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

Biočina, Ante

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:124:064847

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

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

Mentor: **Student:**

dr.sc. Marina Lovrinčević **Ante Biočina**

Split, rujan, 2018.

1. UVOD 4

1.1. Definiranje problema istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 6

1.3. Ciljevi istraživanja 7

1.4. Istraživačke hipoteze 8

1.5. Metode istraživanja 9

1.6. Doprinosi istraživanju 9

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 11

2.2. Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja 12

2.2.2. Modeli društveno odgovornog poslovanja 14

2.2.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja 17

2.3.Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi 24

2.3.1. Pregled DOP-a u Europi 24

2.3.2 Prekretnice društveno odgovornog poslovanja u Europi 24

2.4.Društvena odgovornost u republici Hrvatskoj 26

2.4.1. Zakonodavni i politički okvir društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj .. 27

2.4.2. Čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj 28

2.4.3. Indeks društveno odgovornog poslovanja 29

3. KONKURENTSKA PREDNOST 31

3.1 Definicija konkurentske prednosti 31

3.1.1. Izvori konkurentske prednosti (Wen Cheng et al, 2011) 32

3.1.2. Principi postizanja konkurentske prednosti 33

3.2. Konkurentske strategije poduzeća 34

3.2.1 Porterov model generičkih strategija 34

3.2.2 Porterov model pet konkurentskih sila 36

4. PODUZEĆE BRODOMETALURGIJA D.O.O. 39

4.1. Poduzeće, djelatnost, vlasnička struktura 39

4.2Organizacijska struktura 43

4.3Financijski rezultati poslovanja 44

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA BRODOMETALURGIJA d.o.o. 51

5.1 Metodologija istraživanja 51

5.2. Rezultati istraživanja 52

5.2.1. Opći podaci o poduzeću 52

5.2.2. Opći podaci o ispitanicima 53

5.2.4. Pitanja o ekologiji i brizi za okoliš 59

5.2.5. Pitanja o konkurentnosti 61

6. Zaključak 67

SAŽETAK 69

SUMMARY 70

LITERATURA 71

POPIS SLIKA 77

PRILOZI 78

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Tema ovog rada je analiza utjecaja društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost na praktičnom primjeru poduzeća Brodometalurgija d.o.o.

Svrha osnivanja svakog poduzeća je uspješno poslovanje uz ostvarivanje materijalne dobiti. Međutim poslovanje poduzeća se ne ogleda samo kroz prihode i rashode, nego i kako poduzeće utječe na okoliš, zaposlenike i širu javnost. Poduzeća su danas suočena sa dva glavna izazova: ostati konkurentna na tržištu dok u isto vrijeme ispunjavaju etičke, socijalne i ekološke potreba društva. Taj koncept se zove društveno odgovorno poslovanje (DOP). Prema HGK, kad govorimo o društveno odgovornom poslovanju govorimo kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka[1]

DOP je skup normi i ponašanja poduzeća koja se očituju u odgovornosti prema zaposlenima, okolišu, klijentima. Takvo poduzeće troši više resursa na svoje poslovanje te se postavlja pitanje koliko je to ekonomski isplativo. Neke studije pokazuju da su dioničari spremni platiti i do 20% više cijene za dionice poduzeća koja su društveno odgovorna (Mušura, 2010).

Europska komisija društvenu odgovornost poduzeća definira kao koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima: vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću (citirano u Vrdoljak Raguž, 2014). Iako u poslovnom svijetu radi bolje slike u javnosti mnoga poduzeća posežu za konceptom društveno odgovornog poslovanja, i dalje smo svjedoci velike nejednakosti u društvu i nepravilne preraspodijele bogastva i resursa. Kao koncept, DOP je integriranje zakonskih obaveza i brige za okoliš u svoje poslovanje, ali se sastoji i od investicija u ljudstvo, edukacije kadrova, poboljšanje radnih uvjeta i odnosa sa zaposlenicima. Društvena odgovornost je relativno novi pojam, u velikoj mjeri oblikovan 1960-ih godina,

[1] Izvor: www.dop.hgk.hr

kada se počela nazirati svijest o potrebi odgovornog društva (Vrdoljak Raguž, 2014), a podrazumijeva obavezu poslovnog subjekta da doprinosi dobrobiti i interesima društva i poduzeća, što na neki način predstavlja razlikovanje dobrog od lošeg, tj etički pristup poslovanju. Društveno odgovorno poslovanje ima neosporan utjecaj na razvoj cijelog gospodarstva i društvene svijesti, a da pri tom ne narušava svoj temeljni cilj ostvarenja dobiti.

Temeljna načela, odnosno glavni faktori koji se spominju kod DOP-a su: održivi razvoj, etično poslovanje te odgovornost prema trećima (klijentima, društvu u cijelini i zaposlenima)

- Održivi razvoj se najkraće može opisati kao rast poduzeća ukorak sa odgovornostima prema okolišu, gospodarstvu i okolini. Oblikovanje poslovne strategije koja zadovoljava potrebe poduzeća danas, uz brigu za budućnost. Taj pristup se može pronaći u jednoj od najboljih definicija održivog razvoja koja u prijevodu izgleda ovako: "Čovječanstvo je spremno provoditi razvoj na način da zadovolji svoje današnje potrebe, a da pri tom ne kompromitira sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe." (World Commission on environment and development, 1987).

- Etično poslovanje znači da poduzeće treba poslovati prema etičnim načelima, u skladu sa zakonima, kako prema zaposlenima, tako i prema konkurentima, dioničarima i vlasnicima. Ukratko, poduzeće treba svojim poslovnikom utvrditi ali i izvan okvira poslovnika poslovati na način da djeluje radeći što je dobro, a izbjegavajući što je krivo.

- Odgovornost prema trećima je pojam koji se koristi za ponašanje u organizaciji koje pokazuje osjetljivost i odgovornost prema internoj i eksternoj okolini društva.

Brodometalurgija je uspješna Splitska tvrtka specijalizirana za trgovinu tehničkim robama, građevinskim materijalom, čelikom i čeličnim proizvodima, energetskom opremom, elektromaterijalom, materijalom za kanalizaciju, vodoopskrbu i odvodnju. Osim isporuke robe bave se i izgradnjom, montažom opreme kao i drugim uslugama u suradnji sa partnerima i kooperantima. Poslovni procesi tvrtke Brodometalurgija d.o.o. utemeljeni su na načelima upravljanja kvalitetom primjenom normi ISO 9001:2008 i zaštitom okoliša primjenom normi ISO 14001:2004, a zadovoljstvo potrošača i klijenata je glavno opredjeljenje i usmjerenje prema kojima Brodometalurgija d.o.o. mjeri i određuje svoju ukupnu uspješnost.

Kao tvrtka koja ulaže znatna sredstva u ekologiju, zaposlene i općenito u poslovanje na društveno odgovornoj razini, postavlja se pitanje koliko je takva tvrtka konkurentna na tržištu, tj. koje su njene konkurentne prednosti.

Kada poduzeće proizvodi veću vrijednost nego njegov glavni konkurent na tržištu, tada ono posjeduje konkurentsku prednost. Ovo poduzeće nailazi na dva izazova u svom poslovanju: održavanje i unapređivanje konkurentnosti te pozitivno odgovaranje na ambijentalne, etičke i društvene zahtjeve zajednice u kojoj djeluje. Brodometalurgija d.o.o. je mlada, ali uspješna tvrtka, čija je misija ostati uspješan poslovni subjekt koji se s pomoću znanja i kvalitetnog rada učinkovito suočava s poslovnim izazovima modernog vremena te stvarati nove smjernice u poslovanju na dobrobit svojih zaposlenika, poslovnih partnera i šire društvene zajednice.

Nakon svih iznesenih činjenica, namjera ovog rada je istražiti kako poduzeće Brodometalurgija d.o.o. primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja te u kolikoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na njegovu konkurentsku prednost.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je jasno uočljiv iz uvoda, a to je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Brodometalurgije d.o.o. i to kroz sljedeće odrednice:

- Ljudski resursi - Kako privući i zadržati kadar koji ima vještine i znanja potrebna za rad u izazovnom okruženju. Osim što jasno treba odrediti što i u kolikoj mjeri treba obavaljati pojedini zaposlenik, isto tako treba osigurati zaposlenima osiguravajuću zdravstvenu skrb i uvjete za rad.

- Uključenost poduzeća u život lokalne zajednice na način da se zapošljava lokalno stanovništvo, naročito ono sa posebnim potrebama, sponzoriranje i partnerstvo sa lokalnim poduzećima i klubovima, podupiranje kulturnih manifestacija i donacije u humanitarne i ostale dobrotvorne svrhe.

- Pozitivni utjecaji na ekologiju, smanjenjem štetnih plinova, reciklažom, racionalnim korištenjem lokalnih resursa. Osim što ovaj način pozitivno djeluje na okoliš, također se odražava i na troškove poduzeća, koji mogu biti u nekim slučajevima viši (veći troškovi za ekološko zbrinjavanje i recikliranje), ali i niži (korištenje lokalnih kvalitetnih resursa).

1.3. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja je utvrditi razinu primjene DOP-a u poduzeću Brodometalurgija d.o.o. te utvrditi utjecaj korištenja DOP-a na konkurentsku prednost poduzeća.

Ciljeve istraživanja možemo podijeliti u nekoliko skupina:

- Utvrditi elemente društvene odgovornosti poduzeća Brodometalurgija d.o.o.

- Utvrditi u kojoj mjeri poduzeće Brodometalurgija d.o.o. primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja.

- Utvrditi kako društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentnu prednost poduzeća.

- Zaključno sa prethodnim točkama, proširiti teorijska saznanja o društveno odgovornom poslovanju i primjenu istog u poduzetništvu u Hrvatskoj.

1.4. Istraživačke hipoteze

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

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

Istraživanja pokazuju da postoji pozitivna korelacija između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća, te da u približno 25% slučajeva pitanja vezana uz društveno odgovorno poslovanje navodimo kao glavne činitelje u stvaranju prednosti nad konkurentima.

Uz glavnu hipotezu postavit ćemo još dvije pomoćne hipoteze za dokazivanje:

H 1.1.... Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu upravljanja okolišom i prirodnim okruženjem, pozitivno utječe na prednost nad konkurentima koji se ne angažiraju u istom obujmu na tom području.

Stalno poboljšavanje i ulaganje u sustave zaštite prirode i smanjenog utjecaja na okoliš, postavljajući ciljeve svog poslovanja ne samo prema svrsi profita, već sustavnog poboljšanja, racionalnog korištenja energije, naročito iz obnovljivih izvora i prirodnih resursa u proizvodnji poboljšavamo konkurentsku prednost nad poduzećima koji ne mare za ekološke norme. Ne samo zakonske, već i moralne obveze prema prirodi i ljudima u zajednici. Ovakvim pristupom očekuje se privlačenje ulagača, naročito iz razvijenih zemalja EU.

H 1.2.... Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu upravljanja ljudskim resursima direktno utječe na konkurentsku prednost poduzeća.

Ova hipoteza proizlazi od pretpostavke da segment ljudskih resursa, kao jedan od najbitnijih sektora upravljanja poduzećem, ukoliko se ulaže u razvoj i unaprijeđenje istog, može ostvariti znatnu konkurentsku prednost nad poduzećima koji ne ulažu u obrazovanje i razvoj kadrova.

1.5. Metode istraživanja

U svrhu prikupljanja što većeg broja informacija u ovom radu koristit će se neke od slijedećih znanstvenih metoda:

- Metoda deskripcije – Opisuje stanje bez obzira na uzorke.

- Metoda klasifikacije – Pojave i predmeti se razvrstavaju po grupama radi bolje i lakše preglednosti.

- Metoda anketiranja – Izrađuje se anketa i na temelju anketnog upitnika namjenjenog zaposlenima svih razina u poduzeću Brodometalurgija d.o.o. dolazi se do informacija i mišljenja o predmetu istraživanja.

- Deduktivna metoda - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.

- Statistička metoda – Izvođenje općih zaključaka, zakonitosti i pravilnosti na temelju ispitivanja određenog broja elemenata.

U empirijskom dijelu istraživanja koristit će se već navedene matematičke i statističke metode u svrhu prikupljanja, obrade i prezentiranja podataka. Za analitičke procedure koristit će se SPSS (**Statistical Package for the Social Sciences).** Rezultati će biti prikazani tabelarno i grafički pomoću softwarea Word Excel i SPSS radi zornijeg prikaza, boljeg pregleda i lakše usporedbe podataka.

1.6. Doprinosi istraživanju

U ovom istraživanju prezentirat će se poslovanje i koncepti društveno odgovornog poslovanja Brodometalurgije d.o.o. Analizirati će se i kako koncept društveno odgovornog poslovanja utječe na poslovanje poduzeća, konkurentnost te motivaciju zaposlenih. Bitan aspekt

istraživanja je empirijska provjera postavljenih hipoteza pomoću kojih će se pokušati utvrditi točna korelacija društveno odgovornog poslovanja i konkurentnosti poduzeća. Nadalje, kako društveno odgovorno poslovanje, i u kojoj mjeri utječe na okoliš i zajednicu u kojoj poduzeće posluje.

1.7. Struktura diplomskog rada

Ovaj rad sastoji se od dva dijela, teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu koriste se i objašnjavaju metode istraživanja poput deskripcije, klasifikacije i deduktivne metode, dok se u empirijskom dijelu koriste metode anketiranja i analiziraju pripadajući rezultati te statistička metoda u kojoj će se analizirati rezultati SPSS-a.

Nadalje, rad je podijeljen u 6 cjelina. Prva cjelina, uvodna, definira probleme istraživanja i metode koje se koriste, ciljeve te postavlja hipoteze i uvodi nas u strukturu rada.

Nakon uvoda slijedi druga cjelina koja se odnosi na teorijski aspekt društveno odgovornog poslovanja, povijest, vrste i modeli DOP-a, DOP u Hrvatskoj, te značaj i utjecaj DOP-a u suvremenom poslovnom svijetu.

Treći dio detaljno obrađuje konkurentnost, načine na koje se postiže konkurentna prednost te kako je zadržati. Koliko je bitan segment društveno odgovornog poslovanja za konkurentsku prednost.

U četvrtom dijelu predstaviti će se poduzeće Brodometalurgija d.o.o. te prikazati financijske pokazatelje, grafički i tabelarno. Prikazati će se i organizacijska struktura poduzeća te kadrovi.

U petom dijelu se ispituju prethodno postavljene hipoteze te se iznose rezultati istraživanja utjecaja DOP-a na konkurentsku prednost.

U zadnjem, šestom dijelu se iznosi zaključak na temelju pregleda cijelokupnog rada.

Na samom kraju će biti izložen i popis slika, tablica, grafikona te literatura koja je korištena u ovom radu.

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1 Definicija koncepta društvene odgovornosti

Iako koncept društveno odgovornog poslovanja postoji dugi niz godina teško je dati jedinstveni odgovor na pitanje što je to društveno odgovorno poslovanje. Mnogi autori su se tijekom povijesti dotakli problematike vezane uz koncept DOP-a, i najednostavnije ga je definirati prema Kotler i Lee, u podnaslovu njihovog djela Corporate Social Responsibility (2005), a koje u prijevodu glasi: "činiti najbolje za svoje poduzeće i svoju svrhu "(Doing the most good for your company and your cause). Jedna od prvih definicija je ona Howarda Bowena (1953) koji je definiria DOP kao obaveze biznismena da slijedi one propise, donosi one odluke i da poduzima one korake koji su poželjni u odnosu na vrijednosti zastupljene u društvu. Prema Pavić-Rogošić definicija DOP-a je poslovanje u kojem poslovni subjekt bez prisile doprinosi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji sa ostalim dionicima (Pavić Rogošić, 2012). Prema Peterson (2004) društvena odgovornost definira se kao inteligentna i objektivna briga za dobrobit društva koja ograničava ponašanja pojedinaca i korporacija na dobrobit ljudi, bez obzira na to koliko su brzo profitabilne. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu (Vrdoljak Raguž, 2014). Što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse koristi, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu i poštuje li ljudska i radnička prava, samo su neka od pitanja na koje poduzeće koje je društveno odgovorno treba dati odgovor. Kako vidimo u navedenim definicijama ključne riječi koje se vežu uz koncept su društvo, prava, ekologija, odgovornost. Ukratko briga za zajednicu i okoliš, a ne isključivo za profit poduzeća. Predstavnici EU-a pak u dokumentu "Green book" (2001) ističu da biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već ići dalje i poslovati tako da DOP bude dio identiteta firme i na taj način pozitivno utjecati na uspjeh poduzeća, što se vidi kroz zaposlenike i dionike. Ulaganjem u koncept društvene odgovornosti ulaže se u ljudski kapital, okoliš i odnose sa partnerima[2]. Europska komisija u svom radu tvrdi da poduzeća koja su društveno dogovorna često ostvaruju bolje rezultate i generiraju veće profite i veći rast.

[2] Corporate Social Responsibility (CSR) - Growth - European Commission (2001). [online] Available at: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en [Accessed 25 May 2018].

Ekonomski učinak tako dijele na direktni i indirektni, gdje direktni učinak vide u boljem radnom okruženju i efikasnijem korištenju resursa. Indirektni utjecaj vide u rastu korištenja usluga od strane kupaca i investitora. Iz Šire perspektive, društvena odgovornost može biti definirana kao sustav zakona, pravila i činitelja koji kontroliraju operacije poduzeća (Gillian, navedeno u Tipurić et al, 2008).

2.2. Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja

2.2.1. Vrste društveno odgovornog poslovanja

Između mnogih teorija o društveno odgovornom poslovanju vrijedi istaknuti onu Archieja Carolla. Caroll je 1991. napravio piramidu društvene odgovornosti koja se sastoji od četiri nivoa društvene odgovornosti, i to:

- Ekonomske odgovornosti – Biti profitabilan
- Zakonske odgovornosti – Poštivati zakon
- Etičke odgovornosti – Biti etičan
- Filantropske odgovornosti – Budi dobar građanin



Slika 1 Piramida društvene odgovornosti

Izvor: Prikaz autora prema: Caroll B, Archie. 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders'. *Business Horizons*, 34, 1991,39–48

Značenje odgovornosti navedenih u piramidi prema Carollu (1991,5) je slijedeće:

Ekonomska odgovornost – Od povijesnih vremena su se poduzeća osnivala, a poslovi odrađivali za dobivanje sredstava ili dobara za obavljeni posao. Motiv koji je tjerao ljude da se bave nekim poslom je uglavnom bio profit. Kroz povijest profit koji su trgovci ili proizvođači sebi zadržavali bio je prihvatljive visine, dok se u nekom trenutku poslovanje nije pretvorilo u želju za maksimalnim profitom. Iako je ključno za nastavak poslovanja i širenje istog da poduzeće bude profitabilno, ova razina koncepta DOP-a nam govori da poduzeće bude profitabilno, ali ne na štetu prirode, zaposlenih i društva u cijelini.

- *Ekonomska komponenta društvene odgovornosti*
- Bitno je poslovati s što većom zaradom po dionici.
- Bitno je poslovati s što većom mogućom profitabilnošću.
- Bitno je imati jaku konkurentsku prednost.
- Bitno je imati veliku operativnu učinkovitost.
- Uspješna tvrtka je ona koja je stalno profitabilna.

Zakonska odgovornost – Poduzeća koja obavljaju bilo kakvu djelatnost moraju poslovati u skladu sa zakonskim normama nametnutim od strane državne uprave ili lokalne zajednice.

- *Zakonska komponenta društvene odgovornosti*
- Bitno je poslovati prema očekivanjima vlade i zakona
- Bitno je biti u skladu sa raznim regulacijama danim od strane lokalne uprave i državne uprave
- Bitno je biti građanin koji poštuje zakone
- Bitno je definirati uspješnu firmu kao onu firmu koja poštuje zakonske obveze
- Bitno je proizvoditi i prodavati samo one proizvode koji su zakonski ispravni

Etička odgovornost – Iako se već u ekonomskoj i zakonskoj odgovornosti nalaze etičke vrijednosti poput poštenja i pravednosti, etička odgovornost se bavi onim pitanjima koje zakon ne zabranjuje, ali su društveno općeprihvaćena.

- *Etička komponenta društvene odgovornosti*
- Bitno je poslovati u skladu sa društvenim etičkim normama
- Bitno je prepoznati i poštovati nove etičke norme koje nastaju u društvu
- Bitno je da se etičke norme ne kompromitiraju radi korporativnih ciljeva profita
- Bitno je da se dobar poslovni građanin definira kao onaj koji radi ono što se moralno i etički očekuje od njega
- Bitno je prepoznati da su etičko ponašanje i poslovanje više nego samo poštivanje zakona i regulacija

Filantropska odgovornost – Ova vrsta odgovornosti u društveno odgovornom poslovanja predstavlja komponentu koja podrazumijeva sudjelovanje u programima koji promiču boljitak ljudi i kvalitetu života. Neki od primjera su promicanje kulture neke zajednice, sportskih klubova, neprofitabilnih organizacija, škola, vrtića ili humanitarnih organizacija. Ova komponenta DOP-a nije ovezajuća ni zakonskim ni etičkim načelima. što znači da nije uređeno zakonom da poduzeće mora podupirati zajednicu, niti će zajednica smatrati poduzeće neetičnim ukoliko ono to ne radi. Nadalje, Caroll (1991), navodi da je, iako je ova odrednica bitna za DOP, i kod ljudi izaziva hvale, najmanje bitna od četiri u piramidi. Na neki način, filantropija je samo glazura na torti, ili u ovom slučaju piramidi, ako ćemo se koristiti našom metaforom.

- *Filantropska komponenta društvene odgovornosti*
- Bitno je poslovati prema filantropskim načelima i očekivanjima zajednice
- Bitno je pomagati umjetnost i umjetnike
- Bitno je da menađeri i zaposlenici sudjeluju u volonterskim akcijama i događanjima lokalne zajednice
- Bitno je pomagati privatne i javne školske i visokoškolske ustanove
- Bitno je pomagati one projekte koji će povećati kvalitetu života lokalne zajednice

2.2.2. Modeli društveno odgovornog poslovanja

Svaki menađer mora znati kome odgovara za svoje poslovne postupke. Prva stvar koja nam u tom slučaju pada napamet je odgovornost prema vlasnicima, dioničarima. Menađer za svoje postupke odgovara pred zakonom i pred vlasnicima, ukoliko se radi o klasičnom

ekonomskom modelu. Ukoliko se njegova odgovornost menađera osim prema vlasnicima ogleda i u odgovornosti prema društvu, tad je to socioekonomski model, gdje menađer ostvaruje ekonomski i socijalni doprinos društvu.

Prema ta dva pitanja, postoje i dva modela:

1. **Stockholder model ili ekonomski model** Miltona Friedmana sažetog u jednoj sintagmi:*"Jedina društvena odgovornost poslovanja je ostvarivanje profita."*

2. **Stakeholder model ili socioekonomski model** R. Edwarda Freemana koja kaže: *"Odgovornost poslovanja je odgovornost za ciljeve svih interesno-utjecajnih pojedinaca i skupina."*

Stockholder model ili klasični ekonomski model polazi od toga da svako poduzeće koje je u privatnom vlasništvu ima za cilj maksimizirati profil. Temeljni razlog osnivanja poduzeća je ostvarivanje dobiti. Ovaj pristup je efikasan, jer u uvjetima limitirane socijalne odgovornosti svojim vlasnicima, dioničarima donosi najveću moguću dobit. Menadžeri koji su zaposleni u takvim poduzećima odgovaraju vlasnicima, i njihova jedina uloga je stabilno poslovanje poduzeća na tržištu, dobar image poduzeća i konstantni rast poslovanja, ukoliko je moguće. Predvodnik ovog pristupa je poznati ekonomist i nobelovac Milton Friedman, koji u svom djelu "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" (1970), navodi negativne strane socijalne odgovornosti na poslovni sustav. Prema njemu jedini socijalno ekonomski subjekti mogu biti škole ili bolnice, kojima primarni motiv ne bi trebao biti profit, već obrazovanje odnosno lječenje. Nadalje, Friedman tvrdi da u svakom slučaju kad je menadžer društveno odgovoran, on ne troši svoje resurse nego novac vlasnika. Da su vlasnici htjeli, tvrdi on, sami bi pomagali neku od lokalnih institucija ili programa. Kad poduzeće djeluje u ovom modelu, jedina svrha je korištenje resursa u aktivnostima za koje je i osnovano, dok god igra prema pravilima igre, a to je sudjelovanje i natjecanje na slobodnom tržištu bez prevara i obmana (Friedman, 1970).

Stakeholder model, s druge strane, zagovara *socioekonomski* pristup da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cijelokupnom društvu i zajednici. Menadžeri u poduzećima koji posluju po ovome modelu imaju izraženu svijest da poslovanje poduzeća i njihov dugoročni uspjeh ovisi o uvažavanju potreba i interesa različitih interesno-utjecajnih

skupina. R. Edward Freeman je zagovaratelj ovog koncepta i u svom djelu "Stakeholder theory and the corporate objective revisited" (2004) postavlja dva temeljna pitanja ovog koncepta. Prvo pitanje je koja je zapravo svrha poduzeća, a drugo pitanje je koje odgovornosti management ima prema sudionicima u poslovanju, odnosno dionicima. Freeman navodi nekoliko poduzeća koja posluju po Stakeholder modelu i koje imaju odlične poslovne rezultate. Neka od tih poduzeća su eBay, Google, Lincoln Electric, AES itd. Dalje navodi kako je dobar odnos poduzeća sa svim sudionicima najbitniji faktor kod stvaranja dugoročno uspješnog poduzeća poput ovih prije navedenih.

Tablica 1 Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

Ekonomski model	Socioekonomski model
• Mala uloga države • Osobni interesi • Brzi povrat ekonomskih resursa • Eksploatacija resursa • Što veća proizvodnja	• Aktivna uloga države • Zajednički interesi (socijalna komponenta) • Povrat resursa, ali na društvenoj osnovi, na dobrobit svih • Očuvanje prirode i kontrolirana eksploatacija resursa • Kvaliteta života cijele zajednice

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 100

Ova dva modela i njihova različita stajališta rezultirala su argumentima za i protiv, tako hrvatski autor Buble (2006) navodi četiri argumenta *"za"* i četiri argumenta *"protiv"* društvene odgovornosti, kako se to vidi u Tablici 2.

Tablica 2 Argumenti *"za"* i *"protiv"* društvene odgovornosti

Argumenti "*za*" društvenu odgovornost	Argumenti "*protiv*" društvene odgovornosti
• Kompanija je uključena u društvena pitanja i kao takva je dijelom odgovorna za probleme poput inflacije, nezaposlenosti i ekoloških problema. • Kompanija raspolaže resursima kojima može riješavati složene društvene probleme. • Bolje društvo je i bolja okolina za poduzeće, bolja poduzetnička klima. ulažući u društvo, kompanija ulaže u dugoročnu profitabilnost. • Vlada može prisiliti kompaniju da djeluje na način kako ne bi djelovala dobrovoljno, sve za dobrobit društva i zajednice.	• Poduzeća već imaju veliku moć, ako se uzme koliko je ta moć velika na život i rad ljudi, dodatna snaga u njihovim rukama nije poželjna • Budući da menadžeri nisu izabrani političkim putem od naroda, nisu dužni ni odgovarati narodu. • Maksimizacija profita osigurava efikasnu upotrebu društvenih resursa. • Poduzeća su ekonomske institucije, i kao takve nemaju sposobnosti djelovati na društvenoj osnovi. Menadžeri koji se baziraju previše na društvene ciljeve, ne mogu ostvarivati ekonomske ciljeve.

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

2.2.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

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

- Internu odnosno unutarnju i
- Eksternu (vanjsku) dimenziju.

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja se sastoji od slijedećih komponenti:

- Upravljanje ljudskim resursima
- Zdravlje i sigurnost na radu
- Prilagodba promjenama
- Upravljanje utjecaja na okoliš i prirodne resurse

Unutar poduzeća, društveno odgovorna praksa uključuje sve zaposlenike i odnosi se na područja poput ljudskih resursa, zdravlje zaposlenika, sigurnost na radu te upravljanje i prilagodba promjenama.

Odgovornost u sferi zaštite okoliša odnosi se na upravljanje ljudskim resursima koji se upotrebljavaju u procesu proizvodnje.

Upravljanje ljudskim resursima

U današnjim poduzećima, jedan od najtežih izazova je kako privući i zadržati kvalitetne kadrove koji posjeduju određene vještine ili znanja. Neki od načina privlačenja i zadržavanja kadrova su donošenje mjera poput cjeloživotnog obrazovanja, boljeg protoka informacija u poduzeću, uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednaki uvjeti i plaće za sve zaposlenike bez obzira na spol i dob. Aktivno uključivanje osoba s invaliditetom i sl. Ove mjere, osim zadovoljstvu zaposlenih doprinose i smanjivanju troškova.

Zdravlje i sigurnost na poslu

Zakonske mjere i propisi već dugo godina rješavaju problem zdravlja i sigurnosti na poslu. Ipak, poduzeća, vlade i organizacije konstantno unaprijeđuju mjere za zaštitu na poslu i promoviraju elemente zaštite na radu. Elementi zaštite na radu su uključeni i u certificiranje i označavanje proizvoda ne bi li ljudi kupovali proizvode poduzeća koja se brinu za okoliš i djelatnike. Primjer iz prakse: Znak "prijatelj okoliša" (Pavić Rogošić, 2012)

Prilagođavanje promjenama

Prilagođavanje promjena u DOP-u znači restrukturiranje na socijalno odgovoran način. To znači da umjesto zatvaranja pogona i opuštanja radnika, poduzeće pokuša pronaći načine da što manje negativno utječu na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranja. Nekad restrukturiranje poduzeća nije moguće bez zatvaranja pogona, smanjenja broja zaposlenih ili smanjenja broja radnih sati. Restrukturiranje, stoga, mora biti pažljivo isplanirano, uz uključivanje svih dionika u poduzeću.

Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisije štetnih plinova, smanjenjem količina otpada te reciklažu uz odvojeno skupljanje otpada.

Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća na način da se koriste obnovljivi izvori energije, npr. postavljanjem solarnih panela, vjetrenjača i slično.

Društveno odgovorno poslovanje proteže se i van granica samog poduzeća, na lokalnu zajednicu i ostale dionike, osim zaposlenih i vlasnika, na poslovne partnere, dobavljače, potrošače, lokalne udruge i javnu upravu. Tako imamo i drugu, eksternu dimenziju DOP-a.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja se sastoji od slijedećih komponenti:

- Lokalne zajednice
- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima
- Poštivanje ljudskih prava
- Globalna briga za okoliš

Lokalne zajednice

Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama tako što zapošljavaju lokalno stanovništvo i plaćaju razne poreze i doprinose. Poduzeća koja su društveno odgovorna bi trebala zapošljavati ljude s posebnim potrebama, osiguravati kvalifikaciju ili dokvalifikaciju lokalnom stanovništvu, pomagati udruge i lokalne sportske i kulturne klubove i pomagati u očuvanju okoliša. S druge strane i poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, prosperitetu i stabilnosti zajednice u kojoj posluju.

Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

To su one vrste odnosa koji se stiču kroz izgradnju povjerenja, fer odnosa i poštivanje partnera dobavljača i potrošača te visokom kvalitetom usluge odnosno proizvoda. Način stjecanja ovog povjerenja je fer cijenama, poštivanjem rokova izrade ili plaćanja, te visokom kvalitetom proizvoda i usluga. Na taj način se može postići DOP u cijelom dobavljačkom lancu.

Poštivanje ljudskih prava

Ovo kompleksno područje obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Pored poštivanja osnovnih ljudskih prava, tu spada i poštivanje radnih standarda i radnog prava te elemente zaštite okoliša.

Globalna briga za okoliš

Mnoga poduzeća koja su akteri na međunarodnom i globalnom planu utječu na globali okoliš. Stoga je generalni tajnik UN-a pokrenuo inicijativu "Global Compact" (Globalni sporazum) – čiji je cilj potaknuti poduzeća da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu.

Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Iako je danas poslovanje poduzeća u svijetu nezamislivo bez poznavanja koncepta društvene odgovornosti, taj koncept se tek nedavno počeo razvijati u punom smislu riječi. U povijesti ne postoji trenutak koji se može uzeti kao početna točka nastanka DOP-a i razni autori navode različite godine početka. DOP se razvijao polagano i postao je dijelom svakodnevnog poslovanja tek 90-ih godina prošlog stoljeća. Iako se često može čuti da je pojam društveno odgovornog poslovanja nov pojam, povijest brige za društvo koje se veže uz poslovanje datira otkad i sama trgovina (Srbljinović, 2012). U razvijenim je zemljama koncept DOP-a poznat već od kasnog srednjeg vijeka, kada su bogati trgovci davali sredstva za podizanje sirotišta, bolnica i škola. Daljnji razvoj DOP-a događa se krajem 19. i početkom 20. stoljeća, razvojem industrije i potrebe za boljim odnosom kompanija prema okruženju i zaposlenima. Veliki iskorak u prihvaćanju DOP-a dogodio se u Americi početkom 20. stoljeća. Korporacije u Americi su bile velike, moćne i protudruštvenog djelovanja. Kroz razne zakone i trustove pokušala se smanjiti moć korporacija i njihov utjecaj na prirodu i radnike. Prema autoru Archie B. Carollu (2008), početak razvoja DOP-a se može promatrati od 50-ih godina 20. stoljeća pa do danas. Ipak, autor prihvaća i kasne godine 19. stoljeća kao veliki utjecaj na razvoj koncepta, tj. vrijeme industrijske revolucije. Početak koncepta, prema Carollu, se veže uz poslovne subjekte koji su u prvi plan stavljali radnika i kako radnika napraviti što produktivnijim. Uz povećanje produktivnosti radnika postavilo se pitanje i o potrebama radnika. U prvom planu tu se misli na ispunjenje potreba radnika kao što su potreba za odmorom i vremenom sa svojom obitelji, i pravom na pravednu plaću za rad. Razvojem tvornica razvijaju se i problemi iskorištavanja maloljetne radne snage i dugotrajnog radnog vremena kako u Europi, tako i u Americi. Prema nekim drugim autorima spominju se i začeci koncepta u 1960-ima, pa sve do faze sazrijevanja 1990-ih godina. Tako Baker et al (2005, 286) navedeno u Stojanović (2014), navode četiri perioda razvoja društveno odgovornog poslovanja:

- Začetak i inovacije 1960-ih godina
- Razvoj i ekspanzija 1970-ih godina

- Institunacionalizacija od 1980. do 1987. godine
- Faza sazrijevanja od 1988. do 1996. godine

Peterson i Hermans (2003, 19) DOP vide kao ograničavanje ponašanja pojedinaca i korporacija na dobrobit društva, vodeći ih od krajne destruktivnih aktivnosti u smjeru pozitivnih doprinosa dobru ljudi (navedeno u Stojanović, 2014). Neki od hrvatskih autora su se također dotakli koncepta DOP-a, pa tako Krkač (2007) tvrdi da se koncept pojavio tek 1990-ih godina.

Prva publikacija u sferi DOP-a objavljena je 1953. od autora Bowena pod nazivom Social Responsibillities of Businessman. U toj knjizi autor se već u polovici 20-og stoljeća dotiče tema vezanih uz kapitalizam i socijalizam, pa tako spominje kovanicu "Present-day Capitalism" i osuđuje djelovanje velikih korporacija na štetu ljudi (Bowen, 1953, 25-27). Nadalje, autor spominje i obveze poslodavca u tadašnjem kapitalizmu te navodi da menađer mora izbjegavati prevare, ispoštovati ugovore, poštovati ljudska prava svojih zaposlenika, kupaca i suvlasnika, kao i moralna načela kod natjecanja. Do 1950-ih, društveno odgovorno poslovanje se nije ticalo velikih korporacija, već se samo referiralo kao odgovorno ponašanje. Razlog tomu je da korporacije do tad nisu postojale u velikom broju. Tu se radi o prijevodu DOP-a na engleski jezik koje se prevodi Corporate Social Responsibility(CSR), te se do 50-ih godina 20. stoljeća referiralo samo kao Social Responsibility (SR) (Caroll, 2008, 9). Nadalje, Caroll navodi Bowena kao pokretača modernog doba na temu DOP-a i navodi knjigu Social Responsibilities of businessman znamenitim početkom ere. Caroll još navodi Bowena kao oca DOP-a. Osim Bowena, još jedan autor se može označiti kao začetnik CSR-a. Keith Davis je dao jednu od prvih definicija DOP-a koja glasi: "Odluke poduzetnika koje su bar malo iznad direktnih ekonomskih i tehničkih interesa" (Davis, 1960, 70, citirano u Caroll (2008)). Nakon početnih rasprava o DOP-u koje su se uglavnom ticale radničkih prava i procesa unutarnjeg upravljanja poduzećem, 50-ih godina jača i utjecaj potrošača na ponašanje poduzeća. Iza drugog svjetskog rata mnogi autori su počeli raspravljati o DOP-u, ali tek 1970-ih godina kreće rapidni rast zanimanja za ovu temu. Tako dolazi do definicija poput one Harolda Johnsona (1971, 50) "Društveno odgovorna firma je ona čiji menadžment balansira između više interesa. Osim isključivog lova na profit odgovorno poduzeće također misli na svoje zaposlenike, dobavljače, lokalnu zajednicu i državu" (navedeno u Caroll, 2008, 12). 1970-e godine su bile bitne za razvoj DOP-a, jer su se tad udarili temelji, ne samo odgovornog poslovanja već i planiranja društveno odgovornog poslovanja, organiziranja mehanizama u poduzeću koja će se baviti okolišom, zakonima i moralnim načelima prilikom

poslovanja. Rat u Vijetnamu, naftne krize, jačanje industrijske proizvodnje čine ovaj koncept bitnijim nego ikad. Javnost gubi povjerenje u velike korporacije. Tada se i široko prihvaćaju etički kodeksi postavljeni početkom stoljeća. Tad nastupa razdoblje DOP-a koje je najbitnije za razvoj koncepta. To su 90-e godine 20. stoljeća i početi 21. stoljeća kad je praktički nemoguće poslovati u razvijenim zemljama bez detaljnog plana društveno odgovornog poslovanja. Neki od činitelja razvoja DOP-a tad su bili razvoj informatičkih tehnologija, otvaranje novih tržišta, uspon nevladinih organizacija i formiranje grupa za zaštitu radnika i potrošača (Bagić et al, 2006, 22). Mnoge od nevladinih organizacija tada traže od gospodarstva da ne bude toliko usredotočeno na profit, odnosno da više ulažu u zaštitu okoliša i društva u cjelini. Napretkom tehnologije te skupine su se bolje i lakše povezivale te na taj način utjecali na ona poduzeća koja nisu društveno prihvatljiva. 2000-ih godina dolazi do globalne ekspanzije koncepta. Gotovo da ne postoji poduzeće koje nema neki od oblika DOP-a implementiranog u svoje poslovanje. U evoluciji društvene odgovornosti lideri su zemlje Sjeverne Amerike i Zapadne Europe. DOP je proces koji je, iako je teško točno odrediti datum, počeo i koji traje i danas. U tom kontekstu je zgodno spomenuti i događaje koji su utjecali na razvoj DOP-a od 70-ih godina do danas.

Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014) navode ove događaje kao ključne:

- 1972. – Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju na inicijativu SAD-a, održana u Stockholmu. Rezultirala je usvajanjem UNEP-a (United Nations Environment Programme).
- 1982. – Osnovan BITC (Business In The Community – Gospodarstvo u zajednici), Britanska nevladina neprofitna organizacija koja potiče društveno odgovorne inicijative.
- 1987. – Izvješće komisije za okoliš i razvoj UN-a – "Naša zajednička budućnost" u kojemu se ističe održivost razvoja bez povećanja ekoloških štetnih utjecaja
- 1990. – Osnovan IBLF (The Prince Of Wales International Business Leaders Forum) – Neprofitna i neovisna organizacija koja potiče poduzeća na promicanje održivog razvoja.
- 1991. – Oformljena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala, neovisna, neprofitna i nevladina organizacija koja poduzima akcije u cilju zaštite ljudskih prava.
- 1992. – Osnovan WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) i BSR (Business for Social Responsibility).
- 1995. – Osnovan je CSR Europe, vodeća Europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje.

- 1996. – ISO 1400 predstavlja seriju normi usvojenih da bi se u poduzeća uveo sustav upravljanja okolišem.
- 1996. – Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo.
- 1997. – SA 8000 – Međunarodna norma za certifikaciju primjene društvene odgovornosti u poduzećima.
- 1998. – Globalna Sullivanova načela.
- 2000. – UN-ov globalni sporazum.
- 2001. – Zelena knjiga EU
- 2002. – Svjetski skup na vrhu u Johanesburgu, cilj skupa bio je istaknuti obaveze održivog razvoja na globalnoj razini.

Istraživanja provedena 2002. godine su pokazala veliku povezanost između DOP-a i ljudi koji traže posao (Caroll, 2008, 24). Najbitnije dimenzije DOP-a kod traženja posla tada su naveli: Okoliš, odnosi sa zajednicom, odnosi sa djelatnicima, raznolikost te sami proizvod.

Na konceptualnoj razini, Schwartz i Caroll (2003, navedeno u Caroll, 2008), navode promjene u razinama DOP-a početkom 21. stoljeća. Od prije navođene četiri kategorije, sveli su DOP na tri kategorije, i to ekonomsku, zakonsku i etičku kategoriju, dok je kategorija dobrotvorne odnosno filantropske odgovornosti izbačena iz piramide odgovornosti. U toj novonastaloj piramidi od tri razine vrh čini etička odgovornost, koja govori da treba činiti dobro i izbjegavati zlo. Druga stepenica, odnosno razina je ona zakonska. Općeprihvatljivo je da su zakoni društvene norme, i da zakone treba poštovati. Prva razina je ona bez koje poduzeće ne može poslovati, i koja je zapravo temelj postojanja poduzeća i poslovanja, a to je da treba biti profitabilan. Na toj osnovici počiva sve drugo. Te tri odgovornosti su najbitnije za modernog managera prema Carollu, i temelj DOP-a u modernim i zahtjevnim uvjetima poslovanja.

Vidljivo je da je DOP od nepoznate kategorije dosegao razinu bez koje moderno poduzeće koje brine za ugled ne posluje. Trendovi i prakse DOP-a se temelje na moralu i etici, ali prije svega poslovanju. U današnjem vremenu DOP može biti održiv samo dok posjeduje nekakvu konkurentnu prednost za poduzeće koje ga koristi i dok ta komponenta prevlada nad drugim do tad će DOP imati veliku pozornost korporacija i poduzeća.

2.3. Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi

2.3.1. Pregled DOP-a u Europi

Društveno odgovorno poslovanje se različito očituje u različitim industrijama, poduzećima, gradovima, pa tako i na kontinentima. Indeks odgovorne konkurentnosti - RCI (Responsible Competitive Index), nastao suradnjom Britanskog "NGO Accountability" i brazilskom školom ekonomije "Fundacao Dom Cabral" ocjenjuje države prema tome kako sudjeluju u rješavanju problema društvene odgovornosti i dodjeljuje im godišnje indekse performansa u tim pitanjima. Tako je 2007., u analizi 108 država koje su imale 96% svjetskog BDP-a, u prvih 10 zemalja čak 7 iz Europe. Na prvom mjestu se nalazi Švedska, na drugom mjestu je Danska, na trećem Finska, četvrti je Island, peto mjesto drži UK, šesta je Norveška, sedmi Novi Zeland, osmo mjesto zauzima Irska, deveto Australija i na desetom je mjestu Kanada (Mullerat, 2013). Europa je bila prvi kontinent koji je prisvojio koncept društveno odgovornog poslovanja. Više je razloga za to. Tradicionalno je Europa imala jače vrijednosti, norme i percepcije DOP-a, nego bilo gdje u svijetu. Dalje, u Europi su poduzeća imali jaču vezu prema stakeholderima, i ta veza je stvorena da bi poduzeća dijelila informacije o DOP-u.

2.3.2 Prekretnice društveno odgovornog poslovanja u Europi

Prilikom održavanja Lisabonskog sastanka 2000. godine, vrhovni dužnosnici Europe su se obvezali da Europa do 2010. mora postati najkonkurentnija ekonomija sa dinamičnom bazom znanja na svijetu, u mogućnosti održavati ekonomski rast sa više boljih prilika za poslom i većom društvenom jednakošću (Mullerat, 2013). Osim te jako bitne prekretnice početkom milenija, Mullerat (2013) je izdvojio još 4 temeljne prekretnice DOP-a u Europi krajem 20. stoljeća i početkom 21. stoljeća, a to su:

- Zelena knjiga europske komisije 2001.
- Sastanak Europske komisije 2002. na temu "Društveno odgovorno poslovanje:poslovni doprinos održivom razvoju".
- Sastanak Europske komisije 2006. na temu "Provođenje partnerstva za rast i poslove: Napraviti Europu stupom izvrsnosti DOP-a".
- Politika Europske komisije iz Listopada 2011. za poduzeća da u potpunosti integriraju socijalna, etička, ljudska prava i zaštitu prirode u svoje poslovanje.

Sve prekretnice u sferi društveno odgovornog poslovanja u Europi su se zbile kudikamo kasnije nego u Americi. Razlog leži u tome što se u Americi, za razliku od Europe 1870-ih godina razvio kapizalizam neslućenih razmjera te je zahtjevao doktrinu društvene odgovornosti. Početkom 20-og stoljeća u Americi razvojem velikih korporacija i nejednakog bogatstva, neke od tih korporacija ulažu u filantropiju i neke vrste DOP-a, sve da bi izbjegli sankcije države (Mullerat, 2013, 14). Kako se koncept društvene odgovornosti različito definira i ogleda na različitim kontinentima, tako Europska komisija nalaže poduzećima različite pristupe prilikom izvršavanja obveza i veze sa svojim stakeholderima[3]. To uključuje prakse kao što su uvođenje socijalne dimenzije ili dimenzije zaštite okoliša u poslovne planove, kao i osiguranje budžeta za te svrhe. Uvodeći te prakse u poduzeće, od menadžera i zaposlenika se očekuje da rade po tim novim standardima. Sigurno je da poslovanje u novim okruženjima donosi povećanje troškova za poduzeća koja se nisu uspjela u potpunosti prilagoditi novim zahtjevima, ali i uštede onim poduzećima koje su uspjeli, u vidu smanjenje utroška energije i većeg zadovoljstva na poslu, pa tako i veće produktivnosti. Kod primjene novog modela DOP-a koje je Europska komisija postavila kao prioritet, od poduzeća se očekuje da svoje sadašnje zaposlenike, ali i one koje će doći u poduzeće konstantno pripremaju da posluju na društveno odgovorni način.

Multinacionalne kompanije već sada izdaju godišnja izvješća društvene odgovornosti. Europska komisija (2001), ipak, tvrdi da dok se prijavljuju zdravstveni, sigurnosni i elementi zaštite prirode, elementi zaštite ljudskih prava i zlorabljivanja djece se često ne prijavljuju u takvim dokumentima. Zbog toga su osnovane mnoge javne inicijative koje podržavaju temeljno izvještavanje o pravima radnika i djece u Europi.

Praksa društvene odgovornosti je vrlo raznolika i ovisi o kontekstu u kojemu se događa i ne postoji jedinstveni koncept uvođenja DOP-a. Iako Europa pokazuje dobre rezultate u provođenju koncepta društvene odgovornosti, ipak neki dijelovi srednje i istočne europe još nisu u potpunosti prihvatili odrednice DOP-a. To se nedavno mjenja zbog pregovora nekih država istočne europe za ulazak u EU. Strategijom EU koja je prihvaćena na sastanku u Gothenburgu u lipnju 2001., europska unija se obvezala u potpunosti integrirati ekonomske, društvene, ekološke standarde, kao i temeljna ljudska prava te prava radnika u svoju politiku i u politiku članica. Zbog svega navedenog Europa je na dobrom putu da svoje gospodarstvo,

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

uz pomoć koncepta društveno odgovornog poslovanja, zasnovanog na znanju i održivom razvoju s više radnih mjesta i boljim uvjetima rada, učini najkonkurentnijim i najdinamičnijim na svijetu.

2.4. Društvena odgovornost u republici Hrvatskoj

Kod razvoja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj treba uzeti u obzir nasljeđe socijalizma, domovinski rat, tranziciju te napokon uspostavu samostalne i suverene države Hrvatske početkom 90-ih godina. Zbog navedenih razloga DOP je u Hrvatskoj razvijen dosta kasnije nego u nekim drugim dijelovima Europe. Tek u proljeće 2007., gotovo tri godine nakon prve nacionalne konferencije o DOP-u *Agenda* 2005., koncept društveno odgovornog poslovanja je postao dovoljno važan da bi potaknuo suradnju između poduzeća, akademske zajednice, stručnih organizacija i organizacija civilnog društva (Škrabalo, Miošić Lisjak i Bagić, 2007, 19). Tranzicija je u Hrvatskoj rezultirala neviđenim snižavanjem zarada poduzeća, opadanjem razine zdravlja i blagostanja. U takvom društvu i takvom poslovnom okruženju bilo je jako teško govoriti o bilo kakvoj vrsti društveno odgovornog poslovanja. Rat, razaranja, porast nacionalizma među etičkim grupama utjecali su na proces tranzicije. Normalizacija je krenula 2000. godine, kad je u siječnju na izborima pobijedila koalicijska vlada lijevog centra, koja je bila otvorena za međunardonu suradnju. Kao i u mnogim drugim tranzicijskim zemljama, vlasti se i dalje upliću u sve gospodarske i društvene procese što rezultira visokom razinom protekcionizma i klijentelizma, što negativno utječe na razvoj DOP-a.

Iako je koncept DOP-a relativno nov pojam u hrvatskoj gospodarskoj praksi, poznavanje i prakticiranje etičnog poslovanja, brige za lokalnu zajednicu te proizvođačke kvalitete sežu daleko u prošlost (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006,28). Prilikom prelaska sa socijalizma na kapitalizam, socijalizam je u naslijeđe ostavio visoku razinu zaštite radničkih prava i temeljnih radnih normi. Nadalje, donacije sportskim klubovima, sponzorstva kulturnih događanja ili pak pomaganje osoba ili udruga osoba sa invaliditetom su bile uobičajene. Te prakse se danas nazivaju praksama društveno odgovornih poduzeća, ili pak društveno odgovornih pojedinaca. Ipak, u to doba civilno društvo je bilo znatno slabije razvijeno nego danas, tako da je broj primatelja i njihova raznovrsnost bila kudikamo manja.

2.4.1. Zakonodavni i politički okvir društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj

Da bi DOP mogao funkcionirati i napredovati u nekom okruženju, potrebne su zakonske i političke norme koje država treba donijeti, a kojih se institucije i građani trebaju pridržavati. Tako je u Hrvatskoj ostvaren značajan napredak na način da trenutno okruženje ne postavlja zapreke prakticiranju DOP-a, ali je zamjetan nedostatak odgovarajućih mjera poticanja DOP-a (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006, 30). Zakonodavni i politički okvir se može podijeliti na dva ključna područja koja obuhvaćaju:

1) Propise i smjernice koje se odnose na osnovnu poslovnu djelatnost tvrtke i
2) Propise koji se tiču doprinosa tvrtki javnom dobru u smislu njihove uključenosti u sam proces stvaranja javnih politika.

U tom kontekstu dobro je spomenuti porezne olakšice koje su zakonski uvedene 1993. godine, te su u početku bile ograničene na kulturu i umjetnost, a 1997. su uvedene i za sport. Od 2001., novim zakonom o porezu na dobit i zakonu o porezu na dohodak, tvrtkama i pojedincima je omogućeno da za iznose do razine 2% ukupnih prihoda umanje poreznu osnovicu.

Zahvaljujući vodećim poslovnim udruženjima u Hrvatskoj, uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija i u određenoj mjeri uz pomoć poslovnih medija kao pokretača DOP-a, danas u Hrvatskoj, prema procjenama, djeluje oko 200 poduzeća koja su prihvatila DOP kao svoje strateške i vrijednosne orijentacije. Uglavnom su to velika međunarodna poduzeća, ili domaća poduzeća sa većim udjelom stranog vlasništva, kompanije izlistane na burzi ili orijentirane na izvoz. Razlog tomu je i slaba koncentracija domaćih medija prema temama društveno odgovornog poslovanja. Izuzev malog broja specijaliziranih, primarno poslovnih časopisa i nekih radio stanica, Hrvatski se mediji rijetko fokusiraju na sustavan način na različite aspekte DOP-a. Tako istraživanje MediaNet-a, provedenog u razdoblju rujan 2004. – svibanj 2005., pokazuje kako su teme vezane za DOP prisutne u svega 2,7% ukupnog broja članaka i reportaža o ekonomskim pitanjima (koji čine svega 8% ukupnog medijskog prostora) i svega 0,2% ukupnog medijskog prostora. A od svih tih novosti o društveno odgovornom poslovanju, velika većina (70%) se odnosila na korporativnu filantropiju, 8% na zaštitu okoliša i 2% na ljudske resurse (Škrabalo, Miošić Lisjak i Bagić, 2007, 25).

2.4.2. Čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj

Prema provedenim istraživanjima, a navedeno u Škrabalo, Miošić Lisjak i Bagić, (2007, 30), postoje četiri međusobno povezana činitelja koji se odražavaju na razumijevanje DOP-a u tvrtkama, kao i na pristup DOP-u u Hrvatskoj. Ti činitelji su

- **Vlasnička struktura** tvrtke utječe na upravljačke i tehnološke procese kao i na njenu posvećenost ljudskim resursima te opredjeljenost za investiranje u zajednicu.

1) *Privatno vlasništvo* teži ubrzanom uvođenju inovativnih i učinkovitijih upravljačkih sustava, više je tržišno usmjereno i jednostavnije donosi odluke o poslovanju.

2) *Djelomično strano vlasništvo* u većini slučajeva ima pozitivan utjecaj na investiranje tvrtki u osnovne prakse društveno odgovornog poslovanja. Kombinacija domaćeg i stranog vlasništva u nekoliko je slučajeva dovela do inovativne sinergije.

3) *Zaposlenici uključeni u vlasničku strukturu* povećavaju posvećenost programima za upravljanje ljudskim resursima, kolektivnom pregovaranju, programima restrukturiranja i investicije u zajednicu.

- **Liderske sposobnosti** su izrazito važne za razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj što jasno pokazuju i intervjui s predstavnicima tvrtki, ali i medijske prezentacije DOP-a. Osobni angažman, interesi i karizma od temeljnog su značaja za promidžbu i širenje informacija o društveno odgovornom ponašanju tvrtke. Jednom kad je uspostavljen odnos povjerenja između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi progresivne promjene u procesima upravljanja te provoditi usklađivanje s poboljšanim normama.

- **Veličina tvrtke** - U Hrvatskoj je primjetno da je praksa društveno odgovornog poslovanja najuočljivija i najraširenija u većim tvrtkama, dok se u malim i srednjim poduzećima primjećuje redovito ulaganje u svoje lokalne zajednice, poput sponzorstva sportskih klubova, udruga i društava. Ipak, kod malih i srednjih poduzeća se uočava nedostatak kapitala i saznanja o najboljim praksama za ulaganje u zaštitu okoliša.

- **Sektor industrije –** Sva tri dominantna područja DOP-a u Hrvatskoj – razvoj ljudskih resursa, investiranje u zajednicu i zaštita okoliša su prisutni u svim industrijskim sektorima. Uslužni sektor, osobito banke češće će koristiti navedena područja DOP-a u svrhu javne promidžbe, dok će tvrtke koje se bave industrijskom proizvodnjom češće spominjati kolektivno pregovaranje i ekološki učinkovitu proizvodnju.

2.4.3. Indeks društveno odgovornog poslovanja

Indeks DOP-a [4] je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na na slične svjetske metodologije poput *Business in the Community CR Index-a.* Ova inicijativa je pokrenuta da bi se potakli potrošači da daju prednost prilikom kupnje onim poduzećima koja brinu za okoliš, za društvenu zajednicu i svoje djelatnike. Na taj način poduzeća koja posluju društveno odgovorno dobila bi dodatan poticaj da nastave poslovati u tom svijetlu, a poduzeća koja do sad nisu poslovala na taj način, da krenu. Ukupni rezultati ove inicijative trebali bi biti bolje gospodarske prakse, veća zaštita okoliša i veći društveni prosperitet.

2.4.3.1. Povijest razvoja projekta Indeks DOP-a

- 8. prosinca 2004. godine održana je prva konferencija o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj na kojoj je sudjelovalo više od 150 predstavnika tvrtki, poslovnih udruženja, vlade, stručnih organizacija, akademske zajednice, sindikata i nevladinih organizacija; Istaknut je prijedlog za osnivanje zajednice za društveno odgovorno poslovanje u okviru HGK.
- 15. studenogi 2006. godine potpisan je sporazum o suradnji između HGK i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj; svrha sporazuma bila je razvoj metodologije vrednovanja društveno odgovornih praksi te nagrađivanje odgovornih poslovnih praksi tvrtke.
- Travanj 2007. – Realizirana je inicijativa kroz projekt pripremjen i osiguran kroz zajedničku suradnju HGK i HR PSOR

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

2.4.3.2. Metodologija indeksa DOP-a

Metodologija za izradu indeksa DOP-a uzima u razmatranje sljedeće dimenzije:

- ekonomska održivost
- uključenost DOP-a u poslovnu strategiju
- radna okolina
- zaštita okoliša
- tržišni odnosi
- odnosi sa zajednicom
- odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

2.4.3.3. Dobitnici nagrada 2017. godine

Dobitnici nagrada za 2017. godinu za izvrsnost u društvenoj odgovornosti jesu: [5]

- U kategoriji Malih poduzeća

Dvokut Ecro d.o.o.

- U kategoriji Srednjih poduzeća

Končar - Institut za elektrotehniku d.o.o.

- U kategoriji Velikih poduzeća

Vetropack straža d.o.o.

- U kategoriji Javnih poduzeća

Odašiljači i veze d.o.o.

- Nagrada „ZA NAJVEĆI NAPREDAK“ u odnosu na prošlogodišnji rezultat

Aquafilcro d.o.o.

U pojedinom području DOP-a najbolji rezultat poduzeća ostvaren je kako slijedi:

- Za područje: Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini

CEMEX Hrvatska d.o.o.

- Za područje: Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem

Heineken Hrvatska d.o.o.

[5]Dostupno na: https://dop.hgk.hr/dobitnici/

- Za područje: Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom

Inkasator d.o.o.

- Za područje: Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava

IKEA Hrvatska d.o.o.

2.4.4. Društveno odgovorno poslovanje i filantropija

Društveno odgovorno ponašanje poduzeća u zajednici može biti manifestirano na više načina. Jedan od načina je da poduzeće koje posluje u nekoj zajednici svojim savjesnim poslovanjem prema prirodi, recikliranjem, racionalnim korištenjem resursa i energije, u što manjoj mjeri utječe na zajednicu. Drugi način je da poduzeće obrazuje i zapošljava lokalno stanovništvo i na taj način poveća blagostanje lokalne zajednice. Treći, i u ovom slučaju najčešći način je financiranje ili davanje proizvoda za potrebe različitih projekata zajednice. Osim financiranja, poduzeća mogu osiguravati i druge resurse, vještine i vrijeme, a s ciljem pomaganja zajednice. Poduzeće može besplatno ustupati svoje prostorije za razne kulturno obrazovne manifestacije, ili pak znanje svojih djelatnika prenositi lokalnoj zajednici. Motivacija poduzeća da se uključi u zajednicu prema Bagić, Škrabalo i Narančić (2007, 34) podrazumijeva:

Kod nacionalnih tvrtki – trajnu prisutnost i tradiciju,

Kod međunarodnih tvrtki – dozvolu za obavljanje djelatnosti.

Trenutačno se uočava nedostatak integrirane strategije uključenosti u zajednicu, gdje poduzeća u nedostatku vizije i razumijevanja ne vidi ovaj aspekt kao poslovnu priliku, a lokalna zajednica u nedostatku vizije i znanja ne vidi ovaj aspekt DOP-a kao obostranu korist za njih i poduzeće koje djeluje na njihovom području.

3. KONKURENTSKA PREDNOST

3.1 Definicija konkurentske prednosti

U poslovanju, konkurentska prednost bi se najlakše mogla definirati kao one snage koje nam pomažu da budemo bolji od konkurencije. U te snage mogu spadati povoljna poslovna

klima, pristup resursima, nove tehnologije, obrazovani kadar ili pak jeftiniji izvori energije. Ostvarivanje konkurentske prednosti predstavlja jedan od temeljnih ciljeva modernog poduzeća. Konkurentska prednost može imati izvore u okolini, ali i poduzeću. Određuje se jedino u odnosu na konkurente. Konkurentsku prednost imaju ona poduzeća koja su značajno bolja od svojih suparnika. Osnovni načini postizanja konkurentske prednosti su snižavanjem troškova (imati jeftiniji proizvod nego konkurencija) i diferencijacija u odnosu na konkurente (veća vrijednost za kupce uz slične industrijske troškove kao konkurenti). Ekonomska vrijednost se stvara u situaciji kad su kupci spremni platiti višu cijenu za proizvod ili uslugu nego li je njegov trošak proizvodnje ili usluge i čini razliku između percipirane koristi za kupca i svih troškova proizvodnje tih proizvoda ili usluga.

Pojam konkurentske prednosti je jedan od najčešće spominjanih pojmova u području strateškog menadžmenta, ali i dalje ostaje nejasan, nedovoljno dobro definiran i operacionaliziran (Talaja, 2013). Porter naglašava da je konkurentska prednost nastaje prvenstveno iz vrijednosti koju je tvrtka sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje njene troškove proizvodnje (1985, 22). Barney (1991), navodi da konkurentsku prednost stvaraju oni resursi koji su teško zamijenjivi, koje je teško kopirati ili nisu česti (navedeno u Wen Chang et al, 2011). Porter (1985) definira dva načina na koji organizacija može postići konkurentnu prednost nad rivalskim poduzećima, a to je cjenovnim vodstvom ili diferencijacijom.

3.1.1. Izvori konkurentske prednosti

- *Tehnologija i inovacija kao izvori konkurentske prednosti* – Inovacija ima jako bitnu ulogu u ekonomskom rezvoju država jer inovativne tvrtke stvaraju nove vrijednosti i dotad neviđene proizvode. Inovacija u širem smislu mogu donijeti poboljšanja u području inovacija procesa ili pak konstrukcije proizvoda (tehnološka inovacija). Kad se inovativno poduzeće natječe sa ostalim poduzećima u svom okruženju, ono ima prednost u vidu nižih troškova proizvodnje, što dovodi do jeftinijeg proizvoda za kupce. Konkurentska prednost se ostvaruje i proizvodnjom novih, do tada neviđenih proizvoda. Inovacija i poduzetničke aktivnosti usmjerene inovaciji su pokretači dugoročnog ekonomskog rasta (Wen Cheng et al, 2011).
- *Ljudski resursi kao izvor konkurentske prednosti* – Ljudski resursi su jedan od najbitnijih područja upravljanja poslovanjem. Bez kvalitetnog, obrazovanog i stručnog kadra, nemoguće je ostvariti konkurentsku prednost. Poduzeća moraju neprestano ulagati u razvoj i obrazovanje kadrova da bi se diferencirali od konkurencije. Pristupi koji se koriste u

poboljšanju strateškog menadžmenta ljudskih resursa su prije svega mogućnost za napredovanjem i izgradnjom karijere. Drugo, poduzeća moraju omogućiti obrazovanje i treninge kadrova da bi zaposlenici stalno bili na visokoj razini i dobili potrebna znanja. Treće, zaposlenici moraju dobiti ocjene za svoje performanse koje će im biti daljni motivator da budu još bolji ili da ostanu na visokoj razini. Četvrto, zaposlenici moraju biti u nekoj mjeri sigurni za svoj posao i u budućnosti, tako da bi tvrtke trebale dati do znanja zaposlenicima svojim politikama da je njihovo zaposlenje sigurno. Peto, zaposlenicima treba osigurati mogućnost da daju preporuke za napredak firme i izraze svoje mišljenje kod donošenja odluka. Šesto, opisi posla moraju biti jasni i precizni da zaposlenici znaju što se očekuje od njih, koja su njihova prava, a koje obaveze. Posljednje, za dugoročno održivo poslovanje zaposlenici se mogu uključiti u vlasništvo manjim dijelom, to će im biti motivator da rade bolje.

- *Organizacijska struktura kao izvor konkurentske prednosti* – Uspješna organizacijska struktura treba povezati sve jedinice organizacije u nekom poduzeću i na taj način poboljšati učinkovitost rada na svim razinama. Poduzeće treba podržavati kreativnost i iskoristiti vještine svakog pojedinca da na taj način stekne konkurentsku prednost. ukoliko je poduzeće veliko, može biti podjeljeno na podružnice, divizije, radne grupe ili na same individualne radnike.

3.1.2. Principi postizanja konkurentske prednosti

Poduzeća koja žele opstati na tržištu moraju steći konkurentsku prednost ili zadržati već stečenu konkurentsku prednost. Konkurentska prednost proizlazi iz brojnih aktivnosti koje poduzeće provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012, 387). Svaka od tih aktivnosti doprinosi boljoj troškovnoj poziciji i stvara osnovu za diferencijaciju. Za analizu izvora konkurentske prednosti proučava se lanac vrijednosti poduzeća. Lanac vrijednosti je osnovno sredstvo za proučavanje svih aktivnosti poduzeća za bolje razumijevanje troškova kao i postojeće ili potencijalne izvore diferencijacije. Poduzeće će boljim ili jeftinijim izvođenjem tih aktivnosti u lancu vrijednosti steći konkurentsku prednost. Od svih pokretača konkurentnosti najvažnija je tehnološka promjena. Mnoga velika poduzeća su stekli prednost nad svojim konkurentima zahvaljujući tehnološkim promjenama koje su iskoristili u svoju korist. Smatra se da je natjecanje u industrijama visokih tehnologija izuzetno profitabilno, dok industrije niskih tehnologija izazivaju prijezir (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012). Segmentacija industrije je slijedeća stavka koja je bitna za postizanje konkurentske prednosti. Segmentacija tržišta daje

odgovor koje segmente i na koji način treba usluživati. Na taj način poduzeće zna koje segmente će prepustiti konkurentima, a kod kojih će povećati marketinške aktivnosti. Poduzeće može usluživati veći broj segmenata ili se fokusirati samo na jedan segment, ovisno o konkurenciji i mogućnostima da se kvalitetno usluže svi segmenti u kojima se poduzeće nalazi.

3.2. Konkurentske strategije poduzeća

3.2.1 Porterov model generičkih strategija

Prema Porteru (1985, 29), tri su generičke strategije:

1. Strategija diferencijacije
2. strategija fokusiranja
3. Strategija troškovnog vodstva

1. *Strategija diferencijacije* podrazumijeva dodavanje proizvodu onih osobina koje će ga razlikovati od konkurenta, pritom stvarajući dodatnu vrijednost za kupca. Prednost ove strategije je što se različitim proizvodima stvara lojalnost proizvođačevoj marki te spriječava ulazak konkurenata u granu industrije. Nedostatak ove strategije je teško održavanje lojalnosti kupaca, tj. pitanje koliko dugo je organizacija sposobna diferencirati svoj proizvod od drugih i na taj način imati konkurentsku prednost (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012). Diferencijacija se može ostvariti na osnovi lojalnosti kupaca, cijene, imidža, kvalitete i dizajna proizvoda. Uspješno diferencirani proizvod je onaj proizvod sa jedinstvenim osobinama, često omogućava poduzeću da odredi višu cijenu za taj proizvod, pritom povećavajući njegovu prodaju. Preduvjet za uspješno ostvarenje strategije diferencijacije je analiziranje potreba i ponašanja kupaca koje treba dati odgovor na pitanje što kupci najviše cijene.

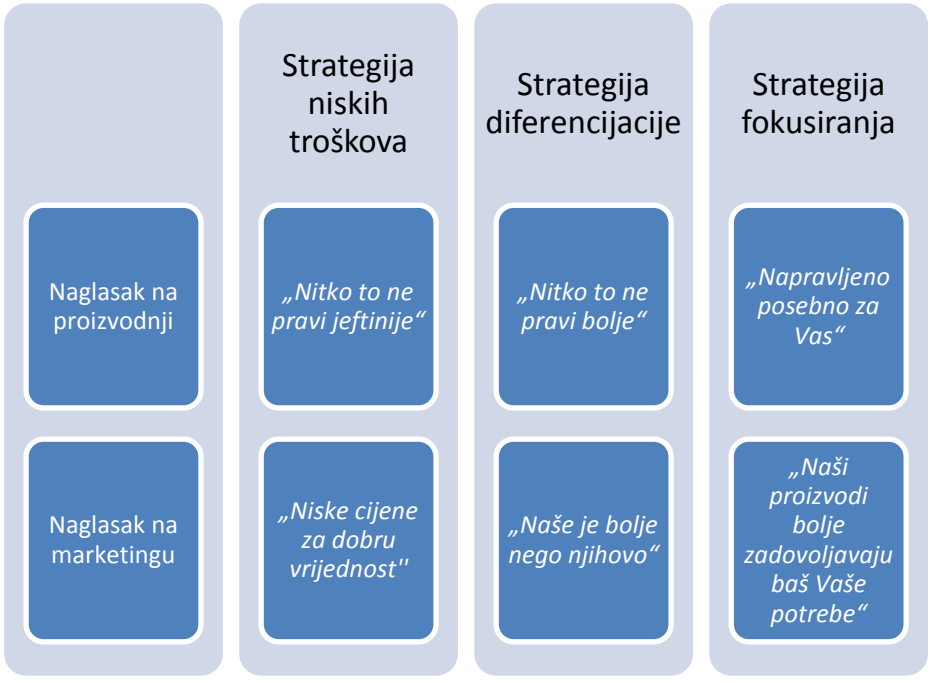
2. *Strategija fokusiranja* je kako joj i samo ime govori strategija kod koje se poduzeće fokusira samo na jedan segment ili grupu potrošača. Poduzeće razvija strategiju na način da samo uslužuje ciljani segment i razvija posebne sposobnosti koje su potrebne za usluživanje tog segmenta. Poduzeće koje ima strategiju fokusiranja proizvodi proizvod koji je različit od drugih ali i orijentiran prema jednom tržišnom segmentu ili nekoliko njih čime izbjegava konkurenciju. Ova strategija je posebno zanimljiva za mala i srednja poduzeća jer zahtjeva

inovativnost i kreativnost u odabiru segmenata što je teško za velika međunarodna poduzeća. Prepreka za supstitute u ovoj strategiji je lojalnost kupaca, jer je strategijom fokusiranja moguće lako pratiti promjene u zahtjevima kupaca i pravovremena rakcija (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012, 394).

3. *Strategija troškovnog vodstva* podrazumijeva poduzeće koje pokušava postati proizvođač sa najnižim troškovima u svojoj industriji i na taj način postići konkurentsku prednost. Niži troškovi omogućavaju postavljanja cijena na nižoj razini, postizanje većeg tržišnog udjela i konačno veće profite. Niži troškovi ne znače automatski da to poduzeće ima konkurentsku prednost. Poduzeće koje igra strategiju nižih troškova treba težiti tržišnom liderstvu, i tek onda ima konkurentsku prednost. Dva su pristupa troškovnom vodstvu:

a. Kontroliranje troškova – proces stvaranja vrijednosti uz veliki stupanj iskorištenosti kapaciteta, kontrolu troškova ključnih inputa i ostvarivanje ekonomije obujma.
b. Izbjegavanje troškova – Izbjegavaju se aktivnosti u procesu nastanka novih vrijednosti koje stvaraju troškove, a ne donose veće koristi za kupca. Cilj je korištenje manje skupih sirovina, korištenje kanala direktne prodaje i marketinga, ponuda proizvoda treba biti što jednostavnija, bez previše dodataka i artikala koji bi podigli cijenu proizvoda.

Tablica 3 Tri Porterove generičke strategije i njihovi glavni naglasci



Izvor: Izrada autora prema: Tipurić, D. (1999) Konkurentska prednost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, str.14.

3.2.2 Porterov model pet konkurentskih sila

1. Ulazak novih konkurenata

Ulazak novih konkurenata na tržište može dovesti do rata cijena zbog povećanja potreba za kapacitetom i željom za povećanjem tržišnog udjela od strane potencijalnog ulaznika na tržište. Opasnost od ulaska na tržište ovisi o ulaznim barijerama. Ako su ulazne barijere niske i pridošlice ne traže veliki udio na tržištu, onda je opasnost od ulaska konkurenta velika. Barijere ulaska na tržište su specifične za svaku industriju posebno i određene su specifičnošću ponude i potražnje (Porter, 2008, 26-30). Barijere za ulazak na tržište su:

1) Visoki troškovi kapitala – Potreba za ulaganjem velikih financijskih sredstava za ulazak na tržište. Ova barijera sama po sebi onemogućava ulazak i konkuriranje malim i financijski nedovoljno snažnim poduzećima.

2) Ekonomija obujma – Dovodi do opadanja prosječnih troškova s povećanom proizvodnjom. Postizanje niskih cijena smanjivanjem troškova proizvodnje čini važan izvor konkurentske prednosti na tržištima gdje je glavni oblik suparništva upravo konkurencija cijenama (Škuflić i Turuk, 2013).

3) Apsolutna troškovna prednost – podrazumijeva mogućnost poduzeća da za sve razine proizvodne ostvaruje niže troškove od poduzeća koje želi ući u industriju.

4) Pravne i regulacijske barijere – Zakoni koji onemogućuju ili otežavaju ulazak na određeno tržište (carine, kvote, koncesije, patenti, licence)

5) Barijere izlaska – Barijera izlaska predstavlja barijeru ulaska jer poduzeća koja nisu sigurna da mogu napustiti određenu industriju ukoliko im bude neprofitabilna, neće olako ulaziti u tu industriju.

6) Reputacijski efekti – Ulazna barijera na koju nailaze poduzeća koja ulaze na tržište gdje je neko poduzeće kvalitetom proizvoda ili cijenom osiguralo lojalnost kupaca te poduzeće potencijalni ulaznik mora jakim marketinškim aktivnostima ili snižavanjem cijena pokušati konkurirati tom poduzeću.

2. Konkurentska snaga dobavljača

Jaki dobavljači ostvaruju veće prihode i zadržavaju veću dobit za sebe tako što naplaćuju više cijene, ograničavaju kvalitetu, prebacuju troškove na kupce u industriji. Porter tako spominje primjer Microsofta koji je podigao cijene svojih operativnih sustava na štetu svojih konkurenata koji nisu mogli dizati cijene svojih proizvoda jer nisu imali kvalitetu i lojalnost kupaca poput Microsofta (Porter, 2008, 29).

3. Konkurentska snaga kupaca

Jaki kupci sebi mogu osigurati veće zarade na način da smanjuju nabavne cijene od dobavljača, mogu tražiti bolju kvalitetu proizvoda (povećavajući tako troškove proizvođaču), ili jednostavno mogu utjecati na sve igrače na tržištu tako što će ih okrenuti jedne protiv drugih (Porter, 2008). Kupci su jaki kad su u industriji velikih fiksnih troškova veliki potrošaći. U industrijama velikih troškova ulaska poput automobilske industrije, industrije nafte ili telekomunikacijskih mreža, kupaca nema mnogo te oni imaju pregovaračku moć.

4. Konkurenstka snaga supstituta

Supstitut ima istu ili sličnu funkciju kao proizvod poduzeća koje je lider na tržištu. Prijetnja supstituta je velika ako supstitut nudi cijenovno atraktivnu, a uz to i tehnički doraslu izvedbu originalnog proizvoda. Primjer: Online video platforme poput Netflixa i Youtubea su utjecala na videoteke (Porter, 2008, 31).

Nadalje, prijetnja supstituta je velika ako je prelazak na supstituta jeftin. To se vidi kod prelaska sa lijekova skupih licenciranih proizvođača na generičke proizvođače, koji su usto i jeftiniji.

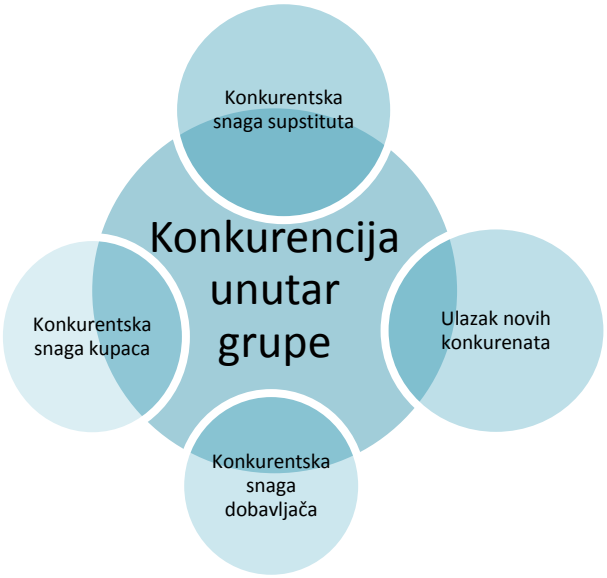
5. Konkurencija unutar grupe - konkurencija među postojećim rivalima

Konkurencija unutar industrije pokušava sebi osigurati veći udio na tržištu i veću zaradu snižavanjem cijena proizvoda, uvođenjem novih proizvoda, snažnim oglašavanjem i poboljšanjem usluge. Intezitet rivalstva u industriji je veliki ako (Porter, 2008):

1. Je veliki broj poduzeća u industriji slične veličine i snage.
2. Rast industrije nije velik. U usporenom rastu moguće su borbe za tržišni udio.
3. Su izlazne barijere visoke. Poduzeća radi velikih troškova izlaska ipak ostaju u industriji jer im se više isplati mala dobit ili gubitak nego izlazak.

4. Ako je neko poduzeće jako predano svom poslu, i ima afinitete prema uspjehu koje nadmašuju samu dobit te se tu radi o prestižu ili biti lider u industriji.
5. Kad poduzeća rivali ne uspijevaju čitati znakove drugog poduzeća radi velikih međusobnih razlika.

Konkurencija može imati pozitivan ishod, kako za industriju, tako i za poduzeća i kupce. Kupci profitiraju od konkurencije i rivala na tržištu jer dobijaju veću kvalitetu proizvoda po manjoj cijeni. Poduzeća profitiraju jer se povećava profitabilnost cijele industrije (Porter, 2008). također, obogaćuje se tržište novim proizvodima, brandovima, uslugama i cijenama.



Slika 2 Porterov model pet konkurentskih snaga

Izvor: Prikaz autora prema: Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business review, [online] pp.23-42.

4. PODUZEĆE BRODOMETALURGIJA D.O.O.

4.1. Poduzeće, djelatnost, vlasnička struktura

Brodometalurgija je srednje veliko, mlado, brzorastuće poduzeće za trgovinu tehničkim robama, građevinskim materijalom, čelikom i čeličnim proizvodima, energetskom opremom, elektromaterijalom, materijalima za vodoopskrbu, odvodnju i kanalizaciju. Osim trgovine i isporuke robe, vrši i ugradnju i montažu opreme u suradnji sa partnerima i kooperantima.[6]

Poslovni procesi tvrtke utemeljeni su na načelima upravljanja kvalitetom primjenom normi **ISO 9001:2008** i načelima zaštite okoliša primjenom normi **ISO 14001:2004.** Zadovoljstvo potrošača i klijenata navode kao glavno opredjeljenje i usmjerenje prema kojima mjere svoju ukupnu uspješnost.

Poduzeće Brodometalurgija d.o.o. partnerska je institucija Ekonomskog fakulteta sveučilišta u Splitu.

Osnovni podaci:

- Naziv tvrtke: BRODOMETALURGIJA d.o.o.
- Godina osnutka: 2008.
- OIB:31353718090
- Matični broj:2448262
- MBS:060249491
- Registracija društva:Trgovački sud u Splitu
- Sjedište:Solinska 58, 21 000 Split

Ključne osobe:

- Denis Čović, član uprave
- Krešimir Mešin, član uprave
- Emil Prkić, član uprave

Kontakt:

- Telefon:+385 21 (0) 536 029
- Fax:+385 21 (0) 535 075
- E-mail:info@brodometalurgija.hr

[6] Izvor: http://www.brodometalurgija.hr/onama.html

- Internet: www.brodometalurgija.hr

- Žiro račun (kunski):2330003-1100448859 SG Splitska banka d.d

Vizija poduzeća:

Ostati uspješan poslovni subjekt koji se s pomoću znanja i kvalitetnog rada učinkovito suočava s poslovnim izazovima modernog vremena te stvarati nove smjernice u poslovanju na dobrobit svojih uposlenika, poslovnih partnera i šire društvene zajednice.

Misija poduzeća:

Zadovoljstvo kupaca i uspješno uzajamno djelovanje s poslovnim partnerima, dobavljačima i ostalim interesnim skupinama naše je glavno opredjeljenje i usmjerenje.

Politika kvalitete

Da bi postigli, održali i osnažnili vrijednosti društvene odgovornosti uprava Brodometalurgije d.o.o. trajno se obvezala[7]:

- Zapošljavati stručno i motivirano osoblje koje će imati mogućnosti i obveze stalno se razvijati i usavršavati, kako stručno tako i po pitanju zaštite okoliša, da bi se kontinuirano mogao podizati nivo izvođenja radova.
- Održavati i razvijati partnerske odnose s dobavljačima te ih upoznavati s problematikom zaštite okoliša da bi se smanjio mogući negativan utjecaj njihovih usluga, proizvoda i materijala na okoliš, ponuditi klijentima optimalna i cjelovita rješenja
- Realizirati rješenja koja u cijelosti podržavaju zahtjeve i potrebe kupaca
- Održavati i neprekidno poboljšavati kvalitetu svojih usluga u odnosu na postavljene zahtjeve, koji zadovoljavaju očekivanja klijenata
- Neprestano smanjivati pritužbe svojih klijenata
- Međusobno učinkovito komunicirati

[7] Izvor: http://brodometalurgija.hr/politika-kvalitete.html

- Veću pozornost pridavati sprječavanju nesukladnosti nego li otklanjanju nakon pojavljivanja
- Odgovorno poslovati u skladu sa zakonima i propisima koji reguliraju djelatnost tvrtke – zakonski zahtjevi i zahtjev društva s obzirom na zaštitu okoliša i sigurnosne i zdravstvene uvjete na radnom mjestu, prepoznati značajne utjecaje na okoliš te postavljati ciljeve koji će dovesti do smanjenja negativnih utjecaja
- Racionalno koristiti prirodne resurse i energente
- Obzirno postupati s opasnim tvarima s tendencijom njihove zamjene s manje opasnim
- Težiti implementaciji novih tehnologija u pružanju usluga koje su usmjerenje k smanjenju količine otpada
- Usmjeravati pozornost prevenciji incidentnih i potencijalno opasnih događaja onečišćenja okoliša

Lokacije

Poduzeće Brodometalurgija je do preseljenja na novu lokaciju poslovala u Kopilici, predjelu grada Splita u kojem se nalaze mnogobrojna skladišta i trgovine slične ponude. Na novu lokaciju, na staroj Solinskoj cesti, tvrtka se seli 2016. godine, gdje otvara prodajno-izložbeni salon na više od 1000 m^2 . Osim salona, na istoj lokaciji se nalaze i uredi, sjedište tvrtke, te preko puta ceste i skladište za materijal.

Slika 3 Prodajni centar Brodometalurgija d.o.o.





Izvor: http://brodometalurgija.hr/obavijesti-za-medije.html

Informacije o zaštiti okoliša

Društvo u 2017. godini, u obavljanju svojih djelatnosti nije koristilo zabranjene ili štetne materijale, opasne za ljudsko zdravlje i okoliš. Društvo se u potpunosti pridržava odredbi u pogledu zaštite okoliša, kao i zakonskih i higijensko-sanitarnih propisa u pogledu

zaštite na radu. Djelatnosti poduzeća Brodometalurgija ne predstavljaju rizik utjecaja na okoliš jer stvara isključivo tehnološki razgradivi otpad (neiskorišteni metal) koji se odlaže na deponij.

4.2 Organizacijska struktura

Zaposlenici

Ljudski resursi društva su jedan od najvrijednijih resursa tvrtke. Na dan 31. prosinca 2017. društvo je imalo 81 zaposlenih na određeno i neodređeno vrijeme.

Tablica 4 Struktura obrazovanja svih zaposlenih u 2017. g u Brodometalurgiji d.o.o.

Stručna sprema	**MR**	**VSS**	**VŠS**	**SSS**	**Ukupno**
Broj radnika	4	26	6	45	81
Struktura u %	4,94	32,10	7,41	55,56	100

Izvor: Izrada autora prema godišnjem izvješću "Brodometalurgija d.o.o." za 2017.g

Raspored zaposlenika

Član uprave	3
Direktor organizacijskih jedinica	3
Voditelj odjela	15
Brand manager	1
Stručnjak zaštite na radu	1
Komercijalist	22
Referenti	12

Blagajnik	3
Prodavač	5
Skladištar	12
Spremačica	2
Tajnica	1
Noćni čuvar	1
UKUPNO	**81**

Troškovi osoblja

Tablica 5 Prikaz troškova osoblja u 2016. i 2017. godini

	2016.	**2017.**
Neto plaće i nadnice	4 643 369	5 327 617
Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	1 810 811	1 983 654
Doprinosi na plaće	1 080 650	1 231 009
Ukupno	7 534 830	8 542 280

Izvor: Izrada autora prema godišnjem izvješću Brodometalurgija d.o.o. za 2017.

Iz gornje tablice je vidljivo da su troškovi osoblja porasli u 2017. godini u donosu na 2016. razlog tomu je povećanje broja zaposlenih sa 71 u 2016. na 81 u 2017. godini. Udio troškova osoblja u ukupnim rashodima je 3,72% u 2016. godini, te 3,48% u 2017. godini. Poduzeće plaće isplaćuje uredno i na vrijeme.

4.3 Financijski rezultati poslovanja

Iz analize poslovanja društva[8], a vidljivo iz godišnjeg izvješća poduzeća za 2017. godinu, poduzeće reinvestira veliki dio svoje dobiti (u 2012. godini 95% dobiti je reinvestirano). U 2013. godini reinvestirano je 1 000 000 kn, 2014. 1 500 000, te je temeljni kapital povećan sa

[8] Izvor: Godišnje izvješće poduzeća za 2017. g

4,5 mil kn na 6 mil kn. U 2015. i 2016. godini reinvestirano je po 3 mil kn, te je temeljni kapital nakon provedbe postupka reinvestiranja iznosio 12 000 000 kn. Društvo u roku podmiruje sve zakonske i ugovorne obveze.

Društvo je izloženo u svom poslovanju financijskim rizicima koji uključuju valutni rizik, rizik fer vrijednosti kamatne stope i cjenovni rizik, zatim kreditni rizik i rizik likvidnosti. *Valutni rizik* je rizik da će se vrijednosti financijskih instrumenata promijeniti uslijed promjene tečaja. U tom pogledu društvo je najviše izloženo promjenama vrijednosti eura, jer je značajni dio obveza i sredstava denominiran u eurima. *Rizik kamatnih stopa* Društvo ima kredite po promjenjivoj kamatnoj stopi u cilju održavanja željenog odnosa kamata i upravljanja izloženošću fluktuacijama kamatnih stopa. *Rizik likvidnosti* predstavlja moguću potrebu poduzeća da radi osiguravanja sredstava za plaćanja poseže za dodatnim zaduživanjima. Društvo u potpunosti kontrolira ovaj rizik na način da prati priljev i odlijev novca. *Rizik fer vrijednosti* - svi knjigovodstveni iznosi gotovine, potraživanja od kupaca, obveza prema dobavljačima, prema mišljenju uprave, iskazani su u fer vrijednostima s obzirom na kratkoročno dospijeće ove imovine i obveza.

	2015.	2016.	2017.
I. POSLOVNI PRIHODI	186.668.018	207.142.410	251.151.903
1. Prihodi od prodaje	185.338.106	205.741.790	248.045.761
2. Ostali poslovni prihodi	1.279.912	1.400.620	3.106.142
II. POSLOVNI RASHODI	179.776.388	200.229.732	243.298.486
1. Materijalni troškovi	170.491.208	187.032.384	227.440.857
2. Troškovi osoblja	5.317.030	7.534.830	8.542.280
3. Amortizacija	1.246.446	2.726.936	2.639.865
4. Ostali troškovi	1.856.554	1.844.941	1.960.911
5. Vrijednosno usklađivanje kratkotrajne imovine	392.164	27.689	1.216.960
6. Ostali poslovni rashodi	472.986	1.062.952	1.493.613
III. FINANCIJSKI PRIHODI (132 do 136)	328.583	680.371	497.319
IV. FINANCIJSKI RASHODI (138 do 141)	1.207.287	1.908.576	2.125.891
UKUPNI PRIHODI (111+131+142 + 144)	186.996.601	207.822.781	251.649.222
UKUPNI RASHODI (114+137+143 + 145)	180.983.674	202.138.308	245.424.377
DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (146-147)	6.012.927	5.684.473	6.224.845
POREZ NA DOBIT	719.116	692.442	1.255.205
DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (148-151)	5.293.811	4.992.031	4.969.640

Slika 4 Račun dobiti i gubitka za godine 2015.,2016.,2017..

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća za 2017. g

Iz računa dobiti i gubitka vidljivo je da prihodi poduzeća rastu iz godine u godinu. Tako je prihod poduzeća u 2016. godini porastao za nešto više od 11%, sa 187 mil kuna na 207,8 mil kuna, te dodatno u 2017. u odnosu na 2016. godinu za 21,1%, sa 207,8 mil kuna na 251,6 mil kuna. Također, u prvom kvartalu 2018. godine društvo je povećalo prodaju po grupama roba u iznosu od gotovo 6,5 mil kuna u odnosu na isto razdoblje 2017. godine te uprava očekuje daljnji porast prometa u 2018. godini. Glavni cilj društva je osigurati dugoročnu profitabilnost i stabilan rast prihoda.

Osim prihoda, i rashodi imaju tendencije rasta u promatranim razdobljima. U 2016. godini, u odnosu na 2015. godinu rashodi su porasli za 11,69%, sa 180,1 mil kuna na 202,1 mil kuna. U 2017. godini, u odnosu na godinu prije rashodi su porasli za 21,4% na iznos od 245,4 mil kuna.

Dobit prije oporezivanja je 2015. godine iznosila 6 012 927 kuna, što je nešto više od 5 684 473 u 2016. godini, dok je u 2017. dobit opet povećana na iznos od 6 224 845 kn, što je rast u odnosu na prethodnu godinu za 9,5%.

U poduzeću je vidljiv blagi pad dobiti nakon oporezivanja u promatranim razdobljima, iako je vidljiv rast prihoda. Dobit razdoblja, nakon plaćenih poreza, u 2015. godini je iznosila 5 293 811kn. U 2016. dobit nakon oporezivanja je iznosila 4 992 031, što je predstavljalo pad od 5,7% u odnosu na godinu prije. U 2017. ostvaren je dodatan pad dobiti nakon oporezivanja u iznosu od 22 391 kn u apsolutnom iznosu s obzirom na 2016. godinu.

Obveze prema dobavljačima su porasle za 27,3% u 2017. u odnosu na 2016. što prati trend rasta ukupnih rashoda u tim razdobljima.

Financijski pokazatelji

Koeficijent tekuće likvidnosti

Ovaj pokazatelj mjeri sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze. Pokazatelj je likvidnosti najvišeg stupnja jer u odnos dovodi potrebe za kapitalom u roku od jedne godine. Ako je pokazatelj manji od 1,5, to znači da poduzeće može ostati bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza.

Za poduzeće Brodometalurgija ovi pokazatelji se kreću od 1,05 u 2015., do 1,09 u 2016. do 1,07 u 2017. što pokazuje da je poduzeće likvidno, iako u ekstremnim situacijama može doći do nedostatka tekuće likvidnosti, iako malo vjerojatno.

Tablica 6 Koeficijent tekuće likvidnosti

Opis	2015.	2016.	2017.
Kratkotrajna imovina	51.527.135	97.356.320	118.999.460
Kratkoročne obveze	48.949.423	89.436.831	110.801.805
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,05	1,09	1,07

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

Koeficijent ubrzane likvidnosti

Ima li poduzeće dovoljno kratkoročnih sredstava za podmirenje dospjelih obveza, a da ne proda zalihe. Poželjna vrijednost ovog pokazatelja je 1, ali vrijednosti oko 0,9 su prihvatljive. Kako je vidljivo iz tablice, ove vrijednosti za poduzeće Brodometalurgija se kreću od 0,80 u 2015. do 0,93 u 2016. te 0,87 u 2017. Koeficijenti likvidnosti pokazuju da društvo ima dovoljno imovine za podmirenje kratkoročnih obveza bez prodaje zaliha.

Tablica 7 Koeficijent ubrzane likvidnosti

Opis	2015.	2016.	2017.
Kratkotrajna imovina - zalihe	39.165.813	83.237.462	96.011.874
Kratkoročne obveze	48.949.423	89.436.831	110.801.805
Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,80	0,93	0,87

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

Koeficijent zaduženosti

Pokazuje do koje mjere poduzeće koristi zaduživanje kao oblik financiranja. Što je veći odnos duga i imovine, veći je financijski rizik.

Tablica 8 Koeficijent zaduženosti

Opis	2015.	2016.	2017.
Ukupne obveze	64.682.747	104.788.827	121.274.964
Ukupna imovina	76.163.925	121.608.626	141.806.665
Koeficijent zaduženosti	0,85	0,86	0,86

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

Na osnovi koeficijenta zaduženosti evidentno je da je financiranje društva pretežno iz tuđih izvora (krediti).

Koeficijent obrtaja ukupne imovine

Pokazuje koliko svaka kuna imovine donosi kuna prodaje odnosno koliko se puta imovina poduzeća obrne u tijeku poslovne godine. Pokazuje koliko uspješno poduzeće koristi imovinu u svrhu stvaranja prihoda.

Tablica 9 Koeficijent obrta ukupne imovine

Opis	2015.	2016.	2017.
Ukupni prihodi	186.996.601	207.822.781	251.649.222
Ukupna imovina	76.163.925	121.608.626	141.806.665
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	2,46	1,71	1,77

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

U 2015. godini ovaj je pokazatelj iznosio 2,46, što znači da je svaka kuna imovine donijela 2,46 kn prihoda, odnosno da je ostvareno gotovo 187 mil kuna prihoda na 76,2 mil kuna imovine. U 2016. i 2017. ovaj pokazatelj je bio nešto manji, ali i dalje solidne vrijednosti i iznosio je 1,71 u 2016., odnosno 1,77 u 2017. godini.

Koeficijent obrtaja potraživanja

Pokazuje prosječno trajanje naplate potraživanja. Trajanje naplate u danima se računa da se 365 podijeli koeficijentom obrtaja potraživanja.

Tablica 10 Koeficijent obrtaja potraživanja

Opis	2015.	2016.	2017.
Prihodi od prodaje	185.388.106	205.741.790	248.045.761
Potraživanja	41.120.443	58.760.025	62.217.458
Koeficijent obrtaja potraživanja	4,51	3,50	3,99

Izvor: Godišnje izvješće poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

Ovi koeficijenti u poduzeću Brodometalurgija variraju, tako je 2015. godine on iznosio 4,51, 2016. 3,5, a u 2017. ima pozitivan trend u odnosu na prethodnu godinu i iznosi 3,99. Pokazatelj za 2017. godinu konkretno znači da prosječno trajanje naplate potraživanja iznosi oko 91 dan.

Povrat na aktivu (ROA)

Pokazatelj rentabilnosrti imovine, odnosno indikator uspješnog korištenja imovine u stvaranju dobiti**.**

Tablica 11 Stopa povrata na aktivu

Dobit nakon oporezivanja	5 293 811	4 992 031	4 969 640
Ukupna imovina	76 163 925	121 608 626	141 806 665
ROA	6,950549	4,1049975	3,504517929

Izvor: Izrada autora prema godišnjem izvješću poduzeća Brodometalurgija za 2017. godinu

Iz tablice je vidljivo da se ovaj pokazatelj smanjio od 2015. do 2017. sa 6,95 na 3,5 Razlog tomu je da se imovina poduzeća povećala gotovo dvostruko dok je dobit ostala na sličnim vrijednostima.

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

5.1 Metodologija istraživanja

Odgovori na pitanja o društvenoj odgovornosti, odnosno kako društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost, dobiveni su anketiranjem zaposlenika Brodometalurgija d.o.o. Anketa se sastoji od 22 pitanja podjeljenih u 7 grupa. Anketni upitnik pisan je u programu *Microsoft Word* te je distribuiran u razdoblju od 06. travnja 2018. do 12. travnja 2018. Popunjene anketne upitnike vratilo je 35 zaposlenika, čime su ispunjeni istraživački zahtjevi.

Prva grupa pitanja obuhvaća opća pitanja o poduzeću (broj zaposlenih, djelatnost poduzeća i sl.). Druga grupa pitanja vezana je uz opće podatke o ispitaniku (Pozicija u poduzeću, godine starosti, radni staž). Treća skupina pitanja odnosi se na koncept društveno odgovornog poslovanja, značenje i stav prema konceptu. Četvrta skupina pitanja odnosi se na primjenu DOP-a u poslovanju poduzeća Brodometalurgija d.o.o. Peti dio odnosi se na poslovne rezultate i konkurentnost poduzeća na tržištu. Šesta grupa pitanja vezana je uz ekologiju i brigu za okoliš (racionalno korištenje resursa, utjecaj poslovanja na okoliš). Posljednja grupa pitanja odnosi se na brigu o ljudskim resursima (plaće, nagrade, obrazovanje, zaštita na radu).

Podaci prikupljeni anketnim upitnicima obrađeni su upotrebom statističkog programa **IBM SPSS** (eng. Statistical Package for Social Sciences) i Microsoft Excel-a.

5.2. Rezultati istraživanja

5.2.1. Opći podaci o poduzeću

Svi ispitanici su odgovorili jednako na pitanje "Koja djelatnost dominira u poslovanju vašeg poduzeća?" sa odgovorom "Trgovina", te na pitanje "Koliko zaposlenika radi u Vašem poduzeću?" sa odgovorom od "71 do 90 zaposlenika".

Tablica 12 Pravni oblik poduzeća Brodometalurgija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	d.d.	1	2,9	2,9	2,9
	d.o.o.	34	97,1	97,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Svi ispitanici osim jednog znali su pravni oblik poduzeća Brodometalurgija. Jedan ispitanik je odgovorio sa d.d. iako je na nekoliko mjesta u samoj anketi označeno "Brodometalurgija d.o.o".

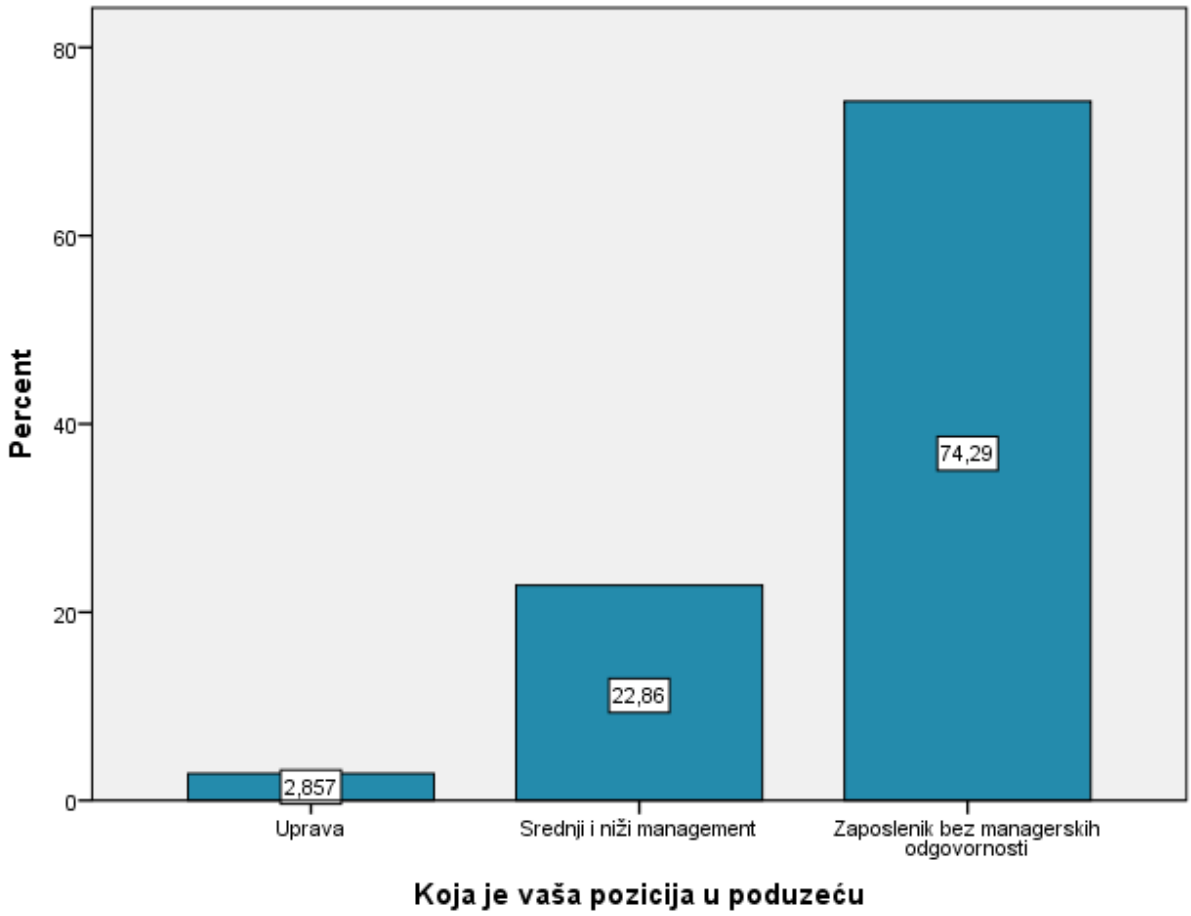
Tablica 13 Uključenost menadžmenta u vlasništvo poduzeća

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	34	97,1	100,0	100,0
Missing	0	1	2,9		
Total		35	100,0		

Izvor: izrada autora

Gotovo svi ispitanici (97,1%), osim jednog ispitanika koji nije dao odgovor, su svjesni da su članovi uprave poduzeća ujedno i vlasnici poduzeća.

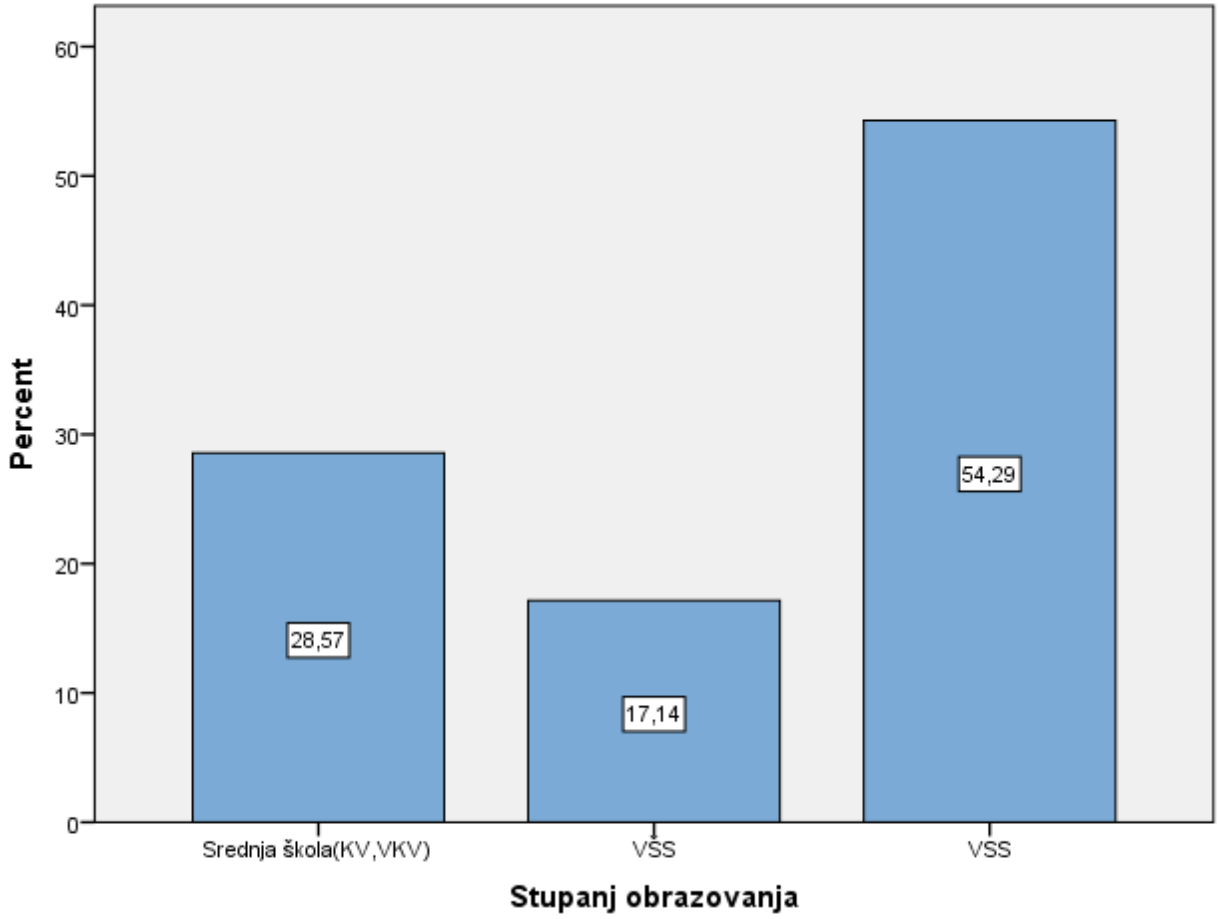
5.2.2. Opći podaci o ispitanicima



Slika 5 Pozicija zaposlenika u poduzeću "Brodometalurgija d.o.o."

Izvor: izrada autora

Iz gornje tablice je vidljivo da je većina ispitanika bez menadžerskih odgovornosti, njih gotovo tri četvrtine (74,29%), srednjem menadžmentu pripada 22,86% ispitanih, dok je tek 2,857% zaposlenih u upravi, odnosno jedan ispitanik.



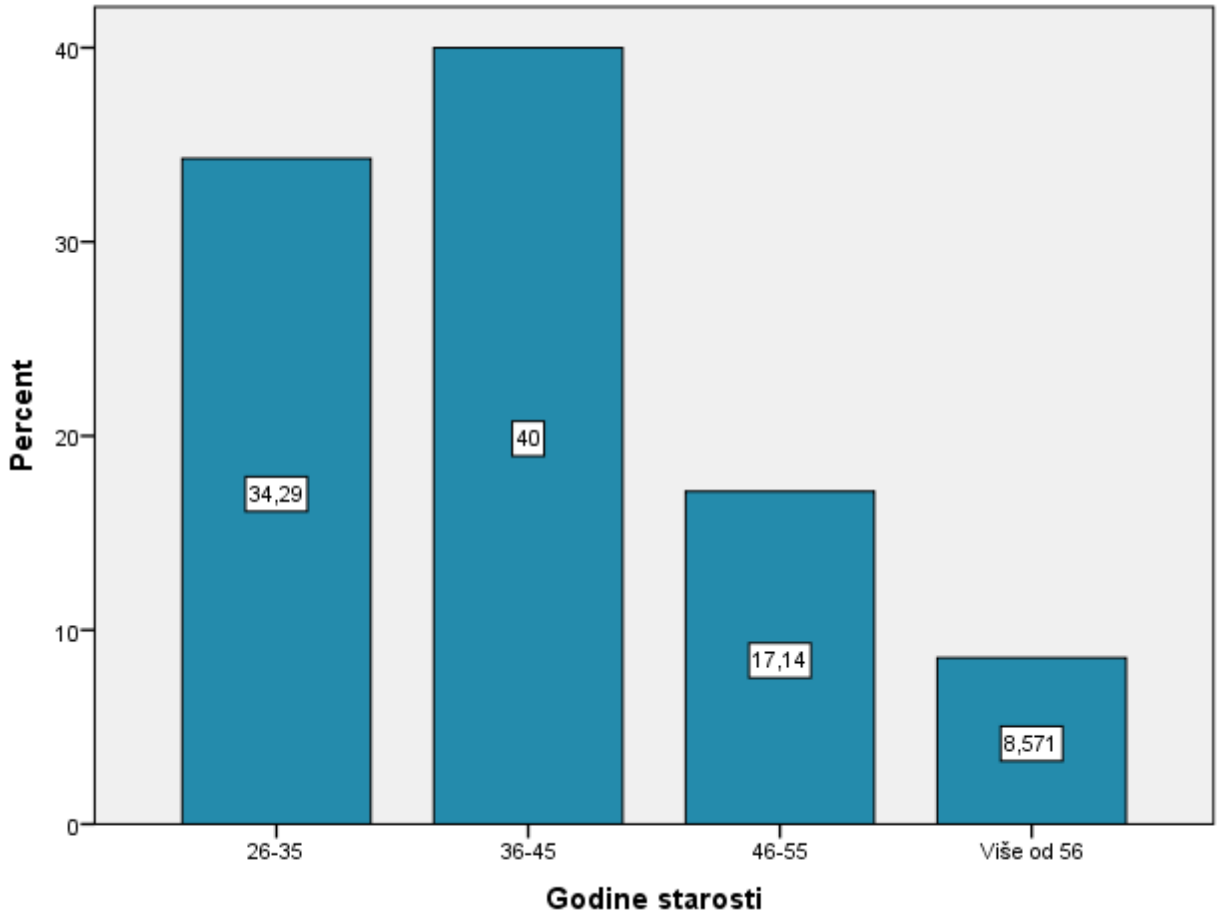
Slika 6 Prikaz stupnja obrazovanja u poduzeću "Brodometalurgija d.o.o."

Izvor: izrada autora

Iz tablice stupanj obrazovanja vidimo da je najveći broj ispitanika sa visokom stručnom spremom, 19 ispitanika ili čak 55%. Slijede ispitanici sa srednjom školom kojih je nešto manje od 29% (10 ispitanika) te naposlijetku zaposlenici sa višom stručnom spremom (17,14%).

Najviše zaposlenih je između 36 i 45 godina, njih 14 ili 40%. Slijede ih zaposlenici između 26 i 35 godina sa 34,3%. Ovi pokazatelji nam govore kako se radi o poduzeću sa

mladim i relativno mladim zaposlenicima. 17,1% je zaposlenih između 46 i 55 godina, dok je starijih od 56 godina samo troje ispitanih, ili 8,6%.



Slika 7 Prikaz dobi zaposlenika poduzeća "Brodometalurgija"

Izvor: izrada autora

Tablica 14 Radni staž zaposlenika poduzeća "Brodometalurgija"

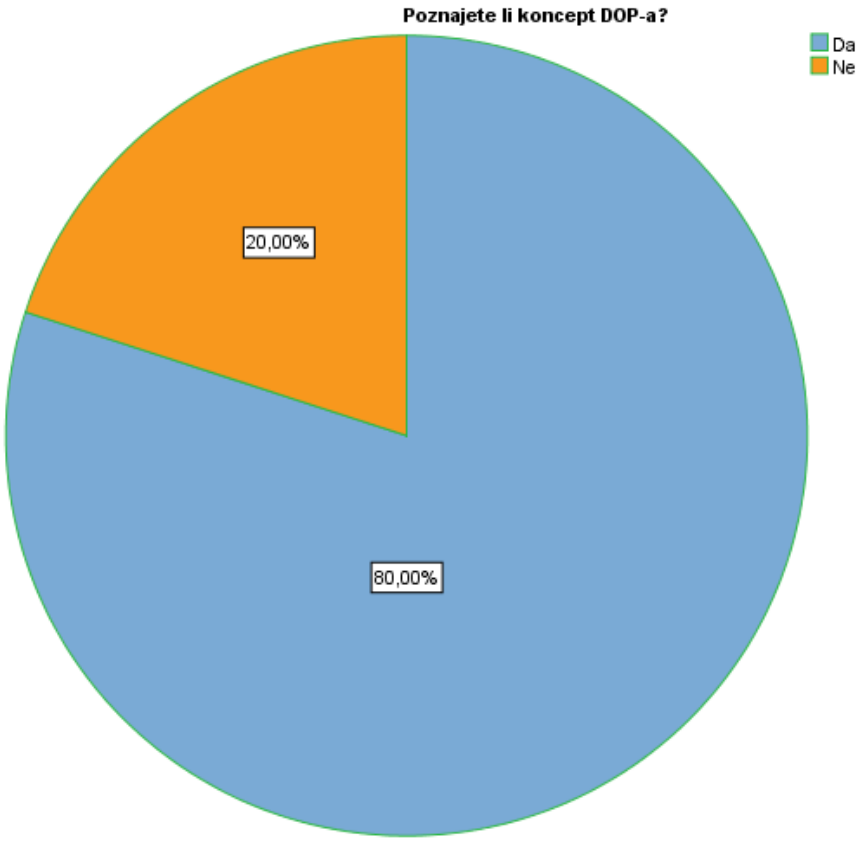
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	3	8,6	8,6	8,6
	5-10	6	17,1	17,1	25,7
	10-20	17	48,6	48,6	74,3
	20 i više	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Najviše ispitanika ima od 10-20 godina radnog staža, njih 17 ili 48,6%. Slijede ih zaposlenici sa 20 i više godina staža sa udjelom od 25,7%.

5.2.3. Pitanja o konceptu društveno odgovornog poslovanja

Na pitanje da li poznaju koncept društveno odgovornog poslovanja, većina (80%) ispitanika je odgovorila pozitivno.



Slika 8 Poznavanje značenja koncepta DOP-a

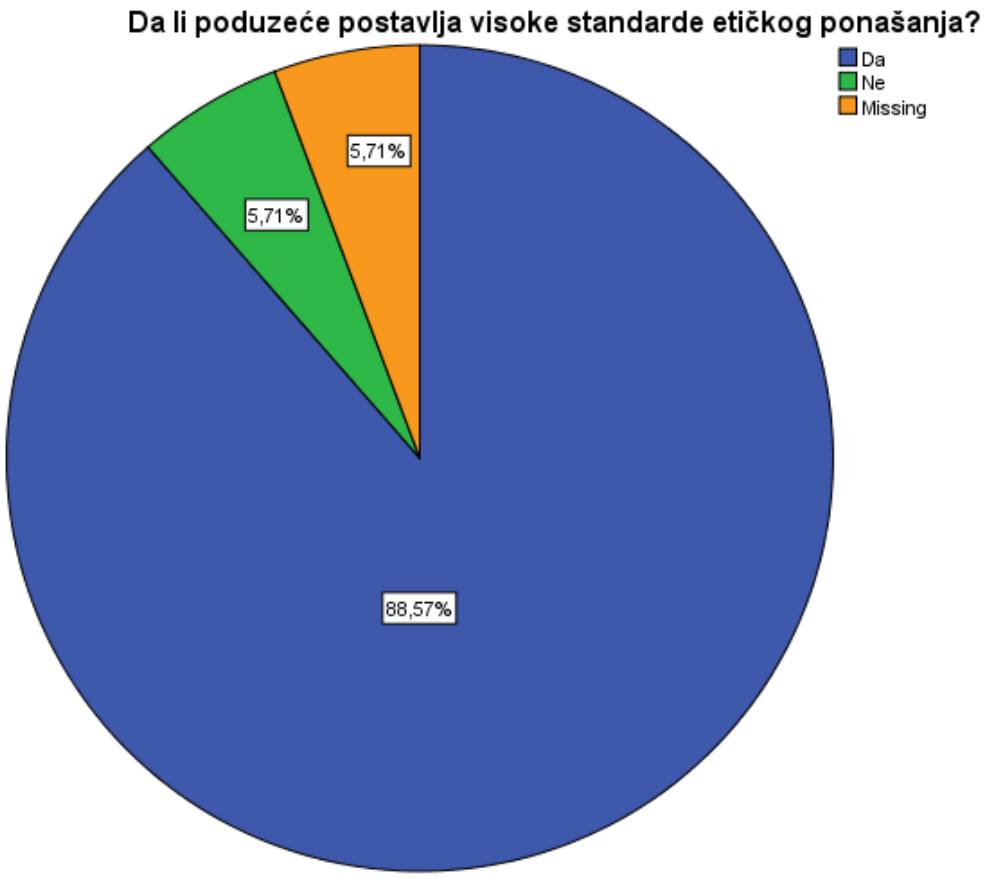
Izvor:Izrada autora

Tablica 15 Smatrate li vaše poduzeće društveno odgovornim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	32	91,4	97,0	97,0
	Ne	1	2,9	3,0	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Missing	0	2	5,7		
Total		35	100,0		

Izvor: izrada autora

Na pitanje da li smatraju poduzeće u kojem rade društveno odgovornim, ogroman broj ispitanika (više od 91%) odgovorilo je potvrdno. Jedan ispitanik smatra da poduzeće nije društveno odgovorno, dok dva ispitanika nisu odgovorila na pitanje (5,7%).



Slika 9 Standardi etičkog ponašanja

Izvor: izrada autora

Od svih ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, dvoje (5,71%) smatra da poduzeće ne postavlja visoke standarde etičkog ponašanja, dvoje (5,71%) nisu odgovorili na pitanje, a 31 ispitanik (88,57%) smatra da poduzeće postavlja visoke standarde etičkog ponašanja.

Tablica 16 Područja primjene DOP-a

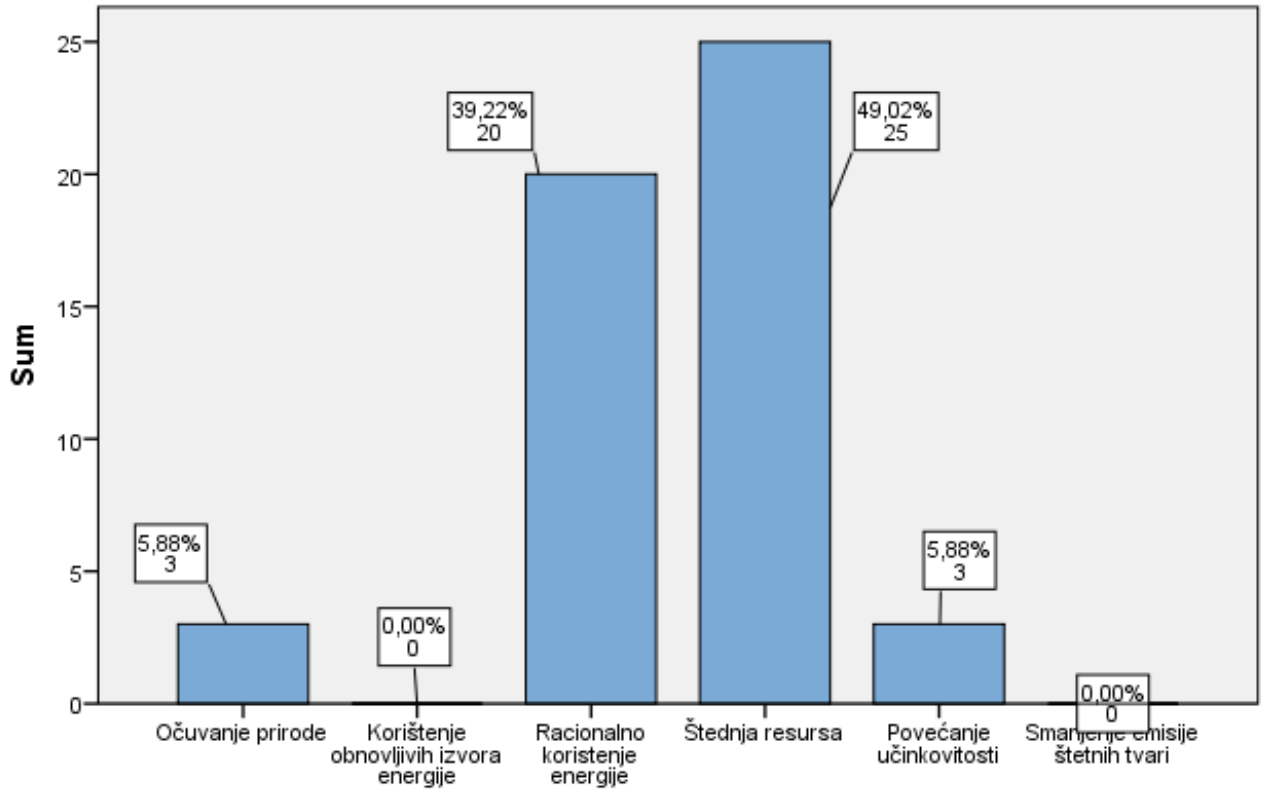
	Etičnost	Transparentnost	Uključenost u zajednicu	Partnerstvo i umreženost	Sastanci sa interesnim skupinama	Pomaganje osobama s invaliditetom
N	30	31	30	30	30	30
Mean	3,90	3,81	3,70	3,30	3,27	3,40
Median	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
Std. Deviation	,662	,873	,794	,794	,740	,724

Izvor: izrada autora

Na pitanje o stavu ispitanika o primjeni DOP-a u poduzeću ponuđeni su 6 razina primjene DOP-a na skali inteziteta od 1-5, gdje je 1-Uopće ne primjenjuje, a 5- U potpunosti primjenjuje.

Ispitanici smatraju da njihovo poduzeće najviše primjenjuje DOP u području *etičnosti poslovanja* (prosječna ocjena 3,90), slijedi *transparentnost u izvještavanju o DOP-u* (ocjena 3,81), te *uključenost u zajednicu* (filantropske aktivnosti) sa prosječnom ocjenom 3,70. Sve medijalne ocjene iznose 3 ili 4, što znači da je 50% ispitanika dalo ocjene 3 ili više u područjima *partnerstvo i umreženost, sastanci sa interesnim skupinama, pomaganje osobama s invaliditetom*, a ocjene 4 ili više za područja *etičnost u poslovanju, transparentnost u izvještavanju i uključenost u zajednicu.*

5.2.4. Pitanja o ekologiji i brizi za okoliš



Slika 10 Prikaz prioriteta prema područjima zaštite okoliša

Izvor: izrada autora

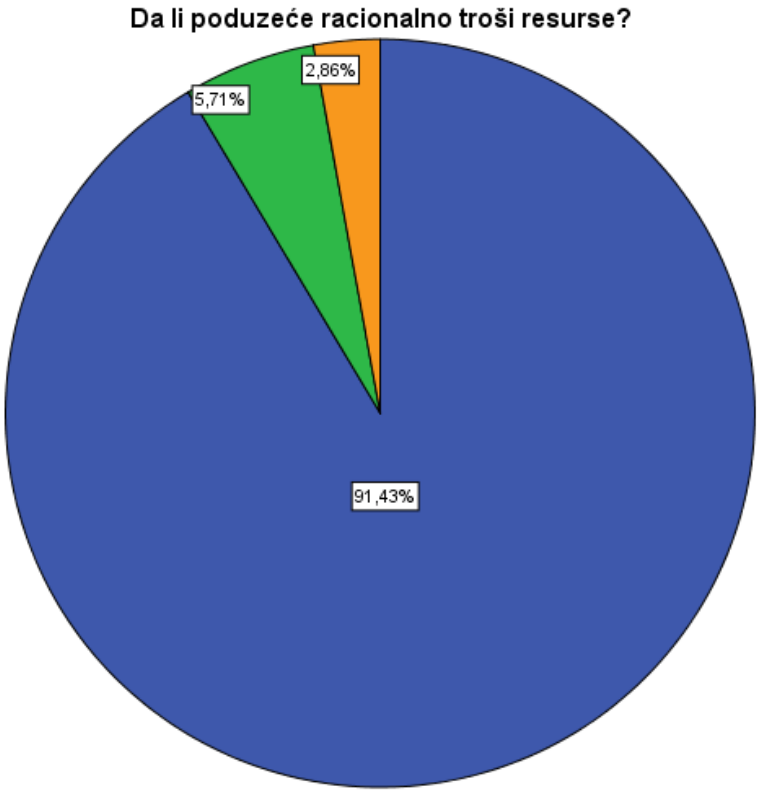
Prema anketiranim zaposlenicima poduzeće najveću pozornost u okviru zaštite okoliša posvećuje štednji resursa (25 odgovora, ili 49%). Slijedi racionalno korištenje energije (20 odgovora ili 39,22%).

Tablica 17 Prilagodba poslovanja prema utjecaju na okoliš

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Donekle se ne prilagođava	3	8,6	8,8	8,8
	Niti se prilagođava niti ne prilagođava	14	40,0	41,2	50,0
	Donekle se prilagođava	14	40,0	41,2	91,2
	U potpunosti se prilagođava	3	8,6	8,8	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	0	1	2,9		
Total		35	100,0		

Izvor: izrada autora

Na pitanje kako poduzeće prilagođava poslovanje prema utjecajima na okoliš velik dio ispitanih (14 ili 40%) je izjavilo da poduzeće niti prilagođava niti ne prilagođava svoje poslovanje prema utjecajima na okoliš, ili da je indiferentno prema tom pitanju. Isti postotak zaposlenih je odgovorio da se donekle prilagođava, dok je po troje ispitanih (po 8,6%) označilo da se donekle ne prilagođava i u potpunosti prilagođava utjecajima na okoliš. Jedan ispitanik nije odgovorio na pitanje.



Slika 11 Racionalnost u trošenju resursa

Izvor: Izrada autora

Većina ispitanika (više od 90%) smatra da poduzeće racionalno troši resurse. Dvoje ispitanika (5,7%) smatra da poduzeće racionalno ne troši resurse, dok jedan zaposlenik nije odgovorio na pitanje.

Tablica 18 Briga poduzeća o ljudskim resursima

	Plaće	Nagrade	Praćenje organizacijske klime	Ulaganje u razvoj i obrazovanje kadrova	Ulaganje u zaštitu na radu
N	34	35	35	35	35
Mean	4,85	4,06	4,06	3,86	3,97
Median	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation	,359	,938	,906	1,004	1,014

Izvor: izrada autora

U području ljudskih resursa ispitanici smatraju da poduzeće najviše brine da redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenima. Prosječna ocjena 4,85. Nadalje. smatraju da poduzeće dobro brine o nagradama za zaposlenike koji ostvaruju rezultate veće od planiranih i o praćenju organizacijske klime i zadovoljstvu zaposlenih (prosječne ocjene po 4,06). Prema mišljenju zaposlenika, poduzeće najmanje brine o ulaganju u razvoj i obrazovanje kadrova (ocjena 3,86) te nešto malo više o ulaganju u zaštitu na radu (prosječna ocjena 3,97). U svim segmentima je polovica ispitanika dala ocjene 4 ili više (medijani u svim područjima su 4 ili 5).

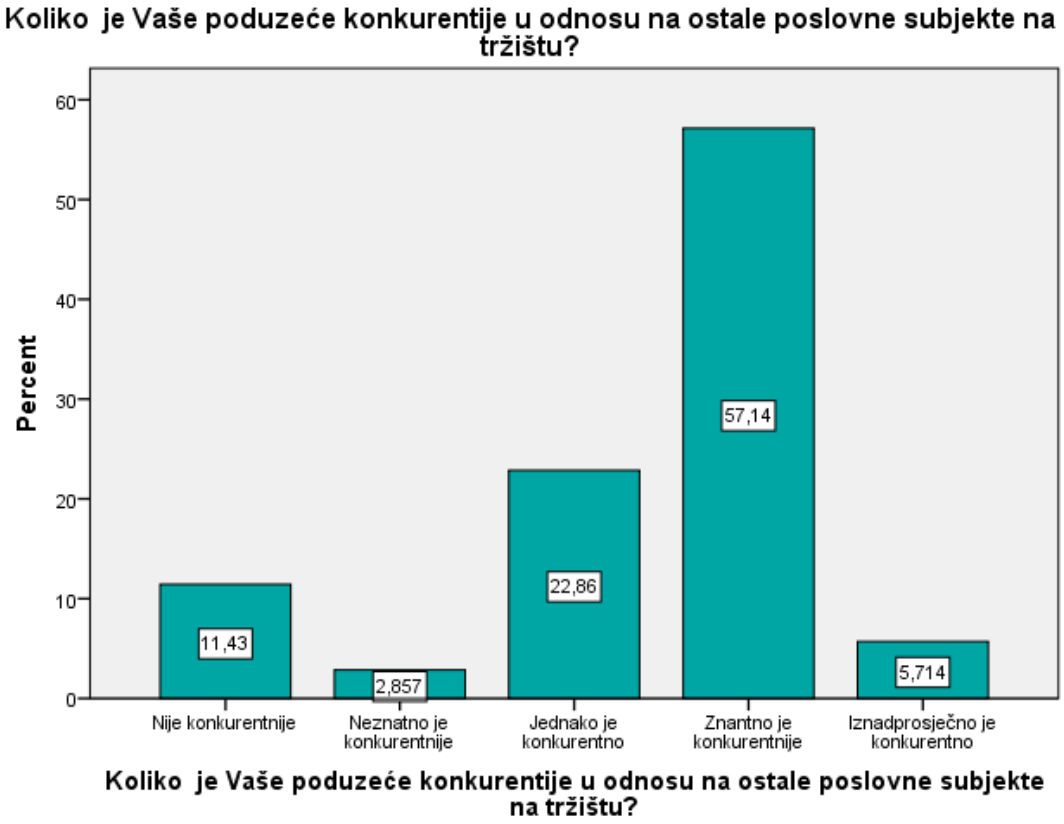
5.2.5. Pitanja o konkurentnosti

Tablica 19 Uspjeh poduzeća u odnosu na konkurente

	Prednost pred konkurencijom	Održivost konkurentske prednosti	Kvaliteta i imidž proizvoda	Cijena proizvoda	Trošak isporuke usluge	Zadovoljstvo kupaca
N	35	35	35	35	35	35
Mean	4,03	4,03	3,97	4,14	3,89	4,20
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation	,618	,707	,707	,648	,758	,797

Izvor: izrada autora

Ispitanici smatraju da je poduzeće Brodometalurgija najkonkurentnije u pogledu zadovoljstva kupaca te daju prosječnu ocjenu izvrsnih 4,20. Zaposlenici smatraju da je poduzeće također donekle bolje u odnosu na konkurente u cijeni proizvoda (prosječna ocjena 4,14, u anketi ocjena 4 - donekle bolja od konkurencije). Slijede općenita prednost ispred najznačajnijih konkurenata i zadržavanje već stečene konkurentske prednosti sa ocjenama 4,03. Zaposlenici smatraju da je poduzeće najmanje konkurentno u područjima trošak isporuke i kvalitete i imidža proizvoda, iako oboje sa relativno dobrim i zadovoljavajućim ocjenama (3,89 i 3,97)



Slika 12 Prikaz konkurentnosti poduzeća

Izvor: izrada autora

Više od polovice ispitanika (20 ispitanika ili 57,14% njih) smatra da je poduzeće Brodometalurgija d.o.o. znatno konkurentnije u odnosu na ostale poslovne subjeke na tržištu. 22,86% ispitanika smatra da je jednako konkurentno (8 ispitanika). Da nije konkurentnije smatra 4 ispitanika, ili 11,43%.

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

Tablica 20 Cronbach alfa koeficijent za segmente primjene DOP-a

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	6

Izvor: izrada autora

Pouzdanost mjerne skale (Chronbach α koeficijent=0,838) ukazuje na vrlo visoku internu konzistentnost mjerne skale konkurentnosti pa se može mjeriti cjelokupna konkurentnost kao aritmetička sredina svih 6 faktora primjene koncepta DOP-a.

Tablica 21 Koeficijenti korelacije ranga i signifikantnosti za varijablu primjena DOP-a

			Primjena DOP-a	Poslovna dostignuća u odnosu na konkurenciju	Uspjeh u odnosu na konkurenciju
Spearman's rho	Primjena DOP-a	Correlation Coefficient	1,000	,203	,430*
		Sig. (2-tailed)	.	,273	,016
		N	31	31	31
	Poslovna dostignuća u odnosu na konkurenciju	Correlation Coefficient	,203	1,000	,681**
		Sig. (2-tailed)	,273	.	,000
		N	31	35	35
	Uspjeh u odnosu na konkurenciju	Correlation Coefficient	**,430***	,681**	1,000
		Sig. (2-tailed)	**,016**	,000	.
		N	31	35	35

Izvor: Izrada autora

Spearmanovim testom koeficijenata korelacije ranga testirana je povezanost između primjena DOP-a u raznim područjima u poduzeću te uspjeh u odnosu na konkurenciju te je utvrđena statistički značajna korelacija pri razini signifikantnosti od p=0,016 te ρ=0,430. Istim testom nije utvrđena statistički značajna korelacija između primjene DOP-a i poslovnih dostignuća poduzeća (profitabilnost, porast prodaje, porast tržišnog udjela) jer je p>0,05.

H 1.1.... Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu upravljanja okolišom i prirodnim okruženjem, utječe pozitivno na prednost nad konkurentima koji se ne angažiraju u istom obujmu na tom području.

Tablica 22 Chronbach koeficijent za varijablu poslovni uspjeh

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	6

Izvor: izrada autora

Pouzdanost mjerne skale (Chronbach α koeficijent=0,932) ukazuje na vrlo visoku internu konzistentnost mjerne skale konkurentnosti pa se može mjeriti cjelokupna konkurentnost kao aritmetička sredina svih 6 faktora uspjeha poduzeća u odnosu na tržišne konkurente.

Tablica 23 Chronbach koeficijent za varijablu poslovna dostignuća

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	3

Izvor: izrada autora

Pouzdanost mjerne skale (Chronbach α koeficijent=0,925) ukazuje na vrlo visoku internu konzistentnost mjerne skale konkurentnosti pa se može mjeriti cjelokupna konkurentnost kao aritmetička sredina sva 3 faktora poslovna dostignuća poduzeća u odnosu na tržišne konkurente.

Tablica 24 Koeficijenti korelacije ranga i signifikantnosti za varijablu upravljanje zaštitom okoliša

			Izdvajanje sredstava za upravljanje zaštitom okoliša	Poslovna dostignuća u odnosu na konkurenciju	Uspjeh u odnosu na konkurenciju
Spearman's rho	Izdvajanje sredstava za upravljanje zaštitom okoliša	Correlation Coefficient	1,000	,013	,285
		Sig. (2-tailed)	.	,944	,108
		N	33	33	33
	Poslovna dostignuća u odnosu na konkurenciju	Correlation Coefficient	,013	1,000	,681**
		Sig. (2-tailed)	,944	.	,000
		N	33	35	35
	Uspjeh u odnosu na konkurenciju	Correlation Coefficient	,285	,681**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,108	,000	.
		N	33	35	35

Izvor: izrada autora

Zbog toga što se radi o ordinalnim varijablama korišten je neparametrijski Spearmanov koeficijent korelacije ranga. Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje da ne postoji statistički značajna pozitivna korelacija između izdvajanja sredstava za upravljanje zaštitom okoliša i poslovnim dostignućima u odnosu na konkurenciju jer je empirijska razina signifikantnosti veća od 0,05 ($p=0,944$; $\rho=0,13$). Također ne postoji statistički značajna pozitivna korelacija između izdvajanja sredstava za upravljanje zaštitom okoliša i uspjeha u odnosu na konkurente jer je empirijska razina signifikantnosti veća od 0,05 ($p=0,108$; $\rho=0,285$). Dakle **hipoteza H.1.1. se odbacuje.**

H 1.2.... Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu upravljanja ljudskim resursima direktno utječe na konkurentsku prednost poduzeća

Tablica 25 Chronbach alpha koeficijent za varijablu ljudski resursi

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	5

Izvor: Izrada autora

Pouzdanost mjerne skale (Chronbach α koeficijent=0,912) ukazuje na vrlo visoku internu konzistentnost mjerne skale konkurentnosti pa se može mjeriti cjelokupna konkurentnost kao aritmetička sredina svih 5 faktora upravljanja ljudskim resursima.

Tablica 26 Koeficijenti korelacije ranga i signifikantnosti za briga o ljudskim resursima

			Briga o ljudskim resursima	Poslovna dostignuća u odnosu na konkurenciju	Uspjeh u odnosu na konkurenciju
Spearman's rho	Briga o ljudskim resursima	Correlation Coefficient	1,000	,482**	,712**
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,000
		N	35	35	35
	Poslovna dostignuća u odnosu na konkurenciju	Correlation Coefficient	**,482****	1,000	,681**
		Sig. (2-tailed)	**,003**	.	,000
		N	35	35	35
	Uspjeh u odnosu na konkurenciju	Correlation Coefficient	,712**	,681**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	35	35	35

Izvor: izrada autora

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje da postoji statistički značajna pozitivna korelacija između poslovnih dostignuća (profitabilnost, porast prodaje, porast tržišnog udjela) u odnosu na konkurenciju i brige o ljudskim resursima jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 0,05 ($p=0,03$; $\rho=0,482$).

Koeficijenti korelacije ranga pokazuju da ne postoji statistički značajna povezanost između uspjeha u odnosu na konkurenciju (kvaliteta proizvoda, cijena proizvoda, zadovoljstvo kupaca, trošak isporuke) i brige o ljudskim resursima, jer je empirijska razina signifikantnosti veća od 0,05.

Hipoteza H.1.2. se može samo djelomično prihvatiti. Briga o ljudskim resursima (redovne plaće, nagrade za dobre rezultate, ulaganje u zaštitu na radu, obrazovanje i razvoj kadrova) pozitivno utječu na poslovna dostignuća u odnosu na konkurenciju.

6. Zaključak

Društveno odgovorno poslovanje jedan je od temeljnih odrednica modernih poduzeća. Gotovo je nemoguće zamisliti moderno poduzeće koje ne djeluje u skladu sa nekom od odrednica ovog koncepta. Društveno odgovorno poslovanje se može najkraće definirati kao dobrovoljno ulaganje u bolje društvo, čišći okoliš i zadovoljnije dionike u i izvan poduzeća. Najočigledniji primjer društveno odgovornog poslovanja je u brizi za ljudske resurse. Ljudski resursi su najvažniji resurs svakog poduzeća. Bez kvalitetne radne snage teško je biti konkurentan na tržištu. Dobrim upravljanjem konceptom društvene odgovornosti postiže se prednost nad konkurentima koju je teško kopirati. Konkurentska prednost se postiže kad proizvedemo veću ekonomsku vrijednost od konkurenta. To je najkraća i najsažetija definicija konkurentne prednosti. Društvena odgovornost se provodi iznad razine propisane zakonom

Teorijski dio ovog rada se sastoji od uvodnog dijela, koji opisuje način istraživanja za rad, a kojeg slijedi detaljna analiza koncepta DOP-a, od povijesnih početaka do modernog doba. U ovom radu pokušali smo dokazati vezu između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti. U empirijskom dijelu, anketnim upitnikom zaposlenicima poduzeća Brodometalurgija d.o.o. postavljena su pitanja koja su oblikovana da bi se dobio uvid u

njihove stavove o DOP-u, brizi za okoliš, brizi za ljudske resurse i racionalnim poslovanjem. Iako prvotno postavljene hipoteze nisu dokazane u potpunosti, očigledna je veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti, bar u nekim područjima djelovanja poduzeća. U ovom radu utvrđeno je da, iako nema statistički značajne pozitivne korelacije u područjima DOP-a i konkurentnosti, briga za ljudske resurse, odnosno zadovoljstvo djelatnika može povećati prihode i profite poduzeća u dugom roku. Upravo to je vidljivo u primjeru poduzeća Brodometalurgija d.o.o. Poduzeće od osnivanja ulaže u kvalitetne ljudske resurse te bilježi dvoznamenkasti rast prihoda zadnjih godina. Ova tvrdnja je potkrijepljena rezultatima empirijskog istraživanja u H.1.2. hipotezi, prema kojoj je vidljiva pozitivna korelacija između brige za ljudske resurse i konkurentske prednosti. Kao trgovačko društvo zasnovano na znanju i iskustvu osnivača i vlasnika, Brodometalurgija je, iako osnovana tek prije 10 godina, društvo sa stabilnom, ali brzorastućom pozicijom na domaćem tržištu. Poduzeće reputacijom i referencama u sektoru trgovine, elektro i građevinske industrije, u namjeri da bude što konkurentnije i prisutnije na tržištu, nudi široku paletu proizvoda i usluga. Sukladno tomu, prema zaposlenicima, a vidljivo u anketi, jedna od glavnih konkurentskih prednosti poduzeća je zadovoljstvo kupaca. Stalno ulaganje u prostore prodajnog centra, skladišta i u odnose s kupcima donosi ovom poduzeću znatnu konkurentsku prednost pred sličnim poduzećima u području trgovine građevinskim materijalom, građevinskom opremom i elektro instalacijama.

Društvo osim u ljudske resurse, ulaže i u brigu za okoliš, te to navodimo kao moguću konkurentsku prednost, iako spearmanov test korelacije ranga ne pokazuje statistički značajnu povezanost između tih varijabli. Naime, u današnje doba negativnih ekoloških posljedica zbog razvoja tehnologije i velike potrebe za sirovinama i energijom, svako ekološki proaktivno razmišljanje može donijeti veće zadovoljstvo kupaca, uštedu energije i bolje radno okruženje za djelatnike ali i ostale dionike.

Također djelomično se prihvaća i glavna hipoteza H.1. Društveno odgovorno poslovanje i uspjeh poduzeća u smislu konkurentske prednosti, zadovoljstva kupaca, kvalitete i imidža proizvoda i održavanje stečene prednosti statistički su značajno povezani.

Iako u Hrvatskoj ovaj koncept nije razvijen koliko u Skandinavskim zemljama i visoko razvijenim zemljama Europske Unije, mišljenja sam da će već u bliskoj budućnosti društveno odgovorno poslovanje biti preduvjet za stjecanje konkurentsku prednosti bilo kakve vrste.

SAŽETAK

Društvenu odgovornost poduzeća možemo definirati kao koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima: vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću. Ovu suvremenu poslovnu praksu primjenjuje sve veći broj poduzeća u EU i širom svijeta. U republici Hrvatskoj ovaj koncept, iako relativno nov, nailazi na sve veće zanimanje javnosti i poduzeća. Strategije društveno odgovornog poslovanja postaju sve više popularne iz razloga što poduzeće koje implementira strategije DOP-a u svoje poslovanje postiže određenu konkurentsku prednost u odnosu na ostala poduzeća na tržištu. Da bi poduzeće bilo društveno odgovorno mora posjedovati ove četiri odgovornosti: *ekonomske odgovornosti* – biti profitabilan; *zakonske odgovornosti* – poštivati zakon; *etičke odgovornosti* – biti etičan; *filantropske odgovornosti* – budi dobar građanin.

Temeljni cilj ovog istraživanja je utvrditi razinu primjene koncepta društvene odgovornosti u poduzeću "Brodometalurgija d.o.o." te ispitati kako primjena DOP-a utječe na konkurentsku prednost navedenog poduzeća.

Empirijsko istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku od 35 ispitanika te obrađeno statističkim programom SPSS. Rezultati istraživanja pokazali su da se ni jedna hipoteza ne može u potpunosti prihvatiti, ali također i da postoji pozitivna veza između DOP-a i konkurentske prednosti.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost, trgovina

SUMMARY

Corporate social responsibillity can be defined as a concept in which company on a voluntarily basis integrates care for social questions and environmental issues in their business activities and according to relations with all the entities: owners, shareholders, employees, consumers, suppliers, government, media and public in general. This modern business practice is applied in more and more companies throughout EU and the world. In the Republic of Croatia this concept, although relatively new, gains more interest of public and companies. Strategies of CSR are getting more popular every day because companies that implement strategies of CSR in their business activities achieve competitive advantage in relation to their competitors on the market. In order for company to behave social responsible, one must possess these four responsibillities: economic responsibillity – to be profitable; legal responsibillity – to obey law; ethical responsibillity – To be ethical; filantropic responsibillity – to be good citizen.

The main goal of this research is to establish the level of application of concept of social responsibillity in company "Brodometalurgija Ltd" and to test how application of CSR affects competitive advantage of this company.

Empirical research was carried out with questionairre with sample of 35 employees, and processed with statistical software SPSS. The results showed that none of set hypothesis can't be fully accepted, but also that there is positive correlation between corporate social responsibillity and competitive advantage.

Key words: corporate social responsibillity, competitive advantage, commerce

LITERATURA

1. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.:, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 22.

2. Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. Iowa City, Iowa: University of Iowa Press.

3. Buble. M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 105.

4. Carroll, B. Archie (2008). "A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices." In Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (eds.) The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press,19-46.

5. Caroll, B. Archie 1991. 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders'. Business Horizons, 34, July–Aug.: 39–48

6. Freeman Edward R., Wicks Andrew C., Parmar Bidhan, (2004) Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited".
Organization Science 15(3):364-369. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066

7. Friedman, M. 1970. "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits." New York Times Magazin. September 13, 1970; reprint in Donaldson, T., P.H. Werhane (eds.), Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall: 217-223.

8. Kotler, P. and Lee, N. (2005). Corporate social responsibility. Hoboken, N.J.: Wiley.

9. Krkač, K. (2007), Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o. / ZŠEM, Zagreb.

.

10. Mullerat, R. 2013. Corporate Social Responsibility: A European Perspective, Miami-Florida European Union Center of Excellence. http://aei.pitt.edu/43368/1/Mullerat_CSR_Europa.pdf

11. Mušura, A. (2010). Izvještavanje o korporacijskoj društvenoj odgovornosti javnih hrvatskih tvrtki. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, p.6.

12. Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, 2012

13. Peterson, R. T. & Hermans, C. M.: The Communication of Social Responsibilities by US Banks, The International Journal of Bank Marketing, 2004., str. 199.-211.

14. Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business review, [online] pp.23-42. Available at: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR_on_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1535384868&Signature=lJCggPfVdhrhE7yn01VDwYKJbvU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_on_Strategy.pdf#page=25 [Accessed 27 Aug. 2018].

15. Srbljinović M. (2012), Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj,
[internet], Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.10 No.2 Prosinac 2012., str. 161-180, raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=137054>

16. Stojanović S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb

17. Škrabalo, M., Miošić Lisjak, N. i Bagić, A. (2007). Izvještaj o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj. [ebook] Zagreb: Program Ujedinjenih naroda za razvoj. Available at: http://undp.ivisa.com/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf [Accessed 27 Jun. 2018].

18. Škuflić, L. and Turuk, M. (2013). Barijere ulaska malih i srednjih poduzeća u prerađivačku industriju u Hrvatskoj. Poslovna izvrsnost Zagreb, [online] 8(2), pp.23-41. Available at: https://hrcak.srce.hr/file/166393 [Accessed 27 Aug. 2018]

19. Talaja A. (2013) Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED 64(1)

20. Tipurić, D. (1999) Konkurentska prednost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija. Poslovna analiza i upravljanje, /urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, 4 (3), str. 3-15.

21. Tipurić D. i suradnici; Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008., str.327.

22. Vrdoljak Raguž, I. and Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. Oeconomica Jadertina, 4(1), pp.40-58.

23. Vrdoljak Raguž, I. and Tolušić, M. (2012). IMPLEMENTACIJA PORTEROVIH GENERIČKIH STRATEGIJA I POSTIZANJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI NA PRIMJERU AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE. Ekonomska misao i praksa, 1(21), pp.381-398.

24. Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L. and Ying-Chien, C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management, 6(5).

25. World Commission on environement and Development. (1987). Our common Future. 1st ed. London: Oxford, Univ. Press.

Internet izvori:

1. Corporate Social Responsibility (CSR) - Growth - European Commission (2001). [online] Available at: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en [Accessed 25 May 2018].

2. Dop.hgk.hr. (2010). Društveno odgovorno poslovanje. [online] Available at: https://dop.hgk.hr/

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

4. Brodometalurgija.hr. (2015). Brodometalurgija - pravi partner - O nama. [online] Available at: http://www.brodometalurgija.hr/onama.html

POPIS TABLICA

Tablica 1 Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela 16
Tablica 2 Argumenti *"za"* i *"protiv"* društvene odgovornosti 17
Tablica 3 Tri Porterove generičke strategije i njihovi glavni naglasci 35
Tablica 4 Struktura obrazovanja svih zaposlenih u 2017. g u Brodometalurgiji d.o.o. 43
Tablica 5 Prikaz troškova osoblja u 2016. i 2017. godini 44
Tablica 6 Koeficijent tekuće likvidnosti 47
Tablica 7 Koeficijent ubrzane likvidnosti 48
Tablica 8 Koeficijent zaduženosti 48
Tablica 9 Koeficijent obrta ukupne imovine 49
Tablica 10 Koeficijent obrtaja potraživanja 49
Tablica 11 Stopa povrata na aktivu 50
Tablica 12 Pravni oblik poduzeća Brodometalurgija 52
Tablica 13 Uključenost menadžmenta u vlasništvo poduzeća 52
Tablica 14 Radni staž zaposlenika poduzeća "Brodometalurgija" 56
Tablica 15 Smatrate li vaše poduzeće društveno odgovornim 57
Tablica 16 Područja primjene DOP-a 58
Tablica 17 Prilagodba poslovanja prema utjecaju na okoliš 60
Tablica 18 Briga poduzeća o ljudskim resursima 61
Tablica 19 Uspjeh poduzeća u odnosu na konkurente 61
Tablica 20 Cronbach alfa koeficijent za segmente primjene DOP-a 63
Tablica 21 Koeficijenti korelacije ranga i signifikantnosti za varijablu primjena DOP-a 63
Tablica 22 Chronbach koeficijent za varijablu poslovni uspjeh 64
Tablica 23 Chronbach koeficijent za varijablu poslovna dostignuća 64
Tablica 24 Koeficijenti korelacije ranga i signifikantnosti za varijablu upravljanje zaštitom okoliša 65
Tablica 25 Chronbach alpha koeficijent za varijablu ljudski resursi 66
Tablica 26 Koeficijenti korelacije ranga i signifikantnosti za briga o ljudskim resursima 66

POPIS SLIKA

Slika 1 Piramida društvene odgovornosti 12
Slika 2 Porterov model pet konkurentskih snaga 38
Slika 3 Prodajni centar Brodometalurgija d.o.o. 41
Slika 4 Račun dobiti i gubitka za godine 2015.,2016.,2017. 46
Slika 5 Pozicija zaposlenika u poduzeću "Brodometalurgija d.o.o." 53
Slika 6 Prikaz stupnja obrazovanja u poduzeću "Brodometalurgija d.o.o." 54
Slika 7 Prikaz dobi zaposlenika poduzeća "Brodometalurgija" 55
Slika 8 Poznavanje značenja koncepta DOP-a 56
Slika 9 Standardi etičkog ponašanja 57
Slika 10 Prikaz prioriteta prema područjima zaštite okoliša 59
Slika 11 Racionalnost u trošenju resursa 60
Slika 12 Prikaz konkurentnosti poduzeća 62

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani zaposlenici poduzeća Brodometalurgija d.o.o.,

provodim istraživanje na temu **"Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Brodometalurgija d.o.o."** u svrhu izrade diplomskog rada na studiju menadžmenta na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Vaši odgovori u anketi su mi iznimno važni, pa Vas molim da se uključite se u istraživanje popunjavanjem upitnika. Anketa se sastoji od 22 pitanja na zaokruživanje te pitanja sa ponuđenim odgovorima inteziteta. Anketa je strukturirana tako da se na sva pitanja odgovara relativno brzo, stoga Vas molim da pokušate odgovoriti na sva pitanja te mi na taj način omogućite da istraživanje bude relevantno.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o utjecaju DOP-a na konkurentsku prednost u poduzeću Brodometalurgija d.o.o., a Vaša anonimnost u anketi je zajamčena.

Zahvaljujem Vam na vremenu koje ćete utrošiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Ante Biočina, bacc.oecc.

U Splitu, 10.travnja.2018.

I. OPĆI PODACI O PODUZEĆU

Zaokružite odgovarajuću točku ili više njih (gdje je primjenjivo):

1.) Koja djelatnost dominira u poslovanju Vašeg poduzeća?

- Proizvodnja
- Građevinarstvo
- Trgovina
- Montaža

- Ostale usluge

2.) Koliko zaposlenika radi u Vašem poduzeću?

- Do 15 zaposlenika
- Od 16 do 30 zaposlenika
- Od 31 do 40 zaposlenika
- Od 41 do 50 zaposlenika
- Od 51 do 70 zaposlenika
- Od 71 do 90 zaposlenika
- Više od 91 zaposlenik

3.) Koji je pravni oblik Vašeg poduzeća?

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

II. OPĆI PODACI O ISPITANIKU

4.) Da li je menadžment Vašeg poduzeća uključen u vlasništvo poduzeća?

- Da
- Ne

5.) Koja je Vaša pozicija u poduzeću?

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

6.) Vaš stupanj obrazovanja?

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

7.) Vaše godine starosti?

- 18-25
- 26-35
- 36-45

- 46-55
- Više od 56

8.) Vaš radni staž u godinama

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

III. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

9.) Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja

- Da
- Ne

10.) Koja od niže navedenih tvrdnji odražava Vašu percepciju kod primjene koncepta DOP-a?(zaokružiti jedan odgovor)

- Poduzeća najprije steknu konkurentsku prednost pa tek onda postanu društveno odgovorna
- Poduzeća djeluju društveno odgovorno što rezultira konkurentskom prednošću
- Ostvarenje konkurentske prednosti i društevno odgovorno poslovanje istovremeni su procesi

11.) Koliko je Vaše poduzeće konkurentije u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu?*(1-nije konkurentnije; 2- neznatno je konkurentnije;3- jednako je konkurentno; 4-znatno je konkurentnije: 5- Iznadprosječno je konkurentno)*

1 2 3 4 5

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

12.) Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?

- Da
- Ne

13.) Poduzeće postavlja visoke standarde etičkog ponašanja za sve svoje zaposlenike.

- Da
- Ne

14.) 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 popunosti primjenjuje); ukoliko nemate odgovora ostavite prazno mjesto.

Etičnost u donošenju odluka i poslovanju (postojanje Etičkog kodeksa)	1	2	3	4	5
Transparentnost i izvještavanje o DOP-u - Godišnja izvješća; na Internet stranicama	1	2	3	4	5
Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)	1	2	3	4	5
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)	1	2	3	4	5
Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama	1	2	3	4	5
Pomaže li poduzeće,ukoliko je u mogućnosti, osobama s otežanim pristupom tržištu rada (osobe s invaliditetom, osobe starije od 50 godina, pripadnici manjina i sl.)	1	2	3	4	5

V. POSLOVNI REZULTATI – KONKURENTNOST

15.) Ocijenite Vaša poslovna dostignuća u odnosu na konkurente

(1 – znatno lošiji, 5 – znatno bolji)

Profitabilnost	1	2	3	4	5

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

16.) Ocijenite uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente

(1 – znatno lošiji, 5 – znatno bolji)

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

VI. EKOLOGIJA I BRIGA ZA OKOLIŠ

17.) Postoje li u vašem poduzeću pravilnici koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša?

- Da
- Ne

18.) *Brodometalurgija d.o.o. racionalno troši ograničene resurse(struja,voda...) čime pridonosi održivom razvoju*.

- Da
- Ne

19.) Ocijenite skalom od 1-5 učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću.

1 2 3 4 5

20.) Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri Vaše poduzeće prilagođava svoje poslovanje prema utjecaju na okoliš

1 2 3 4 5

21.) Kojem području u okviru zaštite okoliša Vaše poduzeće posvećuje najveću pozornost?(možete zaokružiti više točaka)

- Očuvanje prirode i ekoloških vrijednosti
- Upotrebi obnovljivih izvora energije
- Racionalno korištenje energije u proizvodnji ili prodaji
- Štednji resursa
- Povećanje učinkovitosti procesa za zaštitu okoliša i smanjenje otpada
- Smanjenje emisije štetnih tvari

VII. BRIGA O LJUDSKIM RESURSIMA

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

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