UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA VIATOR D.O.O.

Botica, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:124:644029

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA VIATOR D.O.O.

Mentor:
Izv. prof. dr. sc. Marina Lovrinčević

Student:
Ivana Botica, 2171317

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
1.1 Problem i predmet istraživanja 1
1.2 Ciljevi istraživanja 2
1.3 Istraživačke hipoteze 2
1.4 Metode istraživanja 3
1.5 Doprinos istraživanja 4
1.6 Struktura rada 4
2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 6
2.1 Povijesni razvoj i definicija koncepta društvene odgovornosti 6
2.2 Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi 11
2.3 Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj 12
2.3.1 Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj 12
2.3.2 Društveno odgovorno poslovanje i filantropija u RH 13
2.3.3 Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj 13
3. VRSTE I MODELI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 15
3.1 Vrste DOP-a 15
3.2 Modeli DOP-a 17
4. KONKURENTSKA PREDNOST 19
4.1 Definicija konkurentske prednosti 19
5. PODUZEĆE VIATOR D.O.O. 21
5.1 Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura 21
5.2 Proizvodi i usluge 26
5.3 Financijski rezultati poslovanja 27
5.4 Organizacijska struktura 28
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA VIATOR d.o.o. 30

6.1 Metodologija istraživanja 30
6.2 Rezultati istraživanja 31
7. ZAKLJUČAK 47
LITERATURA 48
POPIS SLIKA 51
POPIS TABLICA 51
PRILOZI 52

1. UVOD

1.1 Problem i predmet istraživanja

Postojanje svakog gospodarskog subjekta temelji se na ostvarivanju glavnog cilja, odnosno ostvarivanju dobiti. Gospodarski subjekti, poduzeća, posluju po pravilima koje diktira tržište. Također svako poduzeće prilikom obavljanja gospodarske djelatnosti dužno je poštivati pravila i državne zakone. Prilikom obavljana djelatnosti, poduzeća se mogu voditi i načelom društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja vrlo bitnu stavku modernog shvaćanja menadžmenta. Ovakav oblik poslovanja predstavlja način na koji poduzeće svojim odgovornim poslovanje pozitivno utječe na društvo. Aktivnosti poduzeća trebaju biti u skladu s etičkim i ostalim pravilima društva.

Društveno odgovorno poslovanje je povezano sa svim razinama menadžmenta u poduzeću. Koncept društveno odgovornog poslovanja poduzeću može donijeti višestruke koristi ukoliko se primjenjuje ispravno, na način da se poštuju načela društva i zakone države.

Briga za okruženje u kojem neka organizacija djeluje počinje sve više utjecati na korporativnu strategiju velikih tvrtki, kao i i malog i srednjeg poduzetništva širom svijeta. Te promjene u korporativnoj politici potiču organizacije na razvijanje svijesti i povećanje brige za društvo i okoliš u kojem djeluju. Odlika odgovornih organizacija jest fokus na strateškim dugoročno orijentiranim ciljevima i aktivnostima koje doprinose njihovom ostvarenju. Upravljanje društveno odgovornim aktivnostima podrazumijeva rad s drugima (interesno-utjecajnim skupinama), a ne u izolaciji. Mjerenje učinka poslovanja ne samo financijskim, već i ekološkim i socijalnim učinkom je ušao u uobičajenu upotrebu u menadžmentu i najčešće se može pronaći pod pojmom trostruke bilance ili 3 P (eng. *profil, people, planet*).[1] Poduzeća koja iskazuju društveno odgovorno poslovanje su itekako konkurentnija i prepoznatljivija na tržištu. Koristeći ovaj koncept poslovanja izgrađuje se poslovni ugled, ali se povećava zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika.

U ožujku 2000. godine u Lisabonu Europsko vijeće je uputilo poziv kompanijama u pogledu socijalne odgovornosti i organizacije rada. Na sastanku vijeća Europe 2001. godine održanom u Goteborgu, dogovorena je osnovna strategija održivog razvoja Europe te je u

[1] Tafra Vlahović, M. "Održivo poslovanje", VŠPU Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, 2011., str. 19.

sklopu nje definirano i društveno odgovorno poslovanje. Ekonomski rast, socijalna kohezija i zaštita okoliša trebaju biti dugoročno usklađeni.

1.2 Ciljevi istraživanja

Najvažniji cilj ovog rada je analiza društveno odgovornog poslovanja, kao i veze društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti. U tom će smislu biti potrebno utvrditi razinu primjene društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Viator d.o.o. te utvrditi vezu između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća.

Uz navedeni cilj također će se objasniti koncept društveno odgovornog poslovanja kao i konkurentske prednosti. Također, jedan od ciljeva je ukazivanje na važnost primjene društveno odgovornog poslovanja u poduzećima i kompanijama diljem svijeta te utjecaj na društvo, ali i na tržište.

Primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja zaposlenici postaju motiviraniji, a poduzeće ostvaruje pozitivne reputacijske efekte i jača ugled u društvu.

1.3 Istraživačke hipoteze

Na temelju opisane problematike i predmeta istraživanja, može se postaviti glavna hipoteza:

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

Istraživanja pokazuju postojanje pozitivne korelacije između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti. Poduzeće primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja može ostvariti ključne konkurentske prednosti na tržištu.

Glavna hipoteza će se dokazivati pomoću dvije pomoćne hipoteze:

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

Poduzeće treba voditi brigu o okolišu te se zalagati za proizvodnju koja će što manje utjecati na okoliš. Proizvodi i usluge trebaju biti u skladu s propisima o zaštiti okoliša. Upravo ovakvi proizvodi i usluge mogu privući kupce, ali i potencijalne investitore u poduzeće.

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

Sastavni dio društveno odgovornog poslovanja predstavlja i briga o ljudskim resursima u poduzeću. Upravo od ove činjenice i polazi testiranje ove hipoteze. Ulaganjem u razvoj zaposlenika povećava se njihova produktivnost, ali i motiviranost za stjecanjem novih znanja. Novim znanjima i vještinama zaposlenici mogu pomoći poduzeću u ostvarivanju konkurentske prednosti nad konkurentima.

1.4 Metode istraživanja

U predloženom istraživanju koristiti će se različite metode istraživanja kako bi se postigli cilj i svrha istraživanja te prikupile relevantne informacije.
Osnovne metode koje će se koristiti prilikom izrade teorijskog dijela rada uključuju:

1. **Metoda deskripcije** – opisuje stanje činjenica i procesa bez obzira na uzroke bez znanstvenog tumačenja
2. **Induktivna metoda** – omogućuje primjenu zaključaka da će pojedinačne pojave i druge njima slične pojave biti jednake
3. **Metoda klasifikacije** – ostvaruje razvrstavanje pojava i predmeta radi njihove preglednosti u posebne okvire opsega pojma
4. **Metoda dedukcije** – omogućuje otkrivanje novih činjenica i spoznaja na temelju općih sudova, odnosno općih logičkih karakteristika između pojmova
5. **Metoda kauzalne indukcije** – ukazuje na razlike između odabranih uzroka i posljedica
6. **Metoda komparacije** – omogućuje utvrđivanje razlika i sličnosti između čimbenika

Osim navedenih metoda, za potrebe izrade empirijskog dijela rada, koristit će se metoda anketiranja, putem koje će se prikupiti primarni podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Anketiranje će se provesti na temu društvene odgovornosti i konkurentske prednosti u poduzeću Viator d.o.o. Anketom će biti obuhvaćeni svi zaposlenici tvrtke. Članovi uprave i menadžeri, ali i zaposlenici bez menadžerskih ovlasti s ciljem utvrđivanja razine društveno odgovornog poslovanja.

Svi podaci biti će analizirani odgovarajućim statističkim metodama. Na kraju rada će se prikazati i tablice i grafikoni izrađeni na temelju dobivenih rezultata istraživanja.

1.5 Doprinos istraživanja

Temeljni doprinos istraživanja se očituje u empirijskoj provjeri postavljenih hipoteza uz pomoć kojih se nastoji utvrditi pozitivna veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća Viator d.o.o.

Rezultati istraživanje će pokazati u kojem stupnju ovo poduzeće provodi koncept društveno odgovornog poslovanje te je li takav način prikladan kako bi poduzeće ostvarilo konkurentske prednosti. Prema rezultatima istraživanja poduzeće može donijeti odluku treba li poboljšati i unaprijediti prakse društveno odgovornog poslovanja ili je trenutna razina primjene koncepta zadovoljavajuća.

1.6 Struktura rada

Diplomski rad će se sastojati od šest poglavlja. U uvodnom dijelu rada će se definirati problem i predmet istraživanja, utvrdit će se ciljevi istraživanja, navest će se metode i doprinosi istraživanja te struktura rada.

Drugi dio rada će biti posvećen teorijskom okviru. Prvo će se definirati koncept društveno odgovornog poslovanja, njegova povijest i razvoj, a zatim i veza s konkurentskom prednošću.

U trećem poglavlju će se objasniti modeli i konkretni primjeri primjene društveno odgovornog poslovanja.

Četvrto poglavlja će se odnositi na konkurentsku prednost, odnosno njenu definiciju. Također će se predstaviti faktori koji utječu na konkurentsku prednost.

Peto poglavlje će sadržavati osnovne podatke o promatranom poduzeću na kojemu će se provesti istraživanje. Opisati će se djelatnost kojom se poduzeće bavi, organizacijska i vlasnička struktura. Navest će se financijski rezultati i tržišni udio poduzeća.

Šesto poglavlje rada će se odnositi na istraživanje. Navest će se značajke društveno odgovornog poslovanja kao načina stjecanja konkurentske prednosti poduzeća. Testirat će se hipoteze istraživanja te će se istražiti primjena društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Viator d.o.o. Također će biti prikazani zaključci istraživanja kao i preporuke za buduća istraživanja. Na samom kraju, navest će se korištena literatura, popis tablica, grafikona i slika.

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1 Povijesni razvoj i definicija koncepta društvene odgovornosti

Ideja o konceptu društveno odgovornog poslovanja se javlja tijekom 20. stoljeća u SAD-u. Pojavom navedenog koncepta nastoje se riješiti društveni problemi. Korporacije se suočavaju s društvenim pitanjima poput onečišćavanja okoliša, poboljšanja zdravstvenog i obrazovnog sustava, brige za obnovljivim izvorima energije i većim pravima radnika.

Veliki broj autora ima različito mišljenje o stvarnom početku, odnosno pojavi koncepta DOP-a. Hrvatski autori smatraju kako se DOP pojavio krajem 20. stoljeća, a najveći zagovornik ove teze je profesor Kristijan Krkač. Caroll tvrdi kako je primjena koncepta DOP-a započela sredinom 20. stoljeća, oko 1950. godine.

Prva publikacija iz domene DOP-a objavljena je 1953. objavom knjige Social Responsibilities of the Businessman, autora Bowena. Bowen ističe kako menadžeri kompanija trebaju donositi odluke prihvatljive okolini i društvu. Svoje stavove temelji na dvije fundamentalne premise, društvenom ugovoru i moralnom agentu. [2]

Prema Hondu, Groenwegenu i Bakeru DOP se razvijao u sljedećim periodima:[3]

- 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

Kako raste moć korporacija diljem svijeta tako sve više raste i nezadovoljstvo radnika i potrošača njihovim ponašanjem, odnosno mišljenjem kako imaju jedan jedini cilj, a to je ostvarivanje profita. Suočeni sve većim pritiskom javnosti, kompanije uvode koncept DOP-a u svoje poslovanje. Dioničari i menadžeri prihvaćaju kritike te nastoje uvesti i primijeniti temeljna načela DOP-a. Korporacije uvode određena pravila u svoje prakse i strategije.

[2] Omazić, M., A., Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, 2007., str. 62.
[3] Stojaović, S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., dostupno na: http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf, (24.08.2016.)

Razvijaju se strategije koje uključuju brigu za okoliš, ali i veća prava radnika. Primjeni DOP-a u korporacijama uvelike su doprinijeli i globalni događaji koji su se dogodili tokom prošlog stoljeća, od velikih gospodarskih kriza pa sve do ratova koji su pogodili veliki dio svijeta.

Nakon uvođenja DOP-a korporacije su uvidjele kako njegova primjena pridonosi i poboljšanju financijske slike korporacija. Danas, većina tvrtki, radilo se o multinacionalnim kompanijama ili malim tvrtkama primjenjuje DOP. Prilikom poslovanja s manjim tvrtkama, velike kompanije često znaju istaknuti koliki značaj bi trebao imati koncept DOP-a u poslovanju te na taj način potiču svoje partnere na njegovu primjenu.

Primjenom DOP-a tvrtka pridonosi poboljšanju prava radnika te ih potiče na bolju produktivnost što utječe i na sam profit tvrtke. Pomaganjem, odnosno donacijama tvrtke doprinose društvu u cjelini te samim činom izazivaju pozitivne reakcije javnosti. Primjenom obnovljivih izvora energije i racionalnim korištenjem resursa također doprinose društvu. Moderan koncept DOP-a koji se primjenjuje zadnjih desetak godina obuhvaća pitanja poput socijalne ugroženosti, siromaštva, nejednakosti u svijetu, etička i moralna pitanja.

Definirana su određena pravila koja nude pomoć kako bi se jednako vrednovale aktivnosti koje doprinose društvenoj odgovornosti. Pojam društvene odgovornosti odnosi se na djelovanje pojedinaca, tvrtki te na sve odnose koji se pri tom djelovanju uspostavljaju. Kreitner sa svojih deset zapovijedi, definira pravila koja pomažu u jednakom vrednovanju tih aktivnosti.

DESET ZAPOVIJEDI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA
1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtjeva
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, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Globalna inicijativa o izvještavanju omogućuje pravovremeno i kvalitetno izvještavanje o poslovanju tvrtki vezanom za društveno odgovorno poslovanje. Navodi smjernice prema kojima bi svaka tvrtka na kraju godine trebala izvijestiti javnost o primjenama DOP-a. Glavni je cilj je podizanje standarda tro bilančnog izvještavanja o održivosti i njezino izjednačavanje s financijskim izvještajima, osobito u pogledu pravovremenosti i provjerljivosti prezentiranih informacija. Ovakav oblik izvještavanja o primjeni DOP-a je izuzetno važan za svaku tvrtku jer omogućava i daje uvid javnosti što tvrtka čini tokom cijele godine, a vezano je za dobrobit društva u cjelini.

Događaji u svijetu	Godina	Evolucija DOP-a
	1983/4	Osnovan Business in the Community (Gospodarstvo u zajednici -BiTC)
Izvještaj Gro Harlem Brundtland	1987	Okrugli stol u Cauxu, osnovan SustainAbility
Ujedinjenje Njemačke nakon pada Berlinskog zida	1990	Osnovan je IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum - Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)
Sastanak na vrhu u Riu	1991	Oformljena Grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
Shell Brent Spar	1992	Osnovani su World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj - WBCSD) i Business for Social Responsibility (Poslovni svijet za društvenu odgovornost - BSR)
Nike / Dječji rad	1995	Osnovan je CSR Europe
Trobilančni koncept	1996	ISO 14000; Svjetski gospodarski forum (WEF) – Odjel za korporativno građanstvo
	1997	SA 8000, Inicijativa za etično trgovanje, Globalna inicijativa za izvještavanje, Svjetska banka – Poslovni partneri za razvoj
	1998	Vlada Ujedinjenog Kraljevstva – postavljen Ministar za DOP Kopenhaški centar (The Copenhagen Centre)
	1999	Globalna Sullivanova načela
	2000	UN-ov Globalni sporazum
Skandali Enron i Worldcom UNDP-ov Sastanak na vrhu o održivom razvoju	2001	Zelena knjiga EU; WEF- Inicijativa za globalno korporativno građanstvo: Promocija europskog okvira DOP-a
	2002	EU - Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća (EU Communication Concerning Corporate Social Responsibility - Bijela knjiga)
	2003	UNDP-ovi Milenijski razvojni ciljevi Ekvatorska načela

Slika 2: Evolucija DOP-a

Izvor: Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb: AED – Academy for Educational Development.

Posljednjih dvadesetak godina broj područja interesa kojima se društveno odgovorno poslovanje bavi sve je veći. Ipak, možemo kazati, da su se u središte mnogobrojnih teorijskih i praktičnih razmatranja iskristalizirala tri osnovna područja:[4]

Okoliš: Odgovornost prema okolišu prioritet je gospodarstva već godinama. Na temu upravljanja okolišem formulirane su brojne vanjske norme te su utvrđena mjerila i smjernice. Neke od njih su: standard Međunarodne organizacije za normizaciju ISO 14000, Povelja o održivom razvoju za poslovni sektor Međunarodne trgovinske komore, CERES-ova načela,

[4] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2004., str. 13

UN-ov Globalni sporazum i Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI), Program ekološkog upravljanja i nadzora (EMAS) Europske Unije.

Norme poslovanja i upravljanje: Jedna od osnovnih tema DOP-a je pitanje dobroga poslovnog upravljanja. Poslovno upravljanje smatralo se pitanjem kojim se prvenstveno bave tranzicijske zemlje i tržišta u razvoju. Ipak, brojni skandali u sferi poslovnog upravljanja, iznijeli su na svjetlo daleko raširenij problem. Loše norme poslovnog upravljanja najveća su prepreka ulaganjima u novonastalim tržišnim gospodarstvima. To ima i neizravno daljnje djelovanje: bez primjerenih ulaganja država se često nije sposobna suočiti s pritiskom socijalnih potreba svojih građana. Sve je veći broj inicijativa u svijetu koje nastoje unaprijediti norme poslovnog upravljanja.

Ljudska prava: U posljednjih nekoliko godina sve više se prepoznaje veza između gospodarstva i ljudskih prava. Mnoga načela ljudskih prava su u izravnom ili neizravnom su odnosu s aktivnostima privatnog sektora, npr. korištenje dječje odnosno zatvoreničke radne snage.

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:[5]

- 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.

Postoje različite definicije koncepta društveno odgovornog poslovanja, a jedna od njih je da društveno odgovorno poslovanje predstavlja poslovanje u kojemu tvrtka osim temeljnog cilja ostvarivanja profita ima za cilj i promicanje moralnih načela, kao i poticanje brige za okoliš i prava radnika.

[5] HGK, Indeks DOP-a 2010.: Nazivi i definicije, www.dop.hgk.hr, (05.01.2015.)

2.2 Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi

Posljednja tri desetljeća u Europi raste broj poduzeća koja primjenjuju koncept DOP-a. Primjenom DOP-a tvrtke svojim partnerima šalju jasnu poruku kako brinu o svojim zaposlenicima te kako su društveno odgovorne i da na taj način mogu ostvariti konkurentsku prednost. Razvoju društveno odgovornog poslovanja uvelike je pridonijela i Europska unija. 2001. godine u Lisabonu je donesena Deklaracija Europskog vijeća o budućnosti Europske unije. Strateški cilj nakon 2001. godine je bio stvaranje najjačeg i najmodernijeg gospodarstva Europske unije. Započelo je promicanje socijalne politike te brige poduzeća za zaposlenike, zajednicu i okoliš.

2001. godine Europska komisija ugrađuje DOP u temelje europske konkurentske strategije te izdaje *Zelenu knjigu*[6] kao osnovu svoje politike DOP-a. Nakon ovog dokumenta uslijedilo je *Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća: doprinos gospodarstva održivom razvoju*[7] (neslužbeno nazvano bijelom knjigom), koje iscrtava europski okvir djelovanja na području društveno odgovornog poslovanja. Navedeno priopćenje naglašava potrebu za konstantnim unapređivanjem znanja o DOP-u i njegovim efektima, potrebu razmjene iskustava i praćenja dobrih praksi, kao i razvoja vještina upravljanja društvenom odgovornošću. Ujedno ono sadrži i izjavu o obvezi integriranja DOP-a u sve politike EU.

Države zapadne i srednje Europe prve su krenule s primjenom društveno odgovornog poslovanja, dok se u pojedinim zemljama istočne i jugoistočne Europe ni danas ne primjenjuje zbog njihove slabe razvijenosti i političkih problema. Kako bi se gospodarstvo Europske unije stvarno učinilo najrazvijenijim i najkonkurentnijim prvo se stvarao zakonodavni okvir, a zatim su krenule različite aktivnosti koje se proširuju i osmišljavaju još uvijek. Nastavkom tih aktivnosti i širom primjenom koncepta DOP-a Europska unija je zasigurno na dobrom putu da to i ostvari.

[6] Promoting a European Framework for CorporateSocialResponsibility. Green Paper. (E. Commission, Ed.) Brussels: EuropeanCommission (2001). Raspoloživo na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1427311354771&uri=CELEX:52002AE0355 (20.8.2016.)

[7] CommunicationfromtheCommissionconcerningCorporateSocialResponsibility: A businesscontribution to SustainableDevelopment. (2002) Brussels: EuropeanCommission. Raspoloživo na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1427312178061&uri=CELEX:52002DC0347 (20.8.2016.)

2.3 Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj

Društvena odgovornost i koncept društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj su razvijeni, ali nedovoljno. Hrvatska država ne potiče dovoljno tvrtke na primjenu koncepta DOP-a. Nepostoji niti jedan dodatan zahtjev ili pravni akt koji u Hrvatskoj reguliraju primjenu društeno odgovornog poslovanja. Ministarstvo gospodarstva je donijelo odluku o izradi Strategija DOP-a , odnosno dokument koji obuhvaća cjelokupnu primjenu DOP-a na području Republike Hrvatske. Ovaj dokument predstavlja jako komunikacijsko i edukacijsko sredstvo. Iako ne postoje zakonski okviri za DOP ipak se mogu pronaći zakoni koji reguliraju minimume u vezi s korištenjem i odlaganjem otpada te brige za okoliš. Najvažniji i najveći promotori i predstavnici DOP-a su poslovni subjekti.

2.3.1 Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj

Nakon 2001. godine i europskih integracija, odnosno potpisivanja Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, koncept DOP-a postaje prepoznatljiv u Hrvatskoj. Ova činjenica je prihvatljiva jer je Hrvatska tada bila relativno mlada država s nedovoljno razvijenim tržištem. Nakon nekoliko godina koncept DOP-a predstavlja vrlo važan pojam u poslovanju mnogih poduzeća. Uz pomoć ovog koncepta razvijaju se odnosi i suradnja između poduzeća, ali i ostalih udruga i zajednice.

Pokretači DOP-a u Hrvatskoj su bila vodeća poduzeća, ali i poslovni mediji. 1.7.2010. godine Europska komisija donosi odluku o financijskoj pomoći te uspostavlja projekt Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Temeljni cilj projekta je promicanje koncepta DOP-a te njegova primjena. Projekt se sastojao od ukupno šest faza.

Uspostavom mreže upravlja Hrvatska gospodarska komora koja predlaže poslovnik o radu mreže te pruža tehničku podršku njenom djelovanju. Plan rada mreže je raspravljati i predlagati aktivnosti s ciljem popularizacije DOP-a uz moguću izradu prijedloga strateških aktivnosti i razvoj međusektorske suradnje.[8]

U 2008. godini Hrvatska je dobila sustav praćenja i promocije ostvarenja DOP-a. Upitnik Indeks DOP-a predstavlja jedinstvenu metodologiju koja hrvatskim poduzećima pruža mogućnost objektivne procjene i mjerenja njihovih društveno odgovornih praksi te usporedbu s praksama drugih. Osnovni cilj indeksa DOP-a je približiti poslovnom sektoru i javnosti ne

[8]Raspoloživo na: http://www.dop.hr/?page_id=2

samo značenje, već i primjenu društveno odgovornih praksi te ujedno motivirati poduzeća na konstantno uključivanje u promicanju inicijative i provedbe načela održivog razvoja.

2.3.2 Društveno odgovorno poslovanje i filantropija u RH

U organizaciji Hrvatske gospodarske komore i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj organiziraju dodjelu nagrade Indeks DOP-a za najbolja postignuća u društveno odgovornom poslovanju. Indeks DOP-a predstavlja nagradu koja za cilj ima nagraditi najbolja postignuća u društveno odgovornom poslovanju. Dodjela je održana u sklopu Konferencije o društveno odgovornom poslovanju, a radi se o metodi procjene društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj koja poduzećima omogućuje objektivno upravljanje, praćenje, mjerenje i interpretiranje vlastitih specifičnih utjecaja.

Rezultati iz 2018. godine su sljedeći:[9]

U kategoriji velikih poduzeća dobitnik nagrade je: AD PLASTIK d. d., u kategoriji srednjih poduzeća HiPP Croatia d. o. o., a u kategoriji malih poduzeća Media Val d. o. o. U kategoriji javnih poduzeća dobitnik nagrade je EKO – MURVICA d. o. o. Za područje Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini dobitnik nagrade je Ericsson Nikola Tesla d. d., a za područje Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem Heineken Hrvatska d. o. o. Dm-drogerie markt d. o. o. dobitnik je za područje Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom, dok je za područje Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava dobitnik Valamar Riviera d. d. Nagradu za najveći napredak dobilo je poduzeće GALEB d. d..

2.3.3 Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj

Kao najrelevantnije, utvrđene su sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima:[10]

- **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.

[9] https://dop.hgk.hr/

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

- **Odgovorno smanjivanje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih resursa** – uključujući zapošljavanje, procjenu uspješnosti, stalnu obuku i obrazovanje radne snage. Sportska i kulturna udruženja unutar poduzeća, kao i obiteljski i otvoreni dani usmjereni su na unapređenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika.
- **Jednake mogućnosti i raznolikost** – Hrvatska ima visok postotak žena u radnoj populaciji, koje raspolažu visokom razinom tehničkih vještina i kvalifikacija. Zakonodavni okvir također podržava žene u radnoj populaciji. Isto tako neka poduzeća razmatraju i mogućnost zapošljavanja ili angažiranja marginaliziranih skupina te skupina s posebnim potrebama.
- **Razvoj lanca opskrbe/vrijednosti** – pozitivan utjecaj koji se širi s većih prema manjim poduzećima, ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te u unapređenje proizvoda, usluga, tehničkih znanja i marketing obuhvata.
- **Transfer znanja i tehnologije** – obično od međunarodnih prema nacionalnim poduzećima koji u Hrvatskoj djeluju kao distributeri.
- **Marketing u dobru svrhu** – premda u Hrvatskoj nije raširen, neki lanci za prodaju prehrambenih namirnica ga primjenjuju.
- **Poslovne norme i upravljanje** – poslovanje u skladu sa dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćanje, odgovornost, povjerenje, izgradnja mreža i međunarodnih veza.
- **Odnosi sa potrošačima** – u rujnu 2003. donesen je prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača.
- **Integritet proizvoda** – radi se o važnoj problematici u Hrvatskoj, pri čemu je trenutačno uvoz genetski modificiranih prehrambenih proizvoda u središtu pozornosti, a poduzeća su pod nadzorom skupina za pritisak.

3. VRSTE I MODELI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

3.1 Vrste DOP-a

Vrlo sličnu podjelu društvene odgovornosti kako i Carroll dao je i američki sociolog Robert Daft. Prema njemu društvena odgovornost 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 važnosti i učestalosti kojom im menadžer pristupa.[11]

Četiri su nivoa društvene odgovornosti:[12]

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.



Slika 3. Piramida društvene odgovornosti

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

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

Značenje svake od navedenih odgovornosti je slijedeće:[13]

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

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

3. *Etička odgovornost* – uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim interesima poduzeća. Da bi bio pravedan, donositelj odluka u poduzeću treba djelovati s poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinaca te osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća. Neetično ponašanje se događa kada odluke omogućavaju pojedincu ili poduzeću da rade na štetu društva. Moral poduzeća se ne može izjednačiti s moralom ljudskih bića, ali se može govoriti o poduzećima koja racionalno donesenim odlukama utječu na okolinu i same sebe.

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

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

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.

3.2 Modeli DOP-a

Problem koji stvara poteškoće u razumijevanju društvene odgovornosti je to da menadžeri moraju odgovoriti na pitanje „kome su odgovorni", odnosno „kome trebaju biti odgovorni". Upravo u tom kontekstu pojavljivala se dvojba je li poduzeće ekonomski entitet pa u tom slučaju odgovornost treba snositi prema svojim vlasnicima ili je pak socioekonomski entitet pa je njegova odgovornost sadržana u ostvarivanju ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu.

U zavisnosti o odgovoru na ova dva pitanja razlikuju se dva modela:[14]

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 ekonomski model polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiziranje profita. S obzirom na različite interesno-utjecajne skupine, 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. Znači, menadžment poslovnih sustava je isključivo odgovoran da organizira i vodi posao tako da maksimizira dobit za vlasnike u uvjetima limitirane socijalne odgovornosti. Ovaj pristup se označava i kao pristup efikasnosti, a ponekad i kao pristup nevidljive ruke. Jedina zadaća poduzeća je povećavanje profita sve dok se drže pravila igre. Ukratko, ekonomska dobit, odnosno profit je jedina društvena odgovornost poslovnih menadžera. Jedan od zagovornika, bolje rečeno predvodnik, ovog pristupa je poznati moderni ekonomista

[14] Buble. M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 102-103.

i nobelovac M. Friedman, koji smatra da pojačana društvena odgovornost smanjuje profitabilnost, povećava troškove što vodi ka slabljenju poslovnih sustava.

Stakeholder model ili socioekonomski model polazi od toga da "poduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cjelokupnom društvu." [15] Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih interesno-utjecajnih grupa - stakeholdera. Ovaj pristup izražava svijest menadžera da uspjeh njihovih organizacija dugoročno ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih interesno-utjecajnih grupa pri odlučivanju i djelovanju.

[15]Buble. M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 104.

4. KONKURENTSKA PREDNOST

4.1 Definicija konkurentske prednosti

Temeljni cilj poduzeća je ostvarivanje profita. Kako bi se taj cilj ostvario potrebno je ostvariti konkurentsku prednost. Konkurentska prednost predstavlja prodaju proizvoda i usluga po boljim uvjetima od ostalih konkurenata na tržištu. Konkurentska prednost predstavlja razliku između poduzeća koja posluju s dobiti i poduzeća koja posluju s gubitkom. Ona nastaje iz komparativne vrijednosti koju svako poduzeće može postići na tržištu. Konkurentska prednost se može ostvariti na više načina. Nakon što poduzeće ostvari prednost, najbitnije ju je znati očuvati u budućem razdoblju. Ukoliko je poduzeće najbolje na tržištu to ne znači kako ostvaruje najbolju konkurentsku prednost. U svakom trenutku se može pojaviti poduzeće koje će imati bolju konkurentsku strategiju te tako uz pomoć konkurentske prednosti maknuti poduzeće s vrha i preuzeti ulogu lidera. Svaki lider na tržištu mora imati osmišljenu strategiju te se brinuti o očuvanju i konstantnom poboljšanju konkurentske prednosti. Lider treba imati želju za uspjehom i očuvanjem svoje pozicije na tržištu, a to ponekad znači i poduzimanje agresivnijih koraka u svom poslovanju. Treba se voditi činjenicom kako želi biti najbolji u industriji te ne dopustit drugima da ga ugroze. Kupci su željni te uvijek traže određene novosti u proizvodima i uslugama. Poduzeće trebaju osluškivati tržište te ispunjavati očekivanja kupaca. Proizvod može biti dobar dugi niz godina te tako zaraditi povjerenje kupca, ali ako taj proizvod tokom godina ne pruži neku inovativnost kupci će ga lako zamijeniti. Kvaliteta proizvoda je na prvom mjestu većini kupaca, ali u današnjem svijetu ambalaža i izgled prodaju proizvod u čemu marketing tvrtke ima presudnu ulogu.

Kako je vrijednost ono što kupci žele platiti za industrijski proizvod, konkurentska prednost poduzeća postoji ako su ispunjena tri uvjeta: [16]

(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.

[16] 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.



Slika 4. Konkurentska prednost

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

5. PODUZEĆE VIATOR D.O.O.

5.1 Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura

Poduzeće Viator d.o.o. osnovano je 2006. godine u Splitu. Na početku svog djelovanja tvrtka je zapošljavala nekoliko zaposlenika dok danas ta brojka prelazi 60 zaposlenika. Poduzeće je bazirano na pružanje usluga iznajmljivanja i prodaje vozila. Tvrtka Viator d.o.o. je vlasnik licence LAST MINUTE RENT A CAR za Republiku Hrvatsku.

Misija tvrtke Viator d.o.o. je ostvariti zadovoljstvo klijenata i partnera kroz pružanje visokokvalitetnih usluga iznajmljivanja i prodaje vozila. 2011. godine tvrtka je zaslužila certifikaciju sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO. Svake godine se radi certifikacijski audit kojim se produljuje važenje certifikata za jednu godinu. Certifikacijska markica se koristi na vizitkama, memorandumima i potpisima u elektroničkoj pošti. U svakoj poslovnici kao i na službenoj web stranici je istaknuta potvrda o ISO certifikatu.

ISO certifikat sadržava:

- poslovnik kvalitete
- knjigu procesa
- politiku kvalitete
- pravilnike
- upravljanje dokumentima
- upravljanje zapisima
- interni audit
- korektivne radnje
- radne upute
- obrasce

Kako bi ostvarila svoje ciljeve uprava tvrtke je donijela sljedeće odluke:

- zapošljavanje ambicioznog osoblja koje će se stalno razvijati i usavršavati
- kontinuirano unaprjeđivati kvalitetu usluga
- sprječavati neusklađenost u radu
- ostvariti najvišu moguću razinu konkurentnosti na tržištu
- pratiti svjetske trendove u automobilskoj industriji

U sudskom registru dostupni su osnovni podatci o tvrtkama, njihovim zastupnicima, kapitalu i djelatnostima koje obavljaju. [17]

Osnovni podaci

- Tijelo Trgovački sud u Splitu
- Poduzeće osnovano 2006. godine u Splitu
- Registracijski broj 060215982
- Veličina srednje poduzeće
- Temeljni kapital 30.000.000,00 kuna
- Pravni oblik – društvo s ograničenom odgovornošću
- Sjedište poduzeća Split, Kralja Držislava 6

Ključne osobe

- Trpimir Botica, član uprave
- Iva Pezo, prokurist

Uprava

- Trpimir Botica, predsjednik uprave

[17] https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060215982

Predmet poslovanja

- Poslovanje nekretninama
- Građenje
- Izrada nacrta (projektiranje) objekata
- Nadzor nad gradnjom
- Izrada nacrta za strojeve i industrijska postrojenja
- Inženjerstvo, upravljanje projektima i tehničke djelatnosti
- Kupnja i prodaja robe
- Trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- Zastupanje inozemnih tvrtki
- Pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga
- Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
- Cestovni prijevoz tereta i putnika
- Međunarodni prijevoz tereta i putnika u cestovnom prometu
- Unutrašnje čišćenje zgrada svih vrsta, uključujući urede, tvornice, prodavaonice, ustanove i druge poslovne i profesionalne prostorije, te stambene zgrade s više stanova
- Iznajmljivanje strojeva i opreme bez rukovatelja i predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo
- Iznajmljivanje osobnih vozila s vozačem
- Izvanredni cestovni prijevoz putnika
- Promidžba (reklama i propaganda)
- Održavanje i popravak motornih vozila
- Međunarodno otpremništvo

- usluge vezane uz poslove kreditiranja: prikupljanje podataka, izrada analiza i davanje informacija o kreditnoj sposobnosti pravnih i fizičkih osoba koje samostalno obavljaju djelatnost
- posredovanje pri sklapanju poslova na novčanom tržištu
- savjetovanje pravnih osoba glede strukture kapitala, poslovne strategije i sličnih pitanja te pružanje usluga koje se odnose na poslovna spajanja i stjecanje dionica i poslovnih udjela u drugim društvima
- pranje i poliranje motornih vozila
- bojanje i lakiranje motornih vozila
- opći mehanički radovi
- računovodstveni poslovi
- usluge informacijskog društva
- savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
- istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja
- djelatnost skladištenja robe
- premještanje vozila
- pružanje usluga parkiranja

Vezani subjekti

- VIATOR d.o.o. PODRUŽNICA 001 ZAGREB
- Tomislav Koren - osoba ovlaštena da u poslovanju podružnice zastupa osnivača
- Sjedište Zagreb, Radnička cesta 52

Djelatnosti podružnice

- kupnja i prodaja robe
- trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- zastupanje inozemnih tvrtki
- pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga
- pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
- cestovni prijevoz tereta i putnika
- međunarodni prijevoz tereta i putnika u cestovnom prometu
- unutrašnje čišćenje zgrada svih vrsta, uključujući urede, tvornice, prodavaonice, ustanove i druge poslovne i profesionalne prostorije, te stambene zgrade s više stanova
- iznajmljivanje strojeva i opreme bez rukovatelja i predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo
- iznajmljivanje osobnih vozila s vozačem
- promidžba (reklama i propaganda)
- održavanje i popravak motornih vozila
- međunarodno otpremništvo
- pranje i poliranje motornih vozila
- bojanje i lakiranje motornih vozila
- opći mehanički radovi
- računovodstveni poslovi
- usluge informacijskog društva
- savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
- istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja

- djelatnost skladištenja robe
- premještanje vozila
- pružanje usluga parkiranja

5.2 Proizvodi i usluge

Osnovna djelatnost tvrtke Viator d.o.o. je pružanje usluge iznajmljivanja vozila u kratkoročnom i dugoročnom najmu te prodaja vozila. U odnosu na 2018. godinu flota vozila je porasla za oko 800 vozila. Tako tvrtka sada broji 3038 vozila od kojih je najstarije iz 2016. godine. Početkom kalendarske godine izrađuju se određene projekcije te se na temelju njih naručuju nova vozila. Vozila stižu u tvrtku u razdoblju od ožujka do lipnja kako bi cjelokupna flota bila spremna za ljetne mjesece, odnosno sezonu kada je promet najveći. Tijekom ljetnih mjeseci pristiže najveći broj rezervacija te se bilježi najveća stopa vozila koja su u najmu.

U floti se nalaze različite marke i modeli vozila. Marke vozila u floti Viatora su Opel, Peugeot, Toyota, Mercedes, Audi, BMW, Citroen, Volkswagen i Škoda. Klijentima se nude vozila s ručnim ili automatskim mjenjačem, od malih vozila za dvije osobe do putničkih kombija za devet osoba. Nazivi kategorija se sastoje od četiri slova od kojih svako slovo ima različito značenje, odnosno predstavlja vrstu goriva za to vozilo ili pak definira vrstu mjenjača vozila.

Stranke svoje vozilo mogu rezervirati pozivom u rezervacijski centar, putem internetske stranice te odlaskom u najbližu poslovnicu. Vozila se nude diljem Hrvatske u 13 poslovnica.

Gradovi u kojima se nalaze poslovnice su Dubrovnik, Split, Zadar, Rijeka, Pula i Zagreb. Sjedište tvrtke je u Splitu na adresi Kralja Držislava 6.

Viator također nudi mogućnost dugoročnog najma kojeg najčešće koriste različite tvrtke. Dugoročni najam predstavlja najam vozila duži od mjesec dana, a prema željama i uvjetima korisnika sastavljaju se ponude koje ispunjavaju tražene uvjete.



Slika 5. Poslovni centar tvrtke Viator d.o.o. u Splitu

Izvor: izrada autora

5.3 Financijski rezultati poslovanja

Temeljni kapital tvrtke je 30.000.000. kuna.

Financijski rezultati tvrtke iz godine u godinu bilježe pozitivan trend. 2018. godina je završena s preko 12 milijuna kuna dobiti. U prethodnoj godini izgrađen je poslovni centar u Zagrebu te je započelo uređivanje poslovnog centra u Splitu iz čega se jasno vidi kako se većina dobiti investira u daljnji razvoj tvrtke.

TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	068		30.000.000	30.000.000
. KAPITALNE REZERVE	069			
I. REZERVE IZ DOBITI (AOP 071+072-073+074+075)	070		0	0
1. Zakonske rezerve	071			
2. Rezerve za vlastite dionice	072			
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	073			
4. Statutarne rezerve	074			
5. Ostale rezerve	075			
/. REVALORIZACIJSKE REZERVE	076			
. REZERVE FER VRIJEDNOSTI (AOP 078 do 080)	077		0	0
1. Fer vrijednost financijske imovine raspoložive za prodaju	078			
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	079			
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	080			
I. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (AOP 082-083)	081		3.885.322	14.109.183
1. Zadržana dobit	082		3.885.322	14.109.183
2. Preneseni gubitak	083			
II. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (AOP 085-086)	084		10.223.861	12.395.100
1. Dobit poslovne godine	085		10.223.861	12.395.100
2. Gubitak poslovne godine	086			

Slika 6. Isječak iz bruto bilance za 2018. godinu Viator d.o.o.

Izvor: tvrtka Viator d.o.o.

5.4 Organizacijska struktura

Tvrtka Viator do.o.o. trenutno broji 68 zaposlenika. U ljetnim mjesecima taj broj se znatno povećava zbog privremenog zapošljavanja studenata koji pomažu u radu zbog povećanja obujma posla.

Zaposlenici su podijeljeni u nekoliko sektora, a to su:

- uprava
- marketing
- prodaja
- financije
- prodaja rent a car
- odjel dugoročnih najmova
- tehnička služba
- odjel nabave i kontrole
- rezervacijski centar

- poslovnice

Tvrtka je imenovala povjerenika za otpad koji je dužan nadzirati provedbu propisa o gospodarenju otpadom, utvrđivati nedostatke te o njima obavještavati vlasnika ili odgovornu osobu, organizirati provedbu propisa o otpadu kod pravne osobe na odgovarajući način i savjetovati vlasnika o svim pitanjima gospodarenja otpadom. Zbrinjavanje uredskog otpadnog papira vrši za to ovlaštena tvrtka s kojom je sklopljen ugovor.

Kako bi se zaštitili podatci i klijentima, ali i važne informacije tvrtke u svaku poslovnicu je postavljen rezač papira te se prilikom bacanja dokumenti moraju provući kroz navedeni rezač.

Svaki zaposlenik je upoznat s pravilima tvrtke o zaštiti i brizi za okoliš te se u skladu s tim mora i ponašati. Pravila se odnose na štednju resursa te brigu o zbrinjavanju otpada unutar tvrtke.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA VIATOR d.o.o.

6.1 Metodologija istraživanja

Anketno ispitivanje, kao dio empirijskog istraživanja u ovom diplomskom radu je dalo odgovor na pitanja kako društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost poduzeća Viator d.o.o. Istraživanje je provedeno na uzorku od 40 zaposlenika poduzeća.

Anketni upitnik je pisan u programu Microsoft Word te je distribuiran u razdoblju od 16. kolovoza 2019. do 23. kolovoza 2019. Popunjene anketne upitnike je vratilo 33 ispitanika, čime su ispunjeni istraživački zahtjevi.

Anketni upitnik se sastojao od 20 pitanja podijeljenih u 2 grupe. Prva grupa pitanja, obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku, druga grupa pitanja, bila je vezana za mišljenje ispitanika o konceptu i primjeni društveno odgovornog poslovanja.

Pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja.

Podaci prikupljeni anketnim upitnicima obrađeni su odabranim statističkim testovima uz upotrebu statističkog programa SPSS (eng. StatisticalPackage for the SocialSciencies).

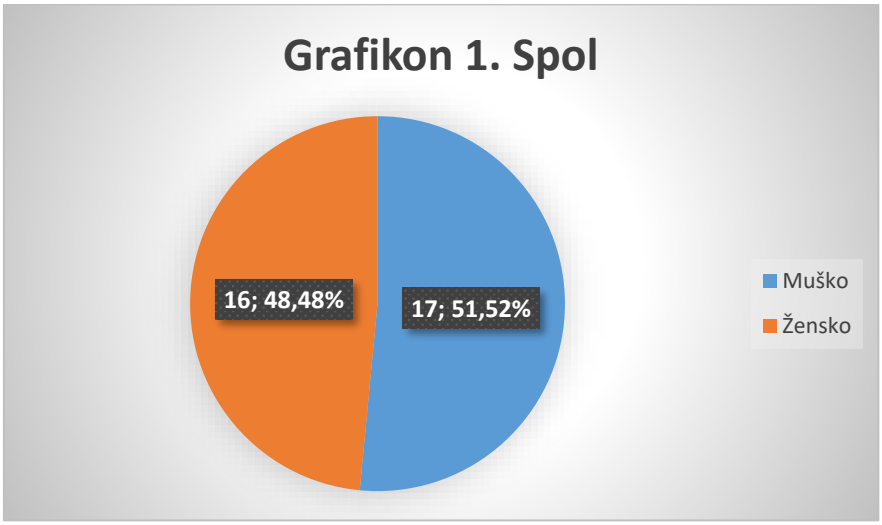
6.2 Rezultati istraživanja

Tablica 1. Ispitanici prema spolu

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muško	17	51,5	51,5	51,5
	Žensko	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Izvor: Istraživanje autora

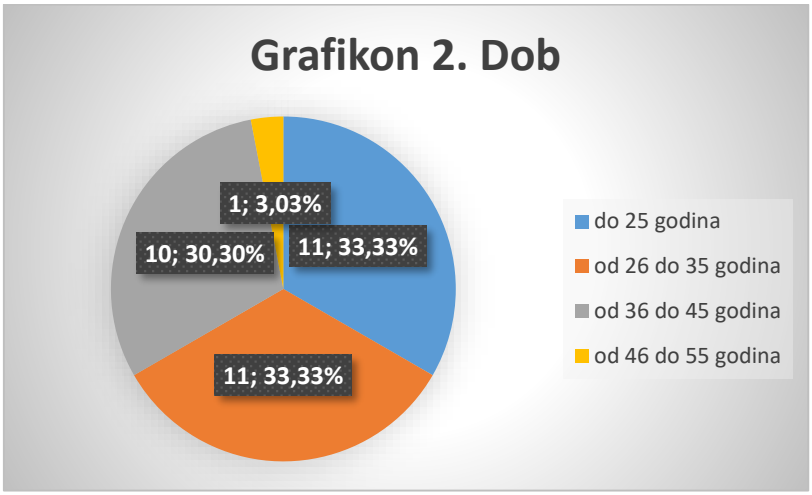
Iz tablice i grafikona se vidi da je većina ispitanih djelatnika muškog spola njih 17 ili 51,5%, a ženskog spola njih 16 ili 48,5%.

Tablica 2. Dob ispitanika tvrtke

Dob

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 25 godina	11	33,3	33,3	33,3
	od 26 do 35 godina	11	33,3	33,3	66,7
	od 36 do 45 godina	10	30,3	30,3	97,0
	od 46 do 55 godina	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Izvor: Istraživanje autora

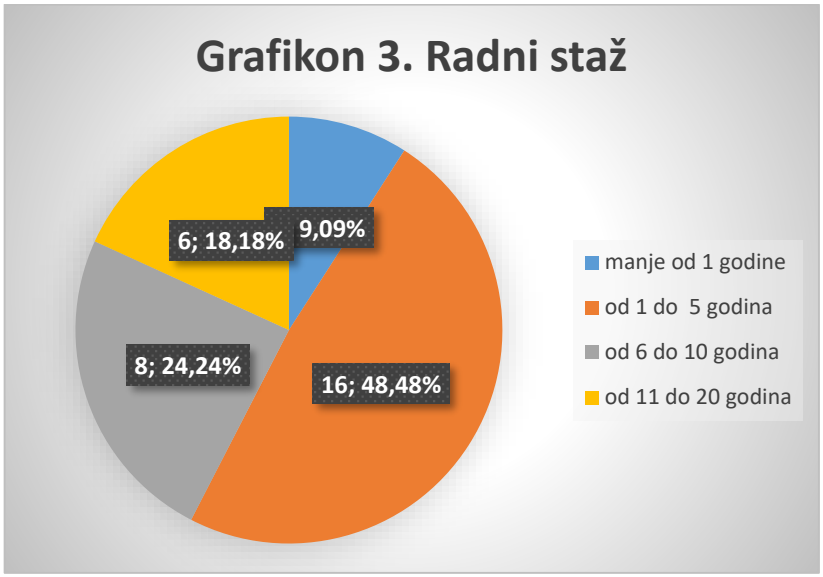
Jednak broj ispitanika je u dobi do 25 godina (11 ili 33,3%) i u dobi od 26 do 35 godina (11 ili 33,3%). Od 36 do 40 godina ima 10 ispitanika ili njih 30,3%. Najmanje ispitanika se nalazi u dobi od 46 do 55 godina, 1 ispitanik (3%).

Tablica 3. Radni staž ispitanika

Radni staž u godinama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manje od 1 godine	3	9,1	9,1	9,1
	od 1 do 5 godina	16	48,5	48,5	57,6
	od 6 do 10 godina	8	24,2	24,2	81,8
	od 11 do 20 godina	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Izvor: Istraživanje autora

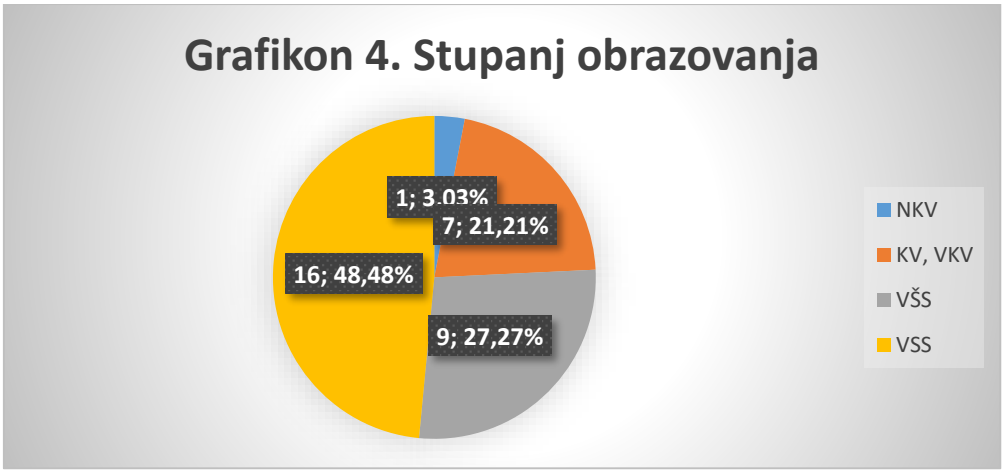
Najviše ispitanih djelatnika ima od 1 do 5 godina radnog staža, njih (16 ili 48,5%). Njih 8 ili 24,2% ima od 6 do 10 godina radnog staža. 6 ispitanika ili 18,2% ima od 11 do 20 godina radnog staža te manje od 1 godine radnog staža imaju 3 ispitanika, odnosno 9,1%.

Tablica 4. Stupanj obrazovanja ispitanika

Stupanj obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bez kvalifikacija (NKV)	1	3,0	3,0	3,0
	Srednja škola (KV, VKV)	7	21,2	21,2	24,2
	Viša stručna sprema (VŠS)	9	27,3	27,3	51,5
	Visoka stručna sprema (VSS)	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Izvor: Istraživanje autora

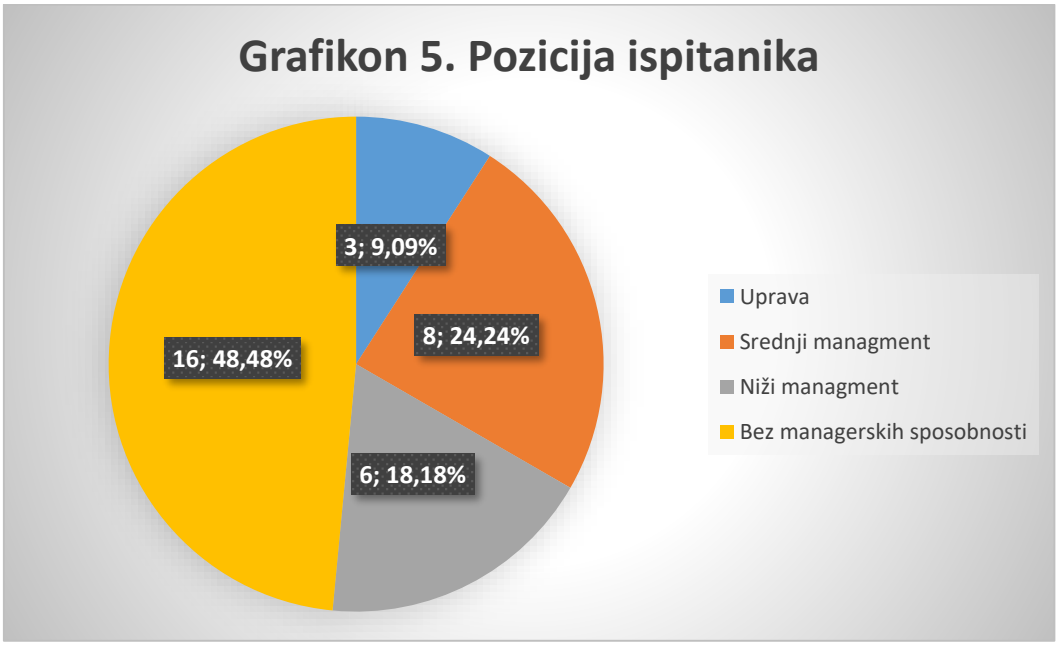
Iz tablice se vidi da je većina ispitanih djelatnika sa visokom stručnom spremom (VSS), odnosno njih 16 ili 48,5%. Višu stručnu spremu ima 9 ispitanika ili 27,3%. srednju školu (KV, VKV) IMA 7 ispitanika ili 21,2%, a 1 ispitanik ili 3 % je bez kvalifikacija (NKV).

Tablica 5. Pozicija ispitanika

Pozicija u poduzeću

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uprava	3	9,1	9,1	9,1
	srednji management	8	24,2	24,2	33,3
	niži management	6	18,2	18,2	51,5
	zaposlenik bez managerskih ovlasti	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora



Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona se vidi kako je najveći broj ispitanika u skupini zaposlenika bez managerske odgovornosti (16 ili 48,5%). U srednji managment se svrstalo 8 ispitanika ili 24,2%. Najmanji broj ispitanika se nalazi u upravi tvrtke (3 ili 9,1%), a u poziciju nižeg managmenta pripada 6 ispitanika ili 18,2%.

Tablica 6. Poznavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja

Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	28	84,8	84,8	84,8
	Ne	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Velika većina ispitanika, njih 28 (84,8%) je odgovorilo kako poznaje koncept društveno odgovornog poslovanja. 5 ispitanika (15,2%) ne poznaje koncept društveno odgovornog poslovanja.

Tablica 7. Percepcija primjene DOP-a

Koja od navedenih tvrdnji odražava Vašu percepciju kod primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poduzeća steknu konkurentsku prednost, a zatim postanu društveno odgovorna	10	30,3	30,3	30,3
	Poduzeća djeluju društveno odgovorno što nakon nekog vremena rezultira konkurentskom prednošću poduzeća	10	30,3	30,3	60,6
	Ostvarenje konkurentske prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni su procesi	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Većina ispitanika, njih 13 ili 39,4% se slaže s tvrdnjom kako su ostvarenje konkurentske prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni procesi. 10 ispitanika ili 30,3% je izabralo tvrdnju kako poduzeće stekne konkurentsku prednost, a zatim postane društveno

odgovorno. Također, preostalih 10 ispitanika se slaže s tvrdnjom kako poduzeća djeluju odgovorno što nakon određenog vremena rezultira konkurentskom prednošću.

Tablica 8. Stav o društvenoj odgovornosti

Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	31	93,9	93,9	93,9
	Ne	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika, njih čak 31 ili 93,9% smatra tvrtku Viator društveno odgovornom.

Tablica 9. Konkurentnost poduzeća

Je li Vaše poduzeće konkurentnije zbog društveno odgovornog poslovanja u odnosu na ostala poduzeća na tržištu?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nije konkurentnije	3	9,1	9,1	9,1
	Znatno je konkurentnije	12	36,4	36,4	45,5
	Jednako je konkurentno	15	45,5	45,5	90,9
	Iznad prosječno konkurentno	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Veliki dio ispitanika (15 ili 59,3%) smatra da je njihovo poduzeće jednako konkurentno u odnosu na ostala poduzeća. 12 ispitanika ili njih 36,4% smatra da je znatno konkurentnije, dok njih 3 ili 9,1% smatra kako nije konkurentnije, odnosno da je iznad prosječno konkurentno.

Tablica 10. Stav zaposlenik o primjeni DOP-a

		Je li Vaše poduzeće racionalno troši resurse te pridonosi održivom razvoju?	Je li Vaše poduzeće transparentno izvještava o aktivnostima društveno odgovornog poslovanja?	Je li Vaše poduzeće uključeno u zajednicu (sponzorstva, stipendije, donacije..)?	Ima li Vaše poduzeće razvijena partnerstva (uključenost u rad organizacija)?	Održava li Vaše poduzeće posebne sastanke sa interesno-utjecajnim skupinama?
N	Valid	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,61	3,33	3,70	3,76	3,36
Median		4,00	3,00	4,00	4,00	3,00
Std. Deviation		,788	,924	,847	1,032	1,168
Minimum		2	1	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanici smatraju da njihovo poduzeće najviše primjenjuje DOP na području razvijenih partnerstva, odnosno uključenosti u rad organizacija (prosječna ocjena 3,76) te u području uključenosti u zajednicu putem donacija i sponzorstva (prosječna ocjena 3,70)

Najmanje primjenjuju DOP u području održavanja sastanaka sa interesno-utjecajnim skupinama (prosječna ocjena 2,70).

Medijalne vrijednosti za sva područja primjene DOP-a iznose 3 odnosno 4 što znači da je 50% ispitanika dalo ocjenu 3 ili više u područjima Transparentnost i izvještavanje o DOP-u i Poduzeće održava sastanke s interesno utjecajnim skupinama, a ocjenu 4 ili više u područjima Poduzeće racionalno troši resurse, Uključenost u zajednicu i Razvijena partnerstva.

Tablica 11. Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente

		Ocijenite poslovna dostignuća (porast prihoda) Vašeg poduzeća u odnosu na konkurente?	Ocijenite poslovna dostignuća (profitabilnost poduzeća) Vašeg poduzeća u odnosu na konkurente?	Ocijenite poslovna dostignuća (porast tržišnog udjela) Vašeg poduzeća u odnosu na konkurente?
N	Valid	33	33	33
	Missing	0	0	0
Mean		4,21	4,45	4,27
Median		4,00	5,00	4,00
Std. Deviation		,740	,666	,944
Minimum		3	3	1
Maximum		5	5	5

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanici smatraju da je njihovo poduzeće najkonkurentnije što se tiče profitabilnosti (prosječna ocjena 4,45) dok su najlošije ocijenili konkurentnost na temelju porasta prihoda (4,21).

Tablica 12. Uspjeh poduzeća u odnosu na konkurente

		Ostvaruje li Vaše poduzeće prednost pred najznačajnijim konkurentima?	Ostvaruje li Vaše poduzeće prednost u odnosu na konkurente u pogledu cijena proizvoda i usluga?	Ostvaruje li Vaše poduzeće prednost u odnosu na konkurente u pogledu kvalitete proizvoda i usluga?	Ostvaruje li Vaše poduzeće prednost u odnosu na konkurente u pogledu održivosti stečene prednosti?	Ostvaruje li Vaše poduzeće prednost u odnosu na konkurente u pogledu zadovoljstva klijenata?
N	Valid	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,85	3,55	4,06	4,12	4,06
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,712	,833	,899	,740	,659
Minimum		1	2	1	2	2
Maximum		5	5	5	5	5

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanici smatraju da je njihovo poduzeće najkonkurentnije u pogledu održivosti stečene prednosti (prosječna ocjena 4,12), zatim sljede kvaliteta proizvoda i uluga i zadovoljstvo klijenata (prosječna ocjena 4,06) dok su najlošije ocijenili cijene proizvoda i usluga (3,55). Polovica ispitanika je kvalitetu proizvoda i usluga, zadovoljstvo klijenata, općenitu prednost pred najznačajnijim konkurentima, cijene proizvoda i usluga i održivost stečene prednosti ocijenilo s ocjenom 4 ili više.

Tablica 13. DOP predstavlja brigu o ljudskim resursima

Smatrate li da društveno odgovorno poslovanje predstavlja i brigu o ljudskim resursima?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	31	93,9	93,9	93,9
	Ne	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Gotovo svi ispitanici (31 ispitanik) smatra kako društveno odgovorno poslovanje predstavlja brigu o ljudskim resursima, a samo 2 ispitanika smatraju kako društveno odgovorno poslovanje ne predstavlja brigu o ljudskim resursima.

Tablica 14. Ulaganje u zaposlenike

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
U kojoj mjeri Vaše poduzeće brine o zadovoljstvu zaposlenika?	33	1	5	106	3,21	1,111
Poduzima li Vaše poduzeće potrebne mjere za povećanjem produktivnosti i motivacije zaposlenika?	33	1	4	46	1,39	,659
Ulaže li Vaše poduzeće u edukaciju i razvoj svojih zaposlenika?	33	1	4	47	1,42	,663
Valid N (listwise)	33					

Izvor: Istraživanje autora

Najveća prosječna ocjena iznosi 3,21, aonosi se na pitanje „Ukojoj mjeri Vaše poduzeće brine o zadovoljstvu zaposlenika“, dok ostala dva pitanja imaju nisku prosječnu ocjenu 1,42, odnosno 1,39.

Tablica 15. Briga poduzeća o ljudskim resursima

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Prati li aktivno Vaše poduzeće organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih?	33	1	5	112	3,39	,966
Izvršava li Vaše poduzeće svoje obveze prema zaposlenicima redovito (plaće, ..)?	33	2	5	147	4,45	,794
Nagrađuje li adekvatno Vaše poduzeće svoje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih?	33	1	5	106	3,21	1,244
Je li Vaše poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika?	33	1	5	111	3,36	,994
Valid N (listwise)	33					

Izvor: Istraživanje autora

Prosječene ocijene za svih pet pitanja su visoke, ali najveća od njih se odnosi na pitanje ispunjavanja obveza poduzeća prema zaposlenicima, a iznosi 4,45. Najniža prosječna ocjena iznosi 3,2, a vezana je za pitanje nagrađivanja zaposlenika za ostvarene rezultate.

Tablica 16. Izdvajanje financijskih sredstava za zaštitu okoliša

Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Često	13	39,4	39,4	39,4
	Jako često	16	48,5	48,5	87,9
	Kontinuirano	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika, odnosno njih 16 (48,5%) vrlo dobrim ocjenjuje učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša, odnosno smatra da poduzeće jako često izdvaja financijska sredstva za zaštitu okoliša. Dobrim ocjenjuje njih 13 ili 39,4%, a odličnim 4 ispitanika ili 12,1%.

Tablica 17. Područje zaštite okoliša

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	štednja resursa	8	24,2	24,2	24,2
	racionalno korištenje svih oblika energije	14	42,4	42,4	66,7
	očuvanje prirodnih vrijednosti	7	21,2	21,2	87,9
	povećanje učinkovitosti procesa zaštite okoliša	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Područje racionalnog korištenja svih oblika energije 14 ispitanika ili njih 42,4% smatra najvažnijim za tvrtku, odnosno kako tvrtka tom području posvećuje najveću pozornost. Tvrtka najveću pozornost posvećuje štednji resursa smatra 8 ispitanika ili njih 24,2%. Za očuvanje prirodnih resursa glasalo je 7 ispitanika, odnosno 21,2%, a za povećanje učinkovitosti procesa zaštite okoliša je glasovao najmanji broj ispitanika njih 4 ili 12,1%.

Tablica 18. Veza između društvene odgovornosti u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem i opće konkurentnosti

Correlations

			Opća konkurentnost	Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću?	U kojoj mjeri Vaše poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš?
Spearman's rho	Opća konkurentnost	Correlation Coefficient	1,000	,011	-,107
		Sig. (2-tailed)	.	,953	,554
		N	33	33	33
	Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću?	Correlation Coefficient	,011	1,000	,763**
		Sig. (2-tailed)	,953	.	,000
		N	33	33	33
	U kojoj mjeri Vaše poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš?	Correlation Coefficient	-,107	,763**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,554	,000	.
		N	33	33	33

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

Izvor: Istraživanje autora

Kako bi se istražila veza između konkurentske prednosti i društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, analizirala se korelacija između opće konkurentnosti i dvaju varijabli kojima je opisana društvena odgovornost u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem. Kako se vidi u tablici 18., veze između varijabli društvene odgovornosti u segmentu upravljanja okolišem i konkurentske prednosti nisu statistički signifikantne, pa ih u tom smislu nije uputno komentirati niti interpretirati. Prva pomoćna hipoteza H1.1. pretpostavila je kako viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća. Nažalost, rezultati istraživanja nisu dali potporu prvoj pomoćnoj hipotezi. Ipak, valja naglasiti kako je poduzeće Viator d.o.o. izrazito sezonskog karaktera i glavnina

poslovnog opterećenja upravo je na mjesecima srpnju i kolovozu; razdoblju u kojemu je istraživanje za potrebe ovog diplomskog rada i provedeno. Nije, stoga, pogrešno pretpostaviti, kako su ispitanici odgovarali s nedovoljnom pažnjom i svojim odgovorima „zamaglili“ pravu vezu između društveno odgovornog poslovanja u segmentu upravljanja okolišem i konkurentnosti.

Tablica 19. Veza između društvene odgovornosti u segmentu ljudskih resursa i opće konkurentnosti

Correlations

			Opća konkurentnost	DOP u segmentu ljudskih resursa
Spearman's rho	Opća konkurentnost	Correlation Coefficient	1,000	,364*
		Sig. (2-tailed)	.	,038
		N	33	33
	DOP u segmentu ljudskih resursa	Correlation Coefficient	,364*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,038	.
		N	33	33

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

Kako se vidi u tablici 19. Između opće konkurentnosti (kompozitna varijabla oblikovana od 5 varijabli koje opisuju konkurentnost u različitim segmentima; prednost pred najznačajnijim konkurentima, cijena proizvoda i usluga, kvaliteta proizvoda i usluga, održivost stečene prednosti, zadovoljstvo klijenata) i društvene odgovornosti u segmentu ljudskih resursa (također kompozitna varijabla sačinjena od pet varijabli kojima se opisuje odnos poduzeća prema najvažnijoj skupini *stakeholdera* – zaposlenicima) postoji slaba pozitivna veza koja se pokazuje statistički značajnom na razini signifikantnosti od 5%. Ovo nam kazuje kako s porastom razine društvene odgovornosti u segmentu ljudskih resursa, raste i konkurentska prednost poduzeća, ali vrijedi i obratno; s porastom konkurentske prednosti raste i stupanj društvene odgovornosti u segmentu ljudskih resursa. Druga pomoćna hipoteza H1.2. pretpostavila je kako viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća. Rezultati prikazani tablicom 21. govore u prilog prihvaćanju druge pomoćne hipoteze.

Tablica 20. Veza između društvene odgovornosti i opće konkurentnosti

Correlations

			Opća konkurentnost	DOP kompozitni pokazatelj
Spearman's rho	Opća konkurentnost	Correlation Coefficient	1,000	,309
		Sig. (2-tailed)	.	,080
		N	33	33
	DOP kompozitni pokazatelj	Correlation Coefficient	,309	1,000
		Sig. (2-tailed)	,080	.
		N	33	33

Izvor: Istraživanje autora

Budući je za potrebe ovog diplomskog rada korišten sistem izvedenih hipoteza, a prethodno iznijeti rezultati istraživanja ne daju čvrstu i jednoznačnu potkrjepu glavnoj hipotezi (H1.1. je potrebno odbaciti, dok je H1.2. moguće prihvatiti), testirali smo i dodatno vodeću hipotezu H1. koja je pretpostavila kako postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti. Rezultati prikazani tablicom 20. pokazuju kako između konkurentske prednosti i društvene odgovornosti (korišten je kompozitni pokazatelj društvene odgovornosti) postoji pozitivna i slaba veza koja se pokazuje statistički značajnom na razini signifikantnosti od 10%. Ovi rezultati jasno ukazuju kako s porastom društvene odgovornosti jača konkurentska prednost. Već i ovi rezultati daju potkrjepu vodećoj hipotezi H1.

Tablica 21. Razlike u konkurentskoj prednosti u odnosu na percepciju društvene odgovornosti

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Opća konkurentnost is the same across categories of Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim?	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,076[1]	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

[1]Exact significance is displayed for this test.

Izvor: Istraživanje autora

Dodatno smo proveli Mann-Whitney test kako bismo istražili razlike u stupnju konkurentske prednosti u odnosu na društvenu odgovornosti. Rezultati su prikazani tablicom 21. i pokazuju kako na razini signifikantnosti od 10% postoje statistički značajne razlike u stupnju konkurens5tke prednosti u odnosu na percipiranu društvenu odgovornost poduzeća, što dodatno pruža argument za prihvaćanje hipoteze H1.

7. ZAKLJUČAK

Diplomski rad je napisan na temelju razmišljanja o tome utječe li društveno odgovorno poslovanje na konkurentsku prednost, odnosno može li se većom primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja stvoriti konkurentska prednost. Do sredine prošlog stoljeća DOP nije ni postojao, ali se njegovom primjenom uviđaju određene prednosti te u današnje svijetu teško možemo naći tvrtku koja ga ne primjenjuje. Moderni koncept DOP-a se ne temelji samo na dvije ili tri teze već predstavlja šaroliku lepezu koja sadržava osnovne, stare temelje DOP-a , a to su briga za okoliš i zaposlenike do štednje i primjene obnovljivih izvora energije.

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

Diplomski rad u drugom, trećem i četvrtom poglavlju objašnjava materiju, odnosno teorijski dio DOP-a i konkurentske prednosti. Dok se u šestom poglavlju predstavljaju rezultati istraživanja. Tvrtka Viator d.o.o. iz godine u godinu kontinuirano raste, ali samim rastom unutar tvrtke se stvaraju dodatna područja na kojima se može napredovati. Jedno od tih područja je i društveno odgovorno poslovanje što nam i dokazuju rezultati istraživanja. Prva pomoćna hipoteza H1.1. pretpostavila je kako viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća. Nažalost, rezultati istraživanja nisu dali potporu prvoj pomoćnoj hipotezi iz čega možemo zaključiti kako je to područje na kojem tvrtka Viator d.o.o. mora napredovati u budućnosti. S druge strane druga pomoćna hipoteza H1.2. pretpostavila je kako viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća. Rezultati govore u prilog prihvaćanju druge pomoćne hipoteze. Bez obzira na prihvaćanje glavne hipoteze rezultate istraživanja treba prihvatiti kao dodatan motiv i poticaj za jačanjem u tom području te je u koncept DOP-a potrebno ulagati još više sredstava i energije.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Afrić Rakitovac K. (2006); Ekonomsko-ekološki aspekti održivog razvitka, doktorska disertacija,Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, Zagreb
3. Bowen, H. R. (1953): SocialresponsibilitiesoftheBusinessman, Harper, New York
4. Buble, M. (2000): Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
5. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
6. Buntić Rogić, A. (2001): Društvena odgovornost poduzeća kao instrument marketinške komunikacije velikih hrvatskih poduzeća, Zagreb.
7. Detomasi, D. A. (2008) The Political Roots of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 4, str. 807-819
8. Fisher, J. (2004) Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts, Journal of Business Ethics, Vol. 52, str. 392—395.
9. Griffin R.W. (2005) : Management, Texas A and M University, Boston, New York
10. Hopkins, M. (2005): What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November, pg. 299
11. Jalšenjak B., Krkač K. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Mate d.o.o., Zagreb.
12. Kotler, P., Lee, N. (2009): Društveno odgovorno poslovanje, Superknjižara, Zagreb
13. Kotler, P., Lee, N. (2007): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd
14. Mušura, A. (2006): CorporateSocialResponsability, u knjizi: Njavro, Đ., Krkač, K., BuisinessEthicsandCorporateSocialResponsiability, Zbornik Radova, Mate, Zagreb
15. Mušura, A. (2010): Izvještavanje o korporacijskoj društvenoj odgovornosti javnih hrvatskih tvrtki, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
16. Omazić, M., A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb
17. Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb
18. Poljak P., Duboković I., Lenardić M. (2013): Razlozi i preduvjeti za sustavnu implemetaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke - primjena iskustava velikog poslovnog sustava, Učenje za poduzetništvo, Vol. 3 No. 2

19. Stojaović, S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb
20. Talaja A. (2013) Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED 64(1)
21. Tipurić, D. (1999) Konkurentska prednost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija. Poslovna analiza i upravljanje, /urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, 4 (3), str. 3-15.
22. Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, // Konkurentska sposobnostpoduzeća / urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija
23. Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
24. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014) : Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol. 4 No. 1

Internet izvori:

1. HGK, Indeks DOP-a: Nazivi i definicije, www.dop.hgk.hr
2. http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf,
3. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047
4. http://hrcak.srce.hr/search/?q=dru%C5%A1tveno+odgovorno+poslovanje
5. http://hrcak.srce.hr/search/?q=dru%C5%A1tvena+odgovornost
6. http://hrcak.srce.hr/search/?q=konkurentska+prednost+poduze%C4%87a
7. http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/
8. https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060215982
9. https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192344
10. https://www.hrpsor.hr/global-reporting-initiative-gri-1-104.html

POPIS SLIKA

Slika 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća 8
Slika 2: Evolucija DOP-a 9
Slika 3. Piramida društvene odgovornosti 15
Slika 4. Konkurentska prednost 20
Slika 5. Poslovni centar tvrtke Viator d.o.o. u Splitu 27
Slika 6. Isječak iz bruto bilance za 2018. godinu Viator d.o.o. 28

POPIS TABLICA

Tablica 1. Ispitanici prema spolu 31
Tablica 2. Dob ispitanika tvrtke 32
Tablica 3. Radni staž ispitanika 33
Tablica 4. Stupanj obrazovanja ispitanika 34
Tablica 5. Pozicija ispitanika 35
Tablica 6. Poznavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja 36
Tablica 7. Percepcija primjene DOP-a 36
Tablica 8. Stav o društvenoj odgovornosti 37
Tablica 9. Konkurentnost poduzeća 37
Tablica 10. Stav zaposlenik o primjeni DOP-a 38
Tablica 11. Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente 39
Tablica 12. Uspjeh poduzeća u odnosu na konkurente 39
Tablica 13. DOP predstavlja brigu o ljudskim resursima 40
Tablica 14. Ulaganje u zaposlenike 40
Tablica 15. Briga poduzeća o ljudskim resursima 41
Tablica 16. Izdvajanje financijskih sredstava za zaštitu okoliša 42
Tablica 17. Područje zaštite okoliša 42
Tablica 18. Veza između društvene odgovornosti u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem i opće konkurentnosti 43
Tablica 19. Veza između društvene odgovornosti u segmentu ljudskih resursa i opće konkurentnosti 44
Tablica 20. Veza između društvene odgovornosti i opće konkurentnosti 45
Tablica 21. Razlike u konkurentskoj prednosti u odnosu na percepciju društvene odgovornosti 46

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Molim Vas da odvojite svoje vrijeme kako bi ste odgovorili na navedena pitanja. Provodim istraživanje na temu **"Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Viator d.o.o."**, a u svrhu izrade mog diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Vaše sudjelovanje u anketi je iznimno važno te Vas molim da se uključite u istraživanje popunjavanjem anketnog upitnika.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o utjecaju društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost u poduzeću Viator d.o.o.

Anketa je anonimna te Vas molim da na pitanja odgovorite samostalno bez utjecaja ostalih zaposlenika. Podaci dobiveni anketnim upitnikom bit će prikazani u diplomskom radu te će se koristiti isključivo za potrebe diplomskog rada.

Zahvaljujem Vam na izdvojenom vremenu!

S poštovanjem,

Ivana Botica

Podaci o ispitaniku

1. Spol?
   - muško
   - žensko

2. Dob
   - do 25 godina
   - od 26 do 35 godina
   - od 36 do 45 godina
   - od 46 do 55 godina
   - iznad 55 godina

3. Vaš radni staž u godinama

- Manje od 1
- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21 i više

4. Vaš stupanj obrazovanja?

- Bez kvalifikacije (NKV)
- Srednja škola (KV,VKV)
- Viša stručna sprema (VŠS)
- Visoka stručna sprema (VSS)
- Doktor znanosti (dr.sc.)

5. Koja je Vaša pozicija u poduzeću?

- Uprava
- Srednji managment
- Niži management
- Zaposlenik bez managerskih odgovornosti

Podaci o mišljenju ispitanika

1. Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja?

- Da
- Ne

2. Koja od niže navedenih tvrdnji odražava Vašu percepciju kod primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja?

1. Poduzeća steknu konkurentsku prednost, a zatim postanu društveno odgovorna
2. Poduzeća djeluju društveno odgovorno što nakon određenog vremena rezultira konkurentskom prednošću poduzeća

3. Ostvarenje konkurentske prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni su procesi

3. Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim?

- Da
- Ne

4. Je li Vaše poduzeće konkurentnije u smislu društveno odgovornog poslovanja u odnosu na ostala poduzeća na tržištu?

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

5. Na skali od 1 do 5 iznesite svoje mišljenje o sljedećim tvrdnjama:

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

Viator d.o.o. racionalno troši ograničene resurse te pridonosi održivom razvoju					
Transparentnost i izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju					
Uključenost u zajednicu (sponzorstva, stipendije, donacije)					
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija)					
Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama					

6. Smatrate li da društveno odgovorno poslovanje predstavlja i brigu o ljudskim resursima?

- DA
- NE

7. U kojoj mjeri Vaše poduzeće brine o zadovoljstvu zaposlenika?

1	2	3	4	5

8. Poduzima li Vaše poduzeće potrebne mjere za povećanjem produktivnosti i motivacije zaposlenika?

- DA
- NE

9. Ulaže li Vaše poduzeće u edukaciju i razvoj svojih zaposlenika?

- DA
- NE

10. Prema Vašem mišljenju ocijenite poslovna dostignuća Vašeg poduzeća u odnosu na konkurente.
(1 – loše , 5 – odlično)

Porast prihoda					
Profitabilnost poduzeća					
Porast tržišnog udjela					

11. Ocijenite tržišnu poziciju Vašeg poduzeća u odnosu na konkurente.
(1 – loše , 5 – odlično)

Prednost pred najznačajnijim konkurentima					
Cijena proizvoda i usluga					
Kvaliteta proizvoda i usluga					
Održivost stečene prednosti					
Zadovoljstvo klijenata					

12. Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću. (1 – loše , 5 – odlično)

1	2	3	4	5

13. U kojoj mjeri Vaše poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš. (1 – loše , 5 – odlično)

1	2	3	4	5

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

1. Štednja resursa
2. Upotreba obnovljivih izvora energije
3. Racionalno korištenje svih oblika energije
4. Očuvanje prirodnih vrijednosti
5. Povećanje učinkovitosti procesa zaštite okoliša

15. 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 popunosti brine)

Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih					
Poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća...)					
Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih					
Poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vjština svojih zaposlenika					
Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika					