PODUZETNIČKA ORIJENTACIJA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU TVRTKE TOMMY d.o.o.

Maleš, Stipe

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:005921

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

PODUZETNIČKA ORIJENTACIJA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU TVRTKE TOMMY d.o.o.

Mentor:

Doc.dr.sc. Marina Lovrinčević

Student:

Stipe Maleš, univ.bacc. oec.

Split, ožujak, 2018.

1. UVOD.....4

1.1. Definicija problema istraživanja.....4

1.2. Cilj rada.....5

1.3. Metode rada.....6

2. PODUZETNIČKA ORIJENTACIJA.....8

2.1. O poduzetničkoj orijentaciji.....8

2.2. Poduzetništvo i razvoj ekonomije.....10

2.3. Poduzetništvo kao temelj boljeg ekonomskog rasta.....10

2.4. Dostupnost raspoloživih resursa.....11

2.5. Okolina.....13

2.5.1. Eksterna okolina.....14

2.5.1.1. Politička okolina.....14

2.5.1.2. Ekonomska okolina.....16

2.5.1.3. Socijalna okolina.....16

2.5.1.4. Poslovna okolina.....17

2.5.2. Interna okolina.....19

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....20

3.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja.....20

3.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....24

3.2.1. Interna dimenzija.....24

3.2.2. Eksterna dimenzija.....27

3.3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj.....29

4. OPĆENITO O TOMMY d.o.o.....35

4.1.Djelatnost, organizacijska i vlasnička struktura.....35

4.2.Društveno odgovorno poslovanje tvrtke.....36

4.3 Rezultati poslovanja.....37

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMJENE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE U PODUZEĆU TOMMY d.o.o.....39

5.1.Opis uzorka i metode istraživanja.....39

5.2. Statistička analiza podataka.....40

5.3.Testiranje hipoteza.....66

6. ZAKLJUČAK.....74

LITERATURA

SAŽETAK

SUMMARY

PRILOZI

1. UVOD

1.1. **Definicija problema istraživanja**

Poduzeća imaju veliku važnost u društvu. Ona pokreću ekonomske procese, razvijaju nove proizvode, doprinose izvozu, zapošljavaju ljude, isplaćuju plaće i tako direktno utječu na gospodarski sustav neke zemlje.

Danas, uz jačanje globalizacije, poduzeća se u sklopu svoje strategije rasta i širenja udružuju sa poduzećima iz drugih zemalja, što dovodi do razvoja velikih multinacionalnih korporacija koji više nemaju samo utjecaj na gospodarstvo na nacionalnoj razini već utječu i na ekonomske procese drugih zemalja. Stoga, tržišna utakmica se više ne odvija u samo jednoj zemlji, već danas ona zahvaća brojne zemlje, a raznolikost kultura pojedinih zemalja dodatno otežava širenje i rast poduzećima, koja trebaju prepoznati svoje ciljne grupe i njihove interese. U današnjem svijetu mnogo toga se vrti oko inovacija, raznolikosti, jedinstvenosti, različitosti. Te nove vrijednosti prepoznala su i brojna svjetska poduzeća koja prilagođavaju svoje poslovanje zahtjevima vremena u kojem posluju. Također, korporativni skandali koji su potresli javnost na početku 21. stoljeća, doveli su do sve većeg zanimanja šire društvene zajednice za rad i poslovanje poduzeća, kao i posljedičnog utjecaja na društvenu zajednicu. Zbog toga se u posljednje vrijeme sve više ističe društveno odgovorno poslovanje, koje je u potpunosti postalo ključan dio poslovne strategije poduzeća.

Turbulentnost i nestabilnost tržišnog okruženja tjera poduzeće da usmjeri pozornost na čimbenike u svojoj okolinii koji mogu utjecati na uspješnost poslovanja samog gospodarskog subjekta. Poduzeća na različite načine pokušavaju pronaći odgovore na pitanja kako opstati i kako se izboriti za dobru poziciju na tržištu. Kako bi to postiglo treba pratiti zbivanja na tržištu, trendove i dobiti kvalitetne informacije potrebne za poslovanje poduzeća. Jedan od trendova u poslovanju, koji se velikom brzinom proširio po Europi i diljem svijeta je društvena odgovornost i njeno uklapanje u poslovanje poduzeća. Progresivno raste broj poduzeća koji su prihvatili taj trend te promoviraju strategiju društveno odgovornog poslovanja kao odgovor na sve veće konkurentske zahtjeve te sve snažnije društvene zahtjeve.

Usvajanjem takve strategije poslovanja poduzeća svim svojim dionicima (zaposlenici, dioničari, kreditori, dobavljači, kupci, država, potrošači i sl.) šalju jasnu poruku kako svoje poslovanje nastoje, pored isključivo profitnih interesa, usmjeriti i na zadovoljstvo i blagostanje društvene zajednice.

U ovom radu se bavimo problematikom poduzeća Tommy d.o.o., koji godinama posluje uspješno, a u svom poslovanju nastoji uskladiti vlastite interese sa interesima javnosti.

Za uspješno poslovanje važan je i menadžment poduzeća, koji bi trebao biti stručan i kompetentan. Stoga menadžment poduzeća dobiva sve više na značenju. Menadžment se najčešće definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih da bi se ostvarili organizacijski ciljevi u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa (Kreitner, 2005, str. 4). Nekompetentan i neadekvatan menadžerski kadar može dodatno pogoršati poziciju poduzeća na tržištu te ga tako udaljiti od segmenata kupaca koje je usluživao.

Važnost poslovanja kod ovakvog tipa poduzeća je orijentiranost na kupce, odnosno na njihovo zadovoljstvo, inovativnost i razvitak svojih proizvoda i usluga prilagođenim potrebama kupaca. Također, poduzeće mora pratiti i svoje zaposlenike radi stvaranja pozitivnog ozračja unutar poduzeća, ali i educiranja samih zaposlenih, jer ako zaposlenici nisu motivirani i zadovoljni to se može odraziti na financijski rezultat poslovanja samog poduzeća.

Zbog svega navedenog, postavlja se pitanje – kako stvarati nove vrijednosti, a istovremeno poslovati odgovorno u svim segmentima poslovanja i prema svim ključnim dionicima poduzeća. Bez kupaca, zaposlenika, dobavljača i vlasnika poduzeće sasvim sigurno ne bi moglo opstati, a bez posebnih znanja i umješnosti menadžmenta u kreiranju superiornih strategija koje promoviraju inovaciju, ne bi bilo moguće opstati u konkurentskoj utakmici.

1.2. Cilj rada

Predmet istraživanja ovog rada može se ogledati u nekoliko segmenata, Tommy d.o.o. kao jedan od najvećih trgovačkih lanaca u južnoj Hrvatskoj ima potrebu kontinuirano se prilagođavati i usavršavati u svom poslovanju. Poduzetnička orijentacija gospodarskog subjekta kao što je Tommy, može se sagledati kroz usmjerenost na zadovoljenje želja i

potreba kupaca prodajom različitih proizvoda i usluga, ali i kao čimbenik koji posluje u određenoj društvenoj sredini te čije poslovanje može imati pozitivan ili negativan odjek na isto društvo.

Društveno odgovorno ponašanje važno je kod svakog poduzeća koje se nastoji probiti i zadržati svoju poziciju na tržištu, u suprotnom može doći do problema u poslovanju samog poduzeća i naići na kritike od strane kupaca. Koncept društveno odgovornog poslovanja nameće se kao neizostavan dio suvremenog poslovanja. Pozitivni efekti primjene društvene odgovornosti u poslovanju razlog su sve šire primjene ovog koncepta koji je prepoznat kao čimbenik razlikovanja jednog od poduzeća od drugog odnosno njegova konkurentska prednost. Složenost pojma društveno odgovornog poslovanja dovodi do brojnih definicija, te ne postoji jedno jedinstveno tumačenje ovog pojma. Najjednostavnije rečeno, društveno odgovorno poslovanje predstavlja način usklađenja i harmonizacije poslovnih aktivnosti i društvenih vrijednosti. Definiranju DOP-a pristupili su brojni autori, pa tako Pavić-Rogošić (2012) smatra da je društvena odgovornost koncept u kojem subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji sa ostalim dionicima.

Povezanost i korelacija društveno odgovornog poslovanja i poduzetničke inovacije istražit će se kroz diplomski rad, gdje će se pitanjima kroz anketni upitnik nastojati dobiti jasnija slika o međusobnom odnosu ova dva pojma.

U ovom radu, može se reći kako se istražuje orijentacija poduzeća prema inovacijama i društveno odgovorno poslovanje u okolini kojoj djeluje. Posebno se fokus rada stavlja na tri ključne dimenzije poduzetničke orijentacije, a to su *inovativnost, sklonost riziku* i *proaktivnost* te njihova povezanost sa razinom društvene odgovornosti poduzeća.

1.3. Metode rada

Za izradu teorijskog dijela rada koristit će se istraživanje za stolom. Metodološki postupci koji će se koristiti pri izradi teorijskog dijela rada su (Tkalac Verčić et.al., 2010):

- *metoda deskripcije* koja se primjenjuje kako bi se detaljnije objasnila obilježja, prednosti i nedostaci te uzročni odnosi pojedinih pojava, predmeta ili procesa, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja;
- *metoda kompilacije* koja podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, odnosno tuđih zaključava, stavova, pretpostavki i spoznaja;
- *metoda komparacije* kojom se uspoređuju isti ili srodni procesi, odnosi i činjenice, te utvrđuje stupanj sličnosti i razlika u njihovim međusobnim odnosim;
- *metoda klasifikacije* pomoću koje se pojedini složeni i sveobuhvatan pojam dijeli na pojedinačne, posebne i jednostavnije pojmove, u okviru opsega općeg pojma;
- *metoda analize i sinteze* gdje se primjenom metode analize, pojedini pojmovi ili pojave raščlanjuju na pojedinačne dijelove, dok se metodom sinteze ti pojedinačni dijelovi (pojmovi, pojave, procesi) grupiraju u složenu cjelinu;
- *metoda generalizacije* kojom se pojedini pojmovi uopćavaju u određene spoznaje kako bi jednostavnije mogli izvesti zaključci o predmetu istraživanja;
- *induktivna i deduktivna metoda* koriste se prilikom donošenja zaključaka o pitanju istraživanja. Metoda indukcije podrazumijeva donošenje općeg zaključaka na temelju analize pojedinačnih činjenica i slučajeva. S druge strane, metoda dedukcije funkcionira u drugom smjeru odnosno na temelju općih spoznaja i pretpostavki izvode se pojedinačni novi zaključci i spoznaje;
- *metoda apstrakcije i konkretizacije* koja pomaže u raščlani bitnih činjenica i pretpostavki predmeta istraživanja od onih manje bitnih i relevantnih.

U empirijskom dijelu rada koristit će se anketna metoda prikupljanja podataka te statistička metoda za obradu prikupljenih podataka i testiranje hipoteza. Budući da se diplomski rad temelji na analizi međuovisnosti društveno odgovornog poslovanja i pojedinih dimenzija poduzetničke orijentacije na primjeru poduzeća Tommy d.o.o., anketiranje će obuhvatiti sve zaposlenike tog poduzeća. Nakon prikupljanja ispunjenih anketnih upitnika isti će se obraditi korištenjem statističke analize uz pomoć programskog paketa SPSS. Navedeni program koristit će se i za provedbu različitih statističkih testova kojima će se testirati postavljene hipoteze.

2. PODUZETNIČKA ORIJENTACIJA

2.1. O poduzetničkoj orijentaciji

Poduzetnička orijentacija podrazumijeva sve aktivnosti kojima poduzeće odgovara na promjene u okolini. Ključne pretpostavke poduzetničke orijentacije su organizacijska strukutra i kultura, dinamičnost okoline, organizacijski resursi i stupanj suparništva u okolini. Strategija poduzeća povezana je s resursima poduzeća i dinamičnom okolinom. Povezanost se jasno vidi u resursnoj teoriji koja poduzeće promatra kao skup međuovisnosti resursa i sposobnosti koji predstavljaju temelj izgradnje strategije poduzeća. Okolina kao bitan faktor ima značajan utjecaj na razvoj poduzetničke orijentacije, a u ovom radu će kao njezini podfaktori biti spomenuti neočekivani događaji, na koje će najbolje reagirati poduzeća koja imaju adekvatna znanja i stručnost. Poduzetnička orijentacija postaje temeljni stil poslovanja suvremenih poduzeća jer poduzeća počinju davati puno više slobode svojim zaposlenicima kako bi poticali njihove inovativne ideje, a samim time dignuli poduzeće na još veću razinu (Tonković Grabovac, Morić Milovanović, 2015).

Poduzetnička orijentacija sastoji se od 5 dimenzija , pri čemu Miller (1983) navodi prve tri dimenzije, a Dess i Lumpkin (1996) dodatne dvije. Prve tri dimenzije su :

- ⇨ inovativnost
- ⇨ sklonost riziku
- ⇨ proaktivnost

Važnost inovativnosti u stvaranju novih poduzetničkih projekata s naglaskom na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije prvi je naglasio Schumpeter 1942. godine. Inovativnost je sistematski razvoj i praktična aplikacija novih ideja, odnosno proces pretvaranja novog znanja (invencije) u nove postupke, tehnike, tehnološke procese, tehnologije, nove ili poboljšane proizvode. Inovacija može doći od nekog od tri usmjerenja :

nova tržišta, nove tehnologije, nova organizacija (Buble i Kružić, 2006). Iz ta tri usmjerenja proizlazi da inovacije mogu doći do tehnologije koja je usmjerena na to kako se nešto radi, od tržišta koje je usmjereno na to kako će se koristiti ta inovacija, te od organizacije u kojoj se inovacija događa. Nova tehnologija može zahtijevati nova tržišta da bi mogla preživjeti i novu organizaciju koja će je prodati.

Inovacije dijelimo na :

1. **Inovacije tehnologije** – ostvaruju se kroz inovaciju proizvoda i procesa. Proizvod predstavlja klasični novi proizvod koji se probija od početka. Procesi predstavljaju nekakva unapređenja na postojećom proizvodu.
2. **Tržišne inovacije** – predstavljaju uvođenje novih kanala distribucije, proizvod se širi na druga tržišta. Veliki rast tržišnih inovacija je povezan i uz medije koji su sveprisutni u distribuciji proizvoda pomoću kataloga, televizije ili internet prodaje.
3. **Inovacije poduzeća** – predstavljaju sami korak osnivanja novog poduzeća, koji predstavlja neku vrstu inovacije, jer se poduzetnik upušta u rizik i želi poduzetnički rast i razvitak.

Sklonost riziku podrazumijeva da poduzeće napusti postojeće strategije i proizvode koji su prije donosili uspjeh, te se okrene inovacijama i modernom načinu poslovanja, te samim time osmisli novu strategiju uspjeha ali i strategiju proizvoda. S obzirom da se govori o sklonosti riziku, vrlo je bitan i financijski aspekt te strategije. Poduzeća ulažu resurse u nove strategije ne znajući hoće li to donijeti uspjeh u budućnosti.

Proaktivnost se odnosi na uvođenje novih proizvoda, novih ideja, novih tehnologija i to prije konkurencije kako bi osvojili veći dio tržišta te eliminirali proizvode koji su u fazi opadanja ili zrelosti. Ključno obilježje proaktivnosti je sposobnost i aktivnost poduzetnika da utječe na svoju okolinu, te da uvijek prvi reagira na tržišne promjene kako bi dobio prednost nad drugima.

2.2. Poduzetništvo i razvoj ekonomije

Poduzetnik je osoba koja riskira novac, zdravlje, svoje vrijeme, ugled, nekad i privatni život kako bi profitirao te razvio proizvode koji će biti kreativni i imati svoj brand (Kuvačić, 2005). Mnoga svjetska poduzeća, pa i hrvatska poput Agrokora, te poduzeća kojeg ćemo istraživati Tommy, krenili su kao mala poduzeća, čija je jedina vizija bila vizija njihovih osnivača. Unatoč rizicima, svjetsko je poduzetništvo u stalnom usponu, doprinoseći ekonomskog razvoju društva u kojem djeluje i razvoju nove poduzetničke ere.

Poduzetništvo današnjice je nositelj jedne permanentne inovacije koja obnavlja, transformira i potiče razvoj ekonomija diljem svijeta (Buble, 2006) te se sastoji od:

- ⇨ pojavljivanja novog poslovnog pothvata
- ⇨ otvaranje novih radnih mjesta
- ⇨ davanja sve više prostora ljudima u kreiranju novih ideja
- ⇨ društvenog napretka

2.3.Poduzetništvo kao temelj boljeg ekonomskog rasta

Suvremeno poduzetništvo postaje kategorija koja je vitalna za proces ekonomskog rasta i razvoja. Tome značajno doprinose nove tehnologije, nove inovacije te brojni novi proizvodi koji su proizašli iz kreativnosti ljudskog kadra. Bitne odrednice poduzetništva koje pomaže ekonomskog rastu prema Kružić (2007) su :

- ⇨ profitno orijentiran pothvat
- ⇨ dinamičnost
- ⇨ inovativnost
- ⇨ neizvjesnost
- ⇨ rizik
- ⇨ anticipiranje promjena
- ⇨ prosuđivanje i odlučivanje

- ⇨ korištenje resursima

Promatrajući gore navedene komponente, možemo zaključiti da poduzetnički pothvat mora ispočetka imati jasnu viziju, odnosno orijentaciju na profit, što i je misija svakog poduzetnika. Dinamičnost će donijeti dozu raznolikosti i uspješnog savladavanja prepreka, ali i prednosti nad konkurencijom. Inovativnost smo već par puta naglasili kao vrlo bitnu stavku poduzetničke orijentacije, te se još jednom dokazuje kako inovacije, drugačiji i bolji proizvodi i smisao, donose prednost, te donose ekonomski rast. Rizik je stavka od koje polazi svaki poduzetnički pothvat, bez rizika nema ni profita. Sam ulazak u pothvat je već rizik, a sve ono što dolazi poslije još veći. Nadalje, anticipiranje promjena te prosuđivanje i odlučivanje su karakteristike velikih poduzetnika, uspješnih pothvata koji su spremni na svaku prepreku da bi došli do svog cilja, a to je profit.

Doprinos poduzetništva ekonomiji je neupitan, a poduzetnici kao ključni faktor :

- ⇨ razvijaju i implementiraju nove tehnologije
- ⇨ generiraju nove proizvode i usluge
- ⇨ doprinose razvoju edukacijskih procesa
- ⇨ doprinose porastu općeg blagostanja društava u kojem djeluju

2.4. Dostupnost raspoloživih resursa

Povezanost resursa i strategije spominje se u resursnoj teoriji koja promatra poduzeće kao skup međuovisnosti resursa i sposobnosti. Resursi i sposobnosti predstavljaju determinante strategije poduzeća (Morić Milanović, Laktašić, 2013). Resursi se odnose na svu imovinu, sposobnosti, organizacijske procese,obilježja poduzeća, informacije, znanja i dr. koje poduzeće koristi u oblikovanju i implementiranju strategija za povećanje efikasnosti i efektivnosti. (Buble et.al., 2005). Općenito, resursi su bitna stavka i omogućuju poduzeću superioran položaj, konkurentsku prednost u okolini, ako ih je teško oponašati, ukoliko su prisvojeni te trajno nezamjenjivi.

Poduzeću je najbolje posjedovati resurse koji su karakteristični samo za njih, kako konkurenti ne bi došli do njih, ali i da ih ne mogu prisvojiti (Porter, 1985). U pravilu, resurse je jako teško zaštititi od drugih, pa se navodi kako postoje četiri mehanizma izoliranja, na način da resursi mogu biti (Buble et.al., 2005):

1. ***Fizički unikatni***
2. ***Otežane dostupnosti***
3. ***Uzročno nejasni*** - suparnička poduzeća ne shvaćaju kako se kombiniraju resursi za ostvarenje kompetitivne prednosti
4. ***Ekonomski zastrašujući*** - poduzeće ulaže velika sredstva u povećanje kapaciteta budući da su proizvodi na tržištu osjetljivi na ekonomiju obujma

Raspoložive dostupne resurse možemo podijeliti u tri skupine (Buble et.al., 2005):

1. **Financijski resursi** – predstavljaju novčanu imovinu poduzeća koja ujedno čini i polazni oblik ulaganja u druge oblike imovine. Početak samog poslovanja uvjetuje početno ulaganje u stvari, usluge i ljude. Čimbenici koji utiču na dostupnost financijskih resursa su :
   - ⇨ kreditna sposobnost poduzeća
   - ⇨ obujam potrebnih financijskih resursa
   - ⇨ mjere ekonomske politike vlade
2. **Materijalni resursi** – to su opipljiva i neopipljiva imovina poduzeća koju ono koristi u svom poslovanju. Opipljiva su: prirodni resursi, nekretnine, oprema, sirovine i materijali. Neopipljiva su: patenti, licence, marke, goodwill, osnivački kapital.

Detaljnija objašnjenja pojedinih materijalnih resursa dana su u nastavku:

Prirodni resursi predstavljaju dar prirode razvoju poduzetništva, a obuhvaćaju prirodna
bogatstva, zemlju, vodu, zrak i klimu.

Nekretnine su stvari koje se ne mogu prenositi s jednog mjesta na drugo a da ne promjene svoju suštinu. To su zemljišta i zgrade.

Oprema je oblik materijalnog resursa koji služi za izvršenje poslovnog procesa na otvorenom ili zatvorenom prostoru, a čine je uređaji, transportna sredstva, alati.

Sirovine i materijal čine glavni sastojak proizvoda i određuju njegova bitna svojstva.

Licenca predstavlja ugovoreno pravo korištenja izuma, uzorka.

Patent predstavlja ispravu koju izdaje nadležni organ na osnovi prijave pronalazača ili njegova pravnog slijednika radi zaštite.

Marka proizvoda predstavlja ime ili znak kojim proizvođač ili trgovac označava svoj proizvod kada ga pušta na tržište.

Osnivački kapital predstavlja iznos kapitala koji je potreban za osnivanje i početak rada poduzeća.

Goodwill je razlika između tržišne vrijednosti poduzeća i njegove knjigovodstvene vrijednosti. (reputacija, marka, opći know-how)

3. **Ljudski resursi** – ljudski resursi predstavljaju živi čimbenik organizacije poduzeća koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnosti danas najviše doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća. Ljudi postaju značajan faktor i glavni izvor kreativnosti, inovacije i novih proizvoda.

2.5. Okolina

Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menađment mora respektirati prilikom donošenja odluka. Ona neprekidno stvara kako nove prilike tako i nove opasnosti za poduzeće. Odatle potreba neprekidnog motrenja okoline kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje, te pripremili adekvatni odgovori. Razlikuju se dva temeljna segmenta okoline – eksterna i interna okolina. Dok eksternu okolinu čine šire socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, internu okolinu čine one snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine. (Buble, 2006)



Slika 1: Segmenti eksterne politke poduzeća

Izvor: Buble, M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006.

2.5.1 Eksterna okolina

Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Obuhvaćaju opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu. Opća ili socijalna okolina obuhvaća one snage koje nisu pod utjecajem poduzeća pa ih stoga ono mora promatrati i na njih pravodobno reagirati.

2.5.1.1. Političko-pravna okolina

Prema Buble (2006) politika je umijeće o javnom utjecaju i kontroli. Politika obuhvaća zakone koje poduzeća moraju poštovati. Politički sustav nastoji stvoriti ravnotežu između konkurentskih interesa na opće prihvatljiv način za sve. U tom sklopu posebnu ulogu

ima država djelovanje koje se na poduzeće manifestira u slijedećem (Samuelson i Nordhaus, 1992):

- ⇨ utvrđivanje zakonskih okvira
- ⇨ utjecaj na alokaciju resursa
- ⇨ preraspodjela dohotka
- ⇨ makroekonomska stabilizacija

Brojni su zakonski propisi koji direktno ili indirektno reguliraju poslovanje poduzeća. Svi se oni mogu podijeliti na opće i posebne.

Opći su zakonski propisi oni koji se podjednako odnose na sva poduzeća bez obzira na njihovu veličinu, djelatnost, lokaciju i drugo. Najznačajniji zakoni su :

1. Zakon o trgovačkim društvima
2. Zakon o radu
3. Zakon o porezu na dodanu vrijednost

Poduzeća moraju poštovati zakonske regulative koje su postavljene, dok menađeri se usmjeravaju na obrane postojećeg stana te unapređenje performanse za savladavanje političkih napada i intervenciju vlade radi zaštite ukoliko dođe do regulativa koje smatraju nepovoljnima za svoje društvo. Pritisak na menađment dolazi s različitih strana. S jedne strane to je opći pritisak koji dolazi od ukupne okoline, s druge strane to je pritisak koji rezultira iz političko pravne okoline. U potonjem slučaju pritisak dolazi s različitih strana, potrošača, građana ali i državnih tijela kao poreznih organa, agencija i fondova. Sve više zakona baš menađere tretira kao najodgovornije osobe ukoliko dođe do kršenja, tj neostvarivanja nekih zakona. Prema Bubli država utječe na poduzeće tako da svojim mjerama i promiče (subvencijama, poreznim olakšicama), ali i sputava njegovu gospodarsku aktivnost (porezi, carine i drugo).

2.5.1.2. Ekonomska okolina

Ekonomska okolina je kategorija koja se odnosi na cjelokupni ekonomski sustav u kojem poduzeće operira. Neki bitni faktori su inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja. Prema Kreitneru (1989) četiri bitna aspekta ekonomske okoline su:

1. Poslovni ciklusi
2. Globalna ekonomija
3. unapređenje proizvodnosti
4. upravljanje ograničenim resursima

Menadžment mora dobro poznavati ekonomsku okolinu, opće ekonomske uvjete, mjere gospodarskog sustava i ekonomske politike. Uspjeh poslovanja organizacija povezan je poznavanjem osnovnih ekonomskih pokazatelja kao što su bruto društveni proizvod, godišnja stopa bruto društvenog proizvoda, dohodak per capita, kupovna moć stanovništva, stope nezaposlenosti, fiskalna i monetarna politika, kamatne stope.

2.5.1.3. Socijalna okolina

Postoje četiri dimenzije socijalne okoline, a to su:

1. *Demografske promjene* – demografija proučava veličinu, gustoću, lokaciju i promjene populacije. Naročito su važni veličina stanovništva, njegova geografska rasprostranjenost, gustoća, starosna struktura, natalitet, mortalitet, rasna, etička i vjerska struktura. Stopa rasta stanovništva utječe na rast ljudskih potreba, a to znači rast tržišta. Nizak natalitet može nekim poduzećima donijeti gubitke (dječje potrepštine), dok drugima može donijeti i prednost (turističke agencije)

2. *Vrijednosti i vjerovanja ljudi* – važno obilježje socijalne sredine. Stavovi, vjerovanja i vrijednosti koje se razvijaju u nekoj socijalnoj sredini imaju značajnih implikacija za menadžment s obzirom da ih on mora uvažavati prilikom donošenja svojih odluka. To naročito vrijedi u slučajevima kada poduzeće svoje poslovanje proširuje izvan lokalnog područja, a posebice kada se radi o multinacionalnom poduzeću.

3. *Stavovi prema radu* – Organizacijska lojalnost i radna etika dvije su ključne točke odnosa prema radu. Od slijepe organizacijske lojalnosti koja je nekad bila pravilo, pa do danas kad su nastale mnoge promjene. Pojavilo se načelo : ¨Budi lojalan poduzeću, pa će se ono brinuti o tebi¨.

4. *Obrazovanje stanovništva* – važno obilježje socijalne sredine. Moderno gospodarstvo u kojemu znanje postaje istinski kapital i primarni izvor proizvodnje bogatstva. Obrazovani kadar postaje najbitniji faktor poduzetništva, čime čisto ljudsko znanje i kreacija pomaže ka napretku i uspjehu.

2.5.1.4. Poslovna okolina

Poslovnu okolinu čine akteri u neposrednoj okolini koji utječu na njezinu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Najvažniji faktori koje ćemo spomenuti su: konkurenti, kupci i dobavljači.

Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse. Najveći resurs za koji se natječu su kupci. Da bi se stekla prednost, mora se konkurente najprije identificirati, pratiti a potom i nadmudriti. Prema Petersu (1987) identifikacija konkurenata uključuje : prekomorske tvrtke, posebno one koje nenametljivo ulaze u male tržišne niše (japanska taktika), male domaće tvrtke, posebno njihov ulazak u mala tržišta s jakom potražnjom, velika nova domaća poduzeća, jake regionalne konkurente i neuobičajene ulaske na tržište. Vrlo je važno pratiti konkurenciju kako bi se spoznale njihove snage i slabosti te ih lakše eliminirali i stekli konkurentsku prednost. Informacije o konkurenciji nekada su i javno dostupne, dok neke predstavljaju poslovnu tajnu.

Kupci su osobe ili organizacije koje plaćaju novcem da bi dobile uslugu ili proizvod. U slučaju kupca moramo razlikovati dvije skupine, finalnog kupca i kupca posrednika. Finalni kupac je osoba koja će kupljeni proizvod koristiti za svoju potrošnju, dok kupca posrednika obično predstavlja neka organizacija koja će kupljeni proizvod koristiti u proizvodnji drugih proizvoda, ili će za razliku od finalnog kupca taj proizvod preprodati te ga neće koristiti za osobnu potrošnju, tu vidimo glavnu razliku. Danas se poduzeća i njihov marketing u velikoj mjeri orijentirao na zadovoljstvo kupaca i njihovih potreba. Poduzeća moraju proizvoditi ono što kupci žele, na taj način ih zadovoljiti, ali ostvariti i profit. Da bi se kupci zadržali i pridobili potrebno je izvršiti niz aktivnosti među kojima je važan tzv. servis kupaca. Riječ je o brzini i pouzdanosti s kojom poduzeće može isporučiti ono što kupci žele. Prema Bubli (2006) to uključuje:

- ⇨ brzinu ispunjenja narudžbe
- ⇨ isporuku robe pod povoljnim uvjetima
- ⇨ spremnost za povrat neispravne robe i isporuku nove
- ⇨ raspoloživost servisne službe za popravak
- ⇨ troškove servisa.

Kod ovih 5 segmenata vrlo lako možemo i sami sebe prepoznati što tražimo kod poduzeća gdje kupujemo. U današnje vrijeme gdje većina narudžbi ide preko interneta, tzv. web shopa trgovine brzina ispunjenja i isporuka nam je vrlo bitna. Tu su se poduzeća dosta prilagodila kupcima, većina ih isporuči robu u roku 2-3 radna dana, a neka i troškove isporuke sami pokrivaju. Na zadovoljstvo kupaca dosta utječe i kad je poduzeće spremno odmah bez problema zaprimiti neispravnu robu i isporučiti novu bez problema. U poduzeću kojeg istražujemo, Tommy, također je uočena takva praksa. Raspoloživost servisne službe bitna je u poduzećima koje prodaju tehnološke stvari (tv, mobiteli, perilice,..), gdje troškove servisa obično snosi poduzeće jer daje garanciju za proizvode.

Dobavljači su obično pojedinci ili organizacije koji poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima, fizičkim, ljudskim ili informacijskim. Poduzeća moraju pronaći za sebe pouzdane dobavljače, jer oni mogu utjecati na vrijeme trajanja radnog procesa, na kvalitetu proizvoda i

količinu zaliha koje imaju. Naše poduzeće Tommy orijentirano je na dobavljače uglavnom prehrambenih proizvoda, gdje dominiraju Jamnica, Roto, Coca-Cola, Podravka, Cetina i drugi. Dobavljači i poduzeća obično imaju kompleksne odnose isključivo zbog plaćanja, pogotovo što smo vidjeli na primjeru Agrokora, gdje se dobavljačima kasnilo s isplatama par mjeseci. Zato i dobavljači postaju vrlo oprezni, iako nekad nemaju izbora jer zbog velikog stanja zaliha moraju nastavljati s isporukom velikog broja poduzeća.

2.5.2. Interna okolina

Interna okolina predstavlja onaj dio okoline poduzeća na koji ona može u potpunosti utjecati. Riječ je o radnoj okolini poduzeća gdje se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak i razvitak poduzeća. Menađment mora stalno nadzirati procese koji se događaju, te spoznati koje su snage i slabosti, kako bi se one mogle eliminirati ali i izbjeći u budućnosti.

Ključni dijelovi interne okoline su (Buble, 2006):

1. *Organizacijska struktura* - predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća. Prva funkcija organizacijske strukture je da smanji internu i eksternu neizvjesnost. Druga funkcija, ujedno i najvažnija odnosi se na osposobljavanje poduzeća za obavljanje više različitih aktivnosti uz prilagodbu utjecajima okoline;
2. *Organizacijska kultura* – predstavlja ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenih u poduzeću. Usmjerena je na ponašanje zaposlenika koji prihvaćaju norme ponašanja i poštuju običaje, tradiciju te doprinose stvaranju pozitivne klime u poduzeću, ali i ostvarenju misije, vizije i ciljeva poduzeća;
3. *Organizacijski resursi* - prirodne i proizvedene stvari, ljudska znanja i sposobnosti kojima se može koristiti, bilo neposredno u potrošnji kao sredstvima za zadovoljavanje potreba, bilo posredno u proizvodnji kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili pružanje odgovarajućih usluga. Razlikujemo : fizičke resurse, ljudske potencijale, informacijske resurse, reputacijske i financijske resurse. Ljudski

resursi i informacije su ključni u 21. stoljeću. Poduzeće ostvaruje komparativne prednosti prema teoriji resursa:

- ako posjeduje i koristi resurse koji su vrijedni te iskorištavaju mogućnosti koje pruža vanjsko okruženje
- ako su ti resursi rijetki, tj. nema ih za sve konkurente na tržištu
- ako ih je nemoguće savršeno imitirati
- ako posjeduje obične resurse koji su strateški ekvivalent u odnosu na druga konkurenta poduzeća

3. Društveno odgovorno poslovanje

3.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja

Prema Pavić-Rogošić (2012) koncept društveno odgovornog poslovanja polazi od sve snažnijeg uvjerenja kako moderna poduzeća imaju sve više odgovornosti prema svojoj ulozi u društvu. Pritisnuti sve većom oskudicom svih oblika resursa, materijalnih ali i društvenih, nastaju međunarodni pokreti poput „Occupy Wall Street“. Sve snažniji pritisci civilnog društva, ali i drugi trendovi prisiljavaju poduzeća da društveno odgovorno poslovanje ugrade u sve elemente poslovanja.

Prema tom konceptu, poduzeća u svoje aktivnosti i odnose s različitim dionicima poput vlasnika, dioničara, zaposlenika, potrošača, dobavljača, vlade, medija, lokalne zajednice i šire javnosti, prema načelu dobrovoljnosti, integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša, te zdravlje i sigurnost na poslu (Kotler i Lee, 2009). Riječ je o praksi koja nadilazi zakonske zahtjeve, a svako poduzeće odlučuje o tome kojim će područjima obratiti više pozornosti, u skladu s vlastitim strateškim ciljevima, izvorima rizika i poslovnim mogućnostima. To pridonosi osnaživanju vlastite konkurentnosti povećanjem reputacije,

smanjivanjem troškova poslovanja, praćenjem industrijskih trendova, zadovoljavanjem potreba kupaca, motivacijom i privlačenjem najboljih zaposlenika, smanjenjem rizika od tužbi, pristupom jeftinijem kapitalu i upravljanjem rizicima.

U novije vrijeme znanstvenici kritiziraju postojeće modele, sugerirajući da bi se u središtu programa korporacijske društvene odgovornosti trebale nalaziti odgovornosti prema društvu, umjesto poslovnih obveza ili motiva potaknutih javnosti. Neki drugi zauzimaju se za sveobuhvatnije uključivanje dijaloga (koji je neizostavan dio programa korporacijske društvene odgovornosti) između organizacija i njihovih sudioničara. Takve rasprave odražavaju priznato status korporacijske društvene odgovornosti kao temeljno pitanje u poslovanju. To je također vidljivo u općeprihvaćenim definicijama korporacijske društvene odgovornosti (Tafra-Vlahović, 2009).

Prema Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj, društvena se odgovornost poduzeća definira kao predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive. Europska komisija definira društvenu odgovornost poduzeća kao koncept putem kojeg poduzeća integriraju društvene i ekološke ciljeve u svoje poslovne aktivnosti te odnose s dionicima na dobrovoljnoj osnovi. Prema Svjetskom ekonomskom forumu, društvena odgovornost poduzeća doprinos je koji poduzeća svojim temeljnim aktivnostima obavljaju prema društvu. Norma društvene odgovornosti ISO 26000 definira društvenu odgovornost kao odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičnim ponašanjem koje pridonosi održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva; uzima u obzir očekivanja dionika, usklađeno je s važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja te je integrirano u organizaciju koja ga provodi u svojim odnosima s dionicima. Vogel (2005) definira društvenu odgovornost poduzeća kao politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva. Navedene definicije DOP-a veoma su kompleksne i kao takve definiraju pojam DOP-a u najširem smislu pri čemu jasno ukazuju da primjena društvene odgovornosti u poduzeću nije namijenjena samo internim akterima, već se odnosi na cjelokupnu društvenu zajednicu.

Koncept društvene odgovornosti poduzeća primjenjiv je na poduzeća svih veličina premda se najviše istražuje utjecaj velikih poduzeća jer je njihov utjecaj najvidljiviji, a moć najveća. No to nipošto ne znači kako mala i srednja poduzeća ne mogu biti društveno odgovorna.



Slika 2. Piramida društvene odgovornosti

Izvor: Buble, M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006.

Prema Buble (2006) značenje svake od navedenih odgovornosti je slijedeće:

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

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

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

Moral poduzeća se ne može izjednačiti s moralom ljudskih bića, ali se može govoriti o poduzećima koja racionalno donesenim odlukama utječu na okolinu i same sebe (Jambrek, Peić, 2008). Tu se javlja pojam poslovna etika. Poslovna etika predstavlja interakcijski odnos etike i poslovnog života. To je primijenjena etika koja se bavi prosudbom ispravnog i neispravnog u poslovnom svijetu. Moguća neetička ponašanja su raznovrsni oblici prijevara i obmana u poslovanju, mobing, razni oblici podmićivanja, porezne prijevare, nepravedno prisvajanje javnih sredstava, povreda prava pisaca i izumitelja kao i eventualno iskorištavanje njihova položaja, mutne kreditne i zajamske prakse, uhođenja poslovnih tajni konkurentskih poduzeća, podmićivanje namještenika drugih poduzeća, ponižavajuće postupanje s djelatnicima, ometanje slobode udruživanja radnika, ali i zloupotreba štrajka, i slično (Mušura, Njavro, Krkač, 2006).

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

3.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje u poduzećima vodi brigu i o internim i eksternim čimbenicima. Iako je poslovanje moguće podijeliti na sektore i industrije, a samu organizaciju na određene odjele i funkcije, neminovno je da sve navede podjele imaju jedno zajedničko obilježje, a to je da bez obzira kojem sektoru u nacionalnoj ekonomiji ili odjelu u poduzeću pripadaju, svi oni ostvaruju interakciju s okolinom s kojom razmjenjuju materijalne i nematerijalne vrijednosti (Pavić-Rogošić, 2012). Upravo zbog navedenog se područja primjene DOP-a ne promatraju kroz klasifikaciju poslovanja, već kroz odnos i razmjenu koju svojim postojanjem ostvaruju. Stoga se područja primjene društvene odgovornosti odnose na interesno – utjecajne skupine.

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije dimenzije (Pavić-Rogošić, 2012):

1. **Internu ili unutarnju**
2. **Eksternu ili vanjsku**

3.2.1. Interna dimenzija

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:

- **upravljanje ljudskim resursima**
- **zdravlje i sigurnost na poslu**

- **prilagođavanje promjenama**
- **upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse**

Upravljanje ljudskim resursima

Suvremeno upravljanje ljudskim resursima može se podijeliti u četiri cjeline:

- zapošljavanje
- edukacija i razvoj
- motiviranje i nagrađivanje
- strategija i vodstvo (leadership)

Ukratko, proces zapošljavanja sastavni je i važan dio upravljanja ljudskim resursima. Također, da biste u potpunosti ostvarili mogućnosti vaših zaposlenika, potrebno je voditi brigu o njima, njihovim potrebama i zahtjevima, razvoju, motiviranosti – u kontekstu poslovanja tvrtke.

Dakle, neki od glavnih procesa i funkcija upravljanja ljudskim resursima su:

- analiza radnih mjesta
- profesionalna orijentacija
- planiranje
- napredovanje
- pridobivanje zaposlenika
- prekid radnog odnosa
- selekcija
- motiviranje zaposlenih
- uvođenje u posao
- ocjenjivanje uspješnosti
- razvoj karijere
- otkrivanje rukovodećih talenata
- izobrazba zaposlenika
- informiranje

Što se tiče povezanosti upravljanja ljudskim resursima i poduzeća ističu se:

- okruženje poduzeća i HRM - ljudi koji rade u poduzeću nalaze se između utjecaja vanjskog okruženja i unutrašnjih ciljeva i zahtijeva poduzeća. Upravo je zadatak HRM-a da svojom aktivnošću postigne da se na najbolji način iskoriste snage i resursi kojima poduzeće raspolaže za ostvarenje svojih ciljeva.
- organizacija i oblikovanje rada – danas se zastupa teza da organizaciju poduzeća treba prilagoditi ljudima i njihovim potrebama, ljudski potencijal i njegova mogućnost za inovativnost i kreativnost najviše doprinosi boljitku poduzeća
- participativni menadžment - upravljanje suvremenim poduzećem umjesto upravljanja ljudima, trebalo bi više biti suupravljanje - ljude treba uključivati u sve faze: od planiranja, preko odlučivanja, do izvršenja i kontrole. Time se postiže njihova veća motiviranost, inicijativa i kreativnost, te ukupno povećava produktivnost i rezultati.

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. Zaposlenici se osjećaju motiviranije i spremnije za rad i dodatni napor ako znaju da je njihov poslodavac napravio znatne mjere za siguran rad i zdravlje na poslu, te da će se pobrinuti za njih ako i dođe do nekog sigurnosnog problema.

Prilagođavanje promjenama

U svijetu je sve češće restrukturiranje poduzeća s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. Restrukturiranje na

socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih potencijalnih rizika, svih troškova, donošenja alternativnih strategija i sl. u što trebaju biti uključeni svi sudionici – poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast.

Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Negativni utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća. Također, kontinuirano se provodi edukacija i informiranje radnika, dobavljača i poslovnih partnera radi razvoja svijesti o potrebi zaštite i očuvanja okoliša.

3.2.2. Eksterna dimenzija

Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća; na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i dioničara), poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:

1. lokalne zajednice
2. odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima
3. poštivanje ljudskih prava
4. globalna briga za okoliš (Pavić-Rogošić,2012)

Lokalne zajednice

Pojam društveno odgovornog poslovanja obuhvaća i proteže se na integriranje poduzeća u okruženje u kojem djeluje. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanja i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj razini. Mnoga poduzeća su stoga uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i slično. Na taj način raste i socijalni kapital.

Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

Odnosi se grade kroz stjecanje povjerenja, fer odnosa i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići društveno odgovorno poslovanje u cijelom dobavljačkom lancu. Ono što je bitno je da se nađe jedna dugoročna veza s dobavljačima, kako bi se izgradila jedna ozbiljna poslovna suradnja, jer trenutno u Hrvatskoj realno postoji problem u tom odnosu, isključivo zbog rokova plaćanja, ali i kašnjenja isporuke od strane dobavljača.

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.

Globalna briga za okoliš

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

3.3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

Prvi relevantan trenutak u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj vjerojatno je osnutak Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, koji je na temelju potpisanog memoranduma o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoje (WBCSD) osnovan 1997. godine. Organizaciju je osnovalo 18 hrvatskih poduzeća koja su se ovim činom obvezla primjenjivati i promicati održivu praksu u svojem poslovanju s ciljem zaštite okoliša i postizanja održivog razvoja Republike Hrvatske (Omazić et.al., 2012). Početkom 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 europsko 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 (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 (HUP – Društveno odgovorno poslovanje za sve).

Drugi važan dionik u razvoju hrvatskog društveno odgovornog poslovanja je sigurno i Zajednica za DOP hrvatske gospodarske komore koja je započela s radom 2006. godine.

Ciljevi zajednice su podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima društva, promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnih subjekata te organizacija sustavne edukacije i savjetovanja u svrhu unaprjeđenja i razmjene dobre prakse iz Hrvatske, EU i svijeta. Tako je 2010. godine, zahvaljujući financijskoj pomoći Europske komisije, započela provedba projekta uspostave Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja te su započele i prve aktivnosti. Projekt se sastojao od šest akcija koje su davale podršku promociji i primjeni društveno odgovornog poslovanja u hrvatskom gospodarstvu. Temelj projekta je bila uspostava Nacionalne mreže za promicanje DOP-a koja će funkcionirati na način da predstavlja međusektorsko tijelo s predstavnicima svih relevantnih organizacija i institucija koje se bave promocijom nekog od oblika DOP-a.

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

U 2008. godini Hrvatska je dobila sustav praćenja i promocije ostvarenja DOP-a. Upitnik Indeks DOP-a predstavlja jedinstvenu metodologiju koja hrvatskim poduzećima pruža mogućnost objektivne procjene i mjerenja njihovih društveno odgovornih praksi te usporedbu s praksama drugih. Osnovni cilj indeksa DOP-a je približiti poslovnom sektoru i javnosti ne samo značenje, već i primjenu društveno odgovornih praksi te ujedno motivirati poduzeća na konstantno uključivanje u promicanju inicijative i provedbe načela održivog razvoja. Nastao je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community CR indeks. Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju HGK i HR PSOR.

Ciljevi stvorenog projekta :

- „hrvatskim poduzećima omogućiti objektivnu procjenu dobrovoljnih praksi te usporedbu jednih u odnosu na druge
- temeljem kriterija DOP-a rangirati poduzeće te odati priznanje za postignute rezultate
- povećati interes poslovnog sektora, javnosti i medija za DOP

- poticati sva poduzeća na uvođenje društvene odgovornosti u svoje poslovanje

Prema Stojanović i Milinković (2013) metodologija ocjenjivanja hrvatskih poduzeća, prema Indeksu DOP-a, sastoji se od različitih kriterija navedenih u nastavku:

- ekonomska održivost (misija i vizija, strateško planiranje, prihod, izvoz, investicije u razvoj)
- uključenost DOP-a u poslovnu strategiju (upravljanje DOP-om u poduzeću, programi i aktivnosti koje se odnose na područja DOP-a : upravljanje ljudskim resursima, zaštita okoliša, zaštita prava potrošača, korporativno upravljanje, odnosi sa zajednicom)
- radna okolina (politika zapošljavanja, vrednovanje rada, ulaganje u obrazovanje i zapošljivost zaposlenika, kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta, organizacijska klima)
- zaštita okoliša (upravljanje, praćenje utjecaja na okoliš, mjere zaštite okoliša, dionici i upravljanje okolišem)
- tržišni odnosi (odnosi s dobavljačima, kupcima i potrošačima, dioničari i korporativno upravljanje, konkurencija)
- odnosi sa zajednicom (briga o lokalnom i društvenom razvoju, lobiranje i javno zagovaranje)

HGK svake godine upućuje poziv na 2.000 malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki koje su prema kriterijima Zlatne kune u proteklom financijskom razdoblju poslovale pozitivno i rangirane su prema poslovnoj uspješnosti. No, popunjavanju upitniku Indeksa DOP-a može pristupiti svaki zainteresirani gospodarski subjekt koji je zadovoljio gore navedene kriterije.

Za sudjelovanje u Indeksu DOP-a dovoljno je ispuniti upitnik. Svake godine upitnik je moguće ispunjavati od sredine rujna i u trajanju od minimalno 45 dana, a svako pozvano poduzeće dobije svoju poveznicu pod kojom će ispunjavati upitnik.

U Hotelu Esplanade Zagreb održana je 8. konferencija o društveno odgovornom poslovanju, u organizaciji Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR). U sklopu konferencije, dodijeljene su i **nagrade Indeks DOP-a**, za najbolja postignuća u društveno odgovornom poslovanju.

Nagrade su dodijeljene prema sljedećim kategorijama:

U kategoriji Velikih poduzeća :

- ✓ Dobitnik nagrade je: **Ericsson Nikola Tesla d.d.**

U kategoriji Srednjih poduzeća :

- ✓ Dobitnik nagrade je: **Vivera d.o.o.**

U kategoriji Malih poduzeća :

- ✓ Dobitnik nagrade je: **DVOKUT-ECRO d.o.o.**

U kategoriji Javnih poduzeća :

- ✓ Dobitnik nagrade je: **Plovput d.o.o.**

Za područje: Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini

- ✓ Dobitnik nagrade je: **CEMEX Hrvatska d.d.**

Za područje: Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem :

- ✓ Dobitnik nagrade je: **Regeneracija d.o.o.**

Za područje: Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom

- ✓ Dobitnik nagrade je: **Hrvatski Telekom d.d.**

Nagrada za najveći napredak :

- ✓ Dobitnik nagrade je: **AD Plastik d.d**.

Novitet ovogodišnje konferencije je kategorija Posebne nagrade za ljudska prava, koja je uručena **Podravka d.d.**

Prema Bagić, Škrabalo, Narančić (2006) glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj su:

- 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.

- liderske sposobnosti – 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 angžman, interesi, karizma i dalje su od temeljnog značaja za promidžbu kao i širenje informacija o društveno odgovornom poslovanju poduzeća.

- 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.

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

Prema Bagić, Škrabalo, Narančić (2006) ključna područja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj su:

- ***Zaposlenost i stvaranje bogatstva*** – izravno i neizravno osiguranje radnih mjesta. Pravedna raspodjela bogatstva i profita, konkurentne plaće te redovitost isplate isto tako se smatraju odgovornim poslovnim ponašanjem prema zaposlenicima.

- ***Odgovorno smanjivanje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih resursa*** – uključujući zapošljavanje, procjenu uspješnosti, stalnu obuku i obrazovanje radne snage. Sportska i kulturna udruženja unutar poduzeća, kao i obiteljski i otvoreni dani usmjereni su na unapređenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika.

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

- ***Razvoj lanca opskrbe/vrijednosti*** – pozitivan utjecaj koji se širi s većih prema manjim poduzećima, ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te u unapređenje proizvoda, usluga, tehničkih znanja i marketing obuhvata.

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

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

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

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

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

4. OPĆENITO O TOMMY d.o.o.

4.1.Djelatnost, organizacijska i vlasnička struktura

Trgovački lanac Tommy utemeljen je kao trgovačko društvo 1992. godine, kada je i otpočelo s poslovnim aktivnostima u trgovini na veliko i malo.

Tommy d.o.o. je u 100% privatnom vlasništvu, sjedište društva je u Splitu. Kompanija tijekom godina poslovanja bilježi kontinuirani rast i razvoj poslovanja, unatoč često puta

složenim i društvenim i tržišnim okolnostima. Kvalitetno strateško i razvojno promišljanje, tržišno prilagodljiva poslovna politika orijentirana kupcima i stalno ulaganje u kvalitetu rezultirale su nastajanjem jednog od najznačajnijih i najstabilnijih poslovnih projekata u Republici Hrvatskoj od samostalnosti do danas. Danas je Tommy jedan od vodećih hrvatskih trgovačkih lanaca, najveća kompanija i najveći poslodavac u Dalmaciji i južnoj Hrvatskoj, a po ukupnom prihodu Tommy spada u hrvatski TOP 40, te spada u red 20 najvećih kompanija u privatnom vlasništvu.

Tommy trgovački lanac trenutno čini 195 prodajnih mjesta, koja su rasprostranjena u nekoliko Županija, a s posebnom koncentracijom u četiri dalmatinske županije. U Splitsko-dalmatinskoj županiji kao domicilnoj, Tommy je i službeno tržišni lider u maloprodaji, a tržišni udjeli mu kontinuirano rastu iz godine u godinu.

4.2 Društveno odgovorno poslovanje tvrtke

Tommy d.o.o. kao najveća kompanija u Dalmaciji po kriteriju prihoda, ali i zaposlenosti, uz kontinuirano ulaganje u razvoj i investicije koje donose nova radna mjesta, želeći ulagati u nove projekte i drugima pružiti primjer društveno odgovornog poslovanja. Financijski podupiru brojne projekte i akcije humanitarnog karaktera, aktivno sudjelujući u njima, čime doprinose razvitku društvene zajednice u kojoj posluju, vodeći računa o regionalnim specifičnostima i potrebama. Tommy podržava i sponzorira brojne sportske manifestacije, kao i klubove, te je glavni sponzor HNK Hajduk Split i malonogometnog kluba FC Split Tommy

Nedavno je prilikom otvaranja novog supermarketa u Šibeniku, tvrtka osigurala vrijednu donaciju šibenskoj Općoj bolnici od 40 tisuća kuna, koje će bolnica iskoristiti na uređenje nove onkološke ambulante. Inače to je bio peti dućan u gradu Šibeniku, a 14-i u Šibensko-kninskoj županiji.

Kao društveno odgovorna kompanija prigodom ponovnog otvorenja maximarketa u Metkoviću, Tommy je donirao iznos od 15.000 kuna organizatorima 1. Mandarina

polumaratona koji je održan 05.11.2017. godine u Metkoviću. Sredstva koja su donirana namijenjena su za liječenje bolesne djevojčice iz Metkovića.

Tvrtka sudjeluje i dalje u donacijama, i štiti svoje društveno odgovorno poslovanje, te su kao jedna od rastućih tvrtki u Dalmaciji donirali 40.000 kuna za Opću bolnicu u Zadru.

Hrvatska gospodarska komora-Županijska komora Split, dodijelila je tvrtki Tommy priznanje „Zlatna kuna“ u kategoriji najuspješnijeg velikog trgovačkog društva za poslovne rezultate ostvarene u 2016. godini. Priznanje je dodijeljeno na svečanoj sjednici Gospodarskog vijeća ŽK Split, 12.12.2017. a priznanje je u ime Tommya primio g. Tomislav Mamić, predsjednik nadzornog odbora.



Slika 3: Zlatna kuna u kategoriji najuspješnijeg velikog trgovačkog društva u 2016.
Izvor: http://tommy.hr/

4.3 Rezultati poslovanja

U protekloj godini Tommy je bio među 25 najvećih hrvatskih tvrtki po kriteriju ukupnog prihoda i treći maloprodajni lanac u hrvatskom vlasništvu. (www.tommy.hr)

Tommy d.o.o. je kompanija koja ostvaruje najveći prihod u Dalmaciji, te je ujedno i najveći poslodavac, a dobiveno priznanje je nagrada za veliki trud i doprinos, te je samo potvrdilo poziciju tvrtke kao gospodarskog lidera hrvatskog juga.

Hrvatska gospodarska komora prepoznala je, ne samo poslovni rezultat na bazi definiranih kriterija, nego i samu razvojnu orijentaciju Tommya, stabilnost njegovog poslovanja, te ukupan utjecaj na regionalno gospodarstvo. U 2016. godini investirano je preko 100 milijuna kuna u širenje prodajne mreže, te razvoj i unapređenje tehnologije poslovanja.

Prodajnu mrežu čine prodajna mjesta u 8 županija,a prema izračunima dnevno ih posjeti više od čak 250 tisuća kupaca. Ključni čimbenici koji su doveli do ovih vrijednih rezultata su povjerenje njihovih kupaca, kvalitetan odnos s dobavljačima i svim poslovnim partnerima, te sudjelovanje u životu lokalnih zajednica i društva. Tommy posebno ističe doprinos njihovih preko 3500 zaposlenika, te ističe njihov savjestan rad kao jedan od faktora koji ga čini najuspješnijim.

Društveno odgovorno poslovanje jedna je od njihovih strateških odrednica, ne čudi kako su zaista sveprisutni na događajima koje sam naveo u početku , posebno se ponose time i ističu to kao veliku vrlinu. Sponzori i donatori su brojnih kulturnih i društvenih događanja, uz sportske klubove. U narednom razdoblju namjerava se ulagati u rast i razvoj poslovanja, te zadržavanje vodeće pozicije. Tommy se s te strane nalazi u odličnoj poziciji. Naime, nametnuo se kao dalmatinski brend, nije se našao u nijednom financijskom problemu, poslovanje je transparentno a kupci zadovoljni i cijenama i kvalitetom. Priznanje od „zlatne kune“ posebno je jer je dodijeljeno u godini kad se obilježava 25. godišnjica postojanja i poslovanja.

Što se tiče samog poslovanja, valja napomenuti još jednu vrijednu nagradu koju je Tommy dobio. Tvrtki je 17.01.2008. dodijeljen certifikat HACCP od strane certifikacijske kuće SGS. Certifikat je dodijeljen za objekt maloprodaje hipermarket Žitnjak u Zagrebu kojim se dokazuje sustavno praćenje kritičnih točaka kod skladištenje i procesa proizvodnje hrane, te provedba sanitacijskih i standardnih operativnih postupaka. Certifikaciju je izvršila tvrtka SGS sa sjedištem u Švicarskoj – jedna od vodećih svjetskih kontrolnih kuća na području inspekcije, certifikacije i verifikacije. Uvođenjem ovog sustava tvrtka je odredila viši nivo kontrole kvalitete i zdravstvene ispravnosti hrane.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMJENE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE U PODUZEĆU TOMMY d.o.o.

5.1. Opis uzorka i metode istraživanja

Nakon teorijskog uvoda u tematiku poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja, fokus diplomskog rada usmjeren je na empirijsko istraživanje primjene društveno odgovornog poslovanja i poduzetničke orijentacije na primjeru poduzeća Tommy d.o.o.

Anketno ispitivanje, koje je korišteno kao metoda istraživanja, pomoglo je u dobivanju odgovora o praksi društveno odgovornog poslovanja, odnosno kakav je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na poduzetničku orijentaciju poduzeća Tommy d.o.o. odnosno utjecaj na inovativnost, proaktivnostt i sklonost riziku. Istraživanje je provedeno na uzorku od 30 zaposlenika poduzeća Tommy d.o.o.

Kao sredstvo prikupljanja podataka korišten je anketni upitnik s pitanjima zatvorenog tipa, a za utvrđivanje stavova ispitanika korištena je i Likertova skala sudova s pet stupnjeva intenziteta. Anketni upitnik sastoji se od 24 pitanja, a sastavljen na način da objedinjuje 5 grupa pitanja. Prva grupa pitanja obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke, poput spola, položaja u poduzeću, godina staža i slično. Ostale tri grupe pitanja bile su vezane za poduzetničku orijentaciju, odnosno njene pojedine segmente. Tako se druga grupa pitanja odnosila na stupanj inovativnosti, treća grupa na proaktivan pristup u poslovanju te četvrta grupa pitanja vezana za sklonost prema riziku. Posljednja grupa pitanja obuhvaća je pitanja vezana za društveno odgovorno poslovanje te ocjenu njegove primjene u poduzeću. Odgovori na ova pitanja služili su kao osnova pri oblikovanju varijabli *poduzetnička orijentacija* (inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku) te *društveno odgovorno poslovanje*.

Naime, kako su u istraživanju korištene varijable koje su rezultat integriranja većeg broja tvrdnji, njihova pouzdanost mjerena je Chronbach alpha koeficijentom koji odražava stupanj konzistentnosti i ispravnosti kompozitnih varijabli uzetih u istraživanje. Kao pomoć u provođenju različitih testova deskriptivne i inferencijalne statistike korišten je programski paket SPSS pomoću kojeg su prikupljeni anketni upitnici statistički obrađeni. Također, pri

obradi podataka te formiranju tabličnih proračuna korišten je i programski paket Microsoft Excel.

5.2. Statistička analiza podataka

Prije provođenja inferencijalne statistike, pristupa se deskriptivnoj analizi podataka prikupljenih anketnim upitnikom kako bi se pružio uvid u opće karakteristike uzorka istraživanja.

Na uzorku od 30 ispitanih djelatnika poduzeća Tommy d.o.o., njih 70% je ženskog spola, dok je 30% ispitanika muškog spola. Isto je vidljivo u tablici 1.

Tablica 1: Spol ispitanika

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muško	9	30,0	30,0	30,0
	žensko	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

S obzirom na poziciju u poduzeću (tablica 2), najveći postotak ispitanika, njih 46,7% nema nikakvih menadžerskih ovlasti u poduzeću. Među ispitanim djelatnicima, njih 30% zaposleno je na poziciji linijskog menadžemnta s najnižim stupnjem menadžerskih ovlasti, dok 7 ispitanika od ukupno 30 obavlja poslove srednje razine menadžmenta. Na uzorku od 30 ispitanih djelatnika nije bilo djelatnika koji su smješteni na poziciju vrhovnog menadžemnta.

Tablica 2: Pozicija u poduzeću

pozicija u poduzeću

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	srednji menadžment	7	23,3	23,3	23,3
	linijski menadžment	9	30,0	30,0	53,3
	bez menadžerskih ovlasti	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

U analiziranom uzorku od 30 ispitanika, najveći postotak raspoređen je u sektor prodaje i to njih 50%. Ostatak ispitanika obavlja poslove vezane za razvoj rješenja (16,7%), operativnog marektinga (10%) te operativne poslove (23,3%). Navedeno je vidljivo u tablici 3.

Tablica 3: Funkcijska pripadnost

funkcijska pripadnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	razvoj rješenja	5	16,7	16,7	16,7
	operativni marketing	3	10,0	10,0	26,7
	prodaja	15	50,0	50,0	76,7
	operativni poslovi	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Analizirajući godine staža ispitanika iz uzorka provedenih u poduzeću, njih 43,3% u poduzeću je zaposleno od 5 do 10 godina. Drugi po zastupljenosti su oni ispitanici koji su u poduzeću proveli 1 do 5 godina i to njih 23,3%. U analiziranom uzorku jednak je broj onih koji su zaposleni u poduzeću od 10 do 15 godina i onih koji rade u poduzeću od 15 do 20 godina (16,7%). Isto je vidljivo u tablici 4.

Tablica 4: Godine staža u poduzeću

godine staža u poduzeću

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 godina	7	23,3	23,3	23,3
	5-10 godina	13	43,3	43,3	66,7
	10-15 godina	5	16,7	16,7	83,3
	15-20 godina	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

U tablici 5 ispitanici iz uzorka su grupirani u četiri grupe s obzirom na godine staža koje su proveli na pripadajućoj poziciji, odnosno radnom mjestu. Tako najveći postotak ispitanika, njih 53,3 % proveo je na radnom mjestu 1 do 5 godina. Jedan dio ispitanika, njih 26,7% obavlja poslove svog radnog mjesta u razdoblju od 5 do 10 godina, a njih 13,3% u razdoblju od 10 do 15 godina. Najmanji broj ispitanika, njih 2 od ukupno 30 na radnom mjestu provelo je od 15 do 20 godina.

Tablica 5: Godine staža na poziciji

godine staža na poziciji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 godina	16	53,3	53,3	53,3
	5-10 godina	8	26,7	26,7	80,0
	10-15 godina	4	13,3	13,3	93,3
	15-20 godina	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Poduzetnička orijentacija (kompozitna mjera inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku), kao mjera koja opisuje koliko menadžment nekog poduzeća poduzetnički orijentiran prilikom odlučivanja i definiranja strategija poduzeća, temelji se na instrumentu Entrescale kojega je još 1977. razvio Khandwalla kako bi opisao poduzetnički stav ili poduzetnički sklop donositelja strateških odluka u poduzeća. Kako bi se opisao stvarni stupanj poduzetničkog djelovanja, kompozitnom mjerom poduzetničke orijentacije nastoji se ukazati na broj novih poslova koje je poduzeće uspjelo realizirati, broj tržišnih segmenata koje poduzeće uspješno opslužuje, kao i prilagodljivost menadžmenta promjenama u okruženju i rezultirajućim prilagodbama u strategiji i organizaciji poduzeća, a ista mjera korištena je i u sličnim istraživanjima (Lovrinčević, 2012).

Kako je vidljivo u tablici 6., 66,7% analiziranih ispitanika iz uzorka smatra kako je orijentacija poduzeća na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije osrednja, a njih 10% smatra kako je naglasak na istraživanje i razvoj mali, dok 20% ispitanika smatra kako je naglasak na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije snažan. 3,3% od analiziranih ispitanika je odgovorio kako je naglasak na istraživanje i razvoj te inovacije nedovoljan.

Tablica 6: Orijentacija na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije

ulaganje u inovacije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nedovoljno	1	3,3	3,3	3,3
	mali naglasak	3	10,0	10,0	13,3
	osrednji naglasak	20	66,7	66,7	80,0
	snažan naglasak	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Od ispitanika koji su odgovorili na pitanje vezano za broj novih proizvoda/usluga koje je poduzeće lansiralo na tržište u posljednje tri godine (tablica 7.), njih 30% smatra kako je poduzeće lansiralo manje proizvoda u odnosu na svoje konkurente, dok njih 50% smatra kako je taj broj približan broju novih proizvoda/usluga koji su plasirani najznačajniji konkurentni. Ipak, 20% ispitanika smatra kako je broj novih proizvoda/usluga koji su lansirani u posljednje tri godine veći u odnosu na broj proizvoda/usluga plasiranih od najznačajnijih konkurenata.

Tablica 7: Broj novih proizvoda/usluga u posljednje 3 godine

plasiranje proizvoda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manje nego konkurenti	9	30,0	30,0	30,0
	isto kao konkurenti	15	50,0	50,0	80,0
	više nego konkurenti	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Nadalje, anketnim upitnikom ispitana su obilježja novih proizvoda/usluga koje je poduzeće lansiralo na tržište u posljednje 3 godina (tablica 8.). Navedenim pitanjem ispitan je stupanj inovativnosti novih proizvoda/usluga koji se odražava kroz nova obilježja koja utječu na promjene u uporabnim svojstvima proizvoda/usluga, od neznatnih do dramatičnih. Od ispitanika koji su odgovorili na pitanje, njih 36,7% smatra kako novi proizvodi/usluge u predstavljaju neznatne promjene u uporabnim svojstvima u odnosu na postojeće, dok njih 40% smatra kako novi proizvodi/usluge u ograničenoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće proizvode. 23,3% ispitanika smatra da novi proizvodi/usluge u velikoj mjeri predstavljaju promjene u uporabnim svojstvima u odnosu na postojeće proizvode/usluge.

Tablica 8: Obilježja novih proizvoda/usluga lansiranih na tržište u posljednje 3 godine

obilježja novih proizvoda/usluga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neznatne promjene	11	36,7	36,7	36,7
	u ograničenoj mjeri	12	40,0	40,0	76,7
	u velikoj mjeri	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Stupanj inovativnosti novih proizvoda/usluga dodatno je ispitan pitanjem kojim se od ispitanik zahtijevalo da ocjene stupanj inovativnosti novih proizvoda/usluga s aspekta da li oni predstavljaju novost za poduzeće, novost za industriju ili novost na svjetskoj razini. Rezultati su prikazani tablicom 9., gdje su svi ispitanici iz uzorka odgovorili kako novi proizvodi/usluge sa svojim obilježjima predstavljaju tek novost za poduzeće.

Tablica 9: Ocjena stupnja inovativnosti novih proizvoda/usluga

stupanj inovativnosti novih proizvoda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	novost za poduzeće	30	100,0	100,0	100,0

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Također, ispitan je i stupanj razvoja novog ili iznimno poboljšanog operacijskog procesa (proizvodnje ili pružanja usluga), načina distribucije ili popratnih aktivnosti vezanih za proizvode ili usluge u posljednje tri godine. Ispitanici iz uzorka, odnosno njih 73,3% smatra kako je poduzeće provelo procesnu inovaciju u posljednje tri godine, dok 26,7%

ispitanika smatra kako poduzeće nije realiziralo i provelo inovaciju operacijskog procesa ili načina distribucije u posljednje tri godine.

Tablica 10: Poduzeće je u posljednje 3 godine razvilo novi ili znatno poboljšani operacijski proces (proizvodnje ili usluga), način distribucije ili popratnu aktivnost vezanu uz proizvode ili usluge

razvoj operacijskog procesa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	22	73,3	73,3	73,3
	ne	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Nadalje, analiziran je i stupanj inovativnosti novog operacijskog procesa, načina distribucije ili popratne aktivnosti vezane uz proizvode/usluge. Kako se vidi iz tablice 11., svi ispitanici iz uzorka smatraju kako su promjene i uvođenje novog operacijskog procesa, načina distribucije ili popratnih aktivnosti vezanih za proizvode ili usluge novost na razini poduzeća. Nitko od ispitanika iz uzorka ne smatra kako su navedene procesne promjene novost na razini industrije ili svjetskoj razini.

Tablica 11: Ocjena stupnja inovativnosti novog operacijskog procesa, načina distribucije ili popratne aktivnosti vezane uz proizvode ili usluge

stupanj inovativnosti oper.procesa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	novost za poduzeće	30	100,0	100,0	100,0

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Pored inovacije proizvoda/usluga te inovacija operacijskog procesa, ispitani zaposlenici zamoljeni su da odgovore na pitanje vezano za napore poduzeća u implementaciji nove ili poboljšane organizacijske strukture, naprednih menadžerskih tehnika i alata ili značajno izmijenjene strateške orijentacije (tablica 12). Od ispitanih zaposlenika većina, odnosno 63,3% smatra kako je poduzeće u posljednje tri godine uvelo značajno drugačiju organizacijsku strukturu odnosno značajno izmijenilo stratešku orijentaciju, dok njih 36,7% smatra kako su navedene promjene izostale u poduzeću u posljednje tri godine.

Tablica 12: Poduzeće je u posljednje 3 godine uvelo značajno drukčiju organizacijsku strukturu, implementiralo napredne menadžerske tehnike i alate, ili značajno izmijenilo stratešku orijentaciju

implementacija nove org.strukture

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	19	63,3	63,3	63,3
	Ne	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Također, analiziran je i stupanj do kojeg poduzeće, u odnosu na svoje konkurente, prepoznaje i odgovara na izazove u okruženju, odnosno koliki je stupanj proaktivnosti poduzeća.

Dalje, analiziran je stupanj proaktivnosti poduzeća - stupanj do kojega poduzeće, u odnosu na konkurente, brže prepoznaje šanse i izazove u okruženju i poduzima odgovarajuće akcije kako bi ih iskoristilo. Rezultati se daju u tablici 13, gdje je vidljivo da kako je većina ispitanih zaposlenika indiferentna, odnosno niti se slaže niti ne slaže oko prokativnosti poduzeća u bržem prepoznavanju prilika i izazova u okruženju.

Tablica 13: Ocjena stupnja do kojega poduzeće, u odnosu na konkurente, brže prepoznaje šanse i izazove u okruženju i poduzima odgovarajuće akcije kako bi ih iskoristilo

prepoznavanje prilika i izazova

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	4	13,3	13,3	13,3
	ne slažem se	7	23,3	23,3	36,7
	niti se slažem, niti se ne slažem	14	46,7	46,7	83,3
	slažem se	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Proaktivnost poduzeća dodatno je analizirana pitanjem kojim se nastojala ispitati ocjena stupnja do kojeg je poduzeće u uvođenju novih proizvoda/usluga, novih proizvodnih proces, novih organizacijskih rješenja te novih menadžerskih tehnika i alata ispred svojih izravnih konkurenata. Rezultati dani u tablici 14. upućuju na to da se većina ispitanih zaposlenika niti slaže, niti ne slaže s navedenom tvrdnjom, dok se njih 20% ne slaže s tim da poduzeće prednjači u uvođenju novih proizvoda/usluga u odnosu na svoje konkurente, a 16,7% ispitanih zaposlenika slaže se s tvrdnjom vezanom za proativnost poduzeća u odnosu na njegove izravne konkurente.

Tablica 14: Ocjena stupnja do kojega poduzeće, u odnosu na konkurente, prednjači u uvođenju novih proizvoda/usluga, novih proizvodnih procesa, novih organizacijskih rješenja, novih menadžerskih tehnika i alata

prednost u uvođenu novina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	4	13,3	13,3	13,3
	ne slažem se	6	20,0	20,0	33,3
	niti se slažem, niti se ne slažem	15	50,0	50,0	83,3
	slažem se	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Tendencija poduzeća u preuzimanju vodstva pri uvođenju inovaciju u industriji ispitana je među zaposlenicima iz uzorka gdje je 53,3% ispitanih zaposlenika odgovorilo kako se niti slaže, niti ne slaže s tom tvrdnjom, odnosno njih 20% smatra kako poduzeće pokazuje tendenciju da postane lider u industriji po pitanju inovativnosti u poslovanju. Isti postotak ispitanih zaposlenika, 20% ne slaže se s tom tvrdnjom te kod poduzeća ne prepoznaje napore u preuzimanju vodstva u uvođenju inovaciju u industriji, dok se njih 6,7% izrazito ne slaže sa tvrdnjom . Isto je vidljivo u tablici 15.

Tablica 15: Poduzeće pokazuje snažnu tendenciju da bude lider u uvođenju i implementaciji inovativnih ideja u djelatnosti

lider u uvođenju novih ideja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	2	6,7	6,7	6,7
	ne slažem se	6	20,0	20,0	26,7
	niti se slažem, niti se ne slažem	16	53,3	53,3	80,0
	slažem se	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Kao dio poduzetničke orijentacije, sklonost riziku je izrazito važna jer definira „apetit“ poduzeća za rizikom, odnosno sklonost u preuzimanju rizika pri provođenju pothvata koji predstavljaju inovaciju kako za poduzeće, tako i za industriju. S obzirom na prikupljene odgovore prikazane u tablici 16., može se zaključiti kako se polovica (50%) ispitanih zaposlenika slaže, odnosno ne slaže kako ključni donositelji odluka pokazuju sklonost u preuzimanju visokorizičnih projekata koji bi mogli rezultirati visokim zaradama. Naime, samo se 16,7% ispitanih zaposlenika slaže sa tvrdnjom kako menadžeri poduzeća pokazuju sklonost u poduzimanju visokorizičnih pothvata, dok se njih oko 26,7% ne slaže te smatra kako menadžment ne pokazuje sklonost riziku. Njih 6,7% izrazito se ne slaže s ovom tvrdnjom

Tablica 16: Menadžment poduzeća pokazuje snažnu sklonost visokorizičnim projektima koji mogu polučiti visoke zarade

sklonost Uprave riziku

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	2	6,7	6,7	6,7
	ne slažem se	8	26,7	26,7	33,3
	niti se slažem, niti se ne slažem	15	50,0	50,0	83,3
	slažem se	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Pri analizi stava ispitanika glede donošenja radikalnih odluka u poslovanju, može se zaključiti kako je mala većina ispitanih zaposlenika, odnosno njih 36,7% neodlučna po tom pitanju. Od ispitanika, njih 20% izrazito se ne slaže s tvrdnjom kako su radikalne odluke neophodne za ostvarenje ciljeva poduzeća, odnosno njih 30,7% smatra kako radikalne odluke nisu toliko nužne za ostvarenje poslovnih ciljeva. Ipak, 13,3% ispitanika smatra donošenje radikalnih odluka značajnim u ostvarenju ciljeva poduzeća.

Tablica 17: S obzirom na okruženje u kojemu poduzeće posluje, radikalne odluke su nužne za ostvarenje ciljeva poduzeća

nužnost radikalnih odluka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	6	20,0	20,0	20,0
	ne slažem se	9	30,0	30,0	50,0
	niti se slažem, niti ne slažem	11	36,7	36,7	86,7
	slažem se	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Također, ispitan je stav zaposlenika o poduzetničkom ponašanju poduzeća, odnosno naporima u osvajanju i opsluživanju novih tržišnih segmenata. Tako je polovica, odnosno 50% ispitanih zaposlenika neodlučna vezano za napore u opsluživanju novih tržišnih segmenata. 23,3% zaposlenih se ne slaže da poduzeće ulaže napore za osvajanje novih tržišnih segmenata, dok se 3,3% izrazito ne slaže. Ipak, 23,3% ispitanih smatra da poduzeće ulaže napore i osvaja nova tržišta. Navedeno je vidljivo u tablici 18.

Tablica 18: Poduzeće je u posljednje 3 godine opsluživalo jako mnogo novih tržišnih segmenata

opsluživanje tržišnih segmenta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	1	3,3	3,3	3,3
	ne slažem se	7	23,3	23,3	26,7
	niti se slažem, niti se ne slažem	15	50,0	50,0	76,7
	slažem se	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Nadalje, s aspekta napora poduzeća u širenju poslovanja u svojoj temeljnoj djelatnosti, rezultati analize (tablica 19.) pokazuju kako je 50% ispitanih zaposlenika neodlučno, dok 23,3% smatra kako je poduzeće u posljednje tri godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti. Ipak, oko 27% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom kako je poduzeće u posljednje tri godine proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti.

Tablica 19: Poduzeće je u posljednje 3 godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti

proširenje poslovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	2	6,7	6,7	6,7
	ne slažem se	6	20,0	20,0	26,7
	niti se slažem, niti se ne slažem	15	50,0	50,0	76,7
	slažem se	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Nadalje, u korelaciji sa proširenjem poslovanja, ispitan je stav zaposlenika oko realizacije novih investicija u posljednje tri godine. Prema tablici 20., od ispitanih zaposlenika, samo 20% smatra kako je poduzeće realiziralo znatan broj novih investicija u posljednje tri godine. Ipak najveći je postotak onih koji su neopredijeljeni po pitanju realizacije novih investicija, dok se 16,7% ispitanika ne slaže te smatra kako poduzeće u posljednje tri godine nije ostvarilo znatan broj novih investicija.

Tablica 20: Poduzeće je u posljednje 3 godine realiziralo znatan broj novih investicija u svojem poslovanju

realizacija investicija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	5	16,7	16,7	16,7
	niri se slažem, niti se ne slažem	19	63,3	63,3	80,0
	slažem se	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Fokus poduzeća na poboljšanje postojećeg stanja, umanjuje vjerojatnost da će poduzeće biti poduzeto i dosljedno u razvijanju novih poslova. Stoga, od ispitanika je zatraženo da ocjene je li se poduzeće u posljednje tri godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi svojih postojećih biznisa. Od ispitanih zaposlenika, njih 40% je neodlučno, dok se 30% ispitanika slaže s tvrdnjom kako se poduzeće u posljednje tri godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi postojećih biznisa. Nešto je manji postotak onih koji se ne slažu s navedenom tvrdnjom, a isto je vidljivo u tablici 21.

Tablica 21: Poduzeće se u posljednje 3 godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi svojih postojećih biznisa

unaprjeđenje performansi postojećih biznisa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	2	6,7	6,7	6,7
	ne slažem se	7	23,3	23,3	30,0
	niti se slažem, niti se ne slažem	12	40,0	40,0	70,0
	slažem se	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

U tablici 22 vidljivo je da je većina ispitanih zaposlenika neodlučna po pitanju tvrdnje da je poduzeće u posljednje tri godine izmijenilo strategiju i tržišni nastup, no njih 30% smatra kako je poduzeće u posljednje tri godine aktivno provodilo prilagodbu i izmjenu strategije i tržišnog nastupa.

Tablica 22: U posljednje 3 godine, poduzeće je izmijenilo strategiju i tržišni nastup

izmjena strategije i tržišnog nastupa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	2	6,7	6,7	6,7
	ne slažem se	5	16,7	16,7	23,3
	niti se slažem, niti se ne slažem	14	46,7	46,7	70,0
	slažem se	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Nadalje, ispitan je i stupanj u kojem je poduzeće u posljednje tri godine iniciralo programe za unaprjeđenje produktivnosti. Prema rezultatima u tablici 23., većina ispitanih zaposlenika nije opredijeljena oko pozitivnog ili negativnog odgovora na ovu tvrdnju, dok ih 30% smatra kako je poduzeće u posljednje tri godine uložilo napore u unaprjeđenje produktivnosti. Ipak, oko 26% ispitanika ne slaže se s tom tvrdnjom.

Tablica 23: Poduzeće se u posljednje 3 godine iniciralo više programa za unaprjeđenje produktivnosti

unaprjeđenje produktivnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	2	6,7	6,7	6,7
	ne slažem se	6	20,0	20,0	26,7
	niti se slažem, niti se ne slažem	13	43,3	43,3	70,0
	slažem se	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Nadalje, ispitan je i stupanj u kojem je poduzeće u posljednje tri godine reorganiziralo poslovanje kako bi se unaprijedila koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica. Uspješan protok informacija i neometana komunikacija između poslovnih jedinica značajna je za uspješno poslovanje i realizaciju inovativnih pothvata u poduzeću. Stoga se kontinuirano treba provoditi monitoring cjelokupnog komunikacijskog sustava kako bi se osigurala pravovremena podjela informacija između poslovnih jedinica. Iz tablice 24. vidljivo je kako je većina ispitanih zaposlenika neopredijeljena oko navedene tvrdnje, ali ipak se više ispitanika, njih oko 26%, ne slaže s tvrdnjom kako je poduzeće u posljednje tri godine reorganiziralo poslovanje kako bi se unaprijedila koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica.

Tablica 24: Poduzeće se u posljednje 3 godine reorganiziralo poslovanje kako bi se unaprijedila koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica

reorganizacija poslovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	1	3,3	3,3	3,3
	ne slažem se	7	23,3	23,3	26,7
	niti se slažem, niti se ne slažem	18	60,0	60,0	86,7
	slažem se	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Također, ispitana je spremnost menadžmenta poduzeća na prilagodbu i obnovu strategije na svim organizacijskim razinama. Rezultati dani u tablici 25. upućuju na zaključak kako većina ispitanih zaposlenika ima podijeljeno mišljenje oko navedene tvrdnje, odnosno neopredijeljeno je između pozitivnog ili negativnog stajališta po pitanju reakcije menadžmenta na prilagodbu strategije. Ipak, nešto veći broj ispitanika (30%) slaže se s navedenom tvrdnjom, dok ih oko 26% smatra kako menadžment poduzeća ne pokazuje „spretnost“ u prilagodbi i obnovi strategije na svim razinama organizacije.

Tablica 25: Menadžment poduzeća odlično reagira u prilagodbi i obnovi strategija na svim organizacijskim razinama

reakcija na prilagodbu strategije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	2	6,7	6,7	6,7
	ne slažem se	6	20,0	20,0	26,7
	niti se slažem, niti se ne slažem	13	43,3	43,3	70,0
	slažem se	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Također, ispitano je i poznavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja kako bi se utvrdilo koliko zaposlenika prepoznaje i shvaća primjere društvene odgovornosti poduzeća u praksi. Među analiziranim ispitanicima, njih 90% općenito poznaje i shvaća značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja, dok svega 10% ispitanih ne poznaje značenje koncepta DOP-a.

Tablica 26: Poznavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja

poznavanje DOP-a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	27	90,0	90,0	90,0
	ne	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

S druge strane, analizirana je praksa društveno odgovornog poslovanja poduzeća i prepoznavanje iste od strane zaposlenika. Tako 93,3% ispitanih zaposlenika u uzorku smatra poduzeće društveno odgovornim odnosno poduzeće vidi kao aktivnog sudionika unutar šire društvene zajednice. Ipak, njih 6,7% smatra kako poduzeće aktivno ne pokazuje svoj interes prema društvenoj zajednici i njenom napredovanju kroz različite socijalno-društvene aktivnosti.

Tablica 27: Društvena odgovornost poduzeća

DOP poduzeća

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	28	93,3	93,3	93,3
	Ne	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Kako bi se ocijenila društvena odgovornost poduzeća analizirani su pojedini segmenti društvene odgovornosti u poslovanju u odnosu na ranija slična istraživanja (Begonja, 2015) Naime, kroz pitanja vezana za društveno odgovorno poslovanje ispitan je odnos poduzeća i šire društvene zajednice, kao i ostalih interesno-utjecajnih skupina s kojima poduzeće ostvaruje poslovne odnose. Takva raspodjela pitanja važna je kako bi se stvorila jasnija slika o društveno odgovornim aktivnostima poduzeća, odnosno u kolikoj mjeri i na koji dio društvene zajednice je poduzeće fokusirano kroz različite prakse društvene odgovornosti. Uzorak ispitanih zaposlenika zamoljen je da ocjenama od „1“ – uopće ne primjenjuje DOP do „5“-u potpunosti primjenjuje DOP, ocjene stupanj i područja primjene društveno odgovornog poslovanja od strane poduzeća. Kako se vidi u tablici 28., prosječne su ocjene po svim promatranim elementima prilično niske, uz pojedine iznimke. Najvišu procjenu ocjenu (3,57) dobio je element uključenosti u društvenu zajednicu kroz različite humanitarne i filantropske aktivnosti, dok je najniže ocijenjen (1,67) element odnosa s interesno-utjecajnim skupinama. Dakle, može se zaključiti kako ispitani zaposlenici smatraju da je poduzeće više usmjereno, kroz različite društvene i humanitarne aktivnosti, na društvo i okolnu društveno zajednicu nego na različite interesno-utjecajne skupine s kojima posluje. Može se zaključiti kako je ovakav ishod očekivan budući da poduzeće obavlja djelatnost maloprodaje i ulaganje u odnose sa kupcima značajno je za uspjeh poslovanja gdje poduzeće kroz različite oblike sponzorstva, pomoći i donacija nastoji poduzeće približiti potencijalnim kupcima i privući ih da prilikom kupnje odaberu upravo to poduzeće kao ono koje prepoznaje i vrednuje društvene potrebe. Općenito gledajući, ispitanici bi društveno odgovorno poslovanje poduzeća ocijenili ne baš visokom prosječnom ocjenom 2,68. Iako su elementi uključenosti u društvenu zajednicu te odnosa cijene i kvalitete ocijenjeni dobrom prosječnom ocjenom, ipak ostali elementi nisu dobili tako dobre ocjene.

Tablica 28: Stupanj i područja primjene DOP-a

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Etički kodeks - područja primjene DOP-a	30	1	4	2,93	,944
transparentnost i izvještavanje - područja primjene DOP-a	30	1	4	2,23	,858
uključenost u zajednicu - područja primjene DOP-a	30	2	5	3,57	,817
partnerstvo i umreženost - područja primjene DOP-a	30	1	4	2,47	,730
odnos s interesno-utjecajnim skupinama	30	1	3	1,67	,606
pomoć osobama s otežanim pristupom trž. rada - područja primjene DOP-a	30	1	4	2,40	,855
omjer cijene i kvalitete - područja primjene DOP-a	30	2	5	3,53	,776
Valid N (listwise)	30				

Izvor: Izrada autora, program SPSS

5.3. Testiranje hipoteza

Glavnom hipotezom i iz nje izvedenim hipotezama testirat će se postavljenje pretpostavke međuovisnosti poduzetničke orijentacije, odnosno njene tri ključne dimenzije i društveno odgovornog poslovanja**.**

H1. Postoji međuovisnost između poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Tommy d.o.o.

H1.1. Postoji međuovisnost između stupnja inovativnosti i društveno odgovornog poslovanja

H1.2. Postoji međuovisnost između stupnja proaktivnosti i društveno odgovornog poslovanja

H1.3. Postoji međuovisnost između sklonosti riziku i društveno odgovornog poslovanja

Prvom hipotezom (H1.1.) želi se istražiti i ispitati odnos inovativnosti poslovanja na primjenu društvenu odgovornost poduzeća, odnosno postoji li pozitivna ili negativan odnos između ove dvije varijable, doprinosi li inovativnost, ili pak ne doprinosi, društveno odgovornom poslovanju. Suvremeni uvjeti poslovanja tjeraju poduzeća na ekstremne korake po pitanju inovativnosti kako bi kroz nove i zanimljive proizvode i usluge poboljšale svoj tržišni nastup i zauzeli poziciju tržišnog lidera. Jedna od dimenzija poduzetničke orijentacije, kao aktivnosti prilagođavanja promjenama na tržištu, je i inovativnost stoga je logično ispitati ovisnost između te varijable i društvene odgovornosti kako bi se shvatio njihov odnos, odnosno znači li veća sklonost inovacijama i veći stupanj društvene odgovornosti u poslovanju.

Drugom hipotezom (H1.2.) želi se ispitati druga dimenzija poduzetničke orijentacije, odnosno proaktivnost u poslovanju i njen utjecaj na društveno odgovorno poslovanje. Proaktivnost, u pravilu, označava svaki oblik ponašanja koji ima za cilj stjecanja poslovne dobrobiti za poduzeće i za okolinu kada provedeni postupci možda nemaju trenutnog efekta, ali takav oblik ponašanja može donijeti dobrobit u budućnosti. Prateći okolinu, promjene u njoj, poduzeće stječe prednost pravovremenog reagiranja na zahtjeve tržišta. Uvođenje novih proizvoda, usluga, tehnologija prije konkurencije te anticipiranje promjena na tržištu, odnosno

osluškujući zahtjeve tržišta, poduzeće je u povoljnijem položaju od svojih konkurenata i bliže ka ostvarenju cilja poslovne uspješnosti. Pretpostavka je da stupanj proaktivnosti utječe i na stupanj društvene odgovornosti u poslovanju, a isto će se ispitati postavljenom hipotezom, te će se navedena pretpostavka prihvatiti ili opovrgnuti.

Trećom hipotezom (H1.3.) nastoji se ispitati odnos između sklonosti prema riziku i društveno odgovornog poslovanja. Sklonost ili averzija prema riziku definira ponašanje poduzeća na tržištu. Poduzeća koja su sklona riziku i prihvaćaju ga, spremnija su napustiti svoje poslovne strategije i kroz inovativne procese razvoja novih proizvoda i usluga razviti i implementirati nove strategije poslovanja. Prihvaćajući rizike, poduzeća ulaze u projekte koji im ne osiguravaju zajamčene povrate, te projekte čiji neuspjeh može rezultirati viskom troškovima za poduzeće. Poduzeća se susreću sa tri glavne vrste rizika: financijski, poslovni i osobni rizici. Svaka od navedenih vrsta rizika ima čitav niz podvrsta koje kompliciraju poslovanje poduzeća iziskujući implementiranje sustava upravljanja rizicima kao kontrolnog mehanizma u procesu upravljanja. Postoji li međuovisnost između sklonosti rizicima i društvene odgovornosti u poslovanju, odnosno da li poduzeća sklonija riziku karakterizira i visok stupanj društveno odgovornog poslovanja. Budući da navedene varijable mogu biti i u oprečnom odnosu, ključno je ispitati njihov odnos i korelaciju kako bi se dobila jasna slika o utjecaju i ove dimenzije poduzetničke orijentacije na društveno odgovorno poslovanje.

Tablica 29: Pregled kompozitnih varijabli i njihove konstrukcije

Varijabla	**Opis varijable**	**Cronbach's alpha**
Proaktivnost	Konstrukciju tvrdnji čine: - stupanj do kojeg poduzeće brže prepoznaje šanse i izazove u okruženju i poduzima odgovarajuće akcije kako bi ih iskoristilo - stupanj do kojeg poduzeće prednjači u uvođenju novih proizvoda/usluga, novih proizvodnih procesa, novih organizacijskih rješenja, novih menadžerskih tehnika i alata - mjera u kojoj je poduzeće u posljednje 3 godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti. - mjera u kojoj se poduzeće u posljednje 3 godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi svojih	0,753

	postojećih biznis - mjera do koje je u posljednje 3 godine, poduzeće izmijenilo strategiju i tržišni nastup - stupanj do kojeg je poduzeće u posljednje 3 godine iniciralo više programa za unaprjeđenje produktivnosti - mjera do koje je Poduzeće u posljednje 3 godine reorganiziralo poslovanje kako bi se unaprijedila koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica - stupanj reakcije menadžmenta poduzeća na prilagodbu i obnovu strategija na svim organizacijskim razinama	
Inovativnost	Konstrukciju tvrdnji čine: - mjera do koje poduzeće ulaže u istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije - stupanj do kojeg je poduzeće u posljednje tri godine plasiralo novih proizvoda na tržište - mjera u kojoj poduzeće pokazuje sklonost da postane lider u uvođenju i implementiranju inovativnih ideja - mjera do koje je poduzeće je u posljednje 3 godine opsluživalo novih tržišnih segmenata - mjera do koje je poduzeće u posljednje 3 godine realiziralo znatan broj novih investicija u svojem poslovanju	0,827
Sklonost rizku	Konstrukciju tvrdnje čine: - stupanj do kojeg vrhovni menadžment (uprava) pokazuje snažnu sklonost visokorizičnim projektima koji mogu polučiti visoke zarade - stupanj do kojeg su, s obzirom na okruženje u kojem posluje, nužne radikalne odluke za ostvarenje ciljeva poduzeća	0,512

Izvor: Izrada autora

Osim navedenih varijabli korišteni su i složeni pokazatelji za varijable poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja, a vrijednosti Alpha koeficijenta za varijablu poduzetnička orijentacija od 0,552 (N=3) te društveno odgovorno poslovanje od 0,854 (N=9) pokazuju da se odabrane tvrdnje vrlo dobro slažu.

U nastavku se daje prikaz najvažnijih rezultata statističke analize.

Tablica 30: Veza između varijable inovativnosti i društveno odgovornog poslovanja

Correlations

			inovativnost	DOP
Spearman's rho	inovativnost	Correlation Coefficient	1,000	,632**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	30	30
	DOP	Correlation Coefficient	,632**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	30	30

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

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Iz rezultata u tablici 30 vidimo kako postoji statistički značajna veza između inovativnosti kao varijable poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja, te prihvaćamo H1 hipotezu. Inovativnost kao značajna stavka poduzetničke orijentacije podiže poslovnu uspješnost poduzeća,a samim time poduzeće može ulagati više u društveno odgovorno poslovanje i djelovati u područjima kojima će više istaknuti svoje DOP.

Tablica 31: Veza između varijable proaktivnosti i društveno odgovornog poslovanja

Correlations

			DOP	proaktivnost
Spearman's rho	DOP	Correlation Coefficient	1,000	,550**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	30	30
	proaktivnost	Correlation Coefficient	,550**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	30	30

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

Izvor:Izrada autora, program SPSS

Na temelju rezultata u tablici 31, također, vidimo kako postoji statistički značajna veza između proaktivnosti kao varijable poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja, te prihvaćamo H1 hipotezu kao takvu. Dakle, s porastom proaktivnosti u postojećem poslovanju povećava se stupanj društveno odgovornog poslovanja,a naravno vrijedi i obratno. Ovaj rezultat nije u skladu s teorijskim pretpostavkama, jer ako znamo da je ključno obilježje proaktivnosti sposobnost i aktivnost poduzetnika da utječe na svoju okolinu, te da uvijek prvi reagira na tržišne promjene kako bi dobio prednost nad drugima, te uvodi nove proizvode i nove tehnologije, poduzetniku ostaje jako malo vremena uz toliku dozu proaktivnosti da se bavi društveno odgovornim poslovanjem.

Budući da je za varijablu sklonost riziku koeficijent Cronbach alpha prenizak kako bi se ova varijabla mogla koristiti kao kompozitna, u nastavku su testirane pojedinačne varijable: nužnost radikalnih odluka i sklonost riziku u odnosu na društveno odgovorno poslovanje.

Stoga će se u nastavku ispitati korelacija između pojedinačnih tvrdnji koje tvore varijablu sklonost riziku i društvene odgovornosti kako bi se mogao donijeti zaključak o vezi između rizika i društvene odgovornosti u poslovanju

Tablica 32: Veza između varijable nužnost radikalnih odluka i društveno odgovornog poslovanja

Correlations

			nužnost radikalnih odluka	DOP
Spearman's rho	nužnost radikalnih odluka	Correlation Coefficient	1,000	,136
		Sig. (2-tailed)	.	,475
		N	30	30
	DOP	Correlation Coefficient	,136	1,000
		Sig. (2-tailed)	,475	.
		N	30	30

Izvor:Izrada autora, program SPSS

Tablica 33: Veza između sklonosti Uprave riziku i društveno odgovornog poslovanja

Correlations

			sklonost Uprave riziku	DOP
Spearman's rho	sklonost Uprave riziku	Correlation Coefficient	1,000	,064
		Sig. (2-tailed)	.	,736
		N	30	30
	DOP	Correlation Coefficient	,064	1,000
		Sig. (2-tailed)	,736	.
		N	30	30

Izvor: Izrada autora, program SPSS

Rezultati u tablici 32 ukazuju kako ne postoji statistički značajna veza između nužnosti radikalnih odluka kao varijable sklonosti riziku i društveno odgovornog poslovanja te se prihvaća H0 hipoteza. Prema rezultatima u tablici 33, gdje je ispitan stupanj korelacije između sklonosti uprave riziku i društveno odgovornog poslovanje, može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna veza, te se također prihvaća H0 hipoteza. U konačnici, uzevši u obzir rezultate prikazane u tablicama 32 i 33, vidljivo je kako ne postoji statistički značajna međuovisnost između sklonosti riziku i društveno odgovornog poslovanja. Odluka je donesena na temelju promatranja korelacija između pojedinačnih varijabli koje tvore kompozitnu varijablu sklonost riziku, budući da je Cronbach alpha koeficijent bio prenizak kako bi se mogao donijeti pouzdan zaključak o međuovisnosti DOP-a i sklonosti riziku. Ako znamo da sklonost riziku podrazumijeva da poduzeće napusti postojeće strategije i proizvode koji su prije donosili uspjeh, te se okrene inovacijama i modernom načinu poslovanja, te samim time osmisli novu strategiju uspjeha, ali i strategiju proizvoda, i u skladu s teorijskim pretpostavkama logično je da se neće moći posvetiti DOP-u. Poduzeća ulažu resurse u nove

strategije ne znajući hoće li to donijeti uspjeh u budućnosti, te su u potpunosti okrenuti načinu kako ostvariti pozitivan poslovni rezultat.

Tablica 34: Veza između poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja

Correlations

			DOP	pod.orijentacija
Spearman's rho	DOP	Correlation Coefficient	1,000	,591**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	30	30
	pod.orijentacija	Correlation Coefficient	,591**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	30	30

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

Izvor:Izrada autora, program SPSS

U tablici 34 vidimo kako postoji statistički značajna veza između poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja. U prethodne 3 tablice smo prošli 3 varijable poduzetničke orijentacije, te na temelju gore dobivenih rezultat prihvaćamo H1 hipotezu, te možemo zaključiti da postoji statistički značajna veza između poduzetničke orijentacije i DOP-a, što nam predstavlja logičan slijed nakon što smo vidjeli kako i inovativnost i proaktivnost imaju statistički značajnu vezu s društveno odgovornim poslovanjem.

6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad je nastojao pokazati vezu između poduzetničke orijentacije, odnosno njezine 3 ključne pretpostavke, inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku, sa društveno odgovornim poslovanjem, i njihovim utjecajem na samo poslovanje. Poduzetnička orijentacija podrazumijeva sve aktivnosti poduzeća kojima ono odgovara na promjene u okolinama. Strategija poduzeća povezana je s resursima poduzeća i dinamičnom okolinom. U nastojanju oblikovanja strategije usmjerene ka poduzetničkom djelovanju potrebno je sagledati strateške prednosti poduzeća, strateško pozicioniranje, stratešku fleksibilnost i adaptabilnost.

Nakon objašnjenja poduzetničke orijentacije pobliže je objašnjeno i društveno odgovorno poslovanje. U analizi tvrtke Tommy d.o.o. jasno se vidi na koji je način ta firma upravo provodila takvo poslovanje. Tvrtka financira razne sportske klubove, te prilikom otvaranja novih poslovnica u Dalmaciji redovito daje donacije, primjer je Šibenska bolnica. Društveno odgovorno poslovanje kao takvo postaje temelj u poslovanju svih suvremenih poduzeća. Navedena strategija postaje sve više popularna upravo iz razloga što uz njenu uporabu poduzeća mogu ostvariti veću ulogu na tržištu i što više jačati konkurentsku prednost, te postaju manje osjetljiva na konkurentske napade. Kaže se da poduzeće ima konkurentsku prednost ukoliko ima ili postiže neku određenu posebnost po kojoj je bolja i različita od konkurencije. Primjena koncepta DOP-a usko je povezana s varijablama poduzetničke orijentacije. Inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku su postale popularne boljke svakog ozbiljnog poduzeća. Poslovni rezultati koji proizlaze iz tih varijabli donose poduzeću dobit, ali samim time ono će se odlučiti djelovati više odgovorno, te će svoju reputaciju pokušati postići kroz DOP, te još više učvrstiti svoju poziciju na tržištu.

U teorijskom dijelu pružena je teorijska razrada poduzetničke orijentacije, te okoline poduzeća. Eksterna okolina obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Obuhvaća opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu. Interna okolina predstavlja onaj dio okoline poduzeća na koji ona može u potpunosti utjecati. Riječ je o radnoj okolini poduzeća gdje se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak i razvitak poduzeća. Nakon objašnjenja koncepta DOP-a i općenitih informacija o tvrtki Tommy d.o.o. provedeno

je empirijsko istraživanje poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja na primjeru tvrtke Tommy d.o.o.

U empirijskom dijelu rada anketno ispitivanje je dalo odgovor na pitanje o poduzetničkoj orijentaciji poduzeća „Tommy d.o.o.“, odnosno da li primjena poduzetničke orijentacije ima utjecaj na društveno odgovorno poslovanje. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku od 30 zaposlenika poduzeća.

U svrhu istraživanja postavljene su hipoteze.

H1. Postoji međuovisnost između poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Tommy d.o.o.

H1.1. Postoji međuovisnost između stupnja inovativnosti i društveno odgovornog poslovanja

H1.2. Postoji međuovisnost između stupnja proaktivnosti i društveno odgovornog poslovanja

H1.3. Postoji međuovisnost između sklonosti riziku i društveno odgovornog poslovanja

Glavnom hipotezom i iz nje izvedenim hipotezama testirane su postavljenje pretpostavke međuovisnosti poduzetničke orijentacije, odnosno njene tri ključne dimenzije i društveno odgovornog poslovanja**.**

Nakon provedenog istraživanja došli smo do zaključka kako se prihvaćaju i glavna i prve dvije pomoćne hipoteze, odnosno da postoji međuovisnost poduzetničke orijentacije, inovativnosti i proaktivnosti i društveno odgovornog poslovanja, dok se treća pomoćna odbija, odnosno ne postoji međuovisnost između sklonosti rizika i društveno odgovornog poslovanja.

SAŽETAK

Poduzetnička orijentacija podrazumijeva sve aktivnosti kojima poduzeće odgovara na promjene u okolini. Najvažnije njezine dimenzije su inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku. Inovativnost je sistematski razvoj i praktična aplikacija novih ideja, odnosno proces pretvaranja novog znanja (invencije) u nove postupke, tehnike, tehnološke procese, tehnologije, nove ili poboljšane proizvode. Ključno obilježje proaktivnosti je sposobnost i aktivnost poduzetnika da utječe na svoju okolinu, te da uvijek prvi reagira na tržišne promjene kako bi dobio prednost nad drugima. Sklonost riziku podrazumijeva sposobnost poduzeća da napusti postojeće strategije koje nisu donosile rezultat i okrene se novijem modernom načinu poslovanja i novim inovacijama. Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka, te je dijelimo na eksternu okolinu, odnosno na onu na koju poduzeće ne može utjecati, te na internu okolinu, na koju poduzeće može direktno utjecati.

Koncept društvene odgovornosti poduzeća primjenjiv je na poduzećima svih veličina premda se najviše istražuje kod velikih poduzeća jer je njihov utjecaj najvidljiviji, a moć najveća. Društveno odgovorno poslovanje polazi od sve snažnijeg uvjerenja kako moderna poduzeća imaju sve više odgovornosti prema svojoj ulozi u društvu i gledaju kako je što više unaprijediti. Društveno odgovorno poslovanje ima dvije dimenzije, internu i eksternu. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje: upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama i upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Eksterna dimenzija uključuje: lokalne zajednice, odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava i globalnu brigu za okoliš.

Trgovački lanac Tommy utemeljen je kao trgovačko društvo 1992. godine, kada je i počelo s poslovnim aktivnostima u trgovini na veliko i malo. Tommy d.o.o. je u 100% privatnom vlasništvu, sjedište društva je u Splitu. Kompanija tijekom godina poslovanja bilježi kontinuirani rast i razvoj poslovanja.

Provedeno empirijsko istraživanje upućuje na zaključak kako postoji statistički značajna veza između poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja te da

dvije od tri dimenzije poduzetničke orijentacije uključene u istraživanje pokazuju statistički značajan stupanj međuovisnosti sa društvenom odgovornošću u poslovanju.

Ključne riječi: *proaktivnost, inovativnost, sklonost riziku, društveno odgovorno poslovanje*

SUMMARY

Entrepreneurial orientation implies all the activities the company is responsible for changes in the environment. Most important of all, its dimensions are innovation, proactivity and risk prone. Innovation is systematic development and practical application of new ideas and the process of converting new knowledge into new processes, techniques, technological processes, technology, new or improved products. A key feature of proactivity is the ability and activity of entrepreneurs to influence their environment, and always respond to market changes in order to take advantage of others. The likelihood of risk implies the ability of companies to abandon existing strategies that have not gave results and turn to newer, modern business and new innovations. Environment means the totality of factors affecting a company's business and which management must respect when deciding and we divide it into an external environment, that is, to which the company cannot influence, and to the internal environment that the company can directly influence.

The concept of corporate social responsibility is applicable to companies of all sizes even though they are most researched in large companies because their impact is most noticeable and the power is greatest. Socially responsible business starts from the growing conviction that modern companies have more and more responsibility for their role in society and are looking to improve it as much as possible. Socially responsible business has two dimensions, internally and externally. The internal dimension of socially responsible business includes: human resource management, health and safety at work, adaptation to change and management of environmental and natural resources impacts. The external dimension includes: local communities, relationships with partners, suppliers and consumers, respect for human rights and global environmental concerns.

Tommy retail chain was founded as a trading company in 1992 when it began with business activities in wholesale and retail trade. Tommy d.o.o. is 100% privately owned, it's headquarters are in Split. Over the years, the company has showing continuous growth and business development.

The conducted empirical research points to the conclusion that there is a statistically significant relationship between entrepreneurial orientation and socially responsibility and that two of the three dimensions of entrepreneurial orientation included in the research show a statistically significant degree of interdependence with social responsibility in business.

Key words: *proactivity, innovation, preference to risk, corporate social responsibility*

LITERATURA

1. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj, AED (Academy for Educational Development), Zagreb
2. Buble, M. (2006): "Menadžment", Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split
3. Buble, M. et.al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
4. Buble, M., Kružić, D. (2006): Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RriF plus, Zagreb
5. Dess, G.G., Lumpkin, G.T. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1
6. Društveno odgovorno poslovanje za sve – priručnik za organizacije poslodavaca, Hrvatska udruga poslodavaca
7. Jambrek, I., Penić, I. I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik pravnog fakulteta Svučilišta u Rijeci, v.29 br.2
8. Kreitner, R. (1989): Management, Houghton Mifflin
9. Kreitner, R. (2005): Foundations of Management: Basics and Best Practices, Houghton Mifflin Company
10. Kružić, D. (2007): Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, Ekonomska misao i praksa god.XVI br.2
11. Kotler, P., Lee, N. (2009): Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P., Zagreb
12. Kuvačić, N. (2005): Poduzetnička biblija, Beretin, Split
13. Miller, D. (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, 29(7), 770-791
14. Morić Milovanović, B., Laktašić, M. (2013): Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao preduvjeta uspješnog razvoja poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 11, br.1.

15. Mušura, A., Njavro, Đ., Krkač, K. (2006): Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost, Zbornik Radova, Mate, Zagreb
16. Omazić, M. A. et al. (2012): Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj
17. Pavić-Rogošić, L.(2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb
18. Peters, T. (1987): Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, HarperCollins Publisher, New York
19. Porter, M. E. (1985): Competitive advantage, Masmedia, Zagreb
20. Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (1992): Economics, McGraw-Hill
21. Stojanović, S., Milinković, K. (2013): Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija Fedor Rocco, Zagreb
22. Tafra-Vlahović, M. (2009): Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja, Medianali, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
23. Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P., Zagreb
24. Tonković Grabovac, M., Morić Milovanović, B. (2015): Provjera osnovnih postavki modela poduzetničke orijentacije na hrvastskim poduzetnicima, Suvremena psihologija 18 (2015)
25. Vogel, D. (2005): The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, Brookings Institution Press, Washington DC

Internetske stranice:

1. http://tommy.hr/
2. http://www.dop.hr/
3. http://www.poslovni.hr/
4. https://www.hgk.hr/
5. http://hrpsor.hr/

PRILOG - ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Provodim istraživanje na temu **PODUZETNIČKA ORIJENTACIJA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU TVRTKE TOMMY d.o.o.**, a u svrhu izrade mog diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu.

Molim Vas za pomoć u prikupljanju potrebnih podataka za provođenje empirijskog istraživanja kako bi se moglo ispitati postojanje veze između poduzetničke orijentacije i društveno odgovornog poslovanja na primjeru Vašeg poduzeća. Anketa je u potpunosti anonimna. Zahvaljujem Vam na vremenu utrošenom za popunjavanje ovog anketnog upitnika.

S poštovanjem,

Stipe Maleš

Split, 01. listopada 2017.

1. Vaš spol je:
a) muško
b) žensko

2. Vaša pozicija u poduzeću je:
a) vrhovni menadžment
b) srednja razina menadžmenta
c) linijski menadžment (najniža razina menadžmenta)
d) zaposlenik bez menadžerskih ovlasti

3. Vaša funkcijska pripadnost vezuje se uz:

a) razvoj poslovnih rješenja

b) operativni marketing

c) prodaju

d) operativne poslove

4. Godine radnog staža u poduzeću:

a) 1-5 godina

b) 5-10 godina

c)10-15 godina

d) 15-20 godina

e) više od 20 godina

5. Godine radnog staža na poziciji:

a) 1-5 godina

b) 5-10 godina

c)10-15 godina

d) 15-20 godina

e) više od 20 godina

6. Poduzeće na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije daje:

a) nedovoljan, zanemariv naglasak

b) mali naglasak

c) osrednji naglasak

d) snažan naglasak

e) izrazito snažan i presudan naglasak

7. U posljednje 3 godine, naše poduzeće lansiralo je na tržište:

a) vrlo malo, skoro neznatno novih proizvoda/usluga

b) manje novih proizvoda/usluga u odnosu na najvažnije konkurente

c) otprilike isto kao i najvažniji konkurenti

d) više novih proizvoda/usluga u odnosu na najvažnije konkurente
e) izuzetno mnogo novih proizvoda/usluga

8. Najvažniji novi proizvodi ili usluge koje smo uveli u posljednje 3 godine na tržište, imali su jedno od sljedeći obilježja:
a) neznatne promjene u uporabnim svojstvima u odnosu na postojeće proizvode/usluge
b) u vrlo ograničenoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće proizvode/usluge
c) u određenoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće proizvode/usluge
d) u velikoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće proizvode/usluge
e) dramatične promjene (potpuno novi proizvodi/usluge koji nemaju sličnosti s postojećim proizvodima/uslugama)

9. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili s (d) ili (e), pokušajte ocijeniti stupanj inovativnosti novih proizvoda/usluga:
a) inovacija je modifikacija postojećih proizvoda/usluga – novost je za poduzeće
b) inovacija je novost za našu industriju
c) inovacija je novost na svjetskoj razini

10. Poduzeće je u posljednje 3 godine razvilo novi ili znatno poboljšani operacijski proces (proizvodnje ili usluga), način distribucije ili popratnu aktivnost vezanu uz proizvode ili usluge.
a) da
b) ne

11. Ukoliko ste na prethodno pitanje potvrdno odgovorili, pokušajte ocijeniti stupanj inovativnosti novog operacijskog procesa, načina distribucije ili popratne aktivnosti vezane uz proizvode ili usluge:
a) inovacija je modifikacija postojećih proizvoda/usluga – novost je za poduzeće

b) inovacija je novost za našu industriju

c) inovacija je novost na svjetskoj razini

12. Poduzeće je u posljednje 3 godine uvelo značajno drukčiju organizacijsku strukturu, implementiralo napredne menadžerske tehnike i alate, ili značajno izmijenilo stratešku orijentaciju.

a) da

b) ne

13. U odnosu na konkurente, naše poduzeće brže prepoznaje šanse i izazove u okruženju i poduzima odgovarajuće akcije kako bi ih iskoristilo.

a) izrazito se ne slažem

b) ne slažem se

c) niti se slažem, niti se ne slažem

d) slažem se

e) izrazito se slažem

14. U odnosu na konkurente, naše poduzeće prednjači u uvođenju novih proizvoda/usluga, novih proizvodnih procesa, novih organizacijskih rješenja, novih menadžerskih tehnika i alata.

a) izrazito se ne slažem

b) ne slažem se

c) niti se slažem, niti se ne slažem

d) slažem se

e) izrazito se slažem

.15. Naše poduzeće pokazuje snažnu tendenciju da bude **lider u uvođenju i implementaciji inovativnih ideja** u našoj djelatnosti.

a) izrazito se ne slažem

b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

16. Vrhovni menadžment (Uprava) pokazuje snažnu sklonost visokorizičnim projektima koji mogu polučiti visoke zarade.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

17. S obzirom na okruženje u kojemu poduzeće posluje, **radikalne odluke** su nužne za ostvarenje ciljeva našeg poduzeća.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

18. Poduzeće je u posljednje 3 godine opsluživalo jako mnogo novih tržišnih segmenata.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

19. Poduzeće je u posljednje 3 godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti.

a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

20. Poduzeće je u posljednje 3 godine realiziralo znatan broj novih investicija u svojem poslovanju.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

21. Poduzeće se u posljednje 3 godine fokusiralo **na unaprjeđenje performansi svojih postojećih biznisa**.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

22. U posljednje 3 godine, poduzeće je izmijenilo strategiju i tržišni nastup.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

23. Poduzeće se u posljednje 3 godine **iniciralo više programa za unaprjeđenje produktivnosti**.

a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

24. Poduzeće je u posljednje 3 godine reorganiziralo poslovanje kako bi se unaprijedila koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

25. Menadžment našeg poduzeća odlično reagira u prilagodbi i obnovi strategija na svim organizacijskim razinama.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

26. Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja
a) Da
b) Ne

27. Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?
a) Da
b) Ne

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

Etičnost u donošenju odluka i poslovanju (postojanje Etičkog kodeksa)					
Transparentnost i izvještavanje o DOP-u - Godišnja izvješća – na internetu					
Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)					
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)					
Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama					
Pomaže li poduzeće osobama s otežanim pristupom tržištu rada (osobe s invaliditetom, osobe starije od 50 godina, pripadnici manjina i sl.)					
Omjer cijene i kvalitete proizvoda je optimalan					