DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KONKURENTSKA PREDNOST: PRIMJER PODUZEĆA BINVEST D.O.O.

Šušnjar, Lucija

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:124:707860

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 SPLIT

DIPLOMSKI RAD

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KONKURENTSKA PREDNOST: PRIMJER PODUZEĆA BINVEST D.O.O.

Mentor: **Student:**
izv.prof.dr.sc. Marina Lovrinčević **Lucija Šušnjar**

Split, rujan, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 5

1.3. Metode istraživanja 6

1.4. Istraživačke hipoteze 7

1.5. Ciljevi i doprinosi istraživanja 8

1.6. Struktura diplomskog rada 9

2. EMELJNE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 10

2.1. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti 10

2.2. Definicija koncepta društvene odgovornosti 15

2.3. Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi 18

2.4. Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Hrvatskoj 20

2.4.1. Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj 22

2.4.2. Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj 24

2.4.3. Društveno odgovorno poslovanje i filantropija u Hrvatskoj 25

2.5. Vrste i modeli DOP-a 26

2.5.1. Vrste društveno odgovornog poslovanja 26

2.5.2. Modeli društveno odgovornog poslovanja 28

2.6. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja 30

3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA 34

3.1. Definicija konkurentske prednosti 34

3.2. Čimbenici konkurentnosti poduzeća (faktori utjecaja na konkurentnost poduzeća) ... 38

3.2.1. Konkurentnost hrvatskog gospodarstva 39

3.3. Principi postizanja konkurentnosti 40

4. PODUZEĆE BINVEST D.O.O. 42

4.1. Osnovni podaci o poduzeću 42

4.2. Misija poduzeća 47

4.3. Vizija poduzeća 48

4.4. Organizacijska struktura 48

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA BINVEST d.o.o. 49

5.1. Metodologija istraživanja 49
5.2. Rezultati istraživanja 50
5.3. Istraživačke hipoteze 63
6. ZAKLJUČAK 67
SAŽETAK 69
SUMMARY 70
LITERATURA 71
POPIS SLIKA 73
POPIS TABLICA 74
PRILOZI 75

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Poduzeća imaju veliku važnost u gospodarstvima pojedinih zemalja, jer kao otvoreni društveni sustav sastavljen od mnoštva pojedinaca, poduzeća pokreću razne ekonomske procese, razvijaju nove proizvode, doprinose izvozu, zapošljavaju ljude, isplaćuju plaće i tako direktno utječu na gospodarski sustav neke zemlje.

Primjena društveno odgovornog poslovanja danas je sve popularnija i postala je ustaljenom praksom u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo kako od ovakve prakse imaju koristi svi uključeni. Tako je godina 2005. proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti. Budući da društveno odgovorno poslovanje postaje sve značajnijim elementom u postizanju konkurentnosti i efikasnog poslovanja suvremenih poduzeća, postavlja se pitanje tendencije društvene odgovornosti u hrvatskom gospodarstvu i koja su to poduzeća koja su preuzela takav sustav rada.[1]

Svrha postojanja poduzeća i glavni cilj poduzeća koje funkcionira po pravilima ekonomskog sustava je uspješno poslovanje koje donosi dobit. Ostvarenje ovog cilja odvija se u okruženju društvene zajednice koja ima svoje zahtjeve i očekivanja te ujedno nameće svoja pravila. Koncept društvene odgovornosti poduzeća primjenjiv je na poduzeća svih veličina, ali se najviše istražuje utjecaj velikih poduzeća jer je njihov utjecaj najvidljiviji, a moć najveća. Prethodno navedeno ne znači da mala i srednja poduzeća ne mogu biti društveno odgovorna.

Turbulentnost i nestabilnost tržišnog okruženja tjera poduzeće da usmjeri pozornost na čimbenike u svojoj okolini koji mogu utjecati na uspješnost poslovanja samog gospodarskog subjekta. Uporabom raznih metoda poduzeće može pronaći odgovore kako se izboriti za dobru poziciju na tržištu. Kako bi se to postiglo potrebno je pratiti što se događa na tržištu, aktualne trendove te osigurati kvalitetne informacije koje su potrebne za poslovanje poduzeća. Novi trend koji se brzo proširio po Europi ali i diljem svijeta je društvena odgovornost i njeno uklapanje u poslovanje poduzeća. Sve je veći broj poduzeća koja su prihvatila ovaj trend, te

[1] Raguž Vrdoljak I., Hazdovac K., (2014.): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol. 4 No. 1, Dubrovnik

promoviraju društveno odgovorno poslovanje kao odgovor na povećanje konkurentnosti. Usvajanjem ove strategije poduzeća sa svojim sastavnicama (zaposleni, dioničari, kreditori,

dobavljači, kupci, potrošači, država i sl.) odašilju poruku da svoje poslovanje usmjeravaju na zadovoljstvo i blagostanje društvene zajednice pored najvažnijeg cilja svakog poduzeća, a to je profit.

Veliki broj poduzeća ne shvaća važnost praćenja aktualnih trendova i noviteta, te je namjera ovog rada istražiti u kojoj mjeri poduzeće Binvest d.o.o. primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja te u kolikoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na njegovu konkurentsku prednost.

Osim po dobroj brizi za zaposlenike, Binvest je u svojoj sredini poznat i po brizi za javno dobro koju iskazuje sudjelovanjem u brojnim javnim događajima, sponzoriranjem raznih kulturnih događanja i turnira kao i pomaganjem brojnim udrugama u realizaciji njihovih humanitarnih akcija i rada. S time namjerava nastaviti i dalje kako bi pomogao svaki korak koji vodi prema višoj razini kvalitete života kako na lokalnoj tako i na regionalnoj razini.[2]

Važnost poslovanja ovakvog poduzeća je usmjerenost na kupce, zadovoljenje njihovih potreba, te inovativnost i razvoj novih proizvoda i usluga. Također, poduzeće treba pratiti i zaposlenike kako bi se stvorilo pozitivno ozračje unutar samog poduzeća, te obratiti pažnju na educiranje zaposlenika. U protivnom, ako su zaposlenici nezadovoljni i nisu motivirani, može doći do negativnog utjecaja na financijski rezultat poduzeća. Kao jedan segment orijentacije poduzeća nametnulo se i društveno odgovorno poslovanje koje izdvaja uspješna poduzeća usmjerena prema društvenim potrebama i pospješuje održivi razvoj.

1.2. Predmet istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja je utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Binvest d.o.o. te utvrditi vezu između stupnja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća.

[2] O Binvestu: Društvena odgovornost, [Internet], raspoloživo na: http://www.binvest-po.com/index.php?option=com_content&view=article&id=122&Itemid=653

Koncept DOP će zasigurno postati točka od koje će uskoro morati polaziti gotovo sva poduzeća. Upravo iz tog razloga ovaj koncept mora postati nužni dio svakog procesa planiranja.

Glavne ciljeve istraživanja možemo razvrstati u nekoliko kategorija:

- Proširiti teorijske spoznaje o društveno odgovornom poslovanju
- Utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Binvest d.o.o.
- Utvrditi elemente društvene odgovornosti u poduzeću Binvest d.o.o.
- Utvrditi povezanost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća Binvest d.o.o.

Povezanost i korelacija društveno odgovornog poslovanja i postizanja konkurentske prednosti istražit će se kroz diplomski rad, gdje će se pitanjima kroz anketni upitnik nastojati dobiti jasnija slika o međusobnom odnosu ova dva pojma. Konkretno, istraživanje će se provesti na primjeru poduzeća Binvest d.o.o. kako bi se mogao dobiti zaključak.

1.3. Metode istraživanja

Metode istraživanja korištene u ovom radu spadaju u opće znanstvene metode. Za potrebe diplomskog rada biti će primijenjene različite metode i načini istraživanja kako u teoretskom tako i u empirijskom dijelu.

U izradi i istraživanju diplomskog rada koristit će se : [3]

- *Metoda dedukcije* - sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova i znanja izvode posebni stavovi i zaključci.
- *Metoda indukcije – omogućuje primjenu zaključaka da će pojedinačne pojave i druge slične pojave biti jednake.*

[3] Zelenika, R. (1998.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka

- *Metoda deskripcije* - postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi u društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. .
- *Metoda klasifikacije* – sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma, kojom ćemo postići preglednost.
- *Metoda kauzalne indukcije* – ukazuje na razlike između uzroka i posljedica.

U empirijskom dijelu rada koristiti će se metoda anketiranja. Anketiranje će se provesti na temu društvene odgovornosti i primjene njenih praksi u poduzeću Binvest d.o.o. Anketni listovi će biti upućeni vlasniku poduzeća i managerima na svim razinama upravljanja s ciljem utvrđivanja razine društveno odgovornog poslovanja, te će biti obuhvaćeni i ostali zaposlenici poduzeća.

Nakon prikupljanja ispunjenih anketnih upitnika isti će se obraditi korištenjem statističke analize uz pomoć programskog paketa SPSS. Navedeni program koristit će se i za provedbu različitih statističkih testova kojima će se testirati postavljene hipoteze.

1.4. Istraživačke hipoteze

Uključenost šire javnosti u poslovanje poduzeća danas je postalo jako važno jer su ljudi sve više zainteresirani za okoliš, održivi razvoj, socijalna pitanja. Orijentirajući svoje poslovanje ka zadovoljenju potreba društvene zajednice, poduzeća nastoje implementirati nove poslovne vrijednosti u svoje poslovanje.

Na osnovu definiranog problema i predmeta istraživanja diplomskog rada, može se postaviti glavna hipoteza:

H1.Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društvene odgovornosti poduzeća i konkurentske prednosti.

Važeći pravni okvir u BiH može poslužiti kao dobar temelj implementacije društveno odgovornog poslovanja u Bosni i Hercegovini, uz neophodno usklađivanje, posebno, primjenjivanje zakonskih odredbi. Najveći izazov za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Bosni i Hercegovini predstavlja nedostatak politika, legislative i standarda relevantnih za koncept DOP-a u BiH. Bosanskohercegovačka poduzeća uglavnom DOP shvaćaju kao

filantropiju, donacije, dobro definirane strategije zapošljavanja ili poslovanje u okviru zakonskih normi.[4]

Glavna hipoteza će se dokazivati pomoću dvije pomoćne hipoteze:

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

Prilikom testiranja ove hipoteze polazi se od toga da je briga o ljudskim resursima sastavni dio društveno odgovornog poslovanja. U većini slučajeva je potvrđeno da poduzeća koja vode brigu o ljudskim resursima te ulažu u njihov razvoj (stjecanje novih znanja, unapređenje metoda rada), ostvaruju znatnu konkurentsku prednost u odnosu na konkurente koji ne primjenjuju navedene aktivnosti.

H1.2.Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu odgovornosti prema društvenoj zajednici, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća.

Kod testiranja ove hipoteze polazi se od činjenice da je briga o društvenoj zajednici glavna sastavnica društveno odgovornog poslovanja. Binvest je u svojoj sredini poznat po brizi za društvenu zajednicu koju iskazuje sudjelovanjem u brojnim javnim događajima, sponzoriranjem raznih kulturnih događanja i turnira kao i pomaganjem brojnim udrugama u realizaciji njihovih humanitarnih akcija i rada. S time namjerava nastaviti i dalje kako bi pomogao svaki korak koji vodi prema višoj razini kvalitete života kako na lokalnoj tako i na regionalnoj razini.

1.5. Ciljevi i doprinosi istraživanja

Doprinos istraživanja ovog rada usmjeren je na analizu primjene društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti. Teoretski i empirijski dio rada doprinijet će boljem razumijevanju koncepta društvene odgovornosti u poduzeću. Na temelju prikupljenih podataka analizirat će se primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja u području

[4] Ćatić-Kajtezanović E., (2011.): Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti poduzeća u BiH, Tuzla, str.10.

ljudskih resursa, te u području odnosa s lokalnom zajednicom. Ispitat će se efekti primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na ostvarivanje konkurentske prednosti.

1.6. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sastoj će se od pet dijelova.

Prvi dio, uvodni, definira problem i predmet istraživanja, utvrđuju se ciljevi istraživanja, navode se metode, doprinos istraživanju te struktura rada.

Drugi dio diplomskog rada bavi se pojmovnim određenjem društveno odgovornog ponašanja. Daje se opća definicija, ističu se područja koja obuhvaća DOP, kratko će se opisati razvoj ovog koncepta kroz povijest, zatim će se navesti modeli, vrste i strategije društvene odgovornosti.

Treći dio diplomskog rada definirat će konkurentsku prednost i principe postizanja konkurentske prednosti.

Četvrti dio rada upoznaje nas s osnovnim podacima i organizacijskim ustrojstvom poduzeća Binvest d.o.o, te organizacijom poslovanja navedenog poduzeća. Razrađuje se poslovanje samog poduzeća, od organizacije do konkretnih poslova.

Peti dio diplomskog rada je empirijski dio, te će prikazati rezultate istraživanja utjecaja DOP-a na konkurentsku prednost poduzeća Binvest d.o.o.

Šesti dio obuhvaća zaključak, u kojem se iznosi kratki osvrt na cjelokupan rad, provedeno istraživanje i dobivene rezultate, te će na kraju biti popis literature, grafova, tablica i slika.

2. EMELJNE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti

Na samom početku promišljanja o ovoj temi postavlja se bitno pitanje: zašto bi se organizacije uopće trebale društveno odgovorno ponašati?[5] Taj problem ima tri ključne dimenzije: poslovnu etiku, društvenu odgovornost poduzeća te ideologiju, vrijednosti i stajališta kao ključne dijelove organizacijske strukture. Svaka od ovih dimenzija vuče korijene iz različitih znanstvenih disciplina, tako je poslovna etika uglavnom bazirana na filozofiji i religiji; društvena odgovornost poduzeća se uglavnom temelji na sociologiji i menadžmentu; dok se organizacijska kultura zasniva na psihologiji, sociologiji i antropologiji. Važno je naglasiti da su sve tri dimenzije međusobno povezane i utječu jedna na drugu.

Koncept društveno odgovornog poslovanja u poslovnome svijetu i praksi možda izgleda kao novi pojam, ali on ima dugačku povijest. Potreba za odgovornim poslovanjem prepoznaje se još od pojave brzorastućih profitabilnih kompanija, koje nisu imale pozitivan doprinos za društvenu zajednicu i okoliš. Neodgovorno ponašanje pojedinaca te destruktivne aktivnosti organizacije s gospodarskom krizom, koja je pogodila svjetsku ekonomiju, rezultirale su boljom organizacijom društva, višom razinom obrazovanja stanovništva, razvojem informacijskih tehnologija te većom uključenosti kompanija u pitanje opće dobrobiti društva i okoliša.[6]

Nastanak DOP-a nema neku određenu vremensku točku pojave, ali smatra se da svoje početke djelovanja u društvu bilježi 60-tih i 70-tih godina 20.stoljeća, naročito u zemljama koje imaju razvijenu poslovnu praksu. Razlog tome je da organizacije nisu mogle opravdati svoje postojanje samo gospodarskim uspjehom već, kako bi sačuvale svoj ugled morale su djelovati na način da se usmjeravaju na širu javnost i djeluju u skladu s interesima ostalih sudionika kako bi u budućnosti izbjegle propuste kao što je pad profita.[7]

[5] Tipurić D. i suradnici, (2008.): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str.324.
[6] Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jardertina, Sveučilište u Zadru, Zadar, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=170022
[7] Tafra Vlahović, M.: Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=61695

Ključni događaji koji su utjecali na razvoj društvene odgovornosti kao poželjnog koncepta poslovanja su[8]:

1972. – Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju, Stockholm,
1982. – osnovan BITC (*business in the community* – gospodarstvo u zajednici),
1987. – Izvješće komisije za okoliš i razvoj UN-a – "Naša zajednička budućnost", iste godine zasjeda okrugli stol u Cauxu te je osnovan Sustain Ability,
1990. – Osnovan IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum – Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa),
1991. – Oformljena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala,
1992. – Osnovan WBCSD (World Business Council for Sustainable Development – svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) i BSR (Business for Social Responsibility – poslovni savjet za društvenu odgovornost). Iste godine održana je UN-ova konferencija u Rio de Janeiru i nastala je AGENDA 21.,
1995. – Osnovan je CSR Europe,
1996. – ISO 1400; Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo,
1997. – SA 8000,
1998. – Postavljen prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu,
1999. – Globalna Sullivanova načela,
2000. – UN-ov globalni sporazum,
2001. – Zelena knjiga EU-a,
2002. – Svjetski samit o održivom razvoju Johanesburg /Južna Afrika.

Prihvaćanje koncepta DOP-a u svijest društva nije bila jednostavna. I mnogi znanstvenici nisu vjerovali da je isto ostvarivo na značajnijim razinama smatrajući da se poduzeća ne bi trebala zamarati s time jer su vjerovali da se ljude teško mijenja te da će uvijek prevladati konačni strah vlastitog opstanka (razvijajući i dalje glad za profitom). Upravo je stoga i Fridman smatrao da je to gotovo neizvedivo ističući profit kao glavni i jedini cilj poduzeća.[9]

[8] Raguž Vrdoljak I., Hazdovac K., (2014.): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Dubrovnik, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047
[9] Omazić, M., A., (2007.): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, str. 61.

Prema Bakeru, Groenwegenu i Hondu DOP se razvijao u sljedećim periodima:[10]

- 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

Ferrer Gotić (2013)[11] ističe kako se sukladno razvoju DOP-a mijenjao i nivo društvene odgovornosti tijekom godina gdje su poduzeća na samom početku prakticirala obrambeni nivo porukom kako nije njihov posao brinuti se za to. Slijedom vremena dolazi do prilagođavanja (učinit ćemo samo koliko moramo), zatim menadžerskog nivoa (to je posao, treba integrirati u poslovnu praksu), strategijskog (daje nam strategijsku i konkurentsku prednost) te, u konačnici, društvenog (moramo se pobrinuti da svi prihvate i implementiraju DOP). Naposljetku, povijesni koncept DOP-a može se provesti kroz tri modela: ekonomski (nevidljiva ruka tržišta štiti interese društva), pravni (zakon štiti interese društva) te modificirani ekonomski model (filantropija, obveze prema zajednici).

Prva publikacija iz domene DOP-a objavljena je 1953. objavom knjige Social Responsibilities of the Businessman, autora Bowena. On ističe da menadžeri kompanija trebaju donositi odluke prihvatljive okolini i društvu. Svoje stavove temelji na dvije fundamentalne premise, društvenom ugovoru i moralnom agentu. [12]

Društveni ugovor je „ugovor“ koji ukazuje na to da poduzeće postoji zbog društva koje mu osigurava, kroz društvenu politiku prava i obveze, za obavljanje aktivnosti. Stoga kao rezultat tome poduzeće mora ispunjavati zahtjeve društva. [13]

Moralni agent predstavlja samo poduzeće koje se mora ponašati u skladu s općeprihvaćenim vrijednostima tog društva. Ono odgovara za svoje aktivnosti. [14]

[10] Stojaović, S., Milinković K., (2014.): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, [Internet], raspoloživo na: http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf
[11] Stojaović, S., Milinković K., (2014.): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, [Internet], raspoloživo na: http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf
[12] Omazić, M., A., (2007.): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, str. 62.
[13] Ibidem
[14] Ibidem

Koncept društveno odgovornih tvrtki podrazumijeva cijeli spektar značenja, prijevoda i definicija. Većini tvrtki DOP predstavlja nov koncept koji se pojavio tijekom 90-ih godina te nadilazi područja kao što je upravljanje zaposlenicima, etika na radom mjestu te odnos između industrija.

Kada se vratimo na same početke rasprava o DOP-u, vidljivo je ćemo da su rasprave bile fokusirane samo na ostvarenje radničkih prava i procese unutarnjeg upravljanja poduzećem. Po završetku 2. Svjetskog rata, posebice tijekom 50-ih godina 20. stoljeća u zapadnoj Europi i Japanu jača utjecaj potrošača na način ponašanja poduzeća.

Tijekom 70-ih godina, rastom i jačanjem industrijske proizvodnje raste briga za okoliš i očuvanje prirodnih resursa. 1980-ih godina dolazi do snažnih ekonomskih i političkih promjena u svijetu, koje u prvi plan stavljaju pitanja DOP-a. Velik broj multinacionalnih korporacija tada je prozvano zbog ignoriranja sigurnosti potrošača, kršenja ljudskih prava, onečišćenje okoliša, podmićivanja vladinih službenika. Rat u Vijetnamu kao i naftne krize, poljuljali su povjerenje javnosti u korporacije. 70-ih godina dioničari postaju društveno angažiraniji, iskazuju svoje poglede na politiku zapošljavanja, sigurnost proizvoda i investiranje u inozemstvo te dolazi do širokog prihvaćanja etičkih kodeksa koji su razvijeni još 1920-ih i 1930-ih godina.

Mnogi su činitelji i globalni događaji vodili prema pojavi DOP – a kao nove poslovne teme te sve značajnijem sredstvu za ostvarenje promjena i razvoja. Razvoju koncepta društvene odgovornosti poduzeća krajem 20. i početkom 21. stoljeća, doprinijelo je više vanjskih činitelja i konteksta. To su:[15]

- Brzi razvoj informacijske tehnologije koji olakšava približavanje i vodi prema ekonomiji znanja. Tehnološki napredak donio je dosada nezabilježene promjene i mogućnosti u području međusobne komunikacije, života i rada.
- Regionalne političke promjene i vezano s time otvaranje novih tržišta. Sve više su nestajale granice među poduzećima, a virtualne i mrežne organizacije nastaju kroz strateške veze, zajednička ulaganja, lance opskrbe i partnerstva.
- Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču. Potrošači, i skupine za pritisak, posebno u Europi i sjevernoj Americi, ali sve više i drugdje, traže više odgovornosti od kompanija. Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama bolju međusobnu

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

povezanost, a time učinkovitiji pritisak na tvrtke (osobito one istaknutih robnih marki) i dao snagu da zahtijevaju polaganje računa za društveno neprihvatljiva ponašanja koja otkriju, osobito u poslovanju tvrtki u "novim" zemljama.

- Uspon nevladinih organizacija. Mnoge od ovih organizacija traže od gospodarstva da bude odgovorno za svoje djelovanje, a gospodarstvo je izloženo kritikama zbog prevelike usredotočenosti na dobit, odnosno zbog zanemarivanja utjecaja koji njegova ulaganja i poslovanje imaju na društvo i okoliš.
- Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva. Pritisak dionika se pojačao, a od poslovnog sektora se očekuje potpora u odnosu na mnoge složene društvene i gospodarske problematike.

Zadnjih nekoliko godina veliki broj čimbenika poput razvoja informacijskih tehnologija, većeg stupnja obrazovanja potrošača, globalizacije, rasta potražnje za investicijama, a posebice za socijalno osjetljivim investicijama te veće osviještenosti građana doveli su do šire primjene, ali i velikog razvoja društveno odgovornog poslovanja. Širenju primjene DOP-a doprinosi činjenica da veliki tržišni lideri promiču i zagovaraju ovaj način korporativnog ponašanja poduzeća, što je s druge strane od velike koristi za poduzeće u svim njegovim aspektima poslovanja. Ovaj koncept poslovanja danas ne koriste samo velika poduzeća i multinacionalne kompanije, nego se ovaj trend prenosi i na mala i srednja poduzeća iz razloga što velika poduzeća traže od svojih partnera da posluju po istim načelima po kojim posluju i oni.

Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima. Ona kao takva nadilazi zakonske propise i norme te djeluje na dobrovoljnoj osnovi. Novijeg je datuma i postavlja se pitanje koliko poduzeća doista provodi ovakav oblik poslovanja.[16]

U Europskoj Uniji se u posljednjih nekoliko godina osobito promiče društvena odgovornost poduzeća, jer se smatra važnim sredstvom za ostvarivanje Lisabonskih ciljeva, odnosno namjere da EU do 2010. postane najkonkurentnije svjetsko gospodarstvo, zasnovano

[16] Raguž Vrdoljak I., Hazdovac K., (2014.): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Dubrovnik, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047

na ekonomiji znanja i društvenoj koheziji. Između ostaloga, 2005. godina bila je proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti poslovnog sektora.[17]

Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) društvenu je odgovornost definirala kao odgovornost neke organizacije za utjecaje njenih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičkim ponašanjem, koje je:[18]

- konzistentno s održivim razvojem i dobrobiti društva;
- usklađeno s važećim propisima i konzistentno s međunarodnim normama ponašanja;
- ugrađeno u organizaciju i njene odnose s dionicima, te razmatra njihove dionike.

Za svako poduzeće koje provodi praksu društvene odgovornosti, izuzetno je važno izvještavanje, kako bi njihova i vanjska (društvo, mediji, klijenti i sl.) i unutarnja javnost (dioničari, zaposlenici) saznali što je učinjeno. Prihvaćeni model izvještavanja o ovoj praksi je takozvani model trostruke bilance (Triple Bottom Line Reporting), po kojem se na kraju godine ne sastavlja samo izvješće o poslovanju, već i o utjecaju poduzeća na okoliš, te na društvo. Ovakav se izvještaj najčešće priprema po smjernicama Globalne inicijative o izvještavanju (Global Reporting Initiative).[19]

2.2. Definicija koncepta društvene odgovornosti

„Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu,u interakciji s ostalim dionicima.“

Lidija Pavić - Rogošić

U povijesti ne postoji trenutak za koji možemo reći sa sigurnošću da je to početak nastanka DOP-a. DOP se razvijao tijekom određenog vremena i postao dijelom svakodnevnog rječnika u posljednjih tridesetak godina, posebice u Sjevernoj Americi i Zapadnoj Europi. Definicija

[17] http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/
[18] HGK, Indeks DOP-a 2010.: Nazivi i definicije, [Internet], raspoloživo na: www.dop.hgk.hr
[19] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., (2006.): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, str. 11.

koncepta društveno odgovornog poslovanja znatno varira unutar određenog društvenog koncepta. Bez obzira na njegovu primjenu duže vremena ne postoji jedna općeprihvaćena definicija društveno odgovornog poslovanja. Samo tumačenje i definiranje DOP-a razlikuje se i ovisi o zemlji u kojoj se primjenjuje, o gospodarstvu tj. gospodarskom sektoru, političkom sustavu, vlasničkoj strukturi, vrsti i veličini tvrtke ili industrije… Za neka poduzeća DOP predstavlja način ostvarivanja konkurentske prednosti, za druga pak DOP predstavlja odgovor na potrebe zaposlenika, ulagača, dioničara, stručnjaka za zaštitu okoliša. Iz samog naziva društveno odgovorno poslovanje proizlazi da se radi o odnosu poduzeća i društva na više razina s tim da se balansiraju potrebe svih interesno utjecajnih skupina.

Zbog nepostojanja jedinstvene definicije društveno odgovornog poslovanja, u nastavku slijede definicije pojma društvene odgovornosti nekoliko autora.

Hubak smatra da „društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept poslovanja orijentiran na razmjenu vrijednosti između organizacija i interesno-utjecajnih skupina među kojima, kroz međusobni utjecaj, postoji direktna povezanost.“[20]

Grbac definira „društveno odgovorno poslovanje kao primjenu poslovanja u procesu realizacije društvenih ciljeva koji kao temeljno ili pak izvedeno ishodište nemaju prvenstveno dobit, već zadovoljenje potreba koje imaju općedruštveni ili/i socijalni karakter.“[21]

Kotler i Lee tvrde da je društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Za korporativne društvene inicijative smatraju da su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenu obveza prema društveno odgovornom poslovanju.[22]

Hubak smatra da „društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept poslovanja orijentiran na razmjenu vrijednosti između organizacija i interesno-utjecajnih skupina među kojima, kroz međusobni utjecaj, postoji direktna povezanost.“[23]

[20]Hubak, D.M. (2010): Marketinška dimenzija DOP-a, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/136961
[21] Grbac, B. (2005): Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 339.
[22] Kotler P., Lee N., (2007.): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, str.135.
[23]Hubak, D.M. (2010): Marketinška dimenzija DOP-a, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/136961

Krkač definira praksu odgovornog poslovanja „kao obvezu svih koji posluju uz cilj da maksimiziranjem profita maksimiziraju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, a minimiziraju negativan utjecaj“.[24]

R.W.Griffin razlikuje četiri osnovna elementa društvene odgovornosti poduzeća: *ekonomski, pravni, etički* i *diskrecioni* odnosno *filantropski.* Pri tome, ekonomska odgovornost obuhvaća obvezu menadžmenta da ostvari planirane ekonomske ciljeve, pravna da djeluje u skladu sa zakonima i propisima, etička odgovornost odnosi se na poštivanje normi usmjerenih na vrijednosni sustav koje je postavilo društvo. Filantropska komponenta obuhvaća aktivnosti koje su usmjerene na boljitak društvene zajednice.[25]

Kenneth R. Andrews društvenu odgovornost definira kao „inteligentnu i objektivnu brigu za dobrobit društva što ograničava ponašanje pojedinaca i korporacija od krajnje destruktivnih aktivnosti, bez obzira koliko one brzo bile profitabilne te vodi u smjer pozitivnih doprinosa dobru ljudi, što može biti definirano na različite načine“.[26]

Zbog različitih tumačenja akcija koje doprinose društvenoj odgovornosti, definirana su pravila koja bi pomogla u jednakom vrednovanju tih aktivnosti.

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.

Slika 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M. (2009): Menadžment, EFST, Split, str. 73.

[24] Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb, str.224.
[25] Griffin R.W., (2005.): Management, Texas A and M University, Boston, New York, str. 120.
[26] Kundid, A. (2012): Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj, Hrčak, [Internet], raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138611

Bez obzira na različite definicije DOP-a, ono što je zajedničko svima je da je koncept društvenog poslovanja nastao kao odgovor na sve zastupljenije društvene i ekološke probleme. Podrazumijeva način djelovanja i pristup poslovanja u kojem se sredstva za proizvodnju dobara koriste na odgovoran način, investiranje u tehnologiju koja nije opasna za okoliš u kojem djeluje, stalno investiranje u ljudski kapital i edukaciju zaposlenika kako bi se osigurao bolji protok informacija u organizaciji, uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena te jednake plaće i sigurnost na poslu.[27]

2.3. Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi

U Europi, ali i u svijetu postoji veliki broj kompanija koje ističu svoju strategiju društvene odgovornosti, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te one koje se odnose na zaštitu okoliša. Kompanije nastoje kroz propisane zakonske okvire povećati standarde zaštite okoliša, poštivanje ljudskih prava te društvenog razvoja. Na ovaj način kompanije teže transparentnom i dobrom upravljanju, ostvaruju se nova partnerstva i proširuje suradnja unutar kompanija glede socijalnog dijaloga, stjecanja vještina, predviđanja i upravljanja promjenama. DOP su pretežito prihvatile velike kompanije, ali postoji i u ostalim tipovima poduzetništva, pa čak i kod malih i velikih poduzetnika te zadruga.

1993. godine predsjednik EU Jacques Delors je europskim poslovnim krugovima poslao apel da se intenzivnije uključe u borbu protiv društvene isključenosti. U ožujku 2000. godine Europsko vijeće u Lisabonu je odaslalo poseban poziv kompanijama u pogledu socijalne odgovornosti i promoviranja dobrih primjera cjeloživotnog učenja, organizacije rada, jednakih mogućnosti. Vjerovalo se da DOP može pomoći ostvarenju strateškog cilja Europske unije, da do 2010. godine postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo, koje će biti utemeljeno na znanju, sposobno za održivi ekonomski rast s više radnih mjesta i većom socijalnom kohezijom.

Ukidanjem ograničenja između protoka ljudi, roba, usluga i informacija te reintegracijom Europe dolazi do toga da standardi ponašanja poduzeća postaju univerzalni, a uloga društveno odgovornog poslovanja dolazi sve više do izražaja, pogotovo u procesu tranzicije. Kao osnova novouvedene politike koja daje definiciju DOP-a i akcija koje se trebaju poduzeti izdaje se *Zelena knjiga,* a nedugo nakon nje i *Bijela knjiga* koja podrobnije

[27] Varićak, I., Petračić, M., Brajdić, A., (2012.): Zbornik veleučilišta u Karlovcu, Karlovac, str.64.

daje smjernice o unapređenju DOP-a, upravljanju njime te uvođenju dobrih praksi. One, dakle, označavaju europski okvir djelovanja na području DOP-a.[28]

Primjenom ovog načina poslovanja i njegovom sve većom zastupljenošću prepoznaje se potreba državne intervencije te stvaranje zakonodavnog okvira, kako bi se osiguralo promicanje svih sastavnica DOP-a. Tako se u nekim državama prihvaća zakon koji promiče društveno odgovornu proizvodnju. Od poduzeća se zahtjeva da izrađuju trobilančne izvještaje, odnosno da sastavljaju izvještaje koji sadrže informacije o društvenim, ekološkim i gospodarskim posljedicama svoga djelovanja. Neke zemlje uvode nove funkcije ministara, poput onog ministra za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu ili ministra za održivi razvoj u Francuskoj.[29]

Bez obzira na sve veću primjenu odgovornog poslovanja radi se na tome da se poveća obujam aktivnosti DOP-a i da se podigne razina svijesti kako bi koncept postao još više prihvaćen, jer bez obzira što statistike govore o zastupljenosti takvog poslovanja, u više od 400 poduzeća diljem srednje i istočne Europe još uvijek postoje razna ograničenja i problemi. Problemi se ogledaju u vidu sve jače konkurencije na širem europskom i svjetskom tržištu koja uzrokuje promjene u gospodarstvu i drugim sektorima društva. Kako bi se suočili s tim izazovima radi se na sljedećim segmentima:[30]

- jača se sustav obrazovanja koji bi više odgovarao potrebama svijeta rada,
- teži se razvoju poduzetničke klime, pogotovo za stanovništvo koje je školovano i za koje postoji mogućnost samozapošljavanja i pokretanja djelatnosti koje osiguravaju rast za gospodarstvo,
- prate se aktivnosti poduzeća, kako bi se osiguralo da ono posluje na primjeren i odgovoran način prema zajednici u kojoj djeluje,
- radi se na tome da društvo koje ima potrebu za poboljšanjem svojih sposobnosti postane aktivno, lagano kritično prema demokratskim procesima i da se osigura postojanje društvene sigurnosti.

[28] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb: AED – Academy for Educational Development, str.26.
[29] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb: AED – Academy for Educational Development, str.27.
[30] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb: AED – Academy for Educational Development, str. 27.

Primjena DOP-a je jako raznolika i najviše ovisi o kontekstu u kojem se događa, kulturi poduzeća, tradiciji zemlje iz koje dolazi poduzeće, potrebama poduzeća, upravljačkoj praksi… te zbog toga ne postoji jedinstven način uvođenja DOP-a. Bez obzira na to, postoje neka obilježja koja su zajednička svim uspješnim poduzećima koja imaju dobru praksu kako u EU tako i u svijetu. Prvo i osnovno obilježje je postojanje čvrste odluke o preuzimanju društvene odgovornosti kao načina ponašanja poduzeća u cijelom njegovom poslovanju. Tu odluku donosi vrhovno vodstvo poduzeća, a treba se integrirati u cjelokupno poslovanje. Svi uspješni programi društvene odgovornosti moraju biti usko povezani s temeljnim aktivnostima poduzeća.

2.4. Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Hrvatskoj

Procjenu razvijenosti DOP-a u Hrvatskoj treba promatrati općenito u kontekstu tranzicije socijalizma prema kapitalizmu i slobodnom tržištu koje je obilježilo vrijeme Domovinskog rata te tako imalo razarajući učinak na hrvatsko gospodarstvo.

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 formuliranja zajedničkih prioriteta za razvitak DOP-a u Hrvatskoj. Tri godine nekon 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. Tomu je svakako doprinio projekt izrade metodologije Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR SPOR), uz podršku Ureda UNDP-a u Hrvatskoj i Academy for Educational Developmenta (AED), za ocjenjivanje dobrovoljnih društveno odgovornih praksi hrvatskih poduzeća koji je dobio ime Indeks DOP-a. Cilj je omogućiti hrvatskim poduzećima objektivniju procjenu svojih društveno odgovornih praksi i usporedbu s praksama drugih. 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[31]:

- Hrvatskim poduzećima omogućiti objektivnu procjenu dobrovoljnih praksi te usporedbu jednih u odnosu na druge,

[31] Stojanović S., Milinković K., (2014.): Zbornik radova – Hrvatske perspektive u EU – Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, str. 22.

- 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.

U tijeku procjene utvrđeno je nekoliko dominantnih kretanja te područja DOP-a u Hrvatskoj koji su svi usko povezani s prevladavajućom tradicijom ukorijenjenosti u zajednici, održivog razvoja, upravljanja kvalitetom kao i s utjecajima globalizacije te posebnim tranzicijskim socio-ekonomskim i političkim stanjem zemlje.

- Osnovne poslovne prakse (posebice ulaganje u razvoj ljudskih resursa, obuku i obrazovanje; unapređenje normi kvalitete proizvoda i postupaka; briga o potrošaču – sve to se smatra važnim sastavnicama konkurentnosti);
- Razvoj zajednice (ulaganje u zajednicu prvenstveno putem donacija organizacijama civilnog društva i NVO-ima u sferi zdravlja, sporta, djece i mladih, društveno marginaliziranih skupina);
- Okoliš (ulaganje u tehnologiju i unapređenje procesa upravljanja okolišem).[32]

U Hrvatskoj postoje različita udruženja koja se bave promicanjem DOP-a od kojih su najpoznatija[33]:

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (utemeljen 1997. g.),
- Zajednica za društveno odgovorno poslovanje (utemeljena 2005. g.),
- UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska (utemeljena 2007. g.),
- Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje (utemeljena 2010. g.).

U sklopu 4. nacionalne konferencije o društveno odgovornom poslovanju, održanoj 25.4.2013. u organizaciji HRPSOR-a, dodijeljene su nagrade Indeks DOP-ate, prvi put, Europske nagrade za DOP.

- ***Coca – Cola Hrvatska*** i ***Končar – institut za elektrotehniku*** prvi su dobitnici Europske nagrade.
- Nagradu Indeks DOP-a dobili su ***Coca – Cola Hrvatska, Ericsson Nikola Teslai Vetropack Straža*** u kategoriji velikih poduzeća.

[32] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. (2004.): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, str. 32.
[33] Stojanović S., Milinković K., (2014.): Zbornik radova – Hrvatske perspektive u EU – Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, str. 21.

- Među srednjim poduzećima prestižnom nagradom okitili su se biogradska ***Ilirija***, ***Končar – institut za elektrotehniku*** i ***Vivera***.
- U kategoriji malih poduzeća nagradu su dobili ***Ciklopea***, ***DvokutEcro*** i ***Holcim mineralni agregati***.
- Od javnih tvrtki Indeks DOP su dobili ***Flora VTC, Hrvatska Lutrija i Odašiljači i veze.***
- U kategoriji za najveći napredak nagradu je dobila ***BancoPopolare Croatia***.[34]

2.4.1. 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:[35]

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. Privatno vlasništvo teži ubrzanom uvođenju inovativnih i učinkovitijih upravljačkih sustava, jer ono je više tržišno usmjereno i ima jednostavniji postupak donošenja odluka.

   Djelomično strano vlasništvo u većini proučavanih slučajeva imalo je pozitivan utjecaj na investiranje tvrtki u osnovne društveno odgovorne poslovne prakse. Kombinacija stranog i domaćeg vlasništva i upravljačke strukture isto tako je u nekoliko slučajeva dovela do inovativne sinergije. U tvrtkama u kojima su zaposlenici uključeni u vlasničku strukturu čini se da postoji veća posvećenost programima za upravljanje ljudskim resursima, kolektivnom pregovaranju, programima restrukturiranja radnih mjesta i investiranju u neposredno okruženje - 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

[34]Raspoloživo na: http://www.dop.hr/?p=1222
[35]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., (2004.): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, str. 26.

najveći doprinos DOP-u vide u lobiranju za jaču zaštitu domaćih proizvođača, nasuprot njihovom uskom, kratkoročnom, poslovnom interesu za nabavom jeftinijih sirovina u inozemstvu.

2. ***Liderske sposobnosti*** – u hrvatskom kontekstu liderstvo se odražava u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima. Jednom kada je uspostavljen odnos povjerenja između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi progresivne promjene u procesima upravljanja te provoditi usklađivanje sa poboljšanim normama. Osobni angažman, interesi, karizma i dalje su od temeljnog značaja za promidžbu kao i širenje informacija o društveno odgovornom poslovanju poduzeća.
3. ***Veličina poduzeća*** – u Hrvatskoj je primjetno da je praksa društveno odgovornog poslovanja najuočljivija i najraširenija u većim poduzećima. Povratna informacija iz malih i srednjih poduzeća govori nam da isti redovito ulažu u svoje lokalne zajednice. Ipak, kod njih se uočava nedostatak saznanja o najboljim praksama te kapitala koji bi investirali u kvalitetno rukovodstvo, osobito u području zaštite okoliša.
4. ***Sektor industrije*** – sva tri dominantna područja DOP-a u Hrvatskoj- razvoj ljudskih resursa, investiranje u zajednicu i zaštita okoliša- prisutna su u svim industrijskim sektorima. Ipak, uslužni sektor, osobito banke, imaju tendenciju učinkovitijeg i češćeg korištenja navedenih područja DOP-a u svrhu javne promidžbe. Poduzeća koja se bave industrijskom proizvodnjom kao važne aspekte DOP-a češće će spominjati kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom i ekološki učinkovitu tehnologiju.

Prema Bagić et al. (2006), društveno odgovorno poslovanje je znatno više od "činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro." Poduzeća u sve većoj mjeri prepoznaju poslovnu opravdanost društveno odgovornog poslovanja, a među ključne koristi ubrajamo[36]:

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

[36] Glavočević A., Radman Peša A., (2013.): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 31.

Poduzeća i kompanije koje posluju prema načelima DOP-a dobivaju mnoge prednosti kako za samoga sebe tako i za cijelo društvo u kojem su prisutni. Primjenjujući praksu DOP-a poduzeće i kompanije povećavaju svoju tržišnu konkurentnost (povećanje tržišnog udjela, veća produktivnost koja je produkt povećanja zadovoljstva zaposlenika, besplatna reklama, lojalnost potrošača, lakša dostupnost kapitala…) te uz to rade dobro djelo za društvenu zajednicu. Bez obzira na prethodno nabrojane prednosti, poduzeća su ta koja sama moraju odvagnuti prednosti i nedostatke da bi utvrdili isplati li se primjenjivati praksu društvene odgovornosti u svom poslovanju.

2.4.2. Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj

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:[37]

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

[37]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., (2004.): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 31.

- ***Marketing u dobru svrhu*** – premda u Hrvatskoj nije raširen, 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*** – radi se o važnoj problematici u Hrvatskoj, pri čemu je trenutačno uvoz genetski modificiranih prehrambenih proizvoda u središtu pozornosti, a poduzeća su pod nadzorom skupina za pritisak.

2.4.3. Društveno odgovorno poslovanje i filantropija u Hrvatskoj

Poduzeća u Hrvatskoj imaju više načina ulaganja u društvene zajednice u kojima se nalaze. Najčešći način ulaganja među hrvatskim poduzećima je financiranje ili davanje proizvoda za razne projekte društvene zajednice. Osim ovih poduzeća, postoje i ona poduzeća koja osiguravaju i druge resurse, vještine i vrijeme kako bi što više pomogla razvoj društvene zajednice u kojoj se nalaze.

Motivacija poduzeća da se uključi u zajednicu podrazumijeva:[38]

- kod nacionalnih poduzeća – trajnu prisutnost i tradiciju
- kod međunarodnih poduzeća – dozvolu za obavljanje djelatnosti

Postoje sljedeći pristupi uključenosti poduzeća u zajednicu:[39]

- spontano korporativno davanje koje omogućuje elastičnost i reagiranje na točno određenu potrebu, za koju se procjeni da zavređuje pomoć;
- strukturirani konteksti korporativnog davanja, odnosno godišnji natječaj;
- izbor jedne ili više partnerskih organizacija za koje kompanija osigurava financijska sredstva;
- osnivanje vlastite fondacije i odvajanje sredstava za njeno funkcioniranje

[38] www.dop.hr
[39] www.dop.hr

Poduzeća često prave razliku između tržišno orijentiranih sponzorstava i „donacija motiviranih srcem“ koje nisu obavezan dio marketinške strategije poduzeća. Poduzeća najčešće ulaze u sponzorstva zbog marketinških razloga, dok donacije za njih predstavljaju odgovor na potrebe njihove društvene zajednice. Trenutno se uočava nedostatak integrirane strategije uključenosti u zajednicu. Navedeno je rezultat nedovoljnog prepoznavanja te nedostatka vizije i razumijevanja na strani poslovnih krugova da se ovaj aspekt DOP-a može promatrati kao poslovna prilika, dok na strani civilnog društva i zajednice nedostaju vizija, znanje i sposobnosti da se podrška poslovnog svijeta iskoristi na obostrano koristan način.

2.5. Vrste i modeli DOP-a

2.5.1. Vrste društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos poduzeća društvu. Te su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa.[40]

Četiri su nivoa društvene odgovornosti:[41]

1. Ekonomska odgovornost – biti profitabilan, to je temelj na kojem se zasniva.

2. Pravna odgovornost – uvažavati zakon, pridržavati se pravila igre.

3. Etička odgovornost – biti etičan, obveza da se radi ono što je pravedno, izbjegavati štetno.

4. Diskrecijska odgovornost – poduzeće treba biti dobar građanin te svojim sredstvima i društveno odgovornim poslovanjem doprinositi zajednici i kvaliteti života.

[40] Buble M., (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 76.
[41] Buble. M., (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 77.



Slika 2. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 76.

Značenje svake od navedenih odgovornosti je slijedeće:[42]

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

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

3. Etička odgovornost – uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim interesima poduzeća. Da bi bio pravedan, donositelj odluka u poduzeću treba djelovati s poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinaca te osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća.

[42] Buble. M., (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 77.

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.

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.

2.5.2. Modeli društveno odgovornog poslovanja

Prilikom razumijevanja DOP-a javljaju se problemi koji stvaraju poteškoće menadžerima koji moraju pronaći odgovor vezano za ,,odgovornost – prema komu su odgovorni?“ tu dolazi do dvojbe je li poduzeće ekonomski entitet te mu je shodno tomu cilj ostvarenje profita za vlasnike ili je socioekonomski entitet te mu je cilj socijalni doprinos društvu.

U zavisnosti o odgovoru na ta pitanja razlikuju se dva modela,a to su:[43]

1) ***Stockholder model ili ekonomski model****:* Minimalistička etika Miltona Friedmana je sažeta u sintagmi*: „Jedina društvena odgovornost poslovanja je ostvarivanje profita.“*
2) ***Stakeholder model ili socioekonomski model:*** Ona je zamijenjena realističnom etikom R. Edwarda Freemana koja kaže: *“Odgovornost poslovanja je odgovornost za ciljeve svih interesno-utjecajnih pojedinaca i skupina.”*

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

Stakeholder model ili socioekonomski model – polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cjelokupnom društvu. U užem smislu stakeholderi su one grupe o kojima ovisi opstanak poduzeća – dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi. U

[43] Buble. M., (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 74.

širem smislu to su grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono utječe svojim proizvodima, politikama i radnim procesima – grupe od javnog interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati i tisak. Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih stakeholdera.

Tablica 1: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

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

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 76.

Ovakva različita stajališta rezultirala su argumentima za i protiv društvene odgovornosti, pa se tako definiraju četiri argument "za" i četiri argument "protiv" društvene odgovornosti: [44]

Argument *"za"* društvenu odgovornost su:

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

Argument *"protiv"* društvene odgovornosti su:

[44] Buble. M., (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 75-76.

- Maksimizacija 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. Sustav tržišta uspješno kontrolira ekonomske performanse, ali je loš mehanizam za kontrolu socijalnih performansi.

2.6. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije dimenzije:[45]

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

1) Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja[46]

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:

1. upravljanje ljudskim resursima,
2. zdravlje i sigurnost na poslu,
3. prilagođavanje promjenama,
4. upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse.

[45] Pavić-Rogošić, L., (2012.): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, str. 2.
[46] Ibidem

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.

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 poduzeća. 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 restrukturiranjem.

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. Također, kontinuirano se provodi edukacija i informiranje radnika, dobavljača i poslovnih partnera radi razvoja svijesti o potrebi zaštite i očuvanja okoliša.

2) Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja [47]

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.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:

1. lokalne zajednice ,
2. odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima,
3. poštivanje ljudskih prava,
4. globalna briga za okoliš.

Lokalne zajednice - 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 razini. 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.

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

[47] Pavić-Rogošić, L., (2012.): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, str. 6.

grupa i potrošačkih udruga, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače.

Globalna briga za okoliš - 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

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. [48]

Konkurentnost predstavlja temeljnu razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća na tržištu. Konkurentnost poduzeća označava pronalazak najboljeg načina kako stići ispred drugih poduzeća na tržištu i tu se zadržati što je moguće duže. Konkurentska prednost predstavlja osnovni preduvjet opstanka poduzeća u takvom okruženju, a izgradnja i povećanje konkurentnosti predstavlja osnovnu zadaću menadžera poduzeća. Poduzeće treba biti fleksibilno, inovativno te kontinuirano usavršavati poslovanje putem postavljanja različitih strategija s ciljem postizanja što uspješnije pozicije s obzirom na konkurenciju, te zadržavanja postignute konkurentske prednosti.

Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti poduzeća:[49]

- 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 vodika visoko produktivnom gospodarstvu i poboljšanom životnom standardu za cjelokupno stanovništvo,
- sposobnost natjecanja i postizanja uspjeha koji vodi visokoproduktivnom gospodarstvu, ekonomskom rastu i boljem životnom standardu za cjelokupno stanovništvo.

Konkurentska prednost poduzeća se može odrediti jedino u odnosu na suparnike. Nije ju moguće imati po sebi, samo zato što smo dobri u obavljanju nekih poslovnih aktivnosti.

[48] Tipurić, D. (1999.): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija d.o.o., Zagreb, str 1.
[49] Vedriš, M., (2008.): Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku, Osijek, str.15.

Stvarati pozitivnu vrijednost u poslovanju nije dovoljno; poduzeće mora stvoriti više vrijednosti od svojih suparnika.[50]

Kako je vrijednost ono što kupci žele platiti za industrijski proizvod, konkurentska prednost poduzeća postoji ako su ispunjena tri uvjeta: [51]

1. kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda ili usluge poduzeća i proizvoda konkurenata,
2. ako je ta razlika izravna posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i konkurenata i
3. ako se razlika u važnim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati i u budućnosti.

Sam pojam konkurentske prednosti teško je definirati. Ipak, može se reći da konkurentska prednost podrazumijeva manifestaciju relativne prednosti pred konkurentima, odnosno posjedovanje posebnosti koje poduzeće izdvajaju i razlikuju na tržištu od suparnika.[52]

Pojam održive konkurentske prednosti uveo je Michael Porter[53] Dierickx i Cool 1985. pri razmatranju konkurentskih strategija, tj. strategija kojima poduzeća mogu postići održivu konkurentsku prednost. Međutim, Porter pri tome nije dao definiciju konkurentske prednosti, već je kazao da konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja. Vrijednost je ono što su kupci spremni platiti, a iznadprosječna vrijednost proizlazi iz ponude jednako kvalitetnih proizvoda po nižoj cijeni, ili kvalitetnijih proizvoda po cijeni jednakoj cijeni konkurenta

Prema Tipuriću, zapaža da se konkurentska prednost najčešće definira kao postizanje superiornih financijskih performansi. Poduzeće koje posjeduje konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i sposobno je nadzirati svoju sudbinu. Konkurentska prednost može se ostvariti "posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, i pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata".[54]Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost:

[50]Tipurić, D. (1999.): Konkurentska sposobnost poduzeća, // Konkurentska sposobnost poduzeća /, Sinergija d.o.o., Zagreb, str 2.
[51] Prema Coyne, Kevin P. (1987): Sustainable competitive advantage – what is it, what it isn't. U: Thompson, A.A., Stirckland, A. J. i Fulmer, W.E., ur. Readings in Strategic Management. Texas: Business Publications, Inc, str. 103.
[52] Daraboš M., (2015.): Evolucija konkurentske prednosti, Naklada Ljevak, Zagreb, str.15.
[53] Talaja, A. (2012): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Split, str. 10.
[54] Talaja, A. (2012): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Split, str. 11.

1) ukoliko kupci opažaju konstantnu razliku između proizvoda ili usluge poduzeća i konkurenata,

2) ako navedena razlika proizlazi iz razlike u sposobnostima poduzeća i konkurenta,

3) kada se razlika između proizvoda/usluge i sposobnosti poduzeća i konkurenata mogu očekivati i u budućnosti.

Tablica 2: Definicije konkurentske prednosti

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

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

Ostvarivanje konkurentske prednosti predstavlja jedan od temeljnih ciljeva svakog suvremenog poduzeća. Osnovno pitanje koje se postavlja je na koji način se može ostvariti spomenuta konkurentska prednost, te kako je zadržati u budućim razdobljima poslovanja. Odgovor na postavljeno pitanje se može naći u samoj definiciji konkurentske prednosti (dva

najčešća načina kako biti bolji od konkurentskih poduzeća). Prvi način je imati niže troškove (isporučiti kupcima jednaku vrijednost po nižim troškovima od konkurencije), a drugi način je diferencirati se u odnosu na konkurente (isporučiti veću vrijednost kupcima uz prosječne industrijske troškove). Oba navedena načina ukoliko se izvedu pravilno, smišljeno i sa kvalitetnim proizvodom i uslugom mogu rezultirati stvaranjem veće vrijednosti za kupca, što u konačnici vodi konkurentskoj prednosti.[55]



Slika 3. Konkurentska prednost

Izvor: Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, // Konkurentska sposobnost poduzeća /, Sinergija d.o.o., Zagreb.

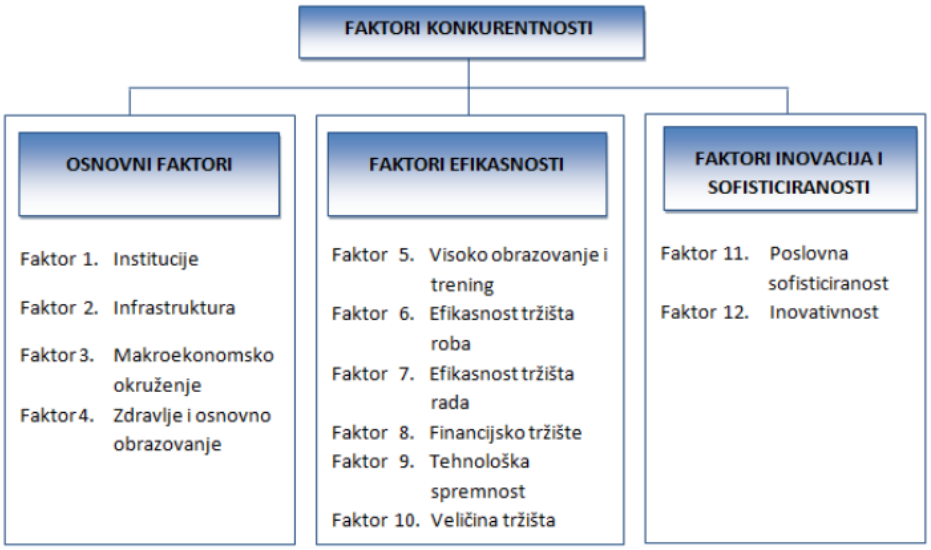
Tvrtke moraju biti u mogućnosti ne samo stvoriti visoku apsolutnu vrijednost, već i visoku vrijednost u odnosu na konkurenciju uz dovoljno niske troškove. Konkurentska prednost je sposobnost kompanije da djeluje na jedan ili više načina koje konkurencija ne može ili neće pratiti. Međutim, svega je nekoliko konkurentnih prednosti održivo. U najboljem slučaju one mogu biti utjecajne. Potencijal za izgrađivanje konkurentske prednosti je onaj koji tvrtka može koristiti kao odskočnu dasku za nove prednosti. Općenito, tvrtka koja želi opstati mora kontinuirano pronalaziti nove prednosti. Svaku konkurentsku prednost kupci moraju vidjeti kao prednost za klijenta. Tvrtke se moraju usmjeriti na izgradnju prednosti za klijente. U tom slučaju one će isporučiti visoko zadovoljstvo i visoku vrijednost

[55] Barišić M., (2016.): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Draco d.o.o., diplomski rad, Sveučilište u Splitu, str.35.

za klijenta, što dovodi do visokog postotka ponovne kupovine ili korištenja proizvoda ili usluge, a to u konačnici rezultira visokom profitabilnošću tvrtke.[56]

3.2. Čimbenici konkurentnosti poduzeća (faktori utjecaja na konkurentnost poduzeća)

Svjetski gospodarski forum (World Economic Forum – WEF) definira konkurentnost kao set institucija, politika i faktora koji određuju razinu produktivnosti jedne zemlje. Razina produktivnosti određuje razinu prosperiteta koju gospodarstvo može postići. Metodologija se temelji na analizi 12 faktora konkurentnosti koji uključuju institucije, infrastrukturu, makroekonomsko okruženje, zdravlje i osnovno obrazovanje, visoko obrazovanje i trening, efikasnost tržišta rada, efikasnost tržišta roba, tehnološku spremnost, financijsko tržište, veličinu tržišta, poslovnu sofisticiranost i inovativnost. Faktori konkurentnosti grupirani su u tri podindeksa: osnovni faktori, faktori efikasnosti i faktori inovacija i sofisticiranosti.[57]



Slika 4. Faktori konkurentnosti

Izvor:http://www.aik-invest.hr/konkurentnost/mjerenje-konkurentnosti/indeks-globalne-konkurentnosti/

[56] Begonja A., (2015.): Društveno odgovorno poslovanje kao pretpostavka konkurentske prednosti Splitske banke d.d., diplomski rad, Sveučilište u Splitu, str.29.
[57] Raspoloživo na:http://www.aik-invest.hr/konkurentnost/mjerenje-konkurentnosti/indeks-globalne-konkurentnosti/

Konkurentnost poduzeća funkcija je najmanje dviju skupina varijabli. S jedne strane to su povoljni nacionalni, lokalni i industrijski uvjeti u kojima je poduzeće nastalo i razvijalo se. Dakle, sve ono što bismo mogli nazvati nekontroliranim varijablama. S druge strane, konkurentnost je rezultat svjesnog napora ključnih ljudi poduzeća, često i više generacija, kako bi se ostvarili rezultati bolji od izravnih suparnika.[58]

3.2.1. Konkurentnost hrvatskog gospodarstva

U posljednjem "Izvješću o globalnoj konkurentnosti 2017.-2018." Hrvatska se kao i prošle godine nalazi na 74. mjestu među 137 gospodarstva svijeta. I nadalje jasno su vidljiva područja u kojima su potrebne intenzivnije reforme, pogotovo razvoju institucija gdje je ove godine uočen pad za 13 mjesta, visokog obrazovanja i treninga gdje smo pali za 11 mjesta, i efikasnosti tržišta rada gdje smo pali za 7 mjesta[59].

Rezultati Hrvatske pokazuju poboljšanje ocjene faktora makroekonomskog okruženja (60.) gdje je uočen rast za 24 mjesta, zdravstva i osnovnog obrazovanja (44.) gdje je rast za 22 mjesta, tehnološke spremnosti (43.) rast za 4 mjesta i veličine tržišta (77) gdje je rast za 1. mjesto.

Švicarska, kao prvorangirana odnosno najkonkurentnija zemlja na svijetu, zadržala je vodstvo na ljestvici i ove godine, a slijede SAD, Singapur, Nizozemska, Njemačka, Hong Kong, Švedska, Ujedinjeno kraljevstvo, Japan i Finska. Od zemalja s kojima se uspoređujemo, napredak bilježe Slovenija, Slovačka, Bugarska, Srbija, Mađarska, Crna Gora i Albanija dok Poljska, Rumunjska, Grčka bilježe pad. Hrvatska i Češka ostale su na istoj poziciji.

[58]Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija d.o.o., Zagreb, str 2.
[59] Raspoloživo na: http://www.aik-invest.hr/konkurentnost/mjerenje-konkurentnosti/indeks-globalne-konkurentnosti/

Zemlja	2017.	2016.
Češka	31.	31.
Poljska	39.	36.
Slovenija	48.	56.
Bugarska	49.	50.
Slovačka	59.	65.
Mađarska	60.	69.
Hrvatska	74.	74.
Albanija	75.	80.
Crna Gora	77.	82.
Srbija	78.	90.
Grčka	87.	86.

Slika 5. Hrvatska i referentne zemlje

Izvor:http://www.aik-invest.hr/konkurentnost/mjerenje-konkurentnosti/indeks-globalne-konkurentnosti/

3.3. Principi postizanja konkurentnosti

Postizanje konkurentske prednosti je ključno za uspjeh poduzeća na tržištu. Poduzeće kao cjelina je veoma složen sustav te upravo zbog toga nije moguće uočiti izvore konkurentske prednosti sagledavajući poduzeće u cjelini, već je potrebno proučiti sve aktivnosti jednog poduzeća.[60]

Lanac vrijednosti - predstavlja sredstvo uz čiju pomoć se može na sustavan način analizirati sve aktivnosti koje poduzeće provodi, kao i njihov međusoban odnos. Lancem vrijednosti se izdvajaju strateški najvažnije aktivnosti, upravo kako bi se uočilo kretanje troškova i eventualni izvori diferencijacije. Ukoliko je poduzeće sposobno navedene aktivnosti izvesti bolje i jeftinije od njegovih konkurenata, ono će ostvariti određenu konkurentsku prednost. Lanac vrijednosti je sastavni dio sustava vrijednosti kojeg čini veći skup aktivnosti. Kupci, posrednici i dobavljači imaju vlastite lance vrijednosti, međusobno su svi povezani te se moraju uklapati u cjelokupni sustav vrijednosti.

Tehnološka promjena - uzrokuje strukturne promjene u industriji te dovodi do stvaranja novih industrija . Ujedno se smatra i jednim od glavnih pokretača konkurentnosti. Svim sudionicima na tržištu pruža mogućnost da postanu lideri,na način da izjednačava konkurentske pozicije. Ukoliko poduzeća na ispravan način pristupe tehnološkim

[60] Barišić M., (2016.): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Draco d.o.o., diplomski rad, Sveučilište u Splitu, str.41.

promjenama, u konačnici bi mogla ostvariti veliku korist. U većini slučajeva se spomenuta tehnološka promjena sama po sebi smatra pozitivnom. Tehnologija će utjecati na konkurentsku prednost u situaciji kada ima važnu ulogu u određivanju relativne troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. Uzimajući u obzire činjenicu da je tehnologija prisutna u svakoj vrijednosnoj aktivnosti poduzeća i da sudjeluje u povezivanju aktivnosti, možemo zaključiti da ima značajan utjecaj na troškove i diferencijaciju.

Segmentacija industrije - ima značajnu ulogu u situaciji kad poduzeće donosi odluku o segmentima na koje se treba usmjeriti i načinima na koje odabrane segmente treba usluživati. Poduzeća koja su se opredijelila za strategiju fokusiranja, pomoću segmentacije industrije ostvaruju uvid u one segmente koje njihovi konkurenti, usmjereni na šire ciljne skupine, ne uslužuju dovoljno kvalitetno, dok s druge strane poduzećima s širokim ciljnim segmentom daje uvid u za njih ranjiva područja. Segmentaciju industrije je potrebno redovito pratiti iz razloga što tehnološke promjene uzrokuju i promjene prijašnjih pravila segmentacije koje se u istoj mjeri odnose i na fokusirana i na široko usmjerena poduzeća.

4. PODUZEĆE BINVEST D.O.O.

4.1. Osnovni podaci o poduzeću

Binvest d.o.o. je obiteljsko poduzeće koje je nakon smirivanja ratnih zbivanja u BiH te stečenih uvjeta za nesmetano poslovanje osnovano u Posušju. U svibnju 1995. godine poduzeće osnovano je poduzeće pod prvim nazivom Bin Ričina. Osnivači poduzeća su bračni par Boro i Ivica Šušnjar, koji iako zaposleni u drugim poduzećima pokreću privatni biznis. Prvi koraci napravljeni su iz prostora stare stolarske radionice, koja je ostala u vlasništvu obitelji nakon smrti Borinog oca Ante, koji se bavio stolarskim zanatom u istom prostoru. Prvi zaposlenici poduzeća su bili također članovi uže obitelji, dva brata od vlasnika te mlađa sestra. Od početnog cilja da se osigura posao za članove obitelji te iskoristi prostor koji je ostao na korištenje, Binvest je danas izrastao u jednu od vodećih tvrtki u svojoj branši u Bosni i Hercegovini.

Poduzeće se od početka krenulo baviti trgovinom. U početku je to bila trgovina mješovitom robom, dok se kroz vrijeme Binvest profilirao u trgovini alkoholnim i bezalkoholnim pićima.

Na samim počecima tvrtka je raspolagala sa 200m^2 skladišnog prostora, dva manja ureda, jednim dostavnim vozilom, jednim viličarem i tri zaposlenika. U prvoj godini vlasnik Boro Šušnjar (dipl.ing.Građevine) je bio uposlenik u građevinskom poduzeću kao v.d. direktora,a direktor Ivica Šušnjar (dipl.ing. Strojarstva) je radila kao profesorica u Tehničkoj školi u Imotskom, koja je pored stalnog posla nadgledala i rad obiteljske tvrtke. Te godine poduzeće je ostvarilo promet od 500.000,00 BAM BAM (cca 260.000,00 €), što je bilo više nego odlično s obzirom na broj zaposlenika i raspoložive resurse. Povećanjem poslovanja, te potrebe za većim uključivanjem u posao, Ivica Šušnjar napušta svoj dotadašnji posao profesorice u školi, te preuzima aktivno vođenje obiteljskog poduzeća na funkciji direktora, koju obnaša i danas.

Nakon uključivanja današnje direktorice Ivice Šušnjar u posao, kreće i strelovi ti uspon poduzeća. Već 1996. godine, bez dostatnih resursa i iskustva, tadašnja tvrtka Bin Ričina d.o.o., dobiva za tadašnje vrijeme važan ugovor sa Coca-Colom, koja je iste godine pokrenula vlastitu proizvodnju u Sarajevu. Veliki ugovor je zahtijevao i brzo prilagođavanje nastaloj situaciji, te dodatna ulaganja u skladišne prostore, vozni park te zapošljavanje novih uposlenika. Od tog dana Coca-Cola je postala jedan od strateških partnera prvo za Bin Ričinu te isto tako i danas za Binvest, koji je jedan od najvećih distributera Coca-Cole.

S vremenom uspješno poslovanje preraslo je lokalne okvire i sa rastom firme proširilo se na regiju, a kasnije i na cijelu državu. U svakoj godini poslovanja poduzeće je povećavalo svoj tržišni udio, broj zaposlenika kao i ulaganja u stalna sredstva.

Godine 1998. potpisan je još jedan veliki ugovor sa vinarskom kućom Kristančić Slovenija o uvozu i distribuciji njihovih vina.

Sljedeće 1999. godine potpisan je ugovor i sa vinarskom kućom Vipava Slovenija, te iste godine također potpisan ugovor sa tvrtkom Heinemann d.o.o. Zagreb o uvozu i distribuciji njihovih proizvoda kao što su : Chivas, Martel, Underberg, Jim Beam i likeri za spravljanje koktela.

Poduzeće koje je krenulo kao veletrgovina razvojem je uznapredovalo do uvozno - distribucijskog poduzeća sa vlastitom dostavom do krajnjeg kupca.

U 2000. godini dolazi do stabilizacije tržišta u BiH, te mogućnosti novog razvoja, što vodstvo tvrtke i uočava. U toj godini dograđeno je skladište na 800m2 zatvorenog prostora, uredski prostor sada zauzima 200m2 i izložbeno prodajni prostor 100m2. Broj zaposlenih se povećava na 20, broj vozila na 15, te godišnji prihod 17 mil. BAM (cca 8,7 mil €).

2002. godine počinje proizvodnja Ožujskog piva u Grudama (BiH), Bin Ričina odmah potpisuje ugovor sa Unline d.o.o. Grude o distribuciji Ožujskog piva za Hercegovinu te Unsko-Sanski kanton. U prvoj godini suradnje za Ožujskim pivom Bin Ričina je bila najveći distributer i ostala je do prestanka proizvodnje Ožujskog piva u Grudama.

Bin Ričina u 2004. godini osniva sestrinsku firmu Most GH, sa sjedištem u Posušju. Ta tvrtka se bavila isključivo uvozom cjelokupnog asortimana Heinemann d.o.o. iz Zagreba.

2005. godine prestaje proizvodnja Ožujskog piva u Grudama (BiH), te kreće uvoz iz Zagreba. Bin Ričina kao najveći distributer Ožujskog piva u BiH izravno je potpisala ugovor sa Zagrebačkom Pivovarom d.d. o ekskluzivnom uvozu i distribuciji proizvoda Zagrebačke pivovare za cijelu BiH. To je bio presudni događaj za daljnji razvoj poduzeća Bin Ričina. Taj posao je zahtijevao i nova ulaganja , te je izgrađeno veliko skladište od 1200 m^2 i jedno manje od 300m^2 , uređivanje parkirnog prostora sa kružnim tokom u krugu poduzeća od 3000m2 te pokrivanje otvorenog dijela poslovnog prostora za utovar vozila.

2006. godine Bin Ričina osniva sestrinsko poduzeće Binvest d.o.o. Posušje koje uvozi i distribuira isključivo proizvode Zagrebačke pivovare. S tom novom firmom Bin Ričini ostaje

izravno poslovanje distributivnim ugovorima sa Coca-Colom, Allied Domecq (današnji Pernod Ricard) , Zvečevo, Badel.

Od početka 2006. godine Binvest je počeo znatno ulagati u obrazovanje i usavršavanje radnika, izgradnju skladišta i ostale infrastrukture, proširivanje voznog parka, te opremanje servisnih radionica opreme za točenje piva i rashladnih uređaja. Paralelno je u regionalnim centrima otvoreno više poslovnica koje su dodatno približili Binvest krajnjim kupcima. U toj godini broj zaposlenih je bio 65, dok je ukupni prihod porastao na 20 mil BAM (cca 10,2 mil €).



Slika 6. Sjedište Binvesta u Posušju 1996. i 2006. godine

Izvor: Arhiva poduzeća Binvest d.o.o.

Binvest osniva podružnice u sljedećim gradovima:

- 2007.g. – Široki Brijeg
- 2008.g. – Ljubuški
- 2011.g. – Sarajevo
- 2012.g. – Mostar
- 2013.g. – Vitez
- 2015.g. – Bihać
- 2018.g. – Tomislavgrad

2010. godine Binvest preuzima konkurentsko poduzeće „Podrum pića Ćiro“ iz Posušja, u 2013. godini „Baldi d.o.o.“ iz Širokog Brijega, te 2018. godine „Kovil d.o.o.“ iz Tomislavgrada.

U 2013. godinu Binvest je krenuo sa dodatno proširenim asortimanom. Početkom godine potpisan je ugovor o ekskluzivnom uvozu i distribuciji uglednih brandova iz asortimana švicarske firme Underberg AG - proizvođača specijalnih alkoholnih pića.

Iste godine osniva se podružnica u Vitezu, koja je krenula sa 2 zaposlenika, dok danas ta ista podružnica zapošljava 15 zaposlenika te je vrlo brzo izrasla u lidera na tržištu Srednje Bosne.

U 2014. godini asortiman se proširuje,te Binvest počinje uvoziti još tri nove međunarodno poznate marke. Prva od njih je kava Filicori Zecchini koja dolazi iz Italije, kava snažnog i intenzivnog okusa čiju kvalitetu prepoznaju i tek trebaju otkriti i ponuditi ugostiteljski objekti diljem BiH.

Krajem 2014. godine bogatom asortimanu proizvoda pridružuje se i marka prirodnih sokova Pago koja je međunarodno poznata po svojoj širokoj lepezi okusa koje nudi i kvaliteti koju pruža te visokokvalitetni u svijetu vodeći čajevi marke Lipton. Kvaliteta je zajednička točka svakoj spomenutoj marki iz Binvestovog asortimana.

Uz uvoz spomenutih marki, od 2014. godine Binvest kreće u distribuciju proizvodnog programa alkoholnih i bezalkoholnih pića tvrtke Dalmacijavino iz Splita koji u svom asortimanu nude širinu proizvoda od likera poput cherry-a i orahovca do tequille i ruma.

2016. godine Binvest postaje uvoznik i distributer talijanskog proizvođača konditorskih proizvoda Indaso s.p.a., te dodatno proširuje svoj asortiman u Retail-u.

2018. godina donosi i nove velike ugovore. Početkom godine Binvest dobiva ugovor sa njemačkim proizvođačem alkoholnih pića Bimmerle KG. Svoj portfolio dodatno proširuje sa voćnim rakijama i likerima Lorch, izvornim kubanskim rumom Mulata, te ginom Needle.

Od početka 2012. godine grupacija na tržištu nastupa pod jednim imenom Binvest d.o.o.

Grupacija već 20 godina posluje pozitivno bez ikakvih kredita i pozajmica, isključivo se financirala iz vlastitih sredstava. Broj zaposlenih kao i ukupni prihod rastu iz godinu u godinu. Sva osnovna sredstva zgrade i vozila su u temeljnom kapitalu poduzeća. Binvest je prepoznatljiv kao siguran poslovni partner koji sve svoje obveze izvršava u skladu s potpisanim ugovorima. Na osnovu takvog načina poslovanja i stečenog imidža Binvest bez problema dobiva nove poslove. Osim po dobroj brizi za zaposlenike, Binvest je u svojoj sredini poznat po brizi za javnim dobrom te brojnim sponzorstvima kojima potpomaže širu

zajednicu , te po sudjelovanju u brojnim javnim događanjima i sponzorstvima kulturnih događanja. Binvest će i nadalje pomagati brojnim udrugama u njihovom humanitarnom radu, te svim drugim događanjima koja podižu razinu življenja na lokalnoj i regionalnoj razini.

Zadnjih godina vlasnici poduzeća velike napore ulažu u razvoj menadžmenta koji može upravljati poduzeće bez stalnog prisustva vlasnika i uključenosti u operativni dio poslova. Ulaganjem u obrazovane kadrove, stalno školovanje i usavršavanje Binvest osigurava kvalitetan visoki i srednji menadžment koji samostalno obavlja poslove, donosi odluke, te odgovara za postavljene planove. Zadnje dvije godine se odvija i aktivno uključivanje druge generacije obitelji u obiteljsko poslovanje, koji najprije moraju proći sve sektore poduzeća, kao i sve razine menadžmenta.

Danas je Binvest prepoznatljiva tvrtka koja u svojih osam poslovnica pored proizvoda za koje je uvoznik i distributer ima i proizvode renomiranih robnih marki, kako alkoholnih tako i bezalkoholnih pića kao što su: Coca-Coca, Badel, Maraska, Franck, Jägermeister i Jack Daniels, Pernod Ricars, Diageo, Carlsberg, Heineken i mnogih drugih. Okosnica poslovanja Binvesta je prodaja i distribucija proizvoda Zagrebačke pivovare. Binvest vrši kapilarnu distribuciju do više od 2000 objekata, ima vlastitu putnu službu (referenti prodaje na terenu), servisnu službu (servisiranje i održavanje opreme za točenje piva,hladnjaka i kave aparata). Binvest svojim kupcima u horeci nudi sve ono što im je potrebno za poslovanje, kao i široki asortiman robe za retail.

2018. godinu Binvest će završiti sa 150 zaposlenika, preko 100 komercijalnih i teretnih vozila, te prihodom od cca 50 mil BAM (cca 20,5 mil €).



Slika 7. Središte Binvesta u Posušju 2016. godine

Izvor: http://www.binvest-po.com/

Za poduzeće Binvest d.o.o., 2018. godina donijela je još jednu u nizu priznanja, ali ovaj put je to priznanje vezano za doprinos društvenoj zajednici. Zlatna plaketa „Grb općine Posušje“ kao tvrtki s posebnom socijalnom i društvenom osjetljivošću. Društveno je osjetljiva , tako da većina organizacija kulturno-sportskih i javnih događaja u našoj općini bila bi teško izvediva bez njihove nesebične pomoći. 25. godina Binvest uspješno egzistira u poslovnom okruženju kao rezultat svakodnevnog rada, truda te kreativnih i inovativnih aktivnosti.[61]



Slika 8. ZLATNA PLAKETA „GRB OPĆINE POSUŠJE"

Izvor: Interni podaci u poduzeću Binvest d.o.o.

4.2. Misija poduzeća

Biti prepoznatljivo i u svakom trenutku dostupno poduzeće koje uspješno odgovara na zahtjeve svojih kupaca nudeći im idealan omjer cijene i kvalitete kroz ponudu najkvalitetnijih proizvoda putem efikasne i brze distribucije, uslužnost stručnog kadra zaposlenika te profesionalno i kvalitetno serviranje opreme koju koriste.

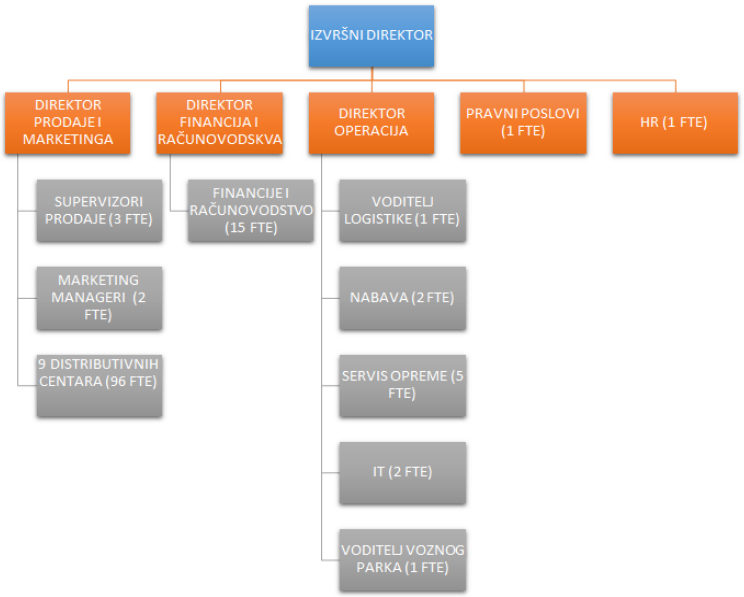
[61] http://www.opcina-posusje.ba/naslovnica-hr/17-sjedica-opcinskog-vijeca-posusje-izabrani-nositelji-javnih-priznanja-opcine-posusje/

4.3. Vizija poduzeća

Biti vodeće poduzeće na tržištu BiH čije će ime biti asocijacija na profesionalnost, kvalitetu i zadovoljstvo u svakom segmentu poslovanja: kupcima pri distribuciji pića i pružanju usluga, zaposlenicima u stvaranju radnog učinka i napretka u pozitivnom radnom okruženju, poslovnim subjektima u ostvarivanju pouzdanih i uspješnih partnerskih odnosa te široj društvenoj zajednici pri suradnji kojoj je glavni cilj ulaganje u razvoj i napredak sveukupnog društva i okruženja.

4.4. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura poduzeća prikazana je organizacijskom shemom, kojom je prikazano funkcionalno djelovanje koje odgovara prirodi poslovanja poduzeća.



Slika 9. Organizacijska struktura

Izvor: Interni podaci u poduzeću Binvest d.o.o

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

5.1. Metodologija istraživanja

Provedena anketa među zaposlenicima poduzeća Binvest d.o.o. predstavlja empirijski dio rada te je dala odgovor na pitanja o društveno odgovornom poslovanju, tj. kako ono utječe na konkurentsku prednost poduzeća Binvest d.o.o.

Kao instrument istraživanja koristi se anketni upitnik koji je proveden među 93 ispitanika. Anketni upitnik se sastoji od 2 dijela, i to dijela kojim se prikupljaju podatci o sociodemografskim obilježjima ispitanika, dijela kojim se prikupljaju podatci o obilježjima poduzeća, te podatci o razini primjene društveno odgovornog ponašanja.

Koriste se metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, te korelacija.

Upotrebom metoda grafičkog i tabelarnog prikazivanja prezentira se struktura odgovora ispitanika na anketna pitanja, dok se upotrebom korelacije testira povezanost među varijablama.

Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21.

Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 5%.

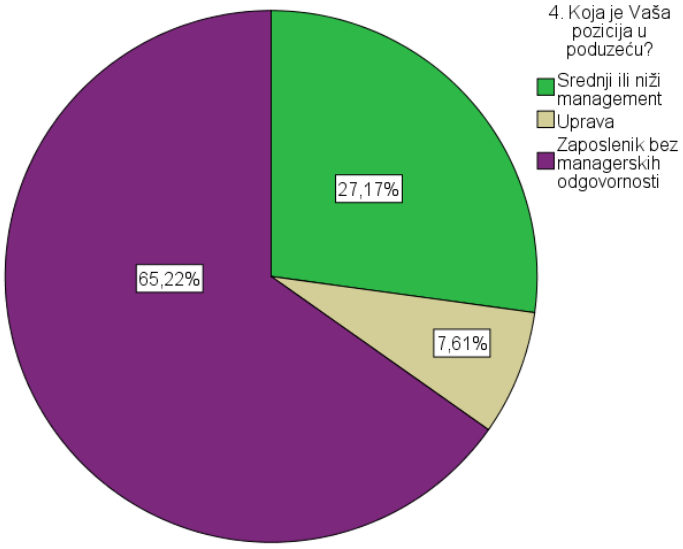
5.2. Rezultati istraživanja

Tablica 3: Ispitanici prema poziciji na radnom mjestu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zaposlenik bez managerskih odgovornosti	60	64,5	64,5	64,5
	Srednji ili niži management	25	26,9	26,9	91,4
	Uprava	7	7,5	7,5	98,9
	Nedostaje podatak	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Prema poziciji u poduzeću u kojoj su zaposleni ispitanici može se utvrditi da najveći broj ispitanika su zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti (60 ispitanika; 65,5%). Ispitanici na upravnim pozicijama su zastupljeni u istraživanju sa 7 ispitanika (7,5%), dok jedan ispitanik nije iskazao odgovor na pitanje o poziciji u poduzeću, te je ispušten iz grafičkog prikaza.



Slika 10. Pozicije ispitanika u poduzeću Binvest d.o.o.

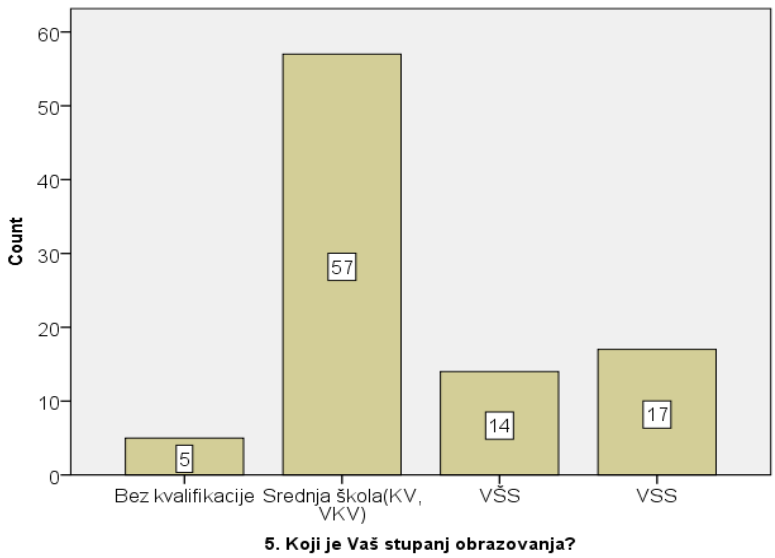
Izvor: izrada autora

Tablica 4: Stupanj obrazovanja u poduzeću Binvest d.o.o.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bez kvalifikacije	5	5,4	5,4	5,4
	Srednja škola(KV,VKV)	57	61,3	61,3	66,7
	VŠS	14	15,1	15,1	
	VSS	17	18,3	18,3	
	Total	93	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Prema stupnju obrazovanja može se utvrditi da najveći broj ispitanika ima završenu stručnu spremu (57 ispitanika; 61,3%), dok najmanji broj ispitanika su zaposlenici bez kvalifikacije (5 ispitanika; 5,4%).



Slika 11. Stupanj obrazovanja zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o.

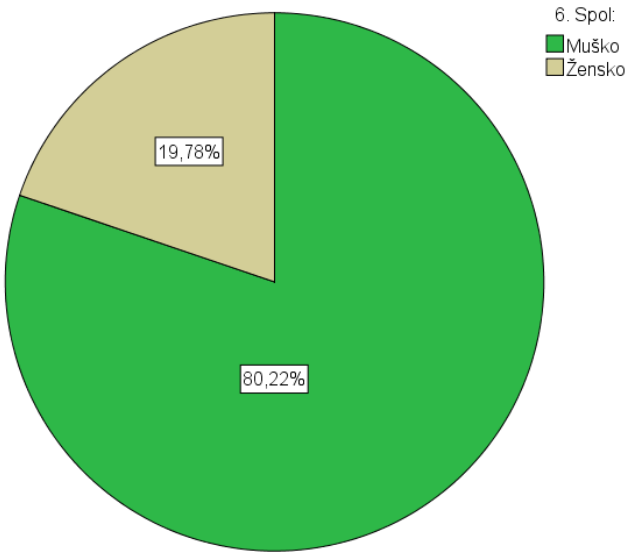
Izvor: izrada autora

Tablica 5: Ispitanici prema spolu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nedostaje podatak	2	2,2	2,2	2,2
	Muško	73	78,5	78,5	80,6
	Žensko	18	19,4	19,4	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Veći broj ispitanika su ispitanici muškog spola (73 ispitanika; 78,5%), dok su ispitanice zastupljene u uzorku sa 18 osoba (19,4%). Dva ispitanika nisu iskazala podatak o spolu, zbog čega su kod grafičkog prikazivanja ispušteni.



Slika 12. Spol zaposlenika u poduzeću Binvest d.o.o.

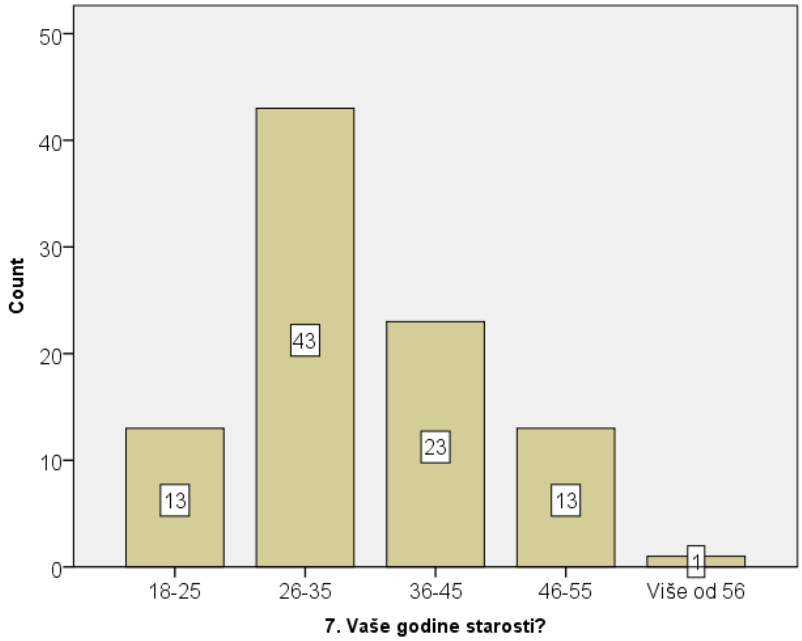
Izvor: izrada autora

Tablica 6: Dob zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	13	14,0	14,0	14,0
	26-35	43	46,2	46,2	60,2
	36-45	23	24,7	24,7	84,9
	46-55	13	14,0	14,0	98,9
	Više od 56	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Prema starosnoj dobi ispitanika može se utvrditi da najveći broj ispitanika je starosne dobi između 26 i 35 godina (43 ispitanika; 46,2%), dok je svega 1 ispitanik starosne dobi preko 56 godina (1,1%).



Slika 13. Dob zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o.

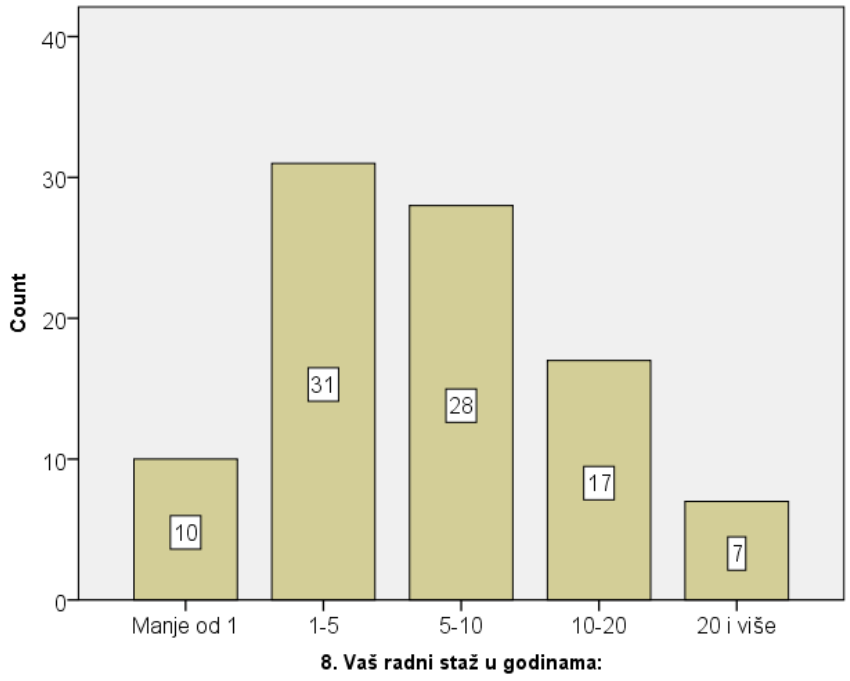
Izvor: izrada autora

Tablica 7: Radni staž zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manje od 1	10	10,8	10,8	100,0
	1-5	31	33,3	33,3	33,3
	5-10	28	30,1	30,1	89,2
	10-20	17	18,3	18,3	51,6
	20 i više	7	7,5	7,5	59,1
	Total	93	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Najveći broj ispitanika ima radni staž između 1 i 5 godina (31 ispitanik; 30,1%), dok najmanji broj ispitanika u uzorku ima radni staž 20 i više godina (7 ispitanika; 7,5%).



Slika 14. Radni staž zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o

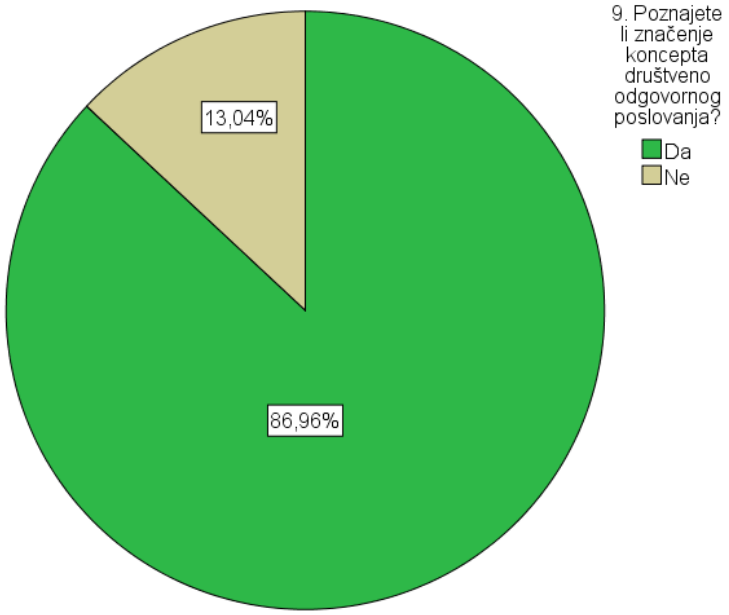
Izvor: izrada autora

Tablica 8: Poznavanje značenja koncepta DOP-a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nedostaje podatak	1	1,1	1,1	1,1
	Da	80	86,0	86,0	87,1
	Ne	12	12,9	12,9	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Prema poznavanju značenja koncepta društveno odgovornog ponašanja može se utvrditi da veći broj ispitanika poznaje značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja (80 ispitanika; 86%). Jedan ispitanik nije podijelio informaciju o poznavanju značenja koncepta društveno odgovornog poslovanja (1 ispitanik; 1,1%), te je ispušten iz grafičkog prikazivanja.



Slika 15. Poznavanje značenja koncepta DOP-a

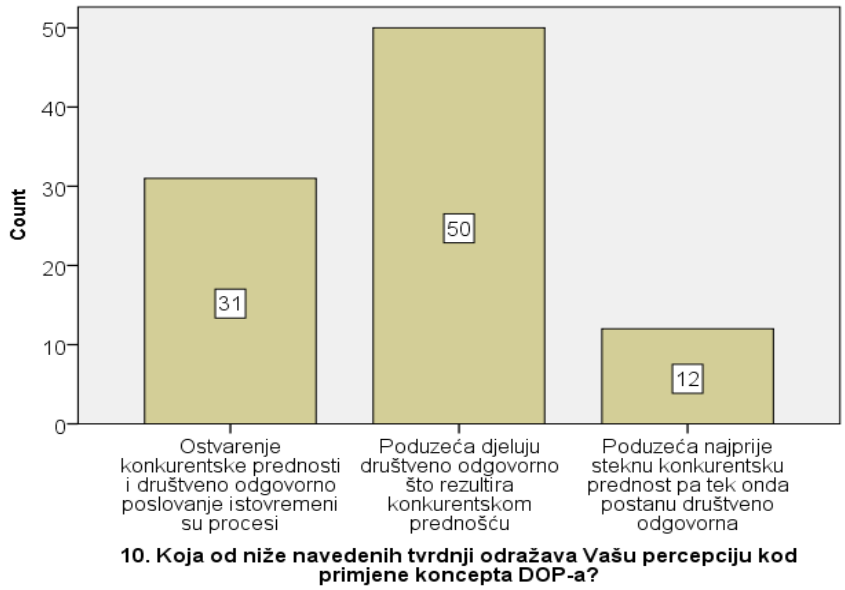
Izvor: izrada autora

Tablica 9: Poznavanje značenja DOP-a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ostvarenje konkurentske prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni su procesi	31	33,3	33,3	33,3
	Poduzeća djeluju društveno odgovorno što rezultira konkurentskom prednošću	50	53,8	53,8	87,1
	Poduzeća najprije steknu konkurentsku prednost pa tek onda postanu društveno odgovorna	12	12,9	12,9	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Prema percepciji pojma koncept DOP-a može se utvrditi da najveći broj ispitanika ima percepciju da poduzeća djeluju društveno odgovorno što rezultira konkurentskom prednošću (50 ispitanika; 53,8%), dok kod najmanjeg broja ispitanika koncept DOP odražava da poduzeća najprije steknu konkurentsku prednost pa tek onda postanu društveno odgovorna (12 ispitanika; 12,9%).



Slika 16. Poznavanje značenja DOP-a

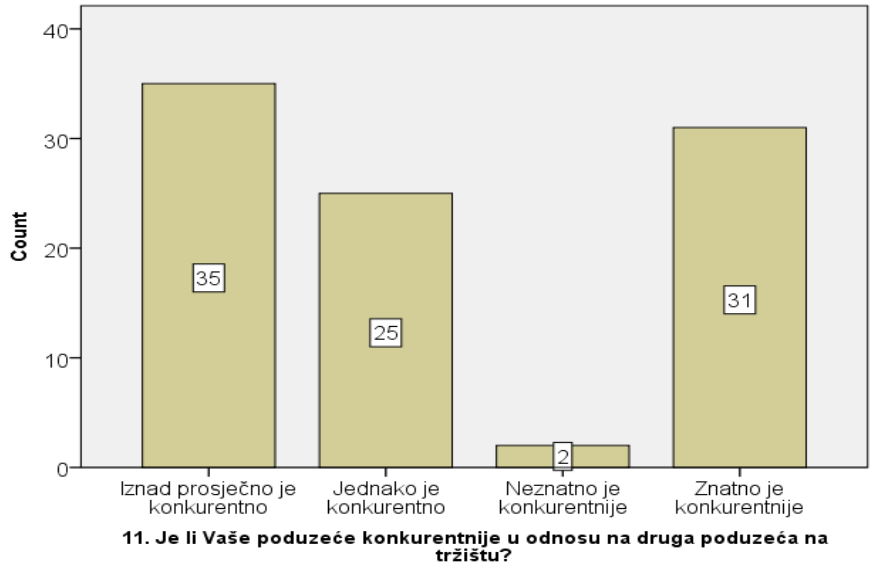
Izvor: izrada autora

Tablica 10: Konkurentnost poduzeća Binvest d.o.o. u odnosu na ostala poduzeća

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jednako je konkurentno	25	26,9	26,9	26,9
	Neznatno je konkurentnije	2	2,2	2,2	29,1
	Iznad prosječno je konkurentno	35	37,6	37,6	66,7
	Znatno je konkurentnije	31	33,3	33,3	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Prema razini konkurentnosti u odnosu na druga poduzeća može se utvrditi da je najveći broj poduzeća u uzorku iznadprosječno konkurentno (35 poduzeća; 37,6%).



Slika 17. Konkurentnost poduzeća Binvest d.o.o. u odnosu na ostala poduzeća

Izvor: izrada autora

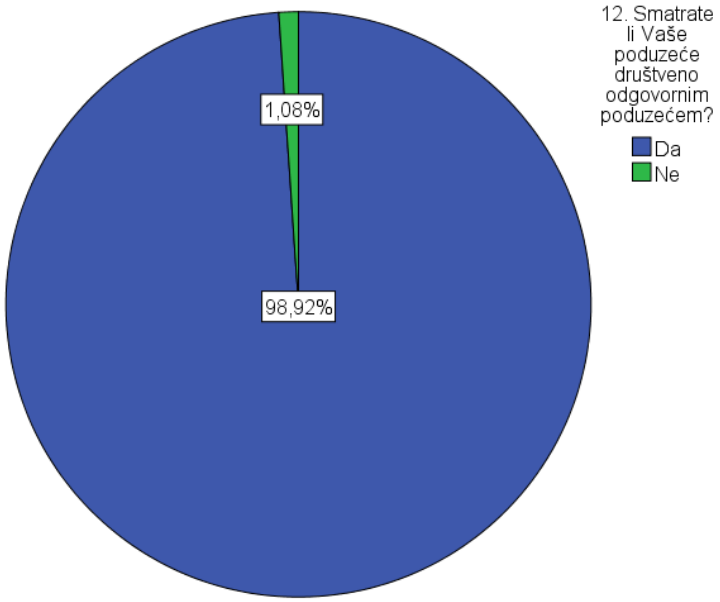
Tablica 11: Stav zaposlenika o DOP-u

Smatraze li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	92	98,9	98,9	98,9
	Ne	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Prema mišljenju najvećeg broja ispitanika poduzeće u kojem rade su društveno odgovoran poduzeća (92 poduzeća; 1,1%).



Slika 18. Stav zaposlenika Binvest d.o.o. o DOP-u

Izvor: izrada autora

Na tvrdnje o područjima primjene DOP-a ispitanici su iskazivali razinu primjene i to na sljedeći način:

1 - ne primjenjuje
2 - malo primjenjuje
3 - srednje primjenjuje
4 - dobro primjenjuje
5 - u potpunosti primjenjuje

Tablica 12: Stav zaposlenika o primjeni DOP-a

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
[Etičnost u donošenju odluka i poslovanju (postojanje Etičkog kodeksa)]	92	4.14	4.00	5.00	1.02	1.00	5.00
[Uključenost u društvenu zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)]	93	4.41	5.00	5.00	0.85	1.00	5.00
[Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)]	93	4.14	4.00	4.00	0.79	2.00	5.00
[Transparentnost i izvještavanje o DOP-u - Godišnja izvješća]	93	4.16	4.00	5.00	0.94	1.00	5.00
[Brigu o ljudskim resursima i ulaganje u njihov razvoj (stjecanje novih znanja, unapređenje metoda rada)]	93	4.31	5.00	5.00	0.85	1.00	5.00
[Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama]	91	4.09	4.00	5.00	1.00	1.00	5.00
Primjena DOP-a	93	4.21	4.33	5.00	0.71	2.00	5.00

Izvor: izrada autora

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna primjena DOP-a promatranih poduzeća 4,21 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,71 gdje je od područja primjene DOP-a najviša razina utvrđena kod uključenosti u društvenu zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije), a najniža za održavanje sastanaka s interesno-utjecajnim skupinama.

Tablica 13: Uspješnost poduzeća u odnosu na konkurente

Uspjeh poduzeća u odnosu na konkurente je ispitan upotrebom Liekrtove skale gdje vrijednost 1 ukazuje na znatno lošija, dok vrijednost 5 na znatno bolja postignuća u odnosu na konkurente.

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
[Profitabilnost]	92	4.30	4.00	5.00	0.75	2.00	5.00
[Porast prodaje]	93	4.41	5.00	5.00	0.73	3.00	5.00

[Porast tržišnog udjela]	92	4.30	4.00	5.00	0.72	2.00	5.00
[Održivost stečene prednosti]	93	4.28	4.00	5.00	0.83	2.00	5.00
[Zadovoljstvo kupaca]	91	4.47	5.00	5.00	0.66	3.00	5.00
[Cijena proizvoda]	93	4.08	4.00	4.00	0.81	1.00	5.00
[Brzina i trošak proizvoda]	93	4.17	4.00	4.00	0.76	2.00	5.00
[Kvaliteta i imidž proizvoda]	80	4.25	4.00	5.00	0.86	1.00	5.00
Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente	93	4.28	4.38	5.00	0.59	2.43	5.00

Izvor: izrada autora

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina dostignuća u odnosu na konkurente 4,28 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,59. Dakle, poduzeće ostvaruje višu razinu dostignuća u odnosu na konkurente (vrijednost veća od 3). Najviša razina prednosti je utvrđena za porast prodaje, dok je najniža za cijenu proizvoda.

Tablica 14: Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za društvenu zajednicu

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
učestalost izdvajanja financijskih sredstava za društvenu zajednicu.	92	4.48	5.00	5.00	0.73	2.00	5.00

Izvor: izrada autora

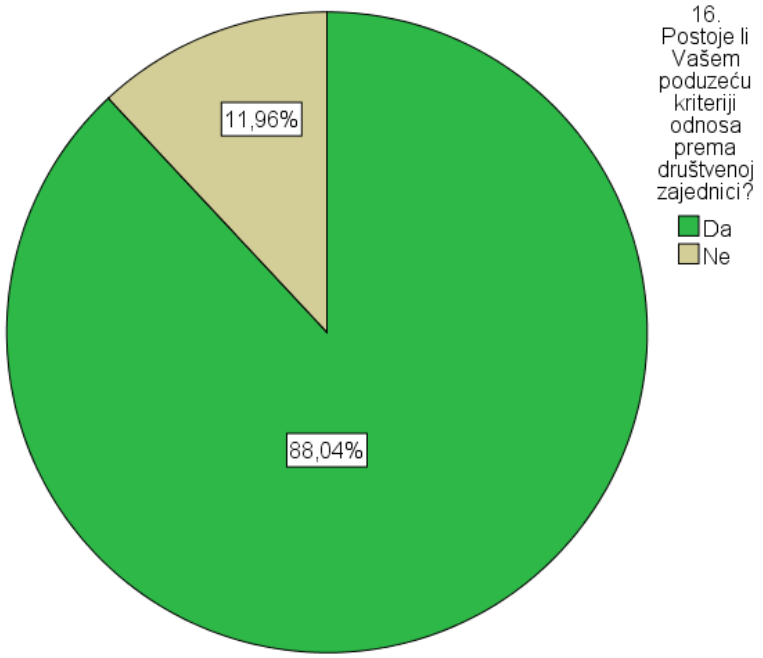
Ocjenama od 1 do 5 ispitanici su ocjenjivali učestalost izdvajanja financijskih sredstava za društvenu zajednice.

Tablica 15: Postojanje kriterija odnosa prema društvenoj zajednici u poduzeću Binvest d.o.o

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nedostaje podatak	1	1,1	1,1	1,1
	Da	81	87,1	87,1	88,2
	Ne	11	11,8	11,8	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Iz tablice se može utvrditi da veći broj ispitanika potvrđuje postojanje kriterija odnosa prema društvenoj zajednici u poduzeću (81; 87,1% poduzeća). Jedan ispitanik nije iskazao mišljenje, zbog čega je isključen iz grafičkog prikaza strukture.



Slika 19. Postojanje kriterija odnosa prema društvenoj zajednici u poduzeću Binvest d.o.o

Izvor: izrada autora

Prosječna razina učestalosti izdvajanja za društvenu zajednicu je 4,48 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,73. Riječ je o učestalom izdvajanja sredstava.

Tablica 16: Prioriteti poduzeća Binvest d.o.o. prema društvenoj zajednici

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
[Sudjelovanje u javnim događajima]	80	4.60	5.00	5.00	0.63	2.00	5.00
[Sponzoriranje kulturnih događaja]	80	4.55	5.00	5.00	0.61	3.00	5.00
[Pomaganje rada humanitarnih udruga i njihovih akcija]	80	4.08	5.00	5.00	1.21	1.00	5.00
[Opremanje odgojno-obrazovnih ustanova (vrtići i škole)]	80	3.83	4.00	4.00	1.13	1.00	5.00
[Pomoć ugroženim i socijalnim skupinama]	80	3.86	4.00	5.00	1.11	1.00	5.00
Posvećivanje pozornosti društveno odgovornom ponašanju	80	4.18	4.20	5.00	0.71	2.60	5.00

Izvor: izrada autora

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina dimenzije promatranja posvećivanja poduzeća društveno odgovornom ponašanju 4,18 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,71. Najviša razina je utvrđena na tvrdnju o sudjelovanju u javnim događanjima (prosječna vrijednost 4,60, prosječno odstupanje od aritmetičke sredine 0,63), dok je najniža razina utvrđena na tvrdnju o sudjelovanju u opremanju odgojno-obrazovnih ustanova (vrtići i škole) gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,83 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,13.

Tablica 17: Briga poduzeća o ljudskim resursima

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
[Poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća...)]	93	4.68	5.00	5.00	0.57	3.00	5.00
[Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih]	93	4.37	5.00	5.00	0.75	2.00	5.00
[Poduzeće kontinuirano ulaže	93	4.43	5.00	5.00	0.81	1.00	5.00

u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika]							
[Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika]	93	4.49	5.00	5.00	0.73	1.00	5.00
[Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih]	93	4.20	4.00	5.00	0.87	1.00	5.00
Briga o ljudskim resursima	93	4.43	4.40	5.00	0.59	2.20	5.00

Izvor: izrada autora

Prosječna razina dimenzije promatranja brige o ljudskim resursima je 4,43 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,59. Među sastavnicama dimenzije najviša vrijednost je utvrđena na tvrdnju da poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća...) gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 4,68, sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,57.

Najniža razina slaganja je utvrđena za tvrdnju da poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih gdje je prosječna razina slaganja s tvrdnjom 4,43 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,59.

5.3. Istraživačke hipoteze

H1.Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društvene odgovornosti poduzeća i konkurentske prednosti.

Važeći pravni okvir u BiH može poslužiti kao dobar temelj implementacije društveno odgovornog poslovanja u Bosni i Hercegovini, uz neophodno usklađivanje, posebno, primjenjivanje zakonskih odredbi. Najveći izazov za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Bosni i Hercegovini predstavlja nedostatak politika, legislative i standarda relevantnih za koncept DOP-a u BiH. Bosanskohercegovačka poduzeća uglavnom DOP shvaćaju kao filantropiju, donacije, dobro definirane strategije zapošljavanja ili poslovanje u okviru zakonskih normi.[62]

[62] Ćatić-Kajtezanović E., (2011), Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti poduzeća u BiH, Tuzla, str.10.

Glavna hipoteza će se dokazivati pomoću dvije pomoćne hipoteze:

Tablica 18: Koeficijenti Pearsonove korelacije i signifikantnosti za varijable primjene DOP-a

		Primjena DOP-a	Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente
Primjena DOP-a	Pearson Correlation	1	,502**
	Sig. (2-tailed)		<0,001
	N	93	93
Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente	Pearson Correlation	,502**	1
	Sig. (2-tailed)	<0,001	
	N	93	93

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

Iz korelacijske matrice se može utvrditi postojanje pozitivne i statistički značajne povezanosti između razine primjene DOP-a i razine poslovnih dostignuća u odnosu na konkurente. Dakle, poduzeća koja u većoj mjeri primjenjuju koncept DOP-a imati će viša poslovna dostignuća u odnosu na poslovne konkurente i suprotno. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001. Povezanost je prikazana i grafički.

Nakon provedenog istraživanja može se utvrditi utjecaj primjene DOP-a na poslovna dostignuća, zbog čega se hipoteza prihvaća kao istinita.

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

Prilikom testiranja ove hipoteze polazi se od toga da je briga o ljudskim resursima sastavni dio društveno odgovornog poslovanja. U većini slučajeva je potvrđeno da poduzeća koja vode brigu o ljudskim resursima te ulažu u njihov razvoj (stjecanje novih znanja, unapređenje metoda rada, dodatne obuke zaposlenika), ostvaruju znatnu konkurentsku prednost u odnosu na konkurente koji ne primjenjuju navedene aktivnosti.

Tablica 19: Koeficijenti Pearsonove korelacije i signifikantnosti za varijable brige o ljudskim resursima

		Briga o ljudskim resursima	Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente
Briga o ljudskim resursima	Pearson Correlation	1	,423**
	Sig. (2-tailed)		<0,001
	N	93	93
Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente	Pearson Correlation	,423**	1
	Sig. (2-tailed)	<0,001	
	N	93	93

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

Iz korelacijske matrice se može utvrditi postojanje pozitivne i statistički značajne povezanosti između društveno odgovornog ponašanja u segmentu brige o ljudskim resursima i razine poslovnih dostignuća u odnosu na konkurente. Dakle, poduzeća koja u većoj mjeri primjenjuju koncept DOP-a u segmentu brige o ljudskim resursima imati će viša poslovna dostignuća u odnosu na poslovne konkurente i suprotno. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001. Povezanost je prikazana i grafički.

Dakle, utvrđen je utjecaj društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima na konkurentsku prednost poduzeća, zbog čega se hipoteza prihvaća kao istinita.

H1.2.Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu odgovornosti prema društvenoj zajednici, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća.

Kod testiranja ove hipoteze polazi se od činjenice da je briga o odgovornosti prema društvenoj zajednici glavna sastavnica društveno odgovornog poslovanja. Binvest je u svojoj sredini poznat po brizi za sredinu u kojoj posluje koju iskazuje sudjelovanjem u brojnim javnim događajima, sponzoriranjem raznih kulturnih događanja i turnira kao i pomaganjem brojnim udrugama u realizaciji njihovih humanitarnih akcija i rada. S time namjerava nastaviti

i dalje kako bi pomogao svaki korak koji vodi prema višoj razini kvalitete života kako na lokalnoj tako i na regionalnoj razini.

Tablica 20: Koeficijenti Pearsonove korelacije i signifikantnosti za varijable posvećivanja pozornosti društveno odgovornom ponašanju

		Posvećivanje pozornosti društveno odgovornom ponašanju	Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente
Posvećivanje pozornosti društveno odgovornom ponašanju	Pearson Correlation	1	,271*
	Sig. (2-tailed)		,015
	N	80	80
Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente	Pearson Correlation	,271*	1
	Sig. (2-tailed)	,015	
	N	80	93

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

Iz korelacijske matrice se može utvrditi postojanje pozitivne i statistički značajne povezanosti između društveno odgovornog ponašanja u segmentu politika i praksi upravljanja brigom za javno dobro i razine poslovnih dostignuća u odnosu na konkurente. Dakle, poduzeća koja u većoj mjeri primjenjuju koncept DOP-a u segmentu politika i praksi upravljanja brigom za javno dobro imati će viša poslovna dostignuća u odnosu na poslovne konkurente i suprotno. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001. Povezanost je prikazana i grafički.

Dakle, utvrđen je utjecaj društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja brigom za javno dobro na konkurentsku prednost poduzeća, zbog čega se hipoteza prihvaća kao istinita.

6. ZAKLJUČAK

Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja postala je temelj poslovanja suvremenih poduzeća. Popularnost navedenog koncepta ogleda se u sve većem postizanju konkurentske prednosti te jačanju položaja poduzeća na tržištu, a sve to vodi manjoj osjetljivosti na konkurente i njihove napade. Konkurentnost predstavlja osnovu za uspjeh odnosno neuspjeh tvrtke. Uvjeti tržišta u kojima poduzeća posluju su danas dosta teški, konkurencija sve više jača, potrošači su educiraniji te pomno biraju proizvode koje će kupiti, a konkurenti prate što potrošači traže i trude se uvijek im to ponuditi. Svako uspješno poduzeće provodi koncept DOP-a te tako postaje sve uspješnije i konkurentnije na tržištu. Koncept DOP-a treba uklopiti u poslovanje poduzeća ako za cilj imamo biti jak konkurent na tržištu.

U teorijskom dijelu rada izloženi su teorijski aspekti koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske sposobnosti poduzeća.

U empirijskom dijelu rada pomoću anketnog upitnika provedenog u poduzeću Binvest d.o.o., ispitan je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na ostvarivanje konkurentske prednosti navedenog poduzeća. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku od 93 zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o. Rezultatima istraživanja dan je odgovor na pitanje o odnosu DOP-a na konkurentsku prednost u poduzeću Binvest d.o.o.

U fokus istraživanja stavljena su dva aspekta DOP djelovanja (prema brizi za javnim dobrom te prema ljudskim resursima), a sve to se istražilo kroz jednu glavnu i dvije pomoćne hipoteze:

H1.Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društvene odgovornosti poduzeća i konkurentske prednosti.

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

H1.2.Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu odgovornosti prema društvenoj zajednici, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća.

Upotrebom Pearsonovog koeficijenta korelacije testiraju se postavljene hipoteze kako bi se ispitalo postojanje utjecaja primjene koncepta DOP-a na konkurentnost poduzeća. Provedenim testovima ustanovljeno je da se obadvije pomoćne hipoteze prihvaćaju, odnosno da su utemeljene što ujedno označava prihvaćanje odnosno utemeljenost glavne hipoteze.

Na kraju se može zaključiti da je društveno odgovorno poslovanje koncept poslovanja današnjice te da je njegova primjena ključna za promjenu svijesti, navika i vrijednosti društvene zajednice. Ovo istraživanje pokazalo je postojanje pozitivnih i sinergijskih učinaka primjene koncepta DOP-a na konkurentnost.

SAŽETAK

Koncept društveno odgovornog poslovanja predstavlja suvremenu praksu koja je primijenjena u sve većem broju poduzeća kako u svijetu tako i u Europi, kao odgovor na različite društvene i ekonomske pritiske, te one koji su vezani za zaštitu okoliša. Primjena društveno odgovornog poslovanja sve više je popularizirana iz razloga što se njenom primjenom postižu bolji poslovni rezultati i konkurentska prednost poduzeća na tržištu.

Društveno odgovorno poslovanje potiče poduzeće na izvrsnost i utječe na samu konkurentnost poduzeća, što je ujedno i ideja glavne hipoteze rada. Kroz rad se nastoji istražiti veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća Binvest d.o.o. provedenim ispitivanjem zaposlenika dokazano je da postoji veza između koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti u području ljudskih resursa i brige za javnim dobrom.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost

SUMMARY

The concept of socially responsible business is a contemporary practice that has been applied to an increasing number of companies both in the world and in Europe, in response to different social and economic pressures and those related to environmental protection. The application of socially responsible business is increasingly popular because its application achieves better business results and the competitive advantage of companies in the market.

Socially responsible business encourages the company to excellence and affects the company's competitiveness, which is also the idea of the main hypothesis of this paper work. The paper seeks to explore the link between the level of application of the concept of socially responsible business and the competitive advantages of Binvest d.o.o. Employee testing has shown that there is a link between the concept of socially responsible business and competitive advantages in the area of human resources and public good care.

Key words: socially responsible business, competitive advantage

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., (2006.), Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb.
2. Barišić M., (2016.): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Draco d.o.o., diplomski rad, Sveučilište u Splitu.
3. Begonja A., (2015.): Društveno odgovorno poslovanje kao pretpostavka konkurentske prednosti Splitske banke d.d., diplomski rad, Sveučilište u Splitu.
4. Buble, M. (2000): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
5. Buble M., (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb.
6. Coyne, Kevin P. (1987), Sustainable competitive advantage – what is it, what it isn't. U: Thompson, A.A., Stirckland, A. J. i Fulmer, W.E., ur. Readings in Strategic Management. Texas: Business Publications,Inc
7. Ćatić-Kajtezanović E., (2011.), Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti poduzeća u BiH, Tuzla.
8. Daraboš M., (2015.): Evolucija konkurentske prednosti, Naklada Ljevak, Zagreb.
9. Glavočević A., Radman Peša A., (2013.): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Sveučilište u Zadru, Zadar.
10. Grbac, B. (2005): Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
11. Griffin R.W., (2005.), Management, Texas A and M University, Boston, New York.
12. Kotler P., Lee N., (2007.), Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd.
13. Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb.
14. Omazić, M., A., (2007.), Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb.
15. Pavić-Rogošić, L., (2012.): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb.
16. Raguž Vrdoljak I., Hazdovac K., (2014.), Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol. 4 No. 1, Dubrovnik

17. Stojanović S., Milinković K., (2014.), Zbornik radova – Hrvatske perspektive u EU – Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb.
18. Talaja, A. (2012): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Split.
19. Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, // Konkurentska sposobnost poduzeća /, Sinergija d.o.o., Zagreb.
20. Tipurić D. i suradnici, (2008.), Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str.324.
21. Varićak, I., Petračić, M., Brajdić, A., (2012.): Zbornik veleučilišta u Karlovcu, Karlovac.
22. Vedriš, M., (2008.): Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku, Osijek.
23. Zelenika, R. (1998.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka

Internet izvori:

24. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=170022
25. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=61695
26. http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf
27. http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/
28. www.dop.hgk.hr
29. http://hrcak.srce.hr/136961
30. www.dop.hr
31. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138611
32. http://www.dop.hr/?p=1222
33. http://www.aik-invest.hr/konkurentnost/mjerenje-konkurentnosti/indeks-globalne-konkurentnosti/
34. www.binvest-po.com
35. http://www.opcina-posusje.ba/naslovnica-hr/17-sjedica-opcinskog-vijeca-posusje-izabrani-nositelji-javnih-priznanja-opcine-posusje/

POPIS SLIKA

Slika 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća 17
Slika 2. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća 27
Slika 3. Konkurentska prednost 37
Slika 4. Faktori konkurentnosti 38
Slika 5. Hrvatska i referentne zemlje 40
Slika 6. Sjedište Binvesta u Posušju 1996. i 2006. godine 44
Slika 7. Središte Binvesta u Posušju 2016. godine 46
Slika 8. ZLATNA PLAKETA „GRB OPĆINE POSUŠJE" 47
Slika 9. Organizacijska struktura 48
Slika 10. Pozicije ispitanika u poduzeću Binvest d.o.o. 50
Slika 11. Stupanj obrazovanja zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o. 51
Slika 12. Spol zaposlenika u poduzeću Binvest d.o.o. 52
Slika 13. Dob zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o. 53
Slika 14. Radni staž zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o 54
Slika 15. Poznavanje značenja koncepta DOP-a 55
Slika 16. Poznavanje značenja DOP-a 56
Slika 17. Konkurentnost poduzeća Binvest d.o.o. u odnosu na ostala poduzeća 57
Slika 18. Stav zaposlenika Binvest d.o.o. o DOP-u 58
Slika 19. Postojanje kriterija odnosa prema društvenoj zajednici u poduzeću Binvest d.o.o 61

POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela 29
Tablica 2: Definicije konkurentske prednosti 36
Tablica 3: Ispitanici prema poziciji na radnom mjestu 50
Tablica 4: Stupanj obrazovanja u poduzeću Binvest d.o.o. 51
Tablica 5: Ispitanici prema spolu 52
Tablica 6: Dob zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o. 53
Tablica 7: Radni staž zaposlenika poduzeća Binvest d.o.o 54
Tablica 8: Poznavanje značenja koncepta DOP-a 55
Tablica 9: Poznavanje značenja DOP-a 56
Tablica 10: Konkurentnost poduzeća Binvest d.o.o. u odnosu na ostala poduzeća 57
Tablica 11: Stav zaposlenika o DOP-u 58
Tablica 12: Stav zaposlenika o primjeni DOP-a 59
Tablica 13: Uspješnost poduzeća u odnosu na konkurente 59
Tablica 14: Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za društvenu zajednicu 60
Tablica 15: Postojanje kriterija odnosa prema društvenoj zajednici u poduzeću Binvest d.o.o 61
Tablica 16: Prioriteti poduzeća Binvest d.o.o. prema društvenoj zajednici 62
Tablica 17: Briga poduzeća o ljudskim resursima 62
Tablica 18: Koeficijenti Pearsonove korelacije i signifikantnosti za varijable primjene DOP-a 64
Tablica 19: Koeficijenti Pearsonove korelacije i signifikantnosti za varijable brige o ljudskim resursima 65
Tablica 20: Koeficijenti Pearsonove korelacije i signifikantnosti za varijable posvećivanja pozornosti društveno odgovornom ponašanju 66

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani/na,

Provodim istraživanje na temu "Društveno odgovorno poslovanje i konkurentska prednost: primjer poduzeća Binvest d.o.o.", u svrhu izrade 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.
Anketa je potpunosti anonimna, te će biti korištena isključivo u svrhu istraživanja.

Unaprijed Vam zahvaljujem na vremenu i trudu.

S poštovanjem,
Lucija Šušnjar

I. OPĆI PODACI O PODUZEĆU

1. Koja djelatnost dominira u poslovanju Vašeg poduzeća?

- Proizvodnja
- Trgovina
- Uvoz i distribucija
- Ostalo

2. Koliko zaposlenika je uposleno u Vašem poduzeću?

- Do 10 zaposlenika
- Od 11 do 40 zaposlenika
- Od 41 do 80 zaposlenika
- Od 81 do 100 zaposlenika
- Od 101 do 120 zaposlenika
- Više od 120 zaposlenika

3. Koji je pravni oblik Vašeg poduzeća?

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

- OPG

II. OPĆI PODACI O ISPITANIKU

4. Koja je Vaša pozicija u poduzeću?

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

5. Koji je Vaš stupanj obrazovanja?

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

6. Spol:

- Muško
- Žensko

7. Vaše godine starosti?

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

8. Vaš radni staž u godinama:

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

III. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

9. Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja?

- Da
- Ne

10. 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 društveno odgovorno poslovanje istovremeni su procesi

11. Je li Vaše poduzeće konkurentnije u odnosu na druga poduzeća na tržištu?

- Nije konkurentnije
- Neznatno je konkurentnije
- Znatno je konkurentnije
- Jednako je konkurentno
- Iznad prosječno je konkurentno

IV. PRIMJENA DOP-a U POSLOVANJU BINVEST d.o.o.

12. Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?

- Da
- Ne

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

STUPANJ SLAGANJA S TVRDNJAMA					
Etičnost u donošenju odluka i poslovanju (postojanje Etičkog kodeksa)	1	2	3	4	5
Uključenost u društvenu zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva,	1	2	3	4	5

stipendije, donacije)					
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)	1	2	3	4	5
Transparentnost i izvještavanje o DOP-u - Godišnja izvješća	1	2	3	4	5
Brigu o ljudskim resursima i ulaganje u njihov razvoj (stjecanje novih znanja, unapređenje metoda rada)	1	2	3	4	5
Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama	1	2	3	4	5
Etičnost u donošenju odluka i poslovanju (postojanje Etičkog kodeksa)	1	2	3	4	5
Uključenost u društvenu zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)	1	2	3	4	5
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)	1	2	3	4	5
Transparentnost i izvještavanje o DOP-u - Godišnja izvješća	1	2	3	4	5
Brigu o ljudskim resursima i ulaganje u njihov razvoj (stjecanje novih znanja, unapređenje metoda rada)	1	2	3	4	5
Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama	1	2	3	4	5

V. POSLOVNI REZULTAT - KONKURENTNOST

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

STUPANJ SLAGANJA S TVRDNJAMA					
Profitabilnost	1	2	3	4	5
Porast prodaje	1	2	3	4	5
Porast tržišnog udjela	1	2	3	4	5
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 konkurente. (1 - znatno lošiji, 5 - znatno bolji)

STUPANJ SLAGANJA S TVRDNJAMA					
Održivost stečene prednosti	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo kupaca	1	2	3	4	5
Cijena proizvoda	1	2	3	4	5
Brzina i trošak proizvoda	1	2	3	4	5
Kvaliteta i imidž proizvoda	1	2	3	4	5
Održivost stečene prednosti	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo kupaca	1	2	3	4	5
Cijena proizvoda	1	2	3	4	5
Brzina i trošak proizvoda	1	2	3	4	5
Kvaliteta i imidž proizvoda	1	2	3	4	5

VI. ODGOVORNOST PREMA DRUŠTVENOJ ZAJEDNICI

16. Postoje li Vašem poduzeću kriteriji odnosa prema društvenoj zajednici?

- Da
- Ne

17. Ocijenite skalom od 1-5 učestalost izdvajanja financijskih sredstava za društvenu zajednicu.

(1) - Uopće ne izdvaja financijska sredstva

(5) - Izdvaja znatna financijska sredstva

1 2 3 4 5

18. Kojem području u segmentu odgovornosti prema društvenoj zajednici Vaše poduzeće posvećuje najveću pozornost?

1 - uopće ne posvećuje

2 - malo posvećuje

3 - srednje posvećuje

4 - dobro posvećuje

5 - u potpunosti posvećuje

STUPANJ SLAGANJA S TVRDNJAMA					
Sudjelovanje u javnim događajima	1	2	3	4	5
Sponzoriranje kulturnih događaja	1	2	3	4	5
Pomaganje rada humanitarnih udruga i njihovih akcija	1	2	3	4	5
Opremanje odgojno-obrazovnih ustanova (vrtići i škole)	1	2	3	4	5
Pomoć ugroženim i socijalnim skupinama	1	2	3	4	5
Sudjelovanje u javnim događajima	1	2	3	4	5
Sponzoriranje kulturnih događaja	1	2	3	4	5
Pomaganje rada humanitarnih udruga i njihovih akcija	1	2	3	4	5
Opremanje odgojno-obrazovnih ustanova (vrtići i škole)	1	2	3	4	5
Pomoć ugroženim i socijalnim skupinama	1	2	3	4	5

VII. BRIGA O LJUDSKIM RESURSIMA

19. Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri vaše poduzeće brine o ljudskim resursima. (1-uopće ne brine, 2-malo brine, 3- srednje brine, 4- dobro brine, 5- u potpunosti brine)

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