DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KONKURENTSKA PREDNOST U BANKARSTVU

Đuderija, Bruno

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:911931

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KONKURENTSKA PREDNOST U BANKARSTVU

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Marina Lovrinčević

Student:

Bruno Đuderija, univ. bacc. oec

Split, lipanj 2020.

SADRŽAJ:

1.	**UVOD**	**4**
1.1.	Definiranje problema i predmeta istraživanja	4
1.2.	Definiranje ciljeva istraživanja	5
1.3.	Hipoteze istraživanja	6
1.4.	Metode istraživanja	7
1.5.	Doprinos istraživanja	8
1.6.	Struktura i sadržaj diplomskog rada	9
2.	**TEMELJNE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**	**10**
2.1.	Definicija društveno odgovornog poslovanja	10
2.2.	Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti	12
2.3.	Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja	13
2.3.1.	Vrste društvene odgovornosti	13
2.3.2.	Modeli društvene odgovornosti	15
2.3.3.	Dimenzije društvene odgovornosti	17
2.4.	Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj	20
2.4.1.	Indeks društveno odgovornog poslovanja	23
3.	**KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA**	**25**
3.1.	Definicija konkurentske prednosti poduzeća	25
3.1.1.	Konkurentske sile	27

3.1.2. Konkurentske strategije 28

3.2. Konkurentska prednost i društveno odgovorno poslovanje 31

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VEZE IZMEĐU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U POSLOVANJU I KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU BANKE 33

4.1. Metodologija istraživanja 33

4.2. Rezultati istraživanja 35

4.3. Rasprava o istraživačkim hipotezama 45

5. ZAKLJUČAK 53

SAŽETAK 55

SUMMARY 56

POPIS TABLICA 57

POPIS SLIKA I GRAFIKONA 59

POPIS LITERATURE 60

INTERNET IZVORI 61

PRILOZI 62

1. UVOD

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Veliki broj poduzeća diljem svijeta, uključujući i banke, sve više primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja u svojem vlastitom poslovanju. Društveno odgovorno ponašanje poduzeća danas postaje jednim od ključnih faktora modernog poslovanja u svijetu. Cilj poslovanja jednog poduzeća, pa tako i bankarskog sektora i pojedinačne bankarske institucije je uspješan poslovan rezultat i ostvarivanje dobiti. Obzirom na veliku ulogu i utjecaj bankarskog sektora u društvu, od istog se očekuju određene norme i poštovanje određenih pravila. Radi se o širokom konceptu koji podrazumijeva zadovoljavanje kvalitete u primarnoj poslovnoj funkciji, odnos poduzeća prema okolišu, zaposlenicima, potrošačima ili klijentima, široj društvenoj zajednici čije je poduzeće aktivan član.

Koncept društvene odgovornosti pomaže poduzeću prilikom izgradnje ugleda u zajednici, koristi se kao alat prilikom izgradnje konkurentske prednosti, utječe na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika, utječe na prihvaćenost od strane društva te omogućava daljnji razvoj i održavanje poslovanja poduzeća.

Društveno odgovorno poslovanje (u nastavku DOP) su uglavnom prihvatile velike kompanije, ali takva praksa postoji u svim poduzetničkim formama. Taj koncept možemo definirati kao koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.[1]

Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) koncept društvene odgovornosti poduzetnika opisuje kao: "Društveno odgovorno poslovanje je predanost organizacije da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom te cjelokupnim društvom kako bi poboljšali njihovu kvalitetu života".[2]

Društvena odgovornost, relativno je novi pojam u poslovanju u velikoj mjeri oblikovan 60-ih godina, a podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će

[1]Dostupno na: http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf
[2]Dostupno na: http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/

doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, i društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog. [3]

U Republici Hrvatskoj, koncept društveno odgovornog poslovanja se i dalje smatra određenom novinom. Ratna zbivanja u prošlosti na prostorima Republike Hrvatske, potom ekonomska kriza i manjak aktivnosti državnih organa po tom pitanju, su samo neki od faktora zbog kojih se ovaj koncept slabije koristi u domaćim poduzećima. Iako su navedene stavke usporavale implementaciju ovog koncepta u poslovanju, posljednjih godina dolazi do promjena te je zabilježen rast primjene ovog koncepta budući su hrvatska poduzeća uvidjela važnost društveno odgovornog poslovanja, te mogućnost njegovog korištenja pri ostvarivanju konkurentske prednosti

Polazeći od osnovnih pretpostavki društveno odgovornog poslovanja, ovim radom nastoji se istražiti veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti u bankarskoj industriji. Kako bi se navedena problematika istražila koristit će se metoda studije slučaja, odnosno istraživanje će biti provedeno na primjeru banke koja posluje u Republici Hrvatskoj, ali je u stranom vlasništvu i jedna je od pet najvećih banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Zbog poštivanja pravila diskrecije banke i njene usvojene politike postupanja s informacijama u odnosu prema javnosti, banka će biti anonimna, te će se u radu nazivati Bankom.

1.2. Definiranje ciljeva istraživanja

Temeljni cilj provedenog istraživanja je prikazivanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja na profitabilnost, razvoj i održivost poslovanja, konkretno u ovom slučaju na primjeru Banke. Kako bi se to postiglo, u radu se teorijski i empirijski opisuje značaj društveno odgovornog poslovanja poduzeća u postizanju konkurentske prednosti na tržištu.

Svrha istraživanja je ukazivanje na sve veći utjecaj koje društvo ima na poduzeća i organizaciju te važnost primjene društveno odgovornog poslovanja kao učinkovitog alata za stjecanje konkurentske prednosti i opstanka na tržištu. Svrha istraživanja je također objasniti da društveno

[3] Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 73.

odgovorno poslovanje predstavlja vrijednost i strategiju, a ne samo sredstvo pomoću kojeg će se ostvariti profit.

Glavnim ciljevima istraživanja se smatra proširenje spoznaje o društveno odgovornom poslovanju i njegovom utjecaju u suvremenom svijetu, istraživanje teorijskih pretpostavki i postojećih znanja o DOP-u, istraživanje konkurentske prednosti, istraživanje o načinima učinkovite primjene DOP-a, te utvrđivanje veze između DOP-a i konkurentske prednosti u odabranoj banci.

1.3. Hipoteze istraživanja

Na temelju definiranih problema i predmeta istraživanja, mogu se postaviti istraživačke hipoteze koje će se daljnjim istraživanjem testirati, odnosno opovrgnuti ili prihvatiti:

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

Potrebno je utvrditi da li, putem implementiranja koncepta društveno odgovornog poslovanja u svakodnevno poslovanje, Banka ostvaruje konkurentsku prednost, i ako je, u kolikoj mjeri. Konačni cilj svakog poslovanja i poduzeća jest ostvarivanje uspješnog poslovnog rezultata. Ostvarivanje istog u mnogo slučajeva nije jednostavno, uspjeh pojedinog poduzeća ovisi o mnogo varijabli, između ostalog i utjecaj konkurencije na samome tržištu, zbog čega konkurentska prednost tj. njeno ostvarivanje je od ogromnog značaja prilikom ostvarivanja uspješnog poslovnog rezultata. Glavna hipoteza pretpostavlja da postoji izravna, empirijski dokaziva veza između primjene društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti.

Kako bismo prihvatili ili opovrgnuli glavnu hipotezu, koristit će se sljedeće pomoćne hipoteze:

H1.1: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu ljudskih resursa i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Prilikom postavljanja ove pomoćne hipoteze, uzima se u obzir činjenica da su ljudski resursi i njihov daljnji razvoj, jedan od važnijih faktora društveno odgovornog poslovanja. Banku koja nastoji privući visoko talentirane kadrove, koji imaju potrebno znanje i sposobnosti, te volju za daljnjim osobnim razvojem i napretkom, smatramo da se ponaša odgovorno u svojem

poslovanju. Rezultat takvog odgovornog ponašanja bi trebao rezultirati na samo poslovanje i uspješnost banke, te ostvarivanje konkurentske prednosti.

H1.2: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Bankarska institucija je jedan od sastavnih dijelova društvene zajednice, te kao takva se nastoji dodatno integrirati u samu zajednicu putem investicija (donacija). Pretpostavka je da se ovakav vid aktivnosti u zajednici prepoznaje, te biva nagrađen od strane korisnika usluga banke, te se u konačnici reflektira na poslovni rezultat i uspjeh Banke.

1.4. Metode istraživanja

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Za potrebe izrade teorijskog i empirijskog dijela rada koriste se prikladne metode znanstveno-istraživačkog rada.

Za potrebe izrade teorijskog dijela rada koriste se:

- Metoda deskripcije - postupak opisivanja ili očitavanja činjenica, predmeta i pojava,
- Metoda analize – postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove,
- Metoda sinteze – postupak povezivanja jednostavnih tvrdnji u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke i modele,
- Induktivna metoda - na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključka o općem cilju**,**
- Deduktivna metoda - na temelju općih sudova izvode se posebni i pojedinačni zaključci,
- Metoda klasifikacije - klasifikacija radi sistematski ostvarive podijele pojava i predmeta radi njihove preglednosti,
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkoga rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Za potrebe izrade empirijskog dijela rada koriste se:

- Metoda studije slučaja - postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenoga znanstvenog područja,
- Metoda anketiranja – korištenjem anketnog upitnika, anketiranje će se provesti u Banci (regionalni centar Split). Anketnim istraživanjem biti će obuhvaćeni zaposlenici i menadžment Banke.
- Statistička metoda – statistička metoda biti će korištena za potrebe obrade podataka prikupljenih anketnim istraživanjem. U tu će se svrhu koristiti program SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Podaci će biti prikazani tablično i grafički, a sve s ciljem bolje preglednosti i usporedivosti podataka, te kvalitetnijeg pregleda i interpretacije.

1.5. Doprinos istraživanja

Doprinos ovoga rada se ogleda u definiranju poveznice između društvene odgovornosti poduzeća i konkurentnosti tj. konkurentske prednosti, te će se za primjer analiziranja takve poveznice uzeti slučaj Banke. Analizira se primjena koncepta kroz dva ključna područja (segmenta) društvene odgovornosti u bankarstvu: odgovornost u segmentu ljudskih resursa, te utjecaj na lokalnu zajednicu.

Priloženi su empirijski dokazi dobiveni putem istraživanja u formi ankete koji prikazuju postojanje poveznice između prethodno spomenutih varijabli, društvene odgovornosti poduzeća i konkurentske prednosti.

Rezultati istraživanja pridonose detaljnijem objašnjenju i uvid u značajnost primjene društvene odgovornosti poduzeća u bankarskom sektoru, te ujedno prezentiraju dobru praksu odabrane banke.

1.6. Struktura i sadržaj diplomskog rada

Diplomski rad se sastoji od dva dijela, teorijskog i empirijskog dijela, koji su podijeljeni na pet poglavlja.

U uvodnom poglavlju se definiraju problem i predmet istraživanja, postavljaju se istraživačke hipoteze, navode se metode istraživanja koje će se koristiti prilikom izrade rada, definira se doprinos istraživanja te na kraju se izlaže struktura diplomskog rada.

Nakon uvodnog poglavlja, slijedi cjelina koja se odnosi na teorijsku elaboraciju koncepta društveno odgovornog poslovanja, povijesni tijek razvoja, prisutnost DOP-a u Republici Hrvatskoj, te njegov konačni značaj u suvremenom poslovnom svijetu.

Kroz treće poglavlje se nastoji definirati pojam konkurentnosti, te mogućnosti ostvarenja konkurentske prednosti. Spomenuti će se i DOP kao jedna od mogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti.

Četvrto poglavlje je prikaz empirijskog istraživanja. Prikazani su rezultati koji su ostvareni putem provedenog istraživanja u formi ankete, te su isti analizirani kako bi se moglo donijeti zaključke. Dobiveni rezultati se potom uzimaju u razmatranje kako bi se moglo prihvatiti ili opovrgnuti početno postavljene hipoteze.

Na samome kraju rada se prikazuje zaključak putem kojega će se akcentirati spoznaje koje su rezultat provedenog istraživanja, sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, popis korištene literature i popis grafikona.

2. TEMELJNE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost, relativno nov pojam u poslovanju u velikoj mjeri oblikovan 60-tih godina, 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.[4]

Koncept društveno odgovornog poslovanja ima dugačku povijest i mnoštvo definicija čije se značenje mijenjalo kroz vrijeme, a ocem pojma "Društveno odgovornog poslovanja" (eng. Corporate Social Responsibility) smatra se Bowen koji je ponudio jednu od prvih definicija ovog koncepta. "Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva."[5]

Prema Svjetskom poslovnom vijeću za održivi razvoj društvena odgovornost poduzeća se definira kao predanost gospodarstva da doprinese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive. Američka udruga Business for Social Responsibility (BSR) definira društvenu odgovornost poduzeća kao opsežan i sveobuhvatan set korporativnih politika, praksa i programa koji su integrirani u poslovne operacije, lance nabave i proces donošenja odluka u kojem god se poslovnom kontekstu aktivnosti odvijale.[6]

Sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima poduzeća mogu ostvariti velike koristi ne samo za društvo već i za čitavu organizaciju kao cjelinu. Prema Bagić et al. (2006.), društveno odgovorno poslovanje je znatno više od "činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro." Poduzeća u

[4] Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 99.
[5] Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Br. 2., 2013, str. 30.
[6] Omazić, M., A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2007. , str. 72.

sve većoj mjeri prepoznaju poslovnu opravdanost društveno odgovornog poslovanja, a među ključne koristi ubrajamo:[7]

a) Upravljanje ugledom, robnom markom i rizikom;
b) Konkurentnost i tržišno pozicioniranje;
c) Zapošljavanje nove radne snage, motivacija i zadržavanje zaposlenika;
d) Učinkovitost poslovanja.

Zagovornici društvene odgovornosti poduzeća obično imaju četiri argumenta:[8]

1) Argument volonterstva ili poduzeća koja dobrovoljno poduzimaju aktivnosti usmjerene prema društvenoj odgovornosti biti će nagrađene od strane tržišta na primjer, kroz povećanu potražnju za njihovim proizvodima i uslugama ili veću lojalnost zaposlenika.
2) Argument društva ili poduzeće ne ostvaruje očekivanja društva u smislu njihove izvedbe unutar određenog društvenog konteksta i zbog toga je potrebna akcija tijela javne uprave kako bi se korigiralo takvo ponašanje.
3) Integrativni argument ili poduzeće je sastavni dio društva i kao svaki njegov dio mora biti u funkciji društva jer se zbog njega rađa, živi i kada prestaje za njime potreba ono umire.
4) Normativni argument ili moralni principi i sustav vrijednosti unutar društva implicitno zahtijevaju od poduzeća da poduzme društveno odgovorno aktivnosti. Ovaj argument zahtjeva identifikaciju prikladnih principa djelovanja i procjenu dužnosti koje su nametnute poduzeću.

[7] Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Br. 2., 2013, str. 31.
[8] Omazić, M., A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2007. , str. 89.

Tablica 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

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

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split., 2009, str. 100.

2.2. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti

Razvoju koncepta društvene odgovornosti poduzeća krajem 20. i početkom 21. stoljeća, doprinijelo je više vanjskih činitelja i konteksta. To su:[9]

a) 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.
b) 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.

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

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

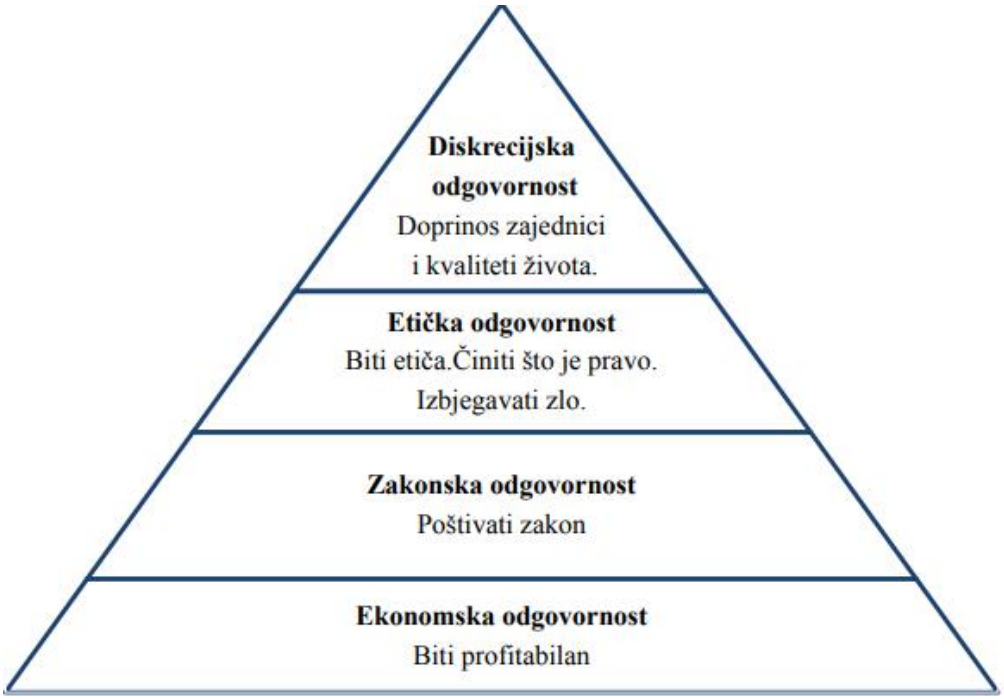
2.3. Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja

2.3.1. Vrste društvene odgovornosti

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. Ove su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa.[10]

[10] Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 101.

Slika 1. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split., 2009., str. 102.

Razlikujemo četiri razine društvene odgovornosti:[11]

a) Ekonomska odgovornost

b) Zakonska odgovornost

c) Etička odgovornost

d) Diskrecijska odgovornost

Ekonomska odgovornost poduzeća se ogleda prema odgovornosti poduzeća da posluje, da proizvodi određene proizvode i usluge, te putem njih ostvaruje profit, no postoje također i poduzeća koja svojom djelatnošću ne ostvaruju profit, te posluju s gubitcima. Određena poduzeća teže ostvarenju daljnjeg rasta te povećanju ostvarenog profita, tj. teže maksimalizaciji profita. *Zakonska odgovornost* poduzeća se ogleda prema zakonskim obvezama i regulacijama

[11] Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 102.

koje određeno poduzeće mora poštovati svojim poslovanjem. Zakonske obveze i regulacije variraju ovisno o država poslovanja, te poduzeća koja krše iste mogu snositi razne sankcije od strane nadležnih organa, no i samim time ih se ne smatra "zakonski odgovornima". *Etička odgovornost* je povezana uz poštovanje, pravilnost i pravednost poslovanja poduzeća ili odgovornih osoba unutar poduzeća. Ponašanje kontradiktorno prethodno spomenutim stavkama, se smatra neetičnim ponašanjem ili poslovanjem. *Diskrecijska odgovornost* se smatra najvišom razinom društvene odgovornosti iz razloga što poduzeće poduzima određene korake i akcije iz kojih nemaju direktan povrat ili osobnu korist, već ih poduzimaju iz čiste filantropije i željom za dobrobiti društva ili zajednice.

2.3.2. Modeli društvene odgovornosti

Jedan od elemenata društvene odgovornosti predstavlja i koncept odgovornosti, točnije kome su menadžeri odgovorni za poslovanje poduzeća i rezultate koje poduzeće na tržištu ostvaruje. Ovisno o djelatnosti i karakteru poduzeća razlikuje se ekonomski aspekt poslovanja ili socijalni. Pri ekonomskom obliku poslovanja, poduzeće teži ostvarenju zarade tj. profita pomoću svoje djelatnosti, dok socijalni karakter poslovanja označava određenu odgovornost prema društvu i doprinosa društvu.

Razlikujemo dva modela društvene odgovornosti:[12]

- **Stockholder model** – ili klasični ekonomski model polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiranje profita. U odnosu na različite interesne grupe, kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi društvena odgovornost poduzeća najbolje se manifestira tržišnim transakcijama. Što se pak tiče menadžera, oni svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara
- **Stakeholder model** – ili socioekonomski model polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva, te da treba služiti cjelokupnom društvu. U užem smislu stakeholderi su one grupe o kojima ovisi opstanak poduzeća – dioničari, zaposlenici,

[12] Buble. M.:Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 100.

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

Tablica 2. Suprotstavljeni modeli poslovanja

EKONOMSKI MODEL:	**SOCIOEKONOMSKI MODEL:**
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 resursi	Zajednički interesi: ljudi rade u međuovisnom sistemu koji zahtijeva koordinaciju
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split., 2009., str. 101.

Argumenti za društvenu odgovornost:[13]

a) Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja – ono je dio rješenja ili dio problema. Ne može se poreći da je dijelom odgovorno za društvene probleme, kao što su nezaposlenost, inflacija i zagađenost.
b) Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima – sa svojim tehničkim, financijskim i menadžerskim resursima, privatni sektor poslovanja može odigrati odlučujuću ulogu u rješavanju teških problema društva. Uostalom, bez potpore društva poduzeće ne bi ni moglo stvoriti te resurse.

[13] Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 101.

c) Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće – poduzeće može povećati svoju dugoročnu profitabilnost ulažući u društvo. Današnji problemi mogu se pretvoriti u sutrašnje zarade
d) Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju.

Argumenti protiv društvene odgovornosti:[14]

a) Maksimizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa – kupujući proizvode i usluge potrošači odlučuju kako će se alocirati resursi.
b) Kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost da ostvaruje društvene ciljeve – ukoliko menadžeri odvrate pozornost od ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne može se očekivati da će biti uspješni.
c) Poduzeće već ima previše moći – ako se uzme u obzir koliko je jak utjecaj poduzeća na život i rad ljudi, na ono što kupuju i na ono što cijene, dodatna koncentracija društvene moći u njegovim rukama nije poželjna.
d) Budući da menadžeri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu.

2.3.3. Dimenzije društvene odgovornosti

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije dimenzije:[15]

1) Unutarnju (internu)
2) Vanjsku (eksternu)

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja - 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:[16]

[14] Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 101.
[15] Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, 2012, str. 2.
[16] Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, 2012, str. 2.

a) Upravljanje ljudskim resursima - Jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuća znanja i vještine. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada, obitelji te slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu itd. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući ne diskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vrijeme te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva te smanjuje nezaposlenost i borbi protiv socijalne isključenosti.
b) 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 poduzeća. Na taj se način promovira i kultura prevencije. S druge strane, povećava se potražnja za mjerenjem, dokumentiranjem i komuniciranjem tih kvaliteta u marketinškim materijalima. Ti su elementi uključeni i u certificiranje i označavanje.
c) Prilagođavanje promjenama - U svijetu je sve više prisutno restrukturiranje poduzeća, s ciljem smanjenja troškova, povećanja proizvodnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. Restrukturiranje na odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te promjene i odluke utječu. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast. Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini, poduzeća mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranjem.
d) Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse - Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vodu te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Također, kontinuirano se provodi edukacija i informiranje radnika, dobavljača i poslovnih partnera radi razvoja svijesti o potrebi zaštite i očuvanja okoliša.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja - Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća; na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i

dioničara), poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:[17]

a) Lokalnu zajednicu - Pojam društveno odgovornog poslovanja obuhvaća i proteže se na integriranje poduzeća u okruženje u kojem djeluje. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanja i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj razini. Mnoga poduzeća su stoga uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i slično. Na taj način raste i socijalni kapital.
b) 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.
c) 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 grupa i potrošačkih udruga, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače.
d) 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

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

Compact" (Globalni sporazum) čiji je cilj potaknuti poduzeća da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu.

2.4. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

Društveno odgovorno poslovanje se u svijetu počinje primjenjivati sredinom 20. stoljeća, no u Hrvatskoj se društveno odgovorno poslovanje može smatrati nešto novijom poslovnom praksom. Tranzicijski šok, rat kojim je država bila pogođena, ekonomska kriza kao i nedostatak poticaja od strane državne vlasti samo su neki od razloga zbog čega se ova poslovna praksa počinje sporije primjenjivati na našem tržištu. Unatoč navedenim problemima važno je napomenuti da se situacija posljednjih nekoliko godina mijenja na bolje. I hrvatska poduzeća su uočila društveno odgovorno poslovanje kao učinkovit alat za stjecanje konkurentskih prednosti. Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem mnogobrojnih činitelja, od kojih su neki povijesno utemeljeni i specifični za Hrvatsku, dok su drugi suvremeni i više međunarodnog značaja.[18]

Prvi relevantan trenutak u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj vjerojatno je osnutak Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), koji je na temelju potpisanog memoranduma o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD) osnovan 1997. godine. Organizaciju je osnovalo 18 hrvatskih poduzeća koja su se ovim činom obvezala primjenjivati i promicati održivu praksu u svojem poslovanju s ciljem zaštite okoliša i postizanja održivog razvoja Republike Hrvatske. Započinjanjem procesa europskih integracija, 2001. godine i potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, kad je Hrvatska dobila status zemlje kandidatkinje u lipnju 2004., počinje jačanje interesa za prakse kakve promiče i europski politički i tržišno-ekonomski model. Značajan događaj zbio se krajem 2004. godine kada je održana Prva nacionalna konferencija o DOP-u Agenda 2005. Konferencija je okupila više od 120 istraživača i poduzetnika te je omogućila formuliranje zajedničkih prioriteta za razvijanje DOP-a u Hrvatskoj. Prvotna se praksa društvene odgovornosti u poslovanju u Hrvatskoj uglavnom oslanja na praksu u području zaštite okoliša

[18] Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Br. 2., 2013., str. 31.

(ponajprije među industrijskim proizvođačima). U drugoj se fazi interes poduzeća proširio na ljudske resurse i brigu o lokalnoj zajednici. Važan je poticaj primjeni DOP-a izvozna orijentacija koja pojačano vrši pritisak na uvođenje standarda za upravljanje pojedinim sustavima.[19]

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:[20]

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

2) Liderske sposobnosti – u hrvatskom kontekstu liderstvo se odražava u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima. Jednom kada je uspostavljen odnos povjerenja između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi progresivne promjene u procesima upravljanja te provoditi usklađivanje sa poboljšanim normama. Osobni angažman, interesi, karizma i dalje su od temeljnog značaja za promidžbu kao i širenje informacija o društveno odgovornom poslovanju poduzeća.

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

[19] Dostupno na: http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj
[20]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 30.

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 najrelevantnije utvrđene sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima:[21]

a) **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.

b) **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.

c) **Jednake mogućnosti i raznolikost** – Hrvatska ima visok postotak žena u radnoj populaciji, koje raspolažu visokom razinom tehničkih vještina i kvalifikacija. Zakonodavni okvir također podržava žene u radnoj populaciji. Isto tako neka poduzeća razmatraju i mogućnost zapošljavanja ili angažiranja marginaliziranih skupina te skupina s posebnim potrebama.

d) **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.

e) **Transfer znanja i tehnologije** – obično od međunarodnih prema nacionalnim poduzećima koji u Hrvatskoj djeluju kao distributeri.

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

f) **Marketing u dobru svrhu** – premda u Hrvatskoj nije raširen, neki lanci za prodaju prehrambenih namirnica ga primjenjuju.

g) **Poslovne norme i upravljanje** – poslovanje u skladu sa dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćanje, odgovornost, povjerenje, izgradnja mreža i međunarodnih veza.

h) **Odnosi sa potrošačima** – u rujnu 2003. donesen je prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača.

i) **Integritet proizvoda** – radi se o važnoj problematici u Hrvatskoj, pri čemu je trenutačno uvoz genetski modificiranih prehrambenih proizvoda u središtu pozornosti, a poduzeća su pod nadzorom skupina za pritisak.

2.4.1. Indeks društveno odgovornog poslovanja

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community CR Index. Metodologija je pretočena u upitnik. Veliki upitnik sadrži 137 pitanja i njega ispunjavaju velike i srednje tvrtke, dok je mali upitnik s 67 pitanja prilagođen za male tvrtke. Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u sedam osnovnih područja:[22]

1) ekonomska održivost,
2) uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju,
3) radna okolina,
4) zaštita okoliša,
5) tržišni odnosi,
6) odnosi sa zajednicom,
7) odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Prema podacima Društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj (2013) neki od dobitnika nagrada Indeks DOP-a, a ujedno i primjeri dobre poslovne prakse društvene odgovornosti u Hrvatskoj jesu poduzeća: Ericsson Nikola Tesla, Hauska & Partneri, Coca-Cola HBC

[22] Dostupno na: https://dop.hgk.hr/

Hrvatska,Vetropack Straža. Navedena poduzeća imaju ugrađena načela društveno odgovornog ponašanja u sve segmente poslovanja i prema svim interesnim skupinama. Postoji mnogo tvrtki koje primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja, a među hrvatskima se još može izdvojiti: Hrvatska lutrija, Podravka, Privredna banka Zagreb, Končar i Ciklopea.[23]

Sve veći je broj poduzeća u čitavom svijetu pa tako i u Republici Hrvatskoj koji u svojem svakodnevnom poslovanju primjenjuju koncept društvene odgovornosti. Razvojem tržišta i tehnologije tokom godina, mnoge djelatnosti i industrije su dobile znatan broj konkurenata, te društveno odgovorno poslovanje predstavlja jedan od elemenata koji mogu prevagnuti prilikom ostvarivanja konkurentske prednosti. Velikom broju potrošača sama cijena dobra ili usluge, više ne predstavlja temeljni čimbenik prilikom kupnje, već ako je potrošač upoznat s poslovanjem poduzeća, on preferira poduzeće koje svojim radom utječe na dobrobit kako potrošača, tako i čitave zajednice u kojoj se isti nalazi. Indeks DOP je jedna od metoda dodatne motivacije poduzeća za angažiranje u razvitak društva.

[23] Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Br. 2., 2013., str. 33.

3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA

3.1. Definicija konkurentske prednosti poduzeća

Ostvarivanje konkurentske prednosti predstavlja jedan od temeljnih elemenata poslovanja poduzeća. Mogućnost ostvarivanja konkurentske prednosti predstavlja razliku između uspješnih i manje uspješnih poduzeća na tržištu. Postoji više mogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti primjerice putem zaposlenika, određenih elemenata proizvoda ili usluge poduzeća, kvalitetnih elemenata u proizvodnji, pomoću inovativnosti itd. Postojanje spektra mogućnosti pomoću kojih se može ostvariti konkurentska prednost uvjetuje da određenu prednost može posjedovati više poduzeća, te da ona ne ovisi samo o jednom, dominirajućem poduzeću na tržištu. Poduzeće koje pokušava ostvariti konkurentsku prednost nije obvezno dominirati u svim aspektima koji mogu utjecati na konkurentsku prednost, već je dovoljno da raspolažu jednim elementom te da su u njemu dominirajući na tržištu.

Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti poduzeća:[24]

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

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

Iako se pojam konkurentske prednosti često spominje kao cilj poduzeća te se iznose njeni izvori, vidljivo je da ne postoji suglasnost među autorima o definiciji spomenutog pojma. Postojeće definicije moguće je grupirati u dvije skupine: one koje konkurentsku prednost objašnjavaju uz pomoć performansi poduzeća i one koje je objašnjavaju u terminima stvaranja vrijednosti.[25]

Najcjelovitiju definiciju dali su Peteraf i Barney (2003.) kazavši da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda. Pri tome se ekonomska vrijednost odnosi na razliku između percipiranih koristi kupaca i ekonomskog troška poduzeća. Autori opažaju i da se konkurentska prednost najčešće koristi za opis relativnih performansi poduzeća u odnosu na konkurente, s čime se ne slažu.[26]

Veličina konkurentske prednosti je razlika između ekonomske vrijednosti koju je poduzeće sposobno stvoriti i ekonomskih vrijednosti koje su sposobni stvoriti suparnici poduzeća. Stvaranje vrijednosti događa se pod konkurentskim pritiscima: natjecanjem i suparništvom i za resurse i za kupce. Poduzeće mora odlučiti kako razvijati i štititi svoje resurse isto kao tržišni položaj svojih proizvoda nasuprot potencijalnih i stvarnih konkurenata. [27]

Smatrajući da postojeće paradigme u potpunosti ne objašnjavaju načine postizanja i zadržavanja konkurentske prednosti, Teece, Pisano i Shuen (1997.) razvijaju koncept dinamičkih sposobnosti. Smatraju da se dinamičke sposobnosti određene organizacijskim i menadžerskim procesima, pozicijama i razvojnim putovima, a odnose se na umijeće poduzeća da integrira, izgradi i preoblikuje interne i eksterne sposobnosti kao odgovor na promjene u okolini.[28]

[25] Talaja A., Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, 2013., str. 51.
[26] Talaja A., op. cit., str. 51.
[27] Tipurić, D., Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999, str. 2.
[28] Talaja A., op. cit., str. 51

3.1.1. Konkurentske sile

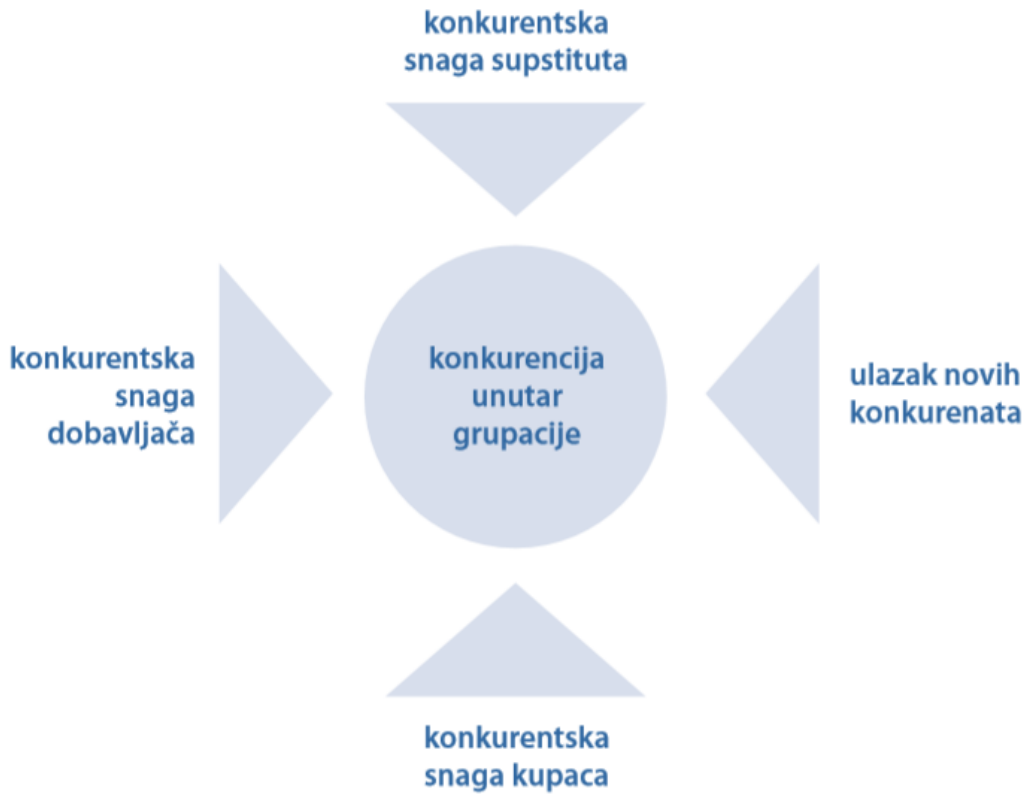
Michael E. Porter je razvio koncept pet konkurentskih sila kako bi se lakše razumjela struktura tržišta i međuodnosa na tržištu. Pet konkurentskih sila su:[29]

1) *Konkurenti u grupaciji ili rivalstvo među postojećim* poduzećima najvažnija je konkurentska snaga koja je upravo zbog toga i smještena u središte modela. Ona determinira i izbor konkurentske strategije poduzeća, temeljni cilj koje bi se mogao izraziti kao težnja k postizanju tržišnog uspjeha, uza zauzimanje što bolje pozicije poduzeća u okviru izabranoga tržišnog segmenta.
2) *Pojava novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju* očituje se kao prijetnja za postojeća poduzeća, jer pojava novih konkurenata izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu. Hoće li se i u kojoj mjeri ta prijetnja ostvariti, ovisit će u najvećoj mjeri o karakteru ulaznih barijera, i o pravodobnoj i domišljenoj reakciji ugroženih poduzeća.
3) *Konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta* utječe na konkurentsku situaciju na više načina. U slučaju da je zamjenski proizvod dostupan na tržištu, tada njegova cijena, u odnosu prema cijeni primarnog proizvoda, ima bitnu ulogu. Pojava, po pravilu jeftinijih, zamjenskih proizvoda ili supstituta zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajuću diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete, a u određenim situacijama i sniženje cijene.
4) *Konkurentska snaga dobavljača* jedna je od ključnih konkurentskih sila. Dobavljači znatno utječu na konkurentski položaj onih koje opskrbljuju. Kvalitetom svojih materijala i sirovina koje nude, cijenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke dobavljači izravno utječu na odvijanje proizvodnog procesa i kvalitetu finalnog proizvoda svojih opskrbljivača, a samim time i na njegovu prodajnu cijenu.
5) *Konkurentska snaga kupaca* u skeniranju konkurencije zauzima posebno mjesto. Utjecaj kupaca raste u skladu s jačanjem njihove pregovaračke snage. Najbolja pregovaračka pozicija kupaca je ona koja nastaje kao rezultat njihove snage cjenkanja. Tome odgovara situacija na tržištu kad mali broj kupaca kupuje velike količine robe, kad je riječ o

[29] Buble M., Strateški Menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.21.

najvećem ili pretežnom kupcu, te kad postoji mogućnost istodobne kupnje od više proizvođača

Slika 2. Porterov model pet konkurentskih snaga



Izvor: Buble M. (ur.), Strateški Menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.21.

3.1.2. Konkurentske strategije

Središnje je pitanje u konkurentskoj strategiji relativni položaj poduzeća unutar industrije. Pozicioniranje određuje je li profitabilnost poduzeća iznad ili ispod industrijskog prosjeka. Poduzeće koje se dobro pozicionira može zaraditi više stope povrata, čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost industrije skromna. Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put prema postizanju konkurentske prednosti, kombinirajući izbor

vrste konkurentske prednosti u skladu sa strategijskim ciljem. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta.[30]

Tri generičke strategije su:[31]

1) **Troškovno vodstvo –** Vjerojatno je najjasnija od svih triju generičkih strategija. U njoj tvrtka nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Tvrtka koja primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, te može čak i poslovati u srodnim industrijama – veličina tvrtke često je bitna za njenu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti različite su i ovise o strukturi industrije.

   Tvrtka koja postigne i održi potpunu troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku, ili blizu njega. Niski troškovi tvrtke koja ostvaruje troškovno vodstvo u industriji pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinosi. Troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci njegov proizvod smatraju neusporedivim s konkurentskim, ili neprihvatljivim, troškovni vođa bit će prisiljen sniziti cijene znatno ispod konkurentskih kako bi ostvario prodaju.

   Da bi poslovao iznadprosječno, troškovni vođa mora postići paritet ili neposrednost u osnovi diferencijacije u odnosu na svoje konkurente, iako se oslanja na troškovno vodstvo kao svoju konkurentsku prednost. Paritet na osnovi diferencijacije omogućuje troškovnom vođi da prevede svoju troškovnu prednost direktno u profite više od konkurentskih. Strateška logika troškovnog vođe obično zahtijeva da tvrtka bude troškovni vođa s najnižim troškovima, a ne jedna od nekoliko tvrtki koje se natječu za tu poziciju
2) **Diferencijacija –** U strategiji diferencijacije tvrtka pokušava biti jedinstvena u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. Ona

[30] Vrdoljak Raguž I., Tolušić M., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, 2012., str. 384.
[31] Porter M., Konkurentska prednost postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 30.

odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima, i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe. Na kraju je nagrađena za svoju jedinstvenost cijenom uz dodatnu dobit.

Sredstva diferencijacije različita su za svaku industriju. Diferencijacija se može temeljiti na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu u marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika. Tvrtka koja može ostvariti i održati diferencijaciju poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji ako njena cijena uz dodatnu dobit premaši dodatne troškove koji nastaju kao posljedica njene jedinstvenosti.

Logika strategije diferencijacije zahtijeva od tvrtke da odabere svojstva u kojima će se diferencirati, odnosno u kojima će biti drugačija od svojih konkurenata. Tvrtka mora biti uistinu jedinstvena u nečemu, ili percipirana kao jedinstvena, ako očekuje cijenu uz dodatnu dobit. Međutim, za razliku od troškovnog vodstva, u nekoj industriji može biti više uspješnih strategija diferencijacije ukoliko postoji nekoliko svojstava koja su vrlo cijenjena od strane kupaca.

3) **Strategija fokusiranja –** Ova strategija je dosta drukčija od ostalih, jer počiva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Tvrtka koja koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te koji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljni segment, tvrtka nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljnim segmentima, iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost.

   Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, tvrtka nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljnom segmentu, dok je kod fokusiranja na diferencijaciju tvrtka teži diferenciranju u svom ciljnom segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljnih segmenata na koje se tvrtka fokusira, i ostalih segmenata u industriji.

   Tvrtka koja provodi strategiju fokusiranja koristi prednost suboptimizacije široko orijentiranih konkurenata u bilo kojem smjeru. Konkurenti možda ne zadovoljavaju potrebe određenog segmenta dovoljno kvalitetno, što otvara mogućnost za fokusiranje na diferencijaciju. Konkurenti koji su široko orijentirani mogu zadovoljavati potrebe segmenta i prekvalitetno, što znači da snose više troškove usluživanja nego što je potrebno.

3.2. Konkurentska prednost i društveno odgovorno poslovanje

Pomoću DOP-a organizacije šalje jasne simboličke poruke. DOP je djelomičan odgovor na cjelokupnu ponudu koja je potrebna zbog održavanja konkurentske prednosti. Ipak, DOP je mnogo više od toga. On je dio odgovora na cjelokupnost sagledavanja društvenih problema neke zajednice, regije pa i društva s obzirom da polazi od ideje da organizacija sagledava mnogo više od samo vlastitog poslovanja te razmatra cjelokupni kontekst, odnosno zajednicu u kojoj se isto poslovanje odvija. [32]

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.[33]

Prvo, razumijevanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja na ekonomske performanse poduzeća, pomaže korporativnim donositeljima odluka da poboljšaju poslovne odnose s korporativnim dionicima. Uspjeh društveno odgovornih programa u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti korporativnih vođa da povežu aktivnosti društvene odgovornosti poduzeća i njihov doprinos različitim dionicima. Primjerice, dok se unutarnja odgovornost pravednog i poštenog poslodavca odnosi na doprinos dioničarima (kroz kreiranje dodane vrijednosti [profit]) i zaposlenicima (jednakost mogućnosti i sigurnost radnog mjesta), vanjska odgovornost poduzeća podrazumijeva doprinos kupcima (siguran proizvod i prava potrošača), okolišu (prirodna ravnoteža) i lokalnoj zajednici .[34]

Drugo, promjena generalnog stava prema DOP-u, od filantropijskog (dobrotvornog) do strateškog pristupa, vodi do konkurentske prednosti. U prilog tome ide i činjenica da svaki drugi

[32] Quien M., Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, 2012., str. 304.
[33] Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J. M.: Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity:: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. Jurnal of Business Ethics, 2011., No. 107, str. 129.–146.
[34] Dostupno na: http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf

poslovni subjekt povećava iznos proračuna za doprinos lokalnoj zajednici, od početka recesije 2007. godine.[35]

Treće, integriranje interesa primarnih dionika u korporativne strategije i praksu, značajno utječe na društvo i doprinosi izgradnji reputacije poduzeća. [36]

Integriranje DOP-a u korporativne strategije Stephenson argumentira da DOP vodi konkurentskoj prednosti, ako poduzeća imaju sposobnost integrirati: [37]

- jedinstvene vrijednosti kupca (kvaliteta, trajnost, post-kupovne usluge i funkcionalnost) u proizvode i usluge koje konkurenti nisu u mogućnosti osigurati;
- načela poslovne etike u procese donošenja strateških odluka (načelo pravednosti, načelo solidarnosti i načelo supsidijarnosti ili podređenosti) i
- varijable korporativnog upravljanja (održivi razvoj, odgovornost i transparentnost). Navedeni argumenti sugeriraju da razvoj konkurentske prednosti zahtijeva od korporativnih donositelja odluka optimizaciju internih poslovnih procesa, optimalno korištenje korporativnih resursa i uključivanje korporativnih dionika u procese donošenja strateških odluka. Iako relevantna literatura na predmetnu temu pokazuje ograničenja u razumijevanju kako DOP utječe na konkurentsku prednost poduzeća, DOP je realna strateška opcija za razvoj konkurentske prednosti.

Kako bi se ta opcija provela u praksi, korporativni donositelji odluka trebaju optimizirati interne poslovne procese kroz: [38]

- izgradnju kulture kreiranja znanja na temelju etičke i društvene odgovornosti;
- promoviranje i transformiranje znanja korporativnim dionicima i

[35] Dostupno na: http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf
[36] Dostupno na: http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf
[37] Dostupno na: http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf
[38] Dostupno na: http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf

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

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VEZE IZMEĐU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U POSLOVANJU I KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU BANKE

4.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se realizirali ciljevi istraživanja ovog diplomskog rada, te kako bi se testirale postavljene hipoteze o vezi između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti, odabrana je jedna od pet najvećih banaka na tržištu Republike Hrvatske. Zbog zahtjeva za anonimnošću, u nastavku teksta, spomenuta banka koja djeluje na tržištu Republike Hrvatske će se označavati kao Banka. Podaci koji su bili potrebni kako bi se provelo postavljeno istraživanje su prikupljeni putem anketnog upitnika. Zaposlenici Banke su bili od značajne pomoći, te su pristali ispuniti anketni upitnik i prikupiti potrebne informacije.

Kako bi se detaljno istražila veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti, izrađen je anketni upitnik koji se sastojao od 6 različitih dijelova tj. od 16 pitanja zatvorenog tipa. U prvom dijelu ankete, zaposlenici odgovaraju na pitanja vezana uz poziciju u organizacijskoj strukturi Banke, završenom stupnju obrazovanja i radnom stažu. Drugi dio ankete se odnosi na percepciju zaposlenika o konceptu društveno odgovornog poslovanja. Kroz treći dio ankete zaposlenike se ispituje o primjeni društveno odgovornog poslovanja u poslovanju Banke. Četvrti dio ankete se odnosi na investiranje Banke u zajednicu. U petom dijelu ankete zaposlenici odgovaraju na pitanja vezana uz ekologiju i brigu za okoliš, dok u posljednjem dijelu ankete zaposlenici odgovaraju na pitanja vezana uz poslovni rezultat.

Anketni upitnik distribuiran je krajem siječnja, te su ispunjeni anketni upitnici vraćeni sredinom veljače. Ukupno je prikupljeno 25 ispunjenih anketnih upitnika. Prikupljeni podaci iz anketnih

upitnika su kodirani i obrađeni pomoću programskih paketa Microsoft Excel i SPSS. Prilikom obrade korišteni su različiti postupci koji uključuju:

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

Ključne varijable u ovom istraživanju su društvena odgovornost i konkurentska prednost. Društvena odgovornost oblikovana je kao složeni pokazatelj, a prilikom formiranja varijable korišteno je 9 različitih tvrdnji koje se odnose na društveno odgovorno poslovanje u različitim segmentima poslovanja Banke i u odnosu na različite skupine dionika. Kako bi se osigurao nužni stupanj slaganja rečenih tvrdnji, izračunat je Chronbach alpha koeficijent koji je u ovom slučaju iznosio visokih 0,912 kako je prikazano u tablici 3.

Tablica 3. Chronbach alpha koeficijent za varijablu društvene odgovornosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	9

Izvor: Istraživanje autora

Izračunat je i stupanj slaganja za šest tvrdnji putem kojih je oblikovana varijabla konkurentske prednosti. Koeficijent je iznosio visokih 0,982 kako je prikazano u tablici 4.

Tablica 4. Chronbach alpha koeficijent za varijablu konkurentske prednosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,982	6

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 5. Chronbach alpha koeficijent za varijablu poslovni rezultat

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,986	3

Izvor: Istraživanje autora

Također je izračunat i Chronbach alpha koeficijent za varijablu poslovnog rezultata, koji je iznosio visokih 0,986 kao što je prikazano u prethodno priloženoj tablici.

4.2. Rezultati istraživanja

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

Tablica 6. Zaposlenici u odnosu na poziciju u Banci

Pozicija u banci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	srednji i niži menadžment	6	24,0	24,0	24,0
	zaposlenik bez menadžerskih ovlasti	19	76,0	76,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Zaposlenicima je za potrebe istraživanja ponuđeno 3 odgovora na prvo pitanje, tj. na pitanje o poziciji zaposlenika u Banci ponuđene su im opcije: (1.) uprava-vrhovni menadžment, (2.) srednji i niži menadžment i (3.) opcija zaposlenika bez menadžerskih odgovornosti/ovlasti. Od 25 anketiranih ispitanika, 19 zaposlenika je bez menadžerskih ovlasti dok je 6 zaposlenika pripadnika srednjeg i nižeg menadžmenta. Među anketiranima nije sudjelovao niti zaposlenik član uprave-vrhovnog menadžmenta Banke.

Tablica 7. Zaposlenici prema stupnju obrazovanja

Stupanj obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	VŠS	4	16,0	16,0	16,0
	VSS	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Zaposlenicima je za potrebe istraživanja ponuđeno 5 odgovora na pitanje o stupnju njihovog obrazovanja, te su im ponuđene opcije zaposlenika bez kvalifikacije, zaposlenika sa završenom srednjom školom (KV, VKV radnik), VŠS, VSS, i opcija magistra ili doktora znanosti. Najveći broj ispitanika njih čak 21 posjeduju visoku stručnu spremu, dok 4 ispitanika posjeduju višu stručnu spremu.

Tablica 8. Zaposlenici prema godinama starosti

Godine starosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-33	5	20,0	20,0	20,0
	34-41	9	36,0	36,0	56,0
	42-49	8	32,0	32,0	88,0
	49-56	2	8,0	8,0	96,0
	57 i više	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kao što se vidi u prethodno priloženoj tablici najveći je udio zaposlenika pripada u starosnu skupinu između 34 i 41 godine života, njih 9 (36%), zatim slijede zaposlenici starosne skupine između 42 i 49 godine života, njih 8 (32%). Ukupno 88% ispitanih zaposlenika su mlađi od 49 godina. Najmanji udio tj. jedan ispitani zaposlenik pripada starosnoj skupini 57 godina života i više.

Tablica 9. Zaposlenici prema radnom stažu

Radni staž

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	5	20,0	20,0	20,0
	10-20	14	56,0	56,0	76,0
	20 i više	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kao što se vidi u prethodno priloženoj tablici, najveći broj anketiranih zaposlenika, njih čak 14 (56%) imaju između 10 i 20 godina radnog staža, zatim slijedi 6 ispitanih zaposlenika (24%) s 20 i više godina radnog staža, i 5 zaposlenika (20%) s 1 do 5 godina radnog staža. Nitko od anketiranih ispitanika nije imao manje od godine radnog staža.

U drugom dijelu anketnog upitnika zaposlenike se ispituje o njihovoj percepciji koncepta društveno odgovornog poslovanja. Kao što se može vidjeti u tablici 9, svi anketirani zaposlenici (njih 25) su potvrdno odgovorili da poznaju koncept društvene odgovornosti.

Tablica 10. Poznavanje koncepta društvene odgovornosti

Poznavanje koncepta društvene odgovornosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	25	100,0	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 11. Primjena DOP-a i pozicioniranje prema konkurentima u odnosu na poslovnu uspješnost

Je li banka koja primjenjuje DOP poslovno uspješnija od konkurenata?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	znatno je uspješnija	14	56,0	56,0	56,0
	jednako je uspješna	1	4,0	4,0	60,0
	ima iznadprosječne rezultate	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako je prikazano u prethodnoj tablici, najveći broj anketiranih zaposlenika, njih čak 14 (56%) je smatra kako je banka koja primjenjuje DOP u svojem poslovanju znatno uspješnija u odnosu na izravne konkurente na tržištu, zatim je 10 (40%) zaposlenika odgovorilo da smatraju da banka koja primjenjuje DOP u poslovanju ima iznadprosječne rezultate u odnosu na konkurente. Samo je jedan anketirani zaposlenik odabrao opciju da je banka koja primjenjuje DOP u poslovanju jednako uspješna u odnosu na konkurente.

Tablica 12. Društvena odgovornost Banke

Smatrate li banku društveno odgovornom?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	25	100,0	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autora

U trećem dijelu ankete zaposlenike se ispituje o primjeni društveno odgovornog poslovanja. Kao što je prikazano u prethodno navedenoj tablici svi anketirani zaposlenici (njih 25) smatraju Banku društveno odgovornom.

Tablica 13. Elementi društvene odgovornosti u bankarstvu

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kreditno i projektno financiranje	25	3	5	3,72	,678
Uključenost u zajednicu	25	3	5	4,00	,577
Financijska uključenost	25	3	4	3,44	,507
Partnerstvo i umreženost	25	2	4	2,88	,526
Društveno odgovorno investiranje	25	2	3	2,80	,408
Svijest o okolišu	25	2	4	2,92	,493
Etičnost u donošenju odluka i ponašanju	25	4	5	4,40	,500
Transparentnost i izvještavanje o DOP-u	25	4	5	4,76	,436
Radni odnosi	25	3	5	4,36	,569
Valid N (listwise)	25				

Izvor: Istraživanje autora

Anketiranim ispitanicima je ponuđeno 9 tvrdnji koje predstavljaju elemente društvene odgovornosti u bankarstvu. Ponuđenih 9 tvrdnji su anketirani ispitanici ocjenjivali na skali od 1 do 5 gdje 1 označava da se uopće ne primjenjuje, 2 malo primjenjuje, 3 srednje primjenjuje, 4 vrlo dobro primjenjuje i 5 u potpunosti primjenjuje. Kao što se vidi u prethodno priloženoj tablici, tvrdnja s najvećom središnjom ocjenom (4,76) je tvrdnja vezana uz transparentnost i izvještavanje o DOP-u[39], zatim slijedi tvrdnja vezana uz etičnost u donošenju odluka i ponašanju, odnosno uređenost poslovanja Etičkim kodeksom (4,40). Tvrdnje s najslabije ostvarenim srednjim ocjenama su tvrdnje vezane uz svijest o okolišu (2,92), partnerstvo i umreženost[40] (2,88) i tvrdnja vezana uz društveno odgovorno investiranje[41] (2,8). Ostali elementi društveno odgovornog poslova relativno su visoko ocijenjeni, što se može smatrati zadovoljavajućim.

[39] Kroz godišnje izvješće o poslovanju koje je javno dostupno na internet stranici Banke, kao i postojanje zasebne kategorije o društvenoj odgovornosti na mrežnim stranicama Banke.
[40] Podrazumijeva uključenost u rad organizacija koje promiču društveno odgovorno poslovanje.
[41] Podrazumijeva investiranje u organizacije koje udovoljavaju kriterijima brige za okoliš i društvo i izbjegavanje financiranja „zagađivača“.

Tablica 14. Deskriptivna statistika kompozitnog pokazatelja DOP-a

Statistics

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		3,6978
Median		3,6667
Std. Deviation		,40384
Range		1,22
Minimum		3,00
Maximum		4,22

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 14. prikazuje prosječnu ocjenu društveno odgovornog poslovanja kao kompozitnog pokazatelja. Prosječna ocjena indeksa iznosi 3,6978, što se može ocijeniti relativno zadovoljavajućim.

Kroz četvrti dio anketnog upitnika se zaposlenike ispitivalo vezano uz investiranje u zajednici. Putem prvog ponuđenog pitanja, zaposlenici su mogli ocijeniti koliko često se u Banci razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu, na bilo koji način. Zaposlenici su mogli odgovoriti ocjenama od 1 do 5, gdje 1 označava nikad, 2 rijetko, 3 ponekad, 4 često i 5 uvijek. U priloženoj tablici se može vidjeti da je minimalna dodijeljena ocjena 3, te maksimalna dodijeljena ocjena 4. Središnja ocjena učestalosti razmatranja utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu iznosi 3,40.

Tablica 15. Učestalost razmatranja utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu

N	Valid	25
	Missing	0
Mean		3,40
Median		3,00
Std. Deviation		,500
Range		1
Minimum		3
Maximum		4

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 16. Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini

Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	osrednji	15	60,0	60,0	60,0
	veliki	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Anketiranim zaposlenicima je dana mogućnost da ocijene skalom od 1 do 5 (jako mali, mali, srednji, veliki, jako veliki) udio donacija u Banci u odnosu na prihod za proteklu poslovnu godinu. Kao što se vidi u prethodno priloženoj tablici, 15 anketiranih zaposlenika (60%) smatra udio donacija osrednjim (ocjena 3), dok 10 anketiranih zaposlenika (40%) smatra udio donacija velikim (ocjena 4).

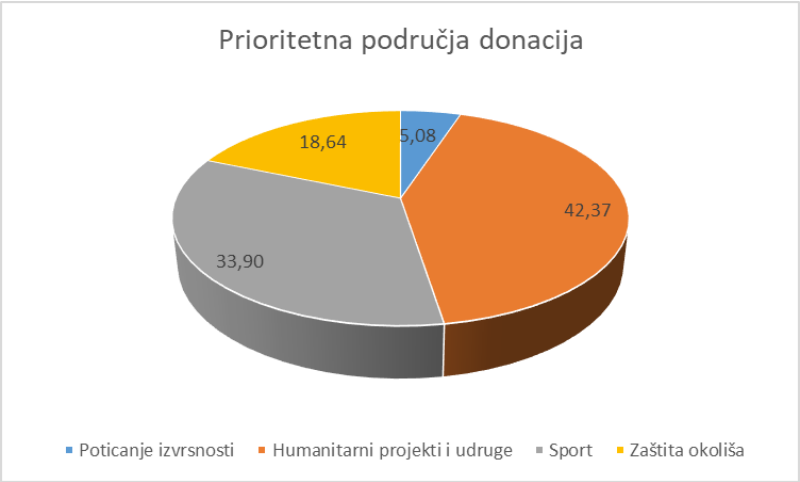
Tablica 17. Prioritetna područja donacija

		Frequency	Percent
Valid	Poticanje izvrsnosti	3	5,08
	Humanitarni projekti i udruge	25	42,37
	Sport	20	33,90
	Zaštita okoliša	11	18,64
	Total	59	100,00

Izvor: Istraživanje autora

Anketiranim zaposlenicima je za potrebe istraživanja ponuđeno 7 opcija – područja doniranja (poticanje izvrsnosti, humanitarni projekti i udruge, kultura i zaštita spomeničke baštine, zdravstvo, društvena solidarnost, sport, zaštita i okoliš) kako bi se utvrdila prioritetna područja donacija unutar Banke. Zaposlenici su imali mogućnost više odgovora tj. odabir najviše 3 od ponuđenih 7 opcija. Kao što se vidi u prethodno priloženoj tablici, najveći značaj donacija pripada humanitarnim projektima i udrugama (42,37% od ponuđenih odgovora), zatim slijede sportske donacije (33,9% ponuđenih odgovora), zaštita i okoliš (18,64% ponuđenih odgovora) i poticanje izvrsnosti (5,08% ponuđenih odgovora).

Grafikon 1. Prioritetna područja donacija



Izvor: Istraživanje autora

Tablica 18. Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša

Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ponekad	15	60,0	60,0	60,0
	često	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kroz peti dio anketnog upitnika se zaposlenike ispitivalo vezano uz ekologiju i brigu za okoliš Banke. U prvom ponuđenom pitanju zaposlenici su imali mogućnost ocijeniti skalom od 1 do 5 (nikada, rijetko, ponekad, često, uvijek) učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Banci. Kao što se može vidjeti u prethodno priloženoj tablici, 15 anketiranih zaposlenika (60%) je učestalost izdvajanja sredstava ocijenila s ocjenom 3 (ponekad), dok je 10 anketiranih zaposlenika (40%) dalo ocjenu 4 (često). Srednja vrijednost varijable koja opisuje učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša iznosi 3,40.

Tablica 19. Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš

Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	osrednje	13	52,0	52,0	52,0
	vrlo	7	28,0	28,0	80,0
	izrazito	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Anketiranim zaposlenicima je dana mogućnost da ocijene skalom od 1 do 5 (nimalo, malo, srednje, vrlo, izrazito) pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš. Kao što se vidi u prethodnoj tablici najveći broj anketiranih zaposlenika, njih 13 (52%) smatra pridavanje značaja osrednjim, 7 anketiranih zaposlenika (28%) smatra da Banka vrlo pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš i 5 anketiranih zaposlenika (20%) smatra da Banka izrazito pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš.

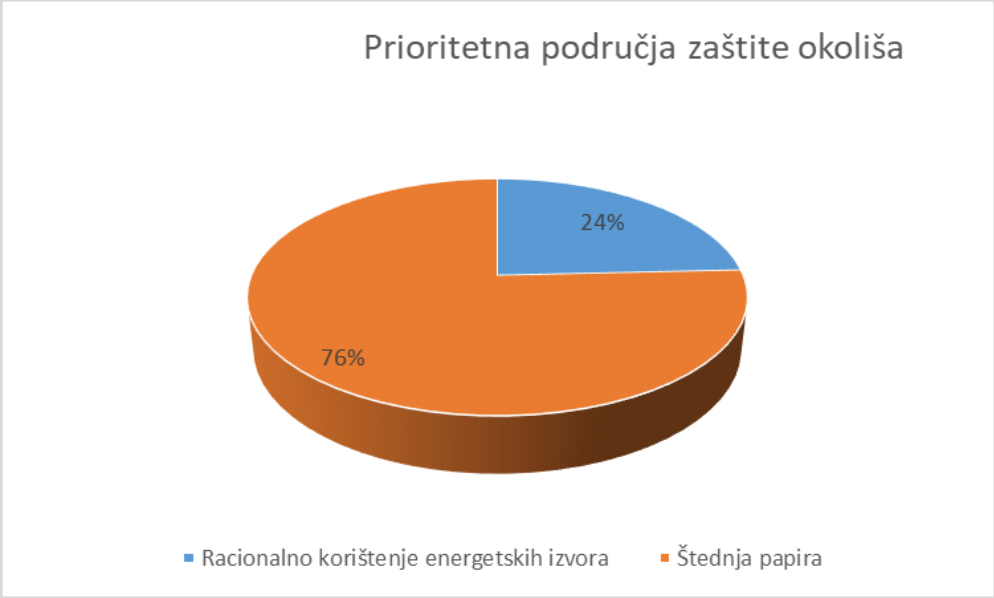
Tablica 20. Prioritetna područja zaštite okoliša

		Frequency	Percent
Valid	racionalno korištenje energetskih izvora	8	24,24
	štednja papira	25	75,76
	Total	33	100,00

Izvor: Istraživanje autora

Anketiranim zaposlenicima je ponuđeno 5 tvrdnji kako bi se utvrdilo kojem području u okviru zaštite okoliša Banka posvećuje najviše odgovornosti. Spomenute tvrdnje su očuvanje prirodnih vrijednosti, povećanje upotrebe obnovljivih izvora energije, racionalno korištenje energetskih izvora, unapređenje učinka na području zaštite okoliša i štednja papira. Zaposlenici su imali mogućnost odabira najviše 3 od ponuđenih 5 odgovora. Najznačajnijim područjem zaštite okoliša zaposlenici smatraju štednju papira (75,76% ponuđenih odgovora), zatim slijedi racionalno korištenje energetskih izvora (24,24% ponuđenih odgovora).

Grafikon 2. Prioritetna područja zaštite okoliša



Izvor: Istraživanje autora

Tablica 21. Elementi konkurentske prednosti Banke

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ocjena općenite prednosti pred konkurentima	25	4	5	4,40	,500
Ocjena održivosti stečene prednosti	25	4	5	4,40	,500
Ocjena kvalitete i imidža usluge	25	4	5	4,48	,510
Cijena usluge	25	4	5	4,40	,500
Trošak isporuke usluge	25	3	5	4,36	,569
Zadovoljstvo kupaca	25	4	5	4,48	,510
Valid N (listwise)	25				

Izvor: Istraživanje autora

Posljednji dio anketnog upitnika se odnosio na elemente konkurentske prednosti i poslovni rezultat Banke. Anketiranim zaposlenicima je u prvom pitanju dana mogućnost da ocjenom od 1 do 5 (1-znatno lošiji, 5-znatno bolji) evaluiraju uspjeh Banke u odnosu na najznačajnije

konkurente. Ponuđeno im je 6 tvrdnji: općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima, održivost stečene prednosti, kvaliteta i imidž usluge, cijena usluge, trošak isporuke usluge i zadovoljstvo kupaca. Kao što se može vidjeti u prethodno priloženoj tablici sve tvrdnje su ocijenjene u rasponu od 4,36 do 4,48 što označava prilično visoke ocjene uspjeha Banke u odnosu na njihove najznačajnije konkurente. Najvišu srednju ocjenu su ostvarile tvrdnje gdje su zaposlenici ocjenjivali kvalitetu i imidž usluge, te zadovoljstvo kupaca s podjednakim ostvarenim srednjim ocjenama 4,48.

Tablica 22. Elementi poslovnih rezultata u odnosu na konkurente

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ocjena rasta prodaje	25	3	4	3,96	,200
Ocjena rasta profitabilnosti	25	3	4	3,96	,200
Ocjena porasta tržišnog udjela	25	3	4	3,96	,200
Valid N (listwise)	25				

Izvor: Istraživanje autora

U posljednjem pitanju anketnog upitnika, zaposlenici su imali mogućnost ocijeniti elemente poslovnih rezultata Banke u odnosu na najznačajnije konkurente skalom od 1 do 5 (1-znatno lošiji, 5-znatno bolji). Zaposlenicima je ponuđeno da ocijene rast prodaje, profitabilnost i porast tržišnog udjela. Kao što se vidi u prethodnoj tablici sve tri vrijednosti su ostvarile jednaku, relativno visoku srednju ocjenu 3,96.

4.3. Rasprava o istraživačkim hipotezama

Glavni istraživački cilj ovog diplomskog rada bio je utvrditi vezu između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja u Banci i konkurentske prednosti, odnosno utvrditi da li društveno odgovorno poslovanje pridonosi izgradnji konkurentske prednosti i uspješnosti poslovanja.

Za potrebe realizacije glavnog istraživačkog cilja postavljena je glavna istraživačka hipoteza:

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

Glavna hipoteza pretpostavlja kako postoji direktna i empirijski dokaziva veza između primjene koncepta društvene odgovornosti u poslovanju i konkurentske prednosti Banke. U nastavku će se prikazati rezultati provedenog istraživanja, a koji će osigurati podlogu za prihvaćanje ili odbacivanje postavljene glavne hipoteze.

Tablica 23. Veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti

Correlations

			Konkurentska prednost	Kompozitni pokazatelj DOP
Spearman's rho	Konkurentska prednost – kompozitni pokazatelj	Correlation Coefficient	1,000	,281
		Sig. (2-tailed)	.	,174
		N	25	25
	Kompozitni pokazatelj DOP	Correlation Coefficient	,281	1,000
		Sig. (2-tailed)	,174	.
		N	25	25

Izvor: Istraživanje autora

Kako bi se prikazala veza između varijabli koje opisuju društveno odgovorno poslovanje i konkurentska prednost prije svega je provedena korelacijska analiza, a korišteni su kompozitni pokazatelji društvene odgovornosti (9 elemenata društvene odgovornosti) i konkurentske prednosti (6 elemenata konkurentske prednosti). Rezultati prikazani tablicom 23. pokazuju kako između kompozitnog pokazatelja konkurentske prednosti i kompozitnog pokazatelja društvene odgovornosti nema statistički značajne povezanosti, pa smo testirali veze između elemenata konkurentske prednosti i elemenata društvene odgovornosti, a sve s pretpostavkom da su veze između društvene odgovornosti i konkurentske prednosti „skrivene“ ukoliko se koriste kompozitni pokazatelji.

Tablica 24. Veza između elemenata društveno odgovornog poslovanja i elemenata konkurentske prednosti

Correlations

			Ocjena općenite prednosti pred konkurentima	Ocjena održivosti stečene prednosti	Ocjena kvalitete i imidža usluge	Cijena usluge	Trošak isporuke usluge	Zadovoljstvo kupaca	Kreditno i projektno financiranje	Uključenost u zajednicu	Financijska uključenost	Partnerstvo i umreženost	Društveno odgovorno investiranje	Svijest o okolišu	Etičnost u donošenju odluka i ponašanju	Transparentnost i izvještavanje o DOP-u	Radni odnosi
Spearman's rho	Ocjena općenite prednosti pred konkurentima	Correlation Coefficient	1,000	1,000**	,850**	1,000**	,973**	,850**	-,249	,000	,099	,216	,408*	,152	,167	,459*	,195
		Sig. (2-tailed)	.	.	,000	.	,000	,000	,229	1,000	,639	,300	,043	,469	,426	,021	,351
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Ocjena održivosti stečene prednosti	Correlation Coefficient	1,000**	1,000	,850**	1,000**	,973**	,850**	-,249	,000	,099	,216	,408*	,152	,167	,459*	,195
		Sig. (2-tailed)	.	.	,000	.	,000	,000	,229	1,000	,639	,300	,043	,469	,426	,021	,351
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Ocjena kvalitete i imidža usluge	Correlation Coefficient	,850**	,850**	1,000	,850**	,840**	1,000**	-,159	,000	,277	,536**	,480*	,491*	,360	,540**	,382
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	.	,448	1,000	,179	,006	,015	,013	,078	,005	,060
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Cijena usluge	Correlation Coefficient	1,000**	1,000**	,850**	1,000	,973**	,850**	-,249	,000	,099	,216	,408*	,152	,167	,459*	,195
		Sig. (2-tailed)	.	.	,000	.	,000	,000	,229	1,000	,639	,300	,043	,469	,426	,021	,351
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Trošak isporuke usluge	Correlation Coefficient	,973**	,973**	,840**	,973**	1,000	,840**	-,178	,000	,134	,286	,477*	,133	,195	,513**	,273
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,394	1,000	,522	,166	,016	,527	,351	,009	,187
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Zadovoljstvo kupaca	Correlation Coefficient	,850**	,850**	1,000**	,850**	,840**	1,000	-,159	,000	,277	,536**	,480*	,491*	,360	,540**	,382
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	.	,448	1,000	,179	,006	,015	,013	,078	,005	,060
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Kreditno i projektno financiranje	Correlation Coefficient	-,249	-,249	-,159	-,249	-,178	-,159	1,000	,718**	,750**	,539**	,573**	,475*	,717**	,486*	,084
		Sig. (2-tailed)	,229	,229	,448	,229	,394	,448	.	,000	,000	,005	,003	,016	,000	,014	,691
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Uključenost u zajednicu	Correlation Coefficient	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,718**	1,000	,570**	,573**	,707**	,604**	,433*	,662**	,405*
		Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	.	,003	,003	,000	,001	,031	,000	,045
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Financijska uključenost	Correlation Coefficient	,099	,099	,277	,099	,134	,277	,750**	,570**	1,000	,518**	,443*	,479*	,921**	,498*	,134
		Sig. (2-tailed)	,639	,639	,179	,639	,522	,179	,000	,003	.	,008	,026	,015	,000	,011	,522
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Partnerstvo i umreženost	Correlation Coefficient	,216	,216	,536**	,216	,286	,536**	,539**	,573**	,518**	1,000	,881**	,919**	,504*	,801**	,554**
		Sig. (2-tailed)	,300	,300	,006	,300	,166	,006	,005	,003	,008	.	,000	,000	,010	,000	,004
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Društveno odgovorno investiranje	Correlation Coefficient	,408*	,408*	,480*	,408*	,477*	,480*	,573**	,707**	,443*	,881**	1,000	,762**	,408*	,890**	,477*
		Sig. (2-tailed)	,043	,043	,015	,043	,016	,015	,003	,000	,026	,000	.	,000	,043	,000	,016
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Svijest o okolišu	Correlation Coefficient	,152	,152	,491*	,152	,133	,491*	,475*	,604**	,479*	,919**	,762**	1,000	,470*	,696**	,430*
		Sig. (2-tailed)	,469	,469	,013	,469	,527	,013	,016	,001	,015	,000	,000	.	,018	,000	,032
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Etičnost u donošenju odluka i ponašanju	Correlation Coefficient	,167	,167	,360	,167	,195	,360	,717**	,433*	,921**	,504*	,408*	,470*	1,000	,459*	,195
		Sig. (2-tailed)	,426	,426	,078	,426	,351	,078	,000	,031	,000	,010	,043	,018	.	,021	,351
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Transparentnost i izvještavanje o DOP-u	Correlation Coefficient	,459*	,459*	,540**	,459*	,513**	,540**	,486*	,662**	,498*	,801**	,890**	,696**	,459*	1,000	,513**
		Sig. (2-tailed)	,021	,021	,005	,021	,009	,005	,014	,000	,011	,000	,000	,000	,021	.	,009
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Radni odnosi	Correlation Coefficient	,195	,195	,382	,195	,273	,382	,084	,405*	,134	,554**	,477*	,430*	,195	,513**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,351	,351	,060	,351	,187	,060	,691	,045	,522	,004	,016	,032	,351	,009	.
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

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

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

Izvor: Istraživanje autora

Kako je prikazano tablicom 24., između elemenata društveno odgovornog poslovanja Banke i elemenata konkurentske prednosti postoje statistički značajne veze. Općenita prednost pred konkurentima statistički je značajno povezana s društveno odgovornim investiranjem i transparentnošću i izvještavanjem o društvenoj odgovornosti. Obje su veze pozitivne, umjerenog intenziteta i statistički značajne na razini 5% signifikantnosti.

Drugi element konkurentnosti, održivost stečene konkurentske prednosti također je povezana s društveno odgovornim investiranjem i transparentnošću i izvještavanjem o društvenoj odgovornosti (veze su pozitivne, umjerenog intenziteta i signifikantne na razini5%).

Element konkurentnosti kvaliteta i imidž povezan je pozitivno sa čak 6 elemenata društveno odgovornog poslovanja: partnerstvo i umreženost, društveno odgovorno investiranje, svijest o okolišu, etičnost u ponašanju i donošenju odluka, transparentnost i izvještavanje o društvenoj odgovornosti, radni odnosi (sve su veze umjerenog intenziteta i statistički značajne na razini 1%

i 5% signifikantnosti, s iznimkom varijable etičnosti u ponašanju i donošenju odluka, gdje se signifikantnost očituje na 10%).

Elementi konkurentnosti cijena usluge i trošak isporuke usluge pozitivno su i statistički značajno povezani s elementima društvene odgovornosti društveno odgovorno investiranje i transparentnost i izvještavanje o društvenoj odgovornosti, dok je zadovoljstvo kupaca kao element konkurentnosti povezan sa čak 6 elemenata društvene odgovornosti: partnerstvo i umreženost, društveno odgovorno investiranje, svijest o okolišu, etičnost u ponašanju i donošenju odluka, transparentnost i izvještavanje o društvenoj odgovornosti, radni odnosi (sve su veze umjerenog intenziteta i statistički značajne na razini 1% i 5% signifikantnosti, , s iznimkom varijable etičnosti u ponašanju i donošenju odluka, gdje se signifikantnost očituje na 10%).

U odnosu na prezentirane rezultate, može se dati potkrjepa glavnoj hipotezi istraživanja koja pretpostavlja kako postoji veza između društveno odgovornog poslovanja Banke i konkurentske prednosti. Premda veza između društvene odgovornosti i konkurentske prednosti nije bila jasna kada su u razmatranje uzeti kompozitni pokazatelji društvene odgovornosti i konkurentnosti, ova se veza očitovala u korelacijskoj analizi elemenata koja je pokazala kako između parcijalnih elemenata društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti postoje statistički značajne pozitivne veze i umjerenog intenziteta.

Za realizaciju istraživačkih ciljeva, postavile su se i dvije pomoćne hipoteze, a u nastavku će se iznijeti rezultati istraživanja relevantni za ocjenu istinitosti pomoćnih hipoteza.

H1.1: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu ljudskih resursa i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Prva od dvije pomoćne hipoteze pretpostavlja kako postoji izravna, empirijski dokaziva veza između društvene odgovornosti Banke u segmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti.

Tablica 25. Veza između društveno odgovornog poslovanja u segmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti

Correlations

			Radni odnosi	Konkurentska prednost
Spearman's rho	Radni odnosi	Correlation Coefficient	1,000	,367
		Sig. (2-tailed)	.	,071
		N	25	25
	Konkurentska prednost	Correlation Coefficient	,367	1,000
		Sig. (2-tailed)	,071	.
		N	25	25

Izvor: Istraživanje autora

Korelacijska analiza pokazuje kako između pokazatelja primjene DOP u segmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti (iskazane u obliku kompozitnog pokazatelja) postoji slaba pozitivna veza koja se pokazuje statistički značajnom na razini signifikantnosti od 10%. Ovako iskazana varijabla društvene odgovornosti u segmentu ljudskih resursa, samo je jedna od 9 aspekata (segmenata) društvene odgovornosti koje su obuhvaćene istraživanjem, a obuhvaćala je odnose među suradnicima/kolegama, odnos s nadređenima, sigurnost zaposlenja, mogućnost daljnjeg obrazovanja i usavršavanja, mogućnost unaprjeđenja, plaću i materijalne naknade, razinu zahtjevnosti posla i ergonomske uvjete na radnom mjestu. Premda već i ovako prezentirani rezultati ukazuju na postojanje pozitivne i statistički značajne veze između društvene odgovornosti u segmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti, provedena je i dodatna analiza veza između parcijalnih elemenata društvene odgovornosti i konkurentnosti.

Dubinska analiza prikazana je tablicom 26., a rezultati pokazuju kako između društvene odgovornosti u segmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti postoje pozitivne veze u dva važna aspekta konkurentnosti: kvaliteta i imidž usluge, te zadovoljstvo kupaca. Ovi su rezultati logični s obzirom na karakter analizirane djelatnosti (bankarstvo) te u odnosu na specifičnosti bankarskog proizvoda – usluge, čija je kvaliteta neodvojivo povezana s onime koji uslugu pruža – zaposlenikom Banke. Kvaliteta usluge direktno je povezana sa zadovoljstvom krajnjih korisnika bankarskih usluga, što u konačnici utječe na formiranje pozitivnog imidža u javnosti.

Tablica 26. Veza između elemenata društveno odgovornog poslovanja u segmentu ljudskih resursa i elemenata konkurentske prednosti

Correlations

			Radni odnosi	Ocjena općenite prednosti pred konkurentima	Ocjena održivosti stečene prednosti	Ocjena kvalitete i imidža usluge	Cijena usluge	Trošak isporuke usluge	Zadovoljstvo kupaca
Spearman's rho	Radni odnosi	Correlation Coefficient	1,000	,195	,195	,382	,195	,273	,382
		Sig. (2-tailed)	.	,351	,351	,060	,351	,187	,060
		N	25	25	25	25	25	25	25
	Ocjena općenite prednosti pred konkurentima	Correlation Coefficient	,195	1,000	1,000**	,850**	1,000**	,973**	,850**
		Sig. (2-tailed)	,351	.	.	,000	.	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	Ocjena održivosti stečene prednosti	Correlation Coefficient	,195	1,000**	1,000	,850**	1,000**	,973**	,850**
		Sig. (2-tailed)	,351	.	.	,000	.	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	Ocjena kvalitete i imidža usluge	Correlation Coefficient	,382	,850**	,850**	1,000	,850**	,840**	1,000**
		Sig. (2-tailed)	,060	,000	,000	.	,000	,000	.
		N	25	25	25	25	25	25	25
	Cijena usluge	Correlation Coefficient	,195	1,000**	1,000**	,850**	1,000	,973**	,850**
		Sig. (2-tailed)	,351	.	.	,000	.	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	Trošak isporuke usluge	Correlation Coefficient	,273	,973**	,973**	,840**	,973**	1,000	,840**
		Sig. (2-tailed)	,187	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25
	Zadovoljstvo kupaca	Correlation Coefficient	,382	,850**	,850**	1,000**	,850**	,840**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,060	,000	,000	.	,000	,000	.
		N	25	25	25	25	25	25	25

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

Izvor: Istraživanje autora

U odnosu na prezentirane rezultate, možemo zaključiti kako rezultati istraživanja daju potkrjepu prvoj pomoćnoj hipotezi koja je pretpostavila kako postoji izravna, empirijski dokaziva veza između društvene odgovornosti Banke u segmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti.

Druga od dvije pomoćne hipoteze analizira odnos između društvene odgovornosti Banke u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i konkurentske prednosti.

H1.2: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Tablica 27. Veza između društveno odgovornog poslovanja u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i konkurentske prednosti

Correlations

			Učestalost razmatranja utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu	Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini	Konkurentska prednost
Spearman's rho	Učestalost razmatranja utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu	Correlation Coefficient	1,000	1,000**	,299
		Sig. (2-tailed)	.	.	,147
		N	25	25	25
	Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini	Correlation Coefficient	1,000**	1,000	,299
		Sig. (2-tailed)	.	.	,147
		N	25	25	25
	Konkurentska prednost	Correlation Coefficient	,299	,299	1,000
		Sig. (2-tailed)	,147	,147	.
		N	25	25	25

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

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati analize prezentirani tablicom 27. pokazali su kako između pokazatelja investiranja u društvenu zajednicu i kompozitnog pokazatelja konkurentske prednosti ne postoji statistički značajna veza, pa smo proveli dodatnu korelacijsku analizu između pokazatelja investiranja u društvenu zajednicu i elemenata konkurentske prednosti.

Kako se vidi u tablici 28., društveno odgovorno poslovanje banke u segmentu investiranja u lokalnu zajednicu opisano je putem dvije varijable: učestalost razmatranja utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu i udio donacija u odnosu na ukupni prihod u prošloj poslovnoj godini. Korelacijska analiza je pokazala kako između učestalosti razmatranja utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu i dva elementa konkurentnosti: kvaliteta i imidž usluge i zadovoljstvo kupaca, postoji pozitivna veza slabog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom na razini signifikantnosti od 10%.

Također, između udjela donacija u odnosu na ukupni prihod u prošloj poslovnoj godini i dva elementa konkurentske prednosti: kvaliteta i imidž usluge i zadovoljstvo kupaca, postoji pozitivna veza slabog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom na razini signifikantnosti od 10%.

Tablica 28. Veza između elemenata društveno odgovornog poslovanja u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i elemenata konkurentske prednosti

Correlations

			Učestalost razmatranja utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu	Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini	Ocjena općenite prednosti pred konkurentima	Ocjena održivosti stečene prednosti	Ocjena kvalitete i imidža usluge	Cijena usluge	Trošak isporuke usluge	Zadovoljstvo kupaca
Spearman's rho	Učestalost razmatranja utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu	Correlation Coefficient	1,000	1,000**	,167	,167	,360	,167	,195	,360
		Sig. (2-tailed)	.	.	,426	,426	,078	,426	,351	,078
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini	Correlation Coefficient	1,000**	1,000	,167	,167	,360	,167	,195	,360
		Sig. (2-tailed)	.	.	,426	,426	,078	,426	,351	,078
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	Ocjena općenite prednosti pred konkurentima	Correlation Coefficient	,167	,167	1,000	1,000**	,850**	1,000**	,973**	,850**
		Sig. (2-tailed)	,426	,426	.	.	,000	.	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	Ocjena održivosti stečene prednosti	Correlation Coefficient	,167	,167	1,000**	1,000	,850**	1,000**	,973**	,850**
		Sig. (2-tailed)	,426	,426	.	.	,000	.	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	Ocjena kvalitete i imidža usluge	Correlation Coefficient	,360	,360	,850**	,850**	1,000	,850**	,840**	1,000**
		Sig. (2-tailed)	,078	,078	,000	,000	.	,000	,000	.
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	Cijena usluge	Correlation Coefficient	,167	,167	1,000**	1,000**	,850**	1,000	,973**	,850**
		Sig. (2-tailed)	,426	,426	.	.	,000	.	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	Trošak isporuke usluge	Correlation Coefficient	,195	,195	,973**	,973**	,840**	,973**	1,000	,840**
		Sig. (2-tailed)	,351	,351	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25
	Zadovoljstvo kupaca	Correlation Coefficient	,360	,360	,850**	,850**	1,000**	,850**	,840**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,078	,078	,000	,000	.	,000	,000	.
		N	25	25	25	25	25	25	25	25

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

Izvor: Istraživanje autora

U odnosu na prezentirane rezultate, može se zaključiti kako rezultati istraživanja pružaju dovoljno dokaza i potkrjepe u korist druge pomoćne istraživačke hipoteze.

5. ZAKLJUČAK

Sve veći broj poduzeća diljem svijeta, uključujući i banke, sve više primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja u svojem vlastitom poslovanju, te ono postaje jednim od ključnih faktora modernog poslovanja u svijetu. Iako je primarni cilj gotovo svih poduzeća, koja nisu neprofitnog karaktera, ostvariti profit, veoma je bitan i utjecaj na sredinu unutar koje posluju. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja široki koncept koji podrazumijeva zadovoljavanje kvalitete u primarnoj poslovnoj funkciji, odnos poduzeća prema okolišu, zaposlenicima, potrošačima ili klijentima, široj društvenoj zajednici čije je poduzeće aktivan član. Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji se konstantno razvija te dobiva sve veću važnost u poslovanju mnogih poduzeća. Vrijednost društveno odgovornog poslovanja se implementira u viziju, strategiju i ciljeve poduzeća. Mnoga poduzeća i organizacije koje posluju na globalnim razmjerima su većinom i društveno odgovorno, što dokazuje da društveno odgovorno poslovanje predstavlja određenu vrstu investicije kojom se razvija održivi rast, no istodobno se utječe na konkurentnost na tržištu.

Poduzeća na tržištu teže ostvarenju konkurentske prednosti, tj. izgradnjom ili posjedovanjem određene karakteristike ili posebnosti pomoću koje se razlikuju od konkurenata, te koju kupci prihvaćaju. Implementacija koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeću omogućuje stvaranje određene reputacije na tržištu i među kupcima/klijentima, te može predstavljati sredstvo diferenciranja među konkurentima, što uvelike doprinosi stvaranju konkurentske prednosti poduzeća u odnosu na druge aktere tržišta.

U Republici Hrvatskoj, koncept društveno odgovornog poslovanja se i dalje smatra određenom novinom. Ratna zbivanja u prošlosti na prostorima Republike Hrvatske, potom ekonomska kriza i manjak aktivnosti državnih organa po tom pitanju, su samo neki od faktora zbog kojih se ovaj koncept slabije koristi u domaćim poduzećima. Posljednjih godina ipak dolazi do određenih promjena te se bilježi rast primjene koncepta budući da su poduzeća na hrvatskom tržištu uvidjela važnost odgovornog poslovanja, te mogućnost njegovog korištenja pri ostvarivanju konkurentske prednosti.

U empirijskom dijelu rada pomoću provedenog anketnog upitnika, ispitan je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Banke. Anketni upitnik se sastojao od 6

različitih dijelova, tj. od 16 pitanja zatvorenog tipa. U ispunjavanju anketnog upitnika je sudjelovalo 25 zaposlenika Banke. Dobivenim rezultatima provedenog anketnog upitnika se daje odgovor na pitanje o međuodnosu društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti banke.

Za temeljni cilj provedenog istraživanja je postavljeno prikazivanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja na profitabilnost, razvoj i održivost poslovanja, konkretno u ovom slučaju na primjeru Banke.

U tu svrhu postavljena je glavna hipoteza, te dvije pomoćne hipoteze:

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

H1.1: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu ljudskih resursa i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

H1.2: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Postavljene hipoteze su testirane korelacijskim testom, te je potvrđena glavna i dvije pomoćne hipoteze, što govori o razvijenosti društveno odgovornog poslovanja u Banci tj. da veća primjena koncepta utječe pozitivno na stupanj konkurentske prednosti.

Korelacijska analiza glavne hipoteze je pokazala kako između parcijalnih elemenata društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti postoje statistički značajne pozitivne veze i umjerenog intenziteta. Također iz rezultata dobivenih prilikom testiranja pomoćnih hipoteza se može zaključiti kako postoji izravna, empirijski dokaziva veza, između društvene odgovornosti Banke u segmentima ljudskih resursa i investiranja, i konkurentske prednosti.

Iz provedenog istraživanja, i dobivenih rezultata, proizlazi zaključak da je društveno odgovorno poslovanje u pozitivnoj i uskoj vezi s konkurentskom prednosti, što u konačnici vodi rastu i razvoju Banke.

SAŽETAK

Društvena odgovornost, relativno nov pojam u poslovanju u velikoj mjeri oblikovan 60-tih godina, 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. Do razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja dolazi krajem 20. stoljeća, te se razlikuje više vrsti, modela i dimenzija koncepta. Društveno odgovorno poslovanje je relativno nov pojam na tržištu Republike Hrvatske, no posljednjih godina dolazi do promjena te sve veći broj poduzeća shvaća ulogu koncepta u poslovanju te ujedno dolazi do razvoja Indeksa kako bi se ocijenila odgovornost prakse poslovanja hrvatskih tvrtki.

Ostvarivanje konkurentske prednosti predstavlja jedan od temeljnih elemenata poslovanja poduzeća, te ono posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda. Pri tome se ekonomska vrijednost odnosi na razliku između percipiranih koristi kupaca i ekonomskog troška poduzeća. Pravilno korištenje koncepta društveno odgovornog poslovanja može pomoću poduzeću prilikom izgradnje konkurentske prednosti i time stjecanju prednosti na tržištu.

Kako bi se realizirali ciljevi istraživanja diplomskog rada, te testirale postavljene hipoteze o vezi između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti, odabrana je jedna od pet najvećih banaka na tržištu Republike Hrvatske. Zaposlenici Banke su sudjelovali u anketnom upitniku koji se sastojao od 6 različitih dijelova tj. od 16 pitanja zatvorenog tipa.

Ključni pojmovi: Društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost, banka

SUMMARY

Social responsibility, a relatively new term in business largely shaped in the 1960s, implies an obligation on management to make choices and take actions that will contribute to the well-being and interests of society and businesses. In other words, social responsibility means distinguishing the right from the wrong and doing the right. The development of the concept of socially responsible business started at the end of the 20th century, and differs in many types, models and dimensions of the concept. Corporate Social Responsibility is a relatively new concept on the Croatian market, but in recent years, there have been changes and an increasing number of companies are realizing the role of the concept in business and at the same time developing the Index to evaluate the responsibility of the practices of Croatian companies.

Achieving competitive advantage is one of the fundamental elements of an enterprise's business, and it has a competitive advantage when it is capable of producing greater economic value than its largest competitor in the product market. In doing so, economic value refers to the difference between the perceived benefits of customers and the economic cost of the enterprise. Proper use of the concept of corporate social responsibility can help a company build competitive advantage and thereby gain market advantage.

In order to realize the goals of the diploma research and to test the hypotheses regarding the relationship between corporate social responsibility and competitive advantage, one of the five largest banks in the Croatian market was selected. The Bank's employees participated in a questionnaire consisting of 6 different sections, ie 16 closed-ended questions.

Key terms: Corporate social responsibility, competitive advantage, bank

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća 12

Tablica 2. Suprotstavljeni modeli poslovanja 16

Tablica 3. Chronbach alpha koeficijent za varijablu društvene odgovornosti 34

Tablica 4. Chronbach alpha koeficijent za varijablu konkurentske prednosti 34

Tablica 5. Chronbach alpha koeficijent za varijablu poslovni rezultat 35

Tablica 6. Zaposlenici u odnosu na poziciju u Banci 35

Tablica 7. Zaposlenici prema stupnju obrazovanja 36

Tablica 8. Zaposlenici prema godinama starosti 36

Tablica 9. Zaposlenici prema radnom stažu 37

Tablica 10. Poznavanje koncepta društvene odgovornosti 37

Tablica 11. Primjena DOP-a i pozicioniranje prema konkurentima u odnosu na poslovnu uspješnost 38

Tablica 12. Društvena odgovornost Banke 38

Tablica 13. Elementi društvene odgovornosti u bankarstvu 39

Tablica 14. Deskriptivna statistika kompozitnog pokazatelja DOP-a 40

Tablica 15. Učestalost razmatranja utjecaja donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu 40

Tablica 16. Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini 41

Tablica 17. Prioritetna područja donacija 41

Tablica 18. Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša 42

Tablica 19. Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš 43

Tablica 20. Prioritetna područja zaštite okoliša 43

Tablica 21. Elementi konkurentske prednosti Banke 44

Tablica 22. Elementi poslovnih rezultata u odnosu na konkurente 45

Tablica 23. Veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti 46

Tablica 24. Veza između elemenata društveno odgovornog poslovanja i elemenata konkurentske prednosti 47

Tablica 25. Veza između društveno odgovornog poslovanja u segmentu ljudskih resursa i konkurentske prednosti 49

Tablica 26. Veza između elemenata društveno odgovornog poslovanja u segmentu ljudskih resursa i elemenata konkurentske prednosti 50

Tablica 27. Veza između društveno odgovornog poslovanja u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i konkurentske prednosti 51

Tablica 28. Veza između elemenata društveno odgovornog poslovanja u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i elemenata konkurentske prednosti 52

POPIS SLIKA I GRAFIKONA:

Slika 1. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća 14

Slika 2. Porterov model pet konkurentskih snaga 28

Grafikon 1. Prioritetna područja donacija 42

Grafikon 2. Prioritetna područja zaštite okoliša 43

POPIS LITERATURE:

1. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006.
2. Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006.
3. Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009.
4. Buble M., Strateški Menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
5. Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J. M.: Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity:: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. Jurnal of Business Ethics, 2011., No. 107, str. 129.–146.
6. Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Br. 2., 2013.
7. Omazić, M., A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2007.
8. Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, 2012.
9. Porter M., Konkurentska prednost postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb
10. Quien M., Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, 2012, str. 304
11. Talaja A., Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, 2013.
12. Tipurić, D., Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.
13. Vedriš, M.: Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku. Osijek, 17. svibnja 2008.
14. Vrdoljak Raguž I., Tolušić M., Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, 2012.

INTERNET IZVORI:

1. http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf
2. http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/
3. http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj
4. https://dop.hgk.hr/
5. http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

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

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

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

S poštovanjem,

Bruno Đuderija

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

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

1. Pozicija u banci

Uprava-vrhovni manadžment	Srednji i niži manadžment	Zaposlenik bez manadžerskih odgovornosti

2. Stupanj obrazovanja

Bez kvalifikacije	Srednja škola, KV, VKV radnik	VŠS	VSS	Magistar ili doktor znanosti

3. Godine starosti

18-25	26-33	34-41	42-49	49-56	57 i više

4. Radni staž u godinama

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

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

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

- ☐ Da
- ☐ Ne

6. Je li banka koje primjenjuje koncept DOP-a u svom djelovanju poslovno uspješnija u odnosu na svoje najznačajnije konkurente ? (Izaberite samo jedan odgovor)

a) Nije uspješnija
b) Neznatno je uspješna
c) Znatno je uspješnija
d) Jednako je uspješna
e) Ima iznadprosječne rezultate

III. Primjena društveno odgovornog poslovanja u poslovanju

7. Smatrate li Vašu banku društveno odgovornim poduzećem?

- ☐ Da
- ☐ Ne

8. U kojim sve područjima Vaša banka primjenjuje društveno odgovorno poslovanje i u kojom mjeri, na skali od 1 do 5

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

Kreditno i projektno financiranje (zastupljenost praksi društvene odgovornosti u temeljnim aktivnostima banaka)	1	2	3	4	5
Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendiranja, donacije)	1	2	3	4	5
Financijska uključenost (odnos prema osobama koje nisu u cijelosti integrirane u društvo ili im nedostaje financijske i informatičke pismenosti-subvencionirane kamatne stope, studentski krediti, umirovljenički krediti, mikrokreditiranje)	1	2	3	4	5
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)	1	2	3	4	5
Društveno odgovorno investiranje (investiranje u organizacije koje udovoljavaju kriterijima brige za društvo i okoliš i izbjegavanje financiranja zagađivača)	1	2	3	4	5
Svijest o okolišu (interni i eksterni aspekt: Zeleni plasmani, plasmani za energetsku učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije, Zeleno poslovanje)	1	2	3	4	5
Etičnost u donošenju odluka i ponašanju (uređenost poslovanja Etičkim kodeksom ili Kodeksom ponašanja)	1	2	3	4	5
arentnost i izvještavanje (o DOP-u) Godišnje izvješće Društveno izvješće, Zasebna kategorija DOP-a na Internet stranici	1	2	3	4	5
Radni odnosi (odnosi sa suradnicima, odnos sa nadređenima, sigurnost zaposlenja, mogućnost daljneg obrazovanja i usavršavanja, mogućnost unaprjeđenja, plaća i materijalne naknade, razina zahtjevnosti posla, ergonomski uvjeti…)	1	2	3	4	5

IV. Investiranje u zajednicu

9. Koliko često se u Vašoj banci razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu, na bilo koji način? (1-Nikad, 2-Rijetko, 3- Ponekad, 4- Često, 5- Uvijek)

1 2 3 4 5

10. Ocjenite skalom od 1-5 udio donacija u Vašoj banci u odnosu na prihod za proteklu godinu. (1-jako mali, 2-mali, 3- srednji, 4-veliki, 5-jako veliki)

1 2 3 4 5

11. Koja su prioritetna područja donacija u Vašoj banci?
(možete odabrati više odgovora- najviše 3)

- Poticanje izvrsnosti (obrazovanje, talent, stipendiranje, inovacije)
- Humanitarni projekti i udruge (briga za djecu, briga za osobe s posebnim potrebama)
- Kultura i zaštita spomeničke baštine
- Zdravstvo
- Društvena solidarnost
- Sport
- Zaštita okoliša

V. Ekologija i briga za okoliš

12. Ocijenite skalom od 1-5 učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašoj banci. (1-nikada, 2-rijetko, 3- ponekad, 4-često, 5-uvijek)

1 2 3 4 5

13. Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri Vaša banka pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš. (1-nimalo, 2-malo, 3- srednje, 4-vrlo, 5-izrazito)

1 2 3 4 5

14. Kojem području u okviru zaštite okoliša Vaša banka posvećuje najviše odgovornosti?
(možete odabrati više odgovora- najviše 3)

- Očuvanju prirodnih vrijednosti
- Povećanju upotrebe obnovljivih izvora energije
- Racionalnom korištenju energetskih izvora
- Unapređenju učinka na području zaštite okoliša

- Štednji papira

VI. Poslovni rezultati

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

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

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

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

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

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