UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST BANKE

Blažević, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:373320

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST BANKE

Mentor: **Student:**

Doc.dr.sc. Marina Lovrinčević **Iva Blažević**

Split, ožujak, 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 2

1.1. Definiranje predmeta istraživanja 2

1.2. Ciljevi istraživanja 4

1.3. Istraživačke hipoteze 5

1.4. Metode istraživanja 6

1.5. Doprinos istraživanja 7

1.6. Struktura rada 8

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 9

2.1. Definicija koncepta društvene odgovornosti 9

2.2. Povijest razvoja koncepta društvene odgovornosti 11

2.3. Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja 13

2.3.1. Vrste društveno odgovornog poslovanja 13

2.3.2. Modeli društveno odgovornog poslovanja 15

2.3.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja 20

2.4. Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj 23

3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA 29

3.1. Definicija konkuretnske prednosti 29

3.2.Strategije konkurentske prednosti 32

3.3 Konkurentska prednost i društvena odgovornost poduzeća 39

3.4. Konkurentnost hrvatskog bankarskog sektora 41

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 45

4.1. Metodologija istraživanja 45

4.2. Rezultati istraživanja 47

4.3. Prosudba istraživakih hipoteza 59

5. ZAKLJUČAK 63

6. SAŽETAK 65

7. SUMMARY 66

LITERATURA 67

PRILOZI 71

1. UVOD

1.1. Definiranje predmeta istraživanja

Tema istraživanja koja je u fokusu interesa ovog rada je koncept društvene odgovornosti poduzeća globalno poznatiji po inačici CSR (engl. Corporate Social Responsibility). Koncept društveno odgovornog poslovanja javlja se kao odgovor na rasprave o tome što je ključna svrha poslovanja i koje odgovornosti proizlaze iz poslovanja.

Ideja na kojoj je zasnovana korporativna društvena odgovornost je jednostavna. Poduzeća su društveni identiteti te u skladu s tim trebaju sudjelovati u aktualnim društvenim pitanjima. Trebaju shvatiti svoje ″obveze prema društvu″ i poslovati u skladu njihova ispunjena. „Nijedna institucija ne postoji sama za sebe i nije sama sebi cilj. Sve su organ društva i postoje radi društva. Poslovanje nije iznimka. Bilo kakva slobodna inicijativa se ne može opravdati argumentom da je dobra za poslovanje. Može se opravdati da je dobra za društvo“[1]

Društvena zajednica od poduzeća traži sve veću uključenost u područja opće dobrobiti društva i okoliša. Način na koji se nastoji udovoljiti zahtjevima zajednice, ali koji istovremeno i poslovnim organizacijama donosi brojne koristi jest primjena koncepta DOP. Društvena odgovornost poduzeća je koncept u kojem tvrtke preko svog cjelokupnog poslovanja i odnosa sa interesnim grupama integriraju svoju društvenu i ekološku brigu.[2]

Poslovanje u skladu DOP-a postaje poslovni imperativ. Moderni poslovni sistemi kako u Hrvatskoj tako i u ostatku svijeta će se u sve većoj mjeri morati suočiti sa kritičnom okolinom koja će njihov uspjeh cijeniti i prema kriterijima humanizacije rada kao i utjecaja njihovog poslovanja na okolinu i kvalitetu života.

Sama inicijativa koncepta DOP-a je dobrovoljna. No, povećana društvena osjetljivost zajednice pred poduzeća i organizacije postavlja brojne izazove prema kojima poduzeća moraju poslovati uspješno, a da pritom što je moguće veću pozornost obrate na dobrobit zajednice te da štetne i negativne aktivnosti svedu na minimum.

[1]Drucker, P.: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str. 24
[2]Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, 2012, str. 28

Postoji širok spektar alternativa prema kojima poduzeća mogu poslovati društveno odgovorno te svaka od tih alternativa nudi brojne „win-win“ situacije prema kojoj sve uključene strane ostvaruju koristi.[3]

Koncept društveno odgovornog poslovanja na primjeru Banke promatrat će se kroz sljedeće dimenzije:[4]

- odgovorno poslovanje u segmentu praksi upravljanja ljudskim resursima – odgovorno ponašanje pri selekciji i zapošljavanju, uključujući ne diskriminirajuću praksu koja za cilj ima povećati stupanj socijalne inkluzije, te zdravlje i sigurnost zaposlenika;
- odgovorno poslovanje u segmentu upravljanja utjecajima na okoliš i prirodnim resursima – utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, te smanjenjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje;
- odgovorno poslovanje u segmentu utjecaja na lokalnu zajednicu – poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza, kao i poduzimajući niz socijalno osviještenih akcija kojima se posredno ili neposredno utječe na kvalitetu života i boljitak lokalne zajednice.

Za daljnje istraživanje na ovu temu potrebno je jasno definirati i razumjeti pojam društveno odgovornog poslovanja. Brojni autori koji se u svom radu bave društvenom odgovornošću dali su svoj doprinos u definiranju DOP-a. Tako jedna od definicija naglašava da je „društvena odgovornost koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji sa ostalim dionicima.“[5]

Pitanje da li društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost i na koji način, te da li povećava ili smanjuje konkurentnost je temelj ovog istraživanja. Stoga je potrebno jasno definirati i razumjeti i pojam konkurentske prednosti.

[3]Glavočevi, A., Radman Peša, A.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja drutvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oceanomica Jadertina, 2/2013.,str.30.-45.
[4]Prilagođeno prema:Pavić-Rogošić,L., Društveno odgovorno poslovanje (DOP), Odraz, http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf (18.01.2018.)
[5]Ibidem

Konkurentska prednost kao snaga koja „odgovara 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“[6]

Predmet ovog rada je istražiti u kojoj mjeri se primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja te u kolikoj mjeri društveno odgovorno poslovanje Banke utječe na njenu konkurentsku prednost. Zbog poštivanja pravila diskrecije ove banke i njihove politike ne davanja informacija u javnost, odabrana banka će u nastavku rada ostati anonimna, te će se u radu nazivati Bankom. Anketirano vodstvo i zaposlenici te Banke su pristali dati sve podatke i ispuniti ankete koje su potrebne za empirijski dio istraživanja, kojim će se i testirati postavljene hipoteze ali pod obećanjem da će sve ostati anonimno.

1.2. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj ovog istraživanja je utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u Banci te utvrditi vezu između stupnja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i razine konkurentske prednosti Banke . Dakle, cilj istraživanja koje slijedi je istražiti hoće li Banka primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja povećati prodaju i udjel na tržištu, smanjiti troškove poslovanja ili će ostvarit neke od niza drugih različitih koristi koji će se pokazati kao elementi postizanja konkurentske prednosti.

Glavni ciljevi teorijskog i empirijskog istraživanjem istraživanja se mogu sistematizirati na sljedeći način:

- teorijski definirati i analizirati koncept društvene odgovornosti,
- teorijski definirati i analizirati konkurentsku prednost
- utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u Banci, te
- utvrditi vezu između razine primjene DOP-a i konkurentske prednosti ove Banke

[6]Talaja A.:Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i preformanse poduzeća, Ekonomsli pregled 64, 1,2013., str.49-63.

Za ostvarivanje prethodno navedenih ciljeva potrebno je napraviti detaljnu analizu Banke. Stoga, cilj istraživanja je i napraviti analizu poslovanja Banke i tu analizu usmjeriti ka ispitivanju postavljenih hipoteza.

1.3. Istraživačke hipoteze

H1: Postoji veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti Banke.

Glavna hipoteza pretpostavlja da postoji empirijski dokaziva i direktna veza između primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti Banke.

Kod ispitivanja ove temeljne hipoteze, potrebno je utvrditi je li koncept društveno poslovanje utječe na konkurentnost, ako utječe dalje analizirati u kojoj mjeri se to očituje.

Za testiranje temeljne hipoteze koristi će se sljedeće pomoćne hipoteze:

H1.1: Postoji veza između razine primjene DOP-a na području politike i prakse upravljanja ljudskih resursa i konkurentske prednosti Banke

Potreba za testiranjem ove hipoteze proizlazi iz činjenice da je briga za ljudske resurse jedan od glavnih elemenata koncepta DOP-a. Primjenom društveno odgovornog poslovanja poduzeće direktno utječe na zaposlenike koji su glavni resurs poduzeća. Veća produktivnost radnika tako vodi većem output-u uz manje troškove što u konačnici generira bolje rezultate i veću konkurentnost. Dakle, ovom hipotezom postavlja se indirektna veza od društveno odgovornog poslovanja preko politike i prakse upravljanja ljudskim resursima do bolje konkurentnosti.

H1.2: Postoji pozitivna veza između razine primjene DOP-a na području politike i prakse upravljanja okolišem i konkurentske prednosti Banke

Zaštita okoliša je isto tako jedna od domena ovog koncepta. Društveno odgovorna poduzeća prilikom postavljanja svojih ciljeva i načina njihova ispunjena vode se odgovornošću prema okolišu. Svjesni odgovornosti i brige za očuvanje okoliša ulagači su spremni platiti čak i do 20% više za dionice tvrtki koje primjenjuju koncept DOP-a. Dakle, ovom hipotezom postavlja se indirektna veza od društveno odgovornog poslovanja preko politike i prakse upravljanja okolišem do bolje konkurentnosti.

H1.3: Postoji veza između razine primjene DOP-a na području politike i prakse investiranja u društvenu zajednicu i konkurentske prednosti Banke

Preko politike i prakse investiranja u društvenu zajednicu koncept DOP-a integrira poslovanje poduzeća i lokalnu zajednicu u kojoj ono djeluje. Ulaganje u zajednicu odvajanje je dijela sredstava poduzeća za financiranje razvoja zajednice ili neki od drugih oblika angažmana poduzeća u zajednici, a najčešće su to donacije u novcu koje se dodjeljuju lokalnoj samoupravi i institucijama te neprofitnom sektoru koji provodi različite programe razvoja. Poduzeće koje pri svom poslovanju osim brige za vlastitu dobrobit brine i za društvo, a od njega za uzvrat dobiva podršku koja kasnije pozitivno utječe na konkurentnost poduzeća u ovom slučaju Banke. Dakle, ovom hipotezom postavlja se indirektna veza od društveno odgovornog poslovanja preko politike i prakse investiranja u društvenu zajednicu do bolje konkurentnosti.

1.4. Metode istraživanja

Za prikupljanje činjenica i informacija potrebnih za ispunjenje već postavljenih ciljeva istraživanja koristit će se različite znanstvene metode. Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Stoga je potrebno za svaki dio pojedinačno primijeniti određene metode te na kraju donijeti zaključke na osnovi rezultata dobivenih tim metodama.

Pri izradi teorijskog dijela rada osnovne metode koje će se koristit su:

- metoda deskripcije - postupak opisivanja ili očitavanja činjenica, predmeta i pojava
- induktivna metoda - na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključka o općem cilju,
- deduktivna metoda - polazi od općeg pojma ka pojedinačnom i posebnom,
- metoda klasifikacije - sistematski ostvarive podijele pojava i predmeta radi njihove preglednosti,

- metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkoga rada kao i tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja

Pri izradi empirijskog dijela rada koristit će se:

- metoda anketiranja - metoda prikupljanja podataka pomoću kojih se dolazi do podataka o stavovima i mišljenjima anketiranih osoba odnosno ispitanika. Za potrebe ovog rada anketiranje će se provesti na temu primjene praksi društveno odgovornog poslovanja u Banci (podružnica Split). Anketirat će se zaposlenici, uprava i menadžment banke.
- statistička metoda -koristi se za obradu podataka dobivenih anketnim istraživanjem

U empirijskom dijelu ovog istraživanja koristiti će se program SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Neki podatci unutar ovog rada će biti prikazani tablicama, slikama i grafikonima radi bolje usporedivosti podataka, kvalitetnijeg pregleda i interpretacije.

1.5. Doprinos istraživanja

Glavni doprinos ovog istraživanja se očituje u provjeri postavljenih hipoteza kojima se nastoji utvrditi korelacija primjene društveno odgovornog poslovanja i konkurentnosti.

Istražit će se primjena i utjecaj koncepta DOP-a preko segmenta ljudskih resursa, utjecaja na okoliš, te investiranja u društvenu zajednicu. Pružit će se dokaz koji pokazuje postoji li veza između primjene DOP-a i konkurentnosti u slučaju ove Banke. To će pružiti uvid u koristi i moguće nedostatke ovog koncepta.

U ovom istraživanju prezentirat će se poslovanje i koncepti društvene odgovornosti jedne od pet vodećih banaka. Stoga će ovaj rad pridonijeti detaljnijem objašnjenju primjene koncepta DOP-a u bankarskom sektoru te prezentirati praksu odabrane banke.

1.6. Struktura rada

Diplomski rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela prikazanih kroz 5 poglavlja.

U prvom, uvodnom poglavlju, definira se predmet istraživanja, precizira se glavni cilj istraživanja, zatim se postavlja glavna i pomoćne istraživačke hipoteze, navode znanstveno istraživačke metode koje se koriste u radu, doprinos istraživanja te na samom kraju uvodnog poglavlja struktura cijelog diplomskog rada.

U drugom poglavlju, koje je teorijskog karaktera, definiraju se osnovni pojmovi koncepta društveno odgovornog ponašanja, njegova povijest razvoja, vrste i modeli te dimenzije DOP-a te se prikazuje primjena ovog koncepta u Republici Hrvatskoj.

U trećem poglavlju definira se pojam konkurentske prednosti, strategije konkurentske prednosti. Ovo poglavlje prezentira vezu konkurentske prednosti i društvene odgovornosti te konkurentnost hrvatskog bankarskog sektora .

Kroz četvrto poglavlje, koje je empirijskog karaktera, prikazuju se rezultati do kojih se došlo provedenim istraživanjem, analiziraju te se donose zaključci. Rezultati se dodatno objašnjavaju te se potom prihvaćaju / odbacuju postavljene hipoteze.

U petom poglavlju se iznosi zaključak provedenog teorijskog i empirijskog istraživanja u kojem je sadržan ukupan pregled rada. Na samom kraju je izložen popis literature, grafova, tablica i slika.

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Definicija koncepta društvene odgovornosti

Raščlanjivanje samog naziva koncepta na riječi društvo, odgovornost i poduzeće upućuje na postulat o odnosu poduzeća i društva i to na mnogo razina, balansirajući potrebe svih interesno utjecajnih skupina. Drugo značenje ovog termina dolazi od njegovih latinskih korijena – respondere, što znači odgovarati za vlastite aktivnosti i/ili obvezati se na akciju.[7]

Brojni autori su pisali o društvenoj odgovornosti i tako dali svoj doprinos u definiranju DOP-a. Slijedi nekoliko definicija iz njihovih djela:

Pavić-Rogošić[8] smatra da je društvena odgovornost koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji sa ostalim dionicima.

Za profesoricu Vehovec društvena odgovornost poduzeća označava „odgovornost poduzeća za svoje aktivnosti čije posljedice imaju direktan ili indirektan utjecaj na ljude, lokalnu zajednicu i okolinu.“[9]

Kotler i Lee[10] tvrde da je društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Za korporativne društvene inicijative smatraju da su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenu obveza prema društveno odgovornom poslovanju.

Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao "pažnja s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća."[11]

[7]Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, 2012., str.10.
[8]Ibidem
[9]Vehovec, M.: Preferencije na tržištu rada i društvena odgovornost poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, vol. 21, br2., str. 644.
[10]Kotler P., Lee N.: Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, 2007., str.135.
[11] Hopkins, M. : What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, 2006., pg. 299

Sagledavajući stvari iz šire perspektive, Stuart L. Gillian i Laura T. Starks[12] društvenu odgovornost definiraju kao sustav zakona, pravila i činitelja koji kontroliraju operacije poduzeća.

Organizacije koje djeluju na području društveno odgovornog poslovanja definiranju ga na različite načine:[13]

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

Predstavnici Europske unije u dokumentu „Zelena knjiga" (2001) ističu: „Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već ići dalje od pukog pridržavanja zakona i ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i odnose sa stakeholderima"

U ovom radu će se pojam društvena odgovornost poslovanja (DOP) koristiti u smislu određenja za koje su se opredijelili Kotler i Lee[14]: *„Korporativna društvena odgovornost odnosno društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa."*

[12]Tipurić D. i suradnici: Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb,2008., str.327.
[13]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb,2006., str.16.
[14]Kotler, P. i Lee, N.: Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb,2009., str.3.

2.2. Povijest razvoja koncepta društvene odgovornosti

Povijesno promatrano, ne može se određena godina niti razdoblje uzeti kao godina nastanka društveno odgovornog poslovanja (DOP-a). Društveno odgovorno poslovanje razvijalo se postupno tijekom vremena, a postalo je dijelom svakodnevnog rječnika tek krajem dvadesetog stoljeća, osobito u Sjevernoj Americi i Zapadnoj Europi[15].

Prva publikacija iz domene DOP-a objavljena je 1953. objavom knjige Social Responsibilities of the Businessman, autora Bowena. On ističe da menadžeri kompanija trebaju donositi odluke prihvatljive okolini i društvu. Svoje stavove temelji na dvije fundamentalne premise, društvenom ugovoru i moralnom agentu.[16]

Početak neprijateljstva ekonomije i prirode nazire se od 16. i 17. stoljeća kada je na snazi paradigma o nepovezanosti prirodnih resursa i ekonomskog rasta, pa sve do 70-tih godina 20. stoljeća kada dolazi do „samouništenja" društva uzrokovanog zapadnjačkim konzumerizmom, opsjednutošću materijalno-ekonomskim rastom, manje kvalitetnim životnim prostorom, bolestima i siromaštvom.[17]

Gospodarski sektor počinje davati sve značajniji doprinos rješavanju brojnih socijalnih i razvojnih problema u zajednici i društvu, odnosno potpomagati filantropske pothvate. Tijekom 1980.-ih i 1990.-ih došlo je do prekida jednodimenzionalnog pogleda na poslovanje, prema kojemu su poduzeća bila odgovorna samo za popunjavanje radnih mjesta, postizanje profita radi isplate ulagačima i financijskog razvitka te plaćanje poreza. U 1990.-ima dolazi do značajnoga porasta zabrinutosti za utjecaj gospodarstva na društvo, no tek u posljednjih 15-ak godina, pojam društvene odgovornosti poduzeća postao je dijelom svakodnevnog rječnika. Pojava gospodarstva koje se vodi prema potrošaču, također, znatno utječe na širenje i razvoj društvene odgovornosti poduzeća. S vremenom sve više jača pritisak potrošača i ostalih interesno-utjecajnih skupina na poduzeća u smislu polaganja računa oko načina poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti.[18]

[15]Ikić, D.: Utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na performanse poduzeća, završni rad, Ekonomski fakultet, Split, 2013., str. 13.
[16]Omazić, M., A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakulte, Sveučilište u Zagrebu, 2007., str. 62.
[17]Ikić, D.: Utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na performanse poduzeća, završni rad, Ekonomski fakultet, Split, 2013., str. 13.
[18]A. Glavočević, A.R. Peša: Oeconomica Jadertina : Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, 2003., str. 30.

Sve do početka 20-tog stoljeća pojam DOP-a je bio uglavnom nepoznat kompanijama. Prihvaćanje koncepta DOP-a u svijest društva nije bila jednostavna. I 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 će uvijek prevladati konačni strah vlastitog opstanka (razvijajući i dalje glad za profitom). Upravo je stoga i Friedman smatrao da je to gotovo neizvedivo ističući profit kao glavni i jedini cilj poduzeća. [19]

Razvoju koncepta društvene odgovornosti poduzeća krajem 20. i početkom 21. stoljeća, doprinjelo je više vanjskih činitelja i konteksta. To su:[20]

1. **Brzi razvoj informacijske tehnologije koji olakšava približavanje i vodi prema ekonomiji znanja.** Tehnološki napredak donio je dosada nezabilježene promjene i mogućnosti u području međusobne komunikacije, života i rada, no samo onima koji mogu biti činitelji tog napretka, a što je još uvijek mali dio svjetskog stanovništva.
2. **Regionalne političke promjene i vezano s time otvaranje novih tržišta.** Sve više su nestajale granice među poduzećima, a virtualne i mrežne organizacije nastaju kroz strateške veze, zajednička ulaganja, lance opskrbe i partnerstva. Na sličan način nestale su granice između gospodarstava i organizacija koje pripadaju drugim sektorima društva. Ove promjene naišle su na rastuće negodovanje zbog uočenih nejednakosti u raspodjeli koristi od globalizacije.
3. **Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču**. Potrošači i skupine za pritisak, posebice u Europi i sjevernoj Americi, no sve više i drugdje, traže više odgovornosti od kompanija. Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama bolju međusobnu povezanost, a time učinkovitiji pritisak na tvrtke (osobito one istaknutih robnih marki) i dao snagu da zahtijevaju polaganje računa za društveno neprihvatljiva ponašanja koja otkriju, osobito u poslovanju tvrtki u „novim“ zemljama.
4. **Uspon nevladinih organizacija**. Nevladine organizacije nastaju u velikom broju kao odgovor na promjene prouzročene globalizacijom. Mnoge od ovih organizacija traže od gospodarstva da bude odgovorno za svoje djelovanje, a gospodarstvo je izloženo

[19] Omazić, M., A.:Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, 2007., str. 61.
[20] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 22.

kritikama zbog prevelike usredotočenosti na dobit, odnosno zbog zanemarivanja utjecaja koji njegova ulaganja i poslovanje imaju na društvo i okoliš.

5. **Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva**. Posljednjih godina zamjetan je porast nepovjerenja u vlast i poslovnu zajednicu koja se pojavila nakon velikih gospodarskih skandala (u svjetskom gospodarstvu Enron i WorldCom, a u hrvatskom čitav niz „svježih" primjera). U mnogim zemljama korupcija je i nadalje vrlo rasprostranjena, a ne polaganje računa za učinjeno je masovna pojava.

2.3. Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja

2.3.1. Vrste društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos poduzeća društvu.

Slika 1: Piramida društvene odgovornosti



Izvor: Prikaz autora prema: Buble, M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 102.

Kako se može vidjeti iz slike 1, četiri su nivoa društvene odgovornosti:[21]

1. *Ekonomska odgovornost* – biti profitabilan, to je temelj na kojem se zasniva.
2. *Pravna odgovornost* – uvažavati zakon, pridržavati se pravila igre.
3. *Etička odgovornost* – biti etičan, obveza da se radi ono što je pravedno, izbjegavati štetno.
4. *Diskrecijska odgovornost* – poduzeće treba biti dobar građanin te svojim sredstvima i društveno odgovornim poslovanjem doprinositi zajednici i kvaliteti života

Značenje svake od navedenih odgovornosti je slijedeće: [22]

1. Ekonomska odgovornost – predstavlja prvu razinu odgovornosti poduzeća s obzirom da je ona, prije svega, ekonomska jedinica društva. Njena je odgovornost da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi te da maksimizira profite za svoje vlasnike i dionike. Poduzeće treba operirati na profitno orijentiranoj osnovi s jedinom misijom rasta profita tako dugo sve dok se drži pravila igre.

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

3. Etička odgovornost – uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim interesima poduzeća. Da bi bio pravedan, donositelj odluka u poduzeću treba djelovati s poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinaca te osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća. Neetično ponašanje se događa kada odluke omogućavaju pojedincu ili poduzeću da rade na štetu društva.

4. ***Diskrecijska odgovornost*** – je isključivo dobrovoljna i vodi se željama poduzeća da čine društvene doprinose bez obveza u odnosu na ekonomiju, pravo ili etiku. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušan filantropski doprinos koji ne nudi povrat poduzeću, niti se on očekuje. Diskrecijska odgovornost je najviši kriterij socijalne odgovornosti jer ona zapravo prelazi socijalna očekivanja za doprinos prema zajednici.

[21]Buble. M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2006., str. 102.
[22]Buble. M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2006., str. 102.

2.3.2. Modeli društveno odgovornog poslovanja

Temeljni problem u razumijevanju društveno odgovornog poslovanja je utvrditi kome poduzeće treba biti odgovorno. U tom se kontekstu, kako ističe M. Buble,[23] javlja temeljna dilema oko toga je li poduzeće ekonomski entitet - pa mu je stoga cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike ili je pak poduzeće socioekonomski entitet - kojem je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu.

Ključna su pitanja DOP-a, dakle:

- Kome zapravo menadžeri odgovaraju ili bi pak morali odgovarati?, odnosno
- Prema kome poduzeće treba snositi odgovornost?
- Da li je poduzeće samo ekonomski entitet kojemu je cilj ostvarenje profita za svoje vlasnike ili je pak poduzeće socioekonomski entitet kojemu je cilj ostvarenje doprinosa društvu?

Svako poduzeće mora odlučiti koja su pitanja za njega najvažnija. U ovisnosti o odgovoru na prethodno postavljena pitanja razlikuju se dva modela:[24]

1. *Stockholder model ili ekonomski model,*
2. *Stakeholder model ili socioekonomski model*.

Stockholder model (klasični ekonomski model) polazi od stajališta po kojem je poduzeće u privatnom vlasništvu i za cilj ima isključivo stvaranje i maksimiziranje profita.

Naglasak stockholder modela je na:

- proizvodnji,
- trošenju resursa,
- ekonomskom povratu,
- profitu.

[23] Ibidem,str. 100-101.
[24] Ibidem, str.102-103.

Društvena odgovornost poduzeća u stockholder modelu manifestira se tržišnim transakcijama. Menadžer u ovom modelu svoju društvenu odgovornost ispunjavaju vodeći računa o financijskim interesima dioničara. Menadžment kompanije isključivo je odgovoran za organiziranje i vođenje posla poduzeća tako da maksimalizira dobit za vlasnike. Ovaj pristup ilustrira dominaciju pristupa menadžerske efikasnosti. Profit kompanije predstavlja jedinu komponentu društvene odgovornosti kompanije i njenih.

Stakeholder model (ili socioekonomski model) polazi od stajališta da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva, te da treba služiti cjelokupnom društvu. Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih interesno-utjecajnih grupa - stakeholdera. Ovaj pristup izražava svijest menadžera da uspjeh njihovih kompanija dugoročno ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih interesno-utjecajnih grupa pri odlučivanju i djelovanju. Stakeholder model osnovni naglasak stavlja na:

- kvalitetu života,
- očuvanje resursa i sklad s prirodom,
- zajednički interes dionika,
- uravnotežen ekonomski i društveni povrat (i rast),
- aktivnu ulogu države.

Tablica 1:Razlike između ekonomskog i sociekonomskog modela

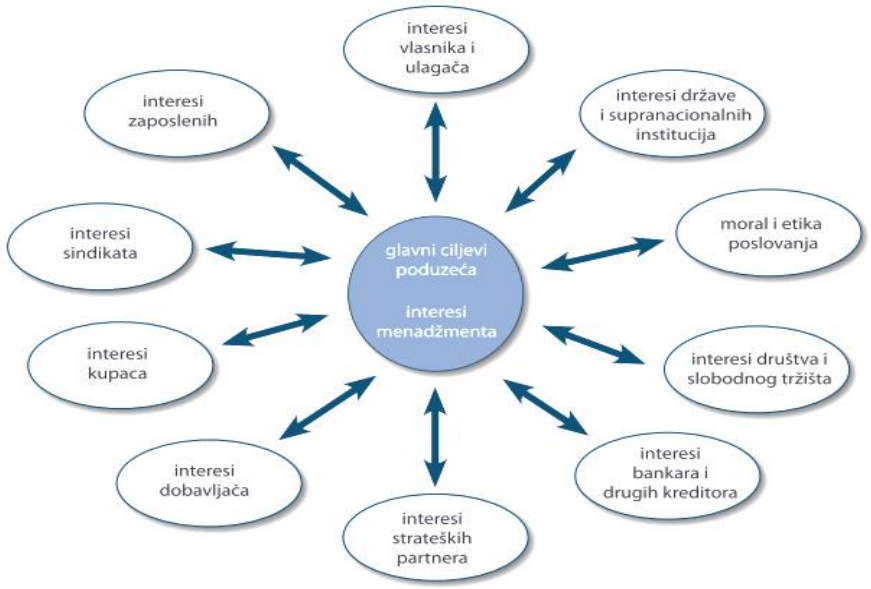
Klasičn ekonomski model;osnovni naglasak:	**Socioekonomski model; osnovni naglasak:**
Proizvodnja	**Kvaliteta života**
Eksploatacija resursa	**Očuvanje resursa i sklad s prirodom**
Tržišno utemeljenje	**U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka**
Ekonomski povrat resursa	**Uravnoteženi ekonomski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

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 101.

Društveno odgovorno poduzeće je ono koje vodi računa o interesima različitih *stakeholder*-a.[25]

Stakeholderski pristup naglašava osim interesa vlasnika/dioničara i strateški značaj ostalih zainteresiranih strana (kao što su kupci, dobavljači zaposlenici, investitori, sindikati, političke grupe, javnost i sl.) koje također značajno utječu na poduzeće (slika 2).

Slika 2: Stakeholderski model poduzeća; usuglašavanje ciljeva i interesa



Izvor: Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 45.

Organizacija (poduzeće, kompanija) 20. stoljeća i organizacija 21. stoljeća imaju potpuno izmijenjene paradigme uz brojne – radikalne promjene iskazane u tablici 2. Ovo stoljeće je stoljeće promjena, pa su poduzeća primorana mijenjati se i brzo prilagođavati novim uvjetima poslovanja kako bi opstala u promjenjivom okruženju. U takvim okolnostima, za menadžere ključ uspjeha leži u ovladavanju sposobnostima upravljanja promjenama.[26]

[25]Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 45.
[26] Tipurić, D. i Lovrinčević, M.: Stakeholderska orijentacija i promjene vrhovnog menadžmenta. u: Tipurić, D., ur., Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2011., str. 270.

Tablica 2: Promjena paradigme – usporedba organizacije 20. i 21. stoljeća

Organizacija 20. stoljeća	*Organizacija 21. stoljeća*
✓ Fokus na rezultat i sadašnjost ✓ Prognoza na temelju prošlih rezultata (ekstrapolacija trendova)	✓ Fokus na opstanak i budućnost ✓ Izgradnja scenarija u kojima trendovi nisu Sudbina
✓ Na promjene se gleda kao remećenje Ekvilibrija	✓ Promjene su očekivane i nastoji ih se isprovocirati
✓ Reaktivno ponašanje (pretpostavka nevidljive ruke)	✓ Proaktivno ponašanje (svatko je kovač svoje sudbine)
✓ Traži informacije i linearno razmišljanje (reverzibilni modeli)	✓ Traži balans raznih znanja i holističko razmišljanje (evolucijski modeli)
✓ Usmjerava kreativnost drugih ✓ Tokovi rada određeni su hijerarhijom	✓ Oslobađa kreativnost drugih ✓ Tokovi rada su usmjereni vezama između Zaposlenika
✓ Artikulirana važnost integriteta	✓ Demonstrirana važnost integriteta kroz akciju
✓ Zahtijeva poštivanje i tolerira različitost ✓ Reagira na promjene u okolišu ✓ U službi velikog vođe ✓ Vidi zaposlenike kao resurs ✓ Operira uglavnom na domaćem tržištu	✓ Želi zaraditi poštivanje i zahtijeva različitost ✓ Djeluje u skladu s prirodom ✓ Vođa služi organizaciji po potrebi ✓ Zaposlenike tretira ključnim resursom ✓ Operira uglavnom na globalnom tržištu
✓ Investira u razvoj ključnih zaposlenika ✓ Kratkoročno razmišljanje (metode prognoze imaju tendenciju pojačavanja postojećih trendova)	✓ Značajno investira u sve zaposlenike ✓ Dugoročno promišljanje (metode prognoze se fokusiraju na anomalije, iskušavaju se osnovna načela i zbrkana je logika)

Izvor: Omazić, M. A.: Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje, u: Korporativno upravljanje, Tipurić, D. i suradnici, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2008., str. 335

Prethodno navedena različita stajališta na kojima su bazirani stockholder odnosno stakeholder modeli rezultirala su argumentima za i protiv društvene odgovornosti, pa se tako navode sljedeći argumenti „za" i „protiv" društvene odgovornosti:[27]

[27]Buble, M., op. cit., str. 101.

Argumenti *"za"* društvenu odgovornost su:

- Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja. Ona je ili dio rješenja ili dio problema. Ne može se poreći da je samo dijelom odgovorno za nastale društvene probleme kao što su inflacija, nezaposlenost ili zagađenje okoliša.
- Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima. Svojim, tehničkim, financijskim i menadžerskim resursima kompanija može pomoći u rješavanju različitih problema društva.
- Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće. Kompanija može povećati svoju dugoročnu profitabilnost ulažući u društvo.
- Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju. Vlada može prisiliti kompaniju da čini ono što nije učinila dobrovoljno.

Argumenti *"protiv"* društvene odgovornosti su:

- Maksimalizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa. Pokrivanje društvenih troškova isto je što i krađa dioničarskog kapitala.
- Kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost ostvariti društvene ciljeve. Ukoliko menadžeri odvrate pozornost od ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne može se očekivati da će biti uspješni.
- Kompanija ionako ima previše moći, ako se uzme koliko je jak njen utjecaj na život i rad ljudi, na ono što kupuju i ono što cijene, tako da dodatna koncentracija društvene moći u kompanijama nije poželjna.
- Budući da menadžeri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni zajednici ni narodu. Socijalni programi kompanije mogu lako krenuti u krivom smjeru. Sustav tržišta uspješno kontrolira ekonomske performanse, ali je loš mehanizam za kontrolu socijalnih performansi.

Glede gornjih argumenata „za" i „protiv" u ovom će se radu prihvatiti stakeholderski model DOP-a.

Suvremeno je poduzeće pod pritiskom mnogobrojnih, često suprotstavljenih potreba, zahtjeva i interesa, koji određuju njegovo djelovanje, pa Tipurić[28] posebno ukazuje na dvojnost određenja poduzeća – poduzeće je *ekonomski entitet*, sa svrhom ekonomske učinkovitosti i ostvarenja profita, ali ujedno poduzeće je i *socijalni entitet,* s mrežom međuovisnih ljudi, organizacija i interesa, koji očekuju društvenu učinkovitost.

2.3.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije glavne dimenzije:[29]

1) unutarnju (internu) i

2) vanjsku (eksternu).

1. Unutarnja (interna) dimenzija društveno odgovornog poslovanja[30] - unutar poduzeća, socijalno (društveno) odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje: upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama i upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse.

- Upravljanje ljudskim resursima

Jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuća znanja i vještine. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada, obitelji te slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu itd. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući nediskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vrijeme te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva te smanjuje nezaposlenost i borbi protiv socijalne isključenosti.

[28] Tipurić, D., op. cit., 2008., str. 4.
[29] Pavić-Rogošić, L,op. cit. , str. 2.
[30] Pavić-Rogošić, L., op. cit., str. 2-5.

U odnosu na cjeloživotno učenje, poduzeća imaju važnu ulogu na nekoliko razina: prepoznavanje potreba za edukacijom svojih radnika te kroz partnerstva s lokalnim trening organizacijama, kako bi prilagodili edukacijske programe; podupiranje prijelaza mladim ljudima iz škole na posao kroz osiguravanje pripravničkih mjesta; osiguravanje povoljnog radnog okruženja i ohrabrivanje cjeloživotnog učenja zaposlenika, naročito onih manje obrazovanih, s manje vještina i starijih.

- Zdravlje i sigurnost na poslu

Zdravlje i sigurnost na poslu tradicionalno se rješava propisima i obveznim mjerama. Poduzeća, vlade te poslovne organizacije i udruženja sve više pokušavaju pronaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti, bilo kao element u marketingu, ili vodeći računa o tome pri kupnji proizvoda drugih kompanija. Na taj se način promovira i kultura prevencije. S druge strane, povećava se potražnja za mjerenjem, dokumentiranjem i komuniciranjem tih kvaliteta u marketinškim materijalima. Ti su elementi uključeni i u certificiranje i označavanje.

- Prilagođavanje promjenama

U svijetu je sve više prisutno restrukturiranje poduzeća, s ciljem smanjenja troškova, povećanja proizvodnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. Restrukturiranje na odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te promjene i odluke utječu. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast. Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini, poduzeća mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranja.

- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vodu te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje.

2. *Vanjska (eksterna) dimenzija društveno odgovornog poslovanja* [31] - Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća - na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika, dobavljača, investitora i dioničara), poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje: odnos prema lokalnoj zajednici, odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava i globalna briga za okoliš.

- Odnos prema lokalnoj zajednici

Pojam društveno odgovornog poslovanja obuhvaća i proteže se na integriranje poduzeća u okruženje u kojem djeluje. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade.

Zainteresirana su za znanja i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni. Mnoga poduzeća su stoga uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i slično. Na taj način raste i socijalni kapital.

- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

Odnosi se grade kroz stjecanje povjerenja, fer odnosa i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići društveno odgovorno poslovanje u cijelom dobavljačkom lancu.

[31] Pavić-Rogošić, L., op. cit., str. 6.

- Poštivanje ljudskih prava

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

- Globalna briga za okoliš

Mnoga poduzeća su akteri na međunarodnom i globalnom planu te tako utječu na globalni okoliš. Sve se više govori o ulozi poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja. Generalni tajnik UN-a je pokrenuo inicijativu "Global Compact" (Globalni sporazum) čiji je cilj potaknuti poduzeća da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu.

2.4. Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj

Društveno odgovorna poslovna praksa u 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. Mnoga hrvatska poduzeća smatraju koncept i praksu društveno odgovornog poslovanja relativno novim područjem, no njihovo poznavanje i prakticiranje "etičkog poslovanja", "brige za lokalnu zajednicu" kao i "proizvođačke kvalitete" sežu daleko u prošlost. Koncept zaštite okoliša je najjasniji primjer na koji su način globalni trendovi društveno odgovornog poslovanja utjecali na postojeće usmjerenje hrvatskog okruženja.[32]

Opća je procjena, temeljena na ovom i prethodnim istraživanjima, da u Hrvatskoj djeluje oko 200 poduzeća koja su prihvatila DOP kao dio svoje vrijednosne i strateške orijentacije. To su pretežno velika poduzeća sa značajnim udjelom stranog vlasništva, kompanije objavljene na burzi te one usmjerene na izvoz. One su najčešće motiviranije i posjeduju resurse za strukturiranje, praćenje i izvještavanje o njihovoj društveno odgovornoj praksi. Interes za

[32] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 28.

DOP-om koncentriran je u proizvodnoj i prerađivačkoj industriji, financijskom sektoru i telekomunikacijama, i to među liderima u sektoru. Glavni pokretači DOP-a u Hrvatskoj prvenstveno su interne naravi, i proizlaze iz procjene samih poduzeća o dugoročnim prilikama i rizicima koji se odnose na produktivnost, učinkovitost, integraciju tržišta i uspostavljanje dobrih odnosa s dionicima.[33]

Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR), uz podršku Ureda UNDP-a u Hrvatskoj i Academy for Educational Developmenta (AED) i Ekonomskog fakulteta Zagreb formirali su Indeks DOP.[34]

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community CR Index.[35]

U okviru važnosti DOP-a u Republici Hrvatskoj dodjeljuje se nagrada Indeks DOP-a. Nagradom *Indeks DOP-a* (Indeks društveno odgovornog ponašanja) omogućena je pouzdana, usporedna, godišnja procjena najuspješnijih kompanija u Hrvatskoj s obzirom na njihovu odgovornost i primjenu načela održivog razvoja. Kompanijama koje sudjeluju u ovom procesu želi se olakšati proces interne analize, planiranja i izvještavanja o društveno odgovornom ponašanju i održivom razvoju, a sve ostale želi se potaknuti da se priključe te da na taj način prihvate ili unaprijede odgovorno poslovanje.[36]

Nagrade Indeksa DOP-a dodjeljuju se u četiri kategorije (za velika, srednja, mala i javna poduzeća), a posebna nagrada je dodijeljena i poduzeću kod kojeg je zabilježen najveći napredak u DOP-u u odnosu na prošlu godinu. Cilj je nagrade omogućiti pouzdanu godišnju usporednu procjenu najuspješnijih hrvatskih poduzeća obzirom na njihovu odgovornost i primjenu načela DOP-a.[37]

[33]Raspoloživo na: http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf (22.01.2018.)
[34]Kuzmanić V.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Banke, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 28.
[35]http://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-1-102.html , Internet (22.01.2018)
[36]Ivić P.: Društveno odgovorno ponašanje uspješnost poslovanja u cementnoj industriji, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, 2012., str. 36.
[37]Kuzmanić V.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Banke, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 28.

Slika 3: Indeks DOP-a HGK i HRPSOR



Izvor: Internet, raspoloživo na: https://dop.hgk.hr/, (13.01.2018.)

Prema podacima Indeks DOP-a HGK i HRPSOR metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja:[38]

- ekonomska održivost (misija i vizija, strateško planiranje, prihod, izvoz, investicije u razvoj),
- uključenost DOP-a u poslovnu strategiju (upravljanje DOP-om u poduzeću, programi i aktivnosti koje se odnose na područja DOP-a: upravljanje ljudskim resursima, zaštita okoliša, zaštita prava potrošača, korporativno upravljanje, odnosi sa zajednicom),
- radna okolina (politika zapošljavanja, vrednovanje rada, ulaganje u obrazovanje i zapošljivanje radnika, kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta, organizacijska klima),
- zaštita okoliša (upravljanje, praćenje utjecaja na okoliš, mjere zaštite okoliša, dionici i upravljanje okolišem),
- tržišni odnosi (odnosi s dobavljačima, kupcima i potrošačima, dioničari i korporativno upravljanje, konkurencija),
- odnosi sa zajednicom (briga o lokalnom i društvenom razvoju, lobiranje i javno zagovaranje).

[38]Ibidem

Na temelju istraživanja utvrđeno je da postoje četiri međusobno povezana čimbenika koji se odražavaju na razumijevanje društveno odgovornog poslovanja u poduzećima kao i na pristup DOP-a u Hrvatskoj. To su:[39]

1) Vlasnička struktura – vlasnička struktura poduzeća utječe na upravljačke i tehnološke procese kao i na njenu posvećenost ljudskim resursima te opredijeljenost za investiranje u zajednicu. Vlasnička struktura poduzeća čini se posebno važnom kada je u pitanju odnos poduzeća i šire zajednice. Neka poduzeća koja su pretežno ili isključivo u hrvatskom vlasništvu pokazuju veći interes za poticanjem lokalnih dobavljača umjesto da uvoze jeftinije sirovine. Domaća poduzeća regionalnog ugleda svoj najveći doprinos DOP-u vide u lobiranju za jaču zaštitu domaćih proizvođača, nasuprot njihovom uskom, kratkoročnom, poslovnom interesu za nabavom jeftinijih sirovina u inozemstvu.

2) Liderske sposobnosti – u hrvatskom kontekstu liderstvo se odražava u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima. 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. Osobni angažman, interesi, karizma i dalje su od temeljnog značaja za promidžbu kao i širenje informacija o društveno odgovornom poslovanju poduzeća.

3) Veličina poduzeća – u Hrvatskoj je primjetno da je praksa društveno odgovornog poslovanja najuočljivija i najraširenija u većim poduzećima. Povratna informacija iz malih i srednjih poduzeća govori nam da isti redovito ulažu u svoje lokalne zajednice. Ipak, kod njih se uočava nedostatak saznanja o najboljim praksama te kapitala koji bi investirali u kvalitetno rukovodstvo, osobito u području zaštite okoliša.

4) Sektor industrije – sva tri dominantna područja DOP-a u Hrvatskoj- razvoj ljudskih resursa, investiranje u zajednicu i zaštita okoliša- prisutna su u svim industrijskim sektorima. Ipak, uslužni sektor, osobito banke, imaju tendenciju učinkovitijeg i češćeg korištenja navedenih područja DOP-a u svrhu javne promidžbe. Poduzeća koja se bave industrijskom proizvodnjom kao važne aspekte DOP-a češće će spominjati kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom i ekološki učinkovitu tehnologiju.

[39]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 30.

Glavni pokretači DOP-a u Hrvatskoj prvenstveno su interne naravi, i proizlaze iz procjene samih poduzeća o dugoročnim prilikama i rizicima koji se odnose na produktivnost, učinkovitost, integraciju tržišta i uspostavljanje dobrih odnosa s dionicima.[40]

U hrvatskom kontekstu su kao relevantne utvrđene sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima:[41]

- **Zaposlenost i stvaranje bogatstva** – izravno i neizravno osiguranje radnih mjesta. Pravedna raspodjela bogatstva i profita, konkurentne plaće te redovitost isplate isto tako se smatraju odgovornim poslovnim ponašanjem prema zaposlenicima.
- **Odgovorno smanjivanje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih resursa** – uključujući zapošljavanje, procjenu uspješnosti, stalnu obuku i obrazovanje radne snage. Sportska i kulturna udruženja unutar poduzeća, kao i obiteljski i otvoreni dani usmjereni su na unapređenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika.
- **Jednake mogućnosti i raznolikost** – Hrvatska ima visok postotak žena u radnoj populaciji, koje raspolažu visokom razinom tehničkih vještina i kvalifikacija. Zakonodavni okvir također podržava žene u radnoj populaciji. Isto tako neka poduzeća razmatraju i mogućnost zapošljavanja ili angažiranja marginaliziranih skupina te skupina s posebnim potrebama.
- **Razvoj lanca opskrbe/vrijednosti** – pozitivan utjecaj koji se širi s većih prema manjim poduzećima, ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te u unapređenje proizvoda, usluga, tehničkih znanja i marketing obuhvata.
- **Transfer znanja i tehnologije** – obično od međunarodnih prema nacionalnim poduzećima koji u Hrvatskoj djeluju kao distributeri.
- **Marketing u dobru svrhu** – premda u Hrvatskoj nije raširen, neki lanci za prodaju prehrambenih namirnica ga primjenjuju.

[40] http://eknjiznica.unipu.hr/2422/ , Internet (22.01.2018.)
[41] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.,opt.cit.

- **Poslovne norme i upravljanje** – poslovanje u skladu sa dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćanje, odgovornost, povjerenje, izgradnja mreža i međunarodnih veza.
- **Odnosi sa potrošačima** – u rujnu 2003. donesen je prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača.
- **Integritet proizvoda** – radi se o važnoj problematici u Hrvatskoj, pri čemu je trenutačno uvoz genetski modificiranih prehrambenih proizvoda u središtu pozornosti, a poduzeća su pod nadzorom skupina za pritisak.

3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA

3.1. Definicija konkurentske prednosti

Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja tvrtke na konkurentskim tržištima. Međutim, nakon nekoliko desetljeća snažnog širenja i napretka, mnoge su tvrtke izgubile iz vida konkurentsku prednost u svojoj utrci za rastom i u potrazi za diversifikacijom. Važnost konkurentske prednosti danas ne može biti veća. Tvrtke diljem svijeta suočene su sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je rastuće tržište dovoljno veliko za sve.[42]

Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti poduzeća:[43]

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

Konkurentska prednost je bit strateškog djelovanja poduzeća, a njezino posjedovanje je ono što razlikuje uspješna od neuspješnih poduzeća. Ostvaruje se posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, i pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata.[44]

[42]Michael E. Porter : Konkurentska prednost, Prijevod. Ivana Logar. Andrea Obraz. MASMEDIA. Zagreb
[43]Vedriš, M.: Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku. Osijek, 17. svibnja 2008.
[44] Michael E. Porter, op.cit.

Slika 4: Konkurentska prednost



Izvor: Tipurić, D.: Konkurentska prednost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, 1999., u Tipurić, D. (Ur.): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str.4.

Konkurentska prednost može imati izvore u okolini, isto kao i u poduzeću. Ona se može odrediti jedino u odnosu na suparnike. Imaju je poduzeća koja su značajno bolja od svojih suparnika. Stvarati pozitivnu vrijednost u poslovanju nije dovoljno; poduzeće mora stvoriti više vrijednosti od svojih suparnika.[45]

Kako je vrijednost ono što kupci žele platiti za industrijski proizvod, konkurentska prednost poduzeća postoji ako su ispunjena tri uvjeta: [46]

(1) kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda ili usluge poduzeća i proizvoda konkurenata,

(2) ako je ta razlika izravna posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i konkurenata i

(3) ako se razlika u važnim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati i u budućnosti.

[45]Pivačić N., op. cit., str.49.
[46]Prema Coyne, Kevin P.: Sustainable competitive advantage – what is it, what it isn't. U: Thompson, A.A., Stirckland, A. J. i Fulmer, W.E., ur. Readings in Strategic Management. Texas: Business Publications, Inc, 1987., str. 103.

Konkurentska sposobnost, uz navedene čimbenike oblikovanja organizacije i metode analize i planiranja, gradi se kroz neprestano traganje za odgovorom na pitanje*: kako biti bolji od drugih poduzeća !?*

Važno je napomenuti da je upravo nesavršena tržišna struktura idealno mjesto za ostvarivanje konkurentske prednosti. Zadatak nije lak, ali je dobar ishod vrlo vjerojatan za poduzeće koje uspije održati navedenu razliku. Razlika se, u velikom broju slučajeva, iskazuje jednom od dvije varijable konkurentske prednosti (dva temeljna tipa konkurentske prednosti): imati niže troškove ili se diferencirati u odnosu na konkurenciju). Jednostavnije rečeno, poduzeće mora isporučivati veću vrijednost kupcima ili stvoriti usporedivu vrijednost po nižim cijenama. Uspjeh jednog konkurenta u odnosu na drugog, vrednuje se prema ostvarenom profitu unutar određene poslovne aktivnosti.[47]

Postoje brojne definicije konkurentske prednosti, a mogu se grupirati u dvije skupine:[48]

- one koje konkurentsku prednost objašnjavaju uz pomoć *performansi poduzeća*
- one koje je objašnjavaju u terminima *stvaranja vrijednosti* (Porter, 1985.; Barney)

Veličina konkurentske prednosti je razlika između ekonomske vrijednosti koju je poduzeće sposobno stvoriti i ekonomskih vrijednosti koje su sposobni stvoriti suparnici poduzeća. Stvaranje vrijednosti događa se pod konkurentskim pritiscima: natjecanjem i suparništvom i za resurse i za kupce. Poduzeće mora odlučiti kako razvijati i štititi svoje resurse isto kao tržišni položaj svojih proizvoda nasuprot potencijalnih i stvarnih konkurenata. [49]

[47]Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistraski rad, Ekonomski fakultet Split, 2011., str. 50.
[48]Talaja A.: Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED , 64(1), 2013., str. 51.
[49]Tipuri, D. (Ur.): Konkurentska sposobnost poduzea, Sinergija, Zagreb, str. 2.

3.2.Strategije konkurentske prednosti

Porter, razmatrajući osnovne konkurentne prednosti sa širinom konkurentskoga područja, identificira tri generičke konkurentske strategije:

1. strategiju **troškovnog vodstva** koja se svodi na izgradnju konkurentske prednosti najnižih troškova u cijeloj industriji,
2. strategiju **diferencijacije** u cijeloj industriji i
3. strategiju **fokusiranja**, sa svoje dvije inačice: fokusiranim troškovnim vodstvom i fokusiranom diferencijacijom.[50]

Tablica 3: Generičke konkurentske strategije

	Niži troškovi	**Diferencijacija**
Konkurentsko područje **Široko**	1. Vodstvo u troškovima	2. Diferencijacija
Usko	3a. Fokusirano troškovno vodstvo	3b. Fokusirana diferencijacija

Izvor: Tipurić, D. (1999) Konkurentska prednost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, str.4.

1) ***Strategija troškovnog vodstva***

Podrazumijeva da poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. 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. (Porter, 2008). Cilj se sastoji u tome da se stalno pronalaze načini za smanjivanje troškova. Postoje različite mogućnosti poput prodaje ispod tržišne cijene i povećanja udjela na tržištu ili prodaje po tržišnoj cijeni i povećanja profita. Postoje različiti pristupi troškovnom vodstvu:

- Kontroliranje troškova - Proces stvaranja vrijednosti se obavlja efikasnije i uz niže troškove od konkurencije. Cilj je ostvariti ekonomiju obujma, kontrolirati stupanj iskorištenosti kapaciteta, kontrolirati troškove ključnih inputa, razmotriti povezivanje sa drugim poslovnim jedinicama.

[50] Tipurić, D.: Konkurentska sposobnost poduzeća, // Konkurentska sposobnost poduzeća / urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, materijali uz predavanja, 1999.,str. 4

- Izbjegavanje troškova - Izbjegavaju se aktivnosti u procesu stvaranja vrijednosti koje stvaraju troškove, a donose malo koristi za kupca. Cilj je izbjegavanje troškova, upotreba proizvodnih procesa koji su manje kapitalno intenzivni, izbjegavanje upotrebe skupih sirovina, preseljenje proizvodnih pogona bliže dobavljačima i kupcima, pojednostavljenje strukture proizvoda, ponuda osnovnog proizvoda, bez dodataka, korištenje direktne prodaje i direktnog marketinga, izbjegavanje tradicionalne poslovne metode i korištenje informacijske tehnologije.

Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti promatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih sudionika, prednost troškovnog vođe je ta što je zaštićen niskim troškovima, a novim sudionicima je izuzetno teško startati sa niskim troškovima. Pored prednosti koje donosi ova strategija postoje i rizici. Prijetnje nastaju pojavom novih tehničko-tehnoloških rješenja koji snižavaju troškove proizvodnje ili premještanjem proizvodnje na lokalitete gdje su znatno niži troškovi inputa. Konačno, u dinamičnom okruženju često dolazi do smanjenja potražnje za proizvodima i preorijentacije kupca na druge proizvode.

1) ***Strategija diferencijacije***

Dodati proizvodu osobine i mogućnosti koje će ga razlikovati od konkurentskih, a koje će stvoriti dodatnu vrijednost za kupca i učiniti ga atraktivnim izborom čine osnovu strategije diferenciranja. Troškovi uvođenja novih osobina i mogućnosti ne smiju biti veći nego što je premija (razlika u cijeni) koju možemo dobiti. Diferencijacija se može temeljiti na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu u marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika. Koristi od uspješnog diferenciranja je proizvod sa jedinstvenim osobinama omogućava poduzeću da odredi višu prodajnu cijenu, poveća prodaju te pridobije lojalnost kupaca. Diferencijacija se može ostvariti na osnovu: cijene, imidža, podrške (lojalnosti), kvalitete ili dizajna proizvoda. U kontekstu četiri osnovne konkurentske prednosti diferencijacija se ostvaruje kvalitetom, inovativnošću i reakcijom na zahtjeve kupca, dok je efikasnost svojstvena strategiji troškovnog vodstva.

Najpoželjnije je diferenciranje po više osnova, jer postojanje manje sličnosti sa konkurentima povećava tržišno učešće i bolju zaštitu od konkurencije. Proizvodnja se plasira u jednu ili više

tržišnih segmenata, a sve varijante diferenciranja ograničene su troškovima proizvodnje, jer razvoj distinktivnih kompetentnosti iziskuje troškove.

Osnovna prednost ove strategije je što se različitim proizvodima stvara lojalnost proizvođačevoj marki, a samim tim i zaštita od konkurencije kao i od ulazaka novih sudionika u granu. Supstituti koji su prijetnja moraju biti izuzetno atraktivni da bi prekinuli lojalnost kupca prema postojećim proizvodima. Snaga dobavljača u slučaju diferenciranja ne igra veliku ulogu, jer ovdje nije stavljen naglasak na snižavanje troškova proizvodnje. Uz spomenute prednosti postoje i nedostaci, a osnovni problem je koliko dugo je organizacija sposobna održati distinktivne prednosti i time zadržati lojalnost kupca. Postoji velika opasnost od imitiranja proizvoda s tim što je organizacija u povoljnijem i sigurnijem položaju ako je diferenciranje bazirano na kvaliteti usluga ili sposobnosti ili „nevidljivih izvora“, a ne samo na dizajnu ili fizičkim osobinama koje je lako kopirati.

2) ***Strategija fokusiranja***

Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. Strategija fokusiranja na bazi niskih troškova je zasnovana na proizvodnji proizvoda (usluga) koji su identičnih ili sličnih karakteristika kao i konkurentski, ali po nižim cijenama (zbog nižih troškova proizvodnje) na izdvojenom tržišnom segmentu. 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. Strategija fokusiranja je izuzetno atraktivna za mala i srednja poduzeća i ova zahtjeva kreativnost i inovativnost kod određivanja posebnih tržišnih segmenata u kojima je moguće ostvariti prednost nad transnacionalnim kompanijama. Odabirom strategije fokusiranja organizacija je zaštićena od konkurenata, jer kupcima osigurava specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi.

Nasuprot tome ova strategija je nepovoljna kada se promatra u kontekstu pregovaračke snage dobavljača, jer se kupuje u manjim količinama

Nedostatak predstavlja proizvodnja u malim količinama koja uzrokuje poskupljenje proizvodnje i smanjenje profitabilnosti, a samim tim i osnovu za inovacije i investicije koje su distinktivne konkurentnosti poduzeća orijentiranih na fokusiranje. To se može izbjeći uz fleksibilni proizvodni sistem koji omogućava proizvodnju u malim serijama uz niže troškove. Slabost ove strategije je izražena i u situacijama kada dolazi do promjena u tehnologiji i zahtjevima i ponašanju kupca.

Model pet konkurentskih sila

Model je razvio Micahel E. Porter, prikladno nazvan „model 5 sila“ koji se temelji na tezi da dugoročna profitabilnost industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentskih sila:

1. jačini suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije,

2. postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište, ukoliko profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata - pridošlica),

3. prelasku kupaca na zamjenske proizvode ukoliko ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora (opasnost od supstituta),

4. pregovaračkoj moći kupaca i

5. pregovaračkoj moći dobavljača.

Model 5 kompetitivnih sila je okvir za razumijevanje strukture industrije. Model se sastoji od sila koje određuju profitabilnost industrije. Stoga je cilj stratega i glavnih managera, po njima, jasan: pronaći poziciju u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti od konkurentskih sila i/ili gdje može najbolje utjecati na njih u svoju dugoročnu korist. Takvo strateško pozicioniranje poduzeća oslanja se na posjedovanje održive konkurentske prednosti.[51]

[51] Tipurić, D. (Ur.): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 3.

Slika 5 : Porterov model pet konkurentskih snaga



Izvor: Prikaz autora prema: Buble, M. (Ur.): Strateški menadžment; Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005. str. 21.

Jačina industrijskoga suparništva

Jačina industrijskog suparništva važan je činitelj industrijske profitabilnosti. [52]

Definira konkurentnost kao međusobno natjecanje poduzeća u industriji kako bi se ostvario što je moguće bolji tehnološki i tržišni položaj. Kao najvažnije odrednice industrijskoga suparništva ističu se: dostignuta razinu industrijske evolucije, udjel fiksnih troškova prema ukupnoj dodanoj vrijednosti, stupanj proizvodne diferencijacije, industrijska koncentracija te ravnoteža između konkurenata.

Poticaji za jako suparništvo između poduzeća u industriji uglavnom postoje:

(1) kad su konkurenti u industriji brojni i približno jednaki u veličini i moći;

(2) kad su proizvodi relativno nediferencirani;

(3) kad industrija ostvaruje niske stope rasta;

(4) kad su fiksni troškovi visoki ili je proizvod kratkotrajan, stvarajući tako jako iskušenje za smanjenje cijena;

[52] Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 70.

(5) kad se kapacitet proizvodnje povećava u velikim skokovima;
(6) kad postoji višak kapaciteta u industriji;
(7) kad postoji veliki udjel konkurencije iz uvoza;
(8) kad su kupcima niski troškovi prebacivanja na druge dobavljače;
(9) kad su izlazne barijere visoke i
(10) kad se industrijski konkurenti razlikuju u idejama, načinima pristupa konkuriranju.

Jačina suparništva u nekoj industriji funkcija je najmanje triju činitelja:
(1) konkurentske strukture,
(2) obilježja potražnje i
(3) izlaznih barijera.

Opasnost od potencijalnih konkurenata - pridošlica

Potencijalni konkurenti su poduzeća koja su tek započela poslovanje unutar industrije ili postoje vrlo jasne naznake da bi mogla biti zainteresirana za natjecanje sa sličnim ili istim asortimanom. Zainteresiranost poduzeća za ulazak ima izvore u ostvarenim ili potencijalnim iznadprosječnim profitima koji se ostvaruju u nekoj industriji.

Najvažniji faktor pri analizi opasnosti od potencijalnih konkurenata su ulazne zapreke (barijere) u industriju. Barijera ulaska je uvjet koji stvara ograničenje novom poduzeću koje želi ući u industriju. Ukoliko su barijere ulaska dovoljno visoke, prijetnja ulasku novih konkurenata će biti vrlo mala, ili neće postojati iako postojeća poduzeća ostvaruju natprosječne rezultate iz poslovanja.

Konkurencijski izazovi zamjenskih (supstitucijskih) proizvoda

Zamjenski proizvodi na strani potražnje ispunjavanju istu ili sličnu funkciju kao i proizvodi industrije. Ne mora se raditi o fizički sličnim proizvodima, niti se sposobnost supstitucije može prepoznati na temelju tehničko-tehnoloških karakteristika. Osnova identifikacije zamjenskih proizvoda za neku industriju istovrsna je potrošačka ili korisnička potreba koja se mora zadovoljiti. Sa stajališta industrijske analize, najviše pozornosti zaslužuju zamjenski proizvodi koji imaju stalno poboljšanje odnosa cijena/izvedba u odnosu na proizvod industrije i oni koji se proizvode u industrijama s visokim profitima. Industrije supstitucijskih proizvoda

utječu na promatranu industriju tako što ograničavaju njezin profitni potencijal. Snažni supstituti smanjuju tržišnu moć industrije, dodatno ograničavajući utjecaj poduzeća u industriji na cijene. Važan čimbenik u razmatranju ove konkurentne sile je lakoća kupčeve (ili potrošačeve) promjene s industrijskog proizvoda na supstitute. Ona se definira jednokratnim troškovima s kojima se kupci (ili potrošači) susreću pri promjeni proizvoda.

Pregovaračka moć kupaca

Kupci iskazuju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitabilnost i to: (1) pritiskom na smanjivanje cijena i

(2) potraživanjem veće kvalitete i/ili dodatnoga seta usluga za istu cijenu.

Jačina pregovaračke moći kupaca se očituje u vjerojatnosti promjene ponašanja poduzeća u industriji, nakon namjere kupca da utječe na njega. Ova konkurentna sila, kao i sve druge, mijenja se (1) tijekom vremena pod utjecajem nekontroliranih strukturnih varijabli i (2) strateškim odlukama poduzeća kojima se povećava ili smanjuje moć kupovnih skupina.

Pregovaračka moć dobavljača

Dobavljači iskazuju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitabilnost i to putem prijetnje ili stvarnoga: (1) povećanja cijena svojega asortimana i/ili (2) reduciranja kvalitete proizvoda i usluga pri istoj cijeni. Njezina jačina ovisi o tomu koliko su sposobni postaviti cijene koje reflektiraju vrijednost njihova asortimana kao inputa u promatranu industriju, a ne samo njihove proizvodne troškove.

Posebno je važna jaka pregovaračka moć dobavljača ukoliko industrija nije sposobna pokriti tako nastale dodatne troškove putem povećanjem cijena vlastita asortiman.

3.3 Konkurentska prednost i društvena odgovornost poduzeća

DOP je usredotočen na dugoročna pitanja održivosti. Jedan od glavnih putova 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.[53]

Jedna od realnih strateških opcija za razvoj konkurentske prednosti je DOP. Razvoj konkurentske prednosti korištenjem DOP važno je zbog nekoliko razloga.

Ovo su neki od razloga:[54]

Prvo, 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 [profit]) i zaposlenicima (jednakost mogućnosti i sigurnost radnog mjesta), vanjska odgovornost poduzeća podrazumijeva doprinos kupcima (siguran proizvod i prava potrošača), okolišu (prirodna ravnoteža) i lokalnoj zajednici.

Drugo, promjena generalnog stava prema DOP-u, od filantropijskog (dobrotvornog) do strateškog pristupa, vodi do konkurentske prednosti. U prilog tome ide i činjenica da svaki drugi poslovni subjekt povećava iznos proračuna za doprinos lokalnoj zajednici, od početka recesije 2007. godine.

Treće, integriranje interesa primarnih dionika u korporativne strategije i praksu, značajno utječe na društvo i doprinosi izgradnji reputacije poduzeća.

Prema profesorici Tafra-Vlahović "Poznavanje i razumijevanje osnova društveno odgovornog poslovanja ili DOP-a, kako se u Hrvatskoj najčešće zove, u tom je smislu konkurentska prednost komunikacijskih menadžera, odnosno menadžera odnosa s javnostima jer im

[53]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, No. 107, str. 129.–146.

[54]http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf (23.01.2018.)

omogućuje utjecaj na integriranje ključnih principa društvene odgovornosti u sve sektore poslovanja, ne samo u svrhu izgradnje bolje organizacijske reputacije nego i ukupne tržišne i društvene pozicioniranosti tvrtke"[55]

Integriranje DOP-a u korporativne strategije Stephenson argumentira da DOP vodi konkurentskoj prednosti, ako poduzeća imaju sposobnost integrirati: [56]

- jedinstvene vrijednosti kupca (kvaliteta, trajnost, post-kupovne usluge i funkcionalnost) u proizvode i usluge koje konkurenti nisu u mogućnosti osigurati;
- načela poslovne etike u procese donošenja strateških odluka (načelo pravednosti, načelo solidarnosti i načelo supsidijarnosti ili podređenosti) i
- varijable korporativnog upravljanja (održivi razvoj, odgovornost i transparentnost).

Kako bi se ta opcija provela u praksi, korporativni donositelji odluka trebaju optimizirati interne poslovne procese kroz: [57]

I. izgradnju kulture kreiranja znanja na temelju etičke i društvene odgovornosti;

I. promoviranje i transformiranje znanja korporativnim dionicima i

II. integriranje DOP-a u korporativne strategije. Proaktivni pristup integriranju ekonomskih i društvenih ciljeva poduzeća kroz DOP i sposobnost upravljanja korporativnim resursima, temelji su za razvoj konkurentske prednosti.

[55] https://www.bak.hr/2017/02/13/poznavanje-dop-a-konkurentska-prednost-studenata-komunikacijskog-menadzmenta/ (22.01.2018)

[56] http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf (22.01.2018.)

[57] http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf, (22.01.2018.)

3.4. Konkurentnost hrvatskog bankarskog sektora

Financijska stabilnost jedan je od ključnih preduvjeta održivoga gospodarskog rasta, a očituje se u nesmetanom funkcioniranju svih dijelova financijskog sustava u procesu alokacije resursa, procjene i upravljanja rizicima te izvršavanja plaćanja, kao i u otpornosti sustava na iznenadne šokove. Stanje bankovnog sustava u Hrvatskoj ocijenjeno je stabilnim s visokom kapitaliziranošću.[58]

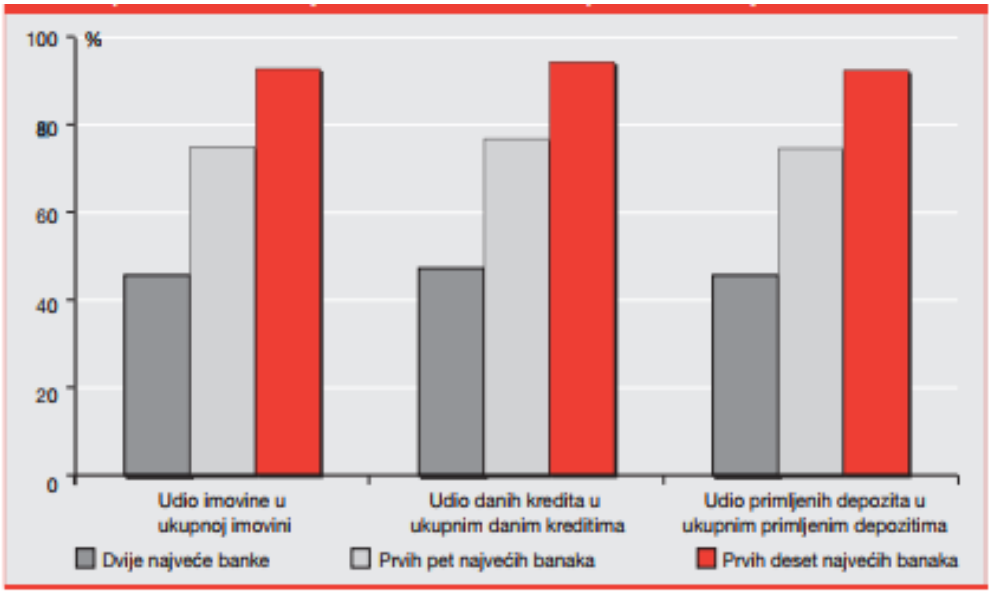
Tijekom 2016. broj banaka smanjio se za dva. Početkom srpnja 2016. nad jednom je bankom otvoren stečajni postupak , a u listopadu te godine jedna se banka pripojila stranoj matici (koja je u RH nastavila poslovati putem podružnice). Jedna od banaka bila je u postupku sanacije, započetom u listopadu 2015.[59]

Na kraju 2016. u Republici Hrvatskoj poslovala je 31 kreditna institucija – 26 banaka (što uključuje i jednu štednu banku) i pet stambenih štedionica. Također, poslovala je i jedna strana podružnica, a uz nju povlastice jedinstvene putovnice iskoristilo je i više od stotinu kreditnih institucija iz EU-a (i Europskoga gospodarskog prostora), koje su ostvarile pravo na slobodu pružanja usluga, obavijestivši HNB o neposrednom pružanju uzajamno priznatih usluga na području RH.[60]

Došlo je do porasta koncentracije u sustavu mjerene visinom udjela vodećih banaka u ukupnoj imovini, danim kreditima (neto) i depozitima svih banaka. Pritom su najsnažnije promjene na udjelima prvih dviju banaka, i to zbog porasta imovine kod jedne od banaka, dok je sustav prosječno zabilježio pad.[61] (slika 6.)

[58] HNB: Godišnje izvješće, Zagreb,2017, str.11
[59] HNB: „Bilten o bankama";Zagreb, 2017, str.1
[60] Ibidem str.3
[61] Ibidem str.4

Slika 6: Udjeli imovine, kredita i depozita najvećih banaka u ukupnoj imovini, kreditima i depozitima svih banaka, na dan 31. prosinca 2016.



Izvor: HNB: „Bilten o bankama“

Broj banaka u stranom vlasništvu smanjio se, kao i njihov tržišni udio, no i nadalje je dominantan. Većinu banaka koje su bile u većinskom stranom vlasništvu, njih 11, posjeduju dioničari s područja Europske unije. Udio njihove imovine u ukupnoj imovini svih banaka na kraju 2016. iznosio je 88,7%,a četiri banke bile su u vlasništvu dioničara iz trećih zemalja čiji udio je 1%. (slika 5)

Slika 7: Vlasnička struktura banaka i udio njihove imovine u imovini svih banaka, na kraju razdoblja

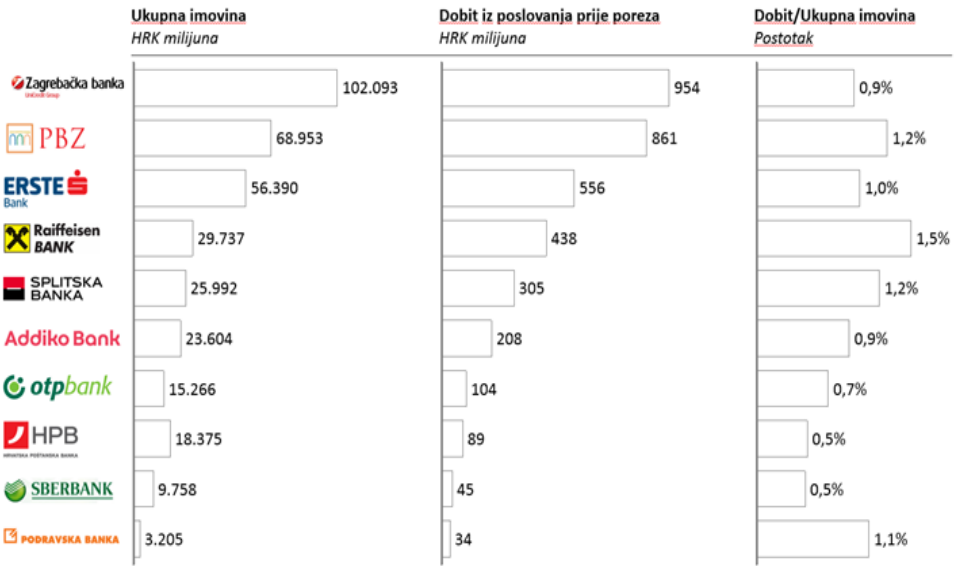
	XII. 2014.		XII. 2015.		XII. 2016.	
	Broj banaka	Udio	Broj banaka	Udio	Broj banaka	Udio
Domaće vlasništvo	12	9,9	12	9,7	11	10,3
Domaće privatno vlasništvo	10	4,7	10	4,4	8	4,0
Domaće državno vlasništvo	2	5,2	2	5,3	3	6,3
Strano vlasništvo	16	90,1	16	90,3	15	89,7
Ukupno	28	100,0	28	100,0	26	100,0

Izvor: HNB: „Bilten o bankama“

Aktualne procese unutar bankarskoga sektora u Republici Hrvatskoj karakterizira sljedeće:[62]

- smanjenje broja banaka, procesima spajanja i pripajanja banaka i likvidacije,
- smanjivanje broja zaposlenih i zapošljavanje mladih kadrova,
- banke u većinskom vlasništvu stranih investitora dominiraju brojem banaka i veličinom aktive kojom upravljaju u odnosu na banke u većinskome vlasništvu domaćih investitora,
- oligopolna struktura tržišta bankarskih proizvoda i usluga usporava razvijanje novih proizvoda i usluga samoposlužnoga bankarstva

Slika 8: Profitabilnost Top 10 banaka u Hrvatskoj na dan 30.06.2016.



Izvor: *HNB, moj-bankar.hr*

Slika 8 prikazuje vodećih pet banaka u RH prema veličini imovine,dobiti iz poslovanja prije poreza i prema udjelu dobiti u ukupnoj imovini kako slijedi:

- Vodeća banka po imovini u RH je Zagrebačka banka s vrijednošću imovine preko 102 milijarde kuna

[62] A. RONČEVIĆ: Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj EKONOMSKI PREGLED, 57 ,preuzeto sa https://hrcak.srce.hr/8518 (18.01.2018)

- Slijedi je PBZ banka s imovinom od 69 milijardi kuna
- Treća banka po imovini je ERSTE banka s aktivom većom od 56 milijardi kuna
- Aktiva RBA banke iznosi 30 milijarde kuna
- Societe Generale Splitska banka je na petom mjestu s 26 milijarde kuna aktive

Sukladno tome banke su zauzele isti poredak i po kriteriju dobiti iz poslovanja prije oporezivanja.

Među jednom od 10 najvećih banaka u RH je i izabrana Banka u kojoj se u daljnjem radu provodi empirijsko istraživanje, kako bi se dokazala veza između DOP-a i konkurentske prednosti u toj banci.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Metodologija istraživanja

Za realizaciju ciljeva istraživanja ovog diplomskog rada i testiranje hipoteza o vezi društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti odabrana je jedna od pet najvećih banaka na tržištu Republike Hrvatske. Zbog zahtjeva za anonimnošću, dalje u tekstu će se ova banka koja djeluje na području Republike Hrvatske označavati kao Banka. Podaci potrebni za realizaciju postavljenih ciljeva prikupljeni su putem anketnog upitnika (primarnog su karaktera) pri čemu su djelatnici Banke bili izrazito susretljivi i od pomoći prilikom distribucije i prikupljanja ispunjenih anketnih upitnika.

Kako bi se empirijski istražila veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti oblikovan je anketni upitnik koji se sastojao od 16 pitanja zatvorenog tipa. U prvome, općem dijelu anketnog upitnika pitanja su koja se tiču općih karakteristika zaposlenih (dob, stupanj stručne spreme, pozicija u Banci, godine radnog staža u Banci). Drugi dio anketnog upitnika tretira problematiku društvene odgovornosti. Korištene su 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). U trećem dijelu anketnog upitnika ponuđena su pitanja o konkurentskom položaju Banke u odnosu na najveće tržišne rivale, te su ispitanici zamoljeni da ocijene poslovne rezultate Banke u odnosu na najveće konkurente.

Anketni upitnik distribuiran je početkom srpnja, a ispunjeni upitnici vraćeni su krajem srpnja. Ukupno je prikupljen 31 ispunjeni upitnik (iz dvije poslovnice splitske podružnice Banke). Prikupljeni podaci su kodirani i obrađeni pomoću programskih paketa Microsoft Excel i SPSS 22.0. Prilikom obrade korišteni su različiti postupci koji uključuju:

- deskriptivnu statističku analizu prikupljenih podataka,
- deskriptivnu analizu međusobnih odnosa između pojedinih varijabli te
- analizu i testiranje statističkih odnosa među izabranim varijablama.

Ključne varijable u ovom istraživanju jesu društvena odgovornost i konkurentska prednost, stoga će se kratko objasniti oblikovanje ovih varijabli.

Društvena odgovornost oblikovana je kao složeni pokazatelj, a prilikom formiranja varijable korišteno je 9 različitih tvrdnji koje se odnose na društvenu odgovornost u različitim segmentima poslovanja i u odnosu na različite skupine dionika. Kako bismo osigurali nužni stupanj slaganja rečenih tvrdnji, izračunali smo Chronbach alpha koeficijent koji je u ovom slučaju iznosio 0,869 kako se vidi u tablici 4.

Tablica 4: Chronbach alpha koeficijent za varijablu društvene odgovornosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	9

Izvor: Istraživanje autora

Osim toga, izračunali smo stupanj slaganja za šest tvrdnji putem kojih je oblikovana varijabla konkurentske prednosti.

Tablica 5: Chronbach alpha koeficijent za varijablu konkurentske prednosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	6

Izvor: Istraživanje autora

Ovako visoki koeficijent (α=0,88) pokazuje visoku konzistentnost mjerne skale, odnosno da se tvrdnje odabrane za opisivanje konkurentske prednosti izuzetno dobro slažu.

4.2. Rezultati istraživanja

U nastavku će biti prikazani osnovni podaci o anketiranim zaposlenicima Banke kako bi se stekao bolji uvid u osnovni istraživački skup.

Tablica 6: Zaposlenici u odnosu na poziciju u Banci

Pozicija u banci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Srednji i niži manadžment	6	20,0	20,0	20,0
	Zaposlenik bez manadžerskih odgovornosti	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanicima su za potrebe ovog istraživanja ponuđena 3 odgovora, odnosno mogli su se prepoznati u jednoj od 3 ponuđene kategorije - Uprava, srednja i niža razina menadžmenta te zaposlenik bez menadžerskih ovlasti. Budući je istraživanje provedeno u poslovnicama splitske podružnice većina ispitanika su zaposlenici bez menadžerskih ovlasti, a tek 6 ispitanika su na poziciji nižeg i srednjeg menadžmenta (kako se vidi u tablici 6).

Tablica 7: Stupanj obrazovanja zaposlenika

Stupanj obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Srednja škola, KV, VKV radnik	5	16,7	16,7	16,7
	VŠS	7	23,3	23,3	40,0
	VSS	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako se vidi u tablici 7, najmanji je udio zaposlenika koji imaju srednju stručnu spremu (16,7%). Nešto je veći udio je onih koji posjeduju višu stručnu spremu (23,3%), dok je najveći broj ispitanika koji posjeduju visoku stručnu spremu (60%). Ovakva distribucija stupnja obrazovanja ispitanika sasvim je u skladu s distribucijom ispitanika u odnosu na poziciju koju u Banci zauzimaju.

Tablica 8: Zaposlenici prema godinama starosti

Godine starosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	2	6,7	6,7	6,7
	26-33	9	30,0	30,0	36,7
	34-41	12	40,0	40,0	76,7
	42-49	3	10,0	10,0	86,7
	49-56	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice 8, u istraživačkom skupu najviše je zastupljenih ispitanika od 34-41 godine starosti i to 40% takvih. Najmanje je ispitanika koji spadaju u dobnu skupinu od 18-25 godina starosti. Devet ispitanika je staro između 26 i 33 godine dok je 23,3 posto ispitanika je starije od 42 godine.

Tablica 9: Zaposlenici prema godinama staža

Radni staž u godinama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manje od 1	2	6,7	6,7	6,7
	1-5	2	6,7	6,7	13,3
	5-10	8	26,7	26,7	40,0
	10-20	13	43,3	43,3	83,3
	20 i više	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je vidljivo iz tablice 9 najviše ispitanih djelatnika ima radni staž od 10-20 godina.
Radni staž manje od 1 godine imaju kao i radni staž od 1 do 5 godina samo dvoje ispitanih.
Radni staž od 20 i više godina ima 16,7% ispitanih djelatnika.
Drugi dio anketnog upitnika, kako je već naprijed rečeno, sadržavao je pitanja vezana uz društveno odgovorno poslovanje Banke.
Prije svega je zaposlenicima postavljeno pitanje o poznavanju uloge i značaja koncepta društveno odgovornog poslovanja pri čemu su svi anketirani zaposlenici (N=30) odgovorili potvrdno što prikazuje tablica 10.

To je vrlo važno jer u situaciji u kojoj bi se zaposlenici negativno izjasnili o razumjevanju uloge i značaja koncepta društveno odgovornog poslovanja, daljnji tijek istraživanja bio bi nemoguć.

Tablica 10:Poznavanje DOP-a

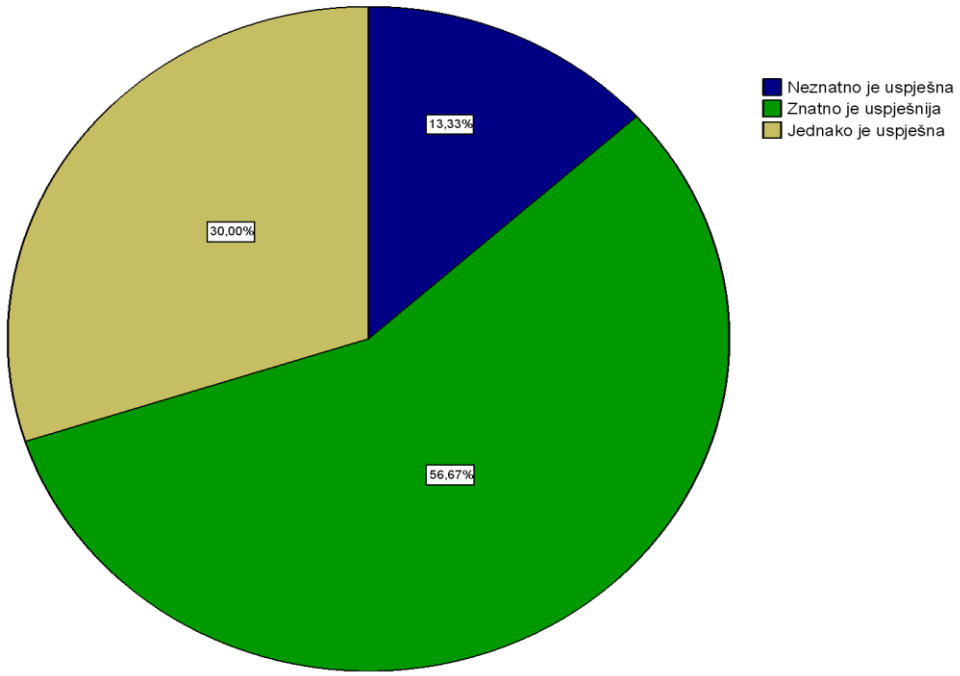
Poznavanje DOP-a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	30	100,0	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanike smo zatražili da procijene utjecaj društveno odgovornog poslovanja Banke na poslovne rezultate (u odnosu na najznačajnije konkurente). Rezultati su prikazani grafikonom 1.

Graf 1: Primjena DOP-a i pozicija poduzeća u odnosu na konkurente



Izvor: Istraživanje autora

Kako se jasno vidi na grafikonu 1, niti jedan od ispitanika nije na pitanje o utjecaju društveno odgovornog poslovanja na poslovne rezultate odabrao odgovore na ekstremima (banka koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja nije uspješnija (mjereno poslovnim rezultatom) od najznačajnijih konkurenata, odnosno banka koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja ima iznadprosječne rezultate u odnosu na najznačajnije konkurente.

Najviše je zastupljena skupina zaposlenika koji smatraju da banka koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja je znatno uspješnija od najznačajnijih konkurenata (56,67%), onih koji smatraju da je jednako uspješna kao i najvažniji konkurenti je 30,00%, dok je 13,33% onih koji smatraju da je banka jednako uspješna kao i najznačajniji konkurenti neovisno o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Ispitanike smo, nadalje, zatražili da ocijene da li je banka u kojoj su zaposleni društveno odgovorna. Kao što vidimo iz tablice svih trideset ispitanika smatra da je njihov poslodavac (Banka) društveno odgovorna.

Tablica 11:Percepcija zaposlenika o DOP

Percepcija zaposlenika o društvenoj odgovornosti Banke

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	30	100,0	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Kako bismo ispitali percepciju zaposlenika o različitim segmentima društvene odgovornosti, oblikovali smo pitanja koja tretiraju različita područja primjene društveno odgovornog poslovanja u Banci, te zatražili od ispitanika da iskažu percipirani stupanj primjene.

Na skali od 1 (uopće ne primjenjuje) do 5 (primjenjuje u potpunosti) ispitanici su ocijenili stupanj primjene za dana područja društvene odgovornosti koja su prikazana tablicom 12.

Tablica 12: Primjena DOP-a

Primjena društveno odgovornog poslovanja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zastupljenost praksi DOP-a u kreditnom i projektnom financiranju	30	2	5	3,67	,802
Uključenost u zajednicu	30	1	5	3,53	1,106
Financijska uključenost	30	2	5	3,50	,861
Partnerstvo i umreženost	30	1	5	3,53	1,042
Društveno odgovorno investiranje	30	1	4	3,00	,695
Svijest o okolišu	30	1	5	3,57	1,040
Etičnost u donošenju odluka i ponašanju	30	2	5	4,00	,788
Transparentnost i izvještavanje (o DOP-u)	30	1	5	3,63	1,098
Radni odnosi	30	1	5	3,50	1,196
Valid N (listwise)	30				

Izvor: Istraživanje autora

Kako se vidi u prethodnoj tablici, zaposlenici su najviši stupanj primjene koncepta društvene odgovornosti dodjelili segmentu etičnost u donošenju odluka i ponašanju što obuhvaća uređenje poslovanja etičkim kodeksom ili kodeksom ponašanja (prosječna ocjena primjene 4.00). Najniži stupanj primjene koncepta društvene odgovornosti ispitanici vide u financijskoj uključenosti Banke u društveno odgovorno investiranje koje obuhvaća investiranje u organizacije koje zadovoljavaju kriterijima brige za društvo i okoliš i izbjegavanje financiranje zagađivača. Ostali segmenti društveno odgovornog poslovanja poput radnih odnosa, transparetnosti i izvještavanja o DOP-u , svijest o okolišu, partnerstvo i umreženost, finacijska uključenost (studentski, umirovljenički krediti,mikrokreditiranje), uključenost u zajednicu preko sponzorstva, donacija, stipendija i segment zastupljenost praksi DOP-a u kreditnim i projektnim financiranjima imaju prosječnu ocjenu u rasponu između 3.50-3.67 što možemo smatrati zadovoljavajućim.

Ispitanike smo nadalje zamolili da procijene koliko često se u Banci razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu. Rezultati su prikazani tablicom 13.

Tablica 13: Razmatranje utjecaja poslovnih odluka na lokalnu zajendicu

Razmatranje poslovnih utjecaja odluka na lokalnu zajednicu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rijetko	2	6,7	6,7	6,7
	ponekad	16	53,3	53,3	60,0
	često	9	30,0	30,0	90,0
	uvijek	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se vidi da su u uzorku najzastupljeniji zaposlenici koji smatraju da se u Banci ponekad razmatra utjecaj poslovnih odluka na lokalnu zajednicu u kojoj Banka djeluje i to njih 16 od 30 ispitanih. Devetorica ispitanika smatraju da se u Banci često razmatra utjecaj poslovnih odluka na lokalnu zajednicu, a najmanje je oni koji smatraju da se to razmatra rijetko ili uvijek.

U nastavku smo pokušali utvrditi ulaganja u društveno odgovorno poslovanje, pa smo ispitanike zamolili da ocijene udio donacija (u odnosu na poslovni prihod) u prošloj poslovnoj godini. Rezultati istraživanja su kako slijedi tablici 14.

Tablica 14: Donacije u Banci u odnosu na prihode

Donacija u Banci u odnosu na prihod za proteklu godinu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jako mali	1	3,3	3,3	3,3
	Mali	6	20,0	20,0	23,3
	srednji	17	56,7	56,7	80,0
	Velik	5	16,7	16,7	96,7
	jako velik	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Znatna manjina ispitanika smatra da je udio donacija u odnosu na prihod banke jako malen (3,3%) ili jako velik (3,3%). Značajan je udio zaposlenika koji smatra da je udio donacija (u odnosu na poslovne prihode) osrednji (56,7%). Šest ispitanika donacije ocjenjuju kao male a njih 5 od 30 ocjenjuje kao velike u odnosu na prihode.

Nadalje smo pokušali utvrditi koja su prioritetna područja donacija u Banci u kojoj je provedeno istraživanje povezanosti društvene odgovornosti i konkurentske prednosti. Ispitanicima je omogućeno da odaberu (najviše) tri od sedam ponuđenih područja donacija: 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. Sumarni su podaci prikazani tablicom 15 na stranici 54.

Prema rezultatima istraživanja, iz perspektive ispitanih zaposlenika, Banka najviše donira za:

- humanitarne projekte i udruge (30,0%)
- sport (24,4%),
- poticanje izvrsnosti (13,3%),
- zaštita okoliša (11,1%)
- društvena solidarnost (8,9%)
- kultura i zaštita spomenika (6,7%) te
- zdravstvo (5,6%)

Tablica 15 : Prioritetna područja doniranja

Prioritetna područja doniranja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid					
	Poticanje izvrsnosti	12	13,3	13,3	13,3
	Humanitarni projekti	27	30,0	30,0	43,3
	Kultura zaštita spomeničke	6	6,7	6,7	50,0
	Zdravstvo	5	5,6	5,6	55,6
	Društvena solidarnost	8	8,9	8,9	64,5
	Sport	22	24,4	24,4	88,9
	Zaštita okoliša	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Izvor:Istraživanje autora

Ispitali smo učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša, odnosno zamolili smo ispitanike da na skali od 1 (nikada) do 5 (uvijek) ocijene koliko često se u Banci izdvajaju financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša. Rezultati se daju u tablici 16.

Tablica 16: Učestalost izdavanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša

Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nikad	1	3,3	3,3	3,3
	rijetko	6	20,0	20,0	23,3
	ponekad	14	46,7	46,7	70,0
	često	6	20,0	20,0	90,0
	uvijek	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika točnije njih 46,7% smatra da Banka učestalo izdvaja financijska sredstva za upravljanje okolišem. Samo jedan ispitanik navodi da Banka nikad ne izdvaja financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša, a trojica da Banka to radi baš uvijek. 20,00% ispitanika smatra da Banka izdvaja sredstva.

Tablica 17:Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš

Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nimalo	1	3,3	3,3	3,3
	malo	4	13,3	13,3	16,7
	srednje	19	63,3	63,3	80,0
	vrlo	4	13,3	13,3	93,3
	izrazito	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Kako se vidi u tablici 17, 63,3% ispitanika smatra da Banka osrednje pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš. Najmanje ispitanika smatra da banka ne predaje nimalo (1 ispitanik) ili pak izrazito (2 ispitanika) značaj utjecaju poslovanja na okoliš. Četvorica ispitanih smatra da Banka pridaje mali značaj isto toliko ispitanih je mišljenja da Banka pridaje izraziti značaj tome.

U nastavku smo pokušali utvrditi kojim područjima zaštite okoliša Banka posvećuje najviše pozornosti (odgovornosti), odnosno zamolili smo zaposlenike da odaberu (najviše) tri od pet ponuđenih područja zaštite okoliša: očuvanje prirodnih vrijednosti i resursa, povećanje upotrebe obnovljivih izvora energije, racionalno korištenje energetskih izvora, unaprjeđenje učinka na području zaštite okoliša, te štednji papira. Rezultati istraživanja prikazani su tablicom 18.

Tablica 18: Prioritetna područja zaštite okoliša od strane Banke

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid					
	Očuvanje prirodnih vrijednosti	23	25,5	25,5	25,5
	Obnovljivi izvori energije	10	11,1	11,1	36,6
	Rac. Korištenje energ. izvora	22	24,4	24,4	60,0
	Unapređenje zaštite okoliša	9	10,0	10,0	70,0
	Štednja papira	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako se vidi u tablici 18, štednja papira je apsolutni prioritet u zaštiti okoliša od strane Banke, prema mišljenju ispitanih, s time se slaže 30% zaposlenih. Drugo važno područje odgovornosti jeste u segmentu očuvanja prirodnih vrijednosti (24,4% zaposlenih), a slijedi ga racionalno korištenje energetskih izvora.

U trećem dijelu anketnog upitnika pitanja su koja se odnose na konkurentsku poziciju i poslovne rezultate Banke, u odnosu na najznačajnije konkurente, iz perspektive anketiranih zaposlenika. Elemente konkurentske prednosti: općenitu prednost pred konkurentima, održivost stečene prednosti, kvalitetu i imidž usluge, cijenu usluge, trošak isporuke usluge i zadovoljstvo kupaca, zaposlenici su trebali evaluirati u odnosu na najznačajnije konkurente (preostale 4 najveće banke koje djeluju na području Republike Hrvatske i čine top 5 po poslovnoj uspješnosti i tržišnom udjelu zajedno s bankom u kojoj je ovo istraživanje provedeno) ocjenama od 1 (znatno lošiji) do 5 (znatno bolji). Rezultati istraživanja prikazani su tablicom 19.

Tablica 19: Elementi konkurentske prednosti Banke

Elementi konkurentske prednosti Banke

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Općenita prednost pred konkurentima	30	2	5	3,40	,894
Održivost stečene prednosti	30	2	5	3,70	,877
Kvaliteta i imidž usluge	30	2	5	3,50	,820
Cijena usluge	30	1	5	3,37	1,033
Trošak isporuke usluge	30	2	5	3,37	,850
Zadovoljstvo kupaca	30	2	5	3,53	,860
Valid N (listwise)	30				

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo kako zaposlenici ocjenjuju elemente konkurentske prednosti Banke u odnosu na najznačajnije konkurente:

- Održiva stečena prednost (prosječna ocjena 3,70)
- Zadovoljstvo kupca (prosječna ocjena 3,53)
- Kvaliteta i imidž usluge (prosječna ocjena 3,50)
- Općenita prednost pred konkurentima (prosječna ocjena 3,40)
- Cijena usluge (prosječna ocjena 3,37)
- Trošak isporuke usluge (prosječna ocjena 3,37)

Nadalje smo zamolili ispitanike da ocijene poslovne rezultate Banke u odnosu na najznačajnije konkurente, odnosno zamolili smo ih da ocjenama 1 (znatno lošiji) do 5 (znatno bolji) ocijene rast prodaje, profitabilnost i porast tržišnog udjela u odnosu na najznačajnije konkurente.

Tablica 20: Ocjene poslovne uspješnosti u odnosu na najznačajnije konkurente

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rast prodaje	30	2	5	3,70	,952
Profitabilnost	30	2	5	3,70	,952
Porast tržišnog udjela	30	2	5	3,77	1,040
Valid N (listwise)	30				

Izvor: Istraživanje autora

Kako se vidi u tablici 20, jednaki broj ispitanika smatra da Banka ima najbolje rezultate u segmentu porasta tržinog udjela(3,77) u odnosu na najznačajnije konkurente, potom slijede segmenti rasta prodaje i proitabilnosti koji imaju jednaku srednju ocjenu i to u visini od 3,70. Važno za napomenuti jest da nema velikih razlika u prosječnim ocjenama elemenata poslovnih rezultata.

4.3. Prosudba istraživačkih hipoteza

H1: Postoji veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i uspješnosti poslovanja Banke

Tablica 21: Korelacija DOP-a i konkurentske prednosti

Correlations

			Kompozitni pokazatelj društvene odgovornosti	Kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti
Spearman's rho	Kompozitni pokazatelj društvene odgovornosti	Correlation Coefficient	1,000	,524(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	30	30
	Kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti	Correlation Coefficient	,524(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Izvor: Istraživanje autora

Prema prethodnog tablici može se zaključiti da je korelacija između kompozitnog pokazatelja društvene odgovornosti i kompozitnog pokazatelja konkurentske prednosti : $r\hat{}$= 0,524. To znači srednje jaku, ali pozitivnu vezu između promatranih varijabli, odnosno veća razinu primjene koncepta DOP-a znači i veću konkurentsku prednost.

Koeficijent korelacije između ove dvije varijable je statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice navedeno je da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%).

U odnosu na iznesene rezultate empirijskog istraživanja može se **prihvatiti** glavna istraživačka hipoteza.

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

H1.1: Postoji veza između razine primjene DOP-a na području politike i prakse upravljanja ljudskih resursa i uspješnosti poslovanja Banke

Tablica 22: Korelacija konkurentske prednosti i DOP-a u segmentu ljudskih resursa

Correlations

			Kompozitni pokazatelj konkuretnske prednosti	Radni odnosi
Spearman's rho	Kompozitni pokazatelj konkuretnske prednosti	Correlation Coefficient	1,000	,568(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	30	30
	Radni odnosi	Correlation Coefficient	,568(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja provedenog za potrebe izrade ovog diplomskog rada pokazali su da je korelacija između kompozitnog pokazatelja konkurentske prednosti i društvene odgovornosti Banke u segmentu ljudskih resursa $r\hat{} = 0{,}568$. To znači srednje jaku, ali pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Koeficijent korelacije između ove dvije varijable je statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% (ispod tablice navedeno je da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%).

U odnosu na iskazane rezultate, može se **prihvatiti** prva pomoćna hipoteza**.**

H1.2.: ***Postoji pozitivna veza između razine primjene DOP-a na području politike i prakse upravljanja okolišem i konkurentske prednosti Banke***

Tablica 23: Korelacija konkurentske prednosti i DOP-a u segment zaštite okoliša

Correlations

			Kompozitni pokazatelj konkuretnske prednosti	Svijest o okolišu	Zaštita okoliša	Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša
Spearman's rho	Kompozitni pokazatelj konk. prednosti	Correlation Coefficient	1,000	,522(**)	-,124	,582(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,514	,001
		N	30	30	30	30
	Svijest o okolišu	Correlation Coefficient	,522(**)	1,000	-,043	,755(**)
		Sig. (2-tailed)	,003	.	,821	,000
		N	30	30	30	30
	Zaštita okoliša	Correlation Coefficient	-,124	-,043	1,000	,087
		Sig. (2-tailed)	,514	,821	.	,648
		N	30	30	30	30
	Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša	Correlation Coefficient	,582(**)	,755(**)	,087	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,648	.
		N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
Izvor: Istraživanje autora

Prema podacima u prethodnoj tablici može se zaključiti da je najveća korelacija između kompozitnog pokazatelja konkurentske prednosti i varijable učestalost izdavanja fin. sredstava za upravljanje zaštitom okoliša: $r\hat{}= 0,582$. To znači srednje jaku, ali pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Koeficijent korelacije između ove dvije varijable je statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

Korelacija između kompozitnog pokazatelja konkurentske prednosti i varijable svijest o okolišu je također pozitivna i srednje jaka: $r\hat{}= 0,522$. Koeficijent korelacije između ove dvije varijable je statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

Parcijalna korelacija između kompozitnog pokazatelja konkurentske prednosti i varijable zaštite okoliša je negativna i niska $r\hat{}= -0,124$. ali bez statističke značajnosti.

U odnosu na iskazane rezultate, može se djelomično **prihvatiti** druga pomoćna hipoteza.

H1.3.: ***Postoji veza između razine primjene DOP-a na području politike i prakse investiranja u društvenu zajednicu i konkurentske prednosti Banke***

Tablica 24: Korelacija konkurenstke prednosti i DOP-a u segment investiranja u društvenu zajednicu

Correlations

			Donacija u Banci u odnosu na prihod za proteklu godinu	kompozitni
Spearman's rho	Donacija u Banci u odnosu na prihod za proteklu godinu	Correlation Coefficient	1,000	,440(*)
		Sig. (2-tailed)	.	,015
		N	30	30
	kompozitni	Correlation Coefficient	,440(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,015	.
		N	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja provedenog za potrebe izrade ovog diplomskog rada pokazali su da je korelacija između kompozitnog pokazatelja konkurentske prednosti i donacija Banke u odnosu na prihode $r\hat{} = 0{,}440$. To znači slabu, ali pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Koeficijent korelacije između ove dvije varijable je statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

U odnosu na iskazane rezultate, može se **prihvatiti** treća pomoćna hipoteza**.**

5. ZAKLJUČAK

Postoje brojne definicije koncepta društveno odgovornog poslovanja, no suvremena poduzeća korištenjem kroz mnogobrojna područja iz dana u dan mu daju dodatno značenje pa je sami koncept DOP-a još više od navedenog u prethodnom istraživanju. Briga za okoliš, zaposlenike i društvenu zajednicu je srž koncepta društveno odgovornog poslovanja. Ovaj koncept iako dobrovoljnog karaktera sve više se nameće kao ne samo obveza nego temeljna usmjerenost poduzeća te se u poduzećima provodi iznad razine koja je propisana zakonom.

Takav pristup upravljanja poduzećem s fokusom na dobrobit okoline poduzeća je uzajamno koristan za poduzeće i okolinu. Dok okolina ubire sve koristi brige i ulaganja poduzeća poduzeće ostvaruje profitabilno poslovanje i konkurentsku prednost kao odgovor okoline. Poduzeća primjenom DOP-a učvršćuju svoj položaj na tržištu i postaju sve manje osjetljiva na napade konkurenata. Konkurentska prednost postignuta primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja je jaka,stabilna i dugotrajna osnova koja određuje uspjeh poduzeća.

U suvremenom poslovanju održivost poduzeća čiji cilj se temelji samo na financijskom uspjehu gotovo je pa nemoguće. Time je sve veći broj poduzeća kako u svijetu tako i u Hrvatskoj koja koriste koncept DOP-a kao direktnu investiciju u reputaciju poduzeća kako bi opstalo na modernom tržištu. DOP, stoga potiče na poslovnu uspješnost i utječe na konkurentnost, što i je ideja glavne hipoteze rada. Koncept društveno odgovornog poslovanja nužno je uklopiti u poslovnu praksu da poduzeće bude održivo, konkurentno i uspješno.

Ovaj rad je potaknut promišljanjima o konceptu društveno odgovornog poslovanja te pitanjem da li provedba navedenog koncepta utječe na ostvarivanje određene konkurentske prednosti.

U teorijskom dijelu rada radi boljeg razumijevanja prvo su izloženi teorijski aspekti društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća.

U empirijskom dijelu rada pomoću formuliranog anketnog upitnika provedenog u Banci, na uzorku od 30 zaposlenika, ispitan je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentnost Banke. Rezultatima istraživanja, dan je odgovor na pitanje o odnosu DOP-a na konkurentnost Banke.

Primarni cilj istraživanja bio je, utvrditi postoji li i kakve je prirode veza između koncepta društveno odgovornog poslovanja i razine konkurentske prednosti Banke. Istraživanje je u fokus stavilo tri aspekta DOP djelovanja (prema zajednici, okolišu te ljudskim resursima) što se istražilo kroz jednu glavnu i tri pomoćne hipoteze:

H1: Postoji veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti Banke

H1.1: Postoji veza između razine primjene DOP-a na području politike i prakse upravljanja ljudskih resursa i konkurentske prednosti Banke

H1.2: Postoji pozitivna veza između razine primjene DOP-a na području politike i prakse upravljanja okolišem i konkurentske prednosti Banke

H1.3: Postoji veza između razine primjene DOP-a na području politike i prakse investiranja u društvenu zajednicu i konkurentske prednosti Banke

Utemeljenost hipoteza testirana je korelacijskim testom. . Nakon provedenog istraživanja, došlo se do zaključka kako su sve hipoteze dokazane kao istinite definirajući pozitivnu i značajnu povezanost DOP-a (u područjima ljudskih resursa, investiranja u zajednicu i ekologiju) i konkurentske prednosti.

Iz svega navedenog proizlazi da je društveno odgovorno ponašanje u uskoj pozitivnoj vezi s konkurentskom prednosti, koje u konačnici vodi održivom razvoju, zadovoljstvu svih dionika banke i najvažnije konkurentskoj prednosti Banke u odnosu na konkurente.

6. SAŽETAK

Uspješnost suvremenih poduzeća osim o usmjerenosti poslovanja ka profitabilnosti ovisi u velikoj razini i o usmjerenosti poslovanja ka dobrobiti društvene zajednice. Dakle, temeljni postulat poslovanja postaje da poduzeće ne treba samo ostvarivati profit, već treba imati i pozitivan utjecaj na sredinu u kojoj posluje. Koncept društveno odgovornog poslovanja je time postao važna komponenta pri donošenju vizije, misije i strategija poduzeća.

Rezultati provedenog istraživanja (na uzorku jedne od 5 najvećih banaka koje djeluju u Republici Hrvatskoj) o društveno odgovornom poslovanju potvrđuju da Banka u svom poslovanju ima značajnu razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja te da postoji uska,pozitivna veza između stupnja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i razine konkurentske prednosti Banke. Dakle, Banka primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja ostvaruje koristi koje su elementi postignute konkurentske prednosti Banke.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost, Banka

7. SUMMARY

The success of modern business, besides focusing on profitability, depends on a large extent on the focus of business for the benefit of the community. Thus, the primary business posture becomes that the company should not just profit, but it should also have a positive impact on the community in which it operates. The concept of socially responsible business has become an important component in making vision, mission and enterprise strategies.

The results of the research carried out (on a sample of one of the five largest banks operating in the Republic of Croatia) on CSR confirm that the Bank has a significant level of application of the concept of socially responsible business in its business and that there is a close, positive link between the level of application of the concept of socially responsible business and the level of competitive advantage of the Bank. Therefore, the Bank uses the concept of socially responsible business to achieve benefits that are the elements of the Bank's competitive advantage.

Key words: socially responsible business, competitive advantage, Bank

LITERATURA

1. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006.
2. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006
3. Buble, M. : Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2000.
4. Buble. M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2006.
5. Drucker, P.: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
6. Glavočevi, A., Radman Peša, A.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oceanomica Jadertina, 2/2013.,str.30.-45.
7. HNB: „Bilten o bankama“, Zagreb,2017.,str.1
8. HNB: Godišnje izvješće, Zagreb,2017., str.11
9. Ikić, D.: Utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na performanse poduzeća, završni rad, Ekonomski fakultet, Split, 2013.
10. Kotler P., Lee N.: Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, 2007.
11. Kotler, P. i Lee, N.: Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.
12. Kuzmanić V.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Banke, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, 2015
13. Michael E. Porter: Konkurentska prednost, Prijevod: Ivana Logar, Andrea Obraz Masmedia, Zagreb ,2008.
14. Milenković B., Ćosović M.,Stanković S.: Društvena odgovornost preduzeća - imperativ suvremenog menadžmenta, 2010.
15. Omazić, M., A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija,Ekonomski fakulte, Sveučilište u Zagrebu, 2007., str. 62.-65.
16. Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, 2012.
17. Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća,magistarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2011.
18. Stojaović, S., Milinković K. : Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014

19. Talaja A. :Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i preformanse poduzeća, Ekonomski pregled 64(1), 2013., str.49.-63.
20. Tipurić D. i suradnici: Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008
21. Tipurić, D.: Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2011.
22. Tipurić, Darko.; Lovrinčević, M.: Stakeholderska orijentacija i promjene vrhovnog menadžmenta // Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje / Tipurić, Darko (ur.),Sinergija, Zagreb, 2011.
23. Vehovec, M.: Preferencije na tržištu rada i društvena odgovornost poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, vol. 21, br2, 2000.,str. 644.-656.

INTERNET IZVORI

1. http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente.pdf
2. http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf
3. http://dop.hgk.hr/
4. http://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-1-102.htm
5. http://eknjiznica.unipu.hr/2422/
6. www.konkurentnost.hr/nvk
7. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192344
8. http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf
9. http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf
10. http://finance.hr/analiza-hrvatskog-bankarskog-sektora
11. http://finance.hr/analiza-hrvatskog-bankarskog-sektora/
12. http://www.banka.hr/financije/banke-u-rh

13. http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf
14. https://www.bak.hr/2017/02/13/poznavanje-dop-a-konkurentska-prednost-studenata-komunikacijskog-menadzmenta/

POPIS SLIKA:

Slika 1:Piramida Društvene Odgovornosti 13
Slika 2:Stakeholderski model poduzeća;usuglašavanje ciljeva i interesa 17
Slika 3:Indeks DOP-a HGK i HRPSOR 25
Slika 4:Konkurentska prednost 30

POPIS TABLICA:

Tablica 1:Razlike između ekonomskog i sociekonomskog modela 16
Tablica 2: Promjena paradigme – usporedba organizacije 20. i 21. stoljeća 18
Tablica 3:Generičke konkurentske strategije 32
Tablica 4:Chronbach alpha koeficijent za varijablu društvene odgovornosti 46
Tablica 5:Chronbach alpha koeficijent za varijablu konkurentske prednosti 46
Tablica 6:Zaposlenici u odnosu na poziciju u Banci 47
Tablica 7: Stupanj obrazovanja zaposlenika 47
Tablica 8: Zaposlenici prema godinama starosti 48
Tablica 9: Zaposlenici prema godinama staža 48
Tablica 10:Poznavanje DOP-a 49
Tablica 11:Percepcija zaposlenika o DOP 50
Tablica 12: Primjena DOP-a 51
Tablica 13: Razmatranje utjecaja poslovnih odluka na lokalnu zajendicu 52
Tablica 14: Donacije u Banci u odnosu na prihode 52
Tablica 15 : Prioritetna područja doniranja 54
Tablica 16: Učestalost izdavanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša 55
Tablica 17:Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš 55
Tablica 18: Prioritetna područja zaštite okoliša od strane Banke 56
Tablica 19: Elementi konkurentske prednosti Banke 57

Tablica 20: Ocjene poslovne uspješnosti u odnosu na najznačajnije konkurente 58
Tablica 21: Korelacija DOP-a i konkurentske prednosti 59
Tablica 22: Korelacija konkurentske prednosti i DOP-a u segmentu ljudskih resursa .. 60
Tablica 23: Korelacija konkurentske prednosti i DOP-a u segment zaštite okoliša 61
Tablica 24:Korelacija konkurenstke prednosti i DOP-a u segment investiranja u društvenu. zajednicu 62

POPIS GRAFOVA:

Graf 1: Primjena DOP-a i pozicija poduzeća u odnosu na konkurente..... 49

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

U svrhu izrade diplomskog rada provodi se istraživanje na temu ***"Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Banke"***. Vaše sudjelovanje u anketi je iznimno važno kako bi se dobile potpune informacije vezane za navedenu temu. Stoga Vas molim da odvojite 10 minuta i uključite se u ovo istraživanje popunjavanjem upitnika koji je pred Vama.

Upitnik je podijeljen na tri dijela: prvi, u kojem su opći podaci o ispitaniku, drugi u kojem se ispituju Vaši stavovi o društveno odgovornom poslovanju općenito i treći u kojem se ispituju Vaši stavovi o razvijenosti komponenti društveno odgovornog poslovanja i poslovnim rezultatima u Vašoj banci.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o razvijenosti komponenti društveno odgovornog poslovanja te će biti prikazani grupno. Anketa je anonimna.

S poštovanjem,

Iva Blažević

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

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

1. Pozicija u banci

Uprava-vrhovni manadžment	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 vise

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

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

- Da
- Ne

6. Je li banka koje primjenjuje koncept DOP-a u svom djelovanju poslovno uspješnija 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 Vašu banku društveno odgovornim poduzećem?

- Da
- Ne

8. U kojim sve područjima Vaša banka 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 banaka)	1	2	3	4	5
Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendiranja, donacije)	1	2	3	4	5
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)	1	2	3	4	5
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)	1	2	3	4	5
Društveno odgovorno investiranje (investiranje u organizacije koje udovoljavaju kriterijima brige za društvo i okoliš i izbjegavanje financiranja zagađivača)	1	2	3	4	5
Svijest o okolišu (interni i eksterni aspekt: Zeleni plasmani, plasmani za energetsku učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije, Zeleno poslovanje)	1	2	3	4	5
Etičnost u donošenju odluka i ponašanju (uređenost poslovanja Etičkim kodeksom ili Kodeksom ponašanja)	1	2	3	4	5
arentnost i izvještavanje (o DOP-u) Godišnje izvješće Društveno izvješće, Zasebna kategorija DOP-a na Internet stranici	1	2	3	4	5
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…)	1	2	3	4	5

IV. Investiranje u zajednicu

9. Koliko često se u Vašoj banci 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 Vašoj banci 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 Vašoj banci?
(možete odabrati više odgovora- najviše 3)

- Poticanje izvrsnosti (obrazovanje, talent, stipendiranje, inovacije)
- Humanitarni projekti i udruge (briga za djecu, briga za osobe s posebnim potrebama)
- Kultura i zaštita spomeničke baštine
- Zdravstvo
- 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 Vašoj banci. (1-nikada, 2-rijetko, 3- ponekad, 4-često, 5-uvijek)

1 2 3 4 5

13. Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri Vaša banka 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 Vaša banka posvećuje najviše odgovornosti?
(možete odabrati više odgovora- najviše 3)

- 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 1-5 evaluirajte uspjeh Vaše banke u odnosu na najznačajnije konkurente s obzirom na sljedeće elemente:

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

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

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

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

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