DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA BRAĆA PIVAC D.O.O.

Banović, Ana

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:124:760647

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA BRAĆA PIVAC D.O.O.

MENTOR:

Prof. dr. sc. Dejan Kružić

STUDENT:

Ana Banović, univ. bacc. oec

Split, lipanj, 2018.

SADRŽAJ:

1 UVOD 5

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja 5

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 6

1.3. Istraživačke hipoteze 7

1.4. Metode istraživanja 8

1.5. Doprinos istraživanja 8

1.6. Sadržaj diplomskog rada 9

2 KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 10

2.1. Definicija koncepta društvene odgovornosti 10

2.1.1. Značaj društvene odgovornosti u suvremenom svijetu 13

1.2. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti 15

2.2. Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj 17

2.2.1. Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj 19

2.2.2. Promocija DOP-a u Hrvatskoj 20

2.2.3. Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj 21

2.3. Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja 22

2.3.1. Vrste DOP-a 22

2.3.2. Modeli DOP-a 24

2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja 26

3 KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA 30

3.1. Definicija konkurentske prednosti 30

3.2. Faktori utjecaja na konkurentsku prednost poduzeća 32

3.3. Konkurentske strategije poduzeća 33

3.3.1. Porterov model generičkih strategija 34

3.3.2. Model pet konkurentskih sila 37

3.4. Principi postizanja konkurentske prednosti 40

4 PODUZEĆE BRAĆA PIVAC d.o.o. 41

4.1. Opći podaci o poduzeću 41

4.1.1. Vizija i misija poduzeća 43

4.1.2. Povijest razvoja 44

4.2. Vlasnička i organizacijska struktura 46

4.3. Financijski rezultati poslovanja 47

5 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 52

5.1. Metodologija istraživanja 52

5.2. Rezultati istraživanja 53
5.3. Prosudba istraživačkih hipoteza 61
6 ZAKLJUČAK 72
SAŽETAK 74
SUMMERY 75
LITERATURA 76
POPIS SLIKA 77
POPIS TABLICA 78
POPIS GRAFIKONA 79
PRILOZI 80

1 UVOD

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Svrha poslovanja svakog poduzeća, pa tako i poduzeća Braća Pivac d.o.o. , je ostvarivanje profita odnosno dobiti te povećanje udjela na tržištu. Razvojem informatičke tehnologije, povećanjem obrazovanosti stanovništva, povećanjem konkurentnosti, te boljom informiranosti potrošača dolazi do novih zahtjeva koja se stavljaju pred poduzeće. Opća dobrobit društva i briga za okoliš jedne su od sastavnih zahtjeva novog društva.

U najširem smislu, društvena odgovornost poduzeća odnosi se na utjecaj poduzeća na društvo te ulogu gospodarstva u održivom razvoju.[1] Međutim, definicije društvene odgovornosti razlikuju se od organizacije do organizacije i u ovisnosti o pojedinačnom kontekstu (zemlja, gospodarski sektor, vrsta i veličina tvrtke, vlasnička struktura, itd.). Ipak, zajedničko je za sva poduzeća koja posluju društveno odgovorno da takva poduzeća preuzimaju odgovornost za svoje aktivnosti koje nadilaze sferu isključivo komercijalnih interesa. Jedni ga smatraju načinom ostvarenja konkurentske prednosti, dok ga drugi smatraju iznimno važnim odgovorom na potrebe, zahtjeve i interese različitih *stakeholdera* poduzeća: zaposlenika, dobavljača, ulagača, potrošača i ostalih *stakeholdera*.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) su uglavnom prihvatile velike kompanije, no takva praksa postoji među svim tipovima poduzeća, uključujući i male i srednje poduzetnike te zadruge. Odgovornost se očituje kroz odnos prema zaposlenicima, ali i svim drugim dionicima na koje poslovanje ima utjecaj i koji povratno mogu na njega utjecati. DOP se treba promatrati kao investiciju, a ne kao trošak. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već i preko toga, investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose s dionicima. Investiranje u tehnologije koje nisu opasne po okoliš može doprinijeti kompetitivnosti poduzeća. U socijalnoj sferi, ulaganje u edukaciju, radne uvjete te usvajanje dobrih odnosa sa zaposlenicima također može doprinijeti produktivnosti.[2]

[1] Bagić, A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, Prince of Wales International Business Leaders Forum, MAP Savjetovanja, Zagreb, 2006., str. 11.
[2] Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, 2012., str. 1. i 2.

Poslovanje na društveno odgovoran način je važno za sva poduzeća kojima je povjerenje jedna od ključnih komponenti poslovanja; većina će potencijalnih partnera već u samom početku radije poslovati s poduzećem koje ima reputaciju aktivnog promicatelja društvene odgovornosti. Osim toga, uslijed odgovornog djelovanja poduzeća prema zajednici, okolišu, svojim zaposlenicima ili tržištu, poduzeće polučuje pozitivne učinke od marketinga opće dobrobiti. To je jedan od najsigurnijih načina stvaranja pozitivnog imidža, a u suvremenom poslovnom svijetu dobar imidž nerijetko predstavlja granicu između uspješnog i neuspješnog širenja na željena tržišta.[3]

Mesna Industrija Braća Pivac d.o.o. osnovana je 1952. godine u Vrgorcu. Pivac je jedna od vodećih mesoprerađivačkih industrija u Hrvatskoj, te jedan od glavnih distributera svježeg i obrađenog mesa, sa svojih dvjesto maloprodajnih objekata, te tisuću i petsto zaposlenih u grupaciji. Poduzeće je postalo sinonim za kvalitetu i izvrsnost u obavljanju svog posla što dokazuju mnoge nagrade i priznanja.

Polazeći od temeljnih pretpostavki društveno odgovornog poslovanja, ovim radom se nastoji istražiti koliko poduzeće Pivac d.o.o. primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja te u kojoj mjeri ono doprinosi konkurentskoj prednosti.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Glavni cilj istraživanja je pokazati kako društveno odgovorno poslovanje poduzeće Pivac d.o.o. može učiniti profitabilnijim i uspješnijim od konkurenata. Drugim riječima, cilj ovoga rada je utvrditi vezu između stupnja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća.

Glavne ciljeve istraživanja sistematizirati ćemo na sljedeći način:

- Proširiti teorijske spoznaje o društvenoj odgovornosti poslovanja;
- Proširiti spoznaje o konkurentskoj sposobnosti u stvaranju konkurentske prednosti;
- Istražiti razinu primjene društvene odgovornosti poslovanja u poduzeću Pivac d.o.o.;
- Istražiti vezu između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća Pivac d.o.o.

[3] http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju definiranog problema i predmeta istraživanja, mogu se postaviti istraživačke hipoteze koje će se daljnjim istraživanjem opovrgnuti ili prihvatiti. Glavna hipoteza glasi:

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

Pri ispitivanju ove hipoteze, potrebno je utvrditi vezu između koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti. Drugim riječima, glavna hipoteza pretpostavlja da postoji izravna, empirijski dokaziva veza između primjene društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti.

Uz glavnu hipotezu, postavljaju se i dvije pomoćne.

H1.1. Razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno je korelirana s konkurentskom prednosti poduzeća.

Zaštita okoliša izuzetno je važna i neizostavna komponenta društveno odgovornog poslovanja. Istraživanja su pokazala da se proizvodi organizacija koje brinu o okolišu kupuju više, nego proizvodi onih koji ne vode računa o zaštiti okoliša, što se pozitivno odražava na uspješnost poslovanja. Također, racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija štetnih tvari u zrak, tlo i vodu, te odvajanjem otpada i reciklažom također je moguće smanjiti troškove poduzeća.

H1.2. Razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno je korelirana s konkurentskom prednosti poduzeća.

Društveno odgovorno poslovanje glede upravljanja ljudskim resursima manifestira se kroz ulaganje u edukaciju zaposlenih, kroz poštivanje njihovih radnih prava, kao i omogućavanje sigurnih radnih uvjeta i mogućnosti za realizaciju osobnih potencijala svakog zaposlenika. U većini slučajeva potvrđeno je da poduzeća koja vode brigu o ljudskim resursima ostvaruju konkurentsku prednost u odnose na ona poduzeća koja ne primjenjuju navedene aktivnosti.

1.4. Metode istraživanja

U ovom radu koristiti će se različite metode istraživanja kako bi se postigli cilj i svrha istraživanja, te prikupile odgovarajuće informacije i podaci. Za izradu teorijskog dijela koristit će se sljedeće metode:

- Metoda deskripcije – je postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta bez znanstvenog tumačenja;
- Induktivna metoda – način donošenja zaključka o općem cilju na temelju analize pojedinačnih činjenica;
- Deduktivna metoda – način donošenja zaključka u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci;
- Metoda klasifikacije – sistemska i potpuna podjela pojava i predmeta radi njihove preglednosti.

Za izradu empirijskog dijela rada koristit će se metoda anketiranja. Anketni upitnik, koji će poslužiti kao glavni instrument istraživanja biti će adresiran na menadžment poduzeća Pivac d.o.o., kao i na zaposlenike poduzeća kako bi se utvrdio nivo DOP-a i stupanj konkurentske prednosti koju poduzeće na tržištu postiže.

Svi sakupljeni podaci biti će obrađeni pomoću adekvatnih statističkih metoda.

1.5. Doprinos istraživanja

Temeljni doprinos istraživanja predstavlja identifikacija veze između primjene društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti na primjeru poduzeća Pivac d.o.o. koje je respektabilan konkurent u mesnoj industriji.

U ovom slučaju, navedenu ćemo vezu istražiti putem dvaju ključnih dimenzija društveno odgovornog poslovanja iz perspektive poduzeća Pivac d.o.o. - upravljanje okolišem i upravljanja ključnim resursom poduzeća - ljudskim resursima.

1.6. Sadržaj diplomskog rada

Diplomski rad sastojat će se od dva dijela, teorijskog i empirijskog dijela.

U prvom dijelu definirat će se problem i predmet istraživanja, zatim jasno definirati svrhu i ciljeve. Postavit će se glavna i pomoćne istraživačke hipoteze koje će se daljnjim istraživanjem opovrgnuti ili prihvatiti. Zatim će se definirati metode istraživanje koje će biti korištene u radu, doprinos istraživanja i struktura rada.

U drugom dijelu teorijski će se definirati temeljni pojmovi iz područja društveno odgovornog poslovanja, te njegov značaj u suvremenom svijetu i povijesni razvoj, nakon čega će se detaljnije opisati DOP u Republici Hrvatskoj. Zatim će se definirati vrste i modeli, te dimenzije društveno odgovornog poslovanja.

U trećem dijelu definirat će se konkurentska prednost, faktori koji utječu na konkurentsku prednost, konkurentske strategije poduzeća i principe postizanja konkurentske prednosti.

U četvrtom dijelu obradit će se poduzeće Pivac d.o.o., odnosno prikazat će se opći podaci o poduzeću, vlasnička struktura, te financijski rezultati poslovanja.

U petom dijelu prikazat će se rezultati provedenog anketnog ispitivanja veze između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti. Temeljem iznesenih rezultata istraživanja, prihvatit će se ili opovrgnuti postavljene istraživačke hipoteze.

U šestom dijelu iznijeti će se zaključak koji je proizašao iz teorijskog i empirijskog istraživanja. Na kraju će biti izloženi popis literature, slika i tablica, kao i odgovarajući prilozi.

2 KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Definicija koncepta društvene odgovornosti

Mnogi autori pokušali su definirati značenje koncepta društvene odgovornosti, no ni jedna definicija nije opće prihvaćena. U najširem smislu bi je mogli definirati kao usklađivanje poslovanja i brige za društvo i okoliš.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept prema kojemu tvrtke i organizacije dobrovoljno integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša u svoje poslovne aktivnosti, a temelji se na razvijanju i održavanju odnosa s interesnim skupinama (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću). DOP se odnosi na djelovanje tvrtke koje nadilazi obveze strogo definirane zakonskom regulativom, usko je povezan s konceptom održivoga razvoja, a način je upravljanja tvrtkom. Time ono postaje jedna od ključnih poluga gospodarstva u promicanju održivoga razvoja, odnosno procesu promjena u kojemu su iskorištavanje resursa, način ulaganja, smjer tehničkoga i tehnološkoga razvoja i institucionalne promjene u međusobnom skladu i omogućavaju ispunjavanje potreba i očekivanja sadašnjih i budućih naraštaja. (PS/Z.R.)[4]

Organizacije koje djeluju na području društveno odgovornog poslovanja definiranju ga na različite načine[5]:

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

[4] Poslovni savjetnik br.47, str. 120-121.
[5] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 16.

gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života".

Kotler i Lee definiraju[6] „Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unaprjeđenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu- dragovoljnu poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa."

Sukladno tome, Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD - Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) društveno odgovorno poslovanje definira kao „opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života."[7]

Marin Buble definira društvenu odgovornost kroz „obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog."[8]

Pavić-Rogošić [9] 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.

Prema Detomasi društvena odgovornost korporacije je „praksa uključivanja interesa dioničara i dionika u donošenje odluka korporacije s ciljem povećanja društvene i dioničarske vrijednosti"[10]

„DOP se bavi tretiranjem dionika tvrtke etički ili na društveno odgovoran način. Dionici postoje i unutar tvrtke i izvan nje. Cilj društvene odgovornosti je stvoriti viši i viši životni standard, uz očuvanje profitabilnosti korporacije, za svoje dionike i unutar i izvan korporacije". Ova Hopkinsova definicija postavlja pitanje što podrazumijevamo pod

[6] Kotler, P., Lee N. (2011). DOP - Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, M.E.P. CONSULT d.o.o., str.14
[7] Vrdoljak-Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, 4 (1), str. 42.
[8] Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str.99
[9] Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, 2012., str.10.
[10] Detomasi, D. A.: The Political Roots of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 4, 2008., str. 807.-819.

„etičkim“, a što pod „dionicima“. Etičko ponašanje teško je jasno definirati, ali možemo reći da je jasno u oku promatrača i, kao ljepota, znamo kada je vidimo. Pojam „dionici“ možemo razvrstati na unutar i izvan poduzeća, na primjer, unutarnji su: upravni odbor, dioničari, investitori, menadžeri i zaposlenici; i izvan tvrtke: dobavljači, kupci, prirodni okoliš, vlada i lokalna zajednica.

Kod Hopkinsa DOP se mjeri:“ praćenjem konfiguracije poslovne organizacije na tri razine:“[11]

- *načela društvene odgovornosti* : Razina primjene tih načela je institucionalna i temelji se na temeljnim obvezama tvrtke kao poslovnoj organizaciji. Njegova je vrijednost definiranje institucionalnog odnosa između poslovanja i društva, te određuje što se očekuje od bilo kojeg poslovanja. Ta razina samog DOP modela odnosi se samo na odnos između poslovanja i društva u cjelini i ima tri glavna elementa – Legitimnost, javna odgovornost i upravno diskrecijsko pravo.
- *procesi društvene odgovornosti* : je sposobnost poslovanja da odgovori na društvene pritiske. To ukazuje na sposobnost poslovne organizacije da opstane prilagodbom na svoje poslovno okruženje. Da bi to učinio, mora znati koliko je to moguće o ovom poslovnom okruženju, biti sposoban analizirati svoje podatke i mora reagirati na rezultate ove analize. Ali okolina poslovanja nije statična; to je složen i sve mijenjajući niz okolnosti. Tri su elementa identificirana kao osnovni elementi ove razine modela DOP-a - Skeniranje poslovnog okruženja, upravljanje dionicima i upravljanje izdanjima
- *ishodi društvene odgovornosti* - Glavni fokus mjerenja je treća razina DOP modela. Kako bi se utvrdilo je li "DOP ima razliku", svi relevantni dionici na problem ili kompleks pitanja moraju biti uključeni u svaku ocjenu izvedbe. Opet, postoje tri glavne kategorije- Učinci internih dionika, vanjski utjecaju dionika, vanjski institucionalni učinci.

[11] Hopkins, M. (2005): What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., str. 214.-216.

2.1.1. Značaj društvene odgovornosti u suvremenom svijetu

Društveno odgovorno poslovanje je područje koje se sve brže razvija, a izvještavanje o društvenom učinku i održivosti postaje uobičajena praksa uglednih tvrtki. Osim termina društveno odgovorno poslovanje, u praksi se često spominju i slični termini poput:[12]

- *održivo poslovanje,*
- *korporativna društvena odgovornost*
- *održivost,*
- *društvena odgovornost korporacija,*
- *korporativna socijalna odgovornost,*
- *društveno održivo poslovanje itd.*

Iako je prije pedesetak godina ideja društvene odgovornosti bila relativno nova, danas se upravljanje društvenom odgovornošću razvilo i to je važno područje menadžmenta. Kao i u drugim njegovim područjima, proces uključuje analizu problemskih pitanja, vrednovanje izvedbe, određivanje prioriteta, alociranje resursa prioritetima i ujedinjenje programa koji se bave problemskim pitanjima. Društvena je odgovornost povezana s gotovo svim razinama organizacijske aktivnosti od marketinga do zapošljavanja.[13]

Je li za poduzeće dovoljno ostvarivanje dobiti i zapošljavanje ljudi?

Povećana odgovornost biznisa za procese u društvu pokazuje se nužnošću, preduvjetom sreće, razvoja i opstanka. Nijedna tvrtka ne posluje u zrakopraznom prostoru; tvrtke su dio društva. Poduzeća su pozvana ostvarivati više od profita i zapošljavanja svojih ljudi.

Klasična država, politički sustav, stranke, ne mogu više odgovoriti svim zahtjevima života (dinamičnog, kompleksnog). Veliku ulogu i mnoge općedruštvene poslove u toj je situaciji na sebe preuzeo civilni sektor - milijuni udruga, društava, klubova, inicijativa. Ali, to nije dostatno. I gospodarstvo će se morati više orijentirati društvu i također na sebe preuzeti dio društvenog posla. I zasnivati poslovanje na poštenim načelima i revidiranom sustavu vrijednosti.[14]

[12] https://hr.wikipedia.org/wiki/Dru%C5%A1tveno_odgovorno_poslovanje#cite_ref-1
[13] Tkalac Verčić, Ana: "Odnosi s javnošću", HOUJ, 2015., ISBN 978-7713-02-7, str. 404.
[14] http://www.manager.hr/naslovnica/item/drustveno-odgovorno-poslovanje-moda-ili-potreba

S obzirom da različiti ljudi različito tumače akcije koje doprinose društvenoj dobrobiti, učinjen je pokušaj da se definiraju neka pravila koja bi pomogla u jednakom vrednovanju tih aktivnosti. Takvu ulogu ima i deset zapovijedi danih u sljedećoj tablici.[15]

Tablica 1: Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

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

Izvor: Prikaz autorice prema: Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 99-100.

Snažnija percepcija potrošača uvelike donosi poduzeću i veći ugled, veći ugled poduzeću stvara bolji imidž, što u konačnici rezultira i većim profitom. Ugled poduzeća utječe na cijenu dionica, vjernost dioničara, te lojalnost kupaca zbog čega se itekako isplati društveno odgovorno ponašati. Društveno odgovorno se ponašati znači biti u „dobrim odnosima“ s nevladinim organizacijama, sindikatima i raznim pokretima koji su jako utjecajni u suvremenom svijetu.

[15] Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 99-100.

Koristi od DOP-a za tvrtke prema Philipu Kotleru[16]:

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu: 80% anketiranih kupaca platilo bi više proizvod koji čuva okoliš.
- Jačanje brenda: 17% ljudi pazi i izbjegava proizvode iz tvrtke s negativnim imidžom (ljudi osjete za što se brend „zalaže").
- Jačanje imidža: 2004. godine McDonalds na bio 5. mjestu liste DOP prema časopisu Fortune, usprkos nekim kontreverzama oko svog djelovanja.
- Jačanje sposobnosti privlačenja ljudi i motivacije: u jednoj anketi 80% mladih ljudi izjavilo je da bi radije radilo u odgovornoj tvrtci, a uz manju plaću.
- Sniženje troškova: The Body Shop ima izuzetnu poznatost bez izravnih troškova reklame!
- Povećanje privlačnosti za ulagače i već povrat: Veća su ulaganja u tvrtke s pozitivnim DOP imidžem.

1.2. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti

Datum začetka društveno odgovornog poslovanja još uvijek je nepreciziran pojam. Mnogi autori subjektivno iznose svoje tvrdnje o njenom početku. Primjerice, Carroll ističe kako se moderan koncept društveno odgovornog poslovanja počeo razvijati 50-ih godina prošlog stoljeća, gdje su ključna pitanja bila moralna načela i etičko ponašanje. 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća započelo je izučavanje DOP-a poduzeća kada su se pojavili različiti društveni pokreti protiv tradicionalnog korporacijskog menadžmenta zasnovanog na ostvarivanju ciljeva uprave i profitu. Te organizacije unijele su promjene u dotadašnji način poslovanja i samim time pokrenuli DOP. S druge strane, hrvatski autor Krkač navodi kako je koncept relativno nov, pojavljuje se 90-tih godina prošloga stoljeća, iako su neka poduzeća uključena u ideju šire društvene odgovornosti još od 70-tih godina.

Osvještavanje koncepta DOP-a u društvu nije bilo jednostavno, na što ukazuje i činjenica da brojni znanstvenici nisu vjerovali da će se svijest ljudi promijeniti upravo iz razloga što je profit jedini i najvažniji cilj poduzeća.

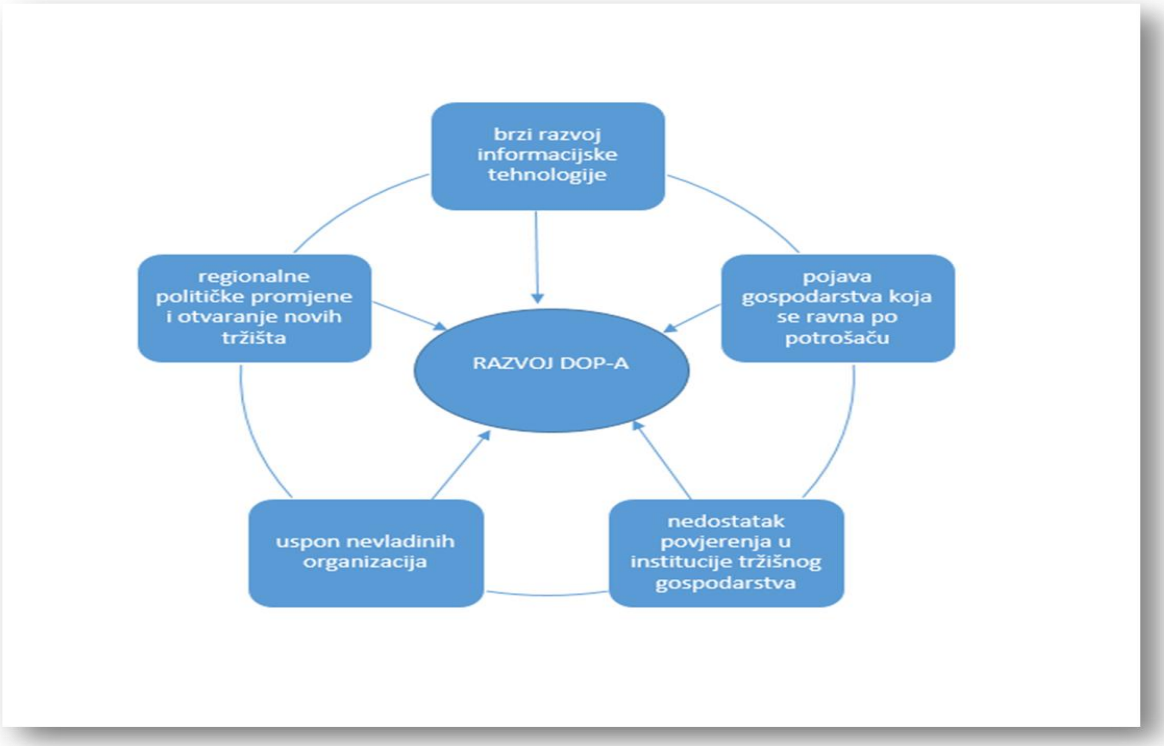
[16] http://www.manager.hr/naslovnica/item/drustveno-odgovorno-poslovanje-moda-ili-potreba

Nadalje, Prema Bakeru, Groenwegenu i Hondu DOP se može promatrati u sljedećim periodima[17]:

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

Krajem 20. i početkom 21.stoljeća razvoju koncepta DOP-a uvelike su doprinijeli utjecaji vanjskih čimbenika kao što su (Slika 1) :

Slika 1. Utjecaj vanjskih čimbenika na DOP



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

[17] Stojaović, S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., dostupno na: http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf , (20.03.2018.)

Slika 1. prikazuje utjecaj pet vrsta vanjskih čimbenika na razvoj društveno odgovornog poslovanja. Kao prvi primjer istaknuli smo brzi razvoj informacijske tehnologije, kao jednog od ključnih elemenata koji približava i olakšava svakodnevnu komunikaciju, život i rad. Kao drugi primjer istaknuli smo pojavu gospodarstva koji se ravna po potrošaču, razvoj tehnologije omogućio je da se potrošači i brojne udruge usklade i povežu te sukladno s tim mogu raditi veći pritisak na poduzeća i tražiti veću odgovornost od njih. Za treći primjer istaknuli smo regionalne političke promjene i otvaranje novih tržišta, gdje možemo istaknuti da su sve više nestajale granice među poduzećima, a virtualne i mrežne organizacije nastaju kroz strateške veze, zajednička ulaganja, lance opskrbe i partnerstva. Kao četvrti primjer možemo istaknuti nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva zbog danas sve više proširene korupcije, nepovjerenja u vlast i poslovnu zajednicu nakon pojave velikih gospodarskih skandala. I kao zadnji primjer istaknut ćemo uspon nevladinih organizacija zbog velikih kritika na gospodarstvo, odnosno zbog zanemarivanja utjecaja koji njegova ulaganja i poslovanje imaju na društvo i okoliš.

Možemo zaključiti kako se praksa društvene odgovornosti poduzeća uvelike razvila i proširila u posljednjih desetak godina. Prethodno spomenutim vanjskim čimbenicima uvelike je pomoglo: razvoj informacijske tehnologije, globalizacija, bolja organiziranost, obrazovaniji potrošači, osviještenije građanstvo, rast potražnje i socijalno osjetljive investicije, te činjenica da su tržišni lideri u mnogim zemljama promicali upravo navedeni način korporativnog ponašanja, odnosno da se društveno odgovorno ponašanje poduzeća pokazalo zaista korisnim za poduzeća u gotovo svim aspektima poslovanja.

2.2. Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj

Razvoj DOP-a na području Republike Hrvatske bio je pod utjecajem tranzicije iz socijalizma prema kapitalizmu i slobodnom tržištu obilježene Domovinskim ratom koji je trajanjem od 1991. – 1995.godine imao razarajući učinak na hrvatsko gospodarstvo. U društvenoj klimi s rastućim nacionalizmom bilo je gotovo nemoguće razvijati društvenu odgovornost stoga je zakonodavni i politički okvir također imao značajan utjecaj. Kada se gospodarstvo krenulo oporavljati, za društvenu odgovornost nedostajao je poticaj i partnerstvo od strane Vlade RH i cjelokupnog političkog miljea. Temeljem kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja provedenih

na 64 ispitanika 2003. godine, rezultati su pokazali kako postoje četiri glavna činitelja koji utječu na DOP u Hrvatskoj[18]:

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

Kako se navodi u Izvještaju o DOP-u u Hrvatskoj (2007, 13) prepoznatljivost DOP-a u Hrvatskoj korespondira tek s procesom europskih integracija 2001. godine i to potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Nakon što je Hrvatska dobila status zemlje kandidatkinje Europske unije političko-ekonomski predstavnici usmjerili su svoju pozornost na dugoročne potencijale socioekonomskog razvoja u europskom političkom prostoru i integriranoj tržišnoj ekonomiji. Ključni događaj u Hrvatskoj za početak razvoja DOP-a bila je prva nacionalna konferencija o DOP-u pod nazivom Agenda 2005. Održala se u prosincu 2004. godine s ciljem, kako navode Kale, Paparella i Prica, formuliranja zajedničkih prioriteta za razvitak DOP-a u Hrvatskoj. Tri godine nakon prve nacionalne konferencije o DOP-u, DOP je postao dovoljno važan koncept da potakne suradnju između poduzeća, akademske zajednice, organizacija civilnog društva i drugih stručnih organizacija, što je prema Izvještaju o DOP-u u Hrvatskoj (2007, 9) rezultiralo udruživanjem koje potiče horizontalnu razmjenu najboljih upravljačkih praksi i redovno javno objavljivanje izvještaja na temelju kojih se može procijeniti doprinos DOP-u.[19]

[18] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.), Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, MAP savjetovanja d.o.o.,Zagreb, str. 24-27

[19] Stojanović Slobodan, Milinković Katarina: Društveno odgovorno poslovanje – dominantan oblik poslovanja u budućnosti, str.20., dostupno na : http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf (20.03.2018.)

Istaknuli bi kako je veliki doprinos tome doprinio projekt izrade metodologije Hrvatske gospodarske komode (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), uz podršku Ureda UNDP-a u Hrvatskoj i Academy for Educational Developmenta (AED) i Ekonomskog fakulteta Zagreb formulirajući Indeks DOP-a.

Međutim, Indeks DOP-a ujedno je i nagrada koju zajednički dodjeljuju HGK i HR PSOR jednom godišnje malim, srednjim, velikim i javnim poduzećima. Ciljevi stvorenog projekta su sljedeći[20]:

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

2.2.1. Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj

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:[21]

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

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

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.

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.[22]

2.2.2. Promocija DOP-a u Hrvatskoj

Za budući razvoj DOP-a na području RH identificirani su ključni akteri koji svojim djelovanjem utječu na unaprjeđenje društveno odgovornih praksi i percepciju DOP-a u hrvatskom društvu. Njihovim podupiranjem kroz različite programe, ali i kroz rasprave te spominjanje primjera dobre prakse društveno odgovornog poslovanja u javnosti, budi se i razvija svijest o toj temi u Hrvatskoj. Ključni akteri su[23]:

- Poslovna udruženja
- Stručne organizacije

[22] Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja, dostupno na: www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf (21.03.2018.)
[23] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.), Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str.28

- Mediji
- Vlada
- Međusektorske inicijative
- Nevladine organizacije

Pod poslovnim udruženjima ističemo razne udruge *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR), Zajednica za društveno odgovorno poslovanje, Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Hrvatski centar za čišću proizvodnju, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Hrvatska inicijativa za konkurentnost, itd.*

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

2.2.3. Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj

Ključna područja unaprjeđenja praksi DOP-a na razini poduzeća bazirane su na uključivanju DOP-a u poslovne strategije koje je potrebno sustavno uvoditi, uvažavajući interese i potrebe različitih dionika. U hrvatskom kontekstu su kao najrelevantnije utvrđene sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima:[24]

- *Zaposlenost i stvaranje bogatstva* – odnosi se na izravno i neizravno osiguranje radnih mjesta, pravednu raspodjelu bogatstva i profita, konkurentne plaće te redovitost isplate kao odgovorno poslovno ponašanje prema zaposlenicima.
- *Odgovorno smanjivanje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih resursa* – uključujući zapošljavanje, procjenu uspješnosti, stalnu obuku i obrazovanje radne snage. Sportska i kulturna udruženja unutar poduzeća, obiteljski i otvoreni dani usmjereni su na unapređenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika.
- *Jednake mogućnosti i raznolikos*t – odnose se na visok postotak žena u radnoj populaciji Hrvatske, te njihovo raspolaganje visokom razinom tehničkih vještina i

[24] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 35.

kvalifikacija. Također, neka poduzeća razmatraju i mogućnost zapošljavanja ili angažiranja marginaliziranih skupina te skupina s posebnim potrebama.

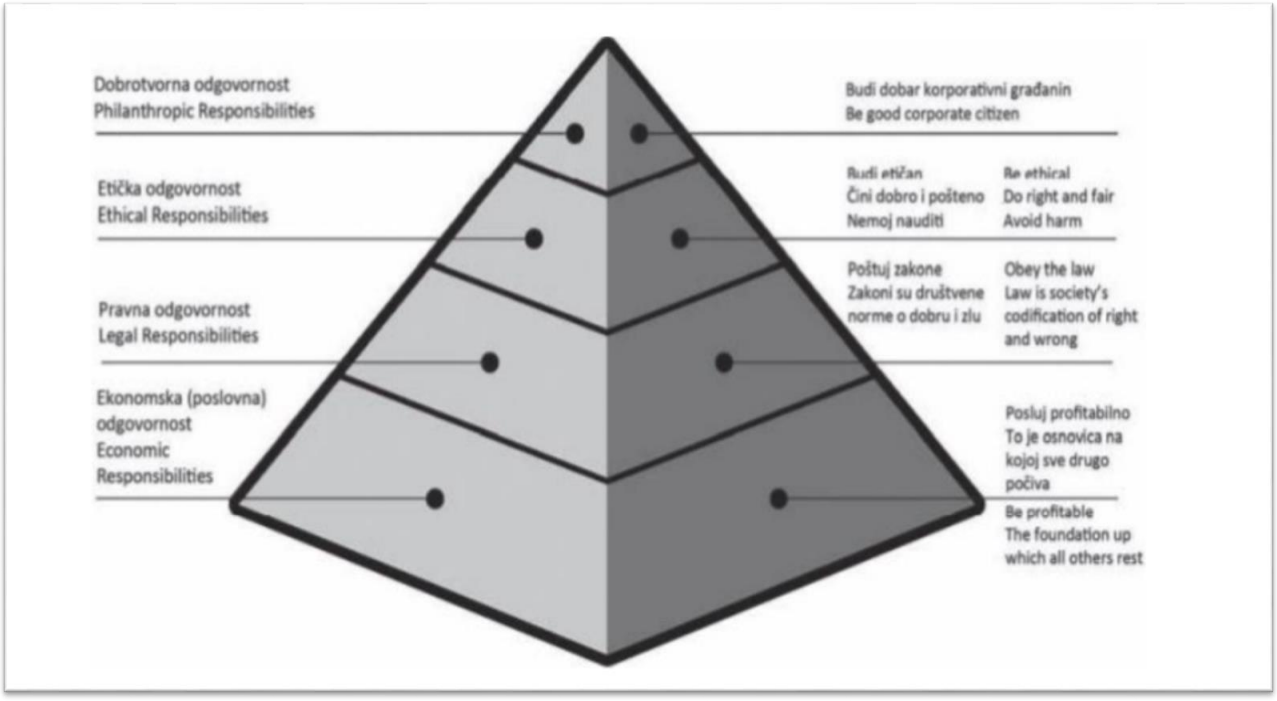
- *Razvoj lanca opskrbe/vrijednosti* – širenje pozitivnih utjecaja većih prema manjim poduzećima. Ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te unapređenje proizvoda, usluga, tehničkih znanja i marketinških aktivnosti
- *Transfer znanja i tehnologije* – najčešće od međunarodnih prema nacionalnim poduzećima koji u Hrvatskoj djeluju kao distributeri.
- *Marketing u dobru svrhu* –iako vrlo malo zastupljen u Hrvatskoj, neki lanci za prodaju prehrambenih namirnica ga primjenjuju.
- *Poslovne norme i upravljanje* – poslovanje u skladu sa dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćanje, odgovornost, povjerenje, izgradnja mreža i međunarodnih veza.
- *Odnosi sa potrošačima* – u rujnu 2003. donesen je prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača.
- *Integritet proizvoda* – vrlo važan dio problematike u Hrvatskoj. Trenutno je uvoz genetski modificiranih prehrambenih proizvoda u središtu pozornosti.

2.3. Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja

2.3.1. Vrste DOP-a

Pod vrstama društveno odgovornog poslovanja podrazumijevamo Carroll-ovu piramidu koja nam prikazuje četiri vrste odgovornosti. Poredane su od dna prema vrhu, s obzirom na važnost i učestalost, i to su: ekonomska, pravna (zakonska), etička i diskrecijska.

Slika 2. Piramida društvene odgovornosti



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

Značenje svake od navedenih odgovornosti je slijedeće:[25]

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

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

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. Moral poduzeća se ne može izjednačiti s moralom ljudskih bića, ali se može govoriti o poduzećima koja racionalno donesenim odlukama utječu na okolinu i same sebe.

Tu se javlja pojam poslovna etika. Poslovna etika predstavlja interakcijski odnos etike i poslovnog života. To je primijenjena etika koja se bavi prosudbom ispravnog i neispravnog u poslovnom svijetu. Moguća neetička ponašanja su raznovrsni oblici prijevara i obmana u poslovanju, mobing, razni oblici podmićivanja, porezne prijevare, nepravedno prisvajanje javnih sredstava, povreda prava pisaca i izumitelja kao i eventualno iskorištavanje njihova položaja, mutne kreditne i zajamske prakse, uhođenja poslovnih tajni konkurentskih poduzeća, podmićivanje namještenika drugih poduzeća, ponižavajuće postupanje s djelatnicima, ometanje slobode udruživanja radnika, ali i zloupotreba štrajka, i slično.

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.

2.3.2. Modeli DOP-a

Poseban problem u razumijevanju društvene odgovornosti vidimo u činjenici da si menadžeri rijetko postavljaju pitanje „kome smo odgovorni?". Buble[26] ističe da se tada javlja dvojba oko toga da li je poduzeće ekonomski entitet, subjekt kojemu je cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike, ili je ono ipak socioekonomski entitet, subjekt kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. Temeljem ovoga pitanja razlikuju se dva modela:

1. Stockholder model ili klasični ekonomski model

2. Stakeholder model ili socioekonomski model

[26] Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 102-103.

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

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

Glavne razlike između dva navedena modela prikazat ćemo u tablici 2.

Tablica 2: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

Stockholder/ekonomski model	Stakeholder/socioekonomski model
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	Prisutna je društvena kontrola tržišnih odluka
Ekonomski povrat resursa	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Prikaz autorice prema : Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 101.

Zbog suprotstavljenih modela poslovanja odnosno postojanja različitih stajališta razlikujemo argumente za i protiv društvene odgovornosti.[27]

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

[27] Buble. M.: „Menadžment”, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 105.

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

Argument *„**protiv**"* društvene odgovornosti su:

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

2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost kompanije ne odnosi se samo na uredno plaćanje poreza, uredno prijavljivanje zaposlenika, njegovanje dobrih odnosa s kupcima i dobavljačima zbog toga jer se u uređenom društvu, to podrazumijeva kao sastavni dio uobičajenog poslovanja. Društveno odgovorno ponašanje predstavlja jedan korak više, dakle sve ono što kompanija dobrovoljno

radi da bi pokazala kako joj je stalo do zaposlenika, marginaliziranih skupina ljudi, mladih, okoliša, sredine u kojoj djeluje, životinjskih i biljnih vrsta, odnosno svega što nas okružuje.[28]

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije glavne dimenzije:[29]

1. *unutarnju* (internu) i
2. *vanjsku* (eksternu).

1. *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
- upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

U nastavku ćemo objasniti svaku od internih dimenzija:

- *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 ne diskriminirajuću 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. U odnosu

[28] Plazonić J: „Koncept društvene odgovornosti poslovanja“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2016., završni rad
[29] Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, 2012., str. 2.
[30] Ibidem

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. Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća.

2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća; na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i dioničara), poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl. [31]

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:

- Odnos prema lokalnoj zajednici
- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima
- Poštivanje ljudskih prava
- Globalna briga za okoliš

U nastavku ćemo objasniti svaku od eksternih dimenzija:

- *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.: Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, 2012., 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.

3 KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA

3.1. Definicija konkurentske prednosti

Cilj većine poslovnih strategija je ostvarivanje održive konkurentske prednosti. Za poduzeće možemo reći da ima konkurentsku prednost kada ostvaruje takav profit da prelazi prosjek u svojoj grani industrije.

Prema D.Tipuriću „Bit strateškog ponašanja poduzeća povezivanje je poduzeća s najvažnijim segmentom njegove okoline – industrijom, a ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentska prednost u industriji. Imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji industrijski položaj od svojih industrijskih suparnika i drugih tržišnih sudionika."[32]

Svaka industrija je zasebna, odnosno strateške aktivnosti su različite za svaku industriju. Stoga se menadžment u izgradnji konkurentske prednosti mora usmjeriti najprije na raščlambu svih industrijskih komponenti i njegovih, stvarnih ili mogućih, međuodnosa.

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

Profitni potencijal industrije, tako i svih poduzeća koji joj pripadaju, ovisi o egzogenim i endogenim činiteljima.

Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti poduzeća:[33]

- 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.

Iako se pojam konkurentske prednosti često spominje kao cilj poduzeća te se iznose njeni izvori, vidljivo je da ne postoji suglasnost među autorima o definiciji spomenutog pojma. Postojeće definicije moguće je grupirati u dvije skupine:[34]

1. one koje konkurentsku prednost objašnjavaju uz pomoć performansi poduzeća

2. one koje je objašnjavaju u terminima stvaranja vrijednosti.

Najcjelovitiju definiciju dali su Peteraf i Barney (2003.) koja kaže da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda. Pri tome se ekonomska vrijednost odnosi na razliku između percipiranih koristi kupaca i ekonomskog troška poduzeća.[35]

Smatrajući da postojeće paradigme u potpunosti ne objašnjavaju načine postizanja i zadržavanja konkurentske prednosti, Teece, Pisano i Shuen (1997.) razvijaju koncept

[33] Vedriš, M. ODREDNICE NACIONALNE KONKURENTNOSTI. Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku.
[34] Talaja, A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED 64(1), str. 51.
[35] Ibidem.

dinamičkih sposobnosti. Smatraju da se dinamičke sposobnosti određene organizacijskim i menadžerskim procesima, pozicijama i razvojnim putovima, a odnose se na umijeća da integrira, izgradi i preoblikuje interne i eksterne sposobnosti kao odgovor na promjene u okolini. Zajedničke karakteristike dinamičnih sposobnosti su njihova zamjenjivost te ekvifinalnost postizanja konkurentske (Eisenhardt i Marti, 2000.).[36]

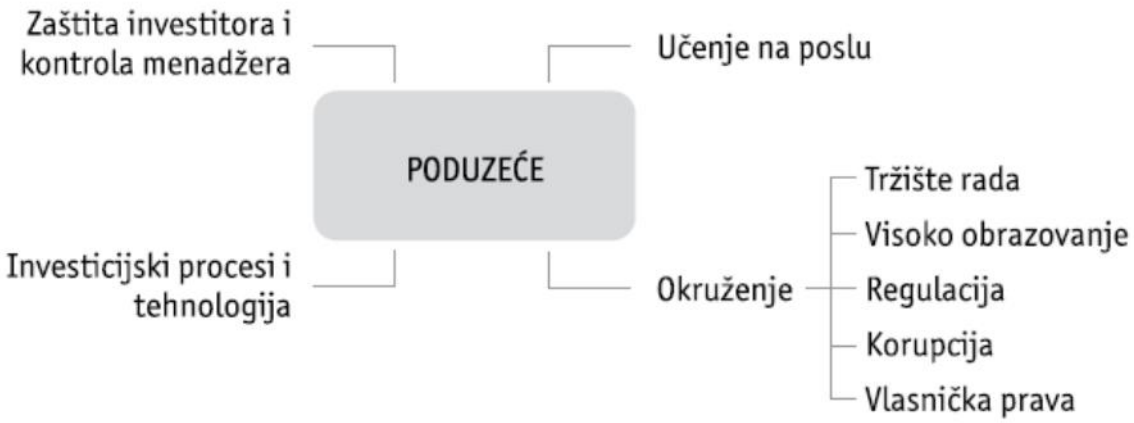
3.2. Faktori utjecaja na konkurentsku prednost poduzeća

Na konkurentnost neke zemlje utječu mnogi direktni i indirektni faktori, ali od svega je najvažnija konkurentnost poduzeća jer su ona nositelji gospodarskog razvoja. Čimbenici koji utječu na konkurentnost su: visoki troškovi poslovanja, veliko porezno opterećenje, veliki javni dug, slaba ukupna konkurencija koja ne potiče poduzeća na inovacije i konkurentnost, nereguliran sustav zaštite okoline i upravljanja otpadom, kvalitetna odnosno nekvalitetna prometna infrastruktura, teškoće u likvidaciji poduzeća, neusklađeno zakonodavstvo, slabosti u javnoj upravi itd. Najveće smetnje konkurentnosti su smetnje koje uzrokuju državne odnosno lokalne vlasti, a ne sama poduzeća. Smetnje mogu stvoriti i poslovni subjekti, ali država može intervenirati i otkloniti ih. Na konkurentnost zemlje posebno mogu utjecati kratkoročni nacionalni interesi, ex ante kontrola cijena, legaliziran monopol, konkurentnost između samih institucija.[37]

Faktori utjecaja na konkurentnost u hrvatskim poduzećima prikazat ćemo Slikom 3.

[36] Ibidem.
[37] Ljubos, M. i Prskalo, N. (2013): Inovativnost i konkurentnost, seminarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar, str. 8.

Slika 3: Kritični faktori konkurentnosti u Hrvatskoj: poduzeće u središtu problema efikasnosti



Izvor: Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske, 2006. Dostupno na: www.konkurentnost.hr/nvk (15.04.2018.)

Na slici u gornjem desnom kutu vidimo da je učenje na poslu kao dio cjeloživotnog učenja jedan od najvažnijih unutarnjih čimbenika konkurentnosti, koji je povezan sa srodnim činiteljima koji djeluju iz okruženja- s obrazovnim sustavom i tržištem rada. Hrvatsko poduzeće ima problema s pronalaženjem kvalificirane i motivirane radne snage koja ima vještine i sposobnost brzog učenja nužne za prihvaćanje novih tehnologija i efikasnost investicijskih procesa. Dodaju li se tome problemi na koja poduzeća nailaze, a koji su povezani s korupcijom i regulacijom, dobivamo cjelovitu sliku čimbenika koji sprječavaju brz, zdrav i održiv rast hrvatskog poduzeća.[38]

3.3. Konkurentske strategije poduzeća

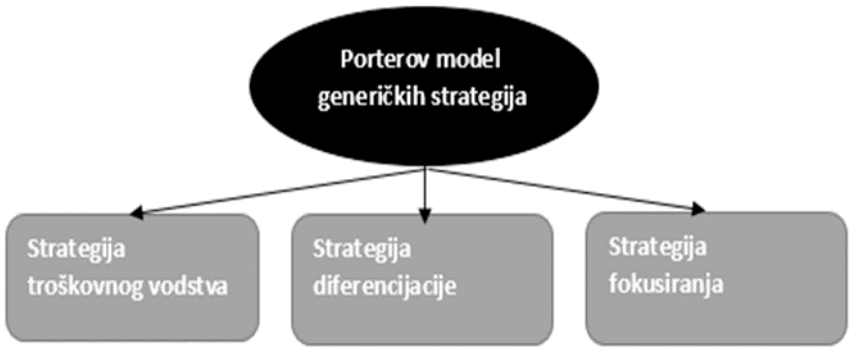
Konkurentnost je „osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke, a također određuje i prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su primjerice inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija“[39]

[38] Nacionalno Vijeće za konkurentnost, [Internet], dostupno na: www.konkurentnost.hr/nvk , [15.04.2018.].
[39] Porter, M. E. (1985.): Competitive Advantage, Masmedia, Zagreb., str. 21.

3.3.1. Porterov model generičkih strategija

Porterov model generičkih strategija podrazumijeva tri strategije, a to su : Strategija troškovnog vodstva, Strategija diferencijacija i Strategija fokusiranja.

Slika 4: Porterov model generičkih strategija



Izvor: Izrada autorice

Strategija troškovnog vodstva podrazumijeva da poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Naime, poduzeće koje primjenjuje ovu strategiju ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente. Izvori troškovne prednosti mogu uključivati provođenje ekonomije razmjera, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike[40]. Sukladno tome, može se reći kako se cilj se sastoji u tome da se stalno pronalaze novi načini za smanjivanje troškova. Također, u današnje vrijeme postoje različiti pristupi troškovnom vodstvu, a odnose se na[41]:

- kontroliranje troškova - 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.
- izbjegavanje troškova - Izbjegavaju se aktivnosti u procesu stvaranja vrijednosti koje stvaraju troškove, a donose malo koristi za kupca. Cilj je izbjegavanje troškova,

[40] Porter, M. E., op. cit., str. 21 – 22

[41] Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 64.-65.

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.

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.

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.

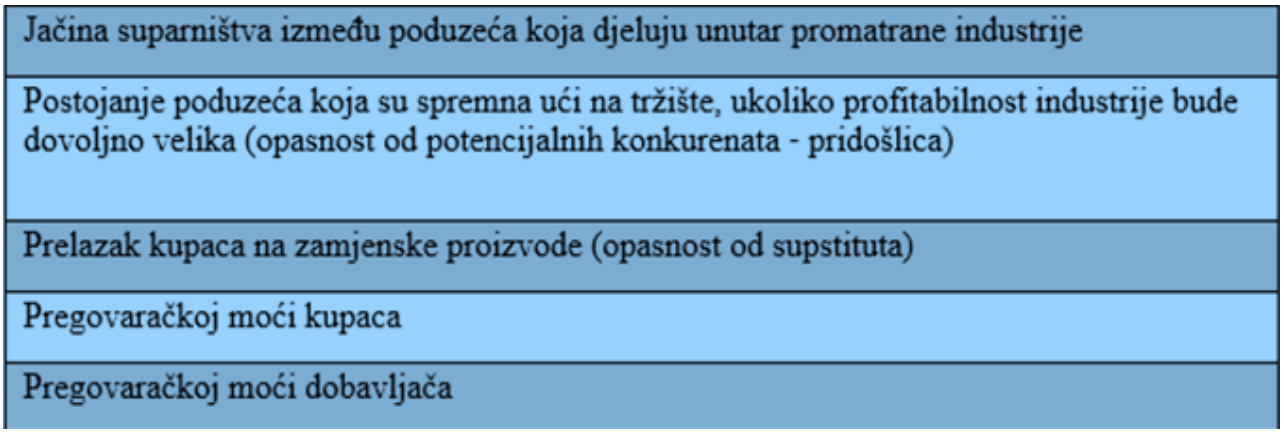
Nedostatak predstavlja proizvodnja u malim količinama koja uzrokuje poskupljenje proizvodnje i smanjenje profitabilnosti, a samim tim i osnovu za inovacije i investicije koje su

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.

3.3.2. Model pet konkurentskih sila

Michael E. Porter upotrijebio je kategorije industrijske organizacije kako bi oblikovao svoj, dobro poznati, opći model pet konkurentskih sila za objašnjavanje djelotvornosti i izvedbe poduzeća. Porterov model pet konkurentskih sila temelji se na tezi da dugoročna profitnosti industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentskih sila[42] :

Slika 5: Model pet konkurentskih sila



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

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.[43]

[42] Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 3
[43] Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 3.

Jačina industrijskog suparništva[44]- važan je činitelj industrijske profitabilnosti. Definira konkurentnost u užem smislu: međusobno natjecanje poduzeća u industriji za ostvarivanje što je moguće boljeg tehnološkog i tržišnoga položaja. Kao najvažnije odrednice industrijskog suparništva ističu se: dostignuta razina 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;
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[45] **-** 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.

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

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[46] **-** 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[47]**-** Kupci iskazuju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitnost 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[48] **-** Dobavljači iskazuju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitnost i to putem prijetnje ili stvarnoga: (1) povećanja cijena

[46] Ibidem.
[47] Ibidem.

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 asortimana.

3.4. Principi postizanja konkurentske prednosti

Uvjeti poslovanja i opstanka na tržištu za većinu poduzeća teži su nego ikad. Dakle, kako bi uspjela i opstala na tržištu poduzeća moraju postići konkurentsku prednost. Konkurentska prednost ne može se razumjeti kroz sagledavanje poduzeća kao cjeline. Ona proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje poduzeće provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda.

Lanac vrijednosti[49] je sredstvo pomoću kojeg je moguće na sustavan način analizirati sve aktivnosti koje poduzeće provodi, kao i njihov međusoban odnos. Pomoću lanca vrijednosti izdvajaju se strateški najvažnije aktivnosti, kako bi se uočilo kretanje troškova i eventualni izvori diferencijacije. Ukoliko poduzeće izvede navedene aktivnosti jeftinije ili bolje od konkurenta, ostvarit će konkurentsku prednost. Lanac vrijednosti dio je sustava vrijednosti, kojeg čini veći skup aktivnosti. I dobavljači, i posrednici, i kupci, imaju svoje lance vrijednosti, a svi zajedno međusobno su povezani i moraju se uklapati u cjelokupni sustav vrijednosti.

Tehnološka promjena[50] uzrokuje strukturne promjene u industriji i stvaranje novih industrija. Smatra se jednim od glavnih pokretača konkurentnosti. Izjednačavajući konkurentske pozicije pruža svim sudionicima na tržištu mogućnost da postanu lideri. Ukoliko poduzeća na pravilan način pristupe tehnološkim promjenama, u konačnici bi mogla ostvariti veliku korist. Tehnološka promjena, najčešće se, sama po sebi smatra pozitivnom. Tehnologija će utjecati na konkurentsku prednost u slučaju kada ima poprilično važnu ulogu u određivanju relativne troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. Kada se uzme u obzir činjenica da je

[48] Ibidem.
[49] Vrdoljak Raguž I., Tolušić M.,(2012) – Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, str. 387.
[50] Ibidem.

tehnologija sadržana u svakoj vrijednosnoj aktivnosti poduzeća i da sudjeluje u povezivanju aktivnosti, jasno je da može imati jak utjecaj na troškove i diferencijaciju.

Segmentacija industrije[51] pomaže poduzeću pri donošenju odluke o segmentima na koje se treba usmjeriti i načinima na koje odabrane segmente treba usluživati. Poduzećima koja su se opredijelila za strategiju fokusiranja, omogućuje uvid u segmente koje njihovi konkurenti, usmjereni na široke ciljne skupine, ne uslužuju dovoljno kvalitetno, dok poduzećima sa širokim ciljnim segmentom daje uvid u, za njih, ranjiva područja. Segmentaciju industrije iznimno je važno redovito pratiti jer tehnološke promjene uzrokuju i promjene starih pravila segmentacije koje se jednako odnose i na fokusirana, i na široko usmjerena poduzeća.

4 PODUZEĆE BRAĆA PIVAC d.o.o.

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. je poduzeće koje djeluje na području Republike Hrvatske. Uspješno posluje dugi niz godina, a u svojem asortimanu potrošačima nudi svježe meso, suhomesnate proizvode i mesne prerađevine.

4.1. Opći podaci o poduzeću

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. je obiteljsko poduzeće koje je sinonim za vrhunske suhomesnate delicije. Osnivač poduzeća je Miljenko Pivac koji se nalazi u zasluženoj mirovini, a njegovo poslovanje preuzela su tri sina – Neven, Ivica i Tonči. U mesnoj industriji Braća Pivac d.o.o. danas već radi treća generacija – unuci osnivača Miljenka Pivca.

Slika 6: Logo poduzeća Mesne industrije Braće Pivac

Izvor: www.pivac.hr, preuzeto: 17.04.2018.

[51] Ibidem.

Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. danas zapošljava preko 1000 ljudi, dok je u samoj grupaciji Pivac zaposleno preko 1600 osoba. Danas grupacija Pivac svakako predstavlja najveću i najrespektabilniju obiteljsku mesnu industriju u ovom dijelu Europe. Osim Mesne industrije Braća Pivac, Grupaciju Pivac još sačinjavaju Vajda d.d., PPK-Karlovačka mesna industrija d.d. i Dalmesso d.o.o.[52]

Rasprostranjenost prodajnih mjesta Mesne industrije Braće Pivac možemo vidjeti na slici 7.

Slika 7: Prodajna mjesta MI Braće Pivac



Izvor: http://www.pivac.hr/lokacije/, preuzeto : 17.04.2018.

Riječ je o poduzeću koje prati trendove na tržištu i neprestano se prilagođava promjenama i novonastalim uvjetima. Jedan od dokaza navedenome jest i mogućnost kupovine njihovih proizvoda putem Interneta, a koja je omogućena putem web shopa kojem je moguće pristupiti putem njihovih službenih internet stranica. Prisutni su na svim društvenim mrežama i njeguju odnose s medijima. Svojim zaposlenicima posvećuju posebnu pozornost. Njihova predanost u radu, kreativnost i učinkovitost prepoznaju se i nagrađuju. Osobita se pažnje posvećuje održavanju stare obiteljske radne okoline u kojoj ima mjesta za otvoreni dijalog, timski rad i povjerenje.[53]

[52] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2018): Grupacija Pivac, preuzeto na: http://www.pivac.hr/, (17.04.2018.)
[53] Braća Pivac d.o.o. službena web stranica (2018), preuzeto na: http://www.pivac.hr/posao/, (17.04.2018.)

4.1.1. Vizija i misija poduzeća

Vizija[54] poduzeća je postati najveća mesna industrija na području jugoistočne Europe s najvećim udjelom na regionalnom tržištu. U budućnosti se „Pivac“ vidi kao jedan od pokretača domaće ekonomije, te promotora tradicionalnih mesnih proizvoda.

Misija poduzeća bazira se na proizvodnji i prodaji mesnih proizvoda visoke kvalitete. Da bi takvo nešto ostvarivali, „Pivac“ industrija u proizvodnji i preradi mesa koristi najnapredniju tehnologiju i visoke ekološke standarde.

Živjeti i raditi u zajednici važan je dio ***misije*** Mesne industrije braće Pivac d.o.o.. Nastojanjima da svim dobnim skupinama raznim humanitarnim akcijama, donacijama i stipendijama poboljšaju život, obrazovanje ili napredak, ostvaruju i taj cilj bez obzira pomažu li socijalno ugroženima, posebno nadarenima ili svim građanima zajedno.[55]

Angažman Mesne industrije braće Pivac d.o.o. posebno je zamjetan u:

- Poticanju zdravog načina života i razvoja sportske kulture kroz donacije raznim sportskim klubovima i događanjima
- Sponzoriranju raznih neprofitabilnih udruga i sudjelovanju u humanitarnim projektima i priredbama, a s ciljem pružanja podrške i doprinosa pri rješavanju problematike šire društvene zajednice, kao i osluškivanje, prepoznavanje i rješavanje problema i potreba socijalno ugroženih na lokalnoj razini
- Svesrdnoj podršci kulturnim projektima, kako na lokalnoj, tako i na državnoj razini, a u svrhu promicanja i poboljšanja kvalitete kulturnog života zajednice
- Razvojem projekata namijenjenih edukaciji mladih i sudjelovanjem u njima, osobito u području mesarstva gdje svake godine zapošljavamo mlade mesare koji izlaze iz SŠ “Tin Ujević” – Vrgorac.[56]

[54]Ibidem.
[55] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2018): Pivac i zajednica, preuzeto na: http://www.pivac.hr/zajednica/ , (17.04.2018.)
[56] Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. (2018): Povijest, preuzeto na: http://www.pivac.hr/povijest/ , (17.04.2018.)

4.1.2. Povijest razvoja

Obitelj Pivac svoje korijene vuče iz mjesta Zavojane, odakle i počinje priča o njihovom uspjehu. Naime, pokretač svega bio je Ante Pivac koji bi išao na sajam, kupio kravu, i doveo je u Zavojane. Potom bi je zaklao, objesio na stablo murve i na komade prodavao susjedima. Kako nije bilo hladnjaka, meso se nije moglo čuvati, sve je trebalo isti dan prodati.
Zgodan je to početak za priču o velikom uspjehu, ali u obitelji Pivac to se ipak ne smatra početkom biznisa jer je pradjed Ante bio amater. Firmu Pivci službeno računaju od 1952., kada se Antin sin Miljenko Pivac doselio u Vrgorac i registrirao mesarski obrt. On je nabavljao stoku i sjekao meso, supruga Mila prodavala ga je u mesnici.[57]

Slika 8: Miljenko Pivac sa suprugom Milom u mesnici 1963.godine



Izvor: Slobodna Dalmacija, dostupno na: https://slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split-zupanija/clanak/id/292302/zivotni-i-poslovni-put-obitelj-pivac-od-skromne-mesnice-do-tvrtke-s-prihodom-od-dvije-milijarde-kuna, (18.04.2018.)

Njihova tri sina su već sa sedam, osam godina sjedala u kamion i obilazila stočne sajmove u Bosni, s desetak godina derali su stoku. Svatko je u obitelji, od najmlađeg do najstarijeg,

[57] Preuzeto na : https://slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split-zupanija/clanak/id/292302/zivotni-i-poslovni-put-obitelj-pivac-od-skromne-mesnice-do-tvrtke-s-prihodom-od-dvije-milijarde-kuna , (18.04.2018.)

morao obaviti svoj dio posla. Sinovi Tonči, Ivica i Neven su stasavali, školovali se, ali su ostali odani očevoj mesnici. Kako su se ženili, u poslu su sudjelovale i njihove supruge.

Posao je rastao, obrt se širio. Sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća Pivčevi su počeli otvarati mesnice u Makarskoj, Pločama, Metkoviću, Ljubuškom, Međugorju,.. Kraj socijalizma dočekali su kao imućni ljudi, a novo ih je vrijeme moglo samo učiniti bogatijima. U Vrgorcu se 16.04.1990. godine registrirala tvrtka Mesna Industrija Braća Pivac d.o.o. čime su počeli prvi koraci ove obiteljske tvrtke u obliku kojeg danas poznajemo. Prvi zaposlenici su cijela obitelj Pivac, rodbina i prijatelji. Poduzeće ima samostalno računovodstvo, vlastitu proizvodnju stoke, klaonicu te vlastiti prijevoz. Tih godina se proširuje asortiman proizvoda proizvodnjom prve salame te nekih suhomesnatih proizvoda. Tvrtka započinje distribuciju svojih proizvoda te se odlučuje na proširenje broja maloprodaja i veleprodaja širom Hrvatske.

MI Braća Pivac d.o.o. 1994. godine započinje gradnju sušare u Zavojanima, te proširuje kapacitete proizvodnje suhomesnatih proizvoda.

Poduzeće 1997. godine postaje većinski vlasnik farme Interprodukt d.d., Pitomača, u kojoj ima vlastitu proizvodnju junadi, koja zadovoljava potrebe MI Braća Pivac za tom vrstom sirovine, što je izuzetno važno zbog pojave kravljeg ludila, te zabrane uvoza junetine i govedine. Iste godine obnavlja klaonicu i stočni fond. Ostvaruje se prva značajnija investicija u turizmu kupnjom Hotela Miramare.

Poduzeće 2002. godine postaje djelomični vlasnik mesne industrije Bermes» d.o.o, te su investiraju u turizam kupovinom hotela Biokovo d.o.o. koji se nalazi u Makarskoj. MI Braća Pivac d.o.o. 2003. godine postaje najveći pojedinačni dioničar tvrtke PPK Karlovačka mesna industrija d.d., Karlovac, te postavlja svoju upravu. Usuglašavanjem asortimana proizvodnje i distribucije smanjuju se troškovi što pridonosi daljnjem razvoju.

U lipnju 2003. poduzeće otvara nove, modernizirane proizvodne pogone u Vrgorcu, te predstavlja nove proizvodne linije.

Poduzeće u 2004. godini nadograđuje sušaru u Zavojanima, te se proširuju proizvodni kapaciteti i usavršava tradicionalna proizvodnja dalmatinskih suhomesnatih proizvoda. Ulažu se prva značajnija sredstva za promociju tvrtke i nekih njenih proizvoda. Nastavlja se proširenje distributivne mreže otvaranjem maloprodajnih i veleprodajnih poslovnih jedinica širom Hrvatske. Ovakav povijesni razvoj rezultirao je nastajanjem Pivac Grupe. To je niz

samostalnih poduzeća u potpunom ili djelomičnom vlasništvu obitelji Pivac. 2005.godine grupaciji se pridružuje i solinska tvrtka „Dalmesso“.

Tijekom 2006. godine, osposobljavaju tim za prodaju ribe i smrznutog povrća te ulažu u nove programe KOGO (riba) i FIGO (voće i povrće).

Poduzeće postaje vlasnik Hotela Biokovo 2004., Hotela Petka u Dubrovniku 2014., te gradi vlastiti Apart-hotel Miramare u Makarskoj i hostel Sol u Dubrovniku. Vodeći se teorijom o diversificiranom portfelju, “braća Pivac” ulažu značajna sredstva u dobro poznati brand Kraš d.d.

4.2. Vlasnička i organizacijska struktura

Mesna industrija „Braća Pivac“ je obiteljsko poduzeće koje osnovao Miljenko Pivac, a sadašnji vlasnici su tri brata: Ivica, Tonči i Neven. Oni imaju po trećinu suvlasništva u poduzeću i donose sve odluke. Organizacija poduzeća prikazana je slikom 9.

Slika 9: Organizacijska struktura poduzeća Braća Pivac



Izvor: Izrada autorice prema internim podacima poduzeća

Predsjednik Uprave poduzeća je Ivica Pivac (član uprave od 1996.godine) koji nadzire odjel općih i pravnih poslova, financija i računovodstva. Tonći Pivac (član uprave od 2016.godine) se bavi odjelom nabave i distribucije, dok Neven Pivac (član uprave od 2016.godine) nadzire komercijalni odjel.

Informatičkim odjelom se bavi firma Venio Indicium sa sjedištem u Splitu.

Na čelu svakog odjela raspoređeni su voditelji tog odjel koji su odgovorni Upravi poduzeća. Direktor financija je Branko Jelavić (VSS), a financijski odjel se sastoji od 3 administrativna zaposlenika, koji vode brigu o financijama, obračunu plaća, naplati potraživanja te isplati dobavljačima u zakonski zakazanim rokovima. Financijski odjel je najvažniji odjel u poduzeću jer pruža financijsku potporu svim projektima ovog poduzeća.

Za odjel proizvodnje zadužen je Darko Markotić (VSS), koji je nadređen poslovođama raspoređenim po pojedinim odjelima, a odjel se dijeli na proizvodnju trajnih i polutrajnih proizvoda, rasjekaonu svježeg mesa te zaštitu na radu. Ovaj odjel je također važan jer se bavi proizvodnjom, obradom i skladištenjem mesa. Svi dugotrajni proizvodi se nakon procesa obrade voze u Zavojane u sušionicu mesa, kako bi se postigao najbolji rezultat.

Robert Radić (VSS) voditelj je odjela kadrovskih i pravnih poslova poduzeća, odgovoran za sva pravna pitanja, vođenje sporova, te prati obavljaju li se poslovi u poduzeću u skladu sa zakonskim i etičnim načelima.

Kao što je već spomenuto, komercijalnim odjelom upravlja Neven Pivac, a on se dijeli na veleprodaju (dostava robe na teren, u mesnice i poslovi skladištenja) i maloprodaju (odjel kontrole nadzire rad trgovačkih putnika i obavlja inventure po mesnicama).

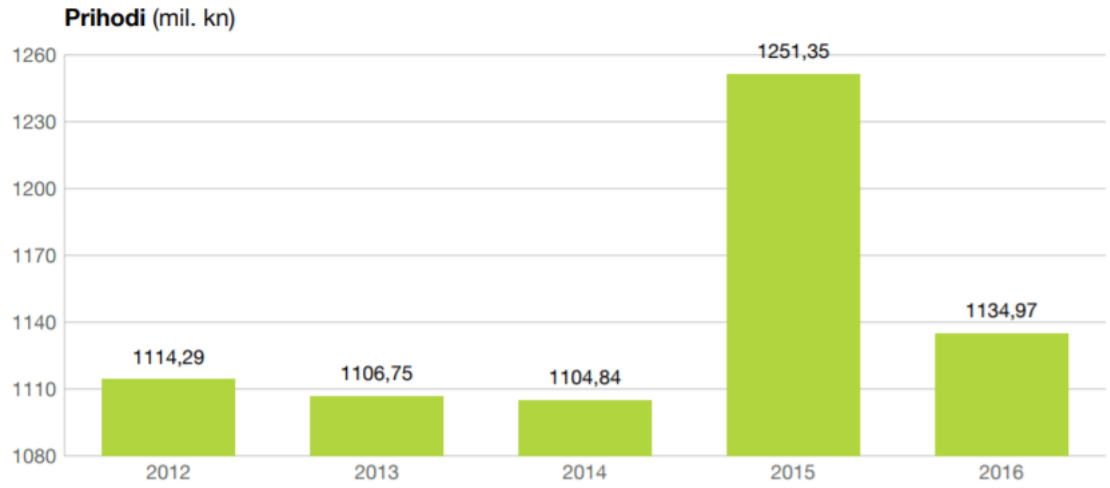
Može se reći da je dobra organizacijska struktura jedan od najvažnijih elemenata u poduzeću, a s obzirom na rezultate, ovo poduzeće to zasigurno ima.[58]

4.3. Financijski rezultati poslovanja

Poslovni subjekt MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o. registriran je za djelatnost Prerada i konzerviranje mesa. Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% domaćim kapitalom, a iznosi 251.558.400 HRK (kuna).[59]

[58] Interni podaci poduzeća

Slika 10: Prihodi poduzeća Braća Pivac



Izvor: www.poslovna.hr (preuzeto 02.05.2018.)

MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o. je 2016. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 1.134.974.678,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od -116.372.479,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 1.251.347.157,00 kn. Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti.

Ukupni rashodi poduzeća MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC imaju tendenciju rasta do 2016. godine, kada bilježimo pad. U poslovnoj godini 2014. iznose 1.027.296.500 kn, u 2015. iznose 1.161.181.200 kn, dok u 2016. iznose 1.080.269.700 kn. [60]

[59] www.Poslovna.hr
[60] www.Poslovna.hr (preuzeto 02.05.2018.)

Tablica 3: Prikaz poslovanja poduzeća Braća Pivac

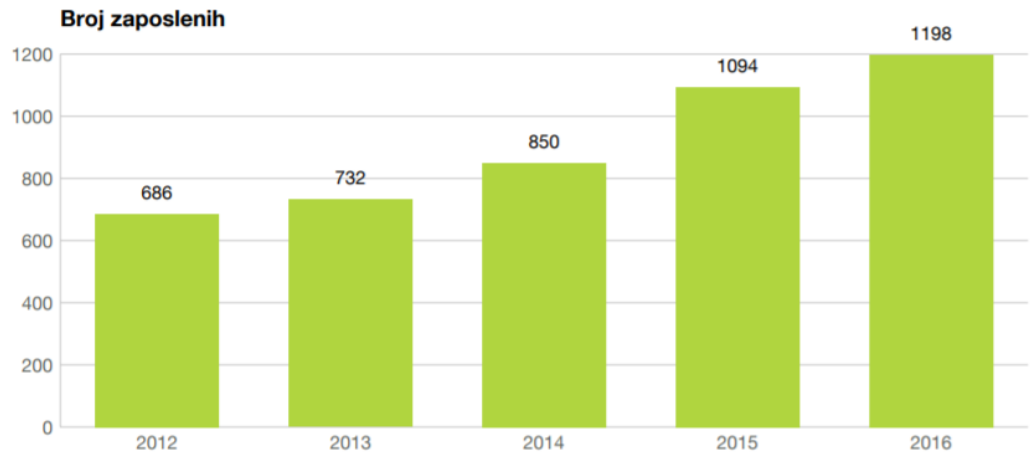
ODABERI VALUTU HRK

	2012	2013	2014	2015	2016
Broj zaposlenih (prema satima rada)	686	732	850	1094	1198
Prosječna neto plaća (u kn)	4.345	4.506	4.311	4.006	4.234
Ukupni prihodi (u kn)	1.114.288.300	1.106.748.000	1.104.838.200	1.251.347.200	1.134.974.700
Neto dobit (u kn)	31.600.600	54.065.000	77.142.700	84.143.600	50.602.100
EBITDA (u kn)	51.537.300	66.303.000	90.280.800	86.216.900	57.838.000
Novostvorena vrijednost (u kn)	87.649.355	115.956.880	147.023.630	171.948.679	149.308.686
Izvoz (u kn)	12.252.800	6.684.400	4.449.200	2.453.200	1.966.200
Investicije u novu dugotrajnu imovinu (u kn)	0	0	0	0	0
Potraživanja od kupaca (kratkotrajna) (u kn)	39.993.200	39.053.100	50.350.600	44.040.800	30.778.700
Obveze prema dobavljačima (kratkoročne) (u kn)	32.382.600	32.395.300	41.476.100	41.372.800	18.661.300

Izvor: www.poslovna.hr (preuzeto: 02.05.2018.)

MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o. je u 2016. ostvario neto dobit poslovanja u iznosu od 50.602.100,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 4,46%.

Slika 11: Prikaz broja zaposlenih u poduzeću Braća Pivac



Izvor: www.poslovna.hr (preuzeto 02.05.2018.)

Poslovni subjekt MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o. u 2016. povećavao je broj zaposlenih, a imao je 1.094 dok sada broji 1.198 zaposlenika.

MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o. u svojoj glavnoj djelatnosti ima udio od 29,99% i nalazi se na 1. mjestu obzirom na ukupne prihode. Sveukupno u djelatnosti „prerada i konzerviranje mesa“ postoji 161 subjekata. (Broje se samo subjekti koji predaju godišnja financijska izvješća) Prvih 10 subjekata u djelatnosti drži udio od 81,03%. Tvrtka MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o. prema veličini je rangirana kao veliko poduzeće. Unutar djelatnosti obzirom na veličinu postoji: 113 mikro, 40 malih, 6 srednje velikih i 2 velika poduzeća.[61]

Tablica 4: Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu

Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu (2016)

Rang	Naziv poduzeća	Udio u top 10	Udio u djelatnosti
1.	MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o.	37,02%	29,99%
2.	P P K d.d.	29,29%	23,73%
3.	MM MESNA INDUSTRIJA d.o.o.	9,01%	7,3%
4.	Mesna industrija RAVLIĆ d.o.o.	6,59%	5,34%
5.	PETASON, d.o.o.	6,2%	5,03%
6.	KUDELIĆ d.o.o.	3,09%	2,51%
7.	PERT d.o.o.	2,71%	2,2%
8.	DERMA d.d.	2,44%	1,98%
9.	PALEKA, vl. Mladen Paleka	2,05%	1,66%
10.	DALMESSO d.o.o.	1,59%	1,29%
		Ostali u djelatnosti:	18,97%

Izvor: www.poslovna.hr (preuzeto 02.05.2018.)

MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o. u svojoj glavnoj djelatnosti prema EBIT-u (dobiti prije kamata i poreza) ima udio od 33,76% i nalazi se na 1. mjestu u industriji.

Tablica 5: Udio u djelatnosti prema EBIT-u

Udio u djelatnosti prema EBIT (2016)

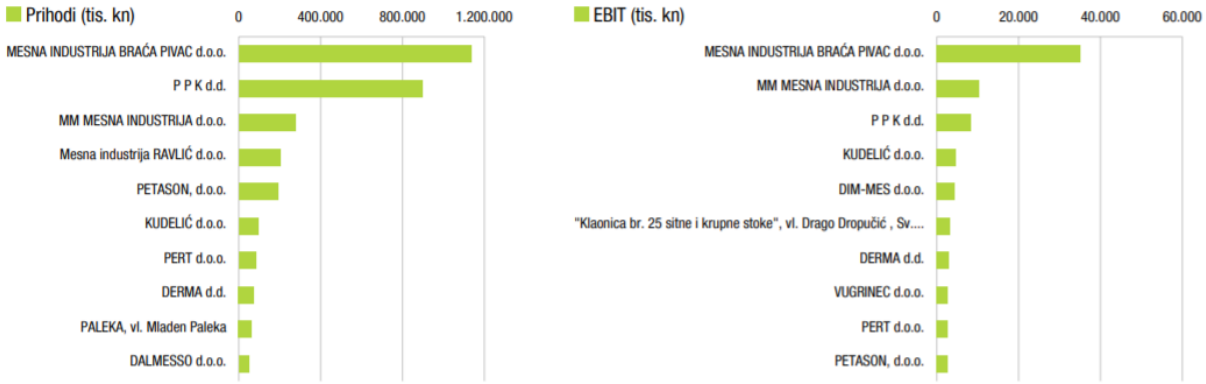
Rang	Naziv poduzeća	Udio u top 10	Udio u djelatnosti
1.	MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o.	45,25%	33,76%
2.	MM MESNA INDUSTRIJA d.o.o.	13,39%	9,99%
3.	P P K d.d.	10,88%	8,12%
4.	KUDELIĆ d.o.o.	5,99%	4,47%
5.	DIM-MES d.o.o.	5,7%	4,25%
6.	"Klaonica br. 25 sitne i krupne stoke", vl. Drago Dropučić , Sv. Ivan Zelina , Črečan 10	4,35%	3,25%
7.	DERMA d.d.	3,88%	2,89%
8.	VUGRINEC d.o.o.	3,6%	2,68%
9.	PERT d.o.o.	3,49%	2,6%
10.	PETASON, d.o.o.	3,47%	2,59%
		Ostali u djelatnosti:	25,4%

Izvor: www.poslovna.hr (preuzeto 02.05.2018.)

[61] www.poslovna.hr (preuzeto 02.05.2018.)

Tablicom 6 možemo donijeti zaključak kako je poduzeće Braća Pivac d.o.o. uspješnije u odnosu na ostale konkurente u industriji gledajući prihode i EBIT.

Tablica 6: Usporedba poduzeća u industriji s obzirom na prihod i EBIT



Izvor: www.poslovna.hr (preuzeto: 02.05.2018)

5 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

5.1. Metodologija istraživanja

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom statističkih metoda testira se povezanost između konkurentnosti poduzeća sa pokazateljima društveno odgovornog ponašanja. Anketno ispitivanje, kao dio empirijskog istraživanja u ovom diplomskom radu je dalo odgovor na pitanja o društveno odgovornom poslovanju, odnosno kako društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost poduzeća Braća Pivac d.o.o. Istraživanje je provedeno na uzorku od 31 zaposlenika poduzeća.

Anketni upitnik je pisan u programu *Microsoft Word*, te je distribuiran u razdoblju od 03.svibnja 2018. do 21.svibnja 2018. Popunjene anketne upitnike je vratilo 31 ispitanika, čime su ispunjeni istraživački zahtjevi.

Anketni upitnik se sastojao od 22 pitanja podijeljenih u 6 grupa. Prva grupa pitanja, obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku, druga grupa pitanja, bila je vezana za koncept DOP-a, treća grupa pitanja, bila je vezana za primjenu DOP-a u poslovanju, četvrta grupa pitanja bila je vezana za poslovne rezultate – konkurentnost, peta grupa pitanja bila je vezana za ekologiju i brigu za okoliš i šesta grupa pitanja bila je vezana za brigu o ljudskim resursima. Pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja.

U ovom dijelu rada se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, te korelacija. Metodama grafičkog i tabelarnog prikazivanja tablično / grafički je prikazana struktura odgovora ispitanika. Metode deskriptivne statistike su korištene nad podatcima u obliku rangiranog obilježjima (npr. stupanj slaganja s tvrdnjama), dok je povezanost testirana Spearmanovom korelacijom. Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 22.

5.2. Rezultati istraživanja

Tablica 7: Zaposlenici prema spolu

1. Spol

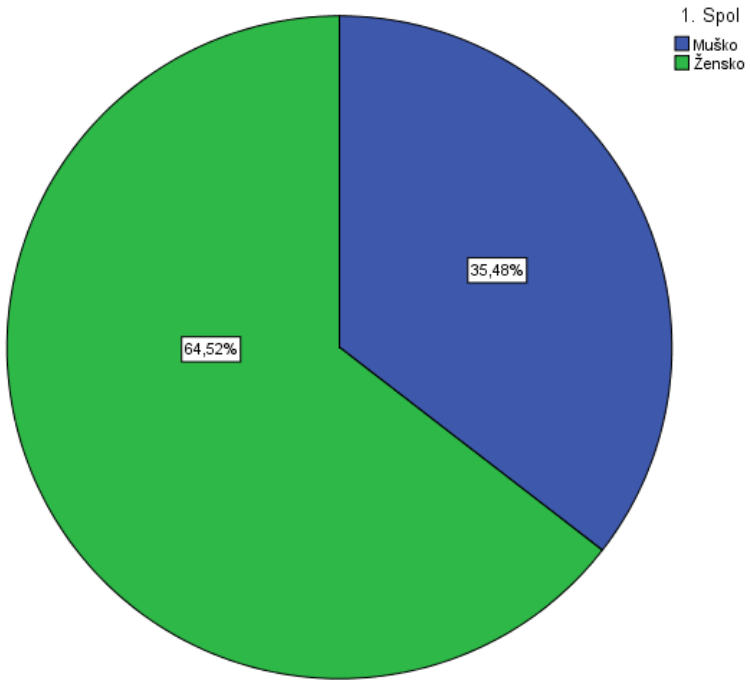
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muško	11	35,5	35,5	35,5
	Žensko	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može utvrditi da je u istraživanju sudjelovao veći broj ispitanica (64,5%) u odnosu na ispitanike koji su u uzorku zastupljeni sa 35,5%.

Struktura je prikazana i grafički strukturnim krugom.

Grafikon 1: Zaposlenici prema spolu



Izvor: Izrada autorice

Tablica 8: Zaposlenici prema navršenim godinama

2. Navršeni broj godina :

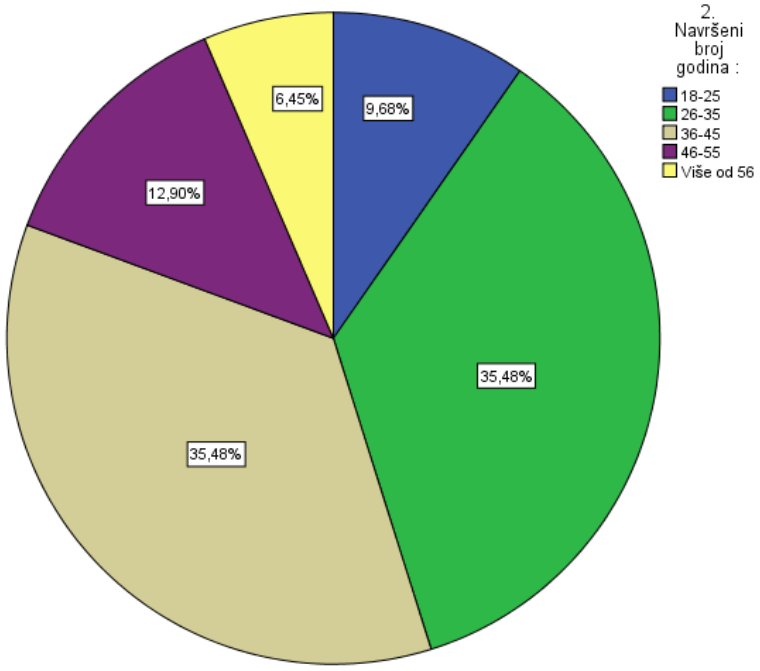
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	3	9,7	9,7	9,7
	26-35	11	35,5	35,5	45,2
	36-45	11	35,5	35,5	80,6
	46-55	4	12,9	12,9	93,5
	Više od 56	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Prema starosnoj dobi najveći broj ispitanika je u dobnoj skupini između 26 i 35 godina (11; 35,5%), te u dobnoj skupini od 36 do 45 godina (11; 35,5%).

Struktura je prikazana i grafički strukturnim krugom.

Grafikon 2: Zaposlenici prema navršenim godinama



Izvor: Izrada autorice

Tablica 9: Zaposlenici prema stupnju obrazovanja

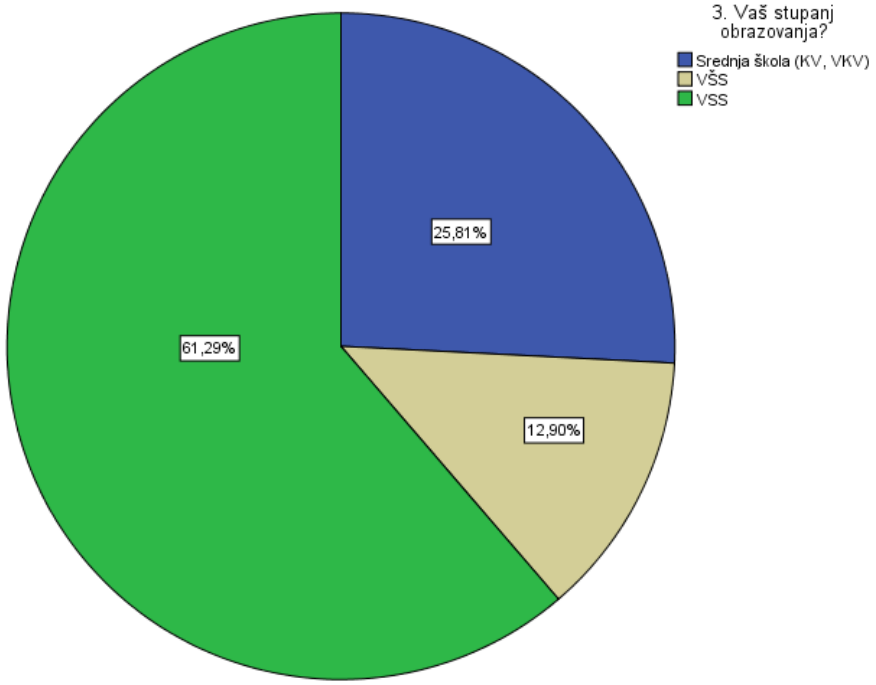
3. Vaš stupanj obrazovanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Srednja škola (KV, VKV)	8	25,8	25,8	25,8
	VŠS	4	12,9	12,9	38,7
	VSS	19	61,3	61,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Najčešći stupanj obrazovanja ispitanika je VSS (61,3%). Zaposleni sa stupnjem obrazovanja VŠS su zastupljeni u uzorku sa 12,9%. Struktura je prikazana i grafički strukturnim krugom.

Grafikon 3: Zaposlenici prema stupnju obrazovanja



Izvor: Izrada autorice

Tablica 10: Zaposlenici prema poziciji u poduzeću

4. Koja je vaša pozicija u poduzeću?

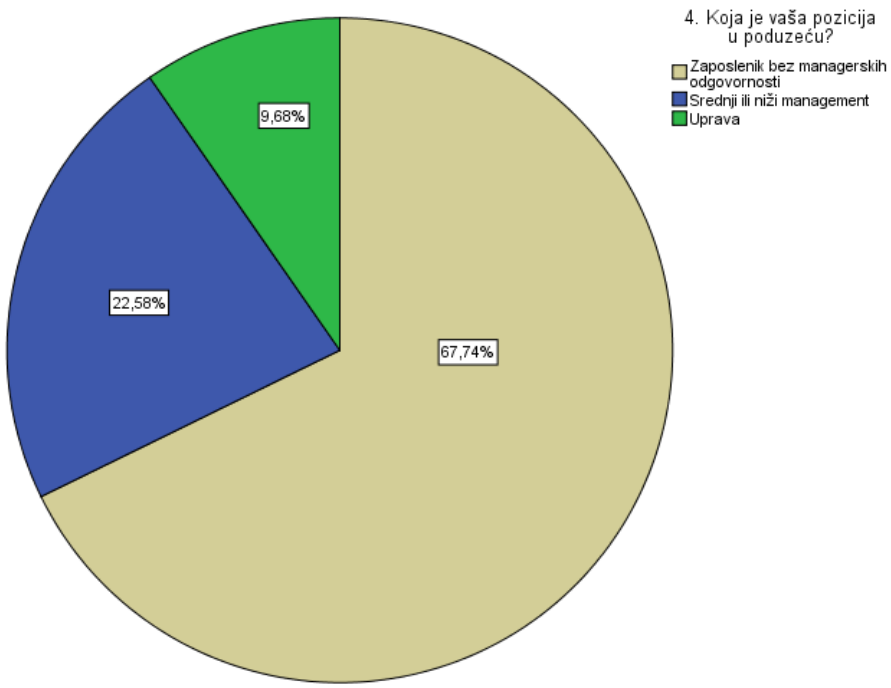
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zaposlenik bez managerskih odgovornosti	21	67,7	67,7	67,7
	Srednji ili niži management	7	22,6	22,6	90,3
	Uprava	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Najveći broj ispitanika su zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti (67,7%), dok je 3% ispitanika su iz uprave poduzeća.

Struktura je prikazana i grafički strukturnim krugom.

Grafikon 4: Zaposlenici prema poziciji u poduzeću



Izvor: Izrada autorice

Tablica 11: Zaposlenici prema radnom stažu

5. Vaš radni staž u godinama

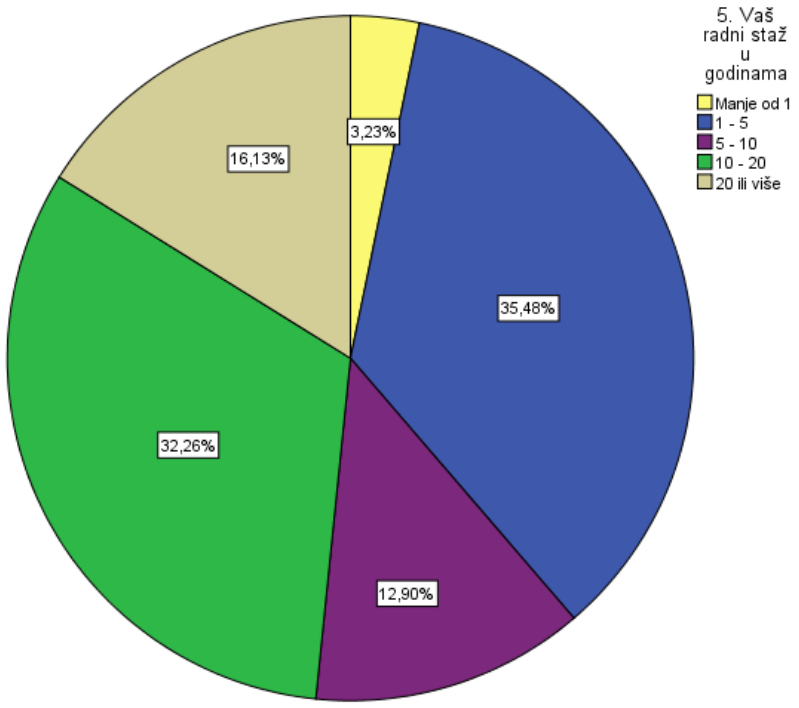
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manje od 1	1	3,2	3,2	3,2
	1 - 5	11	35,5	35,5	38,7
	5 - 10	4	12,9	12,9	51,6
	10 - 20	10	32,3	32,3	83,9
	20 ili više	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Prema godinama staža ispitanika najveći broj ih ima radi staž između 1 i 5 godina (35,5%), dok je jedan ispitanik sudjelovao u istraživanju sa radnim stažem manjim od jedne godine.

Struktura je prikazana i strukturnim krugom.

Grafikon 5: Zaposlenici prema radnom stažu



Izvor: Izrada autorice

Tablica 12: Poznavanje značenja koncepta DOP

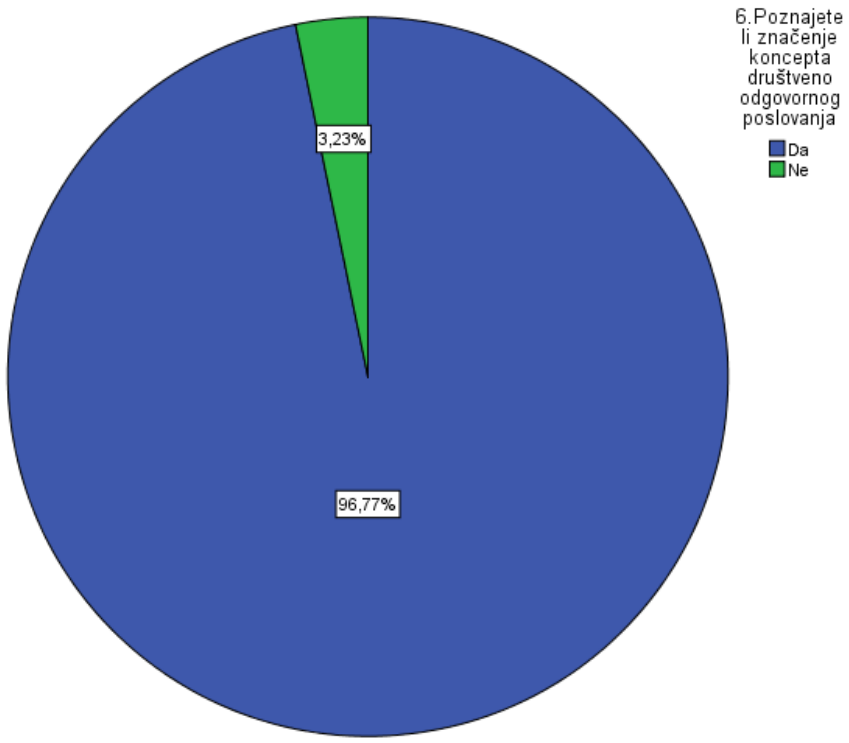
6. Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	30	96,8	96,8	96,8
	Ne	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Gotovo svi ispitanici (96,8%) su potvrditi da poznaju značenje koncepta društveno odgovornog ponašanja. Struktura je prikazana i grafički strukturnim krugom.

Grafikon 6: Poznavanje značenja koncepta DOP



Izvor: Izrada autorice

Tablica 13: Što za zaposlenike predstavlja koncept DOP

7. Što za Vas predstavlja koncept "društveno odgovornog poslovanja"?

	broj ispitanika	%
Briga o društvu, zajednici i okolišu	25	80.65
Poslovanje u skladu sa zakonom, poštivanje propisa i odgovornost prema državi	20	64.52
Odgovoran odnos prema potrošačima te briga o zaposlenicima	19	61.29
Uspješno i profitabilno poslovanje	7	22.58
Očuvanje prirodnih vrijednosti	4	12.90
Humanitarne akcije	3	9.68

Izvor: Izrada autorice

Na pitanje što za ispitanike predstavlja koncept „društveno odgovornog ponašanja“, u izboru jednog ili više odgovora najveći broj ispitanika je odabrao brigu o društvu, zajednici i okolišu (80,65%), dok je humanitarne akcije između ostalih odabralo 9,68% ispitanika.

Tablica 14: Mišljenje zaposlenika o tome da poduzeća koja primjenjuju DOP imaju značajniju konkurentsku prednost u odnosu na druga poduzeća

8. Mislite li da poduzeća koja primjenjuju koncept "društveno odgovornog poslovanja" imaju značajnije konkurentske prednosti u odnosu na druga poduzeća?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	29	93,5	93,5	93,5
	Ne	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Većina ispitanika (93,5%) smatra da poduzeća koja primjenjuju koncept "društveno odgovornog poslovanja" imaju značajnije konkurentske prednosti u odnosu na druga poduzeća.

Tablica 15: Odgovori zaposlenika na tvrdnje o percepciji kod primjene koncepta DOP

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ostvarenje konkurentske prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni su procesi	7	22,6	22,6	22,6
	Poduzeća djeluju društveno odgovorno što rezultira konkurentskom prednošću	20	64,5	64,5	87,1
	Poduzeća najprije steknu konkurentsku prednost pa tek onda postanu društveno odgovorna	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može utvrditi da najveći broj ispitanika (64,5%) smatra da poduzeća najprije djeluju društveno odgovorno što rezultira konkurentskom prednošću.

5.3. Prosudba istraživačkih hipoteza

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

Tablica 16: Odgovor zaposlenika na konkurentnost poduzeća u odnosu na ostale subjekte koji se bave istom djelatnošću

10. Poduzeće Braća Pivac d.o.o. konkurentnije je u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu, koji se bave istom djelatnošću.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	U potpunosti se ne slažem	1	3,2	3,2	3,2
	Niti se slažem, niti se ne slažem	7	22,6	22,6	25,8
	Slažem se	18	58,1	58,1	83,9
	U potpunosti se slažem	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Na tvrdnju da je poduzeće Braća Pivac d.o.o. konkurentnije je u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu, koji se bave istom djelatnošću najveći broj ispitanika je iskazao slaganje (58,1%). Potpuno neslaganje s tvrdnjom utvrđeno je kod jednog ispitanika (3,2%).

Tablica 17: Odgovor zaposlenika o DOP u poduzeću Braća Pivac d.o.o.

11. Smatrate li Vaše poduzeče društveno odgovornim poduzećem?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	30	96,8	96,8	96,8
	Ne	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Na pitanje je li smatraju poduzeće u kojem rade društveno odgovornim najveći broj ispitanika je dalo potvrdan odgovor (96,8%).

Tablica 18: Odgovor zaposlenika o racionalnom trošenju ograničenih resursa u poduzeću

12. „ Poduzeće Braća Pivac d.o.o. racionalno troši ograničene resurse (voda,struje,..)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	U potpunosti se ne slažem	1	3,2	3,2	3,2
	Niti se slažem, niti se ne slažem	10	32,3	32,3	35,5
	Slažem se	16	51,6	51,6	87,1
	U potpunosti se slažem	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Na tvrdnju da Poduzeće Braća Pivac d.o.o. racionalno troši ograničene resurse (voda,struje,..) najveći broj ispitanika je iskazao slaganje (51,6%), dok jedan ispitanik (3,2%) je iskazao potpuno ne slaganje s tvrdnjom.

Tablica 19: Odgovor zaposlenika o omjeru cijene i kvalitete proizvoda

13. „ Poduzeće Braća Pivac d.o.o. ima optimalan omjer cijene i kvalitete proizvoda“

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	U potpunosti se ne slažem	3	9,7	10,0	10,0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	6	19,4	20,0	30,0
	Slažem se	15	48,4	50,0	80,0
	U potpunosti se slažem	6	19,4	20,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

Izvor: Izrada autorice

Da poduzeće Braća Pivac d.o.o. ima optimalan omjer cijene i kvalitete proizvoda najveći broj ispitanika je iskazao slaganje (50% ispitanika), dok su 3 ispitanika (10,0%) iskazali potpuno neslaganje.

Jedan ispitanik nije iskazao stupanj slaganja s tvrdnjom.

14. Ispitanici su ocjenjivali poslovna dostignuća u odnosu na konkurente ocjenama od 1 do 5 gdje vrijednosti znače:

- 1 = znatno lošiji,
- 2 = lošiji,
- 3 = sredina,
- 4 = bolji, te
- 5 = znatno bolji.

Tablica 20: Deskriptivna statistika

	N	n/a	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Min	Maks
Profitabilnost	30	1	4,00	4,00	4	,587	3	5
Porast prodaje	30	1	3,70	4,00	4	,651	3	5
Porast tržišnog udjela	30	1	3,63	4,00	3	,850	2	5
Poslovni rezultati – konkurentnost	30	1	3,77	4,00	4	,626	3	5
Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	30	1	3,80	4,00	3	,805	3	5

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može uočiti da su ispitanici u prosjeku stava da je poduzeće bolje od značajnih konkurenata (prosječna vrijednost 3,80 – „bolji“). Najveća razina prednosti kvalitete utvrđena je za profitabilnost (prosječna vrijednost 4), dok je najmanja razina prednosti pred konkurencijom utvrđena na tvrdnju da poduzeće bilježi porast tržišnog udjela.

Tablica 21: Deskriptivna statistika

15. Ocijenite uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente

	N	n/a	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Min	Maks
Održivost stečene prednosti	30	1	3,87	4,00	4	,681	2	5
Kvaliteta i imidž proizvoda	30	1	4,10	4,00	4	,662	3	5
Cijena proizvoda	30	1	3,73	4,00	4	,907	2	5
Trošak isporuke usluge	30	1	3,50	3,50	3a	,731	2	5
Zadovoljstvo kupaca	30	1	4,17	4,00	4	,747	3	5
Uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente	30	1	3,86	4,00	4,00a	,587	3	5
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown								

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina uspjeha poduzeća u odnosu na tržišne konkurente 3,86 (bolja u odnosu na konkurente), sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,587.

Najveća razina uspjeha utvrđena je za zadovoljstvo kupaca (prosječna vrijednost 4,17), dok je najmanja vrijednost utvrđena za trošak isporuke usluga (prosječna vrijednost 3,50).

Povezanost između prednosti i uspjeha poduzeća u odnosu na konkurente testira se korelacijom.

Tablica 22: Korelacija

Spearman's rho		10. Poduzeće Braća Pivac d.o.o. konkurentnije je u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu, koji se bave istom djelatnošću.	12. „ Poduzeće Braća Pivac d.o.o. racionalno troši ograničene resurse (voda,struje,..)	13. „ Poduzeće Braća Pivac d.o.o. ima optimalan omjer cijene i kvalitete proizvoda“	Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	Uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente
10. Poduzeće Braća Pivac d.o.o. konkurentnije je u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu, koji se bave istom djelatnošću.	Correlation Coefficient	1,000				
	Sig. (1-tailed)	.				
	N	31				
12. „ Poduzeće Braća Pivac d.o.o. racionalno troši ograničene resurse (voda,struje,..)	Correlation Coefficient	**,353****	1,000			
	Sig. (1-tailed)	**,026**	.			
	N	**31**	31			
13. „ Poduzeće Braća Pivac d.o.o. ima optimalan omjer cijene i kvalitete proizvoda“	Correlation Coefficient	**,331****	,366**	1,000		
	Sig. (1-tailed)	**,037**	,023	.		
	N	**30**	30	30		
Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	Correlation Coefficient	,206	**,327****	,183	1,000	
	Sig. (1-tailed)	,137	**,039**	,167	.	
	N	30	**30**	30	30	
Uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente	Correlation Coefficient	,229	**,306****	,286*	,927***	1,000
	Sig. (1-tailed)	,112	**,050**	,063	,000	.
	N	30	**30**	30	30	30
*. Correlation is significant at the 0.10 level (1-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).						
***. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).						

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može utvrditi postojanje pozitivne i statistički značajne povezanosti između pokazatelja konkurentnosti (općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima, uspjeh poduzeća u odnosu na tržišne konkurente, te tvrdnje da je poduzeće Braća Pivac d.o.o. konkurentnije je u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu, koji se bave istom djelatnošću) i pokazatelja primjene društveno odgovornog ponašanja (poduzeće Braća Pivac d.o.o. racionalno troši ograničene resurse (voda,struje,..), te poduzeće Braća Pivac d.o.o. ima optimalan omjer cijene i kvalitete proizvoda“).

Empirijske p vrijednosti uz koeficijente korelacije ne prelaze vrijednosti 0,05, te su koeficijenti korelacije pozitivni, zbog čega se donosi zaključak da postoji pozitivna i statistički značajna povezanost.

Slijedom navedenog hipoteza H1 kojom se pretpostavlja da postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti se prihvaća kao istinita.

Za realizaciju istraživačkih ciljeva postavljene su i dvije pomoćne hipoteze koje tretiraju međuodnos konkurentske prednosti i različitih segmenata društvene odgovornosti.

H1.1. Razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno je korelirana s konkurentskom prednosti poduzeća.

Zaštita okoliša izuzetno je važna i neizostavna komponenta društveno odgovornog poslovanja. Istraživanja su pokazala da se proizvodi organizacija koje brinu o okolišu kupuju više, nego proizvodi onih koji ne vode računa o zaštiti okoliša, što se pozitivno odražava na uspješnost poslovanja. Također, racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija štetnih tvari u zrak, tlo i vodu, te odvajanjem otpada i reciklažom također je moguće smanjiti troškove poduzeća.

Tablica 23: Odgovor zaposlenika o postojanju pravilnika koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		1	3,2		
	Da	30	96,8	100	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može utvrditi da su svi ispitanici koji su dali valjan odgovor potvrdili postojanje pravilnika koji se odnosi na održivi razvoj i zaštitu okoliša.

Tablica 24: Odgovor zaposlenika o učestalosti izdvajanja financijskih sredstava za zaštitu okoliša

17. „Poduzeće Braća Pivac d.o.o“ učestalo izdvaja financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša“

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	U potpunosti se ne slažem	1	3,2	3,3	3,3
	Ne slažem se	1	3,2	3,3	6,7
	Niti se slažem, niti se ne slažem	9	29,0	30,0	36,7
	Slažem se	16	51,6	53,3	90,0
	U potpunosti se slažem	3	9,7	10,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Missing	System	1	3,2		
Total		31	100,0		

Izvor: Izrada autorice

Iz tablice se može utvrditi da najveći broj ispitanika se slaže s tvrdnjom da Poduzeće Braća Pivac d.o.o“ učestalo izdvaja financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša (51,6% ispitanika).

Povezanost između konkurentnosti i izdvajanja financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša testira se korelacijom.

Tablica 25: Korelacija

Correlations

			17. „Poduzeće Braća Pivac d.o.o“ učestalo izdvaja financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša“	Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	Uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente
Spearman's rho	17. „Poduzeće Braća Pivac d.o.o“ učestalo izdvaja financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša“	Correlation Coefficient	1,000		
		Sig. (1-tailed)	.		
		N	30		
	Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	Correlation Coefficient	**,292***	1,000	
		Sig. (1-tailed)	**,058**	.	
		N	**30**	30	
	Uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente	Correlation Coefficient	**,293***	,927***	1,000
		Sig. (1-tailed)	**,058**	,000	.
		N	**30**	30	30

***. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.10 level (1-tailed).

Izvor: Izrada autorice

Iz korelacijske matrice se može utvrditi da povećanje razine slaganja s tvrdnjom da poduzeće Braća Pivac d.o.o“ učestalo izdvaja financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša“ je praćeno porastom konkurentnosti poduzeća. Povezanost je statistički značajna tek pri razini signifikantnosti od 10%.

Slijedom navedenog može se donijeti zaključak da hipoteza H1.1. kojom se pretpostavlja da razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno je korelirana s konkurentskom prednosti poduzeća se prihvaća kao istinita.

H1.2. Razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno je korelirana s konkurentskom prednosti poduzeća.

Društveno odgovorno poslovanje glede upravljanja ljudskim resursima manifestira se kroz ulaganje u edukaciju zaposlenih, kroz poštivanje njihovih radnih prava, kao i omogućavanje sigurnih radnih uvjeta i mogućnosti za realizaciju osobnih potencijala svakog zaposlenika. U većini slučajeva potvrđeno je da poduzeća koja vode brigu o ljudskim resursima ostvaruju konkurentsku prednost u odnose na ona poduzeća koja ne primjenjuju navedene aktivnosti.

Tablica 26: Spearmanova korelacija

Spearman's rho		Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	Uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente	20. "Poduzeće Braća Pivac d.o.o. ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika"	21. "Poduzeće Braća Pivac d.o.o. aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih“	22. „Poduzeće Braća Pivac d.o.o. kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika“.
Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	Correlation Coefficient	1,000				
	Sig. (1-tailed)	.				
	N	30				
Uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente	Correlation Coefficient	,927***	1,000			
	Sig. (1-tailed)	,000	.			
	N	30	30			
20. "Poduzeće Braća Pivac d.o.o. ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika"	Correlation Coefficient	,096	,140	1,000		
	Sig. (1-tailed)	,307	,231	.		
	N	30	30	30		
21. "Poduzeće Braća Pivac d.o.o. aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih“	Correlation Coefficient	**,248***	,235	,605***	1,000	
	Sig. (1-tailed)	**,093**	,106	,000	.	
	N	**30**	30	30	30	
22. „Poduzeće Braća Pivac d.o.o. kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika“.	Correlation Coefficient	**,522***	**,582***	,371**	,519***	1,000
	Sig. (1-tailed)	**,002**	**,000**	,022	,002	.
	N	**30**	**30**	30	30	30
***. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).						

**. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.10 level (1-tailed).

Izvor: Izrada autorice

Iz korelacijske matrice se može utvrditi pozitivna i statistički značajna povezanost prednosti i uspjeha u odnosu na konkurente sa stupnjem slaganja na tvrdnju da poduzeće Braća Pivac d.o.o. kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.

Povezanost između stupnja slaganja sa tvrdnjom da Poduzeće Braća Pivac d.o.o. aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih sa općenitom prednosti nad konkurentima je statistički značajna tek pri razini signifikantnosti od 10%.

Povezanosti između prednosti i uspjeha u odnosu na konkurenciju sa ostalim varijablama nije statistički značajna.

Slijedom navedenog može se donijeti zaključak da se hipoteza H1.2. kojom se pretpostavlja da Razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno je korelirana s konkurentskom prednosti poduzeća može prihvatiti kao istinita.

6 ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje iznimno je važno za sva poduzeća kojima je povjerenje jedna od ključnih komponenti poslovanja. Velika većina potencijalnih partnera već u samom početku radije će poslovati s poduzećem koje ima reputaciju aktivnog promicatelja društvene odgovornosti. Također, uslijed odgovornog djelovanja poduzeća prema zajednici, okolišu, svojim zaposlenicima ili tržištu, poduzeće polučuje pozitivne učinke od marketinga opće dobrobiti. To je jedan od najsigurnijih načina stvaranja pozitivnog imidža, a u suvremenom poslovnom svijetu dobar imidž nerijetko predstavlja granicu između uspješnog i neuspješnog širenja na željena tržišta.

Pojam konkurentske prednosti obično se vezuje uz posjedovanje posebnosti koja poduzeće izdvaja od protivnika, dok je konkurentska sposobnost interna snaga poduzeća za postizanje konkurentske prednosti: posjedovanje atributa koji vode formiranju konkurentske prednosti.

U teorijskom dijelu diplomskog rada prvo su definirani teorijski aspekti društveno odgovornog poslovanja i konkurentske sposobnosti poduzeća. U ovom slučaju promatrali smo društveno odgovorno poslovanje poduzeća Braća Pivac d.o.o., kao i njegov položaj s obzirom na konkurente u djelatnosti prerada i konzerviranje mesa.

U drugom dijelu rada putem anketnog ispitivanja u poduzeću Braća Pivac d.o.o. ispituje se utjecaj DOP-a na konkurentsku prednost. Empirijsko istraživanje u ovom diplomskom radu dalo je odgovor na pitanja o društveno odgovornom poslovanju i utjecaju na konkurensku prednost poduzeća Braća Pivac d.o.o.

Primarni cilj istraživanja bio je utvrditi postoji li veza između koncepta društveno odgovornog poslovanja i razine konkurentske prednosti poduzeća Braća Pivac d.o.o. U tu svrhu postavljena je jedna glavna i dvi pomoćne hipoteze.

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

Nakon obavljenog testiranja utvrđeno je da postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti.

H1.1. Razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno je korelirana s konkurentskom prednosti poduzeća.

H1.2. Razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno je korelirana s konkurentskom prednosti poduzeća.

Povezanost između razine društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno je korelirana s konkurentskom prednosti poduzeća, te je razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno je korelirana s konkurentskom prednosti poduzeća.

Društveno odgovorno poslovanje je u pozitivnoj vezi s konkurentskom prednošću, koja u konačnici vodi rastu i razvoju poduzeća Braća Pivac d.o.o.

SAŽETAK

U Hrvatskoj sve veći broj poduzeća primjenjuje društveno odgovorno poslovanje kao suvremenu poslovnu praksu. Pod društvenom odgovornošću podrazumijevamo opredjeljenje poduzeća da svoje poslovne strategije, odlučivanja i aktivnosti usmjerava ka unaprjeđenju ekonomskog, društvenog i prirodnog okruženja u kojem posluje. Poduzeće ne treba samo ostvarivati profit, već treba imati i pozitivan utjecaj na okolinu.

Nakon izvršenog empirijskog istraživanja, koje je provedeno na temelju anketnog upitnika na uzorku od 31 zaposlenog, zaključili smo da postoji pozitivna veza između koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća Braća Pivac d.o.o. u područjima ljudskih resursa, investiranja u zajednicu i ekologije.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost

SUMMERY

In the Republic of Croatia, an increasing number of companies apply socially responsible business as a modern business practice. Social responsibility implies the commitment of the company to focus its business strategies, decisions and activities on the improvement of the economic, social and natural environment in which it operates. The company should not only make profit, but also have a positive impact on the environment.

After the empirical research based on a questionnaire survey of a sample of 31 employees, we concluded that there is a positive relationship between the concept of socially responsible business and the competitive advantage of the company Braća Pivac d.o.o. in areas of human resources, community investment and ecology.

Key words: socially responsible business, competitive advantage

LITERATURA

1. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, Zagreb
2. Buble, M. (2000): Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
3. Buble, M. (2006): Menadžmenta, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
4. Carroll A. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders“, Business Horizons
5. Detomasi, D. A. (2008): The Political Roots of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 4, str. 807.-819.
6. Hopkins, M. (2005): What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd
7. Jalšenjak B., Krkač K. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Mate d.o.o., Zagreb.
8. Kotler, P., Lee, N. (2009): Društveno odgovorno poslovanje, Superknjižara, Zagreb
9. Kotler, P., Lee, N. (2007): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd
10. Kotler, P., Lee, N. (2011): Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. CONSULT d.o.o., Zagreb
11. Ljubos, M. i Prskalo, N. (2013): Inovativnost i konkurentnost, seminarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar
12. Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb
13. Pivačić N. (2011) : Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split
14. Plazonić J. (2016): „Koncept društvene odgovornosti poslovanja“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, završni rad
15. Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, Masmedia, Zagreb
16. Poslovni savjetnik br.47, str. 120-121.
17. Stojaović, S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb
18. Talaja, A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED
19. Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb
20. Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb

21. Tkalac Verčić, Ana: "Odnosi s javnošću", HOUJ, 2015., ISBN 978-7713-02-7
22. Vedriš, M (2008).: Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku. Osijek
23. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014) : Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol. 4, No. 1
24. Vrdoljak Raguž I., Tolušić M., (2012)- Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije

Web izvori:

1. http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/
2. www.dop.hgk.hr
3. www.odraz.hr/hr/home
4. https://hr.wikipedia.org/wiki/Dru%C5%A1tveno_odgovorno_poslovanje#cite_ref-1
5. http://www.manager.hr/naslovnica/item/drustveno-odgovorno-poslovanje-moda-ili-potreba
6. www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf
7. www.konkurentnost.hr/nvk
8. https://slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split-zupanija/clanak/id/292302/zivotni-i-poslovni-put-obitelj-pivac-od-skromne-mesnice-do-tvrtke-s-prihodom-od-dvije-milijarde-kuna
9. Braća Pivac d.o.o. službena web stranica (2018), preuzeto na: http://www.pivac.hr/ , (17.04.2018.)
10. www.poslovna.hr

POPIS SLIKA

Slika 1. Utjecaj vanjskih čimbenika na DOP 16
Slika 2. Piramida društvene odgovornosti 23
Slika 3: Kritični faktori konkurentnosti u Hrvatskoj: poduzeće u središtu problema efikasnosti 33
Slika 4: Porterov model generičkih strategija 34
Slika 5: Model pet konkurentskih sila 37

Slika 6: Logo poduzeća Mesne industrije Braće Pivac 41
Slika 7: Prodajna mjesta MI Braće Pivac 42
Slika 8: Miljenko Pivac sa suprugom Milom u mesnici 1963.godine 44
Slika 9: Organizacijska struktura poduzeća Braća Pivac 46
Slika 10: Prihodi poduzeća Braća Pivac 48
Slika 11: Prikaz broja zaposlenih u poduzeću Braća Pivac 49

POPIS TABLICA

Tablica 1: Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća 14
Tablica 2: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela 25
Tablica 3: Prikaz poslovanja poduzeća Braća Pivac 49
Tablica 4: Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu 50
Tablica 5: Udio u djelatnosti prema EBIT-u 50
Tablica 6: Usporedba poduzeća u industriji s obzirom na prihod i EBIT 51
Tablica 7: Zaposlenici prema spolu 53
Tablica 8: Zaposlenici prema navršenim godinama 54
Tablica 9: Zaposlenici prema stupnju obrazovanja 55
Tablica 10: Zaposlenici prema poziciji u poduzeću 56
Tablica 11: Zaposlenici prema radnom stažu 56
Tablica 12: Poznavanje značenja koncepta DOP 58
Tablica 13: Što za zaposlenike predstavlja koncept DOP 59
Tablica 14: Mišljenje zaposlenika da li poduzeća koja primjenjuju DOP imaju značajniju konkurentsku prednost u odnosu na druga poduzeća 59
Tablica 15: Odgovori zaposlenika na tvrdnje o percepciji kod primjene koncepta DOP 60
Tablica 16: Odgovor zaposlenika na konkurentnost poduzeća u odnosu na ostale subjekte koji se bave istom djelatnošću 61
Tablica 17: Odgovor zaposlenika o DOP u poduzeću Braća Pivac d.o.o. 61
Tablica 18: Odgovor zaposlenika o racionalnom trošenju ograničenih resursa u poduzeću 62
Tablica 19: Odgovor zaposlenika o omjeru cijene i kvalitete proizvoda 63
Tablica 20: Deskriptivna statistika 64
Tablica 21: Deskriptivna statistika 65
Tablica 22: Korelacija 66

Tablica 23: Odgovor zaposlenika o postojanju pravilnika koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša 67
Tablica 24: Odgovor zaposlenika o učestalosti izdvajanja financijskih sredstava za zaštitu okoliša 68
Tablica 25: Korelacija 69
Tablica 26: Spearmanova korelacija 70

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Zaposlenici prema spolu 53
Grafikon 2: Zaposlenici prema navršenim godinama 54
Grafikon 3: Zaposlenici prema stupnju obrazovanja 55
Grafikon 4: Zaposlenici prema poziciji u poduzeću 56
Grafikon 5: Zaposlenici prema radnom stažu 57

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

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

Upitnik je podijeljen na šest dijelova.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o utjecaju društvno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost u poduzeću Braća Pivac d.o.o., a Vaša anonimnost u anketi je zajamčena.

Zahvaljujem Vam na izdvojenom vremenu!

S poštovanjem,

Ana Banović

U Splitu, 02.05.2018. godine

I. OPĆI PODACI O ISPITANIKU

1. Spol M - Ž

2. Navršeni broj godina :
    - 18-25
    - 26-35
    - 36-45
    - 46-55
    - Više od 56

3. Vaš stupanj obrazovanja?
    - Bez kvalifikacije
    - Srednja škola (KV,VKV)
    - VŠS
    - VSS
    - Doktor znanosti

4. Koja je Vaša pozicija u poduzeću?
    - Uprava
    - Srednji i niži management
    - Zaposlenik bez managerskih odgovornosti

5. Vaš radni staž u godinama
    - Manje od 1
    - 1-5
    - 5-10
    - 10-20
    - 20 i više

II. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

6. Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja
    - Da
    - Ne

7. Što za Vas predstavlja koncept "društveno odgovornog poslovanja"? (više mogućih odgovora)
    - Briga o društvu, zajednici i okolišu
    - Humanitarne akcije

- Odgovoran odnos prema potrošačima te briga o zaposlenicima
- Uspješno i profitabilno poslovanje
- Očuvanje prirodnih vrijednosti
- Poslovanje u skladu sa zakonom, poštivanje propisa i odgovornost prema državi

8. Mislite li da poduzeća koja primjenjuju koncept "društveno odgovornog poslovanja" imaju značajnije konkurentske prednosti u odnosu na druga poduzeća?
    - Da
    - Ne

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

10. Poduzeće Braća Pivac d.o.o. konkurentnije je u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu, koji se bave istom djelatnošću.
    - U potpunosti se ne slažem
    - Ne slažem se
    - Niti se slažem niti se ne slažem
    - Slažem se
    - U potpunosti se slažem

III. PRIMJENA DOP-a U POSLOVANJU PODUZEĆA „BRAĆA PIVAC D.O.O.“

11. Smatrate li Vaše poduzeče društveno odgovornim poduzećem?
    - Da
    - Ne

12. Ocijenite sljedeću tvrdnju : „ Poduzeće Braća Pivac d.o.o. racionalno troši ograničene resurse (voda,struje,..)
    - U potpunosti se ne slažem
    - Ne slažem se

- Niti se slažem niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

13. Ocijenite sljedeću tvrdnju: „ Poduzeće Braća Pivac d.o.o. ima optimalan omjer cijene i kvalitete proizvoda“
    - U potpunosti se ne slažem
    - Ne slažem se
    - Niti se slažem niti se ne slažem
    - Slažem se
    - U potpunosti se slažem

IV. POSLOVNI REZULTATI – KONKURENTNOST

14. Ocijenite Vaša poslovna dostignuća u odnosu na konkurente

(1 – znatno lošiji, 2- lošiji, 3- sredina, 4- bolji, 5 – znatno bolji)

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

15. Ocijenite uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente

(1 – znatno lošiji, 2-lošiji, 3-sredina, 4-bolji, 5 – znatno bolji)

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

Zadovoljstvo kupaca	1	2	3	4	5

V. EKOLOGIJA I BRIGA ZA OKOLIŠ

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

    - Da
    - Ne

17. Ocijenite sljedeću tvrdnju: „Poduzeće Braća Pivac d.o.o“ učestalo izdvaja financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša“

    - U potpunosti se ne slažem
    - Ne slažem se
    - Niti se slažem niti se ne slažem
    - Slažem se
    - U potpunosti se slažem

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

    1 2 3 4 5

VI. BRIGA O LJUDSKIM RESURSIMA

19. Ocijenite sljedeću tvrdnju : „Poduzeće Braća Pivac d.o.o. redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima“

    - U potpunosti se ne slažem
    - Ne slažem se
    - Niti se slažem niti se ne slažem
    - Slažem se
    - U potpunosti se slažem

20. Ocijenite sljedeću tvrdnju: "Poduzeće Braća Pivac d.o.o. ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika"

- U potpunosti se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se slažem niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

21. Ocijenite sljedeću tvrdnju: "Poduzeće Braća Pivac d.o.o. aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih“
    - U potpunosti se ne slažem
    - Ne slažem se
    - Niti se slažem niti se ne slažem
    - Slažem se
    - U potpunosti se slažem

22. Ocijenite sljedeću tvrdnju: "Poduzeće Braća Pivac d.o.o. ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika".
    - U potpunosti se ne slažem
    - Ne slažem se
    - Niti se slažem niti se ne slažem
    - Slažem se
    - U potpunosti se slažem