

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO PRETPOSTAVKA KONKURENTSKE PREDNOSTI U BANKARSTVU

Luetić, Karmela

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:218895>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-21**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET



ZAVRŠNI RAD

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE
KAO PRETPOSTAVKA KONKURENTSKE
PREDNOSTI U BANKARSTVU

Mentor:

prof. dr. sc. Dejan Kružić

Student:

Karmela Luetić, 5181739

Split, rujan 2019.

SADRŽAJ:

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD | 1 |
| 1.1. Definiranje problema istraživanja | 1 |
| 1.2. Predmet istraživanja | 3 |
| 1.3. Ciljevi istraživanja | 3 |
| 1.4. Istraživačke hipoteze | 4 |
| 1.5. Metode istraživanja | 6 |
| 1.6. Doprinos istraživanja | 6 |
| 1.7. Struktura završnog rada | 7 |
| 2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA | 8 |
| 2.1. Definicija koncepta društvene odgovornosti | 8 |
| 2.2. Povijest razvoja koncepta društvene odgovornosti | 10 |
| 2.3. Vrste i modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja | 12 |
| 2.3.1. Vrste društveno odgovornog poslovanja | 12 |
| 2.3.2. Modeli društveno odgovornog poslovanja | 13 |
| 2.3.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja | 16 |
| 2.4. Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj | 19 |
| 3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA | 23 |
| 3.1. Definicija konkurentske prednosti | 23 |
| 3.2. Strategije konkurentske prednosti | 25 |
| 3.3. Konkurentska prednost i društvena odgovornost poduzeća | 32 |
| 3.4. Konkurentnost hrvatskog bankarskog sektora | 34 |
| 4. REZULTATI ANKETNOG ISTRAŽIVANJA | 39 |
| 4.1. Opis uzroka i metode istraživanja | 39 |
| 4.2. Rezultati istraživanja | 40 |
| 4.3. Analiza utjecaja DOP-a na konkurentsku prednost banke i prosudba istraživačkih hipoteza | 51 |
| 5. ZAKLJUČAK | 57 |
| SAŽETAK | 60 |
| SUMMARY | 60 |

| | |
|---|-----------|
| LITERATURA | 61 |
| POPIS TABLICA | 64 |
| PRILOZI | 66 |
| Prilog 1. Anketni upitnik za zaposlenike banke | 66 |
| Prilog 2. Anketni upitnik za klijente banke | 70 |

1.UVOD

1.1 Definiranje problema istraživanja

Svrha postojanja bankarskog sektora i svake pojedinačne banke je ostvarivanje dobiti. Međutim poslovanje banaka podrazumijeva njihov utjecaj na društvo koje ima svoja očekivanja i pravila. Radi se o širokom konceptu koji podrazumijeva zadovoljavanje kvalitete u primarnoj poslovnoj funkciji, odnos prema okolišu, zaposlenicima organizacije, potrošačima, široj društvenoj zajednici u kojoj organizacije posluju, te pozitivna interakcija sa svim dionicima u osnovi tog odnosa. Društvena odgovornost pomaže poduzeću u izgradnji ugleda, osigurava motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika kao i širu društvenu prihvaćenost, jača konkurentnost i dugoročno omogućava brži poslovni razvoj poduzeća. Danas konkurentnost poduzeća sve više proizlazi upravo iz tih faktora. Moderna poduzeća suočena su sa dva glavna izazova: održati i poboljšati svoju konkurentnost i odgovoriti na etičke, socijalne i ekološke potrebe društva. Pitanje je da li poduzeće društveno odgovornim poslovanjem može utjecati na konkurentsku prednost, pri čemu se trebaju definirati pojmovi društveno odgovornog poslovanja i konkurentne prednosti.

Želimo li definirati pojam društvene odgovornosti primjećujemo da različiti autori pojam društvene odgovornosti definiraju na različite načine.

Europska komisija društvenu odgovornost poduzeća definira kao "koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću)".¹

U Europi ali i diljem svijeta se povećava broj poduzeća koje promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te one koje se tiču zaštite okoliša. Te kompanije žele poslati poruku različitim pojedincima, zajednicama, organizacijama kao što su potrošači, dobavljači, zaposlenici i drugi. To je način na koji ta poduzeća ulažu u svoju budućnost tako da njihov dobrovoljni angažman i opredijeljenost povećava dobit.

Izražavajući dobrovoljnost kroz opredijeljenost koja prelazi propisane zakonske zahtjeve koje poduzeća ionako moraju poštovati, kompanije nastoje povećati standarde društvenog razvoja, zaštite okoliša te poštivanje ljudskih prava. Također, poduzeća teže dobrom i transparentnom

¹ Škrabalo M., Bagić A., Naračić L.: „Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj“, Kratis, Zagreb, veljača 2004, str. 11.

upravljanju te na taj način ostvaruju nova partnerstva i proširuju postojeću suradnju unutar kompanija. Na globalnoj razini, poduzeća tako doprinose zaštiti okoliša i poštivanju osnovnih ljudskih prava.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) su uglavnom prihvatile velike kompanije, ali takva praksa postoji u svim tipovima poduzetništva. Taj koncept možemo definirati kao koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.²

Društvena odgovornost je relativno nov pojam koji je u velikoj mjeri oblikovan 60-ih godina, a podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog.³

DOP se treba tretirati kao investicija, a ne kao trošak. Kod definiranja pojma društvene odgovornosti primjećujemo da autori pojam definiraju na različite načine. Jedna od definicija govori da je to koncept u kojem kompanije integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje i to na dobrovoljnoj osnovi. Dakle, to znači ne samo ispunjavanje zakonske obaveze, već i preko toga, investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa dionicima.

Primjerice, investiranje u tehnologije koje nisu opasne po okoliš može doprinijeti kompetitivnosti poduzeća. Također, ulaganje u edukaciju, radne uvjete te poticanje dobrih međuljudskih odnosa također može povećati produktivnost. Interna dimenzija DOP-a obuhvaća odgovornost unutar poduzeća. Socijalno odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što je 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. Eksterna dimenzija DOP-a obuhvaća i odgovorno poslovanje izvan poduzeća (lokalna zajednica i različiti dionici). Iako raste broj poduzeća koji prepoznaju potrebu za DOP-om, pri integraciji te ideje u svakodnevno upravljanje, potrebno je usvajanje dodatnih znanja i vještina. DOP-u mogu doprinijeti i dionici, npr. zaposlenici, potrošači ili investitori koji mogu tražiti ili vršiti pritisak na poduzeća na društveno odgovorno ponašanje.⁴ Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču značajno utječe na razvoj društvene odgovornosti poduzeća. Potrošači u današnje vrijeme mogu birati između mnogo proizvoda različite kvalitete i cijene, ali cijena nije više

² Lidija Pavić-Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje (DOP), <http://www.odraz.hr/media/21845/DOP.PDF>, (preuzeto 23.02.2019)

³ Buble M.(2006.);Menadžment,Sveučilište u Splitu,Ekonomski fakultet,Split,str.99

⁴ Lidija Pavić-Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje (DOP), <http://www.odraz.hr/media/21845/DOP.PDF>, (preuzeto 23.02.2019)

presudan element koji će poticati potrošače na kupnju. Povećana društvena osjetljivost pred poduzeća stavlja brojne izazove prema kojima poduzeća moraju poslovati uspješno, ali pri tome trebaju voditi računa o zajednici te sve štetne i negativne aktivnosti moraju svesti na minimum. Dugi niz godina jedini cilj kojeg su imala poduzeća bilo je osiguranje uspješnog poslovanja koje donosi dobit. Međutim, ekonomska kriza koja je pogodila globalnu ekonomiju, bolja organiziranost društva, rast potražnje, razvoj informacijskih tehnologija te viša razina obrazovanja građanstva, dovela je do novih zahtjeva koja poduzeća moraju ispuniti i poštivati. Društvena zajednica od poduzeća traži veću uključenost u pitanja opće dobrobiti društva i okoliša. Način kojim se nastoji udovoljiti zahtjevima zajednice, ali koji ujedno i poslovnim organizacijama donosi brojne koristi jest primjena koncepta "Društveno odgovornog poslovanja".⁵

1.2. Predmet istraživanja

Pitanje da li društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost i na koji način, te da li povećava ili smanjuje konkurentnost je temelj ovog istraživanja. Stoga je potrebno jasno definirati i razumjeti i pojam konkurentske prednosti. Konkurentska prednost kao snaga koja odgovara na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije koji se javljaju u okruženju organizacije te predstavlja sposobnost poduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje svoje suparnike u tržišnom natjecanju.⁶ Polazeći od osnovnih pretpostavki društveno odgovornog poslovanja, ovim radom nastoji se istražiti veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja i konkurentske prednosti banke. Zbog poštivanja pravila diskrecije ove banke i njihove politike ne davanja informacija u javnost, odabrana banka će u nastavku rada ostati anonimna, te će se u radu nazivati bankom. Vodstvo i zaposlenici banke su pod jamstvom diskrecije i anonimnosti pristali dati potrebne podatke i ispuniti ankete koje su nužne kako bi se proveo empirijski dio istraživanja, kojim će se i testirati postavljene hipoteze.

1.3. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja jest prikazati učinkovitost implementacije društveno odgovornog poslovanja u poslovni koncept kompanije, u ovom slučaju banke, pokazati kako društveno odgovorno poslovanje može u ovom slučaju banku učiniti održivijom, profitabilnijom i

⁵ A. Glavočević, A. Radman Peša: *Oeconomica Jadertina* 2/2013.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, str.29.

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

angažiranijom u razvoju te dati teorijski i praktični doprinos značenju društveno odgovornog poslovanja poduzeća u postizanju konkurentnosti na tržištu.

Svrha istraživanja jest prikazati važnost primjene društveno odgovornog poslovanja te njegovog značaja za samo poslovanje. Također, u radu se ukazuje na povećanje broja kompanija koje promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te one koje se tiču zaštite okoliša.

Glavni ciljevi istraživanja mogu se sistematizirati u nekoliko točaka:

- Proširiti spoznaje o društveno odgovornom poslovanju
- Prikazati učinkovitost implementacije društveno odgovornog poslovanja u funkcioniranje kompanija
- Istražiti utjecaj društvene odgovornosti na postizanje konkurentnosti na tržištu
- Utvrditi značaj promoviranja kompanija kroz društveno odgovorno poslovanje

1.4. Istraživačke hipoteze

Sukladno problemu i ciljevima ovog istraživanja postavljaju se slijedeće hipoteze:

H1: Postoji veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti banke

Glavna hipoteza pretpostavlja da postoji empirijski dokaziva i direktna veza između primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti banke. Kod ispitivanja ove temeljne hipoteze, potrebno je utvrditi je li koncept društveno poslovanje utječe na konkurentnost, ako utječe dalje analizirati u kojoj mjeri se to očituje. Pri tome će se promatrati eksterne i interne dimenzije društveno odgovornog poslovanja, odnosno: upravljanje ljudskim resursima, upravljanje utjecajima na okoliš te odnos s lokalnom zajednicom, partnerima, dobavljačima i dr. dioncima. Koristiti ćemo i pomoćne hipoteze:

H1.1.: Postoji veza između primjene koncepta društvene odgovornosti u području ljudskih resursa i konkurentske prednosti

Potreba za testiranjem ove hipoteze proizlazi iz činjenice da je briga za ljudske resurse jedan od glavnih elemenata koncepta DOP-a. Primjenom društveno odgovornog poslovanja poduzeće direktno utječe na zaposlenike koji su glavni resurs poduzeća. Veća produktivnost radnika tako vodi većem output-u uz manje troškove što u konačnici generira bolje rezultate i veću konkurentnost. Ukoliko se Banka brine o svojim zaposlenicima, ulaže u njihovo

obrazovanje, opunomoćenje zaposlenika, osigurava jednake plaće, uvjete za napredovanje žena, sigurnost na poslu, ona će tako povećati i uspješnost poslovanja jer na taj način povećavaju zadovoljstvo zaposlenika. Aktivno praćenje zaposlenika koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu, također je dio odgovornog poslovanja, koje doprinosi snižavanju troškova. Dakle, ovom hipotezom postavlja se indirektna veza od društveno odgovornog poslovanja preko politike i prakse upravljanja ljudskim resursima do bolje konkurentnosti.

H1.2.: Postoji veza između primjene DOP-a u području utjecanja na okoliš i prirodne resurse i konkurentske prednosti

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

H1.3.: Postoji veza između primjene DOP-a u području odnosa s lokalnom zajednicom, dobavljačima i partnerima i konkurentske prednosti

DOP se proteže i izvan samog poduzeća- na lokalnu zajednicu, potrošače, dobavljače i ostale dionike. Obuhvaća i preteže se na integriranje poduzeća u okruženje u kojem djeluje. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za vještine i znanja lokalne radne snage. Mnoga poduzeća su uključena u život lokalne zajednice zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova, donacijama i sl. Također dio DOP-a su odnosi koji se grade kroz povjerenje, fer odnose, poštivanje želja i potreba te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanje rokova i sl.⁷

⁷ Lidija Pavić-Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje (DOP), <http://www.odraz.hr/media/21845/DOP.PDF>, (preuzeto 23.02.2019)

1.5. Metode istraživanja

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

Pri izradi teorijskog dijela rada osnovne metode koje su se koristile:

- metoda deskripcije - postupak opisivanja ili očitavanja činjenica, predmeta i pojava
- induktivna metoda - na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključka o općem cilju,
- deduktivna metoda - polazi od općeg pojma ka pojedinačnom i posebnom,
- metoda klasifikacije - sistematski ostvarive podijele pojava i predmeta radi njihove preglednosti,
- metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno - istraživačkoga rada kao i tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja

Pri izradi empirijskog dijela rada koristile su se:

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

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

1.6. Doprinos istraživanja

Glavni doprinos ovog istraživanja se očituje u provjeri postavljenih hipoteza kojima se nastoji utvrditi korelacija primjene društveno odgovornog poslovanja i konkurentnosti. Istražit će se primjena i utjecaj koncepta DOP-a preko segmenta ljudskih resursa, utjecaja na okoliš, te investiranja u društvenu zajednicu. Pružit će se dokaz koji pokazuje postoji li veza između primjene DOP-a i konkurentnosti u slučaju ove Banke. To će pružiti uvid u koristi i moguće nedostatke ovog koncepta.

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

1.7. Struktura rada

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

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

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

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

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

U petom poglavlju se iznosi zaključak provedenog teorijskog i empirijskog istraživanja. Na samom kraju je izložen sažetak (summary), popis literature i tablica.

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Definicija koncepta društvene odgovornosti

Poduzeća koja aktivno sudjeluju u rješavanju ekoloških, društvenih i etičkih problema smatraju se društveno odgovornim poduzećima. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept kod kojeg poduzeća na dobrovoljnoj osnovi integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje.⁸ Kako se gospodarstvo razvija tako je i društveno odgovorno poslovanje sve važniji koncept u okviru održivog razvoja.

Razlozi usvajanja DOP-a mogu se ogledati u sljedećem: stvaranje pozitivnog imidža i poboljšanje ugleda poduzeća, bolji financijski pokazatelji i smanjenje operativnih troškova odnosno povećanje operativne efikasnosti, lakši pristup kapitalu, povećanje prodaje i veća odanost kupaca. Primjena koncepta također dovodi do povećanja proizvodnosti i kvalitete, zapošljavanja, motivacije zaposlenika i njihovo zadržavanje, prilagođavanje interesima i očekivanjima tržišta, poticanja inovacija te generiranje novih ideja.⁹

Za poduzeće, biti društveno odgovoran znači više od samog ispunjavanja zakonskih obaveza, ono znači da poduzeće stalno treba investirati u ljudski kapital, okoliš i brigu o zajednici i svojim dobavljačima. Dodatnoj konkurentskoj prednosti može pridonijeti i investiranje u tehnologije koje nisu opasne za okoliš unutar kojeg djeluju, kao i ulaganje u edukaciju zaposlenika, radne uvjete u kojima zaposlenici djeluju te općenito u dobre odnose sa zaposlenicima ali i dobavljačima. Cjeloživotno učenje, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolja uravnoteženost rada, obitelji i slobodnog vremena zaposlenika, jednake plaće i sigurnost na poslu samo su neke od bitnih sastavnica koncepta društveno odgovornog poslovanje.¹⁰

Brojni autori koji se bave društvenom odgovornošću dali su svoj doprinos u definiranju DOP-a, upravo zato postoji i bezbroj različitih definicija od različitih autora, a neke od njih su: Pavić-Rogošić¹¹ smatra da je društvena odgovornost koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji sa ostalim dionicima.

⁸ Lidija Pavić-Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje (DOP), <http://www.odraz.hr/media/21845/DOP.PDF>, (preuzeto 23.02.2019)

⁹ Osmanagić Bedenik N. i suradnici: Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P., Zagreb, 2010. str.61 - 69.

¹⁰ I.Varićak, M.Petračić, A.Brajdić (2012.): Zbornik veleučilišta u Karlovcu, Karlovac, str.64.

¹¹ Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, str.10.

Za profesoricu Vehovec društvena odgovornost poduzeća označava „odgovornost poduzeća za svoje aktivnosti čije posljedice imaju direktan ili indirektan utjecaj na ljude, lokalnu zajednicu i okolinu.“¹²

Kotler i Lee¹³ tvrde da je društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Za korporativne društvene inicijative smatraju da su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenu obveza prema društveno odgovornom poslovanju.

Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao "pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća."¹⁴

Organizacije koje djeluju na području društveno odgovornog poslovanja definiraju ga na različite načine:¹⁵

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

¹² Vehovec, M. (2000): Preferencije na tržištu rada i društvena odgovornost poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Vol. 21., Br. 2., str. 644.

¹³ Kotler P., Lee N. (2007): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, str.135.

¹⁴ Hopkins, M. (2005) prema Hopkins, M. (2006), What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November, str. 299.

¹⁵ Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, str. 16.

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

2.2. Povijest razvoja koncepta društvene odgovornosti

Povijesno promatrano, ne može se određena godina niti razdoblje uzeti kao godina nastanka društveno odgovornog poslovanja (DOP-a). Društveno odgovorno poslovanje razvijalo se postupno tijekom vremena, a postalo je dijelom svakodnevnog rječnika tek krajem dvadesetog stoljeća, osobito u Sjevernoj Americi i Zapadnoj Europi.¹⁶

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.¹⁷

Početak neprijateljstva ekonomije i prirode nazire se od 16. i 17. stoljeća kada je na snazi paradigma o nepovezanosti prirodnih resursa i ekonomskog rasta, pa sve do 70-tih godina 20. stoljeća kada dolazi do „samouništenja“ društva uzrokovanog zapadnjačkim konzumerizmom, opsjednutošću materijalno-ekonomskim rastom, manje kvalitetnim životnim prostorom, bolestima i siromaštvom.¹⁸

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

¹⁶ Ikić, D.: Utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na performanse poduzeća, završni rad, Ekonomski fakultet, Split, 2013., str. 13.

¹⁷ Omazić, M., A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, 2007., str. 62.

¹⁸ Ikić, D.: Utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na performanse poduzeća, završni rad, Ekonomski fakultet, Split, 2013., str. 13.

ostalih interesno-utjecajnih skupina na poduzeća u smislu polaganja računa oko načina poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti.¹⁹

Sve do početka 20-tog stoljeća pojam DOP-a je bio uglavnom nepoznat kompanijama. Prihvatanje koncepta DOP-a u svijest društva nije bila jednostavna. I mnogi znanstvenici nisu vjerovali da je isto ostvarivo na značajnijim razinama smatrajući da se poduzeća ne bi trebala zamarati s time jer su vjerovali da se ljude teško mijenja te da će uvijek prevladati konačni strah vlastitog opstanka (razvijajući i dalje glad za profitom). Upravo je stoga i Friedman smatrao da je to gotovo neizvedivo ističući profit kao glavni i jedini cilj poduzeća.²⁰

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

1. Brzi razvoj informacijske tehnologije koji olakšava približavanje i vodi prema ekonomiji znanja. Tehnološki napredak donio je dosada nezabilježene promjene i mogućnosti u području međusobne komunikacije, života i rada, no samo onima koji mogu biti činitelji tog napretka, a što je još uvijek mali dio svjetskog stanovništva.

2. Regionalne političke promjene i vezano s time otvaranje novih tržišta. Sve više su nestajale granice među poduzećima, a virtualne i mrežne organizacije nastaju kroz strateške veze, zajednička ulaganja, lance opskrbe i partnerstva. Na sličan način nestale su granice između gospodarstava i organizacija koje pripadaju drugim sektorima društva. Ove promjene naišle su na rastuće negodovanje zbog uočenih nejednakosti u raspodjeli koristi od globalizacije.

3. Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču. Potrošači i skupine za pritisak, posebice u Europi i sjevernoj Americi, no sve više i drugdje, traže više odgovornosti od kompanija. Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama bolju međusobnu povezanost, a time učinkovitiji pritisak na tvrtke (osobito one istaknutih robnih marki) i dao snagu da zahtijevaju polaganje računa za društveno neprihvatljiva ponašanja koja otkriju, osobito u poslovanju tvrtki u „novim“ zemljama.

4. Uspon nevladinih organizacija. Nevladine organizacije nastaju u velikom broju kao odgovor na promjene prouzročene globalizacijom. Mnoge od ovih organizacija traže od gospodarstva da bude odgovorno za svoje djelovanje, a gospodarstvo je izloženo kritikama

¹⁹ A. Glavočević, A.R. Peša: *Oeconomica Jadertina : Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, 2003., str. 30.

²⁰ Omazić, M., A.: *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, EFZG, Zagreb, 2007., str. 61.

²¹ Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: *Pregled društvene odgovornosti poduzeća*, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 22.

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

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

2.3. Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja

2.3.1. Vrste društveno odgovornog poslovanja

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

Slika 1: Piramida društvene odgovornosti



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

Kako se može vidjeti iz slike 1, četiri su nivoa društvene odgovornosti:²²

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

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

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 doprinosti zajednici i kvaliteti života

Značenje svake od navedenih odgovornosti je slijedeće:²³

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

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

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

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

2.3.2. Modeli društveno odgovornog poslovanja

Temeljni problem u razumijevanju društveno odgovornog poslovanja je utvrditi kome poduzeće treba biti odgovorno. U tom se kontekstu, kako ističe M. Buble,²⁴ javlja temeljna dilema oko toga je li poduzeće ekonomski entitet - pa mu je stoga cilj ostvarivanje profita za

²³ Buble. M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2006., str. 102.

²⁴ Buble. M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2006., str. 100.-101.

svoje vlasnike ili je pak poduzeće socioekonomski entitet - kojem je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu.

Ključna su pitanja DOP-a, dakle:

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

Svako poduzeće mora odlučiti koja su pitanja za njega najvažnija. U ovisnosti o odgovoru na prethodno postavljena pitanja razlikuju se dva modela:²⁵

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

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

Naglasak stockholder modela je na:

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

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

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

- kvalitetu života,

²⁵ Buble. M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2006., str. 102.-103.

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

Tablica 1: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

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

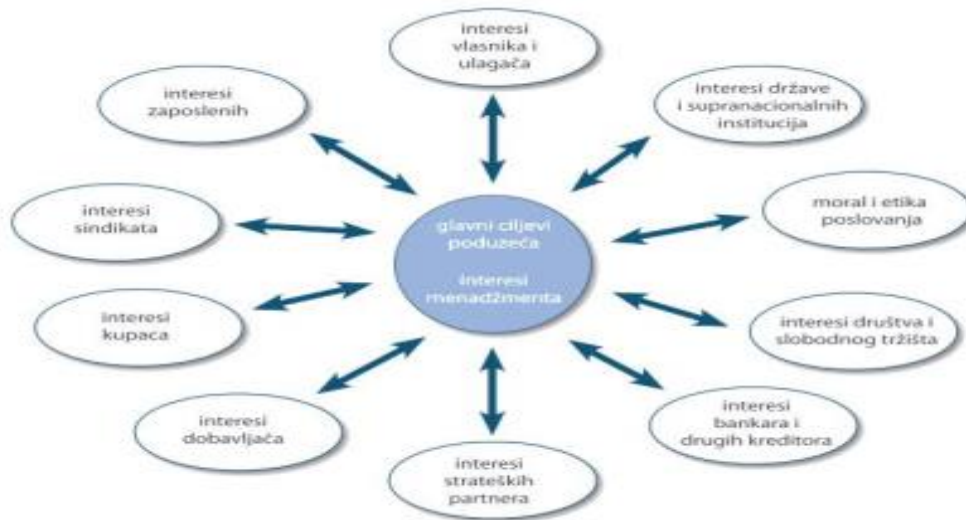
Izvor: Prikaz autora prema Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 101.

Društveno odgovorno poduzeće je ono koje vodi računa o interesima različitih *stakeholdera*.²⁶

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

²⁶ Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 45.

Slika 2: Stakeholderski model poduzeća; usuglašavanje ciljeva i interesa



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

2.3.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije glavne dimenzije:²⁷

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

*1. Unutarnja (interna) dimenzija društveno odgovornog poslovanja*²⁸ - unutar poduzeća, socijalno (društveno) odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje: upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama i upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse.

- Upravljanje ljudskim resursima

Jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuća znanja i vještine. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada, obitelji te slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu itd. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju,

²⁷ Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, str.2.

²⁸ Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, str.2.-5.

uključujući nediskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vrijeme te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva te smanjuje nezaposlenost i borbi protiv socijalne isključenosti.

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

- Zdravlje i sigurnost na poslu

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

- Prilagođavanje promjenama

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

-Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

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

2. *Vanjska (eksterna) dimenzija društveno odgovornog poslovanja*²⁹ - Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća - na lokalnu zajednicu i različite dionike

²⁹ Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, str.6.

(pored zaposlenika, dobavljača, investitora i dioničara), poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje: odnos prema lokalnoj zajednici, odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava i globalna briga za okoliš.

-Odnos prema lokalnoj zajednici

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

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

-Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

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

-Poštivanje ljudskih prava

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

-Globalna briga za okoliš

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

2.4. Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj

Društveno odgovorna poslovna praksa u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem različitih činitelja, od kojih su neki specifični za samu zemlju kao članicu bivše Jugoslavije, a drugi više međunarodnog karaktera, neki povijesno utemeljeni, a drugi suvremeni. Mnoga hrvatska poduzeća smatraju koncept i praksu društveno odgovornog poslovanja relativno novim područjem, no njihovo poznavanje i prakticiranje “etičkog poslovanja”, “brige za lokalnu zajednicu” kao i “proizvođačke kvalitete” sežu daleko u prošlost. Koncept zaštite okoliša je najjasniji primjer na koji su način globalni trendovi društveno odgovornog poslovanja utjecali na postojeće usmjerenje hrvatskog okruženja.³⁰

Kao što smo prethodno već naglasili, u današnje vrijeme poduzeća djeluju u nesigurnom poslovnom okruženju. Hrvatsko tržište danas karakteriziraju nagle i duboke promjene te nesigurna i neizvjesna budućnost. Na takvom tržištu uspjeh mogu ostvariti samo one organizacije koje se prilagođavaju uvjetima na tržištu.

Razmatranje društvene odgovornosti u okvirima hrvatskog gospodarstva zahtijeva sustavnu analizu specifičnih čimbenika koji su utjecali i utječu na razvoj hrvatskog gospodarskog okruženja, smatra Raguž.³¹ U tom kontekstu autorice spominju specifični jugoslavenski sustav samoupravljanja, domovinski rat, tranziciju, privatizaciju, proces približavanja Europskoj Uniji te liberalizaciju tržišta sa svim izazovima globalizacijskih procesa.

„Društveno odgovorna poslovna praksa u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem različitih činitelja koji su uglavnom karakteristični za ovo područje. Pri tome treba spomenuti nasljeđe samoupravnog socijalizma koje se baziralo na takozvanom društvenom vlasništvu i radničkom samoupravljanju.“³²

U vremenu socijalizma donacije pojedinaca i poduzeća te sponzorstva sportskih i kulturnih događaja, osoba s invaliditetom te djece bila su uobičajena praksa. Također, socijalističko doba karakteristično je zbog elemenata visoke razine zaštite radnih prava i osnovnih radnih normi. Međutim, u to doba civilno društvo bilo je znatno slabije razvijeno, nije se polagalo

³⁰ Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 28

³¹ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 1(14), str. 40-56

³² Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 1(14), str. 40-56

dovoljno pažnje zaštiti okoliša i održivom razvoju te se u ovom slučaju ne može govoriti o društveno odgovornom ponašanju.³³

„Ipak, ovo razdoblje specifično je po socijalnoj politici koja bi i danas trebala biti dio društveno odgovornog poslovanja pa možemo reći da je hrvatsko gospodarstvo imalo dobre pretpostavke i uvjete za uvođenje društvene odgovornosti u svoje sustave poslovanja. No, u ovom slučaju treba spomenuti i činjenicu da je u cijelom razdoblju socijalizma, od 1945. do 1990. godine, Hrvatska imala sporiji ekonomski razvoj nego što je mogla imati s obzirom na svoje materijalne i ljudske potencijale. Takav sporiji ekonomski razvoj bio je posljedica neučinkovitog funkcioniranja sustava te prelijevanja sredstava u druge republike bivše Jugoslavije. U tom vremenu oko 30-ak zemalja živjelo je u planskim i netržišnim ekonomijama gdje je također uočena nedjelotvornost sustava te je 1980-ih godina došlo do kriza, pada komunizma i tranzicijskih procesa.“³⁴

Kao što je to slučaj u mnogim tranzicijskim zemljama, vlasti se i dalje snažno upliću u sve društvene i gospodarske procese, prisutna je visoka razina protekcionizma i klijentelizma, što sve skupa rezultira usporavanjem općeg razvoja.³⁵

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:³⁶

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

2) *Liderske sposobnosti* – u hrvatskom kontekstu liderstvo se odražava u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima. Jednom kada je uspostavljen odnos povjerenja između

³³ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 1(14), str. 40-56

³⁴ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 1(14), str. 40-56

³⁵ Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, *Academy for Educational Development*, Zagreb, 2006., str. 29

³⁶ Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, *Academy for Educational Development*, Zagreb, 2006., str. 30.

zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi progresivne promjene u procesima upravljanja te provoditi usklađivanje sa poboljšanim normama. Osobni angažman, interesi, karizma i dalje su od temeljnog značaja za promidžbu kao i širenje informacija o društveno odgovornom poslovanju poduzeća.

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

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

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

³⁷ Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 30.

- 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.KONKURENTSKA PREDNOST

3.1. Definicija konkurentske prednosti poduzeća

Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja tvrtke na konkurentskim tržištima. Međutim, nakon nekoliko desetljeća snažnog širenja i napretka, mnoge su tvrtke izgubile iz vida konkurentsku prednost u svojoj utrci za rastom i u potrazi za diversifikacijom. Važnost konkurentske prednosti danas ne može biti veća. Tvrtke diljem svijeta suočene su sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je rastuće tržište dovoljno veliko za sve.³⁸

Konkurentska prednost smatra se veoma bitnom stavkom strateškog djelovanja organizacije. Posjedovati konkurentsku prednost glavna je karakteristika uspješnih organizacija te je stoga veoma bitno za tu istu organizaciju da zna kako će ostvariti i zadržati tu sposobnost. U današnje vrijeme konkurentnost poduzeća sve više proizlazi iz zaposlenika i korporativne kulture, te poslovnog vodstva koje motivira i potiče promjene.

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.³⁹

Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti poduzeća:⁴⁰

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

³⁸ Michael E. Porter : Konkurentska prednost, Prijevod. Ivana Logar. Andrea Obraz. MASMEDIA. Zagreb

³⁹ Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova I diferencijacija, Poslovna analiza i upravljanje, /urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, 4 (3), str.1.

⁴⁰ Vedriš, M.: Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku. Osijek, 17. svibnja 2008.

- sposobnost natjecanja i postizanja uspjeha koji vodi visokoproduktivnom gospodarstvu, ekonomskom rastu i boljem životnom standardu za cjelokupno stanovništvo

Konkurentna prednost je bit strateškog djelovanja poduzeća, a njezino posjedovanje je ono što razlikuje uspješna od neuspješnih poduzeća. Ostvaruje se posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, i pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata.⁴¹

Slika 3: Konkurentna prednost



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

„Konkurentna sposobnost“ je potencijal za stvaranje konkretne „konkurentne prednosti“, koja se može iskazati i promatrati na različite načine. Konkurentna je prednost bit strateškog djelovanja poduzeća, a njezino posjedovanje je ono što razlikuje uspješna od neuspješnih poduzeća. Ostvaruje se posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, i pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata.

Poduzeće koje ima konkurentnu prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate, a najcjelovitiju definiciju dali su Peteraf i Barney kazavši da poduzeće posjeduje konkurentnu

⁴¹ Michael E. Porter : Konkurentna prednost, Prijevod. Ivana Logar. Andrea Obraz. MASMEDIA. Zagreb

prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.⁴²

Konkurentna 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. Stvarati pozitivnu vrijednost u poslovanju nije dovoljno; poduzeće mora stvoriti više vrijednosti od svojih suparnika.⁴³

Postoje brojne definicije konkurentne prednosti, a mogu se grupirati u dvije skupine:⁴⁴

- one koje konkurentnu prednost objašnjavaju uz pomoć performansi poduzeća (Winter, 1995.; Grant, 2002.; Besanko et al., 2003.)
- one koje je objašnjavaju u terminima stvaranja vrijednosti (Porter, 1985.; Barney, 1991.; Peteraf i Barney, 2003.; Helfat et al., 2007.)

Ekonomska vrijednost se stvara kad su kupci spremni platiti cijenu za proizvod ili uslugu koja je viša od troška proizvodnje i čini razliku između percipirane koristi koje dobivaju kupci koji kupuju proizvode (usluge) poduzeća i svih ekonomskih troškova tih proizvoda (usluga). Veličina konkurentne prednosti je razlika između ekonomske vrijednosti koju je poduzeće sposobno stvoriti i ekonomskih vrijednosti koje su sposobni stvoriti suparnici poduzeća. Stvaranje vrijednosti događa se pod konkurentskim pritiscima: natjecanjem i suparništvom i za resurse i za kupce. Poduzeće mora odlučiti kako razvijati i štititi svoje resurse isto kao tržišni položaj svojih proizvoda nasuprot potencijalnih i stvarnih konkurenata.⁴⁵

3.2. Strategije konkurentne prednosti

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

1. strategiju troškovnog vodstva koja se svodi na izgradnju konkurentne prednosti najnižih troškova u cijeloj industriji,
2. strategiju diferencijacije u cijeloj industriji i
3. strategiju fokusiranja, sa svoje dvije inačice: fokusiranim troškovnim vodstvom i fokusiranom diferencijacijom.⁴⁶

⁴² Talaja A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentna prednost i performanse poduzeća, Ekonomski pregled, 64 (1), str. 51.

⁴³ Tipurić, D. (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća, Zagreb, Sinergija, str. 2.

⁴⁴ Talaja A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentna prednost i performanse poduzeća, Ekonomski pregled, 64 (1), str. 51.

⁴⁵ Tipurić, D. (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća, Zagreb, Sinergija, str. 2.

⁴⁶ Tipurić, D.: Konkurentna sposobnost poduzeća, Zagreb: Sinergija, materijali uz predavanja, 1999., str. 4

Tablica 2: Generičke konkurentske strategije

| | Niži troškovi | Diferencijacija |
|--------|----------------------------------|--------------------------------|
| ŠIROKO | 1. Vodstvo u troškovima | 2. Diferencijacija |
| USKO | 3a. Fokuserano troškovno vodstvo | 3b. Fokuserana diferencijacija |

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

1) Strategija troškovnog vodstva

Podrazumijeva da poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje ovu strategiju ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente. Izvori troškovne prednosti mogu uključivati provođenje ekonomije razmjera, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. (Porter, 2008). Cilj se sastoji u tome da se stalno pronalaze načini za smanjivanje troškova. Postoje različite mogućnosti poput prodaje ispod tržišne cijene i povećanja udjela na tržištu ili prodaje po tržišnoj cijeni i povećanja profita.

Postoje različiti pristupi troškovnom vodstvu:

- Kontroliranje troškova - Proces stvaranja vrijednosti se obavlja efikasnije i uz niže troškove od konkurencije. Cilj je ostvariti ekonomiju obujma, kontrolirati stupanj iskorištenosti kapaciteta, kontrolirati troškove ključnih inputa, razmotriti povezivanje sa drugim poslovnim jedinicama.
- Izbjegavanje troškova - Izbjegavaju se aktivnosti u procesu stvaranja vrijednosti koje stvaraju troškove, a donose malo koristi za kupca. Cilj je izbjegavanje troškova, upotreba proizvodnih procesa koji su manje kapitalno intenzivni, izbjegavanje upotrebe skupih sirovina, preseljenje proizvodnih pogona bliže dobavljačima i kupcima, pojednostavljenje strukture proizvoda, ponuda osnovnog proizvoda, bez dodataka, korištenje direktne prodaje i direktnog marketinga, izbjegavanje tradicionalne poslovne metode i korištenje informacijske tehnologije.

Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti promatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih sudionika, prednost troškovnog vođe je ta što

je zaštićen niskim troškovima, a novim sudionicima je izuzetno teško startati sa niskim troškovima. Pored prednosti koje donosi ova strategija postoje i rizici. Prijetnje nastaju pojavom novih tehničko-tehnoloških rješenja koji snižavaju troškove proizvodnje ili premještanjem proizvodnje na lokalitete gdje su znatno niži troškovi inputa. Konačno, u dinamičnom okruženju često dolazi do smanjenja potražnje za proizvodima i preorijentacije kupca na druge proizvode.

1) Strategija diferencijacije

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

Najpoželjnije je diferenciranje po više osnova, jer postojanje manje sličnosti sa konkurentima povećava tržišno učešće i bolju zaštitu od konkurencije. Proizvodnja se plasira u jednu ili više tržišnih segmenata, a sve varijante diferenciranja ograničene su troškovima proizvodnje, jer razvoj distinktivnih kompetentnosti iziskuje troškove.

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

2) Strategija fokusiranja

Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. Strategija fokusiranja na bazi niskih troškova je zasnovana na proizvodnji proizvoda (usluga) koji su identičnih ili sličnih karakteristika kao i konkurentski, ali po nižim cijenama (zbog nižih troškova proizvodnje) na izdvojenom tržišnom segmentu. Strategija fokusiranja na bazi diferenciranja podrazumijeva proizvodnju proizvoda (usluga) različitih od konkurentskih (zadovoljavanje specifičnih potreba kupca) u izdvojenom tržišnom segmentu. Poduzeće može koristiti strategiju fokusiranja na niskim troškovima ako se fokusira na tržišni segment na kojem može ostvariti troškovne prednosti u odnosu na troškovnog lidera koji svoje proizvode prodaje na širem tržištu. Strategija fokusiranja na osnovu različitosti potiče poduzeće da proizvodi proizvod koji je različit od drugih i orijentiran prema tržišnom segmentu ili nekoliko njih čime se izbjegava konkurencija sa proizvođačima koji provode strategiju diferenciranja na širem tržištu. Strategija fokusiranja je izuzetno atraktivna za mala i srednja poduzeća i ova zahtjeva kreativnost i inovativnost kod određivanja posebnih tržišnih segmenata u kojima je moguće ostvariti prednost nad transnacionalnim kompanijama. Odabirom strategije fokusiranja organizacija je zaštićena od konkurenata, jer kupcima osigurava specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi.

Nasuprot tome ova strategija je nepovoljna kada se promatra u kontekstu pregovaračke snage dobavljača, jer se kupuje u manjim količinama. Nedostatak predstavlja proizvodnja u malim količinama koja uzrokuje poskupljenje proizvodnje i smanjenje profitabilnosti, a samim tim i osnovu za inovacije i investicije koje su distinktivne konkurentnosti poduzeća orijentiranih na fokusiranje. To se može izbjeći uz fleksibilni proizvodni sistem koji omogućava proizvodnju u malim serijama uz niže troškove. Slabost ove strategije je izražena i u situacijama kada dolazi do promjena u tehnologiji i zahtjevima i ponašanju kupca.⁴⁷

Model pet konkurentskih sila

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

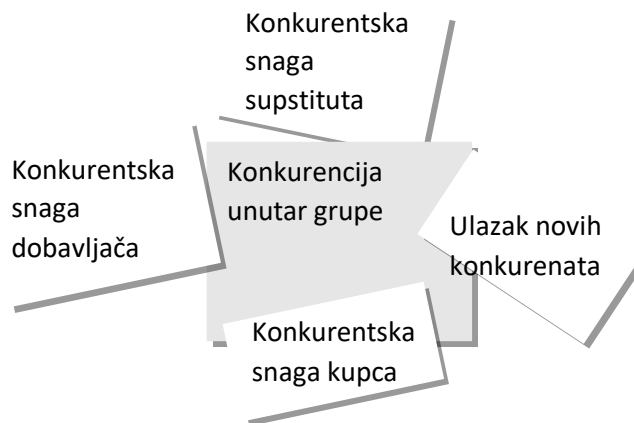
1. jačini suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije,

⁴⁷ Blažević I.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost banke, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split, 2018.

2. postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište, ukoliko profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata - pridošlica),
3. prelasku kupaca na zamjenske proizvode ukoliko ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora (opasnost od supstituta),
4. pregovaračkoj moći kupaca i
5. pregovaračkoj moći dobavljača.

Model 5 kompetitivnih sila je okvir za razumijevanje strukture industrije. Model se sastoji od sila koje određuju profitabilnost industrije. Stoga je cilj stratega i glavnih menadžera, po njima, jasan: pronaći poziciju u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti od konkurentskih sila i/ili gdje može najbolje utjecati na njih u svoju dugoročnu korist. Takvo strateško pozicioniranje poduzeća oslanja se na posjedovanje održive konkurentske prednosti.⁴⁸

Slika 4 : Porterov model pet konkurentskih snaga



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

Jačina industrijskoga suparništva

Jačina industrijskog suparništva važan je činitelj industrijske profitabilnosti.⁴⁹ Definira konkurentnost kao međusobno natjecanje poduzeća u industriji kako bi se ostvario što je moguće bolji tehnološki i tržišni položaj. Kao najvažnije odrednice industrijskoga suparništva ističu se: dostignuta razinu industrijske evolucije, udjel fiksnih troškova prema ukupnoj

⁴⁸ Tipurić, D. (Ur.): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 3.

⁴⁹ Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 70.

dodanoj vrijednosti, stupanj proizvodne diferencijacije, industrijska koncentracija te ravnoteža između konkurenata.

Poticaji za jako suparništvo između poduzeća u industriji uglavnom postoje:

- (1) kad su konkurenti u industriji brojni i približno jednaki u veličini i moći;
- (2) kad su proizvodi relativno nediferencirani;
- (3) kad industrija ostvaruje niske stope rasta;
- (4) kad su fiksni troškovi visoki ili je proizvod kratkotrajan, stvarajući tako jako iskušenje za smanjenje cijena;
- (5) kad se kapacitet proizvodnje povećava u velikim skokovima;
- (6) kad postoji višak kapaciteta u industriji;
- (7) kad postoji veliki udjel konkurencije iz uvoza;
- (8) kad su kupcima niski troškovi prebacivanja na druge dobavljače;
- (9) kad su izlazne barijere visoke i
- (10) kad se industrijski konkurenti razlikuju u idejama, načinima pristupa konkuriranju.

Jačina suparništva u nekoj industriji funkcija je najmanje triju činitelja:

- (1) konkurentske strukture,
- (2) obilježja potražnje i
- (3) izlaznih barijera.

Opasnost od potencijalnih konkurenata - pridošlica

Potencijalni konkurenti su poduzeća koja su tek započela poslovanje unutar industrije ili postoje vrlo jasne naznake da bi mogla biti zainteresirana za natjecanje sa sličnim ili istim asortimanom. Zainteresiranost poduzeća za ulazak ima izvore u ostvarenim ili potencijalnim iznadprosječnim profitima koji se ostvaruju u nekoj industriji. Najvažniji faktor pri analizi opasnosti od potencijalnih konkurenata su ulazne zapreke (barijere) u industriju. Barijera ulaska je uvjet koji stvara ograničenje novom poduzeću koje želi ući u industriju. Ukoliko su barijere ulaska dovoljno visoke, prijetnja ulasku novih konkurenata će biti vrlo mala, ili neće postojati iako postojeća poduzeća ostvaruju natprosječne rezultate iz poslovanja.⁵⁰

⁵⁰ <https://www.scribd.com/document/70925675/Porterov-Model-Industrijske-Strukture%23scribd> (preuzeto 10.03.2019)

Konkurencijski izazovi zamjenskih (supstitucijskih) proizvoda

Zamjenski proizvodi na strani potražnje ispunjavaju istu ili sličnu funkciju kao i proizvodi industrije. Ne mora se raditi o fizički sličnim proizvodima, niti se sposobnost supstitucije može prepoznati na temelju tehničko-tehnoloških karakteristika. Osnova identifikacije zamjenskih proizvoda za neku industriju istovrsna je potrošačka ili korisnička potreba koja se mora zadovoljiti. Sa stajališta industrijske analize, najviše pozornosti zaslužuju zamjenski proizvodi koji imaju stalno poboljšanje odnosa cijena/izvedba u odnosu na proizvod industrije i oni koji se proizvode u industrijama s visokim profitima. Industrije supstitucijskih proizvoda utječu na promatranu industriju tako što ograničavaju njezin profitni potencijal. Snažni supstituti smanjuju tržišnu moć industrije, dodatno ograničavajući utjecaj poduzeća u industriji na cijene. Važan čimbenik u razmatranju ove konkurentne sile je lakoća kupčeve (ili potrošačeve) promjene s industrijskog proizvoda na supstite. Ona se definira jednokratnim troškovima s kojima se kupci (ili potrošači) susreću pri promjeni proizvoda.⁵¹

Pregovaračka moć kupaca

Kupci iskazuju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitabilnost i to: (1) pritiskom na smanjivanje cijena i (2) potraživanjem veće kvalitete i/ili dodatnoga seta usluga za istu cijenu. Jačina pregovaračke moći kupaca se očituje u vjerojatnosti promjene ponašanja poduzeća u industriji, nakon namjere kupca da utječe na njega. Ova konkurentna sila, kao i sve druge, mijenja se (1) tijekom vremena pod utjecajem nekontroliranih strukturnih varijabli i (2) strateškim odlukama poduzeća kojima se povećava ili smanjuje moć kupovnih skupina.

Pregovaračka moć dobavljača

Dobavljači iskazuju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitabilnost i to putem prijetnje ili stvarnoga: (1) povećanja cijena svojega asortimana i/ili (2) reduciranja kvalitete proizvoda i usluga pri istoj cijeni. Njezina jačina ovisi o tomu koliko su sposobni postaviti cijene koje reflektiraju vrijednost njihova asortimana kao inputa u promatranu industriju, a ne samo njihove proizvodne troškove. Posebno je važna jaka pregovaračka moć dobavljača ukoliko industrija nije sposobna pokriti tako nastale dodatne troškove putem povećanjem cijena vlastita asortiman.⁵²

⁵¹ Porter, M. E. (1979): How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57 (2), str. 137.-145.

⁵² <https://www.scribd.com/document/70925675/Porterov-Model-Industrijske-Strukture#scribd> (preuzeto 10.03.2019.)

3.3. Konkurentna prednost i društvena odgovornost

Društveno odgovorno poslovanje je prvenstveno koncept prema kojem tvrtke dobrovoljno nadilaze propisane zakonske obveze i u svoje poslovanje integriraju brigu o okolišu i društvu. Globalnu ekonomiju današnjice ne simbolizira razmjena dobara, jer internacionalna trgovina postoji već stoljećima, već je simbolizira razmjena kapitala, ljudi i informacija. U ovakvom okruženju ubrzano je počela rasti konkurencija poduzeća jer su probijene gotovo sve barijere na tržištu. Konkurentnosti poduzeća sve više proizlazi iz zaposlenika, korporativne kulture, sustava koji potiče inovacije, poslovnog vodstva koje potiče i podržava stalne promjene. Svaka tvrtka za sebe odlučuje koja pitanja mogu imati ključni utjecaj na profitabilnost i poslovanje, a koja na negativni ili pozitivni utjecaj na društvo i okoliš. Iskustva iz drugih zemalja govore kako odgovornost u poslovanju i prepoznavanje ključnih pitanja ovise o razvijenosti pojedinog društva i gospodarstva te o povjerenju koje poslovni subjekti uživaju među različitim društvenim skupinama. Osim toga, u uvjetima sve oštrije tržišne utakmice strateški pristup odgovornom poslovanju postaje jedan od osnovnih menadžerskih alata za ostvarenje konkurentne prednosti. Strateški pristup DOP-u je vrlo bitan za konkurentnost poduzeća. On može donijeti koristi kao što su to upravljanje rizicima, smanjenje troškova, lakši pristup kapitalu, odnosi s kupcima, upravljanje ljudskim resursima, kapaciteti za inovacije. Važnosti društveno odgovornog poslovanja već su postale svjesne i mnoge tvrtke u Hrvatskoj te su u svoje poslovanje ugradile načela odgovornog i održivog razvoja i u skladu s najboljom svjetskom praksom u organizacijsku strukturu ugradile poslove i radna mjesta posvećena održivom i odgovornom poslovanju. Iako se u Hrvatskoj do sada tradicionalno najviše pozornosti posvećivalo korporativnoj filantropiji i zaštiti okoliša, u posljednje vrijeme sve je veća pozornost usmjerena na borbu protiv korupcije, osiguranje jednakih tržišnih uvjeta, uvođenje pravila korporativnog upravljanja, osiguranja i zadržavanja kvalificirane radne snage te povećanje vjerodostojnosti poslovnog sektora u društvu.⁵³

Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja može poslužiti kao alat konkurentne prednosti, pogotovo ako poduzeće ima odgovorne potrošače. Koristeći inovativni i moderan pristup koji uvažava potrebe okoline i okoliša, na neki način se lakše zadovoljavaju potrebe tih istih potrošača.

⁵³ Begonja A.: Društveno odgovorno poslovanje kao pretpostavka konkurentne prednosti Splitske banke d.d., diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split, 2015.

U vrijeme sve snažnije konkurentnosti gospodarstva, ali i ekonomske krize, važno je da se DOP percipira ne više kao trošak već kao investicija koja ima pozitivni povrat ulaganja. Nužan je strateški pristup odnosno integracija DOP-a u proizvod i procese.⁵⁴

DOP je usredotočen na dugoročna pitanja održivosti. Jedan od glavnih puteva prema formiranju snažnog identiteta tvrtke ili institucije jest pomoću društveno odgovornog poslovanja s obzirom da ono sažima i izražava korporativno ponašanje koje može omogućiti nekom subjektu da se razlikuje od svoje konkurencije. DOP pomaže organizacijama da stvaraju pozitivni prikaz sebe u javnosti. DOP je mnogo više od samo organiziranja humanitarnih akcija unutar neke organizacije, iako obuhvaća i takve aktivnosti. Ono je srž poslovne kulture i etičkih principa organizacije koji su jasno izneseni u njenim vrijednostima, misijama i vizijama prema kojima se formira i oblikuje organizacijsko ponašanje. Društveno odgovorno poslovanje u suvremenom poslovnom svijetu pozicionira se kao ono što izdvaja organizaciju od drugih njoj sličnih i daje joj dodanu vrijednost.⁵⁵

Poslovanje banaka u RH definirano je Zakonom o bankama. HNB vrši superviziju poslovanja banaka te donosi pravilnike i obavlja nadzor istih. Većina banaka u RH je u stranom vlasništvu talijanskih i austrijskih matičnih banaka. Svoj bankarski sustav je u visokoj mjeri prilagodila standardu razvijenih zemalja Europe i svijeta. Tako je u Hrvatskoj u posljednjih 20 godina napravljen veliki napredak u tranziciji koji je 2013. godine dodatno unaprijeđen pristupanjem Europskoj uniji.⁵⁶

Kroz hrvatsku povijest došlo je do različitih kretanja na bankarskim tržištima zbog čega se broj banaka kroz godine smanjivao. Najveći broj banaka zabilježen je 1998. godine kada ih je na tržištu bilo 69 a kasnije je broj banaka opadao po godinama. 2003. godine na hrvatskom su bankarskom tržištu poslovale 42 banke a na kraju 2013. godine brojka se smanjila na 31. Broj banaka se stalno izmjenjivao kao i banke koje su poslovale, jer su neke propadale, neke se pripajale drugima a neke od njih u potpunosti su nove banke na hrvatskom bankarskom tržištu. U pogledu konkurencije banaka na tržištu se broj banaka kroz godine sve više smanjivao što je označavalo manji broj tržišnih sudionika sa slabijom međusobnom konkurencijom. Tako je koncentracija četiri najveće banke na području Republike Hrvatske povećana s 53% na 65% u razdoblju od 1998 do 2008. godine. Prema dostupnim podacima

⁵⁴ Begonja A.: Društveno odgovorno poslovanje kao pretpostavka konkurentske prednosti Splitske banke d.d., diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split, 2015.

⁵⁵ Maja Quien (2012.): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetnike, 2(1), Zagreb, str. 304.

⁵⁶ Begonja A.: Društveno odgovorno poslovanje kao pretpostavka konkurentske prednosti Splitske banke d.d., diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split, 2015.

Hrvatske gospodarske komore za 2010. godinu na hrvatskom su se bankarskom tržištu ukupno nalazile 32 banke.

U pogledu vlasničke strukture banaka na području Republike Hrvatske mali je broj banaka koje se nalaze u domaćem privatnom ili državnom vlasništvu, pa stoga na hrvatskom bankarskom tržištu prevladavaju banke u stranom vlasništvu. Prilike u bankarskom sektoru Republike Hrvatske dovele su do snažnog rasta bankarskog kreditiranja u odnosu na razvoj tržišta kapitala zbog čega se može reći kako se Republika Hrvatska danas nalazi u skupni zemalja sa najrazvijenijim bankarskim sustavima Srednje i Istočne Europe. Hrvatsko bankarsko tržište se smatra iznimno oligopolističkim jer četiri najveće hrvatske banke nadziru 66.4% ukupnog hrvatskog bankarskog tržišta.⁵⁷

3.4. Konkurentnost hrvatskog bankarskog sektora

Poslovanje banaka u RH definirano je Zakonom o bankama. HNB vrši superviziju poslovanja banaka te donosi pravilnike i obavlja nadzor istih. Većina banaka u RH je u stranom vlasništvu talijanskih i austrijskih matičnih banaka. Svoj bankarski sustav je u visokoj mjeri prilagodila standardu razvijenih zemalja Europe i svijeta. Tako je u Hrvatskoj u posljednjih 20 godina napravljen veliki napredak u tranziciji koji je 2013. godine dodatno unaprijeđen pristupanjem Europskoj uniji.

Kroz hrvatsku povijest došlo je do različitih kretanja na bankarskim tržištima zbog čega se broj banaka kroz godine smanjivao. Najveći broj banaka zabilježen je 1998. godine kada ih je na tržištu bilo 69 a kasnije je broj banaka opadao po godinama. 2003. godine na hrvatskom su bankarskom tržištu poslovale 42 banke a na kraju 2013. godine brojka se smanjila na 31. Broj banaka se stalno izmjenjivao kao i banke koje su poslovale, jer su neke propadale, neke se pripajale drugima a neke od njih u potpunosti su nove banke na hrvatskom bankarskom tržištu.

Prema Godišnjem izvješću Hrvatske narodne banke za 2015. godinu (HNB, 2015a) na kraju 2014. u Republici Hrvatskoj poslovale su 33 kreditne institucije od čega 27 banaka, 1 štedna banka i 5 stambenih štedionica.

Najveći broj banaka u stranom je vlasništvu (57%), a ostatak u domaćem vlasništvu, s time da se 36 posto banaka nalazi u domaćem privatnom vlasništvu, a 7 posto banaka u domaćem državnom vlasništvu. Najviše banaka, njih 6, se nalazi u vlasništvu dioničara iz Austrije dok

⁵⁷ Begonja A.: Društveno odgovorno poslovanje kao pretpostavka konkurentske prednosti Splitske banke d.d., diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split, 2015.

3 banke većinski drže talijanski dioničari. Jednu banku u svom vlasništvu imaju dioničari iz Mađarske, Francuske, San Marina, Švicarske, Srbije i Turske, te Češke koja se po prvi put u 2014. godini pojavila na popisu.

Aktualne procese unutar bankarskoga sektora u Republici Hrvatskoj karakterizira sljedeće:⁵⁸

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

Financijska stabilnost jedan je od ključnih preduvjeta održivoga gospodarskog rasta, a očituje se u nesmetanom funkcioniranju svih dijelova financijskog sustava u procesu alokacije resursa, procjene i upravljanja rizicima te izvršavanja plaćanja, kao i u otpornosti sustava na iznenadne šokove. Stanje bankovnog sustava u Hrvatskoj ocijenjeno je stabilnim s visokom kapitaliziranošću.⁵⁹

Tijekom 2016. broj banaka smanjio se za dva. Početkom srpnja 2016. nad jednom je bankom otvoren stečajni postupak, a u listopadu te godine jedna se banka pripojila stranoj matici (koja je u RH nastavila poslovati putem podružnice). Jedna od banaka bila je u postupku sanacije, započetom u listopadu 2015.⁶⁰

Na kraju 2016. u Republici Hrvatskoj poslovala je 31 kreditna institucija – 26 banaka (što uključuje i jednu štednu banku) i pet stambenih štedionica. Također, poslovala je i jedna strana podružnica, a uz nju povlastice jedinstvene putovnice iskoristilo je i više od stotinu kreditnih institucija iz EU-a (i Europskoga gospodarskog prostora), koje su ostvarile pravo na slobodu pružanja usluga, obavijestivši HNB o neposrednom pružanju uzajamno priznatih usluga na području RH.⁶¹

⁵⁸ A. RONČEVIĆ: Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj EKONOMSKI PREGLED, 57 (11) 753-777 (2006)

⁵⁹ HNB: Godišnje izvješće, Zagreb, 2017, str.11.

⁶⁰ HNB: Godišnje izvješće, Zagreb, 2017, str.1.

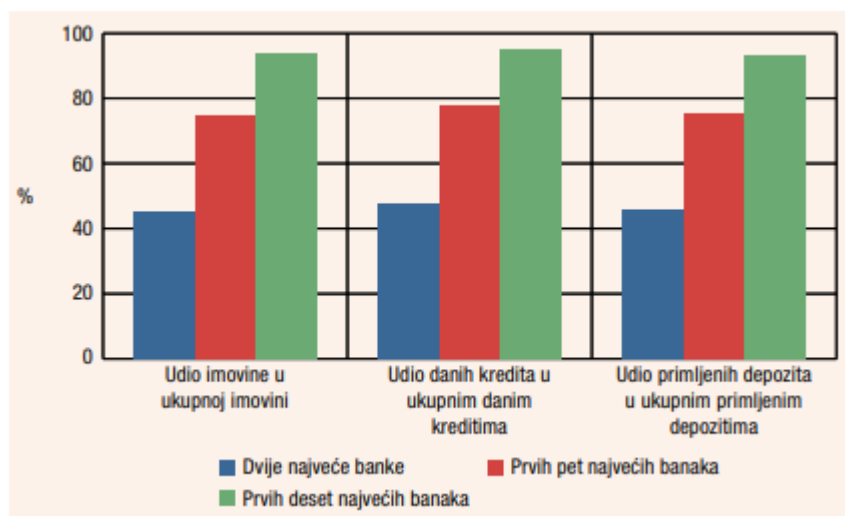
⁶¹ HNB: Godišnje izvješće, Zagreb, 2017, str.3.

Došlo je do porasta koncentracije u sustavu mjerene visinom udjela vodećih banaka u ukupnoj imovini, danim kreditima (neto) i depozitima svih banaka. Pritom su najsnažnije promjene na udjelima prvih dviju banaka, i to zbog porasta imovine kod jedne od banaka, dok je sustav prosječno zabilježio pad.⁶²

Sustavom i nadalje dominiraju velike banke u stranom vlasništvu. U odnosu na kraj 2009., kada započinje trend pada, broj banaka smanjio se za devet, pod utjecajem smanjenja broja banaka u domaćem vlasništvu¹⁵. Broj banaka u stranom vlasništvu ostao je isti (15), a njihov se udio u ukupnoj imovini sustava blago smanjio, na 90,1%. Ostatak se odnosio na banke u domaćem vlasništvu, pri čemu je udio imovine banaka u domaćem državnom vlasništvu osjetno porastao (za dva postotna boda), na 6,1%¹⁶. Najveći dio imovine banaka, 46,6%, odnosio se na kreditne institucije u talijanskom vlasništvu, zbog vlasništva dviju vodećih banaka. Udio imovine dviju vodećih banaka u porastu je od 2007., kada je iznosio 40,9%. Na kraju 2017. iznosio je 45,5% (Slika 5.) i zajedno s pokazateljem udjela imovine prvih pet banaka, koji duži niz godina oscilira na razini od oko 75%, upućivao je na visoku koncentriranost sustava.

⁶² HNB: Godišnje izvješće, Zagreb, 2017, str.4.

Slika 5.: Udjeli imovine, kredita i depozita najvećih banaka u ukupnoj imovini, kreditima i depozitima svih banaka, na dan 31.prosinca 2017.



Izvor: HNB, Bilten o bankama 31, <https://www.hnb.hr/documents/20182/2561265/hbilten-o-bankama-31.pdf/88d38df4-d5f2-46a4-85b1-140d1e7710a7> (preuzeto 10.03.2019.)

Većina banaka u stranom vlasništvu, njih 11, u rukama je dioničara iz EU-a. Udio njihove imovine u ukupnoj imovini svih banaka blago je ojačao u odnosu na kraj 2016. te je iznosio 89,2%. Četiri banke bile su u vlasništvu dioničara iz trećih zemalja¹⁷, a udio imovine tih banaka ostao je jednak razini s kraja prethodne godine (1,0%).

Tablica 3.: Vlasnička struktura banaka i udio njihove imovine u imovini svih banaka, na kraju razdoblja

| | XII. 2015. | | XII. 2016. | | XII. 2017. | |
|----------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | Broj banaka | Udio | Broj banaka | Udio | Broj banaka | Udio |
| Domaće vlasništvo | 12 | 9,7 | 11 | 10,3 | 10 | 9,9 |
| Domaće privatno vlasništvo | 10 | 4,4 | 8 | 4,0 | 7 | 3,7 |
| Domaće državno vlasništvo | 2 | 5,3 | 3 | 6,3 | 3 | 6,1 |
| Strano vlasništvo | 16 | 90,3 | 15 | 89,7 | 15 | 90,1 |
| Ukupno | 28 | 100,0 | 26 | 100,0 | 25 | 100,0 |

Izvor: HNB, Bilten o bankama 31, <https://www.hnb.hr/documents/20182/2561265/hbilten-o-bankama-31.pdf/88d38df4-d5f2-46a4-85b1-140d1e7710a7> (preuzeto 10.03.2019.)

DOP je usredotočen na dugoročna pitanja održivosti. Jedan od glavnih puteva prema formiranju snažnog identiteta tvrtke ili institucije jest pomoću društveno odgovornog poslovanja s obzirom da ono sažima i izražava korporativno ponašanje koje može omogućiti nekom subjektu da se razlikuje od svoje konkurencije. DOP pomaže organizacijama da stvaraju pozitivni prikaz sebe u javnosti. DOP je mnogo više od samo organiziranja humanitarnih akcija unutar neke organizacije, iako obuhvaća i takve aktivnosti. Ono je srž

poslovne kulture i etičkih principa organizacije koji su jasno izneseni u njenim vrijednostima, misijama i vizijama prema kojima se formira i oblikuje organizacijsko ponašanje. Društveno odgovorno poslovanje u suvremenom poslovnom svijetu pozicionira se kao ono što izdvaja organizaciju od drugih njoj sličnih i daje joj dodanu vrijednost.⁶³

Društvena odgovornost je bitna strategija za razvoj konkurentske prednosti. Korištenje DOP-a u postizanju prednosti pomaže u poboljšanju odnosa s korporativnim dionicima. Integriranjem interesa dionika u poslovnu praksu značajno utječe na društvo i izgrađuje reputaciju banaka.

⁶³ <https://www.vecernji.hr/biznis/moze-li-drustveno-odgovorno-poslovanje-bit-komparativna-prednost-i-marketinski-alat-934507> (preuzeto 22.06.2019)

4. REZULTATI ANKETNOG ISTRAŽIVANJA

4.1. Opis uzorka i metode istraživanja

Anketno ispitivanje, kao dio istraživanja koje je provedeno u svrhu testiranja istraživačkih hipoteza dalo je odgovor na pitanja o društveno odgovornom poslovanju OTP banke.

Instrument istraživanja koji je korišten je posebno dizajniran anketni upitnik. Svrha anketnog upitnika bila je dobivanje informacija o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja u OTP banci, odnosno mišljenje klijenata i zaposlenika o tome utječe li primjena koncepta na izbor banke od strane klijenata, odnosno konkurentnost banke na tržištu. Ankete je popunilo 50 osoba, odnosno 30 klijenata i 20 zaposlenika OTP banke. Anketni upitnik je distribuiran putem elektroničke pošte i ispunjavan je u poslovnica OTP banke u periodu od 20.02.2019. do 31.03.2019.

Anketni upitnik za zaposlenike se sastoji od 21 pitanja od čega je jedno pitanje otvorenog tipa, a ostala pitanja zatvorenog tipa s ponuđena dva ili više modaliteta odgovora. Upitnik je podijeljen na tri dijela: prvi dio se odnosi na opće podatke o ispitaniku (pozicija u poduzeću, radni staž, godine, obrazovanje). Drugi dio se odnosi na stavove o konceptu društveno odgovornog poslovanja a treći dio se odnosi na primjenu koncepta u OTP banci.

Anketa za klijente se sastoji od 7 pitanja od kojih su svi zatvorenog tipa s ponuđena dva ili više modaliteta odgovora. Pitanja su podijeljena na dva dijela. Prvi dio pitanja se odnosi na opće podatke vezane uz ispitanika, a drugi dio na mišljenje o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja u banci čiji su klijent. Na temelju rezultata provedenog anketnog ispitivanja testirati će se postavljene hipoteze. Prikupljeni podaci su kodirani i obrađeni pomoću programskog paketa Microsoft Excel.

4.2. Rezultati istraživanja

U prvome redu, potrebno je iskazati rezultate deskriptivne statistike vezane uz zaposlenike banke.

Rezultati su prikazani u nastavku.

Tablica 1. Zaposlenici prema poziciji u poduzeću

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Srednji i niži menadžment | 4 | 20,00 | 20,00 | 20,00 |
| | Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti | 16 | 80,00 | 80,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice je vidljivo da je najviše anketiranih zaposlenika bez menadžerske odgovornosti, čak njih 80%, a iz srednjeg i nižeg menagementa 20% odnosno 4 zaposlenika, dok niti jedan zaposlenik među anketiranima nije iz vrhovnog menadžmenta.

Tablica 2. Zaposlenici prema stupnju obrazovanja

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Srednja škola, KV, VKV radnik | 3 | 15,00 | 15,00 | 15,00 |
| | VŠS | 3 | 15,00 | 15,00 | 30,00 |
| | VSS | 11 | 55,00 | 55,00 | 85,00 |
| | Magistar ili doktor znanosti | 3 | 15,00 | 15,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

U OTP banci među ispitanim zaposlenicima većina je s završenom VSS, njih 55%, zatim ih je 15%, odnosno po 3 zaposlenika s završenom srednjom školom ili su KV, VKV radnik, odnosno 3 zaposlenika s VŠS i 3 zaposlenika magistra ili doktora znanosti

Tablica 3. Zaposleni prema godinama starosti

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 26-35 | 4 | 20,00 | 20,00 | 20,00 |
| | 36-45 | 13 | 65,00 | 65,00 | 85,00 |
| | 46-55 | 3 | 15,00 | 15,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice se može vidjeti da je 13 zaposlenika, odnosno 65% zaposlenika staro od 36-45 godina. Zatim je 20% zaposlenika staro od 26 do 35 godina, dok je najmanje zaposlenika (15%) staro od 46 do 55 godina.

Tablica 4. Zaposlenici prema radnom stažu

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | manje od 1 godine | 1 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| | 1-5 | 1 | 5,00 | 5,00 | 10,00 |
| | 5-10 | 3 | 15,00 | 15,00 | 25,00 |
| | 10 i više | 15 | 75,00 | 75,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Tablica prikazuje zaposlenike prema radnom stažu. Može se uočiti da najviše zaposlenika, njih 15, ima radni staž od 10 i više godina (njih je 75%), zatim slijede zaposlenici od 5 do 10 godina radnog staža, njih je 3 odnosno 15%.

Zatim slijede zaposlenici sa manje od 1 godine radnog staža (5%), odnosno zaposlenici s radnim stažom od 1 do 5 godina, njih ima jednako, odnosno po 1 zaposlenik.

Nakon uvida u opće karakteristike uzorka istraživanja, prikazati ćemo rezultate koji se tiču stavova zaposlenika o konceptu DOP-a.

Tablica 5. Poznavanje društveno odgovornog poslovanja

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 18 | 90,00 | 90,00 | 90,00 |
| | Ne | 2 | 10,00 | 10,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice se vidi da 18 zaposlenika, odnosno čak 90% zaposlenika poznaje značenje koncepta društvene odgovornosti u poslovanju, dok samo 2 zaposlenika, odnosno 10% ne poznaje značenje DOP-a.

Tablica 6. Izvor iz kojeg su prikupljene informacije o konceptu DOP-a

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Fakultet | 1 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| | Internet | 9 | 45,00 | 45,00 | 50,00 |
| | Mediji | 7 | 35,00 | 35,00 | 85,00 |
| | Ne znam | 1 | 5,00 | 5,00 | 90,00 |
| | Poslodavac | 1 | 5,00 | 5,00 | 95,00 |
| | Seminar | 1 | 5,00 | 5,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Najviše se zaposlenika izjasnilo da su se o konceptu DOP-a upoznali na internetu, njih 45% zaposlenika. Zatim slijede mediji, 7 ispitanika je o konceptu čulo iz medija (35% zaposlenika). Jedan zaposlenik je čuo o konceptu od poslodavca (5% zaposlenika). Također je jedan zaposlenik o konceptu čuo na seminaru, jedan zaposlenik na fakultetu, te jedan zaposlenik nije siguran o kojem je izvoru riječ.

Tablica 7. Primjena i analiza koncepta na radnom mjestu

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 19 | 95,00 | 95,00 | 95,00 |
| | Ne | 1 | 5,00 | 5,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice vidimo da je čak 19 zaposlenika, odnosno 95% čulo o konceptu DOP-a na radnom mjestu, te ga analizirali i pokušali primjenjivati. Samo 1 zaposlenik, odnosno 5% zaposlenika o konceptu nisu čuli na radnom mjestu niti ga pokušali primjenjivati.

Tablica 8. DOP kao konkurentna prednost

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 19 | 95,00 | 95,00 | 95,00 |
| | Ne | 1 | 5,00 | 5,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Kao što je prikazano u tablici čak 19 zaposlenika, odnosno 95% misli da banka koja primjenjuje koncept DOP-a ima konkurentsku prednost u odnosu na druge banke. Samo jedan zaposlenik (5%) ne misli da banka koja primjenjuje koncept ima konkurentsku prednost.

Tablica 9. Utjecaj DOP-a na poslovne rezultate

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 16 | 80,00 | 80,00 | 80,00 |
| | Ne | 4 | 20,00 | 20,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Mišljenje da banka koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja ima veću profitabilnost, poslovne rezultate i veći tržišni udio ima 16 zaposlenika, odnosno 80% zaposlenika, dok 4 zaposlenika misli da primjena koncepta ne utječe na poslovne rezultate.

Na kraju se daje prikaz rezultata za vrlo važno pitanje o tome smatraju li zaposlenici Banku u kojoj su zaposleni zaista društveno odgovornim poduzećem.

Tablica 10. Odgovori zaposlenika o percepciji OTP banke

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 19 | 95,00 | 95,00 | 95,00 |
| | Ne | 1 | 5,00 | 5,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice se vidi da 19 zaposlenika (ili 95%) smatra OTP banku društveno odgovornim poduzećem. Samo jedan zaposlenik odnosno 5% smatra da OTP banka nije odgovorna kompanija.

Nakon prikaza općih stavova zaposlenika o konceptu DOP-a i njegovom generalnom utjecaju na rezultate poslovanja i konkurentsku poziciju Banke, prikazati ćemo rezultate koji omogućuju dublji uvid u stupanj i područja primjene koncepta DOP-a u OTP banci.

Tablica 11. Područja primjene DOP-a

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Upravljanje ljudskim resursima | 1 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| | Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju | 1 | 5,00 | 5,00 | 10,00 |
| | Zdravlje i sigurnost na poslu | 4 | 20,00 | 20,00 | 30,00 |
| | Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse | 7 | 35,00 | 35,00 | 65,00 |
| | Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima | 7 | 35,00 | 35,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Prema rezultatima istraživanja vidi se da najviše zaposlenika, njih 7 (35%), smatra da OTP banka najviše primjenjuje koncept DOP-a u odnosu prema partnerima, dobavljačima i potrošačima. Također njih 7, odnosno 35% smatra da se koncept najviše primjenjuje u području upravljanja utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Njih 4 smatra da se najviše primjenjuje u području zdravlja i sigurnosti na poslu. Po jedan zaposlenik smatra da se društveno odgovorno poslovanje najviše primjenjuje u području ljudskih resursa i pri zapošljavanju.

Tablica 12. Utjecaj donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 18 | 90,00 | 90,00 | 90,00 |
| | Ne | 2 | 10,00 | 10,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Prema istraživanju, 18 zaposlenika smatra da OTP banka pri donošenju odluka uzima u obzir njihov utjecaj na zajednicu dok 2 zaposlenika (ili 10%) smatra da pri donošenju odluka ne uzima u obzir njihov utjecaj na zajednicu.

Tablica 13. Prikupljanje donacija u OTP banci

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 18 | 90,00 | 90,00 | 90,00 |
| | Ne | 2 | 10,00 | 10,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Prema istraživanju 18 zaposlenika, odnosno 90% zaposlenika, smatraju da OTP banka u poslovnica prikuplja donacije za školovanje djece slabijeg imovinskog stanja i za druge potrebite, dok 2 zaposlenika smatra da Banka ne prikuplja donacije.

Tablica 14. Provođenje obrazovanja i informacija u poslovnici

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 7 | 35,00 | 35,00 | 35,00 |
| | Ne | 13 | 65,00 | 65,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice se može vidjeti da 13 zaposlenika odnosno 65% smatra da njihova poslovnica ne provodi kontinuirano obrazovanje i informiranje vezano uz stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovanje Banke može doprinijeti zajednici. Sedam zaposlenika smatra da njihova poslovnica to provodi.

Tablica 15. Ocjena izdvojenih sredstava za zaštitu okoliša

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std.Deviation |
|--|----|---------|---------|------|---------------|
| Stupanj izdvajanja sredstava u OTP banci za upravljanje zaštitom okoliša | 20 | 1 | 5 | 3,25 | ,910 |
| Valid N | 20 | | | | |

Izvor: istraživanje autora

Tablica prikazuje stupanj izdvajanja u OTP banci za potrebe upravljanja zaštitom okoliša. Prosječna ocjena iznosi 3,25 što je vrlo prihvatljivo s obzirom da banka po tipu djelatnosti nije zagađivač okoliša. Može se reći da Banka dosta sredstava izdvaja za zaštitu okoliša što prikazuje dobru praksu poslovanja Banke. Rezultati tablice pokazuje da je minimalna ocjena koju su zaposlenici dali s obzirom na izdvojena sredstva za upravljanje zaštitom okoliša 1 (ne izdvaja), dok je maksimalna ocjena 5 (mnogo izdvaja).

Tablica 16. Odnos poslodavca s dobavljačima

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 17 | 85,00 | 85,00 | 85,00 |
| | Ne | 3 | 15,00 | 15,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima koji su vidljivi u tablici zaključuje se da 17 zaposlenika smatra da Banka gradi odnose s dobavljačima kroz povjerenje te poštivanje želja i potreba, dok 3 zaposlenika smatraju da Banka ne gradi odnose kroz poštivanje želja i potreba.

Tablica 17. Razmatranje utjecaja donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Uvijek | 2 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| | Često | 13 | 65,00 | 65,00 | 75,00 |
| | Ponekad | 3 | 15,00 | 15,00 | 90,00 |
| | Rijetko | 1 | 5,00 | 5,00 | 95,00 |
| | Nikad | 1 | 5,00 | 5,00 | 100,00 |
| | Total | 20 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

S obzirom na globalnu borbu prema zaštiti okoliša i prirodnih resursa, po mišljenju ispitanih zaposlenika, OTP banka često, u 65% slučajeva, razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse, dok u 10% slučajeva uvijek razmatra. Tri zaposlenika smatra da Banka ponekad razmatra utjecaj donošenja odluka na okoliš, dok po 1 zaposlenik smatra da Banka rijetko i nikad ne razmatra utjecaj donošenja odluka na okoliš i resurse. Rezultati pokazuju na dosta velik postotak zaposlenika koji smatraju da se u Banci donose poslovne odluke koje ne štete okolišu, što je vrlo dobra praksa poslovanja.

Tablica 18. Izdvojena sredstva za brigu o zaposlenicima i njihovom obrazovanju

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std.Deviation |
|--|----|---------|---------|------|---------------|
| Smatrate li da OTP banka brine o svojim zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada? | 20 | 3 | 3 | 4,00 | ,725 |
| Valid N | 20 | | | | |

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice se vidi ocjena zaposlenika o tome brine li Banka o svojim zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada. Najmanja ocjena koju su dali je 3, dok je najveća 5. Prosječna ocjena iznosi 4, što znači da zaposlenici smatraju da se OTP banka dosta brine o njima i njihovom obrazovanju.

U nastavku će se prikazati rezultati istraživanja koji opisuju poslovne rezultate i konkurentsku poziciju Banke.

Tablica 19. Konkurentska prednost Banke

| Elementi konkurentnosti | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|----|---------|---------|------|----------------|
| Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima | 20 | 2 | 5 | 3,60 | ,754 |
| Kvaliteta usluge | 20 | 1 | 5 | 3,70 | ,923 |
| Trošak isporuke usluge | 20 | 2 | 4 | 3,55 | ,686 |
| Zadovoljstvo kupaca pruženim uslugama | 20 | 2 | 4 | 3,60 | ,598 |
| Održivost stečene prednosti | 20 | 1 | 5 | 3,60 | ,821 |
| Cijena usluge | 20 | 3 | 5 | 3,80 | ,696 |
| Valid N | 20 | | | | |

Izvor: istraživanje autora

Rezultati tablice prikazuju prosječne ocjene konkurentske prednosti od strane zaposlenika. Zaposlenici su rangirali konkurentsku prednost Banke u odnosu na najznačajnije konkurente (preostale 4 najveće banke iz skupine 5 najvećih koje posluju u RH) kako je navedeno: cijena usluge (3,80), kvaliteta i imidž usluge (3,70), općenita prednost pred konkurentima (3,60), zadovoljstvo kupaca pruženim uslugama (3,60), održivost stečene prednosti (3,60), trošak isporuke usluge (3,55).

Tablica 20. Ocjene poslovne uspješnosti u odnosu na najznačajnije konkurente

| Elementi poslovne uspješnosti | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-------------------------------|----|---------|---------|------|----------------|
| Profitabilnost | 20 | 3 | 4 | 3,60 | ,503 |
| Prodaja | 20 | 2 | 5 | 3,55 | ,686 |
| Tržišni udio | 20 | 1 | 4 | 3,30 | ,733 |
| Valid N | 20 | | | | |

Izvor: istraživanje autora

Većina ispitanika smatra da njihov poslodavac ima najbolje rezultate u segmentu rasta profitabilnosti (3,60) u odnosu na najznačajnije konkurente te s obzirom na rast prodaje s prosječnom ocjenom 3,55 i zatim s obzirom na rast tržišnog udjela (3,30).

Tablica 21. Kompozitni pokazatelji konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|-----------------------|----|---------|---------|------|----------------|
| Konkurentska prednost | 20 | 2 | 5 | 3,67 | ,662 |
| Poslovna uspješnost | 20 | 2 | 4 | 3,50 | ,607 |
| Valid N | 20 | | | | |

Izvor: istraživanje autora

Prema rezultatima iz tablice možemo vidjeti da je minimalna ocjena kojom su ispitanici ocijenili konkurentsku prednost OTP banke 2 (korišten je kompozitni pokazatelj KP), dok je najveća ocjena 5. Također su ocijenili poslovnu uspješnost banke, najmanja ocjena je 2, dok je najveća ocjena poslovne uspješnosti 4. Većom ocjenom su ocijenili konkurentsku prednost (3,67), dok su poslovnu uspješnost ocijenili u prosjeku s 3,50.

Nakon iznesenih rezultata o mišljenju zaposlenika, iskazati će se rezultati o mišljenju klijenata. Mišljenja klijenata su vrlo važna za svako poduzeće općenito. Poduzeća trebaju oslušivati potrebe klijenata tako da bi im pružili točno što oni žele. Za OTP banku su također mišljenja klijenata važna. Daju smjernice koje bi Banka trebala pratiti kako bi povećala konkurentnost na tržištu.

Tablica 22. Korištenje usluga Banke

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|----|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 30 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Izvor: istraživanje autora

Iz tablice možemo vidjeti da su svi ispitanici klijenti u OTP banci, odnosno njih 100%.

Tablica 23. Dobna struktura klijenata

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 18-25 | 7 | 23,30 | 23,30 | 23,30 |
| | 26-35 | 8 | 26,70 | 26,70 | 50,00 |
| | 36-45 | 6 | 20,00 | 20,00 | 70,00 |
| | 46-55 | 6 | 20,00 | 20,00 | 90,00 |
| | 55 i više | 3 | 10,00 | 10,00 | 100,00 |
| | Total | 30 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Anketirani klijenti OTP banke su većinom u dobi 26-35 godina, odnosno njih 26,7%. Zatim je njih 7 u dobi od 18-25 godina (23,3%), te po 6 ispitanika, odnosno klijenata je u dobi 46-55 i 36-45 (ili 20%). Najmanje ispitanika, njih troje, je u dobi 55 i više.

Tablica 24. Struktura klijenata prema stupnju obrazovanja

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Srednja škola, KV, VKV radnik | 15 | 50,00 | 50,00 | 50,00 |
| | VŠS | 7 | 23,30 | 23,30 | 73,30 |
| | VSS | 7 | 23,30 | 23,30 | 96,60 |
| | Magistar ili doktor znanosti | 1 | 3,40 | 3,40 | 100,00 |
| | Total | 30 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Najviše klijenata ima srednju školu (njih 50%), zatim slijede ispitanici s VŠS (njih 7 ili 23,3%), potom ispitanici s VSS (također njih 7 ili 23,3%). Najmanje ima magistara ili doktora znanosti, samo jedan klijent (ili 3,3%).

Tablica 25. Upoznatost klijenata s društveno odgovornim akcijama Banke

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 18 | 60,00 | 60,00 | 60,00 |
| | Ne | 12 | 40,00 | 40,00 | 100,00 |
| | Total | 30 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Rezultati istraživanja su pokazali da je 18 klijenata odnosno 60% klijenata upoznato s akcijama OTP banke u vidu donacija, smanjenja negativnog utjecaja na okoliš, odgovornog ponašanja pri zapošljavanju te drugih aktivnosti u korist zajednice. Postotak od 40% klijenata

nije upoznat s akcijama banke. Činjenica da je 60% klijenata upoznato s akcijama Banke je zadovoljavajuća, iako bi se moglo poraditi na tome da se klijenti više upoznaju s društveno odgovornim aktivnostima.

Tablica 26. Percepcija klijenata o društvenoj odgovornosti Banke

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 18 | 60,00 | 60,00 | 60,00 |
| | Ne | 12 | 40,00 | 40,00 | 100,00 |
| | Total | 30 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Tablica pokazuje da 18 zaposlenika (ili 60%) smatra da je OTP banka odgovorna institucija koja radi za dobrobit klijenata i društva u cijelini. Postotak od 40% klijenata smatra da OTP banka nije odgovorna institucija koja radi za njihovu dobrobit i dobrobit zajednice. Banka bi trebala više upoznavati svoje klijente s društveno odgovornim akcijama te će tako sigurno poboljšati percepciju svog poslovanja kao društveno odgovornog.

Tablica 27. Mišljenje klijenata o ulozi DOP-a u odabiru Banke

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 22 | 73,30 | 73,30 | 73,30 |
| | Ne | 8 | 26,70 | 26,70 | 100,00 |
| | Total | 30 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Rezultati pokazuju da 73,3% klijenata smatra da primjena koncepta DOP-a ima ulogu u njihovom odabiru banke s kojom će poslovati. Postotak od 26,7% klijenata smatra da primjena koncepta DOP-a nema ulogu u njihovom odabiru banke. Prema istraživanju se zaključuje da je primjena koncepta klijentima dosta bitna, te da bi banka trebala što više primjenjivati društveno odgovorno poslovanje, kako bi privukla što više klijenata i povećala konkurentnost na tržištu.

Tablica 28. Odgovori klijenata o utjecaju DOP-a na konkurentsku prednost

| | | Frequency | Percent | Valid percent | Cumulative percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Da | 26 | 86,70 | 86,70 | 86,70 |
| | Ne | 4 | 13,30 | 13,30 | 100,00 |
| | Total | 30 | 100,00 | 100,00 | |

Izvor: istraživanje autora

Da banke koje primjenjuju koncept DOP-a imaju konkurentsku prednost u odnosu na druge banke smatra 86,7% klijenata, odnosno njih 26. Samo 13,3% smatra da banke koje primjenjuju koncept nemaju konkurentsku prednost.

4.3. Analiza utjecaja DOP-a na konkurentsku prednost banke i prosudba istraživačkih hipoteza

Koliko DOP može utjecati na konkurentsku prednost poduzeća istraženo je kroz utjecaj dimenzija DOP-a i ocjene konkurentske prednosti poduzeća. Kako je primjena koncepta DOP-a povezana s konkurentskom prednošću testirano je putem triju hipoteza. Rezultati istraživanja i prosudbe istraživačkih hipoteza daju se u nastavku.

H1: Postoji veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti

Za testiranje utemeljenosti glavne hipoteze rada analizirani su efekti pojedinih područja DOP-a na konkurentske prednosti.

H1.1.: Postoji veza između primjene koncepta društvene odgovornosti u području ljudskih resursa i konkurentske prednosti

Ukoliko se Banka brine o svojim zaposlenicima, ulaže u njihovo obrazovanje, opunomoćenje zaposlenika, osigurava jednake plaće, uvjete za napredovanje žena, sigurnost na poslu, ona će tako povećati i uspješnost poslovanja jer na taj način povećavaju zadovoljstvo zaposlenika.

Aktivno praćenje zaposlenika koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu, također je dio odgovornog poslovanja, koje doprinosi snižavanju troškova.

Tablica 29. Korelacija između konkurentske prednosti i društvene odgovornosti Banke u segmentu upravljanja ljudskim resursima (stava zaposlenika o razini brige banke o zaposlenicima, obrazovanju i uvjetima rada)

| | | | Konkurentska prednost | Briga o zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada |
|----------------|---|-------------------------|-----------------------|---|
| Spearman's rho | Konkurentska prednost | Correlation Coefficient | 1,000 | ,460* |
| | | Sig.(2-tailed) | . | ,041 |
| | N | | 20 | 20 |
| | Briga o zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada | Correlation Coefficient | ,460* | 1,000 |
| Sig.(2-tailed) | | ,041 | . | |
| N | | 20 | 20 | |

*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: izračun autora

U tablici je prikazana korelacija između konkurentske prednosti i brizi o zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada, pri čemu je korišten kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti i varijable koja opisuje razinu brige o zaposlenicima, obrazovanju i uvjetima rada od strane banke.

Analiza DOP-a i veze s konkurentnošću je ispitivana kroz pomoćne hipoteze podjelom DOP djelovanja u nekoliko domena i to: ljudski resursi, okoliš i djelovanje putem zajednice koja je obuhvaćala uključenost u lokalnu zajednicu odnose s dobavljačima i partnerima.

Rezultati korelacije kompozitnog indeksa konkurentske prednosti s djelovanjem DOP-a u području ljudskih resursa ukazuju na postojanje statistički polujake i pozitivne veze.

Izračunati koeficijent korelacije su statistički značajni jer je empirijska razina signifikantnosti ispod uvjeta maksimuma od 0,05 tj. 5%. Dakle, zaključuje se da se s porastom DOP djelovanja u domeni ljudskih resursa se može očekivati i porast konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti. Takvi rezultati potvrđuju utemeljenost prve pomoćne hipoteze rada.

H1.2.: Postoji veza između primjene DOP-a u području utjecanja na okoliš i prirodne resurse i konkurentske prednosti

Tablica 30. Korelacija između konkurentske prednosti i ulaganja sredstava za upravljanje zaštitom okoliša te utjecaj odluka na okoliš

| | | | Konkurentska prednost | Učestalost izdvajanja sredstava | Izdvojena sredstva u banci za upravljanje zaštitom okoliša |
|----------------|--|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|--|
| Spearman's rho | Konkurentska prednost | Correlation Coefficient | 1,000 | -,615** | ,623** |
| | | Sig.(2-tailed) | . | ,004 | ,003 |
| | | N | 20 | 20 | 20 |
| | Učestalost izdvajanja sredstava | Correlation Coefficient | -,615** | 1,000 | -,500* |
| | | Sig.(2-tailed) | ,004 | . | ,025 |
| | | N | 20 | 20 | 20 |
| | Izdvojena sredstva u banci za upravljanje zaštitom okoliša | Correlation Coefficient | ,623** | -,500* | 1,000 |
| | | Sig.(2-tailed) | ,003 | ,025 | . |
| | | N | 20 | 20 | 20 |

*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: izračun autora

Korelacija aspekata DOP djelovanja u domeni okoliša na konkurentsku prednost ukazuje na na utjecaj ulaganja u zaštitu okoliša na konkurentsku prednost jer je koeficijent korelacije polujan i pozitivan. Dakle, s porastom ulaganja u zaštitu okoliša se može očekivati povećanje konkurentske prednosti. Koeficijenti korelacije su statistički značajni uz empirijsku razinu signifikantnosti do 0,05. Negativna korelacija je uočena kod varijable učestalosti izdvajanja sredstava za potrebe upravljanja okolišom na konkurentnost. Takav rezultat pokazuje da je izdvajanje sredstava (ljudskih resursa, vremena i strategija) neefektivno i neefikasno jer se provodi interno i troše se ključni resursi, bitni za organizaciju posla glavne djelatnosti, te stoga jer poslovanje Banke nema direktne efekte na okoliš stoga je mnogo efektivnije novčano ulaganje jer stvara imidž i poslovne kontakte te nove klijente Banci.

Treća pomoćna hipoteza analizirala je efekte DOP-a u domeni zajednice koja je obuhvaćala uključenost u lokalnu zajednicu odnose s dobavljačima i partnerima spram konkurentskih prednosti. Test je u analizu uzeo u obzir stav da li OTP banka pri donošenju odluka uzima u obzir svoj utjecaj na lokalnu zajednicu, da li vode brigu o visini donacija za probleme zajednice, analizira li načine kako da doprinese zajednici te da li razvija odnose s dobavljačima i partnerima na temelju povjerenja i fer odnosa. Kako su navedene varijable bile opisnog karaktera s alternativnom varijacijom tj. mogućnošću odgovora s da ili ne, dok su varijable konkurentskih prednosti redosljednog karaktera za testiranje utemeljenosti hipoteze korišten je Mann-Whitney U-test. Testom se ispitivao utjecaj obilježja ponašanja banke po pitanju DOP djelovanja spram zajednice na konkurentске prednosti.

H1.3.: Postoji veza između primjene DOP-a u području odnosa s lokalnom zajednicom, dobavljačima i partnerima i konkurentске prednosti

Kako bismo testirali hipotezu o povezanosti konkurentске prednosti i DOP-a u segmentu odnosa s društvenom zajednicom proveden je Mann-Whitney U-test, rezultati kojega se prikazuju u nastavku.

Tablica 31. Mann Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentске prednosti s obzirom na to da li poslovnica prikuplja donacije a školovanje djece slabijeg imovinskog stanja

| | Ukupna KP |
|--------------------------------|-----------|
| Mann-Whitney U | 6,000 |
| Wilcoxon W | 9,000 |
| Z | -1,554 |
| Asy.Sig.(2-tailed) | ,120 |
| Exact.Sig. (2*(1-tailed Sig.)) | ,168(a) |

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: Prikupljaju li se podatci u Vašoj poslovnici donacije za školovanje djece slabijeg imovinskog stanja i druge donacije za potrebite?

Izvor: izračun autora

Tablica 32. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da li poslovnica prati kontinuirano stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovanje banke može doprinijeti zajednici

| | Ukupna KP |
|--------------------------------|-----------|
| Mann-Whitney U | 29,500 |
| Wilcoxon W | 120,500 |
| Z | -1,303 |
| Asy.Sig.(2-tailed) | ,193 |
| Exact.Sig. (2*(1-tailed Sig.)) | ,211(a) |

b Grouping Variable: Provodi li Vaša poslovnica kontinuirano obrazovanje i informiranje vezano uz stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovanje Vaše banke može doprinijeti zajednici?

Izvor: izračun autora

Tablica 33. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to smatraju li zaposlenici da banka gradi odnose s dobavljačima kroz povjerenje te poštivanjem želja i potreba

| | Ukupna KP |
|--------------------------------|-----------|
| Mann-Whitney U | 4,000 |
| Wilcoxon W | 10,000 |
| Z | -2,339 |
| Asy.Sig.(2-tailed) | ,019 |
| Exact.Sig. (2*(1-tailed Sig.)) | ,019(a) |

b Grouping Variable: Smatrate li da Otp banka gradi odnose s dobavljačima kroz povjerenje te poštivanje želja i potreba?

Izvor: izračun autora

Tablica 34. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da banka pri donošenju odluka uzima u obzir utjecaj svog poslovanja na zajednicu

| | Ukupna KP |
|--------------------------------|-----------|
| Mann-Whitney U | 5,500 |
| Wilcoxon W | 8,500 |
| Z | -1,619 |
| Asy.Sig.(2-tailed) | ,106 |
| Exact.Sig. (2*(1-tailed Sig.)) | ,126(a) |

b Grouping Variable: Da li Otp banka pri donošenju odluka uzima u obzir njihov utjecaj na zajednicu?

Izvor: izračun autora

Mann Whitney U test je ukazao da ne postoje razlike između razine konkurentske s obzirom na razinu razvijenosti pojedinog aspekta DOP-a djelovanja u zajednici izuzev u slučaju djelovanja prema dobavljačima. Zaključak je donesen na temelju empirijske signifikantnosti testa od 0,005. Uočene razlike postoje u slučaju jedne od četiri analizirane varijable (odnos

prema dobavljačima, analiza efekata odluka banke na zajednicu, donacije i utjecaj na zajednicu) ukazuje na to da se kroz odnos prema dobavljačima i partnerima može očekivati efekt na konkurentnost i poslovanje. Iako efekti za ostale varijable nemaju značaj to ne znači da efekt izostaje već je potrebno izvjesno vrijeme da bi se vidno osjetili učinci na konkurentnost i poslovni uspjeh stoga se kroz analizu srednjih vrijednosti konkurentnosti i poslovne uspješnosti prema ove četiri varijable ispitaio efekt istih na poslovanje i konkurentnost. S obzirom da su u sva četiri slučaja srednje vrijednosti veće u slučaju pozitivnog djelovanja (u slučaju potvrdnog odgovora) zaključuje se da pozitivan efekt DOP djelovanja prema zajednici na poslovnu uspješnost i konkurentnost postoji.

5. ZAKLJUČAK

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

Suvremeno poslovanje zahtijeva od organizacija sve veću mogućnost prilagodbe, dok tržište potražuje cjelokupnu i sve potpuniju ponudu. Društveno odgovorno poslovanje sve je više prihvaćeno i implementirano u organizacijama i tvrtkama razvijenih zemalja.

Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na niz vrijednosti, djelovanja i aktivnosti organizacije koji se fokusiraju i formiraju prema održivom odnosu prema svojim zaposlenicima te zajednici i društvu u kojem djeluju. Organizacije koje inkorporiraju ili utjelovljuju društveno odgovorno poslovanje, u svom poslovanju na neki način nadilaze svoj djelokrug, razmatrajući šire društvene okvire u kojima posluju, promišljajući o nadolazećem vremenu te suvremenim društvenim problemima na mikro i makro razini. Na taj se način stvara značajna dodana vrijednost koja izdvaja organizaciju od ostalih subjekata iz njenog djelokruga.

Glavni elementi društveno odgovornog poslovanja jesu etično poslovanje, odgovornost prema zaposlenicima, doprinos društvu te društvenim pitanjima kao što su ekologija, sigurnost, zdravlje, obrazovanje i slično. Takav se tip poslovanja ostvaruje kroz razvoj i implementaciju poslovnih praksi i djelovanja tvrtke s namjerom ili ciljem povećavanja dobrobiti zajednice i društva u kojoj organizacija posluje, poboljšanja kvalitete života zaposlenika te stvaranja pozitivnog dojma tvrtke u javnosti.

Društveno odgovorno poslovanje postalo je dio koncepcije poslovanja brojnih kompanija širom svijeta. DOP je reakcija društva na nuspojave neodgovornog djelovanja i jazova u društvenoj i ekonomskoj sferi izazvanih pogrešnim rangiranjem ciljeva nosioca društvenih i ekonomskih procesa. DOP koncept ukazuje na ulogu razvoja i napretka društva spram bogaćenja pojedinaca i velikih korporacija. Iskonska uloga ekonomskih procesa je razvoj i napredak u suradnji s društvom, a ne profit pojedinih grupa na štetu društva što ističe DOP. Održivi rast je moguć isključivo primjenom koncepta DOP-a u poslovanju.

Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija. Uvjeti na tržištu su danas dosta teški, konkurencija je jaka, potrošači se educiraju i pomno biraju proizvode za koje će se odlučiti. Konkurenti prate što potrošači žele i trude se da im to i ponude. Društveno odgovorno poslovanje je način na koji se poduzeće može razlikovati od konkurencije. Sva uspješna poduzeća provode koncept društveno odgovornog poslovanja i postaju sve uspješnija i konkurentnija na tržištu. Društveno odgovorno poslovanje nužno je uklopiti u poslovnu praksu ako poduzeće želi biti jak konkurent na tržištu.

U empirijskom dijelu rada pomoću anketnog upitnika provedenog u OTP banci, ispitan je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentnost Banke. Rezultatima istraživanja, dan je odgovor na pitanje o odnosu DOP-a na konkurentnost Banke.

Istraživanje je u fokus stavilo tri aspekta DOP djelovanja (prema zajednici, okolišu te ljudskim resursima) što se istražilo kroz jednu glavnu i tri pomoćne hipoteze.

Glavna hipoteza pretpostavlja kako postoji veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentne prednosti. Da bi se potvrdila ova glavna hipoteza u radu su korištene i tri pomoćne hipoteze: (1) postoji veza između primjene koncepta društvene odgovornosti u području ljudskih resursa i konkurentne prednosti, (2) postoji veza između primjene DOP-a u području utjecanja na okoliš i prirodne resurse i konkurentne prednosti, (3) postoji veza između primjene DOP-a u području odnosa s lokalnom zajednicom, dobavljačima i partnerima i konkurentne prednosti.

Utemeljenost hipoteza je testirana korelacijskim testom te Mann U Whitney testom kako bi se ispitalo postojanje utjecaja aspekata DOP-a na konkurentnost. Testovima je ustanovljeno da su sve tri pomoćne hipoteze utemeljene što ukazuje ujedno na utemeljenost glavne hipoteze rada. Važno je istaći da je za treću pomoćnu hipotezu izostao statistički značaj za pojedine varijable ali je analiza srednjih vrijednosti ukazala na postojanje razlika u konkurentnosti u prilog DOP djelovanju. Izostanak značaja posljedica je vremenskog odmak po pitanju efekata pojedinih napora DOP-a na konkurentnost. Stoga se kao prijedlozi unaprjeđenja ovog istraživanja mogu istaći povećanje uzorka i vremenski obuhvat. Analiza bi bila mnogo detaljnija ukoliko bi se analizirao čitavi sektor i to tokom dužeg vremena uz analizu provedenih promjena tokom tog vremena kako bi se bolje izolirali efekti DOP-a.

Za donošenje zaključaka, osim zaposlenika, vrlo je bitan i stav klijenata te banke, koji su također anketirani, kako bi se donio zaključak smatraju li oni svoju banku društveno odgovornom i koliko su upoznati s aktivnostima koje se provode u području DOP-a. Rezultati istraživanja su pokazali kako 60% klijenata smatra da je OTP banka odgovorna institucija koja radi za dobrobit klijenata i društva u cjelini, 73,3% klijenata smatra da primjena koncepta DOP-a ima ulogu u njihovom odabiru banke s kojom će poslovati te da banke koje primjenjuju koncept DOP-a imaju konkurentsku prednost u odnosu na druge banke smatra 86,7% klijenata.

Zaključno se može istaći da DOP jest koncept poslovanja današnjice te da je za uspjeh širokog djelovanja i njegove integracije u ekonomski sustav ključno da se promijeni svijest i vrijednosti društva. Bez stavova nositelja ekonomskih procesa koji su u skladu s načelima DOP-a održivost takvih sustava je upitna. Analiza i efekti DOP-a sve više su predmet analize istraživanja i interes znanstvenika. Ovo istraživanje je ukazalo na pozitivne i sinergijske efekte DOP-a na konkurentnost.

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje se može definirati kao moralno i empatično djelovanje unutar poduzeća te prema okolini poduzeća. DOP stoga potiče na poslovnu izvrsnost i utječe na konkurentnost, što je ideja glavne hipoteze rada. Radom se nastoji istražiti veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja i konkurentske prednosti jedne od banaka u Republici Hrvatskoj. Provedeno je ispitivanje zaposlenika i klijenata Banke kojim je dokazano da postoji veza između koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti Banke u područjima ljudskih resursa, utjecaja na okoliš i investiranja u zajednicu.

SUMMARY

Corporate social responsibility (CSR) can be defined as a moral and empathetic action within the company and for the environment of the Company. Corporate social responsibility stimulates business excellence and has impact on competitiveness, which is the idea of the main hypotheses of this work. This work seeks to explore the relationship between the level of application of the concept of corporate social responsibility and the competitive advantage of one of the banks in Croatia. A survey of employees and customers of the Bank has been done, which proves that there is a link between the concept of corporate social responsibility and competitive advantage of the Bank in the areas of human resources, the impact on the environment and investment in the community.

LITERATURA:

1. A. Glavočević, A.R. Peša: *Oeconomica Jadertina : Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, 2003.
2. A. RONČEVIĆ: Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj *EKONOMSKI PREGLED*, 57 (11) 753-777 (2006)
3. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): *Pregled društvene odgovornosti poduzeća*, Academy for Educational Development, Zagreb
4. Begonja A.: *Društveno odgovorno poslovanje kao pretpostavka konkurentske prednosti Splitske banke d.d.*, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split, 2015.
5. Blažević I.: *Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost banke*, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split, 2018.
6. Buble M. (2006.): *Menadžement*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
7. HNB: *Godišnje izvješće*, Zagreb, 2017.
8. Hopkins, M. (2005) prema Hopkins, M. (2006), *What is Corporate Social Responsibility all about*, John Wiley&Sons, Ltd., *Journal of Public Affairs*, August-November
9. I. Varićak, M. Petračić, A. Brajdić (2012.): *Zbornik veleučilišta u Karlovcu*, Karlovac, str.64.
10. Ikić, D.: *Utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na performanse poduzeća*, završni rad, Ekonomski fakultet, Split, 2013.
11. Kotler P., Lee N. (2007): *Korporativna društvena odgovornost*, Hisperia, Beograd
12. Maja Quien (2012.): *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*, *Učenje za poduzetnike*, 2(1), Zagreb
13. Michael E. Porter : *Konkurentska prednost*, Prijevod. Ivana Logar. Andrea Obraz. MASMEDIA. Zagreb
14. Omazić, M., A.: *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, 2007.
15. Osmanagić Bedenik N. i suradnici: *Kontroling između profita i održivog razvoja*, M.E.P., Zagreb, 2010.

16. Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb
17. Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split
18. Porter, M. E. (1979): How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57 (2)
19. Škrabalo M., Bagić A., Naračić L.: „Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj“, Kratis, Zagreb, veljača 2004.
20. Talaja A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, Ekonomski pregled, 64 (1)
21. Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, Poslovna analiza i upravljanje, /urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, 4 (3)
22. Vedriš, M.: Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku. Osijek, 17. svibnja 2008.
23. Vehovec, M. (2000): Preferencije na tržištu rada i društvena odgovornost poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Vol. 21., Br. 2.
24. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. Oeconomica Jadertina, 1(14)

Internet izvori

1. <https://www.scribd.com/document/70925675/Porterov-Model-Industrijske-Strukture%23scribd> (preuzeto 10.03.2019.)
2. <https://www.vecernji.hr/biznis/moze-li-drustveno-odgovorno-poslovanje-bitikomparativna-prednost-i-marketinski-alat-934507> (preuzeto 22.06.2019)
3. Lidija Pavić-Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje (DOP),
<http://www.odraz.hr/media/21845/DOP.PDF> (preuzeto 23.02.2019)

POPIS TABLICA:

| | |
|---|----|
| Tablica 1. Zaposlenici prema poziciji u poduzeću | 40 |
| Tablica 2. Zaposlenici prema stupnju obrazovanja | 40 |
| Tablica 3.Zaposlenici prema godini starosti | 41 |
| Tablica 4.Zaposlenici prema radnom stažu | 41 |
| Tablica 5 . Poznavanje društveno odgovornog poslovanja | 41 |
| Tablica 6. Izvoru iz kojeg su prikupljene informacije o konceptu društveno odgovornog poslovanja.... | 42 |
| Tablica 7. Primjena i analizi koncepta DOP-a na radnom mjestu | 42 |
| Tablica 8. DOP kao konkurentska prednost | 42 |
| Tablica 9.Utjecaj DOP-a na poslovne rezultate | 43 |
| Tablica 10. Odgovori zaposlenika o percepciji OTP banke | 43 |
| Tablica 11.Područja primjene DOP-a | 44 |
| Tablica 12. Utjecaj donošenja odluka na lokalnu zajednicu | 44 |
| Tablica 13.Prikupljanje donacija u OTP banci | 45 |
| Tablica 14.Provođenje obrazovanja i informiranja u poslovnici | 45 |
| Tablica 15. Ocjena izdvojenih sredstava za zaštitu okoliša | 45 |
| Tablica 16. Odgovori zaposlenika o odnosu poslodavca s dobavljačima | 46 |
| Tablica 17. Razmatranje utjecaja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse | 46 |
| Tablica 18. Izdvojena sredstva za brigu o zaposlenicima i njihovom obrazovanju | 46 |
| Tablica 19. Konkurentska prednost Banke | 47 |
| Tablica 20. Ocjene poslovne uspješnosti u odnosu na najznačajnije konkurente | 48 |
| Tablica 21. Kompozitni pokazatelji konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti | 48 |
| Tablica 22. Korištenje usluga Banke | 48 |

| | |
|--|----|
| Tablica 23. Dobna struktura klijenata | 49 |
| Tablica 24. Struktura klijenata prema stupnju obrazovanja | 49 |
| Tablica 25. Upoznatost klijenata s društveno odgovornim akcijama Banke | 49 |
| Tablica 26. Percepcija klijenata o društvenoj odgovornosti Banke | 50 |
| Tablica 27. Mišljenje klijenata o ulozi DOP-a u odabiru Banke | 50 |
| Tablica 28. Odgovori klijenata o utjecaju DOP-a na konkurentnost banke | 50 |
| Tablica 29. Korelacija između konkurentske prednosti i društvene odgovornosti Banke u segmentu upravljanja ljudskim resursima (stava zaposlenika o razini brige banke o zaposlenicima, obrazovanju i uvjetima rada) | 52 |
| Tablica 30. Korelacija između konkurentske prednosti i ulaganja sredstava za upravljanje zaštitom okoliša te utjecaj odluka na okoliš | 53 |
| Tablica 31. Mann Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da li poslovnica prikuplja donacije a školovanje djece slabijeg imovinskog stanja | 54 |
| Tablica 32. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da li poslovnica prati kontinuirano stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovanje banke može doprinijeti zajednici | 55 |
| Tablica 33. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to smatraju li zaposlenici da banka gradi odnose s dobavljačima kroz povjerenje te poštivanjem želja i potreba | 55 |
| Tablica 34. Mann-Whitney U-test za dva nezavisna uzorka: Postojanje razlika u razini konkurentske prednosti s obzirom na to da banka pri donošenju odluka uzima u obzir utjecaj svog poslovanja na zajednicu | 55 |

PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik za zaposlenike banke

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

U svrhu izrade završnog rada provodi se istraživanje na temu „Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost u bankarstvu.“. Vaše mišljenje je izrazito važno, jer samo tako možemo dobiti informacije potrebne za navedeno istraživanje. Molim Vas da izdvojite malo vremena da ispunite anketu. Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o razvijenosti komponenti društveno odgovornog poslovanja. Anketa je anonimna.

S poštovanjem,

Karmela Luetić

Pozicija u poduzeću

- Uprava- vrhovni menadžment
- Srednji i niži menadžment
- Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti

Stupanj obrazovanja

- Srednja škola, KV, VKV radnik
- VŠS • VSS
- Magistar ili doktor znanosti

Godine starosti

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55 i više

Radni staž

- manje od 1 godine
- 1-5
- 5-10
- više od 10

Poznajete li značenje koncepta društvene odgovornosti u poslovanju?

- Da • Ne

Ukoliko poznajete koncept društvene odgovornosti navedite izvore iz kojeg ste prikupili informacije o navedenom konceptu:

Jeste li o konceptu društvene odgovornosti čuli na svom radnom mjestu, analizirali ga, te pokušavali primjenjivati?

- Da • Ne

Mislite li da banka koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja ima konkurentsku prednost u odnosu na druge banke?

- Da • Ne

Mislite li da banka koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja ostvaruje bolje poslovne rezultate, ima veću profitabilnost i veći tržišni udio u odnosu na druge banke?

- Da • Ne

Smatrate li OTP banku društveno odgovornom kompanijom?

- Da • Ne

U kojem području OTP banka d.d. najviše primjenjuje društveno odgovorno poslovanje?

- Upravljanje ljudskim resursima
- Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju
- Zdravlje i sigurnost na poslu
- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse
- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

Da li OTP banka d.d. pri donošenju odluka uzima u obzir njihov utjecaj na zajednicu?

- Da • Ne

Prikupljaju li se u Vašoj poslovnici donacije za školovanje djece slabijeg imovinskog stanja i druge donacije za potrebite?

- Da • Ne

Provodi li Vaša poslovnica kontinuirano obrazovanje i informiranje vezano uz stanje u lokalnoj zajednici i načine na koji poslovanje vaše banke može doprinijeti zajednici?

- Da • Ne

Ocijenite skalom od 1-5 učestalost doniranja OTP banke.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Smatrate li da OTP banka gradi odnose s dobavljačima kroz povjerenje te poštivanje želja i potreba?

- Da • Ne

Koliko često se u Vašem poduzeću razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse?

- Uvijek
- Često
- Ponekad
- Rijetko

- Nikad

Ocijenite skalom od 1-5 s učestalost izdvajanja sredstava u OTP banci za upravljanje zaštitom okoliša.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Ocijenite skalom od 1-5 brigu banke o svojim zaposlenicima, njihovom obrazovanju i uvjetima rada?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Ocjenom od 1-5 evaluirajte uspjeh OTP banke u odnosu na najznačajnije konkurente uzevši u obzir sljedeće elemente:

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Održivost stečene prednosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kvaliteta usluge | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cijena usluge | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Trošak isporuke usluge | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljstvo kupaca pruženim uslugama | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ocijenite elemente poslovnih rezultata u odnosu na najznačajnije konkurente ocjenom od 1 do 5 :

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

| | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|
| Profitabilnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prodaja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tržišni udio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prilog 2. Anketni upitnik za klijente banke

Poštovani,

U svrhu izrade završnog rada provodi se istraživanje na temu „Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost u bankarstvu“. Vaše mišljenje je izrazito važno, jer samo tako možemo dobiti informacije potrebne za navedeno istraživanje. Molim Vas da izdvojite malo vremena da ispunite anketu. Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o razvijenosti komponenti društveno odgovornog poslovanja. Anketa je anonimna.

S poštovanjem,

Karmela Luetić

2. Anketni upitnik za klijente

Jeste li klijent OTP banke?

- Da • Ne

Koliko imate godina?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 i više

Koji je Vaš stupanj obrazovanja?

- Srednja škola
- VŠS
- VSS
- Magistar ili doktor znanosti

Jeste li upoznati s društvenim akcijama OTP banka u vidu donacija, smanjenja negativnog utjecaja na okoliš, odgovornog ponašanja pri zapošljavanju te drugih aktivnosti u korist zajednice?

- Da • Ne

Smatrate li da je OTP banka društveno odgovorna institucija koja radi za dobrobit klijenata i društva u cjelini?

- Da • Ne

Smatrate li da primjena koncepta društvene odgovornosti ima ulogu u Vašem odabiru banke s kojom ćete poslovati?

- Da • Ne

Smatrate li da banke koje primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja imaju konkurentsku prednost u odnosu na druge banke?

- Da • Ne