradnja sa pouzdanim partnerima osigurava kvalitetu i održavanje rokova pri realizaciji ugovora iz programa djelatnosti.

Tvrtka Katić bau d.o.o. svoju misiju ostvaruje stručnim radom, razvojem i inoviranjem usluga i metoda te postupaka u procesima rada i poslovanja sa ciljem da se zadovolje potrebe investitora, naručitelja, zaposlenika i društva u cjelini.

Misija tvrtke Katić bau d.o.o. utvrđena je i ostvaruje se putem elemenata:[25]

- Svrha postojanja – zadovoljenje potreba investitora – naručitelja, zaposlenih i društva u cjelini pružanjem građevinskih usluga
- Strategija djelovanja – agresivan nastup na tržištu koji se osigurava stalnim, vlastitim razvojem i uvođenjem novih tehnoloških rješenja i suvremene opreme
- Standardi ponašanja – Skup pravila u ponašanju zaposlenih u radu, internom i eksternom komuniciranju, motiviranih za vlastiti stručni razvoj putem orijentacije k zadovoljenju potreba investitora – naručitelja i ukupnom razvoju poduzeća

Vizija tvrtke je ostati građevinska tvrtka s interesom za vertikalno i horizontalno širenje radi povećanja konkurentnosti. Stalan, dinamičan rast jest i bit će posljedica učinkovita usmjerenja aktivnosti prema željama korisnika njihovih usluga, te očekivanjima vlasnika i zaposlenika. Vizija, strategija i ciljevi zasnivaju se na vrijednostima i uvjerenjima: kvaliteta, inženjering, fleksibilnost te usmjerenje prema cilju i rezultatu.[26]

Kao najveća vrijednost tvrtke navode se ljudi, a nakon njih mehanizacija. Tvrtka se svakog dana sve više trudi ostvarivati visoku kvalitetu u svom poslovanju.

[25] www.katicbau.hr

[26] www.katicbau.hr

Na glasu su da ostvaruju dobre poslovne odnose koje grade na ljubaznosti i ponudi koja je prilagođena investitorima. Katić bau d.o.o. poduzeće je sa velikom tradicijom i ugledom koju se trudi zadržati i u budućnosti, ali također se trudi da poveća kvalitetu svojih proizvoda.

Politika kvalitete i okoliša provodi se i održava na svim razinama društva. Tvrtka poduzima sve da usluge budu još kvalitetnije i zadovoljstvo korisnika veće. Kao politika kvalitete i okoliša navodi se:[27]

- Zadovoljni korisnici su jedina objektivna ocjena uspješnosti poslovanja društva, zato se radi sve kako bi se zadobilo, zadržalo i kako bi se uvijek i ponovno osiguralo njihovo povjerenje,
- Želja za pobjedom i timski rad u centar aktivnosti stavlja stalno poboljšavanje učinkovitosti sustava upravljanja. Teže se da budu najbolji u onome što rade, fokusiraju se na ono što je važno za izgradnju poslovanja i ljudi,
- U aktivnostima i procesima analiziraju se svi aspekti okoliša te ocjenjuje njihov utjecaj na okoliš. Za značajne aspekte okoliša izrađuju se adekvatni planovi i programi, te se prati zakonska regulativa. Uprava je opredijeljena da sve aktivnosti organizacije obuhvaćaju sprječavanje onečišćenja kao i smanjenja svih vrsta emisija u okoliš.
- Svi zaposlenici moraju održavati jedinstven pristup kvaliteti i okolišu, a to podrazumijeva kvalitetan odnos s investitorom i suradnicima te odrađivanje zadanog projekta u skladu sa odgovarajućim zakonima i propisima.
- Edukaciji djelatnika po pitanju kvalitete i okoliša posvećuje se značajna pozornost, a čimbenik – čovjek, stavlja se ispred svih utjecajnih faktora.
- Poslovodstvo, s direktorom na čelu, ovlašteno je i odgovorno za provođenje Politike kvalitete i okoliša te je imenovalo svog predstavnika za kvalitetu i okoliš i na njega prenijelo ovlaštenja za

[27] Prilagođeno sa: www.katicbau.hr

održavanje i trajno poboljšavanje sustava kvalitete i okoliša u skladu sa ISO 9001 i ISO 14001.

- Zaposlenici poduzeća su temeljni pokretači sustava kvalitete i zaštite okoliša jer oni izravno svojim znanjem i zalaganjem ostvaruju postavljene ciljeve. Svaki zaposlenik u okviru svojih ovlaštenja je odgovoran za kvalitetu svoga rada i odnos prema okolišu.

OSNOVNI PODACI	
TIJELO	Trgovački sud u Splitu
GODINA OSNIVANJA	2008.
REGISTRACIJSKI BROJ	060245996
DJELATNOST	42.99 Gradnja ostalih građevina niskogradnje, d.n. (NKD 2007)
VELIČINA	2 – mali (prema novom zakonu)
PORIJEKLO KAPITALA	100% domaći kapital – izvor FINA

Tablica 4. Osnovni podaci
Izvor: Autorica

Članovi društva tvrtke Katić bau d.o.o su:

1. Nikica Katić
2. Ljiljana Katić
3. Ante Katić

Ključna osoba i osoba odgovorna za zastupanje je Nikica Katić.
Vezani subjekti : GIU VGTD (od 2013.)

Za obavljanje poslova ključni zakonski propisi su:

- Zakon o radu
- Zakon o zaštiti na radu
- Zakon o zaštiti okoliša
- Zakon o održivom gospodarenju otpadom
- Zakon o energetskoj učinkovitosti

Glavna i osnovna djelatnost tvrtke je graditeljstvo koje se dijeli na visokogradnju, niskogradnju i vodogradnju. Dodatne usluge koje se nude su:

- Nadzor nad gradnjom
- Prijevoz
- Iznajmljivanje strojeva i opreme
- Najam kranova

Visokogradnja:

- rušenje i demontaža
- pripremni radovi
- zemljani radovi
- zidarski radovi
- izolaterski radovi
- betonski radovi
- armirački radovi
- tesarski radovi
- krovopokrivački radovi
- žbukarski radovi
- fasaderski radovi
- skelarski radovi

Niskogradnja:

- usluga rada građevinskim strojevima:
    - razni iskopi
    - nasipavanje i zatrpavanje terena
    - valjanje i nabijanje zemljanih i tuckanih podloga
- pripremni radovi na terenu
- izgradnja platoa, parkirališta, pristupnih puteva
- uređenje okoliša

- usluga prijevoza
- rušenje postojećih objekata

Vodogradnja:

- tehničko i gospodarsko održavanje vodnog dobra, regulacijskih i vodnih građevina i uređaja
- tehničko i gospodarsko održavanje melioracijskih sustava za odvodnjavanje i navodnjavanje
- tehnički radovi provođenja obrane od poplava i drugih oblika zaštite od štetnog djelovanja voda, te rukovođenje sustavom za navodnjavanje
- izgradnja hidrograđevinskih objekata
- uređenje vodotoka i drugih voda (regulacijski radovi)

4.2. Proizvodi, tržište i tehnologija

Tvrtka Katić bau d.o.o. sudjelovala je u mnogim projektima do sada. Svoje poslovanje gradi kroz poštivanje zakona i dobre poslovne običaje, teži da na vrijeme i kvalitetno izvršava svoje obveze, postavi realnu cijenu, osigura i ojača svoj položaj na tržištu. Za tvrtku je vrlo bitno da poštuje poslovne partnere i zadrži ugled koji je stekla kroz naredni period.

Poduzeće kao glavni cilj ima ostvarivanje profita. To postiže na način da u poslovanje ulaže i troši samo ona sredstva i u količini koja je potrebna i opravdana za ostvarenje korisnih rezultata. Nastoji se maksimalizirati proizvod ili usluga uz minimalne troškove. Također je vrlo bitna kvaliteta proizvoda ili usluge koju tvrtka pruža, ali isto tako i kvalitetni resursi koji se ulažu u proces poslovanja.

Neki od projekata koje je tvrtka ostvarila su:[28]

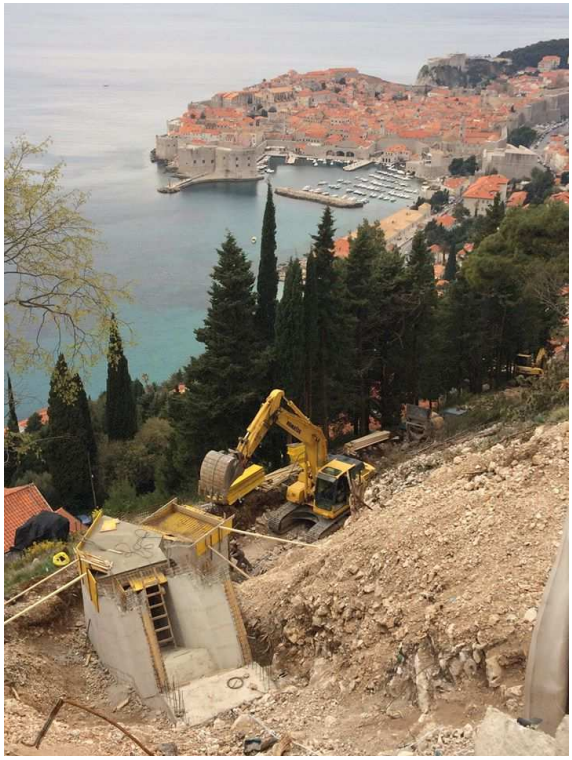
- Izgradnja 15 obiteljskih kuća (urbanih vila) na otoku Ugljanu
- Sanacija postrojenja TS BILICE
- Izvođenje građevinskih radova na TS KONJSKO, TS HRVACE, TS ZADAR, TS BUŠKO BLATO
- Pripremni građevinski radovi na PP IMOTSKI
- Izgradnja vjetroparka KOM – GREDA – ORJAK

[28] www.katicbau.hr

- Izgradnja kanalizacije – naselje DUĆE
- Rekonstrukcija objekta za obranu vode regionalnog vodovoda OMIŠ – BRAČ – HVAR – ŠOLTA – VIS
- Izvođenje građevinskih radova na TS SRĐ
- Preventivna, redovna i izvanredna obrana od poplava na branjenom području 31; PODRUČJE MALOG SLIVA VRLJIKA
- Građevinski radovi na izgradnji TS KONJSKO – TS OGORJE
- Čišćenje snijega s pristupnih cesta do objekta BIOKOVO
- Izgradnja vodoopskrbnog sustava za naselja uz srednji tok rijeke Cetina
- Obnova ratom razrušenih obiteljskih kuća
- Nadogradnja i adaptacija OŠ KAMENMOST
- Izgradnja i uređenje dvorane glazbene škole „Fra Ivan Glibotić“ u IMOTSKOM
- Izgradnja vjetroparka – Pometeno brdo
- Izvedba građevinskih radova na dijelu plinovodnog sustava Like i Dalmacije
- Građevinski radovi na polaganju kabela na trasi od Gračaca do tunela Sveti Rok
- Rekonstrukcija i nadogradnja hotela VILLA STARI DVOR na otoku Ugljanu
- Rekonstrukcija državne ceste D8 Solin – Plano, poddionica Solin – Kaštel Sućurac
- Građevinski radovi na izgradnji poslovne zgrade u Kopilici – Split
- Građevinski radovi na sanaciji mosta Kamenmost, Imotski
- Građevinski i montažerski radovi na izgradnji repetitora za potrebe HT
- Radovi na izgradnji TK mreže na području Visa, Komiže, Splita, Brača, Podstrane, Šestanovca, Makarske



Slika 5. Zimska služba Katić bau d.o.o.
Izvor: facebook stranica Katić bau d.o.o.



Slika 6. Izvođenje građevisnkih radova na TS SRĐ *KOM - GREDA - ORJAK*
Izvor: facebook stranica Katić bau d.o.o.



Slika 7. Izvođenje građevinskih radova na vjetroparku
Izvor: facebook stranica Katić bau d.o.o.

Predvođena idejom da svojim poslovnim partnerima pruži što bolju i kvalitetniju uslugu izvođenja radova, tvrtka prati novitete na tržištu i kontinuirano ulaže u osnovna sredstva. Uz postojeću mehanizaciju koju tvrtka posjeduje u svom vlasništvu, u 2018. godini mehanizaciji je pridodano 10 novih rovokopača. Za prijevoz građevinskih strojeva koriste se vlastite labudice što omogućava dostavu bilo kojeg stroja u kratkom vremenu. Također u vlasništvu tvrtke nalazi se veći broj tegljača, kipera, miksera, teretnih automobila i dr. Mehanizaciju održava vlastita servisna služba, a kontinuirano se provodi zamjena strojeva novima. Takvo redovito obnavljanje mehanizacije osigurava visoku pouzdanost strojeva i kontinuiranu izvedbu projekata u skladu sa zahtjevima i vremenskim rokovima.

Tvrtka u svom vlasništvu trenutno raspolaže sljedećim sredstvima za rad:

- Tegljači
- Kiperi s kranom
- Mikseri
- Teretni automobili – kamioni, kombi
- Teretni automobili posebne namjene
- Priključna vozila – kiper, labudice, kompresori i dr.
- Damper
- Drobilica
- Buldožer
- Rovokopači – gusjeničari i točkaši
- Viličari
- Kombinirani građevinski strojevi
- Traktori
- Vibro valjak
- Grederi
- Toranjske dizalice
- Podizna košara
- Agregati
- Priključne naprave za čišćenje snijega
- Hidraulični čekići
- Pile za beton, asfalt, drvo itd.



Slika 8. Mehanizacija tvrtke
Izvor: facebook stranica Katić bau d.o.o.

Za obavljanje poslova ključni materijalni resursi su:

- Proizvodna hala opremljena alatima
- Od strojeva: teretni automobili, priključna vozila, rovokopači, utovarivači, dizalice, kompresori
- Osobna vozila
- Ostali strojevi i mehanizacija.

Kadrovi

Za uspješan i kontinuiran proces poslovanja potrebni su kadrovi stručnih znanja i ovlasti:

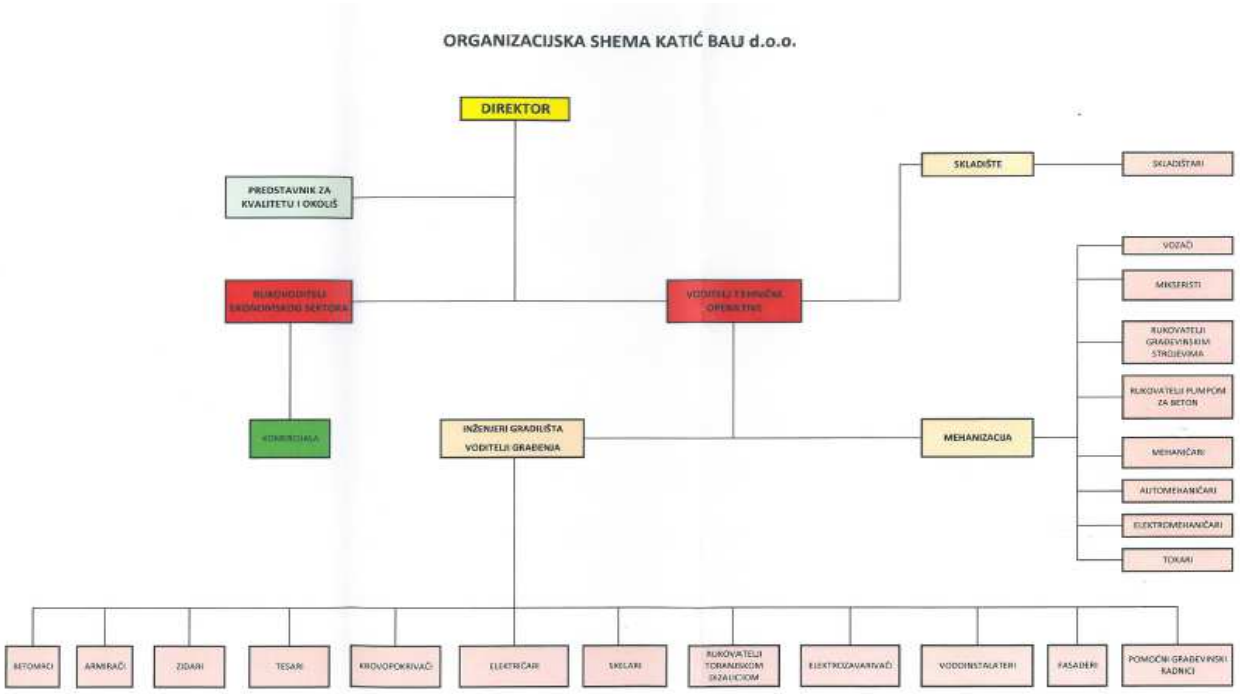
- Ekonomist
- Diplomirani inženjer građevine
- Inženjer građevine
- Vozač motornog vozila
- Strojarski tehničar

- Rukovatelj građevinskim strojevima
- Rukovatelj betonarom
- Zidar
- Tesar
- Armirač
- Bravar
- Električar
- Mehaničar
- Automehaničar
- Pomoćni građevinski radnik

Tvrtka je odredila zainteresirane strane koje utječu na sustav upravljanja i koji su zahtjevi tih zainteresiranih strana na sustav upravljanja. Tvrtka jednom godišnje u sklopu pregleda upravljanja radi detaljnu analizu ispunjenja zahtjeva zainteresiranih strana, njihovih očekivanja i moguće prepoznavanje novih zainteresiranih strana. Zainteresirane strane su:

- Vlasnik – ostvarenje dobiti
- Radnici – redovita plaća, povećanje plaće
- Kupci – sigurnost isporuke
- Dobavljači – sigurnost naplate potraživanja
- Banka – urednost povrata kredita
- Društvena zajednica – zapošljavanje stanovništva, uredno podmirivanje financijskih obveza

- Okoliš – očuvanje okruženja više od zakonskih propisa



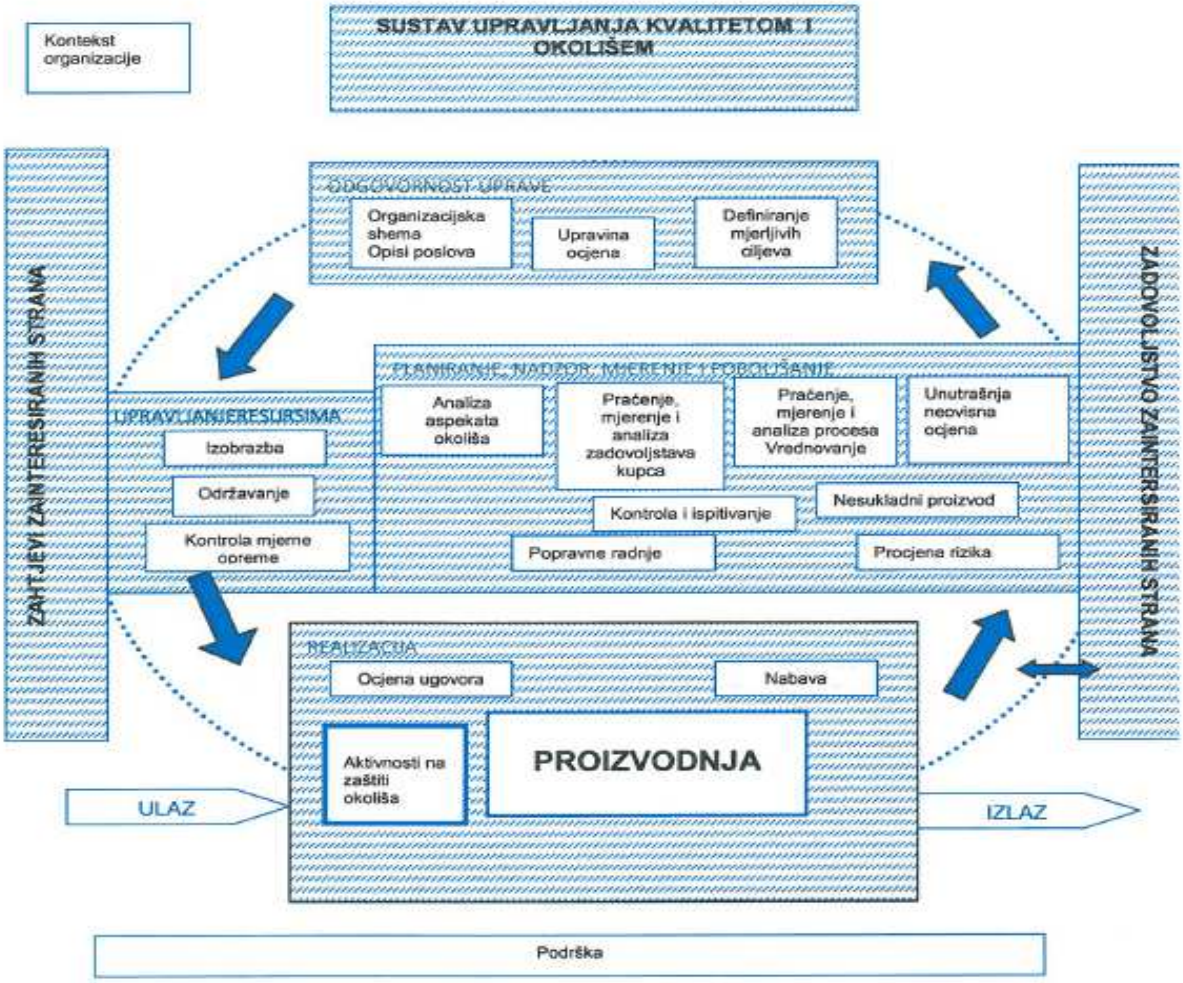
Slika 9. Organizacijska shema firme Katić bau d.o.o.
Izvor: Poslovnik kvalitete i okoliša

Vodstvo tvrtke osigurava raspoloživost potrebnih resursa za proces poslovanja. Promiče kontinuirano unaprjeđenje i inovativnost. Osigurava da prepoznati rizici koji mogu utjecati na proizvod ili uslugu budu otklonjeni. Glavna uprava pokazuje usmjerenost na kupca kroz određivanje i ostvarivanje kupčevih zahtjeva i da se kupčevo zadovoljstvo zadržava. Organizacija je odredila osobe odgovorne za upravljanje kvalitetom, ali i okolišem te za operativno djelovanje i kontrolu procesa. Uprava trajno prepoznaje, pribavlja, održava i razvija infrastrukturu koja omogućava ostvarenje usklađenih proizvoda. Komunikacija je osigurana fiksnom i mobilnom telefonskom mrežom i elektronskom mrežom. Upotrebom kontrolirane mjerne opreme osigurava se ispravna provedba postupaka proizvodnje i kontrole. Organizacija određuje znanja potrebna za realizaciju poslovanja, procesa i osiguranje sukladnosti proizvoda i usluga, te kupčevog zadovoljstva. Prilikom zapošljavanja novih radnika razmatra se nivo obrazovanja, posebne obuke, vještine i iskustvo kandidata i uspoređuje se sa zahtjevima iz opisa poslova. Analizom postojećeg stanja definiraju se potrebe za dodatnom izobrazbom, kao i u slučaju uvođenja novih tehnologija. Osobe koje rade pod nadzorom organizacije moraju biti svjesne politike poslovanja, relevantnih ciljeva poslovanja i njihovog utjecaja na efektivnost tvrtke. Svaki

zaposlenik organizacije obučen je kako postupati sa otpadom, opasnim tvarima, kako zbrinjavati otpad i opasne tvari i kako reagirati u izvanrednim slučajevima.

Komunikacija s kupcem sastavni je dio svih procesa i svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Sve zahtjeve koje kupac postavi prije realizacije usluge odnosno proizvoda provjerava ih stručna i ovlaštena osoba. Nakon ugovaranja i otvaranja radnog naloga organizacija traži potrebne dobavljače. Svi dobavljači pažljivo su birani po jasnim kriterijima i jednom godišnje se provodi ocjenjivanje na temelju njihove sposobnosti isporuke proizvoda, roba i usluga. Praćenje i ocjenjivanje koristi se za nadzor nad procesom nabave. Nakon izabranih dobavljača slijedi realizacija ugovorenih zahtjeva kupaca. U procesu realizacije stalno je prisutna nadzorna osoba i ukoliko dođe do nekih nesukladnosti prilikom realizacije ili prilikom završetka poslovanja slijede korekcije.

Za ocjenu rada bitno je kupčevo zadovoljstvo, ostvarivanje kupčevih zahtjeva, određivanje sukladnosti proizvoda, performanse vanjskih opskrbljivača i procesa. Nakon ocjene rada tvrtka određuje mogućnosti za unaprjeđenje. Organizacija će poboljšati sustav upravljanja, procese, proizvode i usluge, a na sve nesukladnosti proizvoda ili usluge tvrtka mora izvesti popravne radnje.



Slika 10. Sustav upravljanja kvalitetom i okolišem
Izvor: Poslovnik kvalitete i okoliša

4.3. Financijski rezultat poslovanja

Pokazatelji likvidnosti

Koeficijent tekuće likvidnosti - pokazuje u kojoj mjeri kratkotrajna imovina poduzeća pokriva kratkoročne obveze, tj. ima li poduzeće dovoljno likvidnih sredstava da u kratkom roku podmiri svoje tekuće obveze. Optimalna vrijednost pokazatelja nalazi se između 1.5 i 2.

Za 2015. godinu koeficijent tekuće likvidnosti iznosi 1.99. Prosjek sektora je 0.85. Poduzeće je sposobno pokrivati svoje kratkoročne obveze iz kratkotrajne imovine.

Koeficijent ubrzane likvidnosti - pokazuje u kojoj mjeri kratkotrajna imovina poduzeća umanjena za zalihe pokriva kratkoročne obveze. S obzirom da zalihe često nisu likvidna imovina, ubrzana likvidnost ih isključuje iz izračuna za razliku od tekuće likvidnosti, te time na stroži način vrednuje likvidnost poduzeća. Optimalna vrijednost ovog pokazatelja kreće se oko 1.

U 2015. godini iznosi 1.99. Prosjek sektora iznosi 0.56.

Kod koeficijenta ubrzane likvidnosti za poduzeće je dobro da ne odstupa previše od prosjeka sektora. Preporučena minimalna vrijednost je 0.9.

Novčani omjer najstroži je oblik vrednovanja likvidnosti poduzeća s obzirom da u omjer dovodi novac kao najlikvidniji oblik imovine i kratkoročne obveze. Mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze isključivo sa trenutno raspoloživim novčanim sredstvima.

Pokazatelj subjekta za 2015. godinu iznosi 0.03, a prosjek sektora je 0.07. Optimalna vrijednost pokazatelja je 0.2.

Pokazatelji solventnosti

Stupanj zaduženosti - predstavlja omjer svih obaveza poduzeća i ukupne imovine. Stupanj zaduženosti iznad 0.7 sugerira kako je poduzeće prezaduženo, dok je kontrola mjera stupnja zaduženosti 0.5 pri kojoj su obveze jednake kapitalu poduzeća.

Pokazatelj zaduženosti subjekta u 2015.g. iznosi 0.33, dok je prosjek sektora 0.58. Koeficijent subjekta pokazuje da poduzeće ima kapital veći od obveza poduzeća.

Pokazatelji produktivnosti

Operativna marža (u %) – predstavlja omjer dobiti ostvarene iz poslovnih aktivnosti i poslovnih rashoda. Za razliku od neto profitne marže, ona u obzir uzima samo prihode i rashode ostvarene iz direktne poslovne aktivnosti, dok isključuje investicijsku i financijsku aktivnost poduzeća. Negativna operativna marža sugerira kako je dobit iz poslovnih aktivnosti poduzeća bila negativna.

Operativna marža u 2016. godini iznosi 16.14%.

Neto profitna marža – predstavlja omjer neto dobiti i ukupnih prihoda, odnosno mjeri koliki je udio od ukupno realiziranih prihoda ostalo vlasnicima poduzeća na raspolaganju nakon oporezivanja bruto dobiti. Negativna vrijednost pokazatelja sugerira kako je poduzeće poslovalo sa gubitkom.

U 2016. godini neto profitna marža subjekta je iznosila 14.99%.

Povrat na vlasnički kapital (ROE) – predstavlja omjer neto dobiti i kapitala poduzeća. cilj je utvrditi koliko poduzeće uspješno koristi vlastiti kapital u stvaranju dobiti, a vrijednost pokazatelja se može tumačiti kao dobit koju poduzeće ostvari na svaku novčanu jedinicu kapitala.

U 2016. godini ROE je iznosila 23.60%.

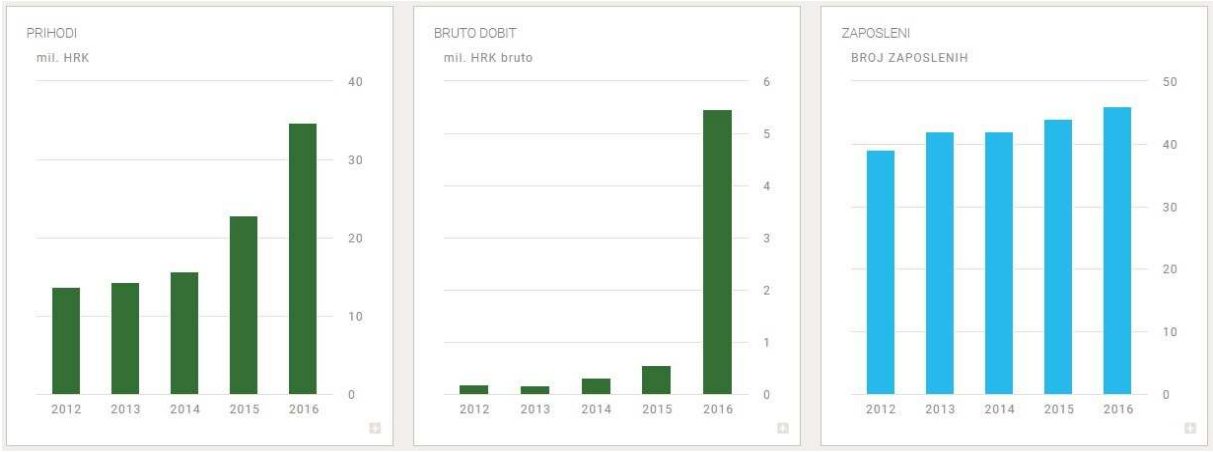
Povrat na aktivu (ROA) – predstavlja omjer neto dobiti i imovine poduzeća. Cilj je utvrditi koliko poduzeće uspješno koristi imovinu u stvaranju dobiti, a vrijednost pokazatelja se može tumačiti kao dobit koju poduzeće ostvari na svaku novčanu jedinicu imovine.

ROA je u 2016. godini iznosila 17.60%.

Bonitetna ocjena poduzeća iznosi A1. Za izračun bonitetne ocjene poduzeće se svrstava u jedan od pet bonitetnih razreda na temelju posljednjih financijskih podataka, koji procjenjuju rizičnost poslovanja poduzeća.



Slika 11. Bonitetna ocjena
Izvor: www.poslovnahrvatska.hr



Slika 12. Poslovanje
Izvor: www.poslovnahrvatska.hr

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA KATIĆ BAU d.o.o.

5.1. Metodologija istraživanja

U ovom diplomskom radu provedeno je anketno ispitivanje kao dio empirijskog istraživanja koje je dalo odgovor na pitanje kako društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost poduzeća Katić bau d.o.o.. Istraživanje je provedeno na uzorku od 21 zaposleniku poduzeća.

Anketni upitnik pisan je u programu Microsoft Word, te je proveden u razdoblju od 18. lipnja 2018. do 21. lipnja 2018. godine. Popunjene anketne upitnike vratio je 21 zaposlenik, te su ispunjeni istraživački zahtjevi. Naime, od 47 zaposlenih djelatnika, čak 44,7% ih je odgovorilo na anketni upitnik, što daje zadovoljavajući odziv na anketu.

Anketni upitnik se sastojao od 19 pitanja podijeljenih u 6 grupa. Prva grupa pitanja obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku, druga grupa pitanja bila je vezana za koncept DOP-a, treća grupa pitanja vezala se za primjenu DOP-a u poslovanju, četvrtka grupa pitanja sadržavala je poslovne rezultate – konkurentnosti, peta grupa pitanja bila je vezana za ekologiju i brigu za okoliš i konačno šesta grupa pitanja sadržavala je brigu o ljudskim resursima. Pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja.

Podaci prikupljeni anketnim upitnikom obrađeni su odabranim statističkim testovima uz upotrebu statističkog programa SPSS for Windows 22.0.

5.2. Rezultati istraživanja

Poduzeće u kojemu je provedeno anketno istraživanje posluje u građevinskoj industriji i zapošljava trenutno 47 zaposlenika. Poduzeće je organizirano kao društvo s ograničenom odgovornošću.

Vaš stupanj obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bez kvalifikacije	2	9,5	9,5	9,5
	SSS, KV, VKV	13	61,9	61,9	71,4
	VŠS	4	19,0	19,0	90,5
	VSS	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Tablica 5. Stupanj obrazovanja zaposlenika
Izvor: Autorica

Prema tablici 5., najviše ispitanika ima SSS, KV ili VKV, čak njih 61,9%, nakon njih najviše ispitanika ima VŠS, njih 19% dok jednak broj ispitanika ima VSS i bez kvalifikacija, njih sveukupno 19%.

Vaše godine starosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	2	9,5	9,5	9,5
	26-35	6	28,6	28,6	38,1
	36-45	7	33,3	33,3	71,4
	46-55	3	14,3	14,3	85,7
	više od 56	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Tablica 6. Godine starosti zaposlenika
Izvor: Autorica

Najviše ispitanih zaposlenika u dobi je od 36 do 45 godina, njih 33,3%, nakon njih najviše ih je u dobi od 26 do 35, čak 28,6%. Ispitanih zaposlenika između 46 i 55 godina ima 14,3%, a također 14,3% ima i onih koji su u dobi više od 56 godina, dok najmanji broj ispitanih zaposlenika je u dobi od 18 do 25, u postotku 9,5%.

Vaš radni staž u poduzeću

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manje od 1 godine	1	4,8	4,8	4,8
	1-5 godina	4	19,0	19,0	23,8
	5-10 godina	3	14,3	14,3	38,1
	10-20 godina	9	42,9	42,9	81,0
	20 i više godina	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Tablica 7. Radni staž zaposlenika
Izvor: Autorica

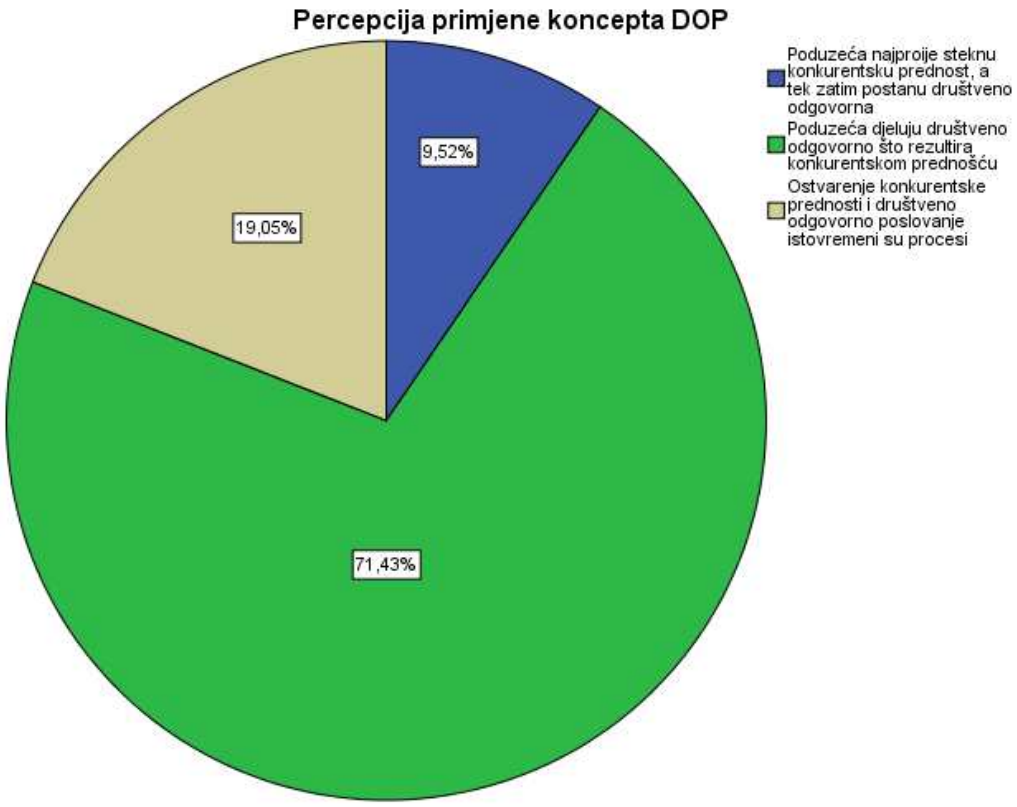
Najveći broj ispitanih zaposlenika ima radni staž od 10 do 20 godina, čak 42,9%, a ukupno 38% ispitanih zaposlenika ima radni staž između 1 i 5 godina te između 20 i više godina.

Poznajete li značenje koncepta DOP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	21	100,0	100,0	100,0

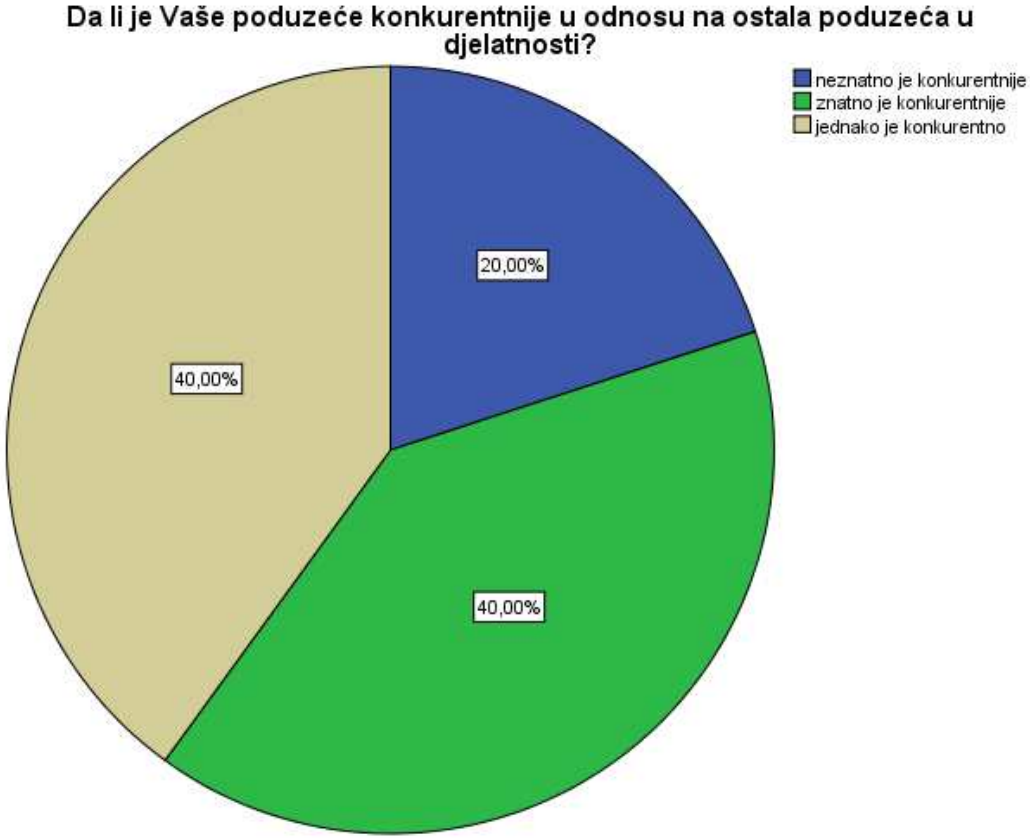
Tablica 8. Poznavanje koncepta DOP-a
Izvor: Autorica

Iz Tablice 8. uočavamo kako svi ispitanici poduzeća poznaju značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja.



Grafikon 1. Percepcija primjene koncepta DOP
Izvor: Autorica

Iz grafikona je vidljivo da većina ispitanika, 71,43% smatra kako poduzeće djeluje društveno odgovorno što rezultira konkurentskom prednošću.



Grafikon 2. Konkurentnost poduzeća u odnosu na ostale
Izvor: autorica

Grafikon prikazuje kako 40% ispitanih zaposlenika smatra da je poduzeće znatno konkurentno, a 40% ispitanika smatra da je poduzeće jednako konkurentno, dok njih 20% smatra kako je poduzeće neznatno konkurentno.

Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	21	100,0	100,0	100,0

Tablica 9. Društvena odgovornost poduzeća
Izvor: Autorica

Svi ispitani zaposlenici smatraju da je poduzeće Katić bau d.o.o. društveno odgovorno.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Etičnost u donošenju odluka i poslovanju	21	2	5	4,24	,831
Transparentnost i izvještavanje o DOP-u	21	2	5	4,05	,865
Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)	21	3	5	4,48	,680
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)	21	3	5	4,33	,796
Održavanje sastanaka s interesno-utjecajnim skupinama	21	2	5	4,14	1,014
Pomoć osobama s otežanim pristupom tržištu rada (osobe s invaliditetom, osobe starije od 50 god. i sl.)	21	3	5	4,33	,730
Optimalan odnos cijene i kvalitete proizvoda/usluge	21	2	5	4,43	,811
Racionalno trošenje ograničenih resursa i doprinos održivom razvoju	21	3	5	4,43	,598
Valid N (listwise)	21				

Tablica 10. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju DOP
Izvor: Autorica

Ispitanici smatraju da poduzeće najviše primjenjuje DOP u području uključenosti u društvenu zajednicu (prosječna ocjena 4,48), te u područjima optimalan odnos cijene i kvalitete proizvoda/usluge i racionalno trošenje ograničenih resursa i doprinos održivom razvoju (prosječne ocjene 4,43), dok najmanje primjenjuju DOP u području transparentnost i izvještavanje o DOP-u (prosječna ocjena 4,05). Za održavanje sastanaka sa interesno utjecajnim skupinama poduzeće je dobilo prosječnu ocjenu 4,14, za etičnost u donošenju odluka i poslovanju dobilo je prosječnu ocjenu 4,24, dok je za partnerstvo i umreženost te pomoć osobama s otežanim pristupom tržištu rada dobilo jednaku prosječnu ocjenu od 4,33.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	8

Tablica 11. Koeficijent pouzdanosti za kompozitnu varijablu DOP
Izvor: Autorica

Oblikovan je kompozitni pokazatelj društveno odgovornog poslovanja. Pouzdanost mjerne skale (Chronbach α koeficijent=0,821) ukazuje na visoku internu konzistentnost pokazatelja, kako se to vidi u Tablici 11.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
INDEXDOP	21	2,88	5,00	4,3036	,53264
Valid N (listwise)	21				

Tablica 12. Primjena DOP-a
Izvor: Autorica

Prosječna ocjena primjene DOP-a iznosi 4,3 sa prosječnim odstupanjem 0,53, što znači da su za primjenu DOP-a u svim područjima zaposlenici dali visoku ocjenu.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Profitabilnost u odnosu na konkurente	21	3	5	4,05	,590
Porast prodaje u odnosu na konkurente	21	3	5	3,95	,590
Porast tržišnog udjela u odnosu na konkurente	21	3	5	4,24	,700
Valid N (listwise)	21				

Tablica 13. Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente
Izvor: Autorica

Ispitani zaposlenici smatraju da je poduzeće ostvaruje najbolje poslovne rezultate mjereno tržišnim udjelom (prosječna ocjena 4,25), dok su najlošije ocijenili poslovne rezultate u području porasta prodaje (prosječna ocjena 3,95).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	6

Tablica 14. Koeficijent pouzdanosti za varijablu konkurentske prednosti
Izvor: Autorica

Nadalje, oblikovan je kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti. Na temelju Cronbach Alpha koeficijenta prikazanog u prethodnoj tablici može se zaključiti da primijenjene mjerne ljestvice posjeduju izvrsnu razinu pouzdanosti, odnosno potvrđuju se kao valjani instrumenti za mjerenje stavova i mišljenja ispitanika. Niže u tablici su rezultati deskriptivne statistike za elemente konkurentske prednosti, kao i za kompozitni pokazatelj (indeks) konkurentske prednosti.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ocjena općenite prednosti pred konkurentima	21	3	5	4,14	,655
Održivost stečene prednosti	21	3	5	4,24	,625
Kvaliteta i imidž proizvoda/usluge	21	4	5	4,67	,483
Cijena proizvoda	21	3	5	4,19	,602
Trošak isporuke proizvoda/usluge	21	3	5	4,19	,602
Zadovoljstvo kupaca	21	3	5	4,33	,577
KONKPREDNOST	21	3,50	5,00	4,2937	,38696
Valid N (listwise)	21				

Tablica 15. Uspjeh poduzeća u odnosu na konkurente
Izvor: Autorica

Ispitanici smatraju da je njihovo poduzeće najkonkurentnije u pogledu kvalitete i imidža proizvoda (prosječna ocjena 4,67), minimalna ocjena je 4, dok su najlošije ocijenili općenite prednosti pred konkurentima (prosječna ocjena 4,14), minimalna ocjena je 3.

Postoje li u poduzeću pravilnici koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	21	100,0	100,0	100,0

Tablica 16. Održivi razvoj i zaštita okoliša
Izvor: Autorica

Svi ispitanici su potvrdili da poduzeće ima pravilnike o održivom razvoju i zaštiti okoliša.

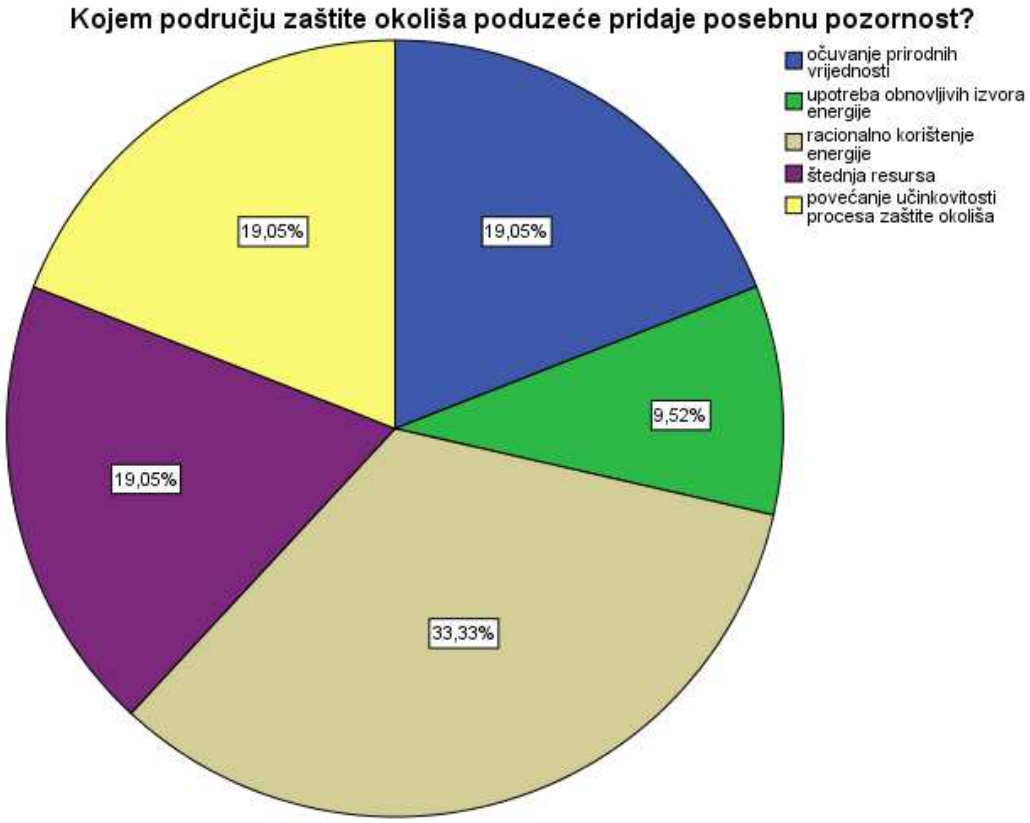
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
U kojoj mjeri poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš	21	4	5	4,52	,512
Valid N (listwise)	21				

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša	21	3	5	4,29	,561
Valid N (listwise)	21				

Tablica 17. Izdvajanje financijskih sredstava za zaštitu okoliša
Izvor: Autorica

Ispitanici su u prosjeku ocijenili u kojoj mjeri poduzeće pridaje značajan utjecaj poslovanja na okoliš ocjenom 4,52 uz prosječno odstupanje od 0,51, minimalna ocjena koju je poduzeće dobilo na tom segmentu je 4, a učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša prosječno ocijenili 4,29 uz prosječno odstupanje od 0,56, minimalna ocjena bila je 3.



Grafikon 3. Područje zaštite okoliša
Izvor: Autorica

Ispitanici smatraju da poduzeće u najvećoj mjeri vodi brigu u zaštiti okoliša u području racionalnog korištenja energije čak 33,33%, a nakon toga smatraju da u istom postotku (19,05%) vode brigu o povećanju učinkovitosti procesa zaštite okoliša, štednji resursa i očuvanju prirodnih vrijednosti.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima	21	4	5	4,71	,463
Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvaruju rezultate veće od planiranih	21	3	5	4,24	,768
Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih	21	3	5	4,24	,700
Poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika	21	3	5	4,67	,658
Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika	21	4	5	4,81	,402
Valid N (listwise)	21				

Tablica 18. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju društveno odgovorno poslovanje u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima
Izvor: Autorica

U području ljudskih resursa ispitanici smatraju da poduzeće najviše ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika (prosječna ocjena 4,81) također smatraju da poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (prosječna ocjena 4,71). Ispitanici smatraju da poduzeće najmanju ulaže u nagrađivanje zaposlenika koji ostvaruju rezultate veće od planiranih i da nedovoljno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih (prosječna ocjena 4,24). Ispitanici su ocijenili poduzeće prosječnom ocjenom 4,67 za kontinuirano ulaganje u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,678	5

Tablica 19. Koeficijent pouzdanosti za kompozitni pokazatelj društveno odgovornog poslovanja u segmentu upravljanja ljudskim resursima
Izvor: Autorica

Oblikovan je i kompozitni pokazatelj društvene odgovornosti u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima. Pouzdanost mjerne skale (Chronbach's Alpha koeficijent=0,678) ukazuje na visoku internu konzistentnost mjerne skale.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DOPLJUDSKIRES	21	3,40	5,00	4,5333	,40661
Valid N (listwise)	21				

Tablica 20. Konkurentnost
Izvor: Autorica

U prosjeku su društveno odgovorno poslovanje u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima ispitanici ocijenili sa 4,53 uz prosječno odstupanje od 0,41, što daje izrazito visoku ocjenu društvene odgovornosti poduzeća u ovom segmentu.

H1: Postoji pozitivna veza između primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti.

Correlations

		INDEXDOP	KONKPREDNOST
INDEXDOP	Pearson Correlation	1	,415
	Sig. (2-tailed)		,061
	N	21	21
KONKPREDNOST	Pearson Correlation	,415	1
	Sig. (2-tailed)	,061	
	N	21	21

Tablica 21. Međuovisnost DOP-a i konkurentske prednosti
Izvor: Autorica

Kako bismo testirali glavnu istraživačku hipotezu, koja pretpostavlja kako postoji pozitivna veza između primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti, korištene su kompozitne varijable društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti.

Rezultati istraživanja prikazani Tablicom 21. jasno pokazuju kako na razini signifikantnosti od 10% postoji statistički značajna veza umjerenog intenziteta između primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti. Budući je istraživački uzorak bio relativno mali, to je i statistička značajnost utvrđene pozitivne veze između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti manja, no još uvijek dovoljna da bismo **hipotezu H1. prihvatili.**

H1.1.: Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća.

Correlations

			KONKPREDNOST	Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša	U kojoj mjeri poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš
Spearman's rho	KONKPREDNOST	Correlation Coefficient	1,000	-,022	-,088
		Sig. (2-tailed)	.	,923	,706
		N	21	21	21
	Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša	Correlation Coefficient	-,022	1,000	,683**
		Sig. (2-tailed)	,923	.	,001
		N	21	21	21
	U kojoj mjeri poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš	Correlation Coefficient	-,088	,683**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,706	,001	.
		N	21	21	21

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablica 22. Koeficijent korelacije ranga za varijable zaštite okoliša
Izvor: Autorica

Za testiranje prve pomoćne hipoteze, koja pretpostavlja kako postoji pozitivna veza između društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem i konkurentske prednosti, koristili smo kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti i dvije varijable relevantne za ocjenu društvene odgovornosti u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem. Prva mjeri stupanj do kojega poduzeće pridaje značaj utjecaju svojeg poslovanja na okoliš, a druga mjeri učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša.

Kako se vidi iz Tablice 22., veza između društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem i pokazatelja konkurentske prednosti nije

signifikantna, te se ne može na temelju rezultata istraživanja donijeti sud o pretpostavljenoj vezi. Stoga se pomoćna **hipoteza H1.1. odbacuje.**

H1.2.: Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća.

Correlations

		DOPLJUDSKIRES	KONKPREDNOST
DOPLJUDSKIRES	Pearson Correlation	1	,523*
	Sig. (2-tailed)		,015
	N	21	21
KONKPREDNOST	Pearson Correlation	,523*	1
	Sig. (2-tailed)	,015	
	N	21	21

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablica 23. Koeficijent korelacije ranga za varijable ljudski resursi i konkurentska prednost
Izvor: Autorica

Konačno, kako bi se testirala druga pomoćna hipoteza, koja pretpostavlja kako postoji pozitivna veza između društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima i konkurentske prednosti, korištene su dvije varijable: kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti i kompozitni pokazatelj društvene odgovornosti u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima.

Rezultati istraživanja prikazani Tablicom 23. jasno pokazuju kako na razini signifikantnosti od 5% postoji statistički značajna veza umjerenog intenziteta između društvene odgovornosti poduzeća u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima i konkurentske prednosti. S obzirom na dobivene rezultate empirijskog istraživanja, pomoćna **hipoteza H1.2. se prihvaća.**

Zaključno, rezultati istraživanja nisu dali potkrjepu prvoj pomoćnoj hipotezi, ali se, obzirom na rezultate, glavna hipoteza koja pretpostavlja postojanje pozitivne veze između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti može prihvatiti.

6. ZAKLJUČAK

Za poduzeća koja vode brigu o zaštiti okoliša, zaposlenicima, redovito izvršavaju svoje obveze, poštuju zakone i sl. kažemo da su društveno odgovorna. Poduzeća koja primjenjuju društvenu odgovornost u većoj razini nego što je to zakonom propisano ostvaruju konkurentsku prednost unutar industrije kojom se bave. Konkurentsku prednost imaju poduzeća koja nude diferencirani proizvod ili uslugu u odnosu na ostale konkurente. Ako je poduzeće sposobno stvoriti veću vrijednost u odnosu na ostale kažemo da je ono konkurentno. Konkurencija osigurava širenje na tržištu, ali i dugoročni opstanak.

U teorijskom dijelu rada definirano je društveno odgovorno poslovanje i konkurentska prednost.

Društveno odgovorno poslovanje može se definirati na više načina, a kao najjednostavnija definicija navodi se da je društveno odgovorno poslovanje koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima. Također postoje mnogobrojne definicije konkurentske prednosti, a kao najsažetija navodi se da konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja.

U empirijskom dijelu rada istraživalo se kako tvrtka Katić bau d.o.o. provodi društveno odgovorno poslovanje unutar poduzeća i utječe li to na konkurentsku prednost. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika na uzorku zaposlenika poduzeća. Anketi je pristupio 21 zaposlenik tvrtke, što u odnosu na ukupan broj zaposlenih u poduzeću daje stopu povrata od 44,7%.

Postavljenje su tri hipoteze od kojih su dvije prihvaćene, a jedna je odbačena. Prva hipoteza je pretpostavila postojanje pozitivne veze između primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti. Na temelju rezultata istraživanja utvrđeno je kako postoji statistički značajna veza i hipoteza je prihvaćena. Druga hipoteza pretpostavila je kako viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno

utječe na konkurentsku prednost poduzeća. Na temelju rezultata istraživanja se ne može donijeti sud o statističkoj vezi i hipoteza se odbacila.

Treća hipoteza pretpostavila je kako viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća. Istraživanje je pokazalo kako postoji statistički značajna veza umjerenog intenziteta između istraživanih varijabli i hipoteza se prihvaća.

Na temelju provedenog istraživanja glavna i jedna pomoćna hipoteza pokazale su se kao istinite, dok se druga pomoćna hipoteza pokazala kao statistički neznačajna, tj. odbačena je. Kao zaključak se može navesti da postoji pozitivna veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti.

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje koncept je koji se sve više koristi u poslovanju. DOP naglasak stavlja na zaštitu okoliša i održivo poslovanje, ali vrlo važan dio koncepta je i briga za zaposlenike, budući su zadovoljni zaposlenici produktivniji. Konkurentska prednost znači proizvesti veću vrijednost od konkurenata. Ovo istraživanje je pokazalo kako postoji međuovisnost između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti.

Istraživanje se provelo na primjeru tvrtke Katić bau d.o.o., a rezultati istraživanja su pokazali da društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost poduzeća, posebno društvena odgovornost u segmentu ljudskih resursa.

Ključne riječi: društvena odgovornost, konkurentnost, ljudski resursi

SUMMARY

Corporate socially responsible is the concept that is increasingly in companies worldwide. Corporate social responsibility emphasizes the importance of environmental protection, but a very important part of the concept is care for employees: if employees are happy and satisfied, they work more productive. Competitive advantage means producing greater value than competitors. There is evidence that there is a connection between corporate social responsibility and competitive advantages.

The research is carried out on the example case of Katić bau d.o.o. where research results have shown that corporate social responsibility affects competitive advantage, whereas social responsibility towards employees is particularly important for achieving competitive advantage.

Keywords: corporate social responsibility, competitiveness, human resources

LITERATURA

1. Afrić Rakitovac K. (2006): Ekonomsko-ekološki aspekti održivog razvitka, doktorska disertacija,Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, Zagreb
3. Buble, M. (2000): Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
4. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
5. Ćorić, M., Jelavić, I. (2009): Etika u poslovanju, Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, Obnovljivi život, br. 64, vol. 3., str. 393.-404.
6. Detomasi, D. A. (2008): The Political Roots of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 4, str. 807.-819.
7. Fisher, J. (2004): Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts, Journal of Business Ethics, Vol. 52, str. 392.—395.
8. Griffin R. W. (2005) : Management, Texas A and M University, Boston, New York
9. Hopkins, M. (2005): What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd.
10. Jalšenjak B., Krkač K. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Mate d.o.o., Zagreb.
11. Kotler, P., Lee, N. (2009): Društveno odgovorno poslovanje, Superknjižara, Zagreb
12. Kotler, P., Lee, N. (2007): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd
13. Omazić, M., A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
14. Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, dostupno na http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf
15. Poljak P., Duboković I., Lenardić M. (2013): Razlozi i preduvjeti za sustavnu implemetaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke - primjena iskustava velikog poslovnog sustava, Učenje za poduzetništvo, Vol. 3, No. 2, str. 178.-186.
16. Stojaović, S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb
17. Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb
18. Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
19. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014) : Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol. 4, No. 1, str. 40.-58.

20. Quien, M.: Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetništvo, str. 303.-307.
21. Dragana-Meggy Hubak: Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja; Serija članaka u nastajanju str. 4
22. Ibidem
23. Daboš Maja; Evolucija konkurentske prednosti, str.8.
24. Porter, M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985., str. 2-3
25. Vedriš, M. (2008). Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, katedra za ekonomsku politiku, Osijek.
26. I. Vrdoljak Raguž, M.Tolušić: Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, str. 387.

Web izvori:

1. www.dop.hgk.hr
2. www.odraz.hr/hr/home
3. www.katicbau.hr
4. www.skladistenje.com
5. www.poslovnahrvatska.hr

POPIS SLIKA

Slika 1. Jeste li upoznati s pojmom "društvene odgovornosti" 10
Slika 2. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća 12
Slika 3. Definicije konkurentske prednosti 18
Slika 4. Vrste konkurentske prednosti 20
Slika 5. Zimska služba Katić bau d.o.o. 31
Slika 6. Izvođenje građevisnkih radova na TS SRĐ
Slika 7. Izvođenje građevinskih radova na vjetroparku *KOM - GREDA - ORJAK* 31
Slika 8. Mehanizacija tvrtke 33
Slika 9. Organizacijska shema firme Katić bau d.o.o. 35
Slika 10. Sustav upravljanja kvalitetom i okolišem 37
Slika 11. Bonitetna ocjena 40
Slika 12. Poslovanje 40

POPIS TABLICA

Tablica 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća 8
Tablica 2. Suprotstavljeni modeli poslovanja 13
Tablica 3. Porterove generičke strategije 22
Tablica 4. Osnovni podaci 27
Tablica 5. Stupanj obrazovanja zaposlenika 42
Tablica 6. Godine starosti zaposlenika 42
Tablica 7. Radni staž zaposlenika 43
Tablica 8. Poznavanje koncepta DOP-a 43
Tablica 9. Društvena odgovornost poduzeća 45
Tablica 10. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju DOP 46
Tablica 11. Koeficijent pouzdanosti za kompozitnu varijablu DOP 47
Tablica 12. Primjena DOP-a 47
Tablica 13. Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente 47
Tablica 14. Koeficijent pouzdanosti za varijablu konkurentske prednosti 48
Tablica 15. Uspjeh poduzeća u odnosu na konkurente 48
Tablica 16. Održivi razvoj i zaštita okoliša 49
Tablica 17. Izdvajanje financijskih sredstava za zaštitu okoliša 49
Tablica 18. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju društveno odgovorno poslovanje u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima 51
Tablica 19. Koeficijent pouzdanosti za kompozitni pokazatelj društveno odgovornog poslovanja u segmentu upravljanja ljudskim resursima 52
Tablica 20. Konkurentnost 52
Tablica 21. Međuovisnost DOP-a i konkurentske prednosti 53
Tablica 22. Koeficijent korelacije ranga za varijable zaštite okoliša 54
Tablica 23. Koeficijent korelacije ranga za varijable ljudski resursi i konkurentska prednost 55

POPIS GRAFOVA

Grafikon 1. Percepcija primjene koncepta DOP 44
Grafikon 2. Konkurentnost poduzeća u odnosu na ostale 45
Grafikon 3. Područje zaštite okoliša 50

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

provodim istraživanje na temu **"Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Katić bau d.o.o."**, a u svrhu izrade mog diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Vaše sudjelovanje u anketi mi je iznimno važno, pa Vas molim da se uključite se u istraživanje popunjavanjem upitnika.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o utjecaju DOP-a na konkurentsku prednost u poduzeću Katić bau d.o.o. a Vaša anonimnost u anketi je zajamčena.

Zahvaljujem Vam na vremenu koje ćete utrošiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Nikolina Katić

U Lovreću, 18. lipnja 2018. godine.

I. OPĆI PODACI O PODUZEĆU

Zaokružite odgovarajuću točku:

1.) Koja djelatnost dominira u poslovanju Vašeg poduzeća?
- Proizvodnja
- Građevinarstvo
- Trgovina
- 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
1. Da
2. Ne

9.) Koja od niže navedenih tvrdnji odražava Vašu percepciju kod primjene koncepta DOP-a?
1. Poduzeća najprije steknu konkurentsku prednost pa tek onda postanu društveno odgovorna
2. Poduzeća djeluju društveno odgovorno što rezultira konkurentskom prednošću
3. Ostvarenje konkurentske prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni su procesi

10.) Da li je Vaše poduzeće konkurentnije u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu?

1. Nije konkurentnije
2. Neznatno je konkurentnije
3. Znatno je konkurentnije
4. Jednako je konkurentno
5. Iznad prosječno je konkurentno

IV. PRIMJENA DOP-a U POSLOVANJU KATIĆ BAU d.o.o.

11.) Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?

1. Da
2. Ne

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

Stupanj slaganja s tvrdnjama	1	2	3	4	5
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
Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama	1	2	3	4	5
Pomaže li poduzeće osobama s otežanim pristupom tržištu rada (osobe s invaliditetom, osobe starije od 50 godina, pripadnici manjina i sl.)	1	2	3	4	5
Omjer cijene i kvalitete proizvoda je optimalan	1	2	3	4	5
Katić bau racionalno troši ograničene resurse (struja, voda...) čime pridonosi održivom razvoju	1	2	3	4	5

V. POSLOVNI REZULTATI – KONKURENTNOST

13.) Ocijenite Vaša poslovna dostignuća u odnosu na konkurente
(1 – znatno lošiji, 5 – znatno bolji)

Profitabilnost	1	2	3	4	5
Porast prodaje	1	2	3	4	5
Porast tržišnog udjela	1	2	3	4	5

14.) 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

VI. EKOLOGIJA I BRIGA ZA OKOLIŠ

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

1. Da
2. Ne

16.) Ocijenite skalom od 1-5 učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću.

1 2 3 4 5

17.) Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri Vaše poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš.

1 2 3 4 5

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

1. Očuvanje prirodnih vrijednosti
2. Upotrebi obnovljivih izvora energije
3. Racionalno korištenje energije
4. Štednji resursa
5. Povećanje učinkovitosti procesa za zaštitu okoliša

VII. BRIGA O LJUDSKIM RESURSIMA

19.) 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