Međuovisnost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća AD Plastik d.d.

Krmpotić, Nina

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:533676

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

MEĐUOVISNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA AD PLASTIK D.D.

Mentor:
Prof. dr. sc. Nikša Alfirević

Student:
Nina Krmpotić
Matični broj:
2151707

Split, kolovoz 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Definiranje problema istraživanja 1

1.2. Predmet istraživanja 3

1.3. Definiranje ciljeva istraživanja 5

1.4. Hipoteze istraživanja 5

1.5. Metode istraživanja 7

1.6. Doprinos istraživanja 8

1.7. Struktura diplomskog rada 8

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE 9

2.1. Povijesni pregled i evolucija DOP – a 9

2.2. Pojmovno određenje društvene odgovornosti 13

2.3. Povezanost korporativnog upravljanja i društvene odgovornosti 15

2.4. Koncept društvene odgovornosti u svijetu 17

2.5. Koncept društvene odgovornosti u Republici Hrvatskoj 19

2.5.1. Temeljni čimbenici utjecaja na DOP u Republici Hrvatskoj 21

2.5.2. Ključna područja DOP – a u Republici Hrvatskoj 23

2.5.3. Vrste, modeli i dimenzije društvene odgovornosti 24

2.6. Indeks DOP – a 25

3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA 26

3.1. Pojmovno određenje konkurentske prednosti 26

3.2. Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti 27

3.2.1. Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost 28

3.3. Konkurentske strategije 29

3.3.1. Porterov model generičkih strategija 30

3.3.2. Model pet konkurentskih sila 31

3.4. Povezanost konkurentske prednosti i DOP – a 32

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: MEĐUOVISNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA „AD PLASTIK“ D.D. 34

4.1. Opći podaci o poduzeću AD Plastik d.d. 34

4.2. Metodologija istraživanja 36

4.3. Rezultati istraživanja 37

4.4. Prosudba istraživačkih hipoteza 49

5. ZAKLJUČAK 52

SAŽETAK 54

SUMMARY 55

LITERATURA 56

POPIS SLIKA 58

POPIS TABLICA 59

POPIS GRAFIKONA 60

PRILOZI (anketni upitnik) 61

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Društveno odgovorno poslovanje (engl. Corporate Social Responsibility – CSR) predstavlja „koncept u kojem kompanije integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje, odnosno u odnose sa svojim dionicima“[1]. U današnje vrijeme, sve veći broj inozemnih i domaćih poduzeća primjenjuje društveno odgovorno poslovanje kao suvremenu poslovnu praksu, što u konačnici predstavlja jedan od temeljnih postulata modernog poslovanja u svijetu. Naime, riječ je o praksi koja nadilazi sve zakonske zahtjeve, te svako poduzeće odlučuje o tome kojim će područjima obratiti više pozornosti sukladno vlastitim strateškim ciljevima, izvorima rizika i cjelokupnim poslovnim mogućnostima.[2]

Najveća orijentacija poslovnih subjekata prema društveno odgovornom poslovanju počinje se razvijati sredinom dvadesetog stoljeća. Naime, u to vrijeme, došlo je do sve većeg interesa gospodarstva za društvo, odnosno u to vrijeme počinje borba protiv socijalne nejednakosti i isključenosti. Prethodno navedeni proces dobiva novu dinamiku „Lisabonskim summitom“, jer su tada potvrđena sva nastojanja Europe unije vezana za društveno odgovorno poslovanje. Nedugo nakon toga, uslijedile su i „Zelena knjiga“ i „Izvješće o napretku“, kao važni iskoraci u promicanju trostranog pristupa održivom razvoju na globalnoj, nacionalnoj i eurospkoj razini. Održivi razvoj, kao jedan od osnovnih koncepata ekonomije prirodnih resursa i životne sredine, javlja se kao „osnovni preduvjet i krajnji cilj efikasne organizacije brojnih ljudskih aktivnosti na Zemlji“[3]. Unatoč mnogim interpretacijama koje se u današnje vrijeme mogu pronaći u literaturi, konceptu održivog razvoja pripada središnje mjesto u promatranju dugoročne perspektive opstanka, odnosno napretka čovječanstva.

Za određenje značenja društveno odgovornog poslovanja postoje mnoge definicije čije je značenje mijenjano kroz povijest i to najviše pod utjecajem promjena koje su pratile razvoj društva. Naime, ocem pojma "društveno odgovorno poslovanja" smatra se Howard R. Bowen koji je ponudio jednu od prvih definicija promatranog koncepta. Bowenova definicija društveno odgovornog poslovanja glasi: „društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice

[1]Pavić – Rogošić, L.: Odraz: Održivi razvoj, http://www.odraz.hr/, (30. travnja 2017).
[2]Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oceanomica Jadertina, 3, 2, str. 28 – 49.
[3]Vitousek, P., Mooney, H., Lubchenco, J., Melilo, J. (1997): Human Domination of Earth's Ecosystems, Science magazine, 2, 27, str. 494 – 499.

koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva“[4]. Za razliku od Bowena, Škrtić definira četiri dimenzije društvene odgovornosti koje podrazumijevaju „ekonomsku, zakonsku, etičku i dobrovoljnu“[5] perspektivu. Temeljna misao društveno odgovornog poslovanja se odnosi na činjenicu da se gospodarski razvoj mora pozitivno odraziti na čitavo društvo, uključujući i njegov fizički okoliš.Europska komisija, definirala je društveno odgovorno poslovanje kao „dobrovoljnu integraciju društvenih i ekoloških inicijativa u korporativne strategije i praksu, te interakciju korporativnih donositelja odluka s korporativnim dionicima“[6].

Društveno odgovorno poslovanje se na području Republike Hrvatske može smatrati novijom pojavom, odnosno novijom poslovnom praksom. Naime, neki od razloga zbog čega se navedena poslovna praksa počinje sporije primjenjivati na našem tržištu se odnosi na tranzicijski šok, Domovinski rat, krizu, i nedostatak poticaja od državnih vlasti. Unatoč prethodno navedenim problemima, vrlo je važno za spomenuti kako se situacija u posljednje vrijeme mijenja na bolje, te su poduzeća diljem Republike Hrvatske identificirala društveno odgovorno poslovanje kao učinkovit alat za stjecanje konkurentske prednosti.

U odnosu na društveno odgovorno poslovanje, pojmovno određenje konkurentske prednosti se veže uz posjedovanje posebnosti koja poduzeće izdvajaju od suparnika, dok se konkurentska sposobnost odnosi na internu snagu poduzeća za postizanje konkurentske prednosti. Nadalje, konkurentska sposobnost poduzeća predstavlja snagu „odgovora na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije koji se javljaju u okruženju organizacije te predstavlja sposobnost poduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje svoje suparnike u tržišnom natjecanju“[7].Cilj svakog poduzeća u današnje vrijeme je opstati, odnosno postati uspješan te stvoriti pozitivan imidž i reputaciju. Među mnoštvom poduzeća u pojedinoj industriji, ciljana poduzeća moraju težiti jedinstvenosti, što u konačnici predstavljaju temeljnu konkurentsku prednost dugoročnog i profitabilnog poslovanja.

Prethodno definirana teorijska osnova koja podrazumijeva društveno odgovorno poslovanje i ostvarenje konkurentske prednosti, predstavlja osnovni problem istraživanja diplomskog rada.

[4]Glavočević, A., Radman Peša, A., op. cit.
[5]Škrtić, M. (2008): Osnove poduzetništva i menadžmenta, 2. izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac., str. 241.
[6]Europska komisija, https://ec.europa.eu/, (30. travnja 2017.)
[7]Talaja A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, Ekonomski pregled, 64, 1, str. 49 – 63.

1.2. Predmet istraživanja

Biti društveno odgovoran u današnje vrijeme znači ispunjavati zakonske obveze, odnosno ulagati u ljudski kapital, okoliš i u odnose sa svim zainteresiranim stranama. Također, „investiranje u tehnologije koje nisu opasne po okoliš može pridonijeti cjelokupnoj kompetitivnosti kompanije“[8] U odnosu na mala i srednje velika poduzeća, veliki poslovni subjekti implementiranjem elemenata društveno odgovornog poslovanja u svoje poslovanje nameću, direktno ili indirektno, radne okvire koji svim sudionicima poslovnog procesa omogućuju poslovanje po načelima društveno odgovornog poslovnog subjekta. Naime, pozitivno i proaktivno djelovanje poslovnog sektora u svim navedenim područjima postalo je ustaljenom praksom u svim razvijenim zemljama svijeta, prvenstveno zato što se pokazalo kako od ovakve prakse dobrobit imaju svi uključene strane.

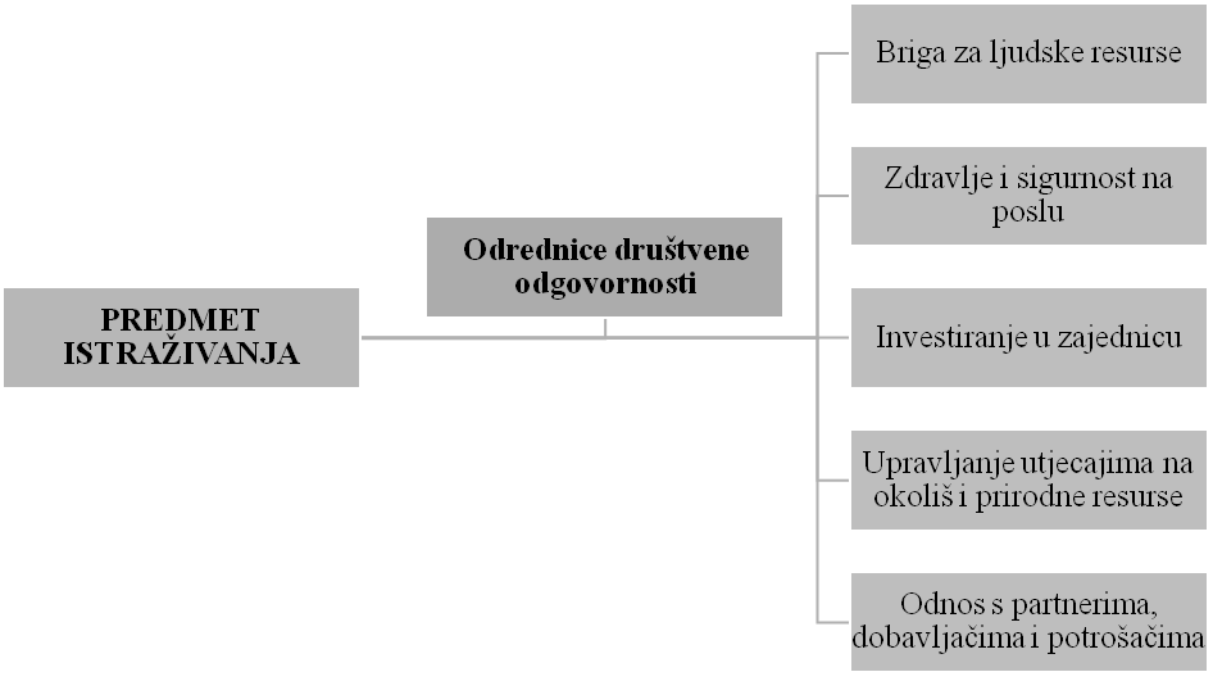
Konstantne promjene na domaćem i inozemnom tržištu dovode do činjenice da samo najuspješnija poduzeća opstaju. Naime, konkurentska prednost, odnosno sposobnost poduzeća, u globalnom okruženju predstavlja temelj budućeg djelovanja i opstanka. Konkurentska prednost nalazi se u „srži“ poslovanja poduzeća na konkurentskim tržištima, no u vrijeme brzih promjena, mnoga su poduzeća izgubila svoju konkurentsku prednost. U tom slučaju, poduzeća su suočena sa sporijim rastom te domaćim i stranim konkurentskim poduzećima. Također, svaku konkurentsku prednost kupci moraju vidjeti kao prednost za klijenta, a tvrtke se moraju usmjeriti na izgradnju prednosti za klijente.

Predmet istraživanja diplomskog rada je jasno vidljiv iz prethodno definiranog problema istraživanja, a odnosi se na međuovisnost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća AD Plastik d.d. sa sjedištem u Solinu. Dioničko društvo AD Plastik je najveći hrvatski proizvođač plastičnih dijelova za automobilsku industriju. Na slici 1 će se promatrati društveno odgovorno poslovanje poduzeća AD Plastik d.d. kroz sljedeće israživačke odrednice:

- briga za ljudske resurse,
- zdravlje i sigurnost na poslu,
- investiranje u zajednicu,
- upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse, i
- odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima.

[8] Pavić – Rogošić, L., op. cit.

Slika 1. Predmet istraživanja



Izvor: Izrada autorice

Briga za ljudske resurse podrazumijeva privlačenje i zadržavanje zaposlenika koji imaju potrebna znanja i sposobnosti. Primjerice, u današnje vrijeme se od svakog zaposlenika može očekivati da se konstantno razvija i unutar tima preuzima nove radne zadatke, a tko ne uspije u svom razvoju, mora napustiti poduzeće. Nadalje, **zdravlje i sigurnost na poslu** se rješavaju na različite načine, odnosno određenim propisima i obveznim mjerama. U odnosu na zdravlje i sigurnost na poslu, **investiranje u zajednicu** predstavlja uključenost poduzeća u život lokalne zajednice (prekvalifikacije, zapošljavanje ljudi s posebnim potrebama, partnerstva, sponzoriranja, donacije i sl.). **Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse** utječe na smanjenje upotrebe resursa, smanjenje emisija i smanjenje količine otpada kroz odvojeno prikupljanje otpada te recikliranje. I u konačnici, **odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima** kroz stvaranje partnerstva može rezultirati poštivanjem rokova izrade i dobave, te kvalitete proizvoda i usluga. Sukladno tome, u cjelokupnom lancu dobave se može postići društveno odgovorno poslovanje.[9]

[9]Pavić – Rogošić, L., op. cit.

1.3. Definiranje ciljeva istraživanja

Temeljni cilj istraživanja diplomskog rada je utvrditi postoji li međuovisnost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti na primjeru poduzeća AD Plastik d.d. sa sjedištem u Solinu.

Dioničko društvo AD Plastik najveći je hrvatski proizvođač plastičnih dijelova za automobilsku industriju. Društvo je „nastalo 1992. godine izdvajanjem iz bivše Jugoplastike, da bi se 1996. godine oblikovalo kao dioničko društvo pod današnjim imenom“[10]. Poduzeće je 2001. godine privatizirano, te su sukladno tome djelatnici poduzeća AD Plastik danas vlasnici skoro jedne petine dionice. Predloženim teorijskim i empirijskim istraživanjem će se:

- teorijski definirati (pojmovna razgraničenja i analize društveno odgovornog poslovanja s posebnim osvrtom na primjeru koncepta društveno odgovornog poslovanja u gospodarstvu),
- teorijski definirati (pojmovna razgraničenja i analize konkurentske prednosti s posebnim osvrtom na primjeni u poslovanju), i
- ukazati na stupanj primjene društveno odgovornog poslovanja na primjeru poduzeća AD Plastik d.d. sa sjedištem u Solinu.

Glavni cilj istraživanja ovog diplomskog rada je prikazati kako društveno odgovorno poslovanje može promatrano poduzeće učiniti održivijim, profitabilnijim i angažiranijim u daljnjem razvoju.

1.4. Hipoteze istraživanja

Na temelju prethodno definiranih sastavnica, odnosno problema, predmeta i ciljeva istraživanja, u nastavku teksta diplomskog rada, mogu se postaviti istraživačke hipoteze koje će se daljnjim istraživanjem prihvatiti ili opovrgnuti:

H1: Postoji međuovisnost između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti

[10]ADPlastik, http://www.adplastik.hr/, (30. travnja 2017.)

Kod ispitivanja prethodno postavljene temeljne hipoteze, potrebno je utvrditi u kolikoj mjeri, odnosno da li uopće društveno poslovanje utječe na uspješnost poslovanja pojedinog poduzeća. Pri tome će se promatrati eksterne i interne dimenzije društveno odgovornog poslovanja, odnosno upravljanje ljudskim resursima, upravljanje utjecajima na okoliš te odnos s lokalnom zajednicom, partnerima, dobavljačima i ostalim dionicima poslovanja.

Glavna hipoteza pretpostavlja da postoji izravna i empirijski dokaziva veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti. Kako bi se glavna hipoteza mogla prihvatiti ili opovrgnuti potrebno je koristiti i pomoćne hipoteze:

H1.1.: Postoji međuovisnost između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja u segmentu ljudskih resursa i pokazatelja konkurentske prednosti poduzeća

Prilikom ispitivanja prethodne hipoteze polazi se od činjenice kako je briga za ljudske resurse jedan od važnijih elemenata društveno odgovornog poslovanja. Ukoliko poduzeće ima za cilj privući i zadržati kvalitetne zaposlenike, sa potrebnim znanjima i vještinama, odnosno osigurati im mjere za razvoj i napredovanje (cjeloživotno obrazovanje i opunomoćenje), onda se može reći kako se poduzeće ponaša odgovorno.

H1.2.: Postoji međuovisnost između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i pokazatelja konkurentske prednosti poduzeća

Investiranje u zajednicu podrazumijeva čitav niz filantropskih akcija kojima se poduzeće aktivno uključuje u život društvene zajednici čiji je sastavni dio. Također je pretpostavka da se ovaj vid ponašanja prepoznaje i nagrađuje od strane korisnika usluga poduzeća, te se u konačnici reflektira na cjelokupnom poslovnome rezultatu.

H1.3.: Postoji međuovisnost između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja u segmentu ekologije i pokazatelja konkurentske prednosti poduzeća

Zaštita okoliša predstavlja važnu i neizostavnu komponentu društveno odgovornog poslovanja. Naime, zaštita okoliša se može definirati kao skup odgovarajućih aktivnosti i mjera kojima je temeljni cilj sprječavanje onečišćenja i zagađenja okoliša, sprječavanje nastanka štete, otklanjanje šteta nanesenih okolišu te ukupni povrat okoliša u stanje prije

nastanka štete. Pretpostavka je da će poduzeće preuzimajući aktivnu brigu za pitanja ekologije poboljšati svoju konkurentsku poziciju na tržištu rada.

1.5. Metode istraživanja

Za potrebe izrade teorijskog dijela diplomskog rada, primijenit će se sljedeće metode istraživanja:

- metoda kompilacije – pomoću metode kompilacije, prilikom izrade i pisanja koristit će se tuđi rezultati, odnosno, tuđa zapažanja, istraživanja, članci, stručni, znanstveni radovi i sl., kao pomoć pri obradi proučavane problematike,
- metoda analize i sinteze – pomoću metode analize definirat će se osnovni termini i značenja, te će se složeni i opširni pojmovi raščlaniti na jednostavnije dijelove, odnosno, elemente,
- induktivna i deduktivna metoda – koristit će se kod iznošenja zaključaka o predmetu istraživanja na osnovu analize pojedinih činjenica,
- metode apstrakcije i konkretizacije – pomoću ove metode govorit će se o prednostima i nedostatcima, i
- metoda klasifikacije – prilikom pisanja diplomskog rada, poštivat će se podjela određenih pojmova.

U odnosu na teorijski dio, za potrebe empirijskog dijela istraživanja obavit će se pretraživanje odgovarajućih baza podataka poduzeća AD Plastik d.d., te će se za prikupljanje primarnih podataka koristiti anketni upitnik. Svi prikupljeni podaci analizirat će se i prikazati statistički pomoću tablica i grafikona.

Sva prikupljena saznanja, odnosno rezultati istraživanja dobiveni korištenjem prethodno navedenih znanstvenih metoda, koristit će se u svrhu istraživanja temeljne problematike.

1.6. Doprinos istraživanja

Doprinos istraživanja ovog diplomskog rada odnosi se na definiranje međuovisnosti društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća, odnosno u ovom slučaju poduzeća AD Plastik d.d. sa sjedištem u Solinu.

Jedan od ciljeva istraživanja je i pokazati postoji li međuovisnost između primjene društvene odgovornosti i konkurentnosti poduzeća. Naime, analizirat će se doprinos društveno odgovornog poslovanja u segmentima brige za ljudske resurse u odnosu na konkurentsku prednost, kao i na utjecaj društvene odgovornosti na širu zajednicu u kojoj poduzeće djeluje.

1.7. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad će se sastojati od dva međusobno povezana dijela, odnosno od teorijskog i empirijskog dijela.

U uvodnom dijelu diplomskog rada definirati će se problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, te se nakon toga postavljati istraživačke hipoteze, zatim metode istraživanja, doprinos istraživanja i u konačnici struktura diplomskog rada

U odnosu na uvodni dio, druga cjelina diplomskog rada podrazumijevati će teorijski aspekt istraživanja gdje će se definirati i analizirati koncept društveno odgovornog poslovanja, odnosno glavni čimbenici koji utječu na DOP u Republici Hrvatskoj, ključna područja djelovanja te vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja.

Nadalje, treće poglavlje odnositi će se na konkurentsku prednosti, odnosno na načine na koje se postiže konkurentska prednost poslovanja poduzeća. Također, povezivati će se i DOP kao jedan od načina postizanja konkurentnosti sa ostvarenjem konkurentske prednosti.

Četvrta cjelina će biti empirijska koja ima za cilj odbaciti ili prihvatiti prethodno postavljene istraživačke hipoteze. Također, u četvrtom poglavlju će se definirati i metodologija istraživanja, kao i obrada rezultata anketnog upitnika. I u konačnici, na temelju prikupljenih podataka će se iznijeti relevantni zaključci.

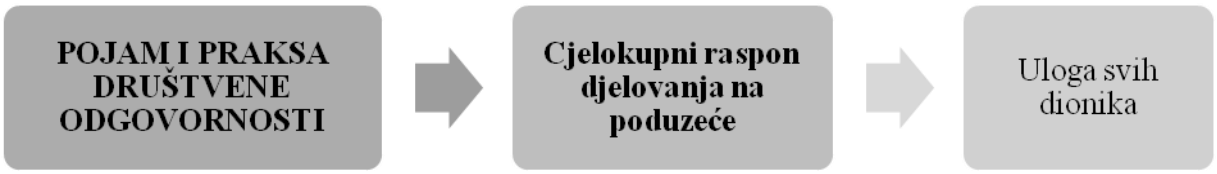
Zadnji dio rada je zaključak u kojem će se na temelju provedenog istraživanja i dobivenih rezultata dati zaključna mišljenja.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

U današnje vrijeme, u Europi i diljem svijeta, uvelike raste broj kompanija koje promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te one koje se tiču zaštite okoliša. Naime, prethodno navedene kompanije žele poslati poruku različitim dionicima, odnosno dionicima s kojima imaju doticaja, a to su zaposlenici, dioničari, potrošači, javni sektor i pojedine organizacije civilnog društva. Sukladno prethodno navedenom načinu, može se reći kako na taj način kompanije investiraju u svoju budućnost. Također, pri tome, kompanije smatraju da njihov dobrovoljni angažman te opredijeljenost mogu pomoću prilikom povećanja dobiti.

Pojam i praksa (slika 2) „društvene odgovornosti poduzeća odnose se na cjelokupni raspon njegova djelovanja, odnosno na sve odnose koje pri tom uspostavlja“[11].

Slika 2. Uloga pojma i prakse društvene odgovornosti



Izvor: Izrada autorice prema: Genera, http://www.genera.hr/, (3. srpnja 2017.)

U prethodno navedenom smislu, može se reći kako je ispravan odnos prema zaposlenicima i drugim dionicima, odgovornost u svim poslovnim procesima te njihov pozitivan utjecaj na zajednicu i okoliš, primarni zadatak društveno odgovornog poslovanja. Također, mnogi autori smatraju kako je ulaganje u društveno odgovorno poslovanje zapravo investicija koja će višestruko vratiti uložene resurse i kapital.

2.1. Povijesni pregled i evolucija DOP – a

Društveno odgovorno poslovanje je u ovom ekonomskom vremenu potreba koja se ne može ignorirati, jer bi ignoriranje ugrozilo cjelokupni poslovni svijet pred kojim stoji izazov društveno odgovornog poslovanja. Sama ideja o društveno odgovornom poslovanju nije nova te se može reći kako je zasigurno već proslavila prvih sto godina. Nadalje, „ideja o tome da

[11] Genera, http://www.genera.hr/, (3. srpnja 2017.)

poslovni subjekti trebaju snositi odgovornost koja se proteže i izvan zidova njihovih firmi ili računa vlasnika i dioničara ima svoje korijene već u početku 19. stoljeća“[12]. Ukoliko bi se pitanje društvene odgovornosti postavilo u puno širi kontekst, onda se može reći da je staro kao i ekonomija. Gledajući kroz povijest, može se reći kako je veliki broj kompanija u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) imalo posebne dijelove zgrade, odnosno dijelove koji su bili odvojeni od proizvodnog pogona, a imali su stambenu svrhu. Naime, radilo se o o siromašnim i slabo plaćenim radnicima koji teško da su od svog mjesečnog prihoda mogli platiti stanovanje. Sukladno tome, vlasnici su počeli graditi kuće svjesni činjenice da je stambeno zbrinuti zaposlenik produktivniji od „beskućnika“. Iako se radi o minimalnom društvenom zbrinjavaju, u prethodno navedenoj situaciji se prepoznaju korijeni poslovne svijesti kako nezbrinuti radnik nije produktivan radnik. Mnoge stvari koje se danas prepoznaju kao standard, nekada su se nazivale društveno – odgovornim poslovanjem.

U ovom potpoglavlju diplomskog rada, potrebno je razmisliti o činjenici zašto bi se poslovne organizacije uopće trebale društveno odgovorno ponašati. Naime, može se reći kako navedeni pojam ima „tri ključne dimenzije (slika 3), odnosno:

- poslovnu etiku,
- društvenu odgovornost poduzeća, i
- ideologiju, vrijednosti i stajališta kao ključne dijelove organizacijske strukture“[13].

Slika 3. Ključne dimenzije društveno odgovornog ponašanja



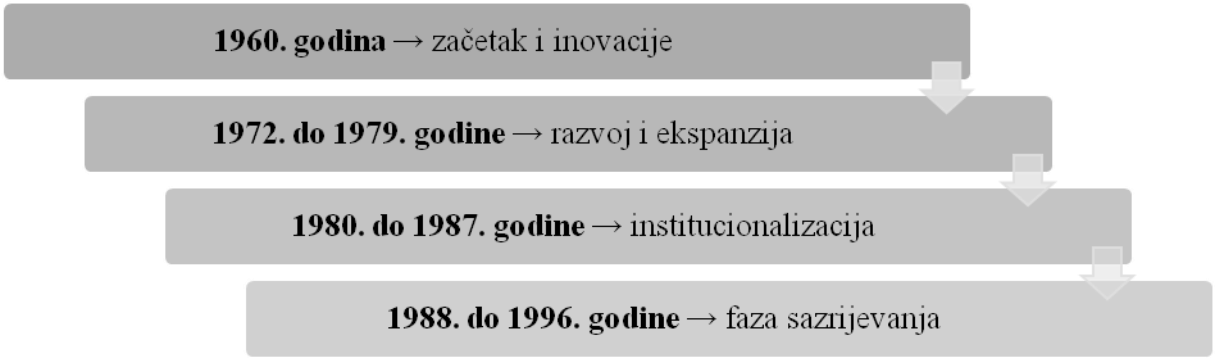
Izvor: Izrada autorice prema: Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb., str. 324.

[12] Rajčević, Z., Ferenac, V., Srbić, K. (2012): Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša na primjeru poslovanja poduzeća „DM – Drogerie Markt Hrvatska“, Učenje za poduzetništvo, 2, 2, str. 289.
[13] Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb., str. 324.

U Sjedinjenim Američkim Državama, ideja o društvenoj odgovornosti poduzeća se razvila početkom 20. stoljeća te se u to vrijeme kritiziralo korporacije da su prevelike, premoćne i protudruštvenog djelovanja, a kroz razne zakone se nastojala ograničiti njihova moć.

Prihvaćanje koncepta društveno odgovornog poslovanja u svijest društva nije bila jednostavna te se može reći kako mnogi znanstvenici nisu vjerovali da je isto ostvarivo na značajnijim razinama, „smatrajući da se poduzeća ne bi trebala zamarati s time jer su vjerovali da se ljude teško mijenja te da je profit glavni i jedini cilj poduzeća“[14]. Nadalje, mnogi autori tvrde da se moderan koncept društveno odgovornog poslovanja počeo razvijati 50 – ih godina 20. stoljeća, gdje su ključna pitanja bila moralna načela i etičko ponašanje. Naime, 60 – ih i 70 – ih godina prošlog stoljeća započelo je izučavanje društveno odgovornog ponašanja poduzeća kada su se pojavili različiti društveni pokreti protiv tradicionalnog korporacijskog menadžmenta zasnovanog samo na profitu. Nadalje, na slici 4, prikazana je evolucija društveno odgovornog poslovanja.

Slika 4. Evolucija društveno odgovornog poslovanja



[14] Omazić, M., A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija,Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb., str. 61.

Izvor: Izrada autorice prema: Stojanović, S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno – stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb., str. 15.

Nadalje, razvoju koncepta društvene odgovornosti poduzeća krajem 20. i početkom 21. stoljeća, doprinjelo je više „vanjskih činitelja, a to su:

- brzi razvoj informacijske tehnologije,
- regionalne političke promjene i otvaranje novih tržišta,
- pojava gospodarstva koja se ravna prema potrošaču,
- uspon nevladinih organizacija, i
- nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva“[15].

U konačnici, može se reći kako se praksa društvene odgovornosti poduzeća uvelike razvila i proširila u posljednjih desetak godina. Naime, prethodno navedenoj činjenici je doprinijelo više čimbenika (slika 5), a odnose se na globalizaciju, razvoj informacijskih tehnologija, bolju organiziranost civilnog sektora, bolje obrazovane potrošače i osviještenije građanstvo te rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama.

Slika 5. Čimbenici utjecaja na razvoj društvene odgovornosti

Razvoj informacijskih tehnologija	**Bolja organiziranost (civilni sektor)**	**Obrazovaniji potrošači**
Osviještenije građanstvo	**Rast potraženje**	**Socijalno osjetljive investicije**

Izvor: Izrada autorice prema: Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb., str. 22

Također, nezanemariv utjecaj na proširenost društvene odgovornosti imala je i činjenica da su tržišni lideri u mnogim zemljama promicali upravo navedeni način korporativnog ponašanja, odnosno da se društveno odgovorno ponašanje poduzeća pokazalo zaista korisnim za poduzeća u gotovo svim aspektima poslovanja.

[15] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb., str. 22

2.2. Pojmovno određenje društvene odgovornosti

U današnje vrijeme, ne postoji opće prihvaćena definicija društvene odgovornosti poduzeća, a u najširem smislu, to je etično ponašanje poduzeća prema društvu, što u konačnici znači odgovorno ponašanje menadžmenta prema svima koji imaju legitiman interes u poduzeću, a ne samo prema dioničarima. Društveno odgovorno poslovanje (slika 6) (engl. Corporate Social Responsibility – CSR) predstavlja „koncept u kojem kompanije integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje, odnosno u odnose sa svojim dionicima“[16]. Isto tako, poduzeća koja aktivno sudjeluju u rješavanju ekoloških, društvenih i etičkih problema smatraju se društveno odgovornim poduzećima. Također, društveno odgovorno poslovanje se može definirati i kao koncept kod kojeg poduzeća na dobrovoljnoj osnovi integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje.

Slika 6. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Izrada autorice prema: Pavić – Rogošić, L.: Odraz: Održivi razvoj, http://www.odraz.hr/, (30. travnja 2017).

U današnje vrijeme, za poduzeće, biti društveno odgovoran znači više od samog ispunjavanja zakonskih obaveza. Naime, društvena odgovornost znači da poduzeće stalno treba investirati u ljudski kapital, okoliš i brigu o zajednici te svojim dobavljačima. Sukladno tome, može se reći kako se „razlozi usvajanja društveno odgovornog poslovanja odnose na:

- stvaranje pozitivnog imidžda i poboljšanja ugleda poduzeća,
- bolje financijske pokazatelja i smanjenje operativnog troškova,
- lakši pristup kapitalu,
- povećanje prodaje, i

[16] Pavić – Rogošić, L., op. cit.

- veću odanost kupaca“[17].

Nadalje, može se naglasiti kako sam koncept društvene odgovornosti poduzeća usklađuje poslovne aktivnosti sa pojedinim društvenim vrijednostima, što u konačnici uključuje interese zainteresiranih skupina, odnosno svih onih na koje ponašanje poduzeća ima utjecaja. Koncept društvene odgovornosti u fokus stavlja socijalni, ekološki i financijski uspjeh jednog poduzeća, a cilj je da se izvrši pozitivan utjecaj na društvo uz ostvarivanje poslovnog uspjeha (slika 7). Pojam društvene odgovornosti je kroz vrijeme povezivan sa srodnim područjem poslovnog ugleda, pri čemu je nerazvijena korporacijska društvena odgovornost predstavljala veliku opasnost za ugled. Sukladno tome, „može se reći kako se poslovno upravljanje odražava u izvješćivanju o trostrukom učinku, odnosno na na ekonomskom, ekološkom i društvenom planu“[18].

Slika 7. Cilj društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Izrada autorice prema: Halal, W. B. (2001): The Collaborative Enterprise: A Stakeholder Model Uniting Profitability and Responsibility, The Journal of Corporate Citizenship, 1, 2, str. 31.

Također, društveno odgovorno poslovanje može se definirati i kao „inteligentna i objektivna briga za dobrobit društva što ograničava ponašanje pojedinaca i korporacija od krajnje destruktivnih aktivnosti, bez obzira koliko one brzo bile profitabilne te vodi u smjer pozitivnih doprinosa dobru ljudi, što može biti definirano na različite načine“[19]. Nadalje, mnogi autori društveno odgovorno poslovanje definiraju kao „stupanj odgovornosti koji se manifestira u operativnom i strateškom djelovanju organizacije koje imaju svakodnevni (ne)izravni utjecaj na razne interesno – utjecajne skupine i okoliš ili način postizanja

[17] Osmanagić Bedenik, N. i suradnici (2010): Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P., Zagreb., str. 61.
[18] Halal, W. B. (2001): The Collaborative Enterprise: A Stakeholder Model Uniting Profitability and Responsibility, The Journal of Corporate Citizenship, 1, 2, str. 31.
[19] Peterson, R. T., Hermans, C. M. (2004): The Communication of Social Responsibilities by US Banks, The International Journal of Bank Marketing, 2, 3, str. 199.

komercijalnog uspjeha“[20]. Sukladno prethodno navedenoj činjenici, može se reći kako postizanje komercijalnog uspjeha potiče etičko ponašanje i potrebe različitih ljudi, zajednica i prirodnog okruženja.

2.3. Povezanost korporativnog upravljanja i društvene odgovornosti

Na samom početku ovog potpoglavlja diplomskog rada koje se odnosi na povezanost korporativnog upravljanja i društvene odgovornosti, potrebno je obratiti pozornost na činjenicu koja podrazumijeva opće društveno odgovorno ponašanje pojedine organizacije. Gledajući s tri aspekta, organizacije se moraju društveno odgovorno ponašati sukladno „poslovnoj etici, društvenoj odgovornosti poduzeća i ideologiji te vrijednostima i stajalištima kao temeljnim dijelovima organizacijske strukture“[21]. Naime, svaka od ovih dimenzija vuče korijene iz različitih znanstvenih disciplina te se može reći kako je poslovna etika uglavnom bazirana na filozofiji i religiji, društvena odgovornost poduzeća se uglavnom temelji na sociologiji i menadžmentu, dok se organizacijska kultura zasniva na psihologiji, sociologiji i antropologiji. Također, od iznimne je važnosti naglasiti da su sve tri dimenzije međusobno povezane i utječu jedna na drugu.

Nadalje, u ovom potpoglavlju je također potrebno definirati i korporativno upravljanje (slika 8), a može se reći kako je to „sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači glavnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, a da se pritom ne ugrozi njezin dugoročni opstanak“[22].

Slika 8. Pojmovno određenje korporativnog upravljanja



[20] Tipurić D. i suradnici., op. cit., str. 324.
[21] Tipurić D. i suradnici., op. cit., str. 324.
[22] Račić, D., Cvijanović, V. (2006): Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: Primjer javnih dioničkih društava, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 206.

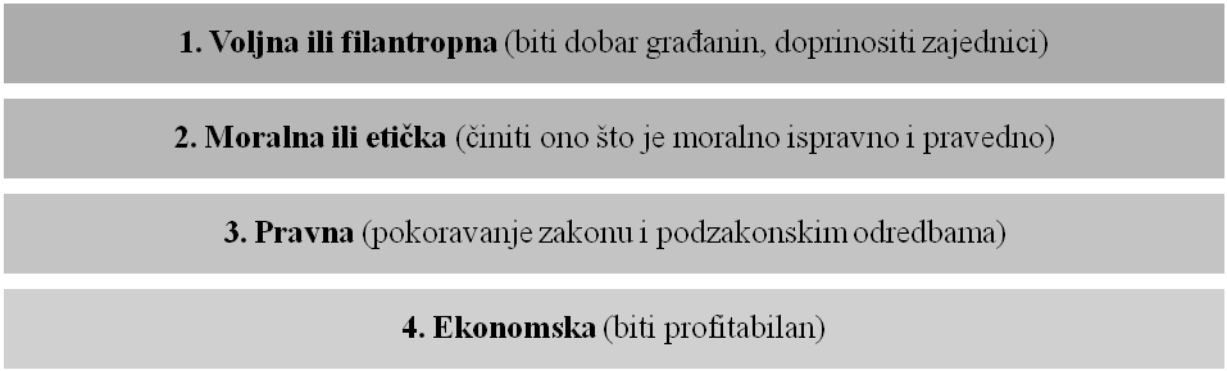
Izvor: Izrada autorice prema: Račić, D., Cvijanović, V. (2006): Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: Primjer javnih dioničkih društava, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 206.

Isto tako, „korporativno upravljanje uključuje i skup odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno – utjecajnih skupina poduzeća i definira okvir za postavljanje ciljeva i određivanje sredstava za postizanje tih istih ciljeva uz praćenje izvedbe i djelotvornosti poduzeća“[23]. Naime, s godinama se primarna definicija korporativnog upravljanja proširila, te se u današnje vrijeme povezuje uz „stakeholdere“ ili „utjecajno – interesne skupine“. Svako poduzeće trebalo bi uzeti u obzir njihova prava, interese i želje, biti etičan, odgovoran i profitabilan, jer takav način upravljanja vodi prema gospodarskom rastu i stvaranju moderne korporacije.

U današnje vrijeme, praksa društveno odgovornog poslovanja je vrlo raznolika, odnosno uvelike ovisi o „kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi tvrtke, o tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima, tako da ne postoji jedinstveni recept za njeno uvođenje“[24]. Nadalje, gledajući s povijesnog aspekta, vidljivo je kako su korporacije postale međunarodne institucije i sve više postupaju kao države, dok države sve više postupaju kao korporacije. Naime, društvena odgovornost je obveza svih koji posluju uz neki određeni cilj, odnosno obveza da maksimiziranjem profita maksimiziraju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, a minimiziraju negativan utjecaj. Definicija društvene odgovornosti povezuje i ujedinjuje „ekonomska, pravna etička i filantropska očekivanja koja društvo ima s obzirom na organizacije ili poduzeća u određenom trenutku“[25]. Sukladno prethodno navedenoj definiciji, postoje četiri dimenzije društvene odgovornosti, a hijerarhijski se mogu prikazati na pomoću slike 9.

[23] Altschuller, S. A., Lehr, A. K., Orsmond, A. J. (2011): Corporate Social Responsibility, The International Lawyer, 45, 1, str. 180.
[24] Turner, C. (2003): Vođenjem do uspjeha: stvaranje poduzetničkih organizacija, Mozaik knjiga, Zagreb., str. 53.
[25] Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb., str. 230.

Slika 9. Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti u poduzeću



Izvor: Izrada autorice prema: Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb., str. 230.

U situaciji kada postoji nesklad između moralnog i poslovnog djelovanja, vrijedi pravilo da treba inzistirati na moralno ispravnom poslovnom djelovanju. Naime, ukoliko se ono dosljedno provodi, može se reći kako će rezultirati većom dobrobiti nego štetom. Sukladno korporativnom načinu upravljanja, poduzeća bi trebala ostvarivati društveno odgovorno djelovanje kroz „pet različitih odnosa, a to su:

- odnos prema vlasnicima,
- odnos među zaposlenicima,
- odnos prema kupcima i klijentima,
- odnos prema okolišu, i
- odnos prema zajednici“[26].

U konačnici, može se reći kako bi poslovne organizacije trebale poštovati zakone s obzirom na zaštitu potrošača, voditi brigu o potrošačima te im pružit sve relevantne informacije o proizvodima.

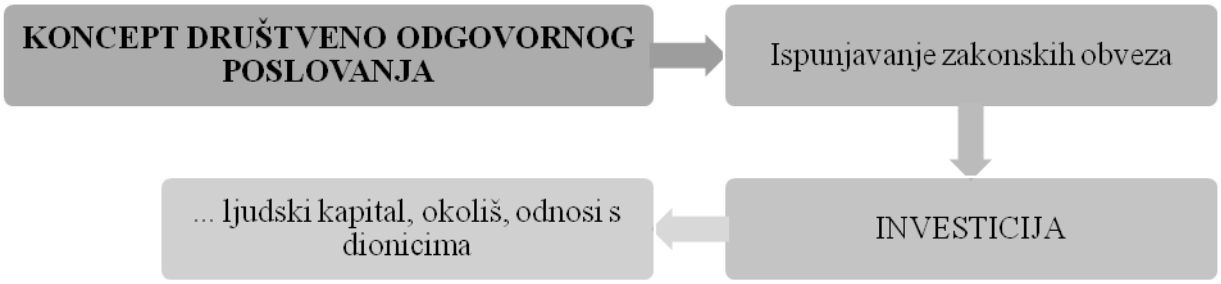
2.4. Koncept društvene odgovornosti u svijetu

Što se tiče cjelokupnog koncepta (slika 11) društvene odgovornosti u svijetu, može se reći kako „biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već i investirati

[26] Skoko, B., Mihovilović, M. 82014): Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja, Praktični menadžment, 5, 1, str. 89.

u ljudski kapital, okoliš i odnose sa dionicima“[27]. Također, investiranje u tehnologije koje nisu opasne po okoliš može doprinijeti kompetitivnosti poduzeća, a s druge strane, u zemljama u kojima uopće ne postoje propisi, prethodno navedena praksa može dovesti do usvajanja zakonskog okvira za socijalno odgovornu praksu.

Slika 10. Koncept društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Izrada autorice prema: Turker, D. (2009): How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment, Journal of Business Ethics, 89, 2, str. 200.

Društveno odgovorno poslovanje oslobađa veliki potencijal za inovacije na svim korporativnim razinama, odnosno pruža okvir za sustavno upravljanje, uzimajući u obzir financijska, ekološka, socijalna, upravljačka i etička pitanja. Naime, „društveno odgovorno poslovanje pomaže:

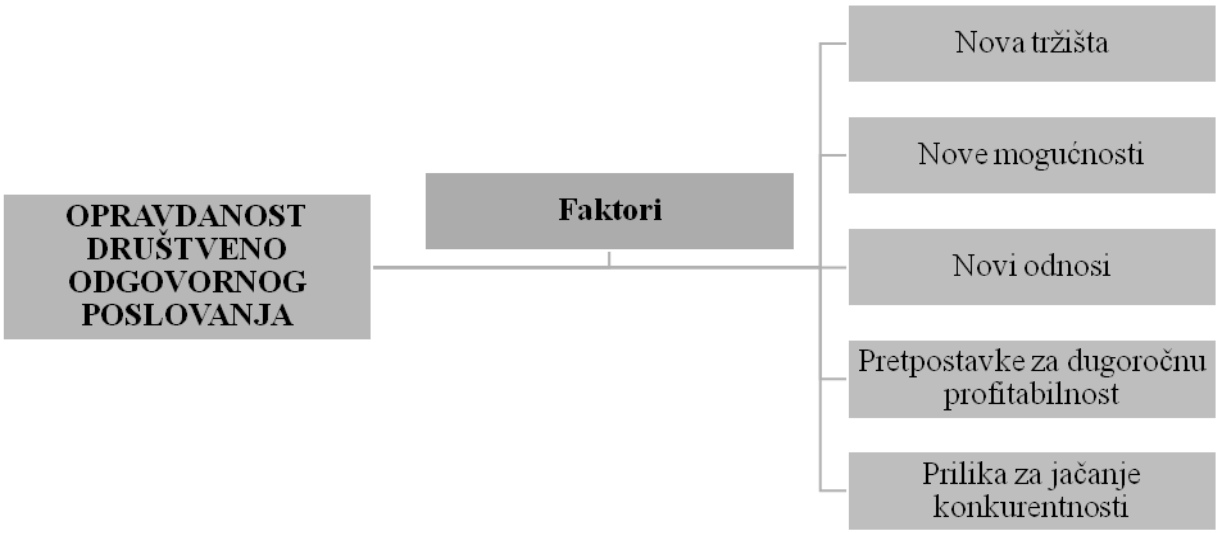
- kod smanjenja troškova, potrošnje energije i otpada,
- pomaže istaknuti i razlikovati poduzeće među ostalima;
- potiče stvaranje inovativnih proizvoda i poslovnih procesa,
- potiče otvaranje novih tržišta,
- pomaže privući i zadržati najbolje zaposlenike,
- poboljšava sliku poduzeća kod dioničara i javnosti,
- smanjuje pravne rizike i troškove osiguranja, i
- osigurava bolju kvalitetu života“[28].

Dugoročno gledajući, može se reći kako društveno odgovorno poslovanje donosi vjernost marki (brendu) i profitabilnost. Društveno odgovorno poslovanje osigurava konkurentsku prednost, motiviranost zaposlenika i zadovoljstvo kupaca. S druge strane, društveno odgovorno poslovanje je znatno više od „činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro”. U

[27] Turker, D. (2009): How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment, Journal of Business Ethics, 89, 2, str. 200.
[28] Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split., str. 100.

današnje vrijeme, poduzeća u sve većoj mjeri prepoznaju poslovnu opravdanost društveno odgovornog poslovanja, jer se „otvaraju vrata“ raznim prednostima (slika 12).

Slika 11. Faktori poslovne opravdanosti društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Izrada autorice prema: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split., str. 100.

Nasuprot prethodno prikazanim faktorima, poduzeća koje ne vode računa o svojim odgovornostima prema društvu, izlažu se opasnosti od gubitka „dozvole za rad”, odnosno nepisane suglasnosti za poslovanje koje joj daju svi njeni dionici. Društvena odgovornost donosi poduzeću i veći ugled koji stvara bolji imidž, a dobro je poznato kako bolji imidž donosi i veći profit. Isto tako, ugled poduzeća utječe na cijenu dionica, vjernost dioničara, te lojalnost kupaca, što u konačnici predstavlja vrlo vrijedan motiv kojeg ne treba zaboraviti prilikom osmišljavanja vlastitog puta u društveno odgovorno poslovanje.

2.5. Koncept društvene odgovornosti u Republici Hrvatskoj

Društveno odgovorna poslovna praksa u Republici Hrvatskoj nastala je pod utjecajem različitih činitelja, od kojih su neki specifični za samu zemlju kao članicu bivše Jugoslavije, a drugi više međunarodnog karaktera, neki povijesno utemeljeni, a drugi suvremeni. Naime, mnoga poduzeća diljem Republike Hrvatske smatraju „koncept i praksu društveno odgovornog poslovanja relativno novim područjem, no njihovo poznavanje i prakticiranje etičkog poslovanja, brige za lokalnu zajednicu te proizvođačke kvalitete, sežu daleko u

prošlost“[29]. Nadalje, koncept zaštite okoliša je najjasniji primjer na koji su način globalni trendovi društveno odgovornog poslovanja utjecali na postojeće usmjerenje hrvatskog okruženja.

Utjecaj tranzicije je bio poprilično značajan za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Naime, od pada Berlinskog zida, u zemljama srednje i istočne Europe te nekadašnjeg Sovjetskog saveza, proces tranzicije iz socijalizma prema kapitalizmu, slobodnom tržištu i političkom pluralizmu karakteriziraju složenost i kontradiktornost, a tranzicijski šok rezultirao je neviđenim snižavanjem zarada i opadanjem razine zdravlja i blagostanja. Nadalje, u Republici Hrvatskoj, na proces tranzicije utjecali su:

- rat,
- razaranje,
- porast nacionalizma među etničkim skupinama, i
- prisilno preseljavanje širokih razmjera.

Sukladno prethodno navedenim činjenicama, može se reći kako iznad gospodarskih aspekata tranzicije stoji potreba za postojanjem poticajnog okruženja, u smislu zakonodavstva i politika, u kojem društveno odgovorno poslovanje može funkcionirati i napredovati. Naime, u tom smislu, u Republici Hrvatskoj ostvaren je značajan napredak.
Razna istraživanja na temu društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj pokazuju da su prakse društveno odgovornog poslovanja dobro razvijene i učestalije na područjima kao što su „kvaliteta i sigurnost radnog mjesta, zadovoljstvo potrošača, zaštita okoliša, ulaganje i partnerstvo u zajednici, a manje učestale i razvijene u područjima kao što su korporacijsko upravljanje, integriranje u procjenu rizika i razvoj poslovne strategije, upravljanje dobavljačkim lancem i društveno odgovorno ulaganje“[30].

U današnje vrijeme se na tržište gleda kao na zajednicu u kojoj je poduzeće socio – ekonomski sustav unutar kojega se bogatstvo kreira putem kolaboracije raznih interesno – utjecajnih skupina. Naime, jasno je kako su poduzeća aktivno uključena u društvena događanja i imaju znatan utjecaj na javni život u Republici Hrvatskoj, i zbog toga je posljednjih godina koncept društvene odgovornosti poduzeća postao važna tema u poslovnim, znanstvenim, ali i medijskim krugovima.

[29] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., op. cit., 28.
[30] Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, 4, 1, str. 45.

Kao rezulat prethodno navedenog procesa, poduzeća diljem Republike Hrvatske se opisuju kao društvene organizacije sa važnom ekonomskom ulogom. Naime, unatoč tome što se u poslovnom svijetu ljudi sude po akcijama, a ne planovima, hrvatski menadžeri na ključnim pozicijama morali bi:[31]

- kontinuirano istraživati i primjenjivati nove, inovativne načine društveno odgovornog poslovanja,
- prepoznati i brinuti se o tome kako njihove aktivnosti utječu na interese svih interesno – utjecajnih skupina,
- slijediti jasan sustav vrijednosti koji je oblikovan u organizacijskoj kulturi i nezaobilazan je filter kroz koji prolaze sve poslovne odluke, a posebno one strateške prirode,
- jasno definirati interne sustave komunikacije posebno one sustave ranog upozorenja i potaknuti zaposlenike da preuzmu odgovornost u obliku borbe protiv neodgovornog ponašanja,
- potaknuti odgovorno ponašanje putem sustava nagrađivanja i promocije u poduzeću, i
- uključiti sve zaposlenike u kreiranje vrijednosti i etičkih standard ponašanja kako bi se svi mogli identificirati s njima.

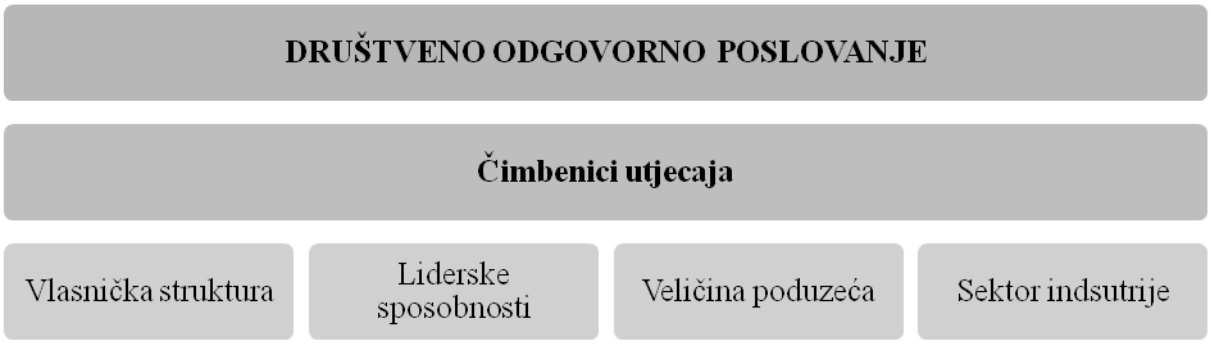
Mnoge su kompanije diljem Republike Hrvatske prepoznale društvenu odgovornost poduzeća kao pozitivnu društveno – ekonomsku promjenu. Isto tako, kompanije su već odavno shvatile važnost društvene odgovornosti, a uz iniciranje niza društveno korisnih projekata, vrijedno su radile na programima kojima je temeljni zadatak zaposliti mlade, kreativne i školovane ljude, osigurati im egzistenciju, stvoriti ugodno radno okruženje i ispunjenje profesionalnih težnji u Republici Hrvatskoj.

2.5.1. Temeljni čimbenici utjecaja na DOP u Republici Hrvatskoj

Na temelju mnogih provedenih istraživanja, utvrđeno je kako postoje četiri međusobno povezana čimbenika (slika 12) koji se odražavaju na razumijevanje društveno odgovornog poslovanja u poduzećima kao i na pristup društveno odgovornom poslovanja na području Republike Hrvatske.

[31] Tipurić D. i suradnici., op. cit., str. 356.

Slika 12. Čimbenici utjecaja na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj



Izvor: Izrada autorice prema: Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb., str. 30.

Kao što je na prethodnoj slici prikazano, može se vidjeti da na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj utječu sljedeći čimbenici: „vlasnička struktura, liderske sposobnosti, veličina poduzeća i sektor industrije“[32].

Vlasnička struktura poduzeća utječe na upravljačke i tehnološke procese, na njenu posvećenost ljudskim resursima te na opredijeljenost za investiranje u zajednicu. Nadalje, vlasnička struktura poduzeća čini se posebno važnom kada je u pitanju odnos poduzeća i šire zajednice. Neka poduzeća, odnosno poduzeća koja su pretežno ili isključivo u hrvatskom vlasništvu, pokazuju veći interes za poticanjem lokalnih dobavljača umjesto da uvoze jeftinije sirovine. U odnosu na prethodno navedene stavke, **liderske sposobnosti** se odražavaju u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima, a jednom kada je uspostavljen odnos povjerenja između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi progresivne promjene u procesima upravljanja te provoditi usklađivanje sa poboljšanim normama. Nadalje, što se tiče **veličine poduzeća**, u Republici Hrvatskoj je primjetno da je praksa društveno odgovornog poslovanja najraširenija u većim poduzećima. I u konačnici, može se reći kako su sva tri dominantna područja društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj, odnosno razvoj ljudskih resusrsa, investiranje u zajednicu i zaštita okoliša, prisutni u svim **industrijskim sektorima**.

Glavni pokretači društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj prvenstveno su interne naravi, i proizlaze iz procjene samih poduzeća o dugoročnim prilikama i rizicima koji

[32] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., op. cit., 30.

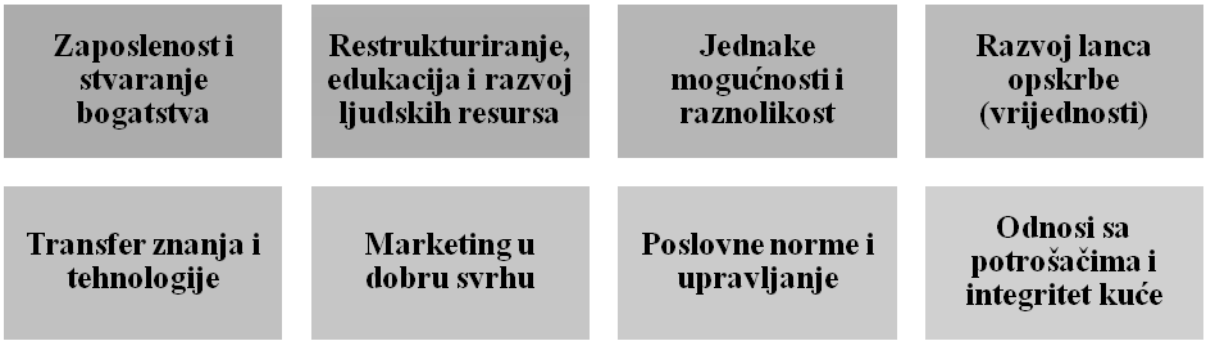
se odnose na produktivnost, učinkovitost, integraciju tržišta i uspostavljanje dobrih odnosa s dionicima.

2.5.2. Ključna područja DOP – a u Republici Hrvatskoj

Ključna područja poboljšanja praksi društveno odgovornog poslovanja na razini poduzeća podrazumijevaju uključivanje društveno odgovornog poslovanja u poslovne strategije koje je potrebno sustavno uvoditi, uvažavajući interese i potrebe različitih dionika. Naime, jačanje kapaciteta poslovnih udruženja koja promoviraju i zagovaraju društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj, može se postići njihovom proaktivnijom ulogom, u suradnji s međunarodnim organizacijama.

Sukladno prethodno navedenim tvrdnjama, može se reći kako bi intenzivnije zagovaranje društveno odgovornog poslovanja u medijima rezultiralo zastupljenijim informacijama o društveno odgovornom poslovanju. U hrvatskom kontekstu su kao najrelevantnije utvrđene pojedine prakse poduzeća (slika 13), „uključujući i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima“[33].

Slika 13. Prakse društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj



Izvor: Izrada autorice prema: Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb., str. 35.

U konačnici, može se reći kako društveno odgovorno poslovanje predstavlja veliku prednost za poslovni subjekt, jer pomaže pri donošenju kvalitetnijih odluka i upravljanju rizicima.

[33] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., op. cit., 35.

2.5.3. Vrste, modeli i dimenzije društvene odgovornosti

Što se tiče vrsta društvene odgovornosti, može se reći kako podrazumijevaju četiri nivoa sukladno postavljenoj hijerarhiji, a poredani su ovisno o „važnosti i učestalosti kojom im menadžer pristupa“[34]. Sukladno prethodno navedenoj tvrdnji, može se reći kako se temeljne vrste društvene odgovornosti mogu podijeliti na:

- ekonomsku,
- pravnu,
- etičku, i
- diskrecijsku odgovornost.

Svaka organizacija u današnje vrijeme mora odlučiti koja su društvena pitanja za nju najvažnija, a pri tome je najvažnije dobro analizirati vlastito poslovanje i biti svjestan koji su potencijalni izvori rizika. Sukladno tome, vidljivo je kako društvena odgovornost započinje formuliranjem programa koji su zamišljeni na način da proaktivno djeluju na smanjenje rizika, kako bi se kasnije proširili i integrirali u sve poslovne procese i na sva područja u poduzeću. Primjena modela upravljanja društvenom odgovornošću daje odgovore na dva ključna pitanja, a prikazani su u nastavku teksta, na slici 14.

Slika 14. Ključna pitanja modela društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Izrada autorice prema: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split., str. 102.

U današnje vrijeme, razlikuju se dva modela (tablica 1) društveno odgovornog poslovanja, a to su „stockholder“ model (klasični ekonomski model) i „stakeholder“ model (socioekonomski model). Ukoliko se poduzeće promatra kao ekonomski entitet, onda odgovornost, a ujedno i cilj menadžmenta je ostvarivanje profita za svoje vlasnike. Naime, model koji polazi od toga da je poduzeće privatno, te da mu je cilj maksimiziranje profita se naziva „stockholder“ model, a društvena odgovornost menadžmenta u „stockholder“ modelu je voditi računa o financijskim interesima dioničara. U odnosu na prethodno navedene

[34] Buble, M., op. cit., str. 102.

tvrdnje, ukoliko se poduzeće promatra kao socioekonomski entitet, onda je odgovornost i cilj menadžmenta ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. Naime, model koji polazi od toga da poduzeće, osim cilja maksimiziranja profita ima i druge ciljeve, te da treba služiti cjelokupnom društvu, naziva se „stakeholder“ model ili socioekonomski model.

Tablica 1. Razlika između ekonomskog i socioekonomskog modela

EKONOMSKI model	SOCIOEKONOMSKI model
→ Proizvodnja	→ Kvaliteta života
→ Eksploatacija resursa	→ Očuvanje resursa i sklad s prirodom
→ Tržišno utemeljenje	→ Društvena kontrola tržišnih odluka
→ Ekonomski povrat resursa	→ Uravnoteženi ekonomski odnosi
→ Individualni interesi	→ Zajednički interesi
→ Mala uloga države	→ Aktivna uloga države

Izvor: Izrada autorice prema: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split., str. 101.

I u konačnici, dimenzije društveno odgovornog poslovanja se mogu podijeliti na dvije međusobno povezane kategorije, a to su „unutarnja (interna) i vanjska (eksterna)“[35] dimenzija.

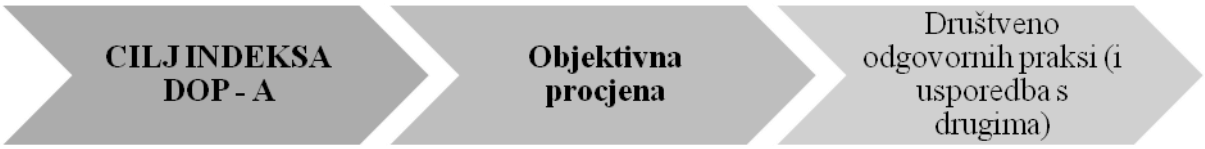
2.6. Indeks DOP – a

Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR), uz podršku Programa ujedinjenih naroda u Republici Hrvatskoj te Academy for Educational Developmenta (AED) i Ekonomskog fakulteta Zagreb, formirali su Indeks društveno odgovornog poslovanja koji je ujedno i nagrada koja se svake godine dodjeljuje malim, srednjim, velikim i javnim poduzećima.

Naime, cilj (slika 14) prethodno navedenog indeksa je omogućiti hrvatskim poduzećima objektivnu procjenu svojih društveno odgovornih praksi i usporedbu s praksama drugih, te najboljima dodijeliti nagrade za društveno odgovorno poslovanje.

Slika 15. Cilj indeksa društveno odgovornog poslovanja

[35] Pavić – Rogošić, L., op. cit.



Izvor: Izrada autorice prema: Stojanović, S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno – stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb., str. 12.

Inicijativa za nagradu „Indeks DOP – a“ pokrenuta je još 2004. godine na 1. Nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju – Agenda 2005. (prosinac 2004.). Naime, sam projekt se odnosi na rezultat inicijative Zajednice za društveno odgovorno ponašanje pri Hrvatskoj gospodarskoj komori i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj od veljače 2007. godine.

3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA

Konkurentska prednost nalazi se u „srži“ poslovanja poduzeća na konkurentskim tržištima. Naime, u današnje vrijeme, mnoga su poduzeća izgubila konkurentsku prednost u svojoj utrci za rastom i u potrazi za diverzifikacijom. Sukladno tome, može se reći kako su poduzeća suočena sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se na tržištu više ne ponašaju kao da je tržište dovoljno veliko za sve.

3.1. Pojmovno određenje konkurentske prednosti

U današnje vrijeme, „bit strateškog ponašanja poduzeća odnosi se na povezivanje poduzeća s najvažnijim segmentom njegove okoline – industrijom, a ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentska prednost u industriji“[36]. Imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji industrijski položaj od svojih industrijskih suparnika i drugih tržišnih sudionika. Današnje doba obilježavaju brojne i ubrzane promjene na svim područjima pa tako i na području ekonomije. Na taj način, dolazi do sve veće globalizacije tržišta, stvaranja brojnih saveza i spajanja dojučerašnjih konkurenata, a kako bi poduzeća mogla funkcionirati, moraju se prilagođavati tim promjenama. Sukladno tome, poduzeća moraju prilagođavati svoju strategiju kako bi ostvarila pojedine, odnosno željene ciljeve u danim uvjetima te ostvarila

[36] Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, 4, 1, str. 1.

konkurentsku prednost. Nadalje, sukladno navedenim činjenicama, može se reći kako okolina ima veliki utjecaj na uspjeh ili neuspjeh poduzeća, jer direktno utječe na:

- definiranje ciljeva,
- izbor strategije, i
- donošenje važnih odluka.

Kada se govori o okolini, misli se na djelatnost kojoj pripada poduzeće, odnosno na tržište na kojem posluje kao te na različite interesne skupine i pojedince koji utječu na poslovanje poduzeća.

Poduzeća moraju biti u mogućnosti ne samo stvoriti visoku apsolutnu vrijednost, već i visoku vrijednost u odnosu na konkurenciju uz dovoljno niske troškove. Naime, konkurentska prednost je sposobnost kompanije da djeluje na jedan ili više načina koje konkurencija ne može ili neće pratiti. Nadalje, može se reći kako je svega nekoliko konkurentnih prednosti održivo, a u najboljem slučaju one mogu biti utjecajne. Naime, potencijal za izgrađivanje konkurentske prednosti je onaj koji poduzeće može koristiti kao „odskočnu dasku“ za nove prednosti. Općenito, poduzeće koje želi opstati mora kontinuirano pronalaziti nove prednosti, a svaku konkurentsku prednost kupci moraju vidjeti kao prednost za klijenta. Isto tako, poduzeća se moraju usmjeriti na izgradnju prednosti za klijente.

3.2. Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti

Konkurentska sposobnost, a time i ostvarivanje konkurentske prednosti, predstavlja bitnu odrednicu strateškog djelovanja poduzeća. Naime, posjedovati konkurentsku prednost je ono što razlikuje uspješna od neuspješnih poduzeća, a u današnje vrijeme, „konkuretnost poduzeća sve više proizlazi iz:

- zaposlenika,
- korporativne kulture poduzeća,
- sustava koji potiče inovacije, i
- poslovnog vodstva koje potiče i podržava stalne promjene“[37].

[37] Caroselli. M. (2014): Vještine vodstva za menadžere, Mate d.o.o., Zagreb., 15 – 16.

Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti poduzeća (slika 16) predstavlja „sposobnost natjecanja i postizanja uspjeha koji vodi visokoproduktivnom gospodarstvu, ekonomskom rastu i boljem životnom standardu za cjelokupno stanovništvo“[38].

Slika 16. Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti



Izvor: Izrada autorice prema: Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, 4, 1, str. 1.

Također, konkurentska prednost može imati izvore u okolini, isto kao i u poduzeću. Ona se može odrediti jedino u odnosu na suparnike, a imaju je poduzeća koja su značajno bolja od svojih suparnika. U konačnici, može se reći kako stvarati pozitivnu vrijednost u poslovanju nije dovoljno, nego poduzeće mora stvoriti više vrijednosti od svojih suparnika.

3.2.1. Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost

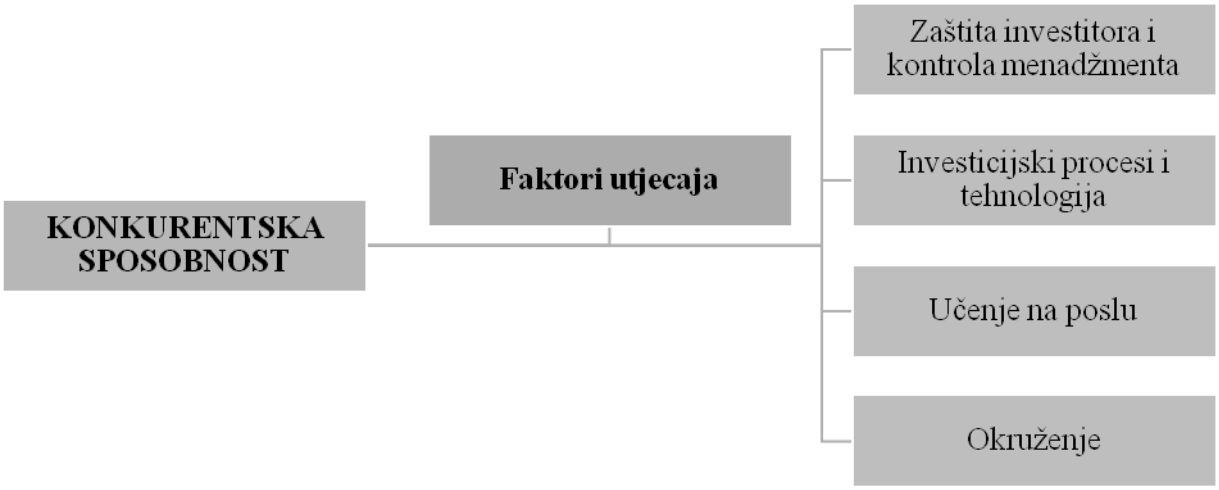
Konkurentsko napredovanje poduzeća zahtijeva promjenu društvene i gospodarske strukture, odnosno zahtijeva temeljitu promjenu gledanja na probleme. Naime, osnovni cilj se odnosi na napredno poduzeće koje je jače okrenuto prema svijetu i otvoreno za svijet, odnosno otvorenije poduzetništvu i inovacijama. Prethodno navedeno poduzeće može stvoriti samo poduzetnik svojim:

- idejama,
- ulaganjima, i
- organizacijskim sposobnostima, u suradnji s dobro nagrađenim, stimuliranim, obrazovanim i inovativnim djelatnicima.

Nadalje, može se reći kako je poduzeće to koje se nalazi u središtu problema konkurentnosti, a u nastavku, na slici 17, prikazani su faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost.

[38] Tipurić, D., op. cit., str. 2.

Slika 17. Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost



Izvor: Izrada autorice prema: Nacionalno Vijeće za Konkurentnost, http://www.konkurentnost.hr/, (17. srpnja 2017).

Konkurentnost predstavlja rezultat mnogih čimbenika, a posebice konkurentnosti na razini poduzeća te povoljne poslovne okoline koja potiče uvođenje novih proizvoda i procesa te investicije. Naime, svi prethodno navedeni čimbenici u međusobnom djelovanju vode prema većoj produktivnosti, višem dohotku i održivom razvoju. Gledajući s dugoročnog aspekta, konkurentnost predstavlja pitanje povećanja produktivnosti, odnosno povećanja razine efikasnosti i kvalitete proizvodnje. Također, konkurentnost ovisi i o troškovima te sposobnosti poduzeća da konkuriraju na inozemnim i domaćem tržištu. U kratkom roku, kretanja cijena, troškova, plaća i valutnog tečaja značajno utječu na konkurentnost domaćih poduzeća bez obzira na razinu produktivnosti.

3.3. Konkurentske strategije

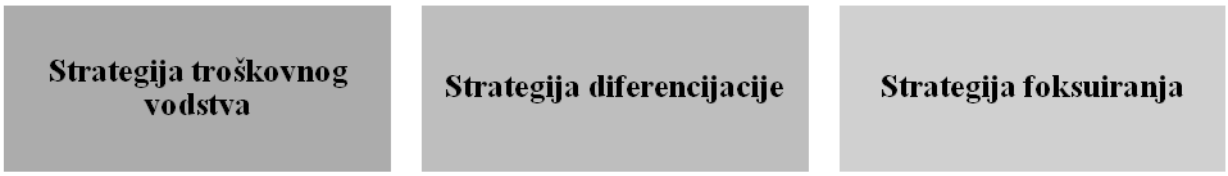
Konkurentnost je „osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke, a također određuje i prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su primjerice inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija“[39]. Naime, konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentska strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje.

[39] Porter, M. E. (1985.): Competitive Advantage, Masmedia, Zagreb., str. 21.

3.3.1. Porterov model generičkih strategija

Porterov model generičkih strategija (slika 18) podrazumijeva ti generičke strategije, a to su „strategija troškovnog vodstva, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja“[40].

Slika 18. Strategije Porterovog modela



Izvor: Izrada autorice prema: Porter, M. E. (1985.): Competitive Advantage, Masmedia, Zagreb., str. 21 – 22.

Strategija troškovnog vodstva podrazumijeva da poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Naime, poduzeće koje primjenjuje ovu strategiju ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente. Izvori troškovne prednosti mogu uključivati provođenje ekonomije razmjera, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Sukladno tome, može se reći kako se cilj se sastoji u tome da se stalno pronalaze novi načini za smanjivanje troškova. Također, u današnje vrijeme postoje različiti pristupi troškovnom vodstvu, a odnose se na:[41]

- kontroliranje troškova, i
- izbjegavanje troškova.

Nadalje, u odnosu na prethodno navedenu strategiju, **strategija diferencijacije** se temelji na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu u marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika. Naime, koristi od uspješnog diferenciranja se odnose na proizvod sa jedinstvenim osobinama koji u konačnici omogućava poduzeću da odredi višu prodajnu cijenu, poveća prodaju te pridobije lojalnost kupaca. Sukladno tome, potrebno je napomenuti kako se diferencijacija može ostvariti na osnovu:

- cijene,
- imidža,
- podrške (lojalnosti),

[40] Porter, M. E., op. cit., str. 21 – 22.
[41] Quien, M. (2012.): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetnike, 2, 1, str. 304.

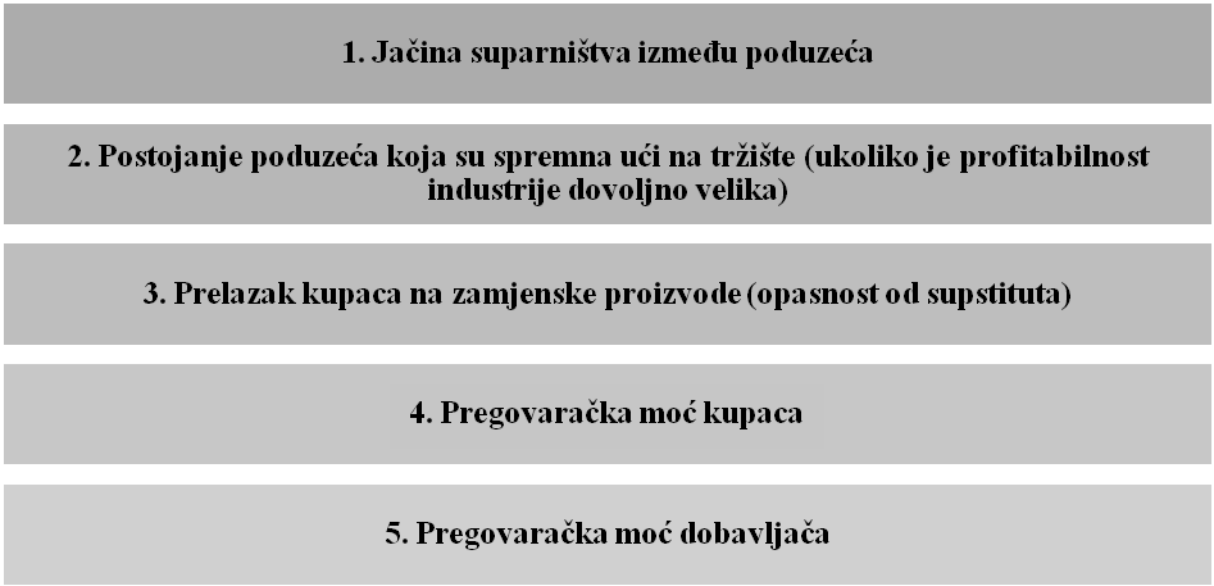
- kvalitete, i
- dizajna proizvoda.

I u konačnici, poduzeće koje koristi **strategiju fokusiranja** odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Naiem, strategija fokusiranja na bazi diferenciranja podrazumijeva proizvodnju proizvoda (usluga) različitih od konkurentskih (zadovoljavanje specifičnih potreba kupca) u izdvojenom tržišnom segmentu. Poduzeće može koristiti strategiju fokusiranja na niskim troškovima ako se fokusira na tržišni segment na kojem može ostvariti troškovne prednosti u odnosu na troškovnog lidera koji svoje proizvode prodaje na širem tržištu. Strategija fokusiranja na osnovu različitosti potiče poduzeće da proizvodi proizvod koji je različit od drugih i orijentiran prema tržišnom segmentu ili nekoliko njih čime se izbjegava konkurencija sa proizvođačima koji provode strategiju diferenciranja na širem tržištu.

3.3.2. Model pet konkurentskih sila

Model pet konkurentski snaga, odnosno tzv. „model 5 sila“, temelji se na tezi da dugoročna profitabilnost industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju pet konkurentskih sila (slika 19).

Slika 19. Pet konkurentskih sila



Izvor: Izrada autorice prema: Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, 4, 1, str. 3.

Prethodno navedeni model kompetativnih sila predstavlja okvir za razumijevanje strukture industrije. Naime, model se sastoji od sila koje određuju profitabilnost industrije. Sukladno tome, cilj stratega i glavnih menadžera je po njima poprilično jasan, a odnosi se na činjenicu da treba pronaći poziciju u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti od konkurentskih sila, odnosno gdje može najbolje utjecati na njih u svoju dugoročnu korist. Takvo strateško pozicioniranje poduzeća oslanja se na posjedovanje održive konkurentske prednosti.

3.4. Povezanost konkurentske prednosti i DOP – a

Pomoću društveno odgovornog poslovanja, organizacije u današnje vrijeme šalje jasne simboličke poruke. Naime, društveno odgovorno poslovanje predstavlja djelomičan odgovor na cjelokupnu ponudu koja je potrebna zbog održavanja konkurentske prednosti. Ipak, društveno odgovorno poslovanje je mnogo više od toga, jer predstavlja dio odgovora na „cjelokupnost sagledavanja društvenih problema neke zajednice, regije pa i društva s obzirom da polazi od ideje da organizacija sagledava mnogo više od samo vlastitog poslovanja te razmatra cjelokupni kontekst, odnosno zajednicu u kojoj se isto poslovanje odvija“[42]. Društveno odgovorno poslovanje je usredotočeno na dugoročna pitanja održivosti, a jedan od glavnih puteva prema formiranju snažnog identiteta tvrtke ili institucije jest pomoću društveno odgovornog poslovanja s obzirom da ono sažima i izražava korporativno ponašanje koje može omogućiti nekom subjektu da se razlikuje od svoje konkurencije.

Razumijevanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja na ekonomske performanse poduzeća, pomaže korporativnim donositeljima odluka da poboljšaju poslovne odnose s korporativnim dionicima. Uspjeh društveno odgovornih programa u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti korporativnih vođa da povežu aktivnosti društvene odgovornosti poduzeća i njihov doprinos različitim dionicima. Primjerice, „dok se unutarnja odgovornost pravednog i poštenog poslodavca odnosi na doprinos dioničarima (kroz kreiranje dodane vrijednosti) i zaposlenicima (jednakost mogućnosti i sigurnost radnog mjesta), vanjska odgovornost

[42] Bravo, R., Matute, J., Pina, J. M. (2011): Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. Jurnal of Business Ethics, 107, 2, str. 130.

poduzeća podrazumijeva doprinos kupcima (siguran proizvod i prava potrošača), okolišu (prirodna ravnoteža) i lokalnoj zajednici“[43].

U konačnici, može se reći kako promjena generalnog stava prema društveno odgovornom poslovanju, od filantropijskog (dobrotvornog) do strateškog pristupa, vodi do konkurentske prednosti.

[43] DOP.HR, http://www.dop.hr/?p=646, (24. srpnja 2017.)

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: MEĐUOVISNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA „AD PLASTIK“ D.D.

4.1. Opći podaci o poduzeću AD Plastik d.d.

Dioničko društvo „ AD Plastik“ (slika 20) najveći je hrvatski proizvođač plastičnih dijelova za automobilsku industriju. Naime, „društvo je nastalo 1992. godine izdvajanjem iz bivše Jugoplastike, da bi se 1996. godine oblikovalo kao dioničko društvo, pod današnjim imenom“[44]. Privatizirano je 2001. godine, na bazi tzv. programa radničkog dioničarstva, koji je uspješno realiziran, stoga su djelatnici AD Plastik – a danas vlasnici skoro jedne petine dionica svoje kompanije.

Slika 20. Logo poduzeća AD Plastik d.d.



Izvor: ADPlastik, http://www.adplastik.hr/, (30. travnja 2017.).

Nadalje, promatrano poduzeće konstantno razvija i proizvodi proizvode iz plastičnih materijala za autoindustriju. Inovativnim i kreativnim dostignućima (slika 21) poduzeće doprinosi uspjehu kupaca. U odnosu na prethodno navedene stavke, vizija poduzeća je biti tržišni lider u razvoju i proizvodnji plastičnih proizvoda u istočnoj Europi, pri tome ostvarujući prepoznatljivu ulogu u globalnoj industriji razvoja i proizvodnje plastičnih komponenti za automobile. Kontinuiranim unapređenjem u području istraživanja i razvoja proizvodnih procesa, uz inovativna idejna rješenja, poduzeće želi kupcima osigurati uslugu koja će doprinijeti kvaliteti kompletnog proizvoda.

Također, vizija poduzeća se želi ostvariti uvažavajući načela društveno – odgovornog poslovanja s naglaskom na kvalitetu proizvoda, odnosno na zadovoljstvo kupaca, zaposlenika, poslovnih partnera i dioničara.

[44] ADPlastik, http://www.adplastik.hr/, (30. travnja 2017.).

Slika 21. Proizvodni pogoni poduzeća AD Plastik d.d.



Izvor: ADPlastik, http://www.adplastik.hr/, (30. travnja 2017.).

Ključne vrijednosti poduzeća AD Plastik d.d. su vjerodostojnost, izvrsnost, kreativnost, odgovornost i tradicija.

Višegodišnje iskustvo rada na međunarodnim i domaćim projektima, povezanost s institucijama i partnerima u regiji te korištenje niza različitih programskih rješenja pozicioniraju promatrano poduzeće u vrh ponude inženjerskih usluga. Naime, inženjerski tim stručnjaka u mogućnosti je brzo odgovoriti na sve zahtjeve tržišta koji se postavljaju pred njih, pa čak i stvaranja novih smjerova, zahtjeva i viših standarda. Nadalje, kompanija surađuje s kupcima od rane faze proizvoda, koristeći suvremen alate i tehnike, odnosno primjenjujući specifična stručna znanja, pri tome nudeći kupcima sljedeće vrste usluga:

- analizu tržišta i istraživanje,
- razvoj proizvoda (optimizacija, studije, izvedivost),
- razvoj procesa,
- reverzibilni inženjering, i
- validaciju proizvoda.

Nadalje, preko 30 godina iskustva te suvremeno opremljeni strojevi sile zatvaranja, poduzeću omogućuju da proizvode artikle težine od par grama do nekoliko kilograma različitih dizajnerskih riješenja u autoindustriji te u proizvodima široke potrošnje. Uz standardne operacije injekcijskog prešanja, poduzeće koristi i „2K brizganje“, „plinsko prešanje“, „IML prešanje“ te „insert prešanje“.

4.2. Metodologija istraživanja

Za potrebe diplomskog rada korišteni su podaci dobiveni primarnim istraživanjem, odnosno istraživanjem koje je provedeno od 31. srpnja do 14. kolovoza 2017. godine putem anketnog upitnika, a anketa je provedena među zaposlenicima poduzeća „AD Plastik“ d.d. na adresi Matoševa 8, 21 210 Solin.

Metoda anketiranja predstavlja postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju:

- podaci,
- informacije,
- stavovi, i
- mišljenja o predmetu istraživanja.

Gledajući kroz povijest, može se reći kako anketa predstavlja najrašireniju metodu prikupljanja podataka, a od sredine 19. stoljeća pa sve do danas, prošla je dug razvojni put. Sukladno tome, može se reći kako anketa predstavlja poseban oblik i metodu za dobivanje informacija o mišljenju i stavovima ljudi, koja se najčešće koristi u javnom životu, dok anketni upitnik predstavlja metodu prikupljanja podataka koji trebaju biti anlizirani korištenjem raznih metoda.

Nadalje, odaziv na anketu je bio zadovoljavajući, jer je anketu, od 50 podijeljenih, ispunilo 45 ispitanika. Naime, anketni upitnik sastojao se od 16 pitanja zatvorenog tipa te se može reći kako se anketa provela pisanim putem.

U prvome, odnosno u općem dijelu anketnog upitnika, pitanja su koja se tiču općih karakteristika zaposlenih (dob, stupanj stručne spreme, pozicija u poduzeću, godine radnog staža u poduzeću), dok drugi dio anketnog upitnika tretira problematiku društvene odgovornosti. Nadalje, u drugom dijelu su korištene perceptivne mjere društvene odgovornosti, pri čemu su u najvećemu dijelu korištene skale s pet stupnjeva intenziteta (koje su iskazivale stupanj slaganja ispitanika s ponuđenim tvrdnjama). I u konačnici, u trećem dijelu anketnog upitnika, ponuđena su pitanja o konkurentskom položaju poduzeća u odnosu na najveće tržišne rivale, te su ispitanici zamoljeni da ocijene poslovne rezultate u odnosu na najveće konkurente.

U konačnici može se reći kako su rezultati dobiveni ovim istraživanjem podrazumijevaju deskriptivnu statističku analizu prikupljenih podataka, a podaci su obrađeni putem statističkog programa Microsoft Excel i SPSS (22.0.).

4.3. Rezultati istraživanja

U nastavku teksta diplomskog rada prikazat će se osnovni podaci o anketiranim zaposlenicima poduzeća „AD Plastik“ d.d. kako bi se stekao bolji uvid u osnovni istraživački skup.

Tablica 2. Zaposlenici u odnosu na poziciju

Pozicija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Srednji i niži menadžment	11	24,4	24,4	24,4
	Zaposlenik bez menadžerskih ovlasti	34	75,6	75,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Ispitanicima je za potrebe ovog istraživanja ponuđeno tri odgovora, odnosno mogli su se prepoznati u jednoj od tri ponuđene kategorije, a to su Uprava, srednja i niža razina menadžmenta te zaposlenik bez menadžerskih ovlasti. Kao što je u prethodnoj tablici prikazano, vidljivo je kako većinu ispitanika čine zaposlenici bez menadžerskih ovlasti (75,6%), dok ostatak od 24,4% podrazumijeva ispitanike srednjeg i nižeg menadžmenta.

Tablica 3. Zaposlenici prema stupnju obrazovanja

Stupanj obrazovanja ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SSS, KV, VKV	14	31,1	31,1	31,1
	VŠS	12	26,7	26,7	57,8
	VSS	14	31,1	31,1	88,9
	Magistar ili doktor znanosti	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kako što je na prethodnoj tablici vidljivo, podjednak je udio ispitanika koji posjeduju visoku stručnu spremu i onih koji posjeduju srednju stručnu spremu (31,1%). Nadalje, može se reći kako je tek nešto manji udio onih koji posjeduju višu stručnu spremu (26,7%), dok je najmanji broj ispitanika koji posjeduju magisterij ili doktorat, odnosno 11,1%. U konačnici, može se reći kako je prethodno prikazana distribucija stupnja obrazovanja ispitanika u skladu s distribucijom ispitanika u odnosu na poziciju u promatranom poduzeću.

Tablica 4. Zaposlenici prema godinama starosti

Godine starosti ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26 – 33	10	22,2	22,2	19,4
	34 – 41	17	37,9	37,9	60,1
	42 – 49	5	11,1	11,1	71,2
	50 – 57	11	24,4	24,4	95,6
	58 i više	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kako se vidi u prethodnoj tablici, najveći je udio ispitanika starosne dobi od 34 do 41 godinu, i to čak njih 37,9%, dok su najmanje zastupljeni najstariji ispitanici (4,4%).

Tablica 5. Zaposlenici prema radnom stažu

Radni staž ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 – 10 god.	14	31,1	31,1	31,1
	10 – 20 god.	18	40,0	40,0	71,1
	20 i više god.	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

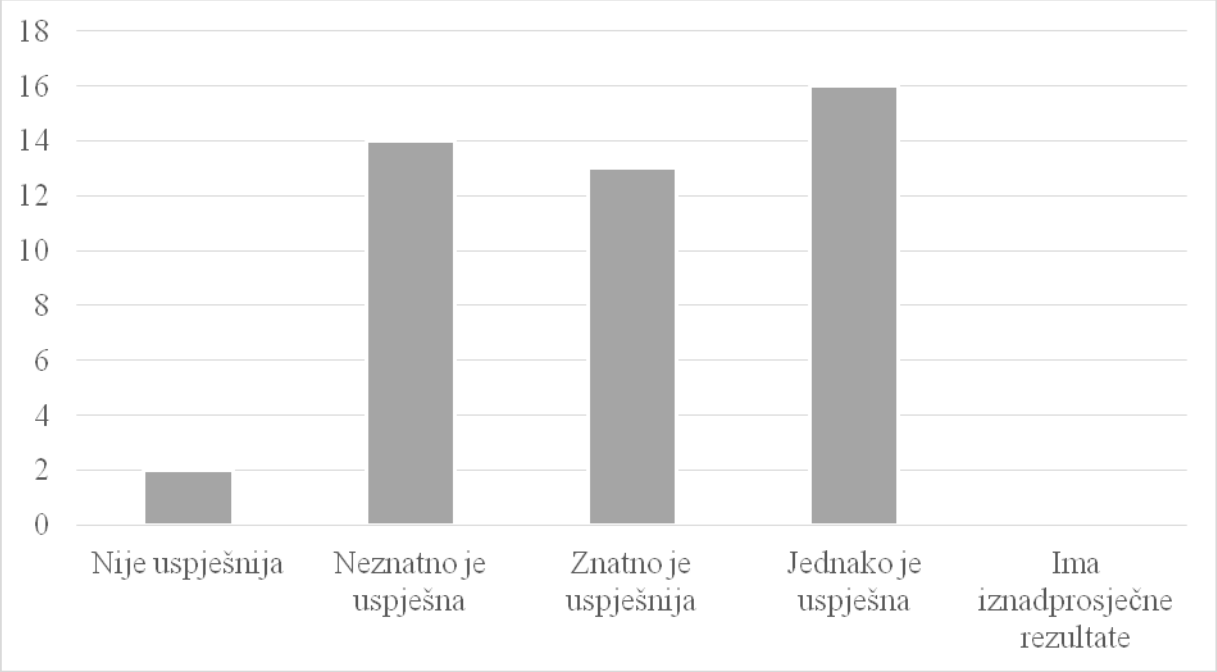
Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kao što je u prethodnoj tablici prikazano, gotovo su jednako zastupljeni zaposlenici skupine koji imaju od 5 do 10 godina radnog staža (31,1%) te oni koji imaju od 20 i više godina radnog staža (28,9%). U konačnici, može se reći kako su najviše zastupljeni oni ispitanici koji imaju od 10 do 20 godina radnog staža (40,0%).

Drugi dio anketnog upitnika, kako je već rečeno u prethodnom potpoglavlju diplomskog rada, sadržavao je pitanja vezana uz društveno odgovorno poslovanje poduzeća „AD Plastik“ d.d. sa sjedištem u Solinu. Naime, prije svega, zaposlenicima je postavljeno pitanje o poznavanju uloge i značaja koncepta društveno odgovornog poslovanja pri čemu su svi anketirani zaposlenici (N=45), **odgovorili potvrdno**.

Naime, prethodno navedena tvrdnja je od iznimne važnosti, jer u situaciji u kojoj bi se zaposlenici negativno izjasnili o razumijevanju uloge i značaja koncepta društveno odgovornog poslovanja, daljnji tijek istraživanja bio bi nemoguć. Isto tako, sukladno anketnom upitniku, od ispitanika je zatraženo da procijene utjecaj društveno odgovornog poslovanja poduzeća „AD Plastika“ d.d. na poslovne rezultate (u odnosu na najznačajnije konkurente), a rezultati su prikazani u nastavku, na grafikonu 1.

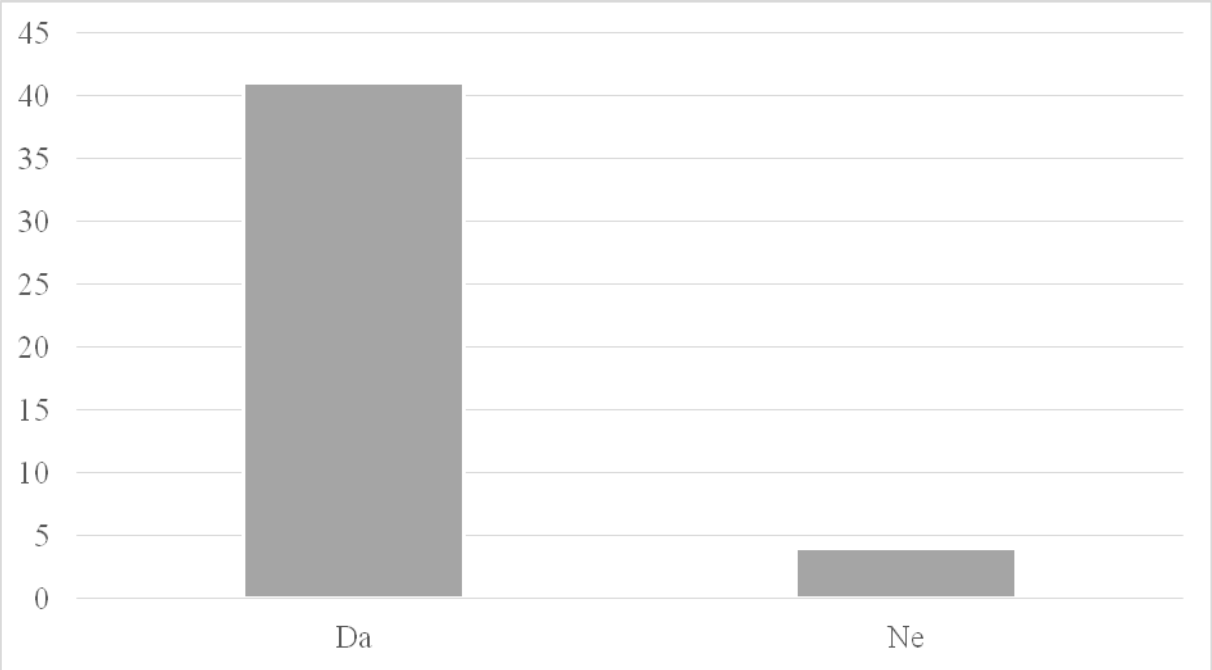
Grafikon 1. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na poslovne rezultate poduzeća „AD Plastik“ d.d.



Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kao što je na prethodnom grafikonu prikazano, dva ispitanika su odabrala odgovore na esktremima, odnosno tvrde kako promatrano poduzeće primjenom društveno odgovornog poslovanja ne postaje uspješnije na tržištu rada. U odnosu na prethodno navedene tvrdnje, nitko od ispitanika nije odabrao sljedeći ekstrem, odnosno tvrdnju o iznadprosječnim rezultatima. Nadalje, gotovo su podjednako zastupljene skupine zaposlenika koji smatraju da poduzeće koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja je neznatno uspješnije od najznačajnijih konkurenata (31,1%), onih koji smatraju da je jednako uspješna kao i najvažniji konkurenti (28,6%), kao i onih koji smatraju da je jednako uspješna kao i najznačajniji konkurenti neovisno o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja (35,6%).

Grafikon 2. Percepcija društvene odgovornosti poduzeća „AD Plastik“ d.d.



Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Sukladno prethodnom grafikonu, vidljivo je kako uz iznimku od 4 zaposlenika (8,9%), svi ostali ispitanici (91,1%) smatraju kako je poduzeće u kojem su zaposleni društveno odgovorno.

Nadalje, kako bi se ispitala percepcija zaposlenika o različitim segmentima društvene odgovornosti, oblikovana su pitanja pitanja koja tretiraju različita područja primjene

društveno odgovornog poslovanja u poduzeću, te je od ispitanika zatraženo da iskažu percipirani stupanj primjene.

Na skali od 1 (uopće ne primjenjuje) do 5 (primjenjuje u potpunosti) ispitanici su ocijenili stupanj primjene za područja društvene odgovornosti, a rezultati su prikazani u nastavku, u tablici 6.

Tablica 6. Stupanj primjene društvene odgovornosti u različitim segmentima poslovanja poduzeća „AD Plastik“ d.d.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DOP u segmentu kreditnog i projektnog financiranja	45	1	5	3,46	0,994
Uključenost u zajednicu	45	2	5	3,24	0,998
Financijska uključenost	45	1	4	2,64	,855
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija k	45	1	4	2,86	,668
Društveno odgovorno investiranje (investiranje u poduzeća koja udovoljavaju kriterijima brige za okoliš i izbjegavanje financiranja zagađivača	45	1	5	3,12	,788
Svijest o okolišu (Zeleni plasmani, plasmani za energetsku učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije, Zeleno poslovanje)	45	1	5	3,63	,855
Etičnost u donošenju odluka	45	2	5	4,12	,695

Transparentnost i izvještavanje o DOP-u	45	2	5	3,42	,709
DOP u segmentu radnih odnosa (odnosi sa suradnicima, sigurnost zaposlenja, mogućnost obrazovanja i napredovanja, plaće i materijalne naknade, ergonomski uvjeti i sl.)	45	1	4	2,99	,721

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kao što je prikazano u prethodnoj tablici, ispitanici su najviši stupanj primjene koncepta društvene odgovornosti dodijelili segmentu pod nazivom „Etičnost u donošenju odluka“ (prosječna ocjena primjene 4,12). U odnosu na prethodno navedeni, najniži stupanj primjene koncepta društvene odgovornosti ispitanici vide u segmentu „Financijska uključenost“ koja uključuje odnos prema osobama koje nisu u cijelosti integrirane u društvo ili im nedostaje financijske i informatičke pismenosti, zatim subvencionirane kamatne stope, studentski i umirovljenički krediti te mikrokreditiranje za poduzetnike kojima je ograničen pristup tržištu kapitala (prosječna ocjena 2,64).

Nadalje, ostali su segmenti društveno odgovornog poslovanja ocijenjeni prosječnom ocjenom koja se kreće u rasponu 2,64 – 3,63 što možemo smatrati zadovoljavajućim. Naime, cjelokupna svijest o okolišu također je mnogo zastupljena, odnosno prakse društvene odgovornosti u segmentu pod nazivom „Svijest o okolišu“ relativno se mnogo primjenjuju (prosječna ocjena primjene 3,63).

Tablica 7. Razmatranje utjecaja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu

Razmatranje utjecaja poslovnih odluka na dobrobit lokalne zajednice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nikad	9	20,0	20,0	20,0
	Rijetko	13	28,9	28,9	48,9
	Ponekad	16	35,6	35,6	84,5
	Često	7	15,5	15,5	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne tablice se vidi kako je u istraživačkom uzorku najzastupljenija skupina zaposlenika koja smatra da se u poduzeću „AD Plastik“ d.d. ponekad razmatra utjecaj poslovnih odluka na lokalnu zajednicu u kojoj poduzeće djeluje (35,6%). Nadalje, sukladno prethodno navedenom rezultatu, potrebno je dodati i udio ispitanika koji smatra kako se ovaj utjecaj često razmatra (15,5%). Niti jedan ispitanik nije odgovorio da se u promatranom poduzeću uvijek razmatra utjecaj poslovnih odluka na lokalnu zajednicu, a 20,10% ispitanih smatra da se takav utjecaj nikad razmatra, dok ostatak ispitanika od 28,9% smatra kako se rijetko razmatra.

Tablica 8. Udio donacija u odnosu na poslovni prihod u prošloj poslovnoj godini

Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jako mali	7	15,6	15,6	15,6
	Mali	20	44,4	44,4	60,0
	Osrednji	15	33,3	33,3	93,3
	Veliki	3	6,7	6,7	100,0
Total		45	100,0	100,0	100,0

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Sukladno prethodnoj tablici, najviše, odnosno 44,4% ispitanika smatra kako je udio donacija u prošloj godini mali, dok je značajan udio zaposlenika koji smatra da je udio donacija (u poslovnom prihodu) osrednji (33,3%). Također, tri ispitanika smatraju kako je udio veliki, dok ostatak od 15,6% ispitanika smatra udio jako malim.

Tablica 9. Prioritetna područja doniranja

Prioritetna područja doniranja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poticanje izvrsnosti	15	33,3	33,3	33,3
	Humanitarni projekti i udr.	16	35,6	35,6	68,9
	Kultura i zaštita spom. ba.	2	4,4	4,4	73,3
	Zdravstvo	5	11,1	11,1	84,4

	Društvena solidarnost	2	4,4	4,4	88,8
	Sport	2	4,4	4,4	93,2
	Zaštita okoliša	3	6,8	6,8	100,0
Total		45	100,0	100,0	100,0

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kao što je na prethodnoj tablici vidljivo, najviše ispitanika (35,6%) smatra da se prioritetno područje doniranja odnosi na humanitarne projekte i udruge, dok 33,3% ispitanika smatra da je temeljni razlog doniranja postizanje izvrsnosti. Nadalje, najmanji dio ispitanika (4,4%) smatra kako se predmet doniranja odnosi na kulturu i zaštitu spomenika,, društvenu solidarnost i sport. U nastavku, ispitana je učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša, odnosno ispitanici su na skali od 1 (nikada) do 5 (uvijek) ocijenili koliko često se u poduzeću „AD Plastik“ d.d. izdvajaju financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša.

Tablica 10. Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša

Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje okolišem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rijetko	15	33,3	33,3	33,3
	Ponekad	13	28,9	28,9	62,2
	Često	12	26,7	26,7	88,9
	Uvijek	5	11,1	11,1	100,0
Total		45	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kako je u prethodnoj tablici prikazano, 33,3% ispitanika smatra kako se u poduzeću „AD Plastik“ d.d. rijetko izdvajaju sredstva za upravljanje zaštitom okoliša, dok 28,9% ispitanika smatra kako se ponekad izdvajaju financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša. Naime, niti jedan ispitanik nije odgovorio da se za upravljanjem zaštite okoliša nikad ne izdvajaju financijska sredstva, a 12 ispitanika, odnosno 26,7% je odgovorilo kako se sredstva često izdvajaju, dok ostatak od 5 ispitanika (11,1%) smatra kako se sredstva uvijek izdvajaju.

Tablica 11. Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš

Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	14	31,1	31,1	31,1
	Osrednje	16	35,6	35,6	66,7
	Mnogo	12	26,6	26,6	93,3
	Izrazito	3	6,7	6,7	100,0
Total		45	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Iz prethodne se tablice vidi da samo tri ispitanika (6,7%) smatra kako poduzeće „AD Plastik“ d.d. pridaje izraziti značaj utjecaju poslovanja na okoliš, njih 12 (26,6%) smatra da promatrano poduzeće mnogo pridaje značaja utjecaju poslovanja na okoliš, ukupno 16 ispitanika (35,6%) smatra da poduzeće pridaje osrednji utjecaj, te u konačnici, 14 ispitanika (31,1%) smatra da poduzeće pridaje malen značaj. Nitko od ispitanika ne smatra da poduzeće ne pridaje nikakav značaj utjecaju poslovanja na okoliš.

Tablica 12. Prioritetna područja zaštite okoliša od strane poduzeća

Prioritetna područja doniranja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Očuvanje pri. vrijednosti	1	2,2	2,2	2,2
	Povećanje upotrebe obnovljivih izvora	10	22,2	22,2	24,4
	Racionalno korištenje energetskih izvora	15	33,3	33,3	57,7
	Unaprjeđenje učinka – zaštita okoliša	10	22,2	22,2	80,0
	Štednja papira	9	20,0	20,0	100,0
Total		45	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kako se vidi u tablici, štednja racionalno korištenje energetskih izvora predstavlja prioritet u zaštiti okoliša od strane poduzeća „AD Plastik“ d.d. (prema mišljenju ispitanih – 33,3%). Naime, drugo važno područje odgovornosti je u segmentu povećanja upotrebe obnovljivih izvora energije i unaprjeđenja učinka (22,2%). Nadalje, ostatak ispitanika, odnosno njih 9

(20,0%) smatra kako se prioriteti odnose na štednju papira, dok samo 1 ispitanik (2,2%) smatra kako se prioritetno područje odnosi na očuvanje prirodnih vrijednosti.

I u konačnici, u trećem dijelu anketnog upitnika, nalaze se pitanja koja se odnose na konkurentsku poziciju i poslovne rezultate promatranog poduzeća, u odnosu na najznačajnije konkurente, iz perspektive anketiranih zaposlenika.

Naime, pojedine elemente konkurentske prednosti, odnosno općenitu prednost pred konkurentima, održivost stečene prednosti, kvalitetu i imidž usluge, cijenu usluge, trošak isporuke usluge i zadovoljstvo kupaca, zaposlenici su evaluirali u odnosu na najznačajnije konkurente, i to ocjenama od 1 (znatno lošiji) do 5 (znatno bolji).

Tablica 13. Elementi konkurentske prednosti poduzeća „AD Plastik“ d.d.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	45	2	5	3,22	,551
Održivost stečene prednosti	45	2	5	3,24	,599
Kvaliteta i imidž usluge	45	2	5	3,63	,663
Cijena usluge	45	1	5	3,49	,782
Trošak isporuke usluge	45	2	5	3,07	,695
Zadovoljstvo kupaca	45	2	5	3,86	,596

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Sukladno prethodnoj tablici, može se reći kako kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti (formiran od elemenata konkurentske prednosti) ima prosječnu ocjenu 3,42, što se u konačnici može smatrati zadovoljavajućim.

Tablica 14. Ocjena poslovne uspješnosti u odnosu na konkurente

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rast prodaje	45	1	5	3,13	,629
Profitabilnost	45	3	5	3,41	,578
Porast tržišnog udjela	45	1	5	3,03	,633
Valid N (listwise)	45				

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kao što se vidi na prethodnoj tablici, većina ispitanika smatra kako poduzeće ima najbolje rezultate u segmentu rasta profitabilnosti (3,41) u odnosu na najznačajnije konkurente, potom slijede s prosječnom ocjenom 3,13 rast prodaje i rast tržišnog udjela s prosječnom ocjenom 3,03. U konačnci, vrlo je važno za naglasiti kako nema velikih razlika u prosječnim ocjenama elemenata poslovnih rezultata.

U nastavku teksta diplomskog rada, prikazat će se glavni rezultati empirijskog istraživanja, odnosno oni rezultati koji se odnose na analizirane odnose društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti.

Tablica 15. Odnos između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti

		Društveno odgovorno poslovanje	Konkurentska prednost
Društveno odogovorno poslovanje	Corelation Correlation	1,000	,362**
	Sig. (2-tailed)		,039
	N	45	45
Konkurentska prednost	Corelation Correlation	,362**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,039	
	N	45	45
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kao što se vidi u prethodno prikazanoj tablici, rezultati empirijskog istraživanja pokazuju kako između pokazatelja društveno odgovornog poslovanja i pokazatelja konkurentske prednosti postoji pozitivna veza umjerenog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom.

Naime, vidljivo je kako s porastom razine društveno odgovornog poslovanja raste i razina konkurentske prednosti promatranog poduzeća „AD Plastika“ d.d., odnosno vrijedi i obratno, tj. da s porastom konkurentske prednosti raste i razina društvene odgovornosti.

U ovom slučaju, primijenjen je Sperman's rho koeficijent korelacije, jer su varijable društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti oblikovani od većeg broja tvrdnji. Naime, navedeni koeficijent korelacije daje približnu vrijednost koeficijenata korelacije koji se tretiraju kao dovoljno dobra aproksimacija. Prilikom korištenja navedenog koeficijenta,

potrebno je za naglasiti kako je vrijednost pojedinih varijabli potrebno rangirati te na taj način svesti na zajedničku mjeru.

Nadalje, sukladno činjenici da je društveno odgovorno poslovanje izrazito kompleksan fenomen koji uključuje odgovornost poduzeća u različitim segmentima poslovanja i u odnosu prema različitim dionicima, istražene su i pojedine veze između segmenata društvene odgovornosti i konkurentske prednosti u skladu s prethodno postavljanim hipotezama.

Tablica 16. Odnos između društveno odgovornog poslovanja u segmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti poduzeća

		Društveno odgovorno poslovanje (ljudski resursi)	Konkurentska prednost
Društveno odogovorno poslovanje (ljudski resursi)	Corelation Correlation	1,000	,-162**
	Sig. (2-tailed)		,321
	N	45	45
Konkurentska prednost	Corelation Correlation	,-162**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,321	
	N	45	45
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Kako je prikazano u prethodnoj tablici, vidljivo je kako rezultati istraživanja pokazuju da između pokazatelja društvene odgovornosti u segmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti postoji negativna veza, odnos veza niskog intenziteta, ali bez statističke značajnosti, te je sukladno tome ne treba niti interpretirati.

Tablica 17. Odnos između društveno odgovornog poslovanja u segmentu odnosa prema društvenoj zajednici i konkurentske prednosti poduzeća

		Društveno odgovorno poslovanje (investiranje u društvenu zajednicu)	Konkurentska prednost
Društveno odogovorno poslovanje (investiranje u društvenu zajednicu)	Corelation Correlation	1,000	,343**
	Sig. (2-tailed)		,052
	N	45	45
Konkurentska prednost	Corelation Correlation	,343**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,052	
	N	45	45
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Rezultati istraživanja prikazani prethodnom tablicom pokazuju kako između pokazatelja konkurentske prednosti i pokazatelja društveno odgovornog poslovanja u segmentu odnosa prema društvenoj zajednici postoji pozitivna veza umjerenog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom. Naime, gledajući s aspekta statističke značajnosti, može se reći da s porastom odgovornosti u segmentu odnosa prema društvenoj zajednici raste i razina konkurentske prednosti.

Tablica 18. Odnos između društveno odgovornog poslovanja u segmentu ekologije i konkurentske prednosti poduzeća

		Društveno odgovorno poslovanje (ekologija)	Konkurentska prednost
Društveno odogovorno poslovanje (ekologja)	Corelation Correlation	1,000	,349**
	Sig. (2-tailed)		,049
	N	45	45
Konkurentska prednost	Corelation Correlation	,349**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,059	
	N	45	45
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Izrada autorice prema provedenom istraživanju

Rezultati istraživanja prikazani prethodnom tablicom pokazuju kako između pokazatelja konkurentske prednosti i pokazatelja društveno odgovornog poslovanja u segmentu ekologije postoji pozitivna veza umjerenog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom. Naime, gledajući s aspekta statističke značajnosti, može se reći da s porastom odgovornosti u segmentu odnosa prema ekologiji, raste i razina konkurentske prednosti.

4.4. Prosudba istraživačkih hipoteza

Sukladno definiranom problemu i predmetu istraživanja, za realizaciju istraživačkih ciljeva ovog diplomskog rada postavljena je glavna istraživačka hipoteza:

H1: Postoji međuovisnost između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti

Rezultati empirijskog istraživanja pokazali su kako između pokazatelja društveno odgovornog poslovanja i pokazatelja konkurentske prednosti promatranog poduzeća postoji pozitivna veza umjerenog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 5%. Isto tako, pokazalo se kako s porastom razine društveno odgovornog poslovanja raste i razina konkurentske prednosti poduzeća, a vrijedi i obratno, odnosno pokazalo se da s porastom konkurentske prednosti raste i razina društvene odgovornosti (s napomenom da su srednje vrijednosti pokazatelja društvene odgovornosti od 3,42 i pokazatelja konkurentske prednosti od 3,42 zadovoljavajuće). U odnosu na iznesene rezultate empirijskog istraživanja, može se reći kako se glavna istraživačka hipoteza **prihvaća**.

Za realizaciju istraživačkih ciljeva postavljene su i tri pomoćne hipoteze koje tretiraju međuodnos konkurentske prednosti i različitih segmenata društvene odgovornosti. Naime, prva se odnosila na vezu konkurentske prednosti i društvene odgovornosti u segmentu ljudskih resursa.

H1.1.: Postoji međuovisnost između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja u segmentu ljudskih resursa i pokazatelja konkurentske prednosti poduzeća

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja pokazali su kako između pokazatelja konkurentske prednosti i društvene odgovornosti promatranog poduzeća u segmentu ljudskih odnosa postoji negativna veza, odnosno veza niskog intenziteta te je zbog toga prvu pomoćnu hipotezu potrebno **odbaciti**.

Nadalje, u odnosu na prvu, druga pomoćna hipoteza odnosila se na vezu konkurentske prednosti i društveno odgovornog poslovanja u segmentu odnosa prema društvenoj zajednici.

H1.2.: Postoji međuovisnost između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i pokazatelja konkurentske prednosti poduzeća

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja pokazali su kako između pokazatelja konkurentske prednosti i pokazatelja društveno odgovornog poslovanja u segmentu odnosa

prema društvenoj zajednici postoji pozitivna veza umjerenog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom, te ju je u odnosu na prethodno iskazane rezultate, potrebno **prihvatiti**.

I u konačnici, treća pomoćna hipoteza podrazumijeva je međusobni odnos konkurentske prednosti i društvene odgovornosti promatranog poduzeća u segmentu ekologije.

H1.3.: Postoji međuovisnost između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja u segmentu ekologije i pokazatelja konkurentske prednosti poduzeća

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja pokazali su kako između pokazatelja konkurentske prednosti i društvenog odgovornog poslovanja, gledajući s aspekta ekologije, postoji pozitivna veza umjerenog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom, te se sukladno tome pomoćna istraživačka hipoteza može **prihvatiti**.

5. ZAKLJUČAK

U današnje globalno vrijeme, društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva dio koncepta cjelokupnog poslovanja. Naime, društveno odgovorno poslovanje predstavlja reakciju društva na određene pojave, odnosno na neodgovorno djelovanje i ponašanje u društvenoj i ekonomskoj sferi. Sukladno tome, može se reći kako koncept društveno odgovornog poslovanja uvelike ukazuje na značajnu ulogu razvoja, odnosno na ulogu napretka današnjeg društva u odnosu na ostvarenje velike profitabilnosti pojedinaca, tj. velikih poslovnih organizacija. U odnosu na samo pojmovno određenje i koncept društveno odgovornog poslovanja, može se reći kako je moguće ostvariti održivi razvoj, ali samo isključivo primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Za razliku od prethodno navedenih determinanti, može se reći kako konkurentnost današnjeg poslovanja obuhvaća temeljnu osnovu koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Isto tako, konkurentnost određuje i prikladnost pojedinih aktivnosti poslovne organizacije, koje u konačnici koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su primjerice inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija. U današnje vrijeme, uvjeti na tržištu rada su poprilično teški, odnosno vidljivo je kako je konkurencija je jaka, odnosno potrošači se educiraju i pomno biraju proizvode za koje će se dalje odlučiti. Isto tako, konkurenti prate što potrošači žele i trude se da im to i ponude. Zahvaljujući društveno odgovornom poslovanju, organizacije u današnje vrijeme šalju jasne poruke vezano za ponudu koja je od iznimne važnosti za postizanje konkurentske prednosti. pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata.

Primarni cilj istraživanja ovog diplomskog rada bio je, utvrditi postoji li, i kakve su prirode, veze između koncepta društveno odgovornog poslovanja i razine konkurentske prednosti poduzeća „AD Plastik“ d.d. sa sjedištem u Solinu.

Za razliku od teorijskog, u empirijskom dijelu diplomskog rada, pomoću anketnog upitnika provedenog u navedenom poduzeću na uzorku od 45 ispitanika, ispitan je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost. Rezultatima empirijskog istraživanja, prikazani su odgovori vezani za međusobnu povezanost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti.

U konačnici, može se reći kako je utemeljenost postavljenih istraživačkih hipoteza testirana korelacijskim testom. Naime, potvrđene su glavna i dvije pomoćne hipoteze koje se odnose na

razvijenost društveno odgovornog poslovanja, odnosno na veći stupanj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja, što u konačnici pozitivno utječe na stupanj konkurentske prednosti. Glavna i dvije pomoćne hipoteze dokazane su kao istinite definirajući pozitivnu povezanost društveno odgovornog poslovanja u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i ekologije s konkurentskom prednošću promatranog poduzeća. U odnosu na prihvaćene, jedna pomoćna hipoteza ukazala je na statistički neznačajnu i negativnu povezanost sa društveno odgovornim poslovanjem, a odnosi se na segment ljudskih resursa u poduzeću.

Iz provedenog empirijskog istraživanja proizlazi zaključak da je društveno odgovorno poslovanje u pozitivnoj vezi s konkurentskom prednošću poduzeća „AD Plastik“ d.d. sa sjedištem u Solinu.

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poslovanje kojemu se temeljni fokus odnosi na široki spektar aktivnosti koje su od iznimne važnosti uspjeh. Također, društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva i integriranje ekološke i društvene komponente uz komponentu profitabilnosti u način poslovanja. Rezultati provedenog empirijskog istraživanja o društveno odgovornom poslovanju potvrđuju da poduzeće „AD Plastik“ d.d. u svom poslovanju vodi računa o interesima svih dionika, odnosno da primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja, što vodi do konkurentske prednosti.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost, „AD Plastik“ d.d.

SUMMARY

Socially responsible business is a business that focuses on a wide range of activities that are of utmost importance to success. Also, socially responsible business implies the integration of environmental and social components along with the profitability component in business. The results of the empirical research on socially responsible business confirm that the company "AD Plastik" d.d. In its business, it takes into account the interests of all stakeholders, that is to apply the concept of socially responsible business, leading to competitive advantage.

Keywords: socially responsible business, competitive advantage, "AD Plastik" d.d.

LITERATURA

1. ADPlastik, http://www.adplastik.hr/, (30. travnja 2017).
2. Altschuller, S. A., Lehr, A. K., Orsmond, A. J. (2011): Corporate Social Responsibility, The International Lawyer, 45, 1, str. 179 – 189.
3. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb.
4. Bravo, R., Matute, J., Pina, J. M. (2011): Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. Jurnal of Business Ethics, 107, 2, str. 129 – 146.
5. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
6. Caroselli. M. (2014): Vještine vodstva za menadžere, Mate d.o.o., Zagreb.
7. DOP.HR, http://www.dop.hr/?p=646, (24. srpnja 2017).
8. Europska komisija, https://ec.europa.eu/, (30. travnja 2017).
9. Genera, http://www.genera.hr/, (3. srpnja 2017).
10. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oceanomica Jadertina, 3, 2, str. 28 – 49.
11. Halal, W. B. (2001): The Collaborative Enterprise: A Stakeholder Model Uniting Profitability and Responsibility, The Journal of Corporate Citizenship, 1, 2, str. 27 – 42.
12. Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb.
13. Nacionalno Vijeće za Konkurentnost, http://www.konkurentnost.hr/, (17. srpnja 2017).
14. ODRAZ, http://www.odraz.hr/, (2. srpnja 2017).
15. Omazić, M., A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija,Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
16. Osmanagić Bedenik, N. i suradnici (2010): Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P., Zagreb.
17. Pavić – Rogošić, L.: Odraz: Održivi razvoj, http://www.odraz.hr/, (30. travnja 2017).
18. Peterson, R. T., Hermans, C. M. (2004): The Communication of Social Responsibilities by US Banks, The International Journal of Bank Marketing, 2, 3, str. 199 – 211.
19. Porter, M. E. (1985.): Competitive Advantage, Masmedia, Zagreb.

20. Račić, D., Cvijanović, V. (2006): Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: Primjer javnih dioničkih društava, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 1, str. 205 – 216.
21. Rajčević, Z., Ferenac, V., Srbić, K. (2012): Društveno odgovorno ponašanje i očuvanje okoliša na primjeru poslovanja poduzeća „DM – Drogerie Markt Hrvatska“, Učenje za poduzetništvo, 2, 2, str. 288 – 293.
22. Skoko, B., Mihovilović, M. 82014): Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja, Praktični menadžment, 5, 1, str. 84 – 91.
23. Stojanović, S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno – stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb.
24. Škrtić, M. (2008): Osnove poduzetništva i menadžmenta, 2. izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac.
25. Talaja A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, Ekonomski pregled, 64, 1, str. 49 – 63.
26. Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, 4, 1, str. 1 – 8.
27. Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.
28. Turker, D. (2009): How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment, Journal of Business Ethics, 89, 2, str. 189 – 204.
29. Turner, C. (2003): Vođenjem do uspjeha: stvaranje poduzetničkih organizacija, Mozaik knjiga, Zagreb.
30. Vitousek, P., Mooney, H., Lubchenco, J., Melilo, J. (1997): Human Domination of Earth's Ecosystems, Science magazine, 2, 27, str. 494 – 499.
31. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, 4, 1, str. 40 – 58.
32. Quien, M. (2012.): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetnike, 2, 1, str. 303 – 307.

POPIS SLIKA

Slika 1. Predmet istraživanja 4

Slika 2. Uloga pojma i prakse društvene odgovornosti 9

Slika 3. Ključne dimenzije društveno odgovornog ponašanja 10

Slika 4. Evolucija društveno odgovornog poslovanja 11

Slika 5. Čimbenici utjecaja na razvoj društvene odgovornosti 12

Slika 6. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja 13

Slika 7. Cilj društveno odgovornog poslovanja 14

Slika 8. Pojmovno određenje korporativnog upravljanja 15

Slika 9. Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti u poduzeću 17

Slika 10. Koncept društveno odgovornog poslovanja 18

Slika 11. Faktori poslovne opravdanosti društveno odgovornog poslovanja 19

Slika 12. Čimbenici utjecaja na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj 22

Slika 13. Prakse društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj 23

Slika 14. Ključna pitanja modela društveno odgovornog poslovanja 24

Slika 15. Cilj indeksa društveno odgovornog poslovanja 25

Slika 16. Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti 28

Slika 17. Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost 29

Slika 18. Strategije Porterovog modela 30

Slika 19. Pet konkurentskih sila 31

Slika 20. Logo poduzeća AD Plastik d.d. 34

Slika 21. Proizvodni pogoni poduzeća AD Plastik d.d. 35

POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlika između ekonomskog i socioekonomskog modela 25

Tablica 2. Zaposlenici u odnosu na poziciju 37

Tablica 3. Zaposlenici prema stupnju obrazovanja 37

Tablica 4. Zaposlenici prema godinama starosti 38

Tablica 5. Zaposlenici prema radnom stažu 38

Tablica 6. Stupanj primjene društvene odgovornosti u različitim segmentima poslovanja poduzeća „AD Plastik“ d.d. 41

Tablica 7. Razmatranje utjecaja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu 42

Tablica 8. Udio donacija u odnosu na poslovni prihod u prošloj poslovnoj godini 43

Tablica 9. Prioritetna područja doniraja 43

Tablica 10. Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša 44

Tablica 11. Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš 44

Tablica 12. Prioritetna područja zaštite okoliša od strane poduzeća 45

Tablica 13. Elementi konkurentske prednosti poduzeća „AD Plastik“ d.d. 46

Tablica 14. Ocjena poslovne uspješnosti u odnosu na konkurente 46

Tablica 15. Odnos između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti 47

Tablica 16. Odnos između društveno odgovornog poslovanja u segmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti poduzeća 48

Tablica 17. Odnos između društveno odgovornog poslovanja u segmentu odnosa prema društvenoj zajednici i konkurentske prednosti poduzeća 48

Tablica 18. Odnos između društveno odgovornog poslovanja u segmentu ekologije i konkurentske prednosti poduzeća 49

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na poslovne rezultate poduzeća „AD Plastik“ d.d. 39

Grafikon 2. Percepcija društvene odgovornosti poduzeća „AD Plastik“ d.d. 40

PRILOZI (anketni upitnik)

Poštovani,

molim Vas da izdvojite nekoliko minuta vremena za popunjavanje ankete koja istražuje tematiku pod nazivom „*Međuovisnost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća „AD Plastik" d.d.*". Anketa se provodi u svrhu teorijskog i empirijskog istraživanja za potrebe diplomskog rada pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu.

Popunjavanje ankete je u potpunosti anonimno. Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.

I. Pripadnost interesno – utjecajnim skupinama, završena škola i radni staž

Upišite „x" u odgovarajući kvadratić, ovisno kojoj podskupini pripadate:

1. Pozicija u poduzeću

Uprava – vrhovni menadžment	Srednji i niži manadžment	Zaposlenik bez manadžerskih odgovornosti

2. Stupanj obrazovanja

Bez kvalifikacije	Srednja škola, KV, VKV radnik	VŠS	VSS	Magistar ili doktor znanosti

3. Godine starosti

18 – 25	26 – 33	34 – 41	42 – 49	49 – 56	57 i više

4. Radni staž u godinama

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

II. Percepcija koncepta društveno odgovornog poslovanja (DOP – a)

5. Poznajete li značenje i ulogu koncepta društveno odgovornog poslovanja?

- Da
- Ne

6. Je li poduzeće koje primjenjuje koncept DOP – a u svom djelovanju poslovno uspješnije u odnosu na svoje najznačajnije konkurente ? (Izaberite samo jedan odgovor)

a) Nije uspješnija
b) Neznatno je uspješna
c) Znatno je uspješnija
d) Jednako je uspješna
e) Ima iznadprosječne rezultate

III. Primjena društveno odgovornog poslovanja u poslovanju

7. Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?

- Da
- Ne

8**. U kojim sve područjima Vaše poduzeće primjenjuje društveno odgovorno poslovanje i u kojom mjeri, na skali od 1 do 5**

(gdje je 1 uopće ne primjenjuje, 2 malo primjenjuje, 3 srednje primjenjuje, 4 vrlo dobro primjenjuje, 5 u potpunosti primjenjuje)

Kreditno i projektno financiranje (zastupljenost praksi društvene odgovornosti u temeljnim aktivnostima)					
Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendiranja, donacije)					
Financijska uključenost (odnos prema osobama koje nisu u cijelosti integrirane u društvo ili im nedostaje financijske i informatičke pismenosti-subvencionirane kamatne stope, studentski krediti, umirovljenički krediti, mikrokreditiranje)					
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)					
Društveno odgovorno investiranje (investiranje u organizacije koje udovoljavaju kriterijima brige za društvo i okoliš i izbjegavanje financiranja zagađivača)					
Svijest o okolišu (interni i eksterni aspekt: Zeleni plasmani, plasmani za energetsku učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije, Zeleno poslovanje)					
Etičnost u donošenju odluka i ponašanju (uređenost poslovanja Etičkim kodeksom ili Kodeksom ponašanja)					

arentnost i izvještavanje (o DOP-u) Godišnje izvješće Društveno izvješće, Zasebna kategorija DOP-a na Internet stranici					
Radni odnosi (odnosi sa suradnicima, odnos sa nadređenima, sigurnost zaposlenja, mogućnost daljneg obrazovanja i usavršavanja, mogućnost unaprjeđenja, plaća i materijalne naknade, razina zahtjevnosti posla, ergonomski uvjeti…)					

IV. Investiranje u zajednicu

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

10. Ocjenite skalom od 1 – 5 udio donacija u Vašem poduzeću u odnosu na prihod za proteklu godinu. (1-jako mali, 2-mali, 3- srednji, 4-veliki, 5-jako veliki)
1 2 3 4 5

11. Koja su prioritetna područja donacija u Vašem poduzeću?

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

V. Ekologija i briga za okoliš

12. Ocijenite skalom od 1 – 5 učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću. (1-nikada, 2-rijetko, 3- ponekad, 4-često, 5-uvijek)
1 2 3 4 5

13. Ocijenite skalom od 1 – 5 u kojoj mjeri Vaše poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš. (1-nimalo, 2-malo, 3- srednje, 4-vrlo, 5-izrazito)
1 2 3 4 5

14. Kojem području u okviru zaštite okoliša Vaše poduzeće posvećuje najviše odgovornosti?

- Očuvanju prirodnih vrijednosti

- Povećanju upotrebe obnovljivih izvora energije
- Racionalnom korištenju energetskih izvora
- Unapređenju učinka na području zaštite okoliša
- Štednji papira

VI. Poslovni rezultati

15. Ocjenom od – 5 evaluirajte uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente s obzirom na sljedeće elemente:

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima					
Održivost stečene prednosti					
Kvaliteta i imidž usluge					
Cijena usluge					
Trošak isporuke usluge					
Zadovoljstvo kupaca					

16. Ocijenite elemente poslovnih rezultata u Vašem poduzeću u odnosu na najznačajnije konkurente ocjenom od 1 do 5:

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

Rast prodaje					
Profitabilnost					
Porast tržišnog udjela					