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

Bašić, Marin

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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:124:339980

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

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 DRACO D.O.O.

Mentor: **Student:**
doc.dr.sc. Marina Lovrinčević **Marin Bašić**

Split, srpanj, 2016.

SADRŽAJ:

1 UVOD 4

1.1 Definiranje problema / predmeta istraživanja 4

1.2 Svrha i ciljevi istraživanja 6

1.3 Istraživačke hipoteze 7

1.4 Metode istraživanja 8

1.5 Doprinosi istraživanju 8

1.6 Struktura rada 9

2 KONCEPT DRUŠTVEN ODGOVORNOG POSLOVANJA 10

2.1 Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti 10

2.1.1 Definicija koncepta društvene odgovornosti 14

2.2 Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi 16

2.3 Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj 18

2.3.1 Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj 21

2.3.2 Društveno odgovorno poslovanje i filantropija u RH 23

2.3.3 Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj 24

2.4 Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja 25

2.4.1 Vrste DOP-a 25

2.4.2 Modeli DOP-a 27

2.5 Dimenzije društveno odgovornog poslovanja 30

3 KONKURENTSKA PREDNOST 33

3.1 Definicija konkurentske prednosti 33

3.2 Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost poduzeća (čimbenici konkurentnosti poduzeća) 38

3.3 Principi postizanja konkurentske prednosti 39

4 PODUZEĆE DRACO D.O.O. 41

4.1 Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura 41

4.2 Proizvodi, tržište i tehnologija 44
4.3 Financijski rezultati poslovanja 50
4.4 Organizacijska struktura 54
4.5 Kadrovi 56
5 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA DRACO d.o.o. 58
5.1 Metodologija istraživanja 58
5.2 Rezultati istraživanja 59
6 ZAKLJUČAK 76
SAŽETAK 78
SUMMARY 79
LITERATURA 80
POPIS SLIKA 83
POPIS TABLICA 84
PRILOZI 85

1 UVOD

1.1 Definiranje problema / predmeta istraživanja

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

Svrha postojanja i glavni cilj svakog poduzeća koje funkcionira po pravilima ekonomskog sustava je uspješno poslovanje koje donosi dobit. Ostvarivanje ovog cilja odvija se u okruženju društvene zajednice koja ima svoje zahtjeve i očekivanja te ujedno nameće svoja pravila.

Koncept u kojem kompanije integriraju društvene, ekološke i socijalne momente u okviru svog poslovanja, danas je široko primjenjen u većini kompanija diljem svijeta. Dapače, ovaj koncept predstavlja nužnost bez kojeg se ne može ostvariti glavni cilj – dobit.

Ističe se da se u poduzećima koja promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti, ne kao luksuz, nego kao poslovnu normu, jača konkurentski položaj, izgrađuje poslovni ugled te osigurava motiviranost i zadovoljstvo svojih zaposlenika. Izražavajući socijalnu odgovornost i dobrovoljnost kroz opredijeljenost koja prelazi propisane zakonske zahtjeve, kompanije nastoje povećati standarde društvenog razvoja, zaštite okoliša te poštivanja ljudskih prava. Na taj način teže transparentnom upravljanju, promovirajući interese različitih dionika na putu prema postizanju kvalitete i održivosti. Ujedno s tim pristupom ostvaruju nova partnerstva i proširuju postojeću suradnju unutar kompanija u pogledu socijalnog dijaloga, stjecanja vještina, jednakih mogućnosti, predviđanja i upravljanja promjenama. Samim tim jača ekonomska i društvena kohezija na lokalnoj i nacionalnoj razini. Na globalnoj razini, doprinosi se zaštiti okoliša i poštivanju osnovnih ljudskih prava.

Trend društvene osviještenosti očituje se u sve većem broju ulagača koji ne žele ulagati u društveno neodgovorna poduzeća te su spremni platiti čak i do 20 % više za dionice društveno odgovornih tvrtki.[1]

Društveno odgovorno poslovanje je poslovna ideologija koja u organizaciju inkorporira altruizam, odgovornost prema zajednici i društvu te težnju ka napretku kroz zaštitu okoliša, suradnju i zajedničko djelovanje. Problem koji se pri primjeni ove strategije

[1] Mušura, A.: Izvještavanje o korporacijskoj društvenoj odgovornosti javnih hrvatskih tvrtki, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2010., str. 6.

javlja jest situacija koja zahtijeva restrukturiranje dobrog dijela poslovanja i organizacije te angažman značajnog dijela resursa poduzeća, a ujedno je diskutabilna i opravdanost troškova vezanih uz društveno odgovorno poslovanje.

Iako je društveno odgovorno poslovanje u skladu s osnovnom porukom strategije održivog razvoja za Europu, koja je dogovorena u lipnju 2001. na sastanku vijeća Europe u Goteborgu; ekonomski rast, socijalna kohezija i zaštita okoliša dugoročno moraju biti usklađeni. U svijetu je sve više prisutno restrukturiranje poduzeća s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, povećanja kvalitete i usluga za potrošače, što često znači otpuštanje radnika i zatvaranje pogona te time dolazi do socijalnih i političkih kriza u društvenim zajednicama.

Restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i zahtjeve onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih potencijalnih rizika, procjenu svih troškova, oblikovanja alternativnih strategija i sl. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici, vlasnici, zaposlenici, društvena zajednica, strukovna udruženja, država, mediji i sl.[2]

Činjenica je da se danas uspješnost poduzeća ne mjeri samo ostvarenim profitom, već i efikasnim upravljanjem drugim operativnim parametrima važnim za poduzeće, društvo i okoliš u dijalogu sa svim interesno – utjecajnim skupinama i zainteresiranim stranama. Pitanje da li društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost i na koji način, te da li povećava ili smanjuje konkurentnost je temelj ovog istraživanja.

Za ovo je potrebno definirati pojam konkurentske prednosti. Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.Konkurentska sposobnost poduzeća predstavlja snagu odgovora na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije, koji se javljaju u okruženju organizacije, te predstavlja sposobnost poduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje u tržišnom natjecanju. Sva poduzeća u svijetu susreću se s dva osnovna izazova: održavanje i unapređivanje konkurentnosti te pozitivno odgovaranje na ambijentalne, etičke i društvene zahtjeve zajednice u kojoj djeluje.

Draco d.o.o. je mlada, dinamična i brzorastuća tvrtka specijalizirana za projektiranje, prodaju i inženjering u području izolacija i sanacija u graditeljstvu. Nalazi se među prvih 1% najboljih i najproduktivnijih tvrtki u Hrvatskoj. Redovitom analizom aspekta okoliša svojih

[2] Pavić- Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, raspoloživo na: http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf

procesa i proizvoda, tvrtka prepoznaje vlastite značajne utjecaje na okoliš i sukladno njima postavlja ciljeve i sustavno ih realizira u svrhu trajnog poboljšanja. Trajnu pozornost usmjerava na racionalno korištenje energije, prirodnih resursa i brigu o ljudskim resursima.[3]

U skladu sa iznijetim činjenicama, namjera ovog rada je istražiti u kojoj mjeri poduzeće Draco d.o.o. primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja te u kolikoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na njegovu konkurentsku prednost.

1.2 Svrha i ciljevi istraživanja

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

Koncept DOP će zasigurno postati točka od koje će uskoro morati polaziti gotovo sva poduzeća. Upravo iz tog razloga ovaj koncept mora postati nužni dio svakog procesa planiranja.

Glavne ciljeve istraživanja možemo razvrstati u nekoliko kategorija:

- Proširiti teorijske spoznaje o društveno odgovornom poslovanju
- Utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Draco d.o.o.
- Utvrditi elemente društvene odgovornosti u poduzeću Draco d.o.o.
- Utvrditi povezanost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća Draco d.o.o.

[3] Interni poslovnik Draco d.o.o.

1.3 Istraživačke hipoteze

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

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

Istraživanja pokazuju postojanje pozitivne korelacije između konkurentske prednosti i DOP-a.

Najnovije studije na primjeru poduzeća u RH pokazuju da ispitanici iz najboljih hrvatskih poduzeća pitanja vezana uz drušveno odgovorno poslovanje navode kao ključne činitelje u stvaranju konkurentske prednosti u približno ¼ uzoraka.

Glavna hipoteza će se dokazivati pomoću dvije pomoćne hipoteze:

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

Redovitom analizom aspekta okoliša svojih procesa i proizvoda, tvrtka prepoznaje vlastite značajne utjecaje na okoliš i sukladno njima postavlja ciljeve i sustavno ih realizira u svrhu trajnog poboljšanja, racionalnog korištenja energije, prirodnih resursa, zaštitu okoliša čime privlači ulagače koji su po zadnjim istraživanjima spremni platiti čak i do 20% više za dionice ovakvih tvrtki.

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

Prilikom testiranja ove hipoteze polazi se od toga da je briga o ljudskim resursima sastavni dio društveno odgovornog poslovanja. U većini slučajeva je potvrđeno da poduzeća koja vode brigu o ljudskim resursima te ulažu u njihov razvoj (stjecanje novih znanja, unapređenje metoda rada), ostvaruju znatnu konkurentsku prednost u odnosu na konkurente koi ne primjenjuju navedene aktivnosti.

1.4 Metode istraživanja

U ovom radu koristiti će se različite znanstvene metode istraživanja kako bi se postigli cilj i svrha istraživanja, te prikupile sve relevantne informacije.

Osnovne metode koje će se koristiti prilikom istraživanja su:

- metoda deskripcije – opisuje stanje bez obzira na uzroke
- induktivna metoda – omogućuje primjenu zaključaka da će pojedinačne pojave i druge njima slične pojave biti jednake
- deduktivna metoda – polazi od općeg pojma ka pojedinačnom u smislu aktivnosti i postupaka organizacija prema društvenim grupama i cijelom društvu općenito
- metoda klasifikacije – ostvaruje razvrstavanje pojava i predmeta radi njihove preglednosti
- metoda kauzalne indukcije – ukazuje na razlike između uzroka i posljedica

Osim navedenih metoda u okviru istraživanja će se koristiti metoda anketiranja, putem koje će se prikupiti primarni podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Anketiranje će se provesti na temu društvene odgovornosti i primjene njenih praksi u poduzeću Draco d.o.o. Anketni listovi će biti upućeni članovima uprave i managerima na svim razinama upravljanja s ciljem utvrđivanja razine društveno odgovornog poslovanja. Anketom će biti obuhvaćeni i ostali zaposlenici.

Svi podaci biti će analizirani odgovarajućim statističkim metodama. Također, radi preglednosti koristiti će se tablice i/ili grafikoni.

1.5 Doprinosi istraživanju

Temeljni doprinos istraživanja se očituje u empirijskoj provjeri postavljenih hipoteza uz pomoć kojih se nastoji utvrditi pozitivna povezanost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća. U ovom istraživanju prezentirat će se poslovanje i koncepti društvene odgovornosti poduzeća Draco.d.o.o. Ujedno će se analizirati doprinos društveno odgovornog poslovanja u uspješnosti i motivaciji zaposlenika te utjecaj društvene odgovornosti na okoliš i širu zajednicu u kojoj poduzeće djeluje. Ispitat će se efekti primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na ostvarivanje konkurentske prednosti.

1.6 Struktura rada

Diplomski rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela, a podijeljen je na šest cjelina, počevši sa uvodom, a završava sa zaključkom.

U uvodnom dijelu objasnit će se predmet i problem istraživanja. Isto tako definirat će se glavna i pomoćne istraživačke hipoteze te objasniti svrha i cilj istraživanja. Ujedno će se navesti znanstveno istraživačke metode koje će biti korištene u radu, a na kraju prikazati struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu, koji je pretežno teorijskog karaktera bit će definirani temeljni pojmovi društveno odgovornog poslovanja, povijesni razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i šire, objasnit će se vrste, modeli i dimenzija DOP-a kao i pokazatelji mjerenja razine i učinaka DOP-a.

U trećem dijelu definirat će se konkurentska prednost i principi postizanja konkurentske prednosti.

U četvrtom dijelu predstavit će se izabrano poduzeće Draco d.o.o., prikazati financijske rezultate poslovanja, organizacijsku strukturu i kadrove.

U petom dijelu rada iznijeti će se rezultati istraživanja utjecaja DOP-a na konkurentsku prednost poduzeća Draco d.o.o.

U šestom dijelu će se iznijeti zaključak provedenog istraživanja u kojem će biti sadržan ukupan pregled rada. Na samom kraju će biti izložen popis literature, grafova, tablica i slika.

2 KONCEPT DRUŠTVEN ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1 Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti

Na samom početku promišljanja o ovoj temi postavlja se bitno pitanje: zašto bi se organizacije uopće trebale društveno odgovorno ponašati?[4] Taj problem ima tri ključne dimenzije: poslovnu etiku, društvenu odgovornost poduzeća te ideologiju, vrijednosti i stajališta kao ključne dijelove organizacijske strukture. Svaka od ovih dimenzija vuče korijene iz različitih znanstvenih disciplina, tako je poslovna etika uglavnom bazirana na filozofiji i religiji; društvenaodgovornost poduzeća se uglavnom temelji na sociologiji i menadžmentu; dok se organizacijska kultura zasniva na psihologiji, sociologiji i antropologiji. Važno je naglasiti da su sve tri dimenzije međusobno povezane i utječu jedna na drugu.

U SAD-u se ideja o društvenoj odgovornosti poduzeća razvila početkom 20. st. U to vrijeme se kritiziralo korporacije da su prevelike, premoćne i protudruštvenog djelovanja. Kroz razne zakone o suzbijanju trustova nastojalo se ograničiti njihovu moć.

Prihvaćanje koncepta DOP-a u svijest društva nije bila jednostavna. I mnogi znanstvenici nisu vjerovali da je isto ostvarivo na značajnijim razinama smatrajući da se poduzeća ne bi trebala zamarati s time jer su vjerovali da se ljude teško mijenja te da će uvijek prevladati konačni strah vlastitog opstanka (razvijajući i dalje glad za profitom). Upravo je stoga i Fridmansmatrao da je to gotovoneizvedivoističući profit kaoglavni i jediniciljpoduzeća. [5]

Različiti autori navode različite godine kao početak društveno odgovornog poslovanja: Carroll tvrdi kako se moderan koncept DOP-a počeo razvijati 50-ih godina 20. stoljeća, gdje su ključna pitanja bila moralna načela i etičko ponašanje. 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća započelo je izučavanje DOP-a poduzeća kada su se pojavili različiti društveni pokreti protiv tradicionalnog korporacijskog menadžmenta zasnovanog samo na profitu.

Ipak, hrvatski autor Krkač tvrdi da se pojavio tek 1990.-ih.

[4] Tipurić D. i suradnici: Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008., str.324.
[5]Omazić, M., A., Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, 2007., str. 61.

Prema Bakeru, Groenwegenu i Hondu DOP se razvijao u sljedećim periodima:[6]

- Začetak i inovacije u 1960.-oj godini
- Razvoj i ekspanzija u razdoblju od 1972. do 1979.
- Institunacionalizacija od 1980. do 1987.
- Faza sazrijevanja od 1988. do 1996. godine

Prva publikacija iz domene DOP-a objavljena je 1953. objavom knjige SocialResponsibilitiesoftheBusinessman, autora Bowena. On ističe da menadžeri kompanija trebaju donositi odluke prihvatljive okolini i društvu. Svoje stavove temelji na dvije fundamentalne premise, društvenom ugovoru i moralnom agentu. [7]

Društveni ugovor je „ugovor" koji ukazuje na to da poduzeće postoji zbog društva koje mu osigurava, kroz društvenu politiku prava i obveze, za obavljanje aktivnosti. Stoga kao rezultat tome poduzeće mora ispunjavati zahtjeve društva. [8]

Moralni agent predstavlja samo poduzeće koje se mora ponašati u skladu s općeprihvaćenim vrijednostima tog društva. Ono odgovara za svoje aktivnosti. [9]

Ako se vratimo u povijest na same početke rasprava o DOP-u, uvidjet ćemo da su iste bile fokusirane samo na ostvarenje radničkih prava i procese unutarnjeg upravljanja poduzećem. Nako drugog svjetskog rata, a poglavito tijekom 50-ih godina 20 stoljeća u zapadnoj europi i Japanu postupno jača utjecaj potrošača na način ponašanja poduzeća.

Tijekom 70-ih godina, bujanjem industrijske proizvodnje raste briga za okoliš i očuvanje prirodnih resursa. 1980-ih godina dešavaju se snažne ekonomske i političke promjene u svijetu, koje u prvi plan stavljaju pitanja DOP-a. Brojne multinacionalne korporacije tada su prozvane zbog ignoriranja sigurnosti potrošača, kršenja ljudskih prava, onečišćenje okoliša, podmićivanja vladinih službenika. Rat u Vijetnamu kao i naftne krize, poljuljali su povjerenje javnosti u korporacije. 70-ih godina dioničari postaju društveno angažiraniji, iskazuju svoje poglede na politiku zapošljavanja, sigurnost proizvoda i

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

investiranje u inozmestvo. Tada i etički kodeksi razvijeni još 1920-ih i 1930-ih godina postaju široko prihvaćeni u poduzećima.

Tijekom 1990-ih godina pokret društvene odgovornosti poduzeća ojačalo je putem pojave različitih kodeksa ponašanja i izvješćivanja o društveno odgovornim akcijama. [10]

Mnogi su činitelji i globalni događaji vodili prema pojavi DOP – a kao nove poslovne teme tesve značajnijem sredstvu za ostvarenje promjena i razvoja. Razvoju koncepta društvene odgovornosti poduzeća krajem 20. i početkom 21. stoljeća, doprinjelo je više vanjskih činitelja i konteksta. To su:[11]

- Brzi razvoj informacijske tehnologije koji olakšava približavanje i vodi prema ekonomiji znanja. Tehnološki napredak donio je dosada nezabilježene promjene i mogućnosti u području međusobne komunikacije, života i rada.
- Regionalne političke promjene i vezano s time otvaranje novih tržišta. Sve više su nestajale granice među poduzećima, a virtualne i mrežne organizacije nastaju kroz strateške veze, zajednička ulaganja, lance opskrbe i partnerstva.
- Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču. Potrošači, i skupine za pritisak, posebno u Europi i sjevernoj Americi, ali sve više i drugdje, traže više odgovornosti odkompanija. Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama bolju međusobnu povezanost, a time učinkovitiji pritisak na tvrtke (osobito one istaknutih robnih marki) i dao snagu da zahtjevaju polaganje računa za društveno neprihvatljiva ponašanja koja otkriju, osobito u poslovanju tvrtki u "novim" zemljama.
- Uspon nevladinih organizacija. Mnoge od ovih organizacija traže od gospodarstva da bude odgovorno za svoje djelovanje, a gospodarstvo je izloženo kritikama zbog prevelike usredotočenosti na dobit, odnosno zbog zanemarivanja utjecaja koji njegova ulaganja i poslovanje imaju na društvo i okoliš.
- Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva. Pritisak dionika se pojačao, a od poslovnog sektora se očekuje potpora u odnosu na mnoge složene društvene i gospodarske problematike.

[10] Mušura, A.: CorporateSocialResponsability, u knjizi: Njavro, Đ., Krkač, K., BuisinessEthicsandCorporateSocialresponsabiliry, Zbornik Radova, Mate, Zagreb, 2006., p. 191. – 192.
[11] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for EducationalDevelopment, Zagreb, 2006., str. 22.

U posljednjih desetak godina brojni čimbenici kao: globalizacija, razvoj informacijskih tehnologija, bolja organiranost civilnog sektora, osviještenije građanstvo, bolje obrazovani potrošači, porast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama, doveli su do znatnog razvoja i proširenja primjene društvene odgovornosti poduzeća. Velikom utjecaju na širenje DOP-a doprinjela je činjenica da su tržišni lideri u nizu zemalja promicali i zagovarali ovakav način korporativnog ponašanja, te se to ponašanje poduzeća nedvojbeno potvrdilo kao veoma korisno za poduzeće u svim aspektima poslovanja, uključujući financijsku uspješnost i dugoročnu održivost. 73% najvećih britanskih poduzeća danas posluje po načelima DOP-a, a bitno je istaknuti da se ovaj trend intenzivno prenosi i na mala i srednja poduzeća, jer velika poduzeća od svojih partnera – dobavljača zahtjevaju ponašanje po istim načelima.

Bitno je naglasiti da se DOP nije ograničilo samo na brigu o zaposlenicima, okolišu, donacijama i sponzorstvima, već je doživio niz strukturnih promjena od svog početka razvoja 50-ih godina prošlog stoljeća.

Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima. Ona kao takva nadilazi zakonske propise i norme te djeluje na dobrovoljnoj osnovi. Novijeg je datuma i postavlja se pitanje koliko poduzeća doista provodi ovakav oblik poslovanja.[12]

U Europskoj Uniji se u posljednjih nekoliko godina osobito promiče društvena odgovornost poduzeća, jer se smatra važnim sredstvom za ostvarivanjeLisabonskih ciljeva, odnosno namjere da EU do 2010. postane najkonkurentnije svjetsko gospodarstvo, zasnovano na ekonomiji znanja i društvenoj koheziji. Između ostaloga, 2005. godina bila je proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti poslovnog sektora.[13]

Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) društvenu je odgovornost definirala kao odgovornost neke organizacije za utjecaje njenih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičkim ponašanjem, koje je:[14]

- konzistentno s održivim razvojem i dobrobiti društva;
- usklađeno s važećim propisima i konzistentno s međunarodnim normama ponašanja;
- ugrađeno u organizaciju i njene odnose s dionicima, te razmatra njihove dionike.

[12] Ivona Vrdoljak Raguž, Kate Hazdovac : Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, OeconomicaJadertina, Vol. 4 No. 1, 2014, dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047 (04.01.2015.)
[13] http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/(04.01.2015.)
[14] HGK, Indeks DOP-a 2010.: Nazivi i definicije, www.dop.hgk.hr, (05.01.2015.)

Za svako poduzeće koje provodi praksu društvene odgovornosti, izuzetno je važno izvještavanje, kako bi njihova i vanjska (društvo, mediji, klijenti i sl.) i unutarnja javnost (dioničari, zaposlenici) saznali što je učinjeno. Prihvaćeni model izvještavanja o ovoj praksi je takozvani model trostruke bilance (TripleBottom Line Reporting), po kojem se na kraju godine ne sastavlja samo izvješće o poslovanju, već i o utjecaju poduzeća na okoliš, te na društvo. Ovakav se izvještaj najčešće priprema po smjernicama Globalne inicijative o izvještavanju (Global ReportingInitiative).[15]

2.1.1 Definicija koncepta društvene odgovornosti

Unatoč činjenici da DOP egzistira više od 100 godina, još uvijek nemožemo izdvojiti jednu općeprihvaćenu definiciju, a najjednostavnije bi ga mogli opisati kao koncept koji usklađuje poslovne aktivnosti sa društvenim vrijednostima.

Koncept DOP-a te njegovo tumečenje i definiranje razlikuje se i ovisi o zemlji, gospodarskom sektoru, vrsti i veličini tvrtke, vlasničkoj strukturi, političkom sustavu... DOP se prilagođava okruženju u kojem se poduzeće nalazi i preuzima odgovornost za svoje aktivnosti, koje nadilaze isključivo komercijalne interese. Dok ga jedni smatraju načinom za postizanje konkurentske prednosti, za druge DOP predstavlja odgovor na rastuće potrebe glavnih dionika (zaposlenici, ulagači, potrošači, aktivisti i stručnjaci za zaštitu okoliša).Iz samog imena, DOP upućuje na postulat o odnosu poduzeća i društva i to na mnogo razina, balansirajući potrebe svih interesno utjecajnih skupina. Danas se od poduzeća ne očekuje samo da stvaraju vrijednost već i da aktivno sudjeluju u onome što mnogi nazivaju praksom društveno odgovornog poslovanja.

Organizacije koje djeluju na području društveno odgovornog poslovanja definiranju ga na različite načine:[16]

- Organizacija *Business for SocialResponsibility* (BSR; Poslovni svijet za društvenu odgovornost) definira DOP kao "postizanje komercijalnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednice i prirodni okoliš".
- Organizacija *InternationalBusinessLeaders Forum* (IBLF) DOP shvaća kao promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu, koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja

[15]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for EducationalDevelopment, Zagreb, 2006., str. 11.
[16]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregleddruštveneodgovornostipoduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 16.

maksimirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum.

- Organizacija World BusinessCouncil for SustainableDevelopment (WBCSD; Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) definira DOP kao "opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života".

Također, brojni autori koji se bave društvenom odgovornošću dali su svoj doprinos u definiranju DOP-a. Tako Pavić-Rogošić [17] smatra da je društvena odgovornost koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji sa ostalim dionicima.

Kotler i Lee[18] tvrde da je društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Za korporativne društvene inicijative smatraju da su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenu obveza prema društveno odgovornom poslovanju.

Sagledavajući stvari iz šire perspektive, Stuart L. Gillian i Laura T. Starks[19] društvenu odgovornost definiraju kao sustav zakona, pravila i činitelja koji kontroliraju operacije poduzeća.

Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao "pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća."[20]

R.W.Griffin[21] razlikuje četiri osnovna elementa društvene odgovornosti poduzeća: *ekonomski, pravni, etički* i *diskrecioni* odnosno *filantropski.* Pri tome, ekonomska odgovornost obuhvaća obvezu menadžmenta da ostvari planirane ekonomske ciljeve, pravna

[17]Pavić-Rogošić, L., Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, 2012., str.10.
[18]Kotler P., Lee N., Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, 2007., str.135.
[19]Tipurić D. i suradnici; Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008., str.327.
[20] Hopkins, M. (2005) prema Hopkins, M. (2006), What is CorporateSocialResponsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., JournalofPublicAffairs, August-November, pg. 299
[21]GriffinR.W.: Management, Texas A and M University, Boston, New York, 2005, str. 120.

da djeluje u skladu sa zakonima i propisima, etička odgovornost odnosi se na poštivanje normi usmjerenih na vrijednosni sustav koje je postavilo društvo. Filantropska komponenta obuhvaća aktivnosti koje su usmjerene na boljitak društvene zajednice .

2.2 Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi

Posljednjih dvadesetak u Europi i širom svijeta rapidno se povećava broj poduzeća koja promoviraju strategiju društveno odgovornog poslovanja, kao odgovor na sve veće ekonomske i društvene zahtjeve te one koji se tiču zaštite okoliša. Poduzećasvojim dionicima (zaposlenici, dioničari, investitori, javni sektor, potrošači...) nastoje poslati poruku da su društveno odgovorna te na taj način ostvariti određenu konkurentsku prednost i postati poželjan poslovni partner.

1993. godine predsjednik EU JacquesDelors je europskim poslovnim krugovima poslao apel da se intenzivnije uključe u borbu protiv društvene isključenosti. U ožujku 2000. godine Europsko vijeće u Lisabonu je odaslalo poseban poziv kompanijama u pogledu socijalne odgovornosti i promoviranja dobrih primjera cjeloživotnog učenja, organizacije rada, jednakih mogućnosti. Vjerovalo se da DOP može pomoći ostvarenju strateškog cilja Europske unije, da do 2010. godine postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo, koje će biti utemeljeno na znanju, sposobno za održivi ekonomski rast s više radnih mjesta i većom socijalnom kohezijom. 2001. godine Europska komisija ugrađuje DOP u temelje europske konkurentske strategije te izdaje *Zelenu knjigu*[22] kao osnovu svoje politike DOP-a. Nakon ovog dokumenta uslijedilo je *Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća: doprinos gospodarstva održivom razvoju*[23] (neslužbeno nazvano bijelom knjigom), koje iscrtava europski okvir djelovanja na području društveno odgovornog poslovanja. Navedeno priopćenje naglašava potrebu za konstantnim unapređivanjem znanja o DOP-u i njegovim efektima, potrebu razmjene iskustava i praćenja dobrih praksi, kao i razvoja vještina upravljanja društvenom odgovornošću. Ujedno ono sadrži i izjavu o obvezi integriranja DOP-a u sve politike EU.

Prva europska iskustva u primjeni DOP-a ističu nužnost uključivanja vlasti u cjelokupni proces, tako što će poticati primjenu odgovornih poslovnih praksi. U mnogim

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

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

europskim zemljama se pokazalo da stvaranje poticajnog zakonodavnog okvira može biti ključan katalizator u promicanju svih sastavnica DOP-a.

Iako DOP nema široku primjenu u regiji srednje i istočne europe, trenutno postaje znatno priznatiji i prihvaćeniji kao dio osnovnog poslovnog riječnika, naročito u poduzećima novopečenih članica i zemalja pristupnica EU. U srednjoj i istočnoj europi postoji više od 400 poduzeća uključenih u programe aktivnog korporativnog građanstva zajedno s IBLF-om i njegovim nacionalnim partnerima. Programi su orijentirani na praktična partnerstva u području obrazovanja, obuke mladih, razvoja poduzetništva i okoliša.

Ono što sada predstavlja jedan od glavnih zadataka jest pronaći način kako povećati opseg postojećih aktivnosti i podići razinu svijesti kako bi koncept o kojem je riječ bio šire prihvaćen i postao jednom od glavnih tema. Kao jedan od najvećih problema poduzeća iz srednje i istočne europe se navodi konkurencija kojoj će biti izložena na europskom i svjetskom tržištu.

Praksa društvene odgovornosti je vrlo raznolika i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, upravljačkoj praksi, korporacijskoj kulturi poduzeća,tradiciji pojedine zemlje..., tako da ne postoji jedinstven recept za njeno uvođenje. Ipak, postoji nekoliko obilježja koja su zajednička svim uspješnim primjerima dobre prakse u EU i svijetu. Prva je ta da mora postojati čvrsta odluka da se društvena odgovornost preuzme kao način ponašanja poduzeća u čitavom rasponu njegovog djelovanja. Ta odluka treba biti donesena od strane najvišeg vodstva poduzeća, a navedena praksa integrirana u cjelokupno poslovanje. Za svako poduzeće koje provodi praksu društvene odgovornosti, izvještavanje javnosti,bilo vanjske ili unutarnje je od velike važnosti, upravo kako bi se znalo što je sve učinjeno. Uspješni programi društvene odgovornosti trebaju biti usko povezani s temeljnim aktivnostima poduzeća.

Sve navedeno predstavlja značajan iskorak na putu da se europsko gospodarstvo, pomoću koncepta društveno odgovornog poslovanja, zasnovano na znanju i održivom ekonomskom razvoju s više kvalitetnih radnih mjesta i boljom društvenom kohezijom, učini najkonkurentnijim i najdinamičnijim na svijetu.

2.3 Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj

Društveno odgovorna poslovna praksa u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem različitih činitelja, od kojih su neki specifični za samu zemlju kao članicu bivše Jugoslavije, a drugi više međunarodnog karaktera, neki povijesno utemeljeni, a drugi suvremeni. Mnoga hrvatska poduzeća smatraju koncept i praksu društveno odgovornog poslovanja relativno novim područjem, no njihovo poznavanje i prakticiranje "etičkog poslovanja", "brige za lokalnu zajednicu" kao i "proizvođačke kvalitete" sežu daleko u prošlost. Koncept zaštite okoliša je najjasniji primjer na koji su način globalni trenodiv društveno odgovornog poslovanja utjecali na postojeće usmjerenje hrvatskog okruženja.[24]

U proljeće 2007., gotovo tri godine nakon prve nacionalne konferencije o DOP-u održane 2004. godine., društveno odgovorno poslovanje postalo je dovoljno važan koncept da potakne suradnju između poduzeća, akademske zajednice, organizacija civilnog društva i drugih stručnih organizacija, što je rezultiralo udruživanjem koje potiče horizontalnu razmjenu najboljih upravljačkih praksi i redovno javno objavljivanje nefinancijskih podataka na temelju kojih se može procijeniti doprinos kompanije održivom razvoju. Glavni pokretači DOP-a u Hrvatskoj su bila vodeća poslovna udruženja, uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija, i u određenoj mjeri poslovnih medija. Dok to prije nije bilo moguće, zainteresirane kompanije sada mogu pronaćiinformacijena nekoliko web stranica, postoje edukativni moduli o DOP-u i korporacijskom upravljanju, priručnici o razvoju programa DOP-a ili se pak mogu obratiti nekom od poslovnih udruženja ili organizacija za savjet. Ujedno se radi i na razvoju sektorskih DOP inicijativa. Opća je procjena, temeljena na ovom i prethodnim istraživanjima, da u Hrvatskoj djeluje oko 200 poduzeća koja su prihvatila DOP kao dio svoje vrijednosne i strateške orijentacije. To su pretežno velika poduzeća sa značajnim udjelom stranog vlasništva, kompanije izlistane na burzi te one usmjerene na izvoz. One su najčešće motiviranije i posjeduju resurse za strukturiranje, praćenje i izvještavanje o njihovoj društveno odgovornoj praksi. Interes za DOP-om koncentriran je u proizvodnoj i prerađivačkoj industriji, financijskom sektoru i telekomunikacijama, i to među liderima u sektoru.Glavni pokretači DOP-a u Hrvatskoj prvenstveno su interne naravi, i proizlaze iz procjene samih poduzeća o dugoročnim prilikama i rizicima koji se odnose na produktivnost, učinkovitost, integraciju tržišta i uspostavljanje dobrih odnosa s dionicima.[25]

[24] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for EducationalDevelopment, Zagreb, 2006., str. 28.
[25]Raspoloživo na: http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf (20.8.2016.)

1. srpnja 2010. godinezahvaljujući financijskoj pomoći Europske komisije započela je provedba projekta uspostave Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja te su započele i prve aktivnosti. Projekt se sastojaood šest akcija koje su davale podršku promociji i primjeni društveno odgovornog poslovanja u hrvatskom gospodarstvu. Temelj projekta je bila uspostava Nacionalne mreže za promicanje DOP-a koja će funkcionirati na način da predstavlja međusektorsko tijelo s predstavnicima svih relevantnih organizacija i institucija koje se bave promocijom nekog od oblika DOP-a.

Uspostavom mreže upravlja Hrvatska gospodarska komora koja predlaže poslovnik o radu mreže te pruža tehničku podršku njenom djelovanju. Plan rada mreže je raspravljati i predlagati aktivnosti s ciljem popularizacije DOP-a uz moguću izradu prijedloga strateških aktivnosti i razvoj međusektorske suradnje.[26]

U 2008. godini Hrvatska je dobila sustav praćenja i promocije ostvarenja DOP-a. Upitnik Indeks DOP-a predstavlja jedinstvenu metodologiju koja hrvatskim poduzećima pruža mogućnost objektivne procjene i mjerenja njihovih društveno odgovornih praksi te usporedbu s praksama drugih. Osnovni cilj indeksa DOP-a je približiti poslovnom sektoru i javnosti ne samo značenje, već i primjenu društveno odgovornih praksi te ujedno motivirati poduzeća na konstantno uključivanje u promicanju inicijative i provedbe načela održivog razvoja.

2013.godineHrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj uz pomoć USAID-a (the United StatesAgency for InternationalDevelopment), UNPD-a (United NationsDevelopmentProgramme) i ekonomskog fakulteta Sveučilišta nu Zagrebu pokreću inicijativu Nagrada Indeks DOP-a kojoj je cilj bio istaknuti hrvatska poduzeća koja primjenjuju DOP kroz sva važna područja. Ova informacija trebala je potaknuti upravo potrošače da prilikom kupnje daju povjerenje onim poduzećima koja brinu za okoliš i svoju društvenu zajednicu. Samim time odgovorna poduzeća će biti uspješnija što će dodatno potaknuti i one ostale da primjene model društveno odgovornog poslovanja.Ukupan rezultat biti će kvalitetnije gospodarstvo, ali i bolja zaštita okoliša te društveni prosperitet. Primjenom DOP-a potaknut će se održivi razvoj Hrvatske.

[26]Raspoloživo na: http://www.dop.hr/?page_id=2 (20.8.2016.)

U sklopu 4. nacionalne konferencije o društveno odgovornom poslovanju, održanoj 25.4.2013. u organizaciji HRPSOR-a, dodijeljene su nagrade Indeks DOP-ate, prvi put, Europske nagrade za DOP.

Coca – Cola Hrvatska i **Končar – institut za elektrotehniku** prvi su dobitnici Europske nagrade.

Nagradu Indeks DOP-a dobili su **Coca – Cola Hrvatska**, **Ericsson Nikola Tesla**i **Vetropack Straža** u kategoriji velikih poduzeća.

Među srednjim poduzećima prestižnom nagradom okitili su se biogradska **Ilirija**, **Končar – institut za elektrotehniku** i **Vivera**.

U kategoriji malih poduzeća nagradu su dobili **Ciklopea**, **DvokutEcro** i **Holcim mineralni agregati**.

Od javnih tvrtki Indeks DOP su dobili **Flora VTC**, **Hrvatska Lutrija** i **Odašiljači i veze**. U kategoriji za najveći napredak nagradu je dobila **BancoPopolare Croatia**.[27]

Danas se na tržište gleda kao na zajednicu u kojoj je poduzeće socioekonomski sustav unutar kojega se bogatstvo kreira putem kolaboracije raznih interesno-utjecajnih skupina. Jasno je kako su poduzeća aktivno uključena u društvena događanja i imaju znatan utjecaj na javni život u Hrvatskoj i zbog toga je nekoliko posljednjih godina koncept društvene odgovornosti poduzeća postao važna tema u poslovnim, znanstvenim, ali i medijskim krugovima. Kao rezulat takvog procesa hrvatska poduzeća se danas opisuju kao društvene organizacije sa važnom ekonomskom ulogom. Premda se u poslovnom svijetu ljudi sude po akcijama, a ne planovima, hrvatski menadžeri na ključnim pozicijama morali bi:[28]

- kontinuirano istraživati i primjenjivati nove, inovativne načine društveno odgovornog poslovanja;
- prepoznati i brinuti se o tome kako njihove aktivnosti utječu na interese svih interesno-utjecajnih skupina;
- slijediti jasan sustav vrijednosti koji je oblikovan u organizacijskoj kulturi i nezaobilazan je filter kroz koji prolaze sve poslovne odluke, a posebno one strateške prirode;

[27]Raspoloživo na: http://www.dop.hr/?p=1222 (14.04.2015.)
[28]Tipurić D. i suradnici; Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008., str.356.

- jasno definirati interne sustave komunikacije posebno one sustave ranog upozorenja i potaknuti zaposlenike da preuzmu odgovornost u obliku borbe protiv neodgovornog ponašanja;
- potaknuti odgovorno ponašanje putem sustava nagrađivanja i promocije u poduzeću;
- uključiti sve zaposlenike u kreiranje vrijednosti i etičkih standard ponašanja kako bi se svi mogli identificirati s njima.

2.3.1 Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj

Na temelju istraživanja utvrđeno je da postoje četiri međusobno povezana čimbenika koji se odražavaju na razumijevanje društveno odgovornog poslovanja u poduzećima kao i na pristup DOP-a u Hrvatskoj. To su:[29]

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

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

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

[29]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for EducationalDevelopment, Zagreb, 2006., str. 30.

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

Premda se čini da koristi koje poduzeća mogu ostvariti usvajanjem strateških politika DOP-a nisu prepoznate, poduzeća ostvaruju ključne koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj:[30]

- upravljanje ugledom i rizicima;
- smanjenje troškova uz istovremeno poboljšanje kvalitete postupaka upravljanja i samih proizvoda;
- nesposobnost sustava obrazovanja da zadovolji potrebe poslovnog sektora glavni je motiv koji stoji iza investicija tvrtki u stručni razvoj vlastitih zaposlenika (upravljačke sposobnosti, računalna pismenost, strani jezici, specifične tehničke vještine…);
- konkurentnost i pozicioniranje na tržištu te pridavanje sve veće pozornosti pravima potrošača na kvalitetne proizvode i usluge.

Ipak ni brojne koristi koje su jasno vidljive iz mnogobrojnih istraživanja nisu glavni pokretači društveno odgovornog poslovanja, na kraju krajeva poduzeće je to koje mora izvagati sve prednosti i nedostatke i uvidjeti da li primjenjivati praksu društvene odgovornosti u svom poslovanju.

Glavni pokretači DOP-a u Hrvatskoj prvenstveno su interne naravi, iproizlaze iz procjene samih poduzeća o dugoročnim prilikama i rizicima koji se odnose na produktivnost, učinkovitost, integraciju tržišta i uspostavljanje dobrih odnosa s dionicima.[31]

[30] www.dop.hr (05.02.2015.)
[31] Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja, dostupno na: www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf (08.02.2015.)

2.3.2 Društveno odgovorno poslovanje i filantropija u RH

Poduzeća u svoje zajednice mogu ulagati na više načina. Kao najčešći trend među hrvatskim tvrtkama navodi se financiranje ili davanje proizvoda za potrebe različitih projekata zajednice. Postoje poduzeća koja osim samog financiranja osiguravaju i druge resurse, vještine i vrijeme,a sve s ciljem kako bi potpomogla društveni razvoj zajednice u kojoj djeluju.

Motivacija poduzeća da se uključi u zajednicu podrazumijeva:[32]

- kod nacionalnih poduzeća – trajnu prisutnost i tradiciju
- kod međunarodnih poduzeća – dozvolu za obavljanje djelatnosti

Postoje sljedeći pristupi uključenosti poduzeća u zajednicu:[33]

- spontano korporativno davanje koje omogućuje elastičnost i reagiranje na točno određenu potrebu, za koju se procjeni da zavređuje pomoć;
- strukturirani konteksti korporativnog davanja, odnosno godišnji natječaj;
- izbor jedne ili više partnerskih organizacija za koje kompanija osigurava financijska sredstva;
- osnivanje vlastite fondacije i odvajanje sredstava za njeno funkcioniranje

Poduzeća često prave jasnu razliku između tržišno motiviranih sponzorstva i „donacija motiviranih srcem“ koje nisu nužno sastavni dio marketinške strategije. U većini slučajeva kompanije u sponzorstva ulaze iz marketinških razloga, dok su donacije njihov odgovor na potrebe zajednice. Trenutno se uočava nedostatak integrirane strategije uključenosti u zajednicu. Navedeno je rezultat nedovoljnog prepoznavanja te nedostatka vizije i razu,jevanja na strani poslovnih krugova da se ovaj aspekt DOP-a može promatrati kao poslovna prilika, dok na strani civilnog društva i zajednice nedostaju vizija, znanje i sposobnosti da se podrška poslovnog svijeta iskoristi na obostrano koristan način.

[32] www.dop.hr, (preuzeto 21.8.2016)
[33] www.dop.hr, (preuzeto 21.08.2016)

2.3.3 Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj

U hrvatskom kontekstu su kao najrelevantnije utvrđene sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima:[34]

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

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

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

2.4 Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja

2.4.1 Vrste DOP-a

Vrlo sličnu podjelu društvene odgovornosti kako i Carroll dao je i američki sociolog Robert Daft. Prema njemu društvena odgovornost ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos poduzeća društvu. Te su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj važnosti i učestalosti kojom im menadžer pristupa.[35]

Četiri su nivoa društvene odgovornosti:[36]

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

2. Pravna odgovornost – uvažavati zakon, pridržavati se pravila igre.

3. Etička odgovornost – biti etičan, obveza da se radi ono što je pravedno, izbjegavati štetno.

4. Diskrecijska odgovornost – poduzeće treba biti dobar građanin te svojim sredstvima i društveno odgovornim poslovanjem doprinositi zajednici i kvaliteti života.

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

Slika 1. Piramida društvene odgovornosti

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

Značenje svake od navedenih odgovornosti je slijedeće:[37]

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

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

3. Etička odgovornost – uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim interesima poduzeća. Da bi bio pravedan, donositelj odluka u poduzeću treba djelovati s poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinaca te osigurati različite tretmaner pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadatke

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

poduzeća. Neetično ponašanje se događa kada odluke omogućavaju pojedincu ili poduzeću da rade na štetu društva. Moral poduzeća se ne može izjednačiti s moralom ljudskih bića, ali se može govoriti o poduzećima koja racionalno donesenim odlukama utječu na okolinu i same sebe.

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

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

2.4.2 Modeli DOP-a

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

U zavisnosti o odgovoru na ova dva pitanja razlikuju se dva modela:[38]

1) **Stockholder model ili ekonomski model**: Minimalistička etika MiltonaFriedmana je sažeta u sintagmi*: „Jedina društvena odgovornost poslovanja je ostvarivanje profita.“*

[38]Buble. M.: “Menadžment”, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 102-103.

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

Stockholder model ili klasični ekonomski model polazi od toga da je preduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiziranje profita. S obzirom na različite interesno-utjecajne skupine, kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi, društvena odgovornost poduzeća najbolje se manifestira tržišnim transakcijama. Što se pak tiče menadžera, oni svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara. Znači, menadžment poslovnih sustava je isključivo odgovoran da organizira i vodi posao tako da maksimizira dobit za vlasnike u uvjetima limitirane socijalne odgovornosti. Ovaj pristup se označava i kao pristup efikasnosti, a ponekad i kao pristup nevidljive ruke. Jedina zadaća poduzeća je povećavanje profita sve dok se drže pravila igre. Ukratko, ekonomska dobit, odnosno profit je jedina društvena odgovornost poslovnih menadžera. Jedan od zagovornika, bolje rečeno predvodnik, ovog pristupa je poznati moderni ekonomista i nobelovac M. Friedman, koji smatra da pojačana društvena odgovornost smanjuje profitabilnost, povećava troškove što vodi ka slabljenju poslovnih sustava.

Stakeholder model ili socioekonomski model polazi od toga da "preduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cjelokupnom društvu." [39]Preduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih interesno-utjecajnih grupa - stakeholdera. Ovaj pristup izražava svijest menadžera da uspjeh njihovih organizacija dugoročno ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih interesno-utjecajnih grupa pri odlučivanju i djelovanju.

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

Tablica 1. Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

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

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

Ovakva različita stajališta rezultirala su argumentima za i protiv društvene odgovornosti, pa se tako definiraju četiri argument "za" i četiri argument "protiv" društvene odgovornosti: [40]

Argument *"za"* društvenu odgovornost su:

- Kompanija je neizbježno uključena u društvena pitanja. Ona je ili dio riješenja ili dio problema. Ne može se poreći da je samo dijelom odgovorna za nastale problem kao što su inflacija, nezaposlenost ili nekakvo zagađenje.
- Kompanija raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima. Sa svojim, tehničkim, financijskim i menadžerskim resursima kompanija može pomoći u rješavanju različitih problema društva.
- Bolje društvo znači i bolju okolinu za kompaniju. Kompanija može povećati svoju dugoročnu profitabilnost ulažući u društvo.
- Društveno odgovorna akcija kompanije spriječiti će vladinu intervenciju. Vlada može prisliti kompaniju da čini ono što nije učinila dobrovoljno.

Argument *"protiv"* društvene odgovornosti su:

- Maksimizacija profita osigurava efikasnu upotrebu društvenih resursa. Pokrivanje društvenih troškova isto je što i krađa dioničarskog kapitala.
- Kao ekonomska institucija kompanija nema sposobnosti ostvariti društvene ciljeve. Ukoliko menadžeri odvrate pozornost od ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne može se očekivati da će biti uspješni.

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

- Kompanija već ima previše moći. Ako se uzme koliko je jak utjecaj kompanije na život i rad ljudi, na ono što kupuju i ono što cijene, dodatna koncentracija društvene moći u njihovim rukama nije poželjna.
- Budući da menadžeri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu. Socijalni program kompanije mogu lako krenuti u krivom smjeru. System tržišta uspješno kontrolira ekonomske performanse, ali je loš mehanizam za kontrolu socijalnih performansi.

2.5 Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

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

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije dimenzije:[41]

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

1) Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja[42]

Unutar poduzeća, socijalno (društveno) odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji.

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:

- upravljanje ljudskim resursima
- zdravlje i sigurnost na poslu
- prilagođavanje promjenama
- upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

[41] Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, 2012., str. 2.
[42] Ibidem

- Upravljanje ljudskim resursima

Jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuća znanja i vještine. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada, obitelji te slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu itd. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući nediskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vrijeme te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva te smanjuje nezaposlenost i borbi protiv socijalne isključenosti.

- Zdravlje i sigurnost na poslu

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

- Prilagođavanje promjenama

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

- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vodu te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Također, kontinuirano se provodi edukacija i informiranje radnika, dobavljača i poslovnih partnera radi razvoja svijesti o potrebi zaštite i očuvanja okoliša.

2) Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja [43]

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

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:

- lokalne zajednice
- odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima
- poštivanje ljudskih prava
- globalna briga za okoliš

❖ Lokalne zajednice

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

❖ Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

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

❖ Poštivanje ljudskih prava

Područje ljudskih prava je kompleksno jer obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Pored poštivanja ljudskih prava tu spadaju i poštivanje radnih standarda i radnog

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

prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša. Tu spadaju i borba protiv korupcije, kao bitnog problema razvoja, što zahtjeva transparentno poslovanje. Pod pritiskom grupa i potrošačkih udruga, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače.

- ❖ Globalna briga za okoliš

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

3 KONKURENTSKA PREDNOST

3.1 Definicija konkurentske prednosti

Konkurentska sposobnost, a samim time i postizanje konkurentske prednosti je bitna stavka strateškog djelovanja poduzeća. Kao jedna od osnovnih razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća navodi se posjedovanje konkurentske prednosti. Od velike važnosti je pronaći način na koji će poduzeće ostvariti konkurentsku prednost te je zadržati u budućim poslovnim razdobljima. Ujedno ona predstavlja ključan preduvijet za opstanak i uspjeh poduzeća na tržištu. Danas konkurentnost poduzeća sve više proizlazi iz njegovih zaposlenika, korporativne kulture, sustava koji potiče inovacije te poslovnog vodstva koje potiče i podržava stalne promjene.Konkurentsku prednost ne mora imati samo jedno poduzeće unutar industrije, već je može posjedovati više njh, što nas dovodi do zaključka da se spomenuta prednost može ostvariti na različite načine. To znači da poduzeće koje želi ostvariti konkurentsku prednost, ne mora nužno biti najbolje na svim razinama, već ono treba biti nadmoćmno u stvraranju vrijednosti.

Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti poduzeća:[44]

- agresivna želja da se natječeš …
- u onome što radiš biti uspješniji od drugih …

[44] Vedriš, M. ODREDNICE NACIONALNE KONKURENTNOSTI. Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku. Osijek, 17. svibnja 2008.

- sposobnost zemlje da postigne uspjeh na svjetskom tržištu koji omogućuje boljistandard života za sve.
- koncept koji objašnjava zašto se neke zemlje razvijaju brže od drugih.
- konkurentnost se definira kao sposobnost da se postigne uspjeh na tržištima koji vodika visoko produktivnom gospodarstvu i poboljšanom životnom standardu zacjelokupno stanovništvo.
- sposobnost natjecanja i postizanja uspjeha koji vodi visokoproduktivnomgospodarstvu, ekonomskom rastu i boljem životnom standardu za cjelokupnostanovništvo.

Konkurentska prednost se ostvaruje izgradnjom ili posjedovanjem određene posebnosti (razlike) koju kupci traže i prihvaćaju, pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata.

Poduzeće koje ima konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovnerezultate, a najcjelovitiju definiciju dali su Peteraf i Barneykazavši da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.[45]

Konkurentska prednost poduzeća se može odrediti jedino u odnosu na suparnike. Nije ju moguće imati po sebi, samo zato što smo dobri u obavljanju nekih poslovnih aktivnosti. Stvarati pozitivnu vrijednost u poslovanju nije dovoljno; poduzeće mora stvoriti više vrijednosti od svojih suparnika.[46]

Kako je vrijednost ono što kupci žele platiti za industrijski proizvod, konkurentska prednost poduzeća postoji ako su ispunjena tri uvjeta: [47]

(1) kupci opažaju konstatnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda ili usluge poduzeća i proizvoda konkurenata,

(2) ako je ta razlika izravna posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i konkurenata i

[45]Talaja A. (2013) Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED , 64(1), str 51

[46]Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, // Konkurentska sposobnostpoduzeća / urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, str 2.

[47] Prema Coyne, Kevin P. (1987), Sustainablecompetitiveadvantage – what is it, whatitisn't. U: Thompson, A.A., Stirckland, A. J. i Fulmer, W.E., ur. ReadingsinStrategic Management. Texas: BusinessPublications, Inc, str. 103.

(3) ako se razlika u važnim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati i u budućnosti.

Ostvarivanje konkurentske prednosti predstavlja jedan od temeljnih ciljeva svakog suvremenog poduzeća. Osnovno pitanje koje se postavlja je na koji način se može ostvariti spomenuta konkurentska prednost , te kako je zadržati u budućim razdobljima poslovanja. Odgovor na postavljeno pitanje se može naći u samoj definiciji konkurentske predosti (dva najčešća načina kako biti bolji od konkurentskih poduzeća). Prvi način je imati niže troškove (isporučiti kupcima jednaku vrijednost po nižim troškovima od konkurencije), a drugi način je diferencirati se u odnosu na konkurente (isporučiti veću vrijednost kupcima uz prosječne industrijske troškove). Oba navedena načina ukoliko se izvedu pravilno, smišljeno i sa kvalitetnim proizvodom i uslugom mogu rezultirati stvaranjem veće vrijednosti za kupca, što u konačnici vodi konkurentskoj prednosti.

Slika 2. Konkurentska prednost

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

Ekonomska vrijednost se stvara u situaciji kad su kupci spremni platiti cijenu za proizvod ili uslugu koja je viša od troška proizvodnje tog proizvoda ili usluge i čini razliku između percipirane koristi koje dobivaju kupci koji kupuju proizvode (usluge) poduzeća i svih ekonomskih troškova tih proizvoda (usluga).

Veličina konkurentske prednosti je određena razlikom između ekonomske vrijednosti koju je poduzeće sposobno stvoriti i ekonomskih vrijednosti koje su sposobni stvoriti njegovi konkurenti. Stvaranje dodatne vrijednosti se događa pod konkurentskim pritiscima (rivalitetom i natjecanjem za resurse i kupce). Poduzeće mora imati definiranu strategiju razvoja i zaštite svojih resursa te tržišnog položaja svojih proizvoda nasuprot potencijalnih i stvarnih konkurenata.

Postoje brojne definicije konkuretske prednosti, a mogu se grupirati u dvije skupine:[48]

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

Porter (1985)	Konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja.
Dierickx i Cool (1989)	Konkurentska prednost poduzeća, a time i potencijalna profitabilnost, ovise o razini strateške imovine poduzeća.
Barney (1991)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada implementira strategiju stvaranja vrijednosti različitu od strategije konkurenata te kada nitko od konkurenata ne može duplicirati pozitivne efekte navedene strategije.
Peteraf (1993)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje održive natprosječne povrate.
Winter (1995)	Konkurentska prednost se najčešće definira kao postizanje superiornih financijskih performansi.
Tipurić (1999)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i kada je sposobno nadzirati svoju sudbinu.
Besanko *et al.* (2000)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu ekonomskog profita nego njegovi konkurenti.
Grant (2002)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu profita nego njegovi konkurenti. Konkurentska prednost je sposobnost poduzeća da nadmaši svoje rivale u glavnoj mjeri performansi – profitabilnosti.
Peteraf i Barney (2003)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.
Helfat et al. (2007)	Konkurentska prednost postignuta je kada resursi ili sposobnosti poduzeća kreiraju veću vrijednost nego resursi i sposobnosti njegovih konkurenata.

Slika 3. Definicije konkurentske prednosti

Izvor: Talaja, A. (2012): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Split, str. 15.

[48]Talaja A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED , 64(1), str 51

Pojedini autori se ne slažu da se postizanje i zadržavanje konkurentske prednosti postiže pomoću relevantnih performansi u odnosu na konkurente, te objašnjavaju postizanje konkurentske prednosti na druge načine.

Teece, Pisano i Shuenrazvijajukoncept dinamičkih sposobnosti. Smatraju da se dinamičke sposobnosti određene organizacijskim i menadžerskim procesima, pozicijama i razvojnim putovima,a odnose se na umijeće poduzeća da integrira, izgradi i preoblikuje internei eksterne sposobnosti kao odgovor na promjene u okolini.[49]

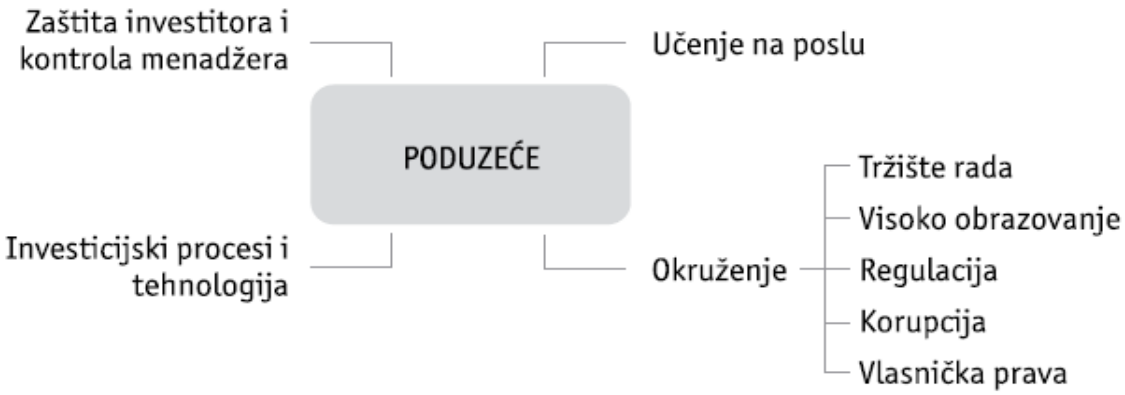
Prema Wang i Ahmed smatraju da postoje tri glavne zajedničke komponente dinamičkih sposobnosti: adaptivna, apsorpcijska i inovacijska sposobnost. Adaptivna sposobnost uključuje umijeće identificiranja i iskorištavanja nastalih tržišnih prilika, a manifestira se kroz stratešku fleksibilnost. Apsorpcijska sposobnost odnosi se na umijeće poduzeća da prepozna vrijednost nove, eksterneinformacije, apsorbira je i iskoristi, dok se inovacijska sposobnost odnosi na spobnost razvoja novih proizvoda i tržišta. [50]

Bowman i Ambrosini identificiraju tri razine dinamičkih sposobnosti (renewing, regenerative, incremental), dok Hou i Chang, kao temeljne elemente dinamičkih sposobnosti navode sposobnost opažanja, apsorpcijsku sposobnost, integracijsku sposobnosti i inovacijsku sposobnost te tvrde da spomenuti elementi podupiru sposobnost poduzeća da integrira, preoblikuje, obnovi i ponovno kreira resurse i sposobnosti u skladu s promjenama okoline. McKelvie i Davidson dinamičke sposobnosti raščlanjuju na sposobnost generiranja ideja, sposobnost unošenja razdora na tržište, sposobnost razvoja novih proizvoda i sposobnost razvoja novih procesa.[51]

[49]Talaja A. (2013) Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED , 64(1), str 51
[50]Ibidem
[51]Ibidem

3.2 Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost poduzeća (čimbenici konkurentnosti poduzeća)

Prikaz koji slijedi daje pregled glavnih fatora utjecaja na konkurentsku sposobnost poduzeća.



Slika 4. Kritični faktori konkurentnosti u Hrvatskoj: poduzeće u središtu problema efikasnosti

Izvor: Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske, 2006. Dostupno na: www.konkurentnost.hr/nvk

Na slici su prikazani ključni faktori konkurentnosti, te se može uočiti da je učenje na poslu kao dio cjeloživotnog učenja jedan od najvažnijih unutarnjih čimbenika konkurentnosti koji je izravno povezan sa činiteljima iz okruženja (obrazovnim sustavom i tržištem rada). Vrlo je bitno, a ujedno i veoma zahtjevno pronaći kvalificiranu radnu snagu koja je spremna za prihvaćanje novih tehnologija i procesa. Kao poteškoća se navodi i to da se hrvatska poduzeća susreću s problemima korupcije i regulacije koji dodatno sprečavaju razvoj i konkurentnost.

Konkurentnost je rezultat mnogih čimbenika, a naročito konkurentnosti na razini poduzeća i povoljne poslovne okoline koja potiče uvođenje novih proizvoda i procesa te investicije. Svi navedeni čimbenici u međusobnoj interakciji vode k povećanju produktivnoti, dohotka i održivom razvoju

Gledajući dugi rok, konkurentnost je u osnovi pitanje povećanja produktivnosti odnosno razine efikasnosti i kvalitete proizvodnje i usluga i to je dugoročno ključna odrednica životnog standarda. Ipak, konkurentnost ovisi o troškovima i sposobnosti poduzeća da konkurira na domaćem i inozemnom tržištu. U kratkom roku, kretanja cijena, troškova, plaća i

valutnog tečaja znatno utječu na konkurentnost domaćih poduzeća bez obzira na razinu konkurentnosti.

Konkurentnost poduzeća funkcija je najmanje dviju skupina varijabli. S jedne strane to su povoljni nacionalni, lokalni i industrijski uvjeti u kojima je poduzeće nastalo i razvijalo se. Dakle, sve ono što bismo mogli nazvati nekontroliranim varijablama. S druge strane, konkurentnost je rezultat svjesnog napora ključnih ljudi poduzeća, često i više generacija, kako bi se ostvarili rezultati bolji od izravnih suparnika.[52]

Konkurentnost poduzeća se može definirati i uz pomoć unutarnjih i vanjskih varijabli. Vanjske varijable predstavljaju okvir u kojem poduzeće razvija svoju djelatnost, te čine temeljno uporište konkurentske pozicije svakog poduzeća. U to spadaju elementi vanjskog okruženja na koje poduzeće u većini slučajeva nemože utjecati, pa ih mora spoznati i prilagoditi im svoju djelatnost. Među njima su najvažnije varijable ekonomske politike zemlje. Unutrašnje varijable se nalaze pod kontrolom samog poduzeća, te ono ima mogućnost njihovog oblikovanja i promjene.

Čimbenici koji imaju utjecaj na konkurentnost poduzeća, a samim time i na strukturu organizacije, prema mišljenju i klasifikaciji većine autora su:

- Unutrašnji čimbenici organizacije – čimbenici pod kontrolom poduzeća, među kojima se kao najvažniji broje: ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi i proizvod
- Vanjski čimbenici organizacije (čimbenici okoline) – čimbenici koji djeluju nenajavljeno, a kojima se poduzeće u principu prilagođava, ovdje se kao najznačajniji navode: institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište te razvoj tehnike i informacijske tehnologije.

3.3 Principi postizanja konkurentske prednosti

Postizanje konkurentske prednosti je ključno za uspjeh poduzeća na tržištu. Poduzeće kao cjelina je veoma složen sustav te upravo zbog toga nije moguće uočiti izvore konkurentske prednosti sagledavajući poduzeće u cjelini, već je potrebno proučiti sve aktivnosti jednog poduzeća.

[52]Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, // Konkurentska sposobnost poduzeća / urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, str.2

*Lanac vrijednosti*predstavlja sredstvo uz čiju pomoć se može na sustavan način analizirati sve aktivnosti koje poduzeće provodi, kao i njihov međusoban odnos. Lancem vrijednosti se izdvajaju strateški najvažnije aktivnosti, upravo kako bi se uočilo kretanje troškova i eventualni izvori diferencijacije. Ukoliko je poduzeće sposobno navedene aktivnosti izvesti bolje i jeftinije od njegovih konkurenata, ono će ostvariti određenu konkurentsku prednost. Lanac vrijednosti je sastavni dio sustava vrijednosti kojeg čini veći skup aktivnosti. Kupci, posrednici i dobavljači imaju vlastite lance vrijednosti, međusobno su svi povezani te se moraju uklapati u cjelokupni sustav vrijednosti.

Tehnološka promjena uzrokuje strukturne promjene u industriji te dovodi do stvaranja novih industrija . Ujedno se smatra i jednim od glavnih pokretača konkurentnosti. Svim sudionicima na tržištu pruža mogućnost da postanu lideri,na način da izjednačava konkurentske pozicije. Ukoliko poduzeća na ispravan način pristupe tehnološkim promjenama, u konačnici bi mogla ostvariti veliku korist. U većini slučajeva se spomenuta tehnološka promjena sama po sebi smatra pozitivnom. Tehnologija će utjecati na konkurentsku prednost u situaciji kada ima važnu ulogu u određivanju relatine troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. Uzimajući u obzie činjenicu da je tehnologija prisutna u svakoj vrijednosnoj aktivnosti poduzeća i da sudjeluje u povezivanju aktivnosti, možemo zaključiti da ima značajan utjecaj na troškove i diferencijaciju.

Segmentacija industrije ima značajnu ulogu u situaciji kad poduzeće donosi odluku o segmentima na koje se treba usmjeriti i načinima na koje odabrane segmente treba usluživati. Poduzeća koja su se opredijelila za strategiju fokusiranja, pomoću segmentacije industrije ostvaruju uvid u one segmente koje njihovi konkurenti, usmjereni na šire ciljne skupine, ne uslužuju dovoljno kvalitetno, dok s druge strane poduzećima s širokim ciljnim segmentom daje uvid u za njih ranjiva područja. Segmentaciju industrije je potrebno redovito pratiti iz razloga što tehnološke promjene uzrokuju i promjene prijašnjih pravila segmentacije koje se u istoj mjeri odnose i na fokusirana i na široko usmjerena poduzeća.

4 PODUZEĆE DRACO D.O.O.

4.1 Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura

DRACO d.o.o. je mlado, dinamično i brzorastuće poduzeće specijalizirano za projektiranje, proizvodnju, prodaju i inženjering u području izolacija i sanacija u graditeljstvu. Poduzeće je osnovano 1997. godine kao nastavak na radi iskustvo tvrtke PALIR, specijalizirane za izvođenje sanacija i izolacija. 1998.god. započinje rad sa samo jednim zaposlenikom, dok danas zapošljava 21 zaposlenika. Od samog početka rada, poduzeće je okrenuto novim tehnologijama i njihovoj primjeni u graditeljstvu. Odgovorno i profesionalno poslovanje osiguralo je izvrsnu reputaciju na tržištu kao vodećeg poduzeća u svojoj branši. Predanost poslu dovela je do toga da danas DRACO posluje ne samo u Hrvatskoj već i u regiji (Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Kosovo) i stalno širi svoje poslovanje. Ključni dobavljači su iz SAD, Velike Britanije, Poljske i Italije.

Što se tiče vlastite proizvodnje ovo poduzeće uvodi novu liniju proizvoda za hidro izolaciju. Sjedište i glavni ured poduzeća je u Splitu, na Mažuranićevom šetalištu 14, gdje se nalazi i maloprodajna „DRACO građevinska apoteka“. „ Draco građevinska apoteka“ je specijalistička trgovina koja osim prodaje suvremenih materijala za izolacije i sanacije u graditeljstvu, pruža stručne savjete i know-how za individualne korisnike koji žele sami izvršiti manje sanacije svojih domova. Glavno skladište se nalazi u Solinu, a kraj njega i zemljište na kojem se upravo odvija izgradnja novog sjedišta uprave, proizvodnog pogona te prodajnog prostora. Draco je do sada u suradnji sa svojim partnerima izolirao više od 2.653.000 m2 površina raznih objekata u Hrvatskoj i regiji. Naglasak ovog poduzeća je na kvalitetnim tehnološkim rješenjima koja su jednostavna i brza za ugradnju, dugotrajna i ukupno gledano jeftinija od tradicionalnih izolacija.

Draco se nalazi među prvih 1% najboljih i najproduktivnijih tvrtki u Hrvatskoj,dobitnik je Prve hrvatske kune te je rangiran među najbrže rastuće tvrtke „Gazele“. Ujedno je zasjeo i na 50. mjesto među „303 najizdržljivije“ tvrtke u Hrvatskoj gledajući poslovni prihod, broj zaposlenih, dobit nakon oporezivanja, prosječnu mjesečnu neto plaću, opću likvidnost, financijsku snagu i konstantnost poslovanja u zadnjih pet godina. Kvaliteta poslovanja potvrđena je certifikatom ISO 9001:2000, a portfelj proizvoda (Voltex, Plastivo,

Akwalan, AkwakastikDracoterm…) koncipiran na najboljem rješenju za određeni problem koji se razmatra, ujedno briga za okoliš potvrđena je certifikatom ISO 14001:2004.

Draco daje posebnu pažnju politici kvalitete i zaštite okoliša. Sustavno usklađuje svoje djelovanje na okoliš sa primjenjivim zakonima i provedbenim propisima. Poduzeće je opredjeljeno za način djelovanja kojim će biti prepoznato na tržištu kao pouzdan, kvalitetan i poželjan partner. Redovitom analizom aspekata okoliša svojih procesa i proizvoda, poduzeće prepoznaje vlastite značajne utjecaje na okoliš i sukladno njima postavlja ciljeve i sustavno ih realizira u svrhu trajnog poboljšanja. Ujedno trajnu pozornost usmjerava na racionalno trošenje energije i prirodnih resursa. Teži implementaciji novih tehnologija u proizvodnji koje su usmjerene ka smanjenju količine otpada. Obzirno postupa sa opasnim tvarima sa tendencijom njihove zamjene sa manje opasnima. Sva djelatnost je usmjerena ka prevenciji incidentnih i potencijalno opasnih događaja.

Kvalitetnim uslugama Draco pokazuje klijentima spremnost na suradnju, prepoznavanje i zadovoljenje njihovih potreba i očekivanja. Povratni podaci dobiveni od klijenata o efektu načina obavljanja poslova za i u ime njih, te rezultati internih prosudbi predstavljaju osnovu za provedbu stalnih poboljšanja njegovih usluga.

Draco posebnu pažnju pridaje edukaciji i konstantnom usavršavanju njegovih zaposlenika, njihovom osobnom zadovoljstvu te njihovom poticanju da kreativno djeluju na poboljšanje kvalitete i odnosa prema okolišu. Osposobljeni i motivirani zaposlenici poduzeća svojim profesionalnim radom doprinose stvaranju povjerenja u kontaktu s poslovnim partnerima. Upravo na taj način Draco želi ostati uspješno, profitabilno i ekonomski stabilno poduzeće u budućim poslovnim razdobljima na zadovoljstvo njegovih klijenata i poslovnih partnera.

Kao pomoć u ostvarenju njegovih opredjeljenja, Draco primjenjuje integrirani sustav upravljanja kvalitetom i zaštitom okoliša prema zahtjevima normi ISO 9001:2008 te ISO 14001:2004. Ocjenu uspješnosti rada daju korisnici njegovih usluga, pa stoga svako njihovo kritičko, a dobronamjerno mišljenje se prihvaća te predstavlja osnovu za kontinuorano poboljšanje kvalitete i učinkovito upravljanje zaštitom okoliša.

Osnovni podaci:

- Tijelo Trgovački sud u Splitu
- Godina osnivanja 1997

- Registracijski broj 060090142
- Djelatnost 23.64 Proizvodnja žbuke (NKD 2007)
- Veličina1 – mali
- Porijeklo kapitala 100% Domaći kapital

Ključne osobe:

- Član Uprave Igor Draškovičdipl.oec.
- Član Uprave Oliver Vucodipl.oec.

Vezani subjekti:

- DRACO GRUPA (od 2012)

Registrirane djelatnosti:

- 60.20.0. (NKD 2002) Ostali kopneni prijevoz
- Kupnja i prodaja robe
- Trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- Građenje
- Proizvodnja i montaža geodetskih kupola
- Zastupanje inozemnih tvrtki
- Izvođenje investicijskoh radova u inozemstvu
- Savjetovanje i poslovi u arhitektonskoj djelatnosti
- Zasnivanja i izrada nacrta (projektiranje) zgrada
- Nadzor nad gradnjom
- Inženjering, projektni management i tehničke djelatnosti
- Inženjering na području niskogradnje, prometa,sistemski i sigurnosni inženjering
- Izrada i izvedba projekata iz područja građevinarstva, elektrike, elektronike, rudarstva, kemije, mehanike i industrije
- Izrada investicijske dokumentacije, izrada tehnološke dokumentacije i tehnički nadzor
- Izrada pojekata za kondiciranje zraka, hlađenje, projekata sanitarne kontrole i kontrole zagađivanja i projekata akustičnosti
- Proizvodnja proizvoda od betona, gipsa (sadre) i umjetnog kamena

- Razvoj čistih tehnologija koje pridonose smanjenju onečišćenja otpadom i njegovoj uporabi
- Skupljanje i skladištenje neopasnog otpada
- Uporaba neopasnog otpada reecikliranjem ili obrada neopasnog otpada

4.2 Proizvodi, tržište i tehnologija

Paleta proizvoda

1. Podzemne (temeljne) hidro izolacije:
   1.1. bentonitne izolacije (woltex)
   1.2. polimer cementne izolacije (akwalastik 5,0)

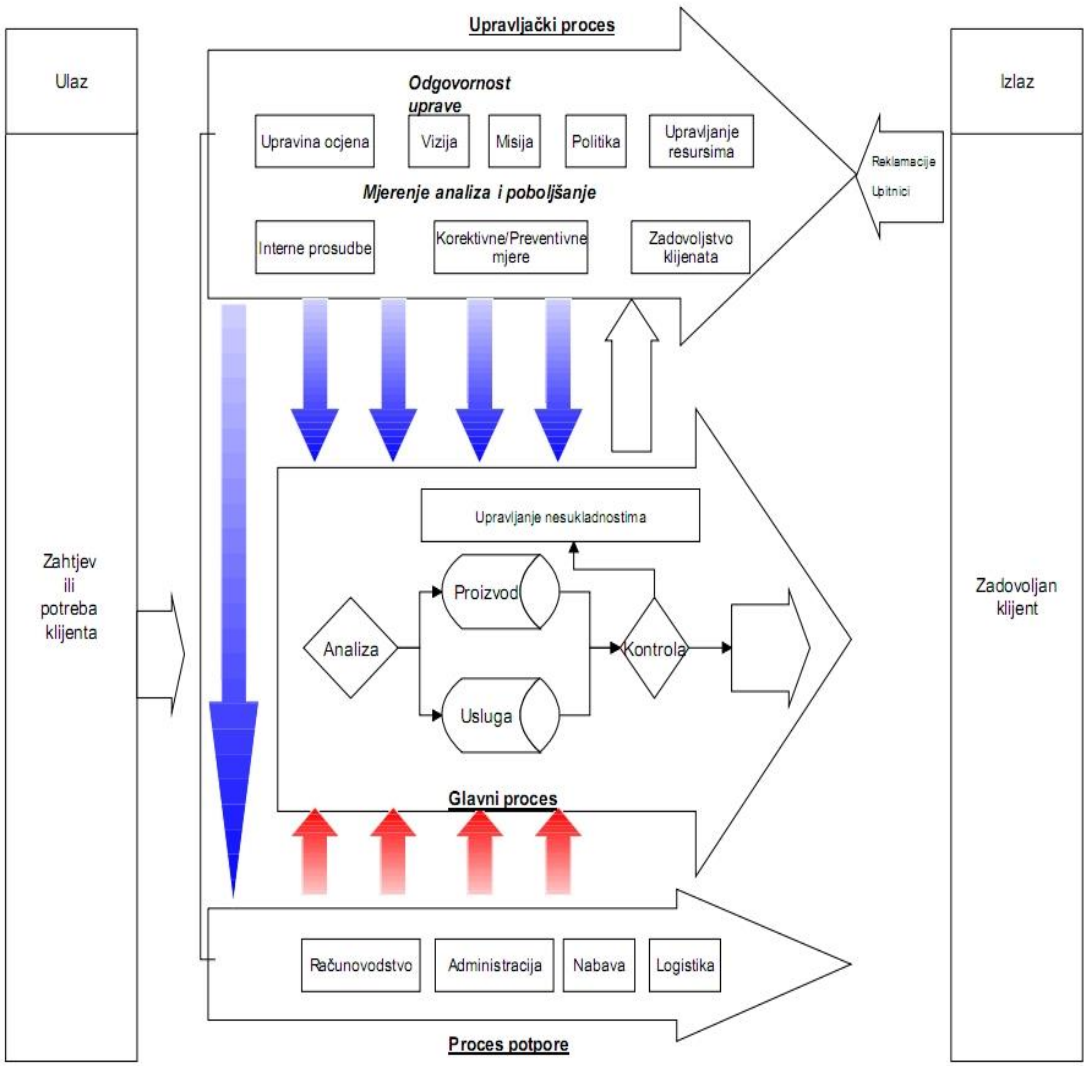
2. Izolacije balkona i kupatila
   2.1. polimer cementne hidro izolacije (akwalastik 5,0)
   2.2. poliuretanske hidro izolacije (akwagard st)
3. Krovne izolacije
   3.1. TPO membrane (akwalan)
   3.2. Poliuretanske hidro izolacije (akwagard st)
4. Podovi
   4.1. industrijski poliuretanski podovi (akwafloor)
   4.2. industrijski epoxidni podovi (akwafloorepox)
5. Bazeni i vodospreme
   5.1. epoxidna boja za bazene (akwapool)
   5.2. polimer cement za vodospreme (akwalastik 5,0)
   5.3. poliuretan za vodospreme (akwagard H2O)
6. Impregnacije
   6.1. impregnacije za vertikalne površine (protogard 1)
   6.2. impregnacije za horizontalne površine (protogard 3)
   6.3. boja protiv gljivica (akwapore)
   6.4. boja za fasade (paintprotector)

Slika 5. Paleta proizvoda poduzeća

Izvor: interni katalog poduzeća „Draco“

Realizacija poslovnih procesa poduzeća „Draco“

Slika na stranici 46. prikazuje je dijagram odvijanja osnovnih poslovnih procesa poduzeća „Draco“.



Slika 6. Dijagram toka odvijanja osnovnog poslovnog procesa

Izvor: interni katalog poduzeća „Draco“

Procesi usmjereni prema klijentu

Sve aktivnosti poduzeća usmjerene su prema ostvarenju potreba i očekivanja klijenata. Zahtjevi korisnika usluga razmatraju se u međusobnim kontaktima. U tim razgovorima definiraju se: (zahtjevi koje specificira klijent, eventualni zakonski propisi i zahtjevi koji se odnose na specificirane usluge, zahtjevi koje nije naveo klijent ali su neophodni za obavljanje posla). Dogovori se potvrđuju u vidu potpisanih ugovora. Potpis direktora poduzeća na ugovoru znači da su sve eventualne nejasnoće riješene i da poduzeće može ispuniti sve odredbe iz ugovora. Posebna pozornost se pridaje suradnji sa partnerima koji su spremni uspostaviti dugoročne partnerske odnose s poduzećem u vidu zajedničkih ulaganja u projekte interesantne na tržištu.

Komunikacija s kupcem tijekom ugovornog razdoblja definirana je i ugovorom u vidu stavljanja na raspolaganje određenog vremena zaposlenika poduzeća za usklađenje i razrješenje svih pitanja koje klijent može imati. Temeljna načela kod komuniciranja sa kupcem su: (istinitost, pravovremenost, preciznost, raspoloživost, evidentiranost).

Razvoj i projektiranje

Proces projektiranja i razvoja, u području primjene ovoga sustava, obuhvaća postupke proračuna (projektiranje u užem smislu) i konstruiranja ugovorenog proizvoda/usluge unutar zahtijevane tehničke funkcije. Postupci izrade proračuna i konstrukcijske dokumentacije su planirani s utvrđenim nositeljima i rokovima. Izvršenje pojedinih aktivnosti se pregledava, evidentira i ažurira tijekom izvršenja projekta.

Poslovi izrade i kontrole tehničke dokumentacije se povjeravaju stručnom osoblju s odgovarajućim iskustvom. Za kvalitetno izvršavanje zadataka, osoblje se permanentno osposobljava, kako iz užeg specijalističkog područja tako i iz općeg područja znanja.

Ulazni zahtjevi predstavljaju zahtjeve iz ugovora ili natječajne dokumentacije odnosno njihovih popratnih dokumenata. Također se utvrđuju i zahtjevi koji su definirani određenim relevantnim zakonima odnosno normama, te interni zahtjevi proizišli iz prethodnih rješenja ili iskustveno. Prilikom utvrđivanja ulaznih zahtjeva pregledava se da li su zahtjevi kupca potpuni, logični i jasni. Nepotpuni, nelogični i dvosmisleni zahtjevi rješavaju se prije pristupanja procesu razvoja i projektiranja . Zahtjevi zaštite okoliša sastavni su dio provođenja verifikacije tehničkog rješenja.

Izlazni podaci opisuju proizvod/uslugu, njihove značajke i služe kao ulazni podaci za procese koji slijede te ukazuju na ispunjavanje postavljenih zahtijeva. Izlazni podaci dati su u obliku koji osigurava mogućnost verifikacije te definirane kriterije prihvatljivosti.

U pojedinim fazama izrade tehničke dokumentacije, dobivena rješenja pregledavaju se prije pristupanja sljedećoj fazi kako bi se utvrdilo jesu li odgovarajući zahtjevi ispunjeni. Po završetku izrade cjelovite tehničke dokumentacije pristupa se verifikaciji izvedbene tehničke dokumentacije. Cilj verifikacije tehničkog rješenja je da potvrdi: (da su na odgovarajućem stupnju projektnog rješenja postignute zahtijevane značajke, da je proces tehnički izvediv, da su prilikom izrade tehničke dokumentacije korišteni propisani postupci, metode, podloge i smjernice za zaštitu okoliša). Valjanost tehničkog rješenja dokazuje se završnim ispitivanjima, a rezultati moraju biti u skladu sa predviđenim značajkama u tehničkom

rješenju. Validacija se dokumentira zapisom o valjanosti tehničkog rješenja. Direktor proglašava tehničko rješenje valjanim.

Uzrok promjene tehničkog rješenja može biti: (promjena zahtjeva iz ugovora, neusklađenost postupaka, materijala i opreme, naknadno uočavanje nedostataka i neusklađenosti ili mogućih poboljšanja prethodnog tehničkog rješenja). Promjena tehničkog rješenja sadržava identifikaciju i provedbu promjene. Postupak provedbe (pregleda, verifikacije, validacije i odobrenja promjene tehničkog rješenja) jednak je kao i za izvorno tehničko rješenje odnosno prvo izdanje tehničke dokumentacije.

Nabava

Osnovno načelo nabave je da nabavljeni materijal/usluga mora odgovarati definiranim nabavnim zahtjevima na proizvod/uslugu. Sastavnice procesa nabavljanja su: (odabir dobavljača prema njihovoj sposobnosti da dobave proizvode/usluge dogovorene i potvrđene kvalitete u pravo vrijeme i na pravom mjestu, jasne, cjelovite i nedvosmislene informacije za nabavu, nadzor i verifikacija udovoljenja tržišnim zahtjevima za proizvod/uslugu).

Odabir dobavljača podrazumijeva prosudbu njegovih mogućnosti udovoljenja zahtjevima i prema potrebi provedbu audita kvalitete dobavljača. Opseg zahtjeva na sustav kvalitete dobavljača sukladan je važnosti proizvoda/usluge koji se nabavlja. Za ocjenu i odabir dobavljača definirani su odgovarajući kriteriji i značajke, a o cjelokupnom postupku i rezultatu ocjenjivanja vode se odgovarajući zapisi. Proces nabave, a također postupak ocjenjivanja i odabira dobavljača, opisan je adekvatnom dokumentiranom procedurom sustava.

Nabavna dokumentacija sadrži sve potrebne informacije za cjelovito definiranje zahtjeva za proizvod/uslugu, uključujući zahtjeve na identifikaciju, pakiranje i zaštitu, zapise o dokazivanju kvalitete, komercijalne zahtjeve i prema potrebi specifične zahtjeve na procedure, opremu, stručnost osoblja ili zahtjeve na sustav upravljanja kvalitetom. Dobavljači su dužni potvrditi prihvaćanje svih postavljenih zahtjeva. Dokumente koji sadrže informacije za nabavu prije njihovog slanja dobavljačima pregledava i ovjerava direktor poduzeća.

Opseg nadzornih aktivnosti nad dobavljenim proizvodom ili uslugom sukladan je značaju proizvoda/usluge, ocjeni dobavljača i vrsti i opsegu ispitivanja koje na proizvodu/usluzi provodi dobavljač. Nabavljeni proizvod podliježe propisanim postupcima ulazne kontrole. Kada poduzeće namjerava provesti verifikaciju naručenog proizvoda/usluge

kod dobavljača, verifikacijske se aktivnosti unaprijed planira te usklađuje sa dobavljačem. Navedene verifikacijske aktivnosti su sastavni dio informacija za nabavu.

Proizvodnja i proces očuvanja proizvoda

Proces proizvodnje i pružanja usluga u poduzeću odvija se prema dijagramu tijeka prikazanog u točki 7.1. Proizvodni proces je precizno i tehnološki definiran na strateškoj i operativnoj razini. Procesi se provode u poznatim i upravljanim uvjetima koji uključuju sljedeće: detaljno definirane značajke proizvoda/usluga putem crteža i specifikacija koje su dostupne zaposlenicima u prikladnom obliku, procedure, upute za rad i druge dokumente koji uključuju i posebne radnje zaštite okoliša, specijaliziranu opremu i strojeve za proizvodnju, održavane kako bi pružili optimalnu raspoloživost, opremu za nadzor i mjerenje, prikladnu za nadzor značajki proizvoda/usluge, utvrđene postupke za isporuku proizvoda/usluge, transport do odredišta, implementaciju te post prodaju.

Svrha postupka rukovanja, skladištenja, pakiranja, zaštićivanje i isporuke je planirano provođenje navedenih aktivnosti kako bi se izbjeglo oštećivanje ili umanjenje kvalitete robe, pogrešna identifikacija, otprema na krivo odredište, gubitak, neovlašteno korištenje, korištenje izvan namjene ili pod neodgovarajućim uvjetima i spriječio negativan učinak na osoblje i okoliš. Osiguranje kvalitetne provedbe navedenih aktivnosti primjenjuje se od trenutka primitka materijala do njihove prerade i isporuke kupcu. Rukovanje i unutarnji transport provode se na takav način da se izbjegne oštećenje robe i moguće povrede osoblja. Sva oprema koja se koristi u ovu svrhu prije upotrebe se provjerava, te se također i periodično provjerava sukladno pisanim postupcima i tehničkim uputama proizvođača. Do korištenja ili isporuke roba se skladišti na za to predviđenom mjestu. Zaštita protiv neovlaštene i nestručne upotrebe prilagođena je vrijednosti robe i posebno pridruženim rizicima koje bi nestručno rukovanje ili otuđivanje uzrokovalo. Proizvodi ili materijali uskladišteni su na takav način da je onemogućen ili sveden na minimum štetni utjecaj po okolinu i utjecaj okoline na njih. Po potrebi se uključuju i posebni postupci zaštite u svrhu osiguranja kvalitete proizvoda.

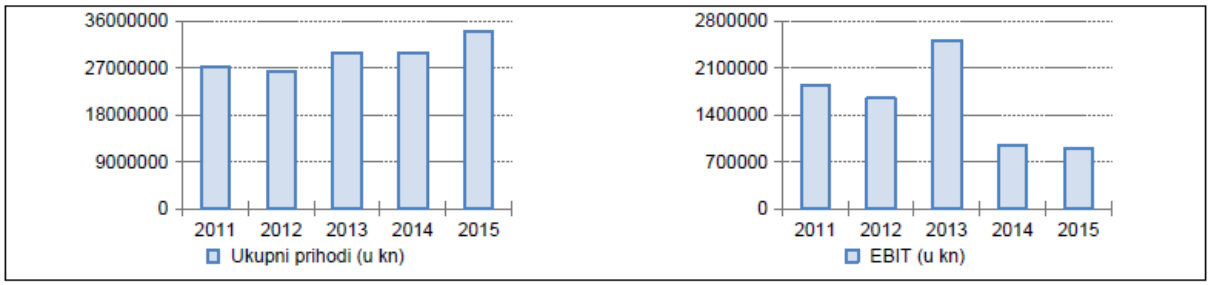
Poslovanje

Tehnički ured u suradnji se projektantima rješava probleme hidro izolacija u novim projektima i predlaže materijale za ugradnju, te prati i nadzire ugradnju. Također rješava i probleme sanacija starih objekata. Educira ovlaštene ugrađivače i prezentira nove proizvode. Razvojem poduzeća proširuje se lista partnera na trgovce, jer se osmislio dio asortimana koji je prilagođen za ugradnju i sanaciju hobi i kućnih majstora. Trgovci raspoređeni diljem RH prodaju dio asortimana krajnjim korisnicima, a ujedno preuzimaju opskrbu dijela ugrađivača, koji su dislocirani i koriste svoje logističke prednosti i ekspeditivnost. Primarni cilj poslovanja je da se preko mreže trgovaca ostvari 60%-70% ukupne godišnje realizacije. Ovo iz razloga disperziranosti i sigurnije naplate. Trgovci su bliži kupcu te upravo oni najbolje prepoznaju navike i specifičnosti područja na kojem rade.

4.3 Financijski rezultati poslovanja

Slikom u nastavku, prikazani su osnovni pokazatelji uspješnosti poslovanja ostvareni u petogodišnjem razdoblju.

SAŽETAK PETOGODIŠNJIH POKAZATELJA I GRAFIČKI PRIKAZ					
	2011	2012	2013	2014	2015
Broj zaposlenih	20	21	21	19	23
Ukupni prihodi (u kn)	27.130.600	26.295.500	29.919.500	29.876.800	34.097.300
Ukupni rashodi (u kn)	25.482.500	24.954.000	27.594.800	29.265.300	33.344.800
EBIT (u kn)	1.832.600	1.650.100	2.513.000	939.800	909.100
EBT (Bruto dobit) (u kn)	1.648.100	1.341.500	2.324.700	611.500	752.600
Dobit nakon oporezivanja (Neto dobit) (u kn)	1.264.500	1.048.500	2.228.200	447.400	549.500
Novostvorena vrijednost (u kn)	4.914.084	4.723.468	5.474.292	3.534.849	4.156.327
Produktivnost (u kn)	245.704	224.927	260.681	186.045	180.710



Slika 7. Sažetak petogodišnjih pokazatelja i grafički prikaz

Izvor: poslovna.hr

	2011	2012	2013	2014	2015
Broj članova uprave	2	2	2	2	2
Broj zaposlenih (prosječan broj na temelju sati rada)	20	21	21	19	23
Prosječna neto plaća (u kn)	7.607	7.677	7.267	7.422	6.847
Ukupni prihodi (u kn)	27.130.600	26.295.500	29.919.500	29.876.800	34.097.300
Ukupni rashodi (u kn)	25.482.500	24.954.000	27.594.800	29.265.300	33.344.800
EBITDA (u kn)	2.148.400	2.337.600	3.268.300	2.401.900	2.180.500
EBIT (u kn)	1.832.600	1.650.100	2.513.000	939.800	909.100
EBT (Bruto dobit) (u kn)	1.648.100	1.341.500	2.324.700	611.500	752.600
Porez na dobit (u kn)	383.600	293.000	96.500	164.000	203.100
Dobit nakon oporezivanja (Neto dobit) (u kn)	1.264.500	1.048.500	2.228.200	447.400	549.500
Novostvorena vrijednost (u kn)	4.914.084	4.723.468	5.474.292	3.534.849	4.156.327
Produktivnost (u kn)	245.704	224.927	260.681	186.045	180.710
Neto radni kapital (NWC) (u kn)	3.731.737	2.594.435	2.591.287	2.864.051	1.948.213
Novac (u kn)	178.800	296.200	468.800	639.300	594.400
Potraživanja od kupaca (u kn)	7.749.100	5.858.900	5.297.100	4.601.000	5.684.500
Obveze prema dobavljačima (u kn)	6.561.500	5.218.700	6.132.700	5.250.100	7.471.000
Izvoz (u kn)	1.944.100	1.404.600	1.739.100	2.951.600	5.491.900
Uvoz (u kn)	13.283.900	12.305.500	15.946.100	15.668.600	22.424.500

Slika 8. Prikaz poslovanja poduzeća "Draco"

Izvor: poslovna.hr

Ukupni prihodi poduzeća Draco imaju tendenciju rasta. U poslovnoj godini 2014. iznose 29.876.800 kn, a u 2015. iznose 34.097.300 kn, što predstavlja porast prihoda (2014-2015) od 14,1%.

Ukupni rashodi poduzeća Draco imaju tendenciju rasta. U poslovnoj godini 2014. iznose 29.265.300 kn, a u 2015. iznose 33.344.800 kn , što predstavlja porast rashoda (2014-2015) od 13,9 %.

Bruto dobit u 2014. iznosi 611.500 kn, a u 2015. iznosi 752.600, što predstavlja povećanje od 23%.

Neto dobit u 2014. Iznosi 447.400 kn, a u 2015. Iznosi 549.500 kn, što ujedno predstavlja povećanje od 23%.

Obveze prema dobavljačima u (2014.2015) su porasle za 42%.

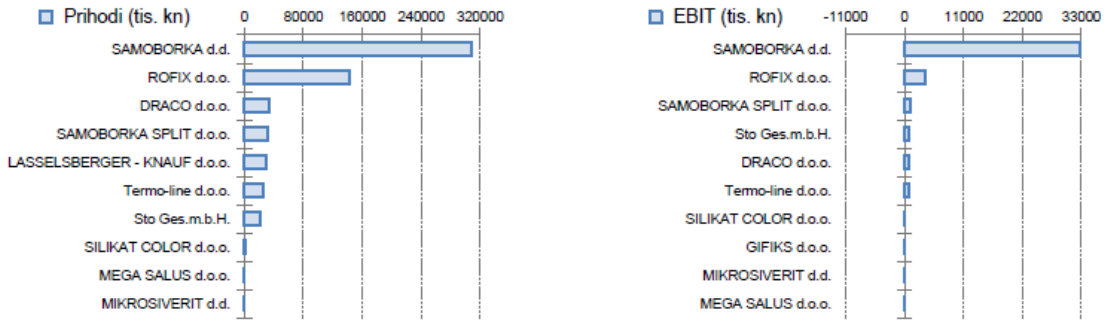
Produktivnost neto radnog kapitala u 2014. iznosi (10,27), a u 2015. (13,86).

UDIO U DJELATNOSTI PREMA UKUPNOM PRIHODU (2015)

Rang	Naziv poduzeća	Udio u top 10	Udio u djelatnosti
1.	SAMOBORKA d.d.	51,84%	51,84%
2.	ROFIX d.o.o.	23,99%	23,99%
3.	**DRACO d.o.o.**	**5,75%**	**5,75%**
4.	SAMOBORKA SPLIT d.o.o.	5,22%	5,22%
5.	LASSELSBERGER - KNAUF d.o.o.	4,94%	4,94%
6.	Termo-line d.o.o.	4,23%	4,23%
7.	Sto Ges.m.b.H.	3,74%	3,74%
8.	SILIKAT COLOR d.o.o.	0,25%	0,25%
9.	MEGA SALUS d.o.o.	0,04%	0,04%
10.	MIKROSIVERIT d.d.	0,00%	0,00%

UDIO U DJELATNOSTI PREMA EBIT (2015) EBIT>0

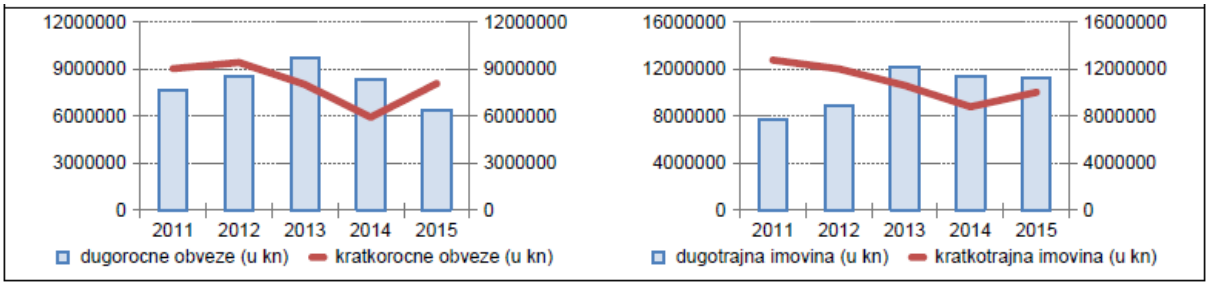
Rang	Naziv poduzeća	Udio u top 10	Udio u djelatnosti
1.	SAMOBORKA d.d.	80,80%	80,80%
2.	ROFIX d.o.o.	9,78%	9,78%
3.	SAMOBORKA SPLIT d.o.o.	2,74%	2,74%
4.	Sto Ges.m.b.H.	2,31%	2,31%
5.	**DRACO d.o.o.**	**2,24%**	**2,24%**
6.	Termo-line d.o.o.	2,03%	2,03%
7.	SILIKAT COLOR d.o.o.	0,09%	0,09%
8.	GIFIKS d.o.o.	-	-
9.	MIKROSIVERIT d.d.	-	-
10.	MEGA SALUS d.o.o.	-	-
		Ostali u djelatnosti:	0,01%



Slika 9. Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu i EBIT

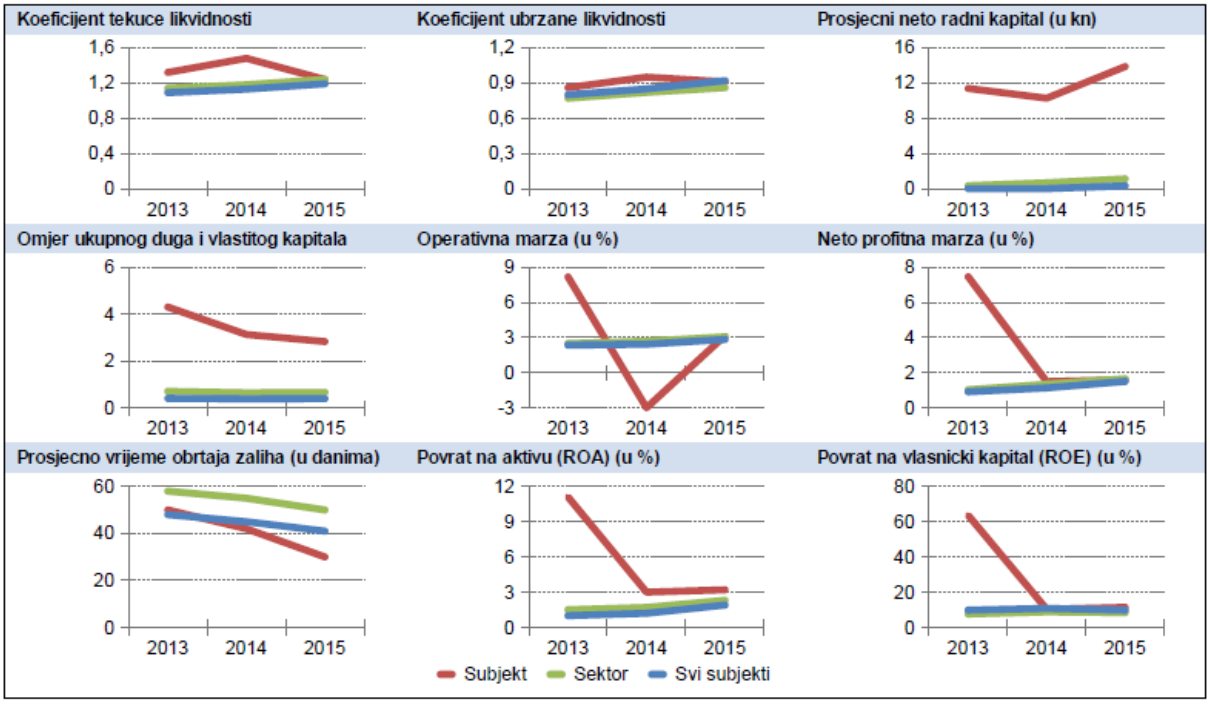
Izvor: poslovna.hr

Draco d.o.o. u svojoj glavnoj djelatnosti ima udio od 5,75% i nalazi se na 3. mjestu s obzirom na ukupne prihode.sveukupno u djelatnost (23.64) postoji 11 subjekata. (broje se samo subjekti koji predaju godišnja financijska izvješća). Prema veličini Draco je rangiran kao malo poduzeće. Unutar djelatnosti s obzirom na veličinu postoji: 9 malih, jedno srednje veliko i jedno veliko poduzeće.



Slika 10. Prikaz obveza i imovine

Izvor: poslovna.hr



Slika 11. Prikaz financijskih pokazatelja

Izvor: poslovna.hr

POKAZATELJI LIKVIDNOSTI:

Koeficijent tekuće likvidnosti u 2013. iznosi (1,32), u 2014. (1,48) i 2015. (1,24).

Koeficijent ubrzane likvidnosti u 2013. iznosi (0,86), u 2014. (0,95) i 2015. (0,91).

Udio novčane mase u ukupnoj imovini (u %) u 2013. (2,06%), u 2014. (3,17%), u 2015. (2,78%).

POKAZATELJI SOLVENTNOSTI:

Omjer ukupnog duga i vlastitog kapitala u 2013. (4,3), u 2014. (3,13), u 2015 (2,83).

POKAZATELJI AKTIVNOSTI:

Prosječno vrijeme obrtaja zaliha (u danima) u 2013. (50dana), u 2014. (42dana), u 2015. (30dana).

POKAZATELJI PROFITABILNOSTI:

Operativna marža u 2013. (8,16), u 2014. (-2,98), u 2015. (3,16).

Neto profitna marža u 2013. (7,45), u 2014. (1,5), 2015. u (1,61).

Povrat na aktivu (ROA)(u %) u 2013. (11,1%), u 2014. (3%), u 2015. (3,2%).

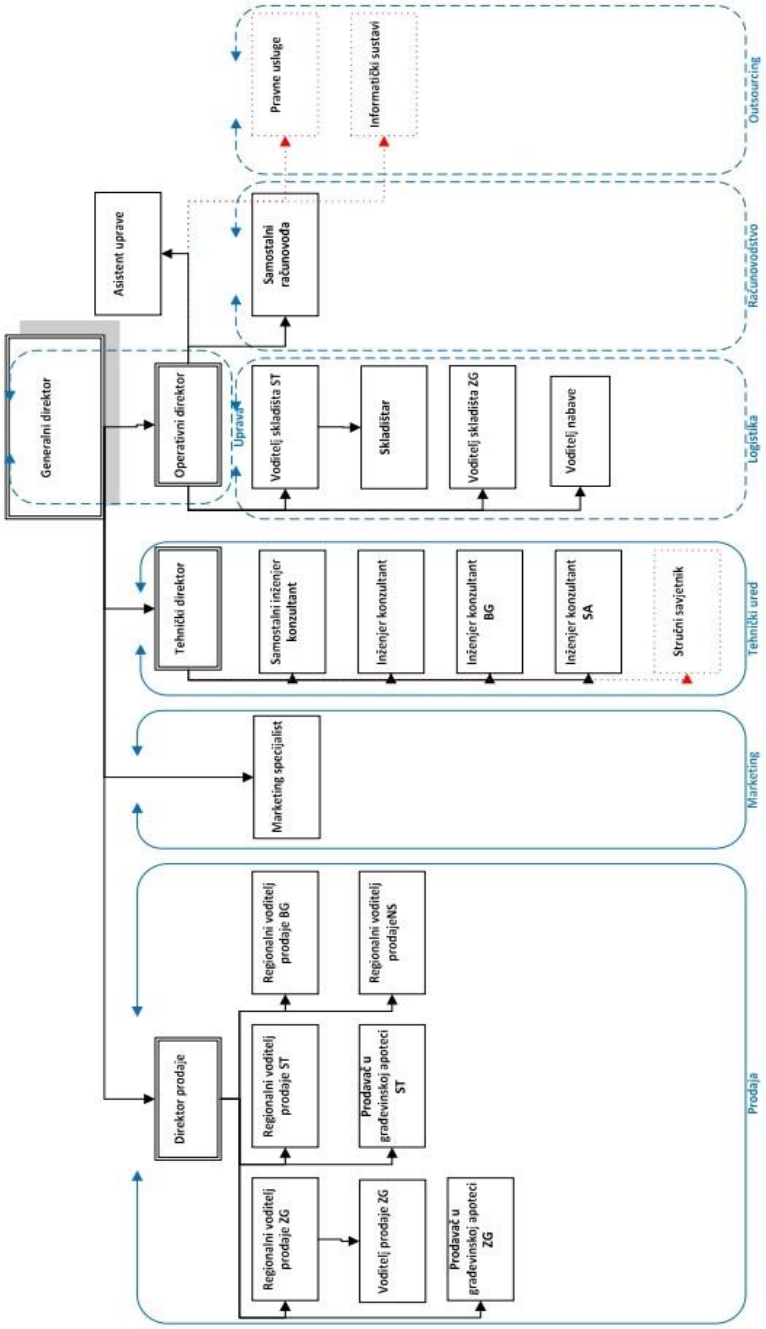
Povrat na vlasnički kapital (ROE)(u %) u 2013. (63,6%), u 2014. (10,3%), u 2015. (11,4%).

4.4 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura poduzeća prikazana je organizacijskom shemom, kojom je prikazano funkcionalno djelovanje koje odgovara prirodi poslovanja poduzeća.

Ovlaštenja i odgovornosti definirane su ovako:

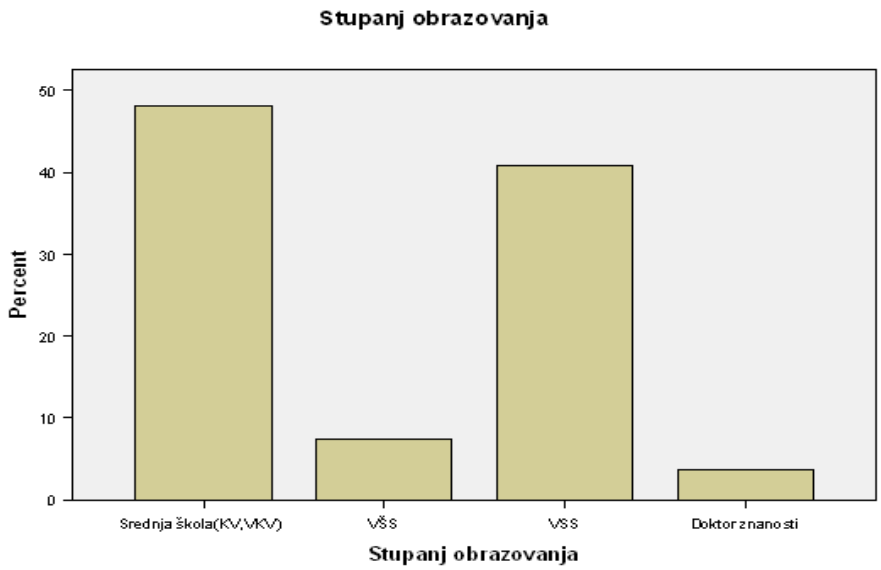
- Direktor
- Odgovorna osoba Integriranog sustava
- Prodaja
- Marketing
- Tehnički ured
- Logistika
- Računovodstvo



Slika 12. Shema ljudskih resursa u poduzeću „Draco"

Izvor: interni poslovnik poduzeća „Draco“

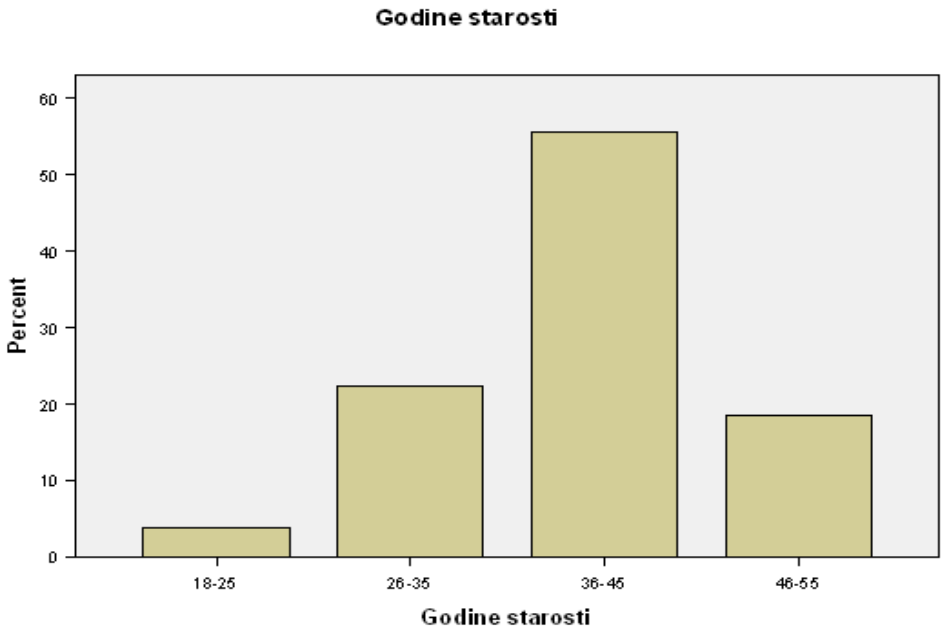
4.5 Kadrovi



Slika 13. Stupanj obrazovanja zaposlenika poduzeća "Draco"

Izvor: izrada autora

Iz slike se vidi da je većina ispitanih djelatnika sa srednjom stručnom spremom (KV i VKV) tj. njih 13 ili 48,1%, te sa VSS (11 ili 40,7%).



Slika 14. Dob zaposlenika poduzeća "Draco"

Izvor: izrada autora

Najviše djelatnika je u dobi od 36-45 godina (15 ili 55,6%), njih (6 ili 22,2%) je u dobi od 26-35 godina, njih (5 ili 18,5%) je u dobi od 46-55 god, te njih 3,7% u dobi od 18-25 godina.

Slika 15. Radni staž zaposlenika poduzeća "Draco"

Izvor: izrada autora

Najviše ispitanih djelatnika ima od 10-20 godina radnog staža, njih (16 ili 59,3%), njih (5 ili 18,5%) ima 20 i više godina radnog staža, njih (4 ili 14,8%) ima između 1-5 godina, te ostalih (7,4%) ima između 5-10 godina radnog staža.

Prosječna neto plaća u posljednje tri godine se kreće između 7000 i 7400 kuna (ovisno o ostvarenim poslovnim rezultatima), uvećano za određene bonuseukoliko se ostvare planirani razultati iz čega možemo zaključiti da poduzeće motivira svoje zaposlenika da iskoriste svoj puni potencijal te za to budu primjereno nagrađeni. Također postoji i program nagrada za inovacije koje zaposlenici tijekom godine predlažu, a iste nađu primjenu u realnom poslovanju poduzeća.

Draco redovito izvršava sve svoje obveze prema svojim zaposlenicima te kontinuirano ulaže u njihovo obrazovanje i napredak. Kvartalno se održavaju seminari sa eminentnim predavačima iz poslovnog svijeta. Poduzeće ide u korak s napretkom tehnologije i novih materijala te uspijeva odgovoriti na sve veće zahtjeve potrošaća upravo kroz ulaganje i edukaciju svojih kadrova.

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

5.1 Metodologija istraživanja

Anketno ispitivanje, kao dio empirijskog istraživanja u ovom diplomskom radu je dalo odgovor na pitanja o društveno odgovornom poslovanju, odnosno kako društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost poduzeća Draco d.o.o. Istraživanje je provedeno na uzorku od 27 zaposlenika poduzeća.

Anketni upitnik je pisan u programu *Microsoft Word*, te je distribuiran u razdoblju od 18. srpnja 2016. do 29. svibnja 2016. Popunjene anketne upitnike je vratilo 27 ispitanika, čime su ispunjeni istraživački zahtjevi.

Anketni upitnik se sastojao od 19 pitanja podijeljenih u 6 grupa. Prva grupa pitanja, obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku, druga grupa pitanja, bila je vezana za koncept DOP-a, treća grupa pitanja, bila je vezana za primjenu DOP-a u poslovanju, četvrta grupa pitanja bila je vezana za poslovne rezultate – konkurentnost, peta grupa pitanja bila je vezana za ekologiju i brigu za okoliš i šesta grupa pitanja bila je vezana za brigu o ljudskim resursima. Pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja.

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

5.2 Rezultati istraživanja

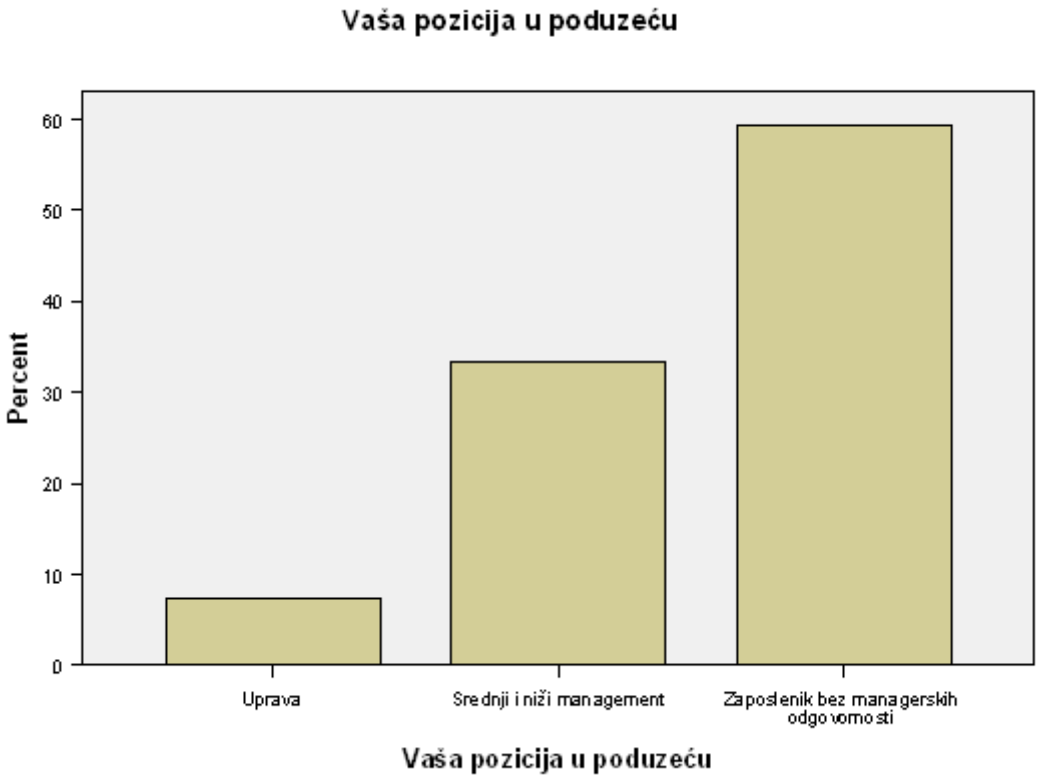
Tablica 2. Ispitanici prema poziciji na radnom mjestu

Vaša pozicija u poduzeću

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Uprava	2	7,4	7,4	7,4
	Srednji i niži management	9	33,3	33,3	40,7
	Zaposlenik bez managerskih odgovornosti	16	59,3	59,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Iz tablice se vidi da je većina ispitanih djelatnika bez menadžerskih odgovornosti, tj. njih 16 ili 59,3%. Zaposlenika srednjeg menadžmenta je 9, tj. 33,3%.



Slika 16. Pozicija zaposlenika u poduzeću "Draco"

Izvor: izrada autora

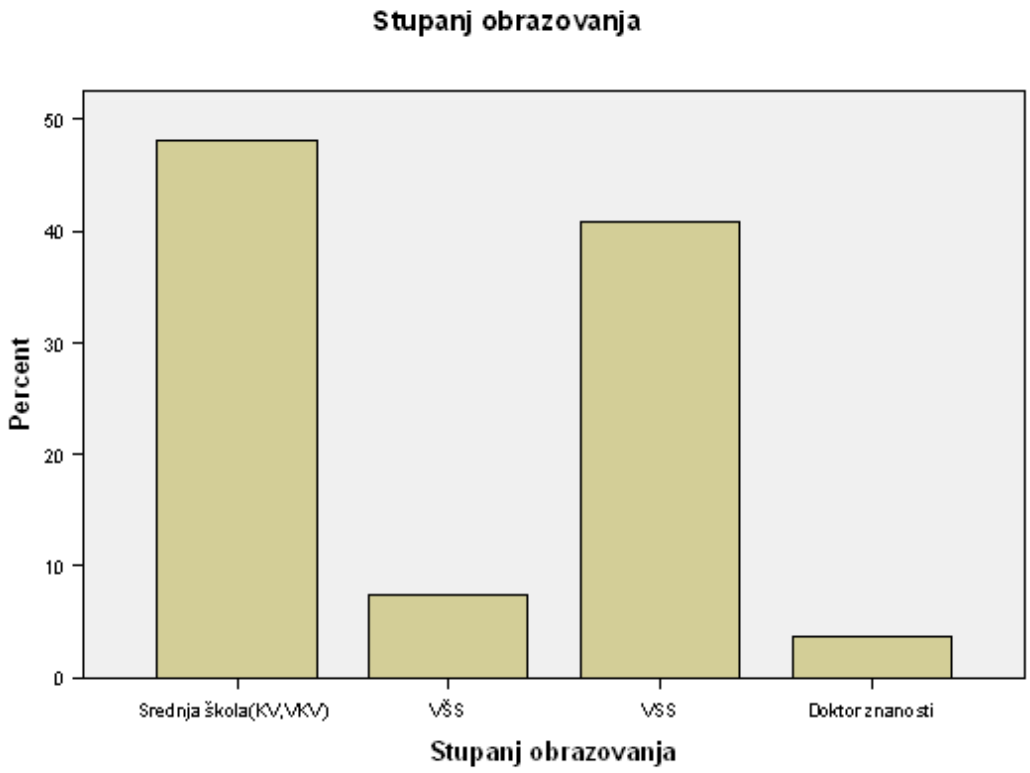
Tablica 3. Stupanj obrazovanja u poduzeću "Draco"

Stupanj obrazovanja

		Frekvencija	Postotak	Valid Postotak	Kumulativni %
Valid	Srednja škola(KV,VKV)	13	48,1	48,1	48,1
	VŠS	2	7,4	7,4	55,6
	VSS	11	40,7	40,7	96,3
	Doktor znanosti	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Iz tablice se vidi da je većina ispitanih djelatnika sa srednjom stručnom spremom (KV i VKV) tj. njih 13 ili 48,1%, te sa VSS (11 ili 40,7%).



Slika 17. Prikaz stupnja obrazovanja u poduzeću "Draco"

Izvor: izrada autora

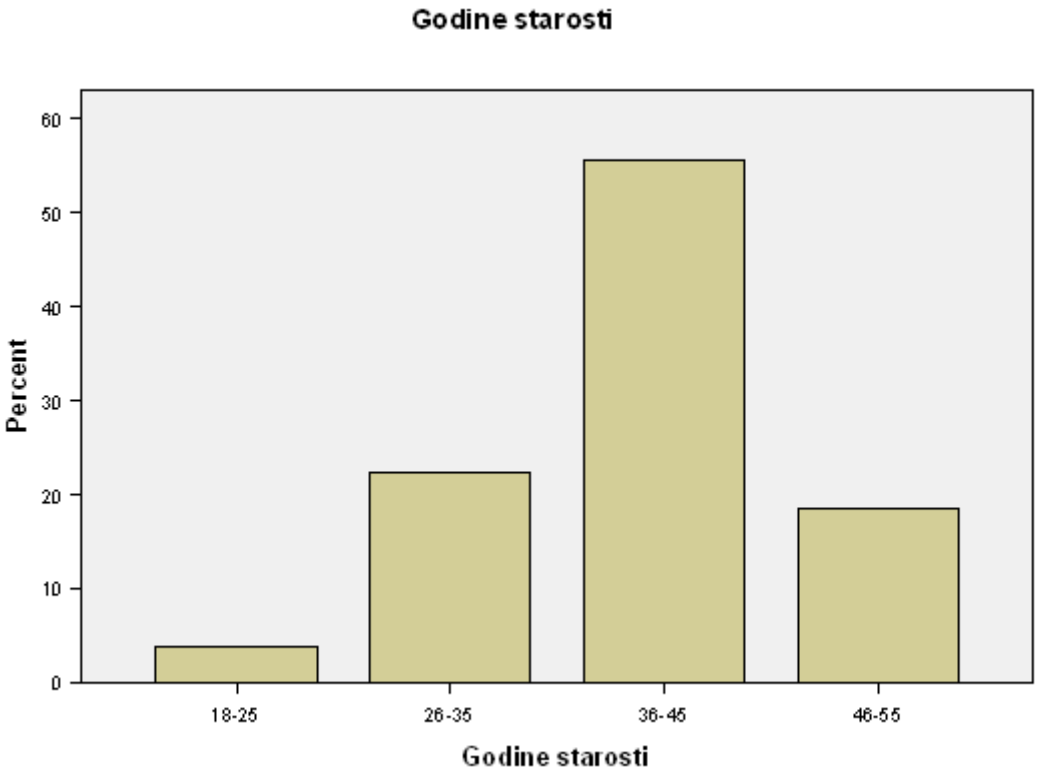
Tablica 4. Dob zaposlenika poduzeća "Draco"

Godine starosti

		Frekvencija	Postotak	Valid Postotak	Kumulativni %
Valid	18-25	1	3,7	3,7	3,7
	26-35	6	22,2	22,2	25,9
	36-45	15	55,6	55,6	81,5
	46-55	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Najviše ispitanih djelatnika je u dobi od 36-45 godina (15 ili 55,6%).



Slika 18. Prikaz dobi zaposlenika poduzeća "Draco"

Izvor: izrada autora

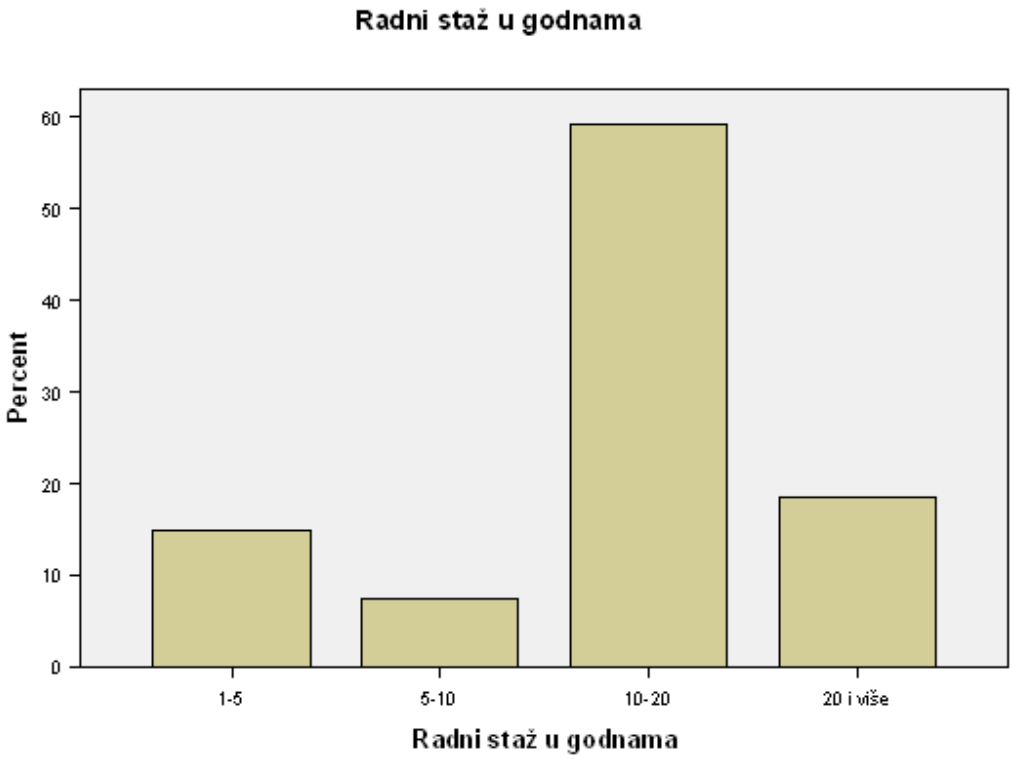
Tablica 5. Radni staž zaposlenika poduzeća "Draco"

Radni staž u godnama

		Frekvencija	Postotak	Valid Postotak	Kumulativni %
Valid	1-5	4	14,8	14,8	14,8
	5-10	2	7,4	7,4	22,2
	10-20	16	59,3	59,3	81,5
	20 i više	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Najviše ispitanih djelatnika ima od 10-20 godina radnog staža, njih 16 ili 59,3%.



Slika 19. Radni staž u godinama

Izvor: izrada autora

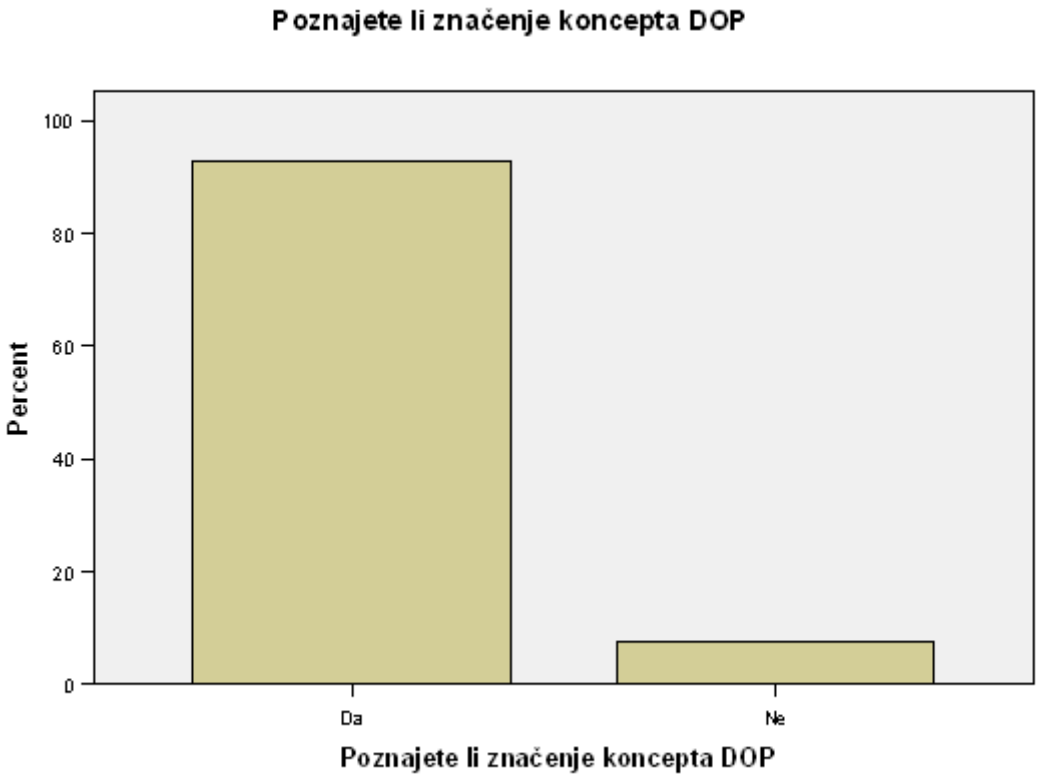
Tablica 6. Poznavanje značenja koncepta DOP

Poznajete li značenje koncepta DOP

		Frekvencija	Postotak	Valid Postotak	Kumulativni %
Valid	Da	25	92,6	92,6	92,6
	Ne	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Ogromna većina ispitanika poznaje značenje koncepta DOP-a, njih 25 ili 92,6%.



Slika 20. Prikaz poznavanja značenja DOP-a

Izvor: izrada autora

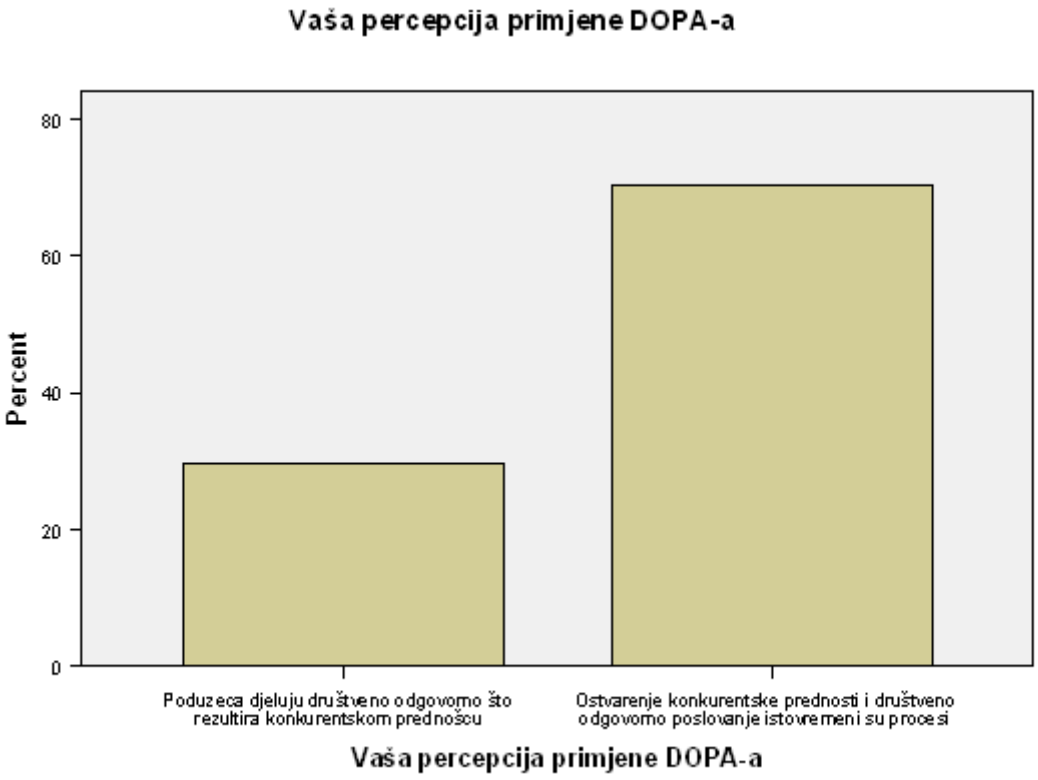
Tablica 7. Percepcija primjene DOP-a

Vaša percepcija primjene DOP-a

		Frekvencija	Postotak	Valid Postotak	Kumulativni %
Valid	Poduzeca djeluju društveno odgovorno što rezultira konkurentskom prednošcu	8	29,6	29,6	29,6
	Ostvarenje konkurentske prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni su procesi	19	70,4	70,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Najviše ispitanih djelatnika smatra da su ostvarenje konkurentske prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni procesi (19 ili 70,4%).



Slika 21. Percepcija DOP-a

Izvor: izrada autora

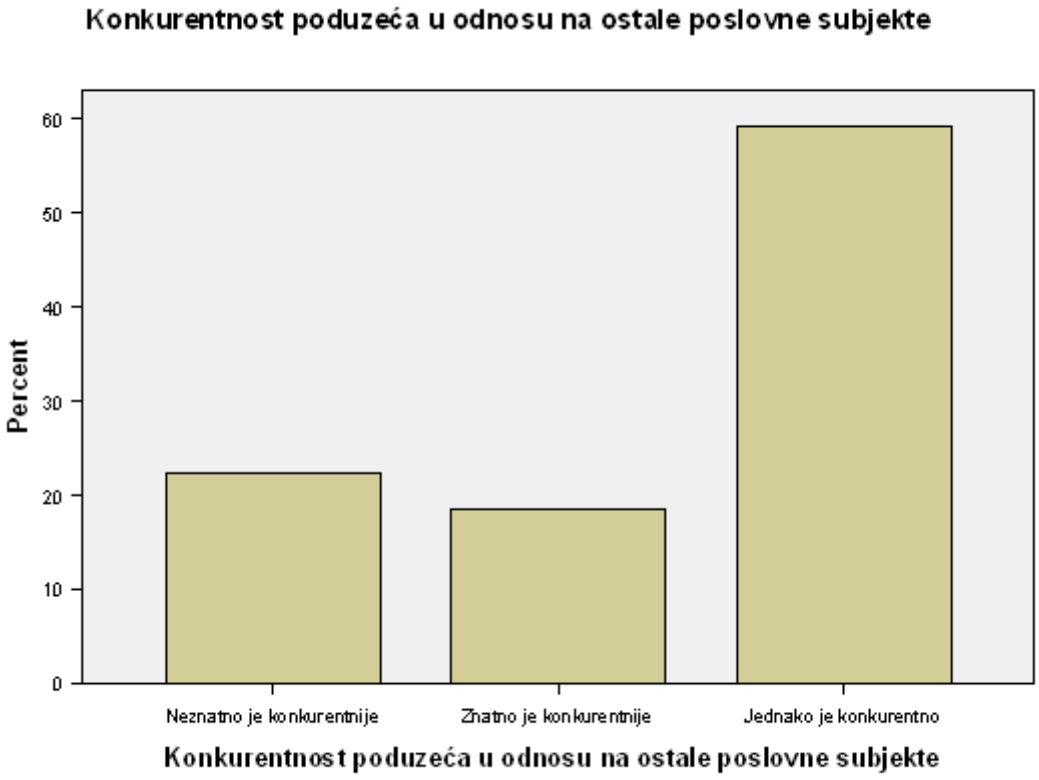
Tablica 8. Konkurentnost poduzeća

Konkurentnost poduzeća u odnosu na ostale poslovne subjekte

		Frekvencija	Postotak	Valid Postotak	Kumulativni %
Valid	Neznatno je konkurentnije	6	22,2	22,2	22,2
	Znatno je konkurentnije	5	18,5	18,5	40,7
	Jednako je konkurentno	16	59,3	59,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Više od polovice ispitanika (16 ili 59,3%) smatra da je njihovo poduzeće jednako konkurentno u odnosu na ostale poslovne subjekte, njih 6 ili 22,2% smatra da je neznatno konkurentnije, dok njih 5 ili 18,5% smatra da je znatno konkurentnije.



Slika 22. Prikaz konkurentnosti poduzeća

Izvor: izrada autora

Tablica 9. Stav zaposlenika o DOP-u

Smatrate li vaše poduzeće drust.odg.

		Frekvencija	Postotak	Valid Postotak	Kumulativni %
Valid	Da	27	100,0	100,0	100,0

Izvor: izrada autora

Svi ispitanici (27 ili 100%) smatraju da je njihovo poduzeće društveno odgovorno.

Tablica 10. Stav zaposlenika o primjeni DOP-a

	Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Postojanje etičkog kodeksa	3,85	4	0,662	2	5
Transparentnost i izvještavanje o DOP-u	3,19	3	1,075	1	5
Uključenost u zajednicu	3,07	3	0,874	2	5
Partnerstvo i umreženost	2,85	3	0,907	1	5
Poduzeće održava sastanke s interesno-utjecajnim skupinama	2,70	3	1,031	1	5
Poduzeće pomaže osobama s otežanim pristupom tržištu rada	3,48	4	1,122	1	5
Omjer cijene i kvalitete je optimalan	4,22	4	0,698	3	5
Poduzeće racionalno troši ograničene resurse	4,41	4	0,572	3	5

Izvor: izrada autora

Ispitanici smatraju da njihovo poduzeće najviše primjenjuje DOP u području racionalnog trošenja ograničenih resursa (prosječna ocjena 4,41), te u području optimalnosti omjera cijene i kvalitete (prosječna ocjena 4,22), dok najmanje primjenjuju DOP u području održavanja sastanaka sa interesno-utjecajnim skupinama (prosječna ocjena 2,70).
Medijalne vrijednosti za sva područja primjene DOP-a iznose 3 odnosno 4 što znači da je 50% ispitanika dalo ocjenu 3 ili više u područjima Transparentnost i izvještavanje o DOP-u, Uključenost u zajednicu, Partnerstvo i umreženost, Poduzeće održava sastanke s interesno-utjecajnim skupinama, a ocjenu 4 ili više u područjima Postojanje etičkog kodeksa, Poduzeće pomaže osobama s otežanim pristupom tržištu rada, Omjer cijene i kvalitete je optimalan, Poduzeće racionalno troši ograničene resurse.

Tablica 11. Chronbach koeficijent za varijablu DOP

Cronbach's Alpha	N ofItems
,788	8

Izvor: izrada autora

Pouzdanost mjerne skale (Chronbach α koeficijent=0,788) ukazuje na visoku internu konzistentnost mjerne skale primjene DOP-a.

Tablica 12. Primjena DOP-a

N	Valid	27
	Missing	0
Mean		3,4722
Median		3,3750
Std. Deviation		,56366
Minimum		2,00
Maximum		5,00

Izvor: izrada autora

Prosječna ocjena primjenje DOP-a iznosi 3,47 sa prosječnim odstupanjem od 0,56. Medijan iznosi 3,38 što znači da je 50% ispitanika ocijenilo sa ocjenom 3,38 ili većom primjenu DOP-a u svim područjima zajedno.

Tablica 13. Poslovna dostignućau odnosu na konkurente

	Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Poduzeće vs. Konkurenti (profitabilnost)	4,11	4	0,641	3	5
Poduzeće vs. Konkurenti (porast prodaje)	3,44	3	0,506	3	4
Poduzeće vs. Konkurenti (porast tržišnog udjela)	3,19	3	0,681	2	5

Izvor: izrada autora

Ispitanici smatraju da je njihovo poduzeće najkonkurentnije što se tiče profitabilnosti (prosječna ocjena 4,11) dok su najlošije ocijenili konkurentnost na temelju porasta tržišnog udjela (3,19). Polovica ispitanika je profitabilnost poduzeća ocijenilo ocjenom 4 ili više, dok je porast prodaje i porast tržišnog udjela 50% ispitanika ocijenilo 3 ili više.

Tablica 14. Uspjeh poduzeća u odnosu na konkurente

	Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	3,26	3	0,526	3	5
Održivost stečene prednosti	3,04	3	0,649	2	5
Kvaliteta i imidž proizvoda	4,30	4	0,542	3	5
Cijena proizvoda	3,63	4	0,565	2	4
Trošak isporuke usluge	3,44	3	0,751	2	5
Zadovoljstvo kupaca	4,11	4	0,32	4	5

Izvor: izrada autora

Ispitanici smatraju da je njihovo poduzeće najkonkurentnije u pogledu kvalitete i imidža proizvoda (prosječna ocjena 4,3) dok su najlošije ocijenili održivost stečene prednosti (3,04). Polovica ispitanika je kvalitetu i imidž proizvoda, kvalitetu proizvoda i zadovoljstvo kupaca ocijenilo ocjenom 4 ili više, dok je općenitu prednost pred najznačajnijim konkurentima, održivost stečene prednosti i trošak isporuke usluge 50% ispitanika ocijenilo 3 ili više.

Tablica 15. Održivi razvoj i zaštita okoliša

Poduzeće ima pravilnike o održivom razvoju i zaštiti okoliša

		Frekvencija	Postotak	Valid Postotak	Kumulativni %
Valid	Da	27	100,0	100,0	100,0

Izvor: izrada autora

Svi su odgovorili da poduzeće ima pravilnike o održivom razvoju i zaštiti okoliša.

Tablica 16. Izdvajanje financijskih sredstava za zaštitu okoliša

	Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Poduzeće izdvaja fin. Sredstva za upravljanje okolišom	3,26	3	0,764	2	5
Poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš	3,63	4	0,629	3	5

Izvor: izrada autora

Ispitanici u prosjeku ocjenjuju učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša ocjenom 3,26 uz prosječno odstupanje od 0,76, dok pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš ocjenjuju s prosječnom ocjenom 3,63 uz prosječno odstupanje od 0,63. Polovica ispitanika je ocijenilo pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš ocjenom 4 ili više, dok je 50% ispitanika ocijenilo učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša ocjenom 3 ili više.

Tablica 17. Prioriteti poduzeća prema područjima zaštite okoliša

U okviru zaštite okoliša poduzeće najveću pozornost posvećuje

		Frekvencija	Postotak	Valid Postotak	Kumulativni %
Valid	Ocuvanje prirodnih vrijednosti	1	3,7	3,7	3,7
	Racionalno korištenje energije	14	51,9	51,9	55,6
	Štednji resursa	10	37,0	37,0	92,6
	Povecanjeucinkovitosti procesa za zaštitu okoliša	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Zaposlenici smatraju da njihovo poduzeće najveću pozornost posvećuje racionalnom korištenju energije (14 ili 51,9%), a zatim štednji resursa (10 ili 37,0%).

Slika 23. Prikaz prioriteta prema područjima zaštite okoliša

Izvor: izrada autora

Tablica 18. Briga poduzeća o ljudskim resursima

	Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima	4,89	5	0,32	4	5
Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike za njihov dodatni trud	4,07	4	0,829	2	5
Poduzeće aktivno prati org. klimu i zadovoljstvo zaposlenih	3,52	3	0,7	2	5
Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika	3,48	3	0,893	2	5
Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika	4,89	5	0,32	4	5

Izvor: izrada autora

U području ljudskih resursa ispitanici smatraju da poduzeće najviše brine da redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima i da ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika (prosječne ocjene po 4,89), također polovica ispitanika ocjenjuje brigu da redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima i da ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika ocjenom 5. Po mišljenju ispitanika poduzeće najmanje brine o ulaganju u obrazovanje i razvoj novih vještina (prosječna ocjena 3,48) i o aktivnom praćenju organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenih (prosječna ocjena 3,52). U oba segmenta ljudskih resursa (Poduzeće aktivno prati org. klimu i zadovoljstvo zaposlenih, Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika) polovica ispitanika je dala ocjenu 3 ili manje.

Tablica 19. Chronbach koeficijent za varijablu konkurentnosti

Cronbach's Alpha	N ofItems
,728	9

Izvor: izrada autora

Pouzdanost mjerne skale (Chronbach α koeficijent=0,728) ukazuje na visoku internu konzistentnost mjerne skale konkurentnosti pa se može mjeriti cjelokupna konkurentnost kao aritmetička sredina svih 9 faktora konkurentnosti.

Tablica 20. Konkurentnost

N	Valid	27
	Missing	0
Mean		3,6132
Median		3,5556
Std. Deviation		,32957
Minimum		3,00
Maximum		4,78

Izvor: izrada autora

U prosjeku su cjelokupnu konkurentnost ispitanici ocijenili sa 3,61 uz prosječno odstupanje uz 0,33. Polovica svih ispitanika je dala ocjenu cjelokupne konkurentnosti 3,56 i više.

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

Tablica 21. Koeficijenti korelacije ranga i signifikantnosti za varijable zaštite okoliša

			Opća konkurentnost
Spearman's rho	Opća konkurentnost	CorrelationCoefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	27
	Poduzeće izdvaja fin. sredstva za upravljanje okolišom	CorrelationCoefficient	,218
		Sig. (2-tailed)	,274
		N	27
	Poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš	CorrelationCoefficient	,204
		Sig. (2-tailed)	,307
		N	27

Izvor: izrada autora

Povezanost između razine društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem i konkurentske prednosti poduzeća je testirana Spearmanovim koeficijentom korelacije ranga (ocjene upravljanja okolišem su redoslijedne varijable koje nisu normalno distribuirane). Ne postoji statistički značajna povezanost između opće konkurentnosti s jedne strane i izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje okolišom i pridavanja značaja utjecaja na okoliš s druge strane (p=0,274 i p=0,307). Dakle hipoteza **H.1.1. se ne može prihvatiti.**

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

Tablica 22. Chronbach koeficijent za varijablu ljudski resursi

Cronbach's Alpha	N ofItems
,475	5

Izvor: izrada autora

Pouzdanost mjerne skale (Chronbach α koeficijent=0,475) ukazuje na nisku internu konzistentnost mjerne skale ljudskih resursa pa će se hipoteza testirati u odnosu na svaki faktor ljudskih resursa pojedinačno.

Tablica 23. Koeficijenti korelacije ranga i signifikantnosti za varijable ljudskih resursa

			Opća konkurentnost
Spearman's rho	Opća konkurentnost	CorrelationCoefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	27
	Poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima	CorrelationCoefficient	-,199
		Sig. (2-tailed)	,320
		N	27
	Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike za njihov dodatni trud	CorrelationCoefficient	**,332**
		Sig. (2-tailed)	**,091**
		N	27
	Poduzeće aktivno prati org. klimu i zadovoljstvo zaposlenih	CorrelationCoefficient	**,344**
		Sig. (2-tailed)	**,079**
		N	27
	Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika	CorrelationCoefficient	,091
		Sig. (2-tailed)	,653
		N	27
	Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika	CorrelationCoefficient	-,130
		Sig. (2-tailed)	,518
		N	27

Izvor: izrada autora

Koeficijenti korelacije ranga pokazuju da postoji pozitivna veza slabog intenziteta između opće konkurentnosti poduzeća s jedne strane i adekvatnog nagrađivanja zaposlenika za njihov dodatni trud (r_s=0,332; p=0,091<10%), te aktivnog praćenja organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenih (r_s=0,344: p=0,079<10%), koje su statistički značajne pri razini signifikantnosti od 10%.

Koeficijenti korelacije ranga pokazuju da ne postoji statistički značajna povezanost između konkurentnosti poduzeća i ostalih faktora brige o ljudskim resursima (Poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima, Poduzeće ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika, Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika).

Hipoteza H.1.2. se može samo djelomično prihvatiti tj. briga o nagrađivanju zaposlenika za njihov dodatni trud i briga o aktivnom praćenju organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenih pozitivno utječu na konkurentsku prednost poduzeća.

S obzirom da se niti jedna pomoćna hipoteza nije u potpunosti prihvatila, ne može se prihvatiti glavna hipoteza

6 ZAKLJUČAK

Ovaj rad je potaknut promišljanjima o konceptu društveno odgovornog poslovanja te pitanjem da li provedba navedenog koncepta utječe na ostvarivanje određene konkurentske prednosti. Danas poduzeća svoje poslovanje moraju sve više prilagođavati okruženju u kojem se nalaze, voditi računa o okolišu, ljudima i ostalim ograničenim resursima.

Primjena strategije DOP-a postaje temelj u poslovanju suvremenih poduzeća. Navedena strategija postaje sve više popularna upravo iz razloga što uz njenu pomoć poduzeća mogu ostvariti određenu konkurentsku prednost čime jačaju svoj položaj na tržištu i postaju sve manje osjetljiva na napade konkurenata. Kažemo da poduzeće ima konkurentsku prednost ukoliko posjeduje ili je izgradilo određenu posebnost po kojoj se razlikuje od konkurencije. Konkurentsku prednost koja je kreirana DOP-om gotovo je nemoguće kopirati te stvara jedinstvenu percepciju poduzeća koja pomaže u izgradnji reputacije. Vrlo bitno je istaknuti da se primjena koncepta DOP-a u poduzećima provodi iznad razine koja je propisana zakonom. Biti društveno odgovoran ne znači samo da poduzeće posluje unutar određenog pravnog okvira, već da ga i unapređujeu smislu da dodatno brine i ulaže u odnose s dionicima, ljudske resurese, okoliš i zajednicu.

U teorijskom dijelu rada najprije su izloženi teorijski aspekti društveno odgovornog poslovanja i konkurentske sposobnosti poduzeća.

Iako se društvena odgovornost može definirati na različite načine, najčešće korištena definicija govori da je društveno odgovorno poslovanje koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima. Isto tako konkurentska prednost ima različite definicije, a najcjelovitija definicija kaže da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost onda kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.

U empirijskom dijelu rada anketno ispitivanje je dalo odgovor na pitanje o društveno odgovornom poslovanju poduzeća „Draco d.o.o.“, odnosno da li primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja ima utjecaj na ostvarivanje konkurentske prednosti navedenog poduzeća. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku od 27 zaposlenika poduzeća Draco d.o.o.

Glavni cilj ovog istraživanja je bio odrediti razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Draco d.o.o. te utvrditi vezu između stupnja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća. Upravo u tu svrhu je postavljena glavna i dvi pomoćne hipoteze:

H 1: Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti.

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

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

Utemeljenost hipoteza testirana je korelacijskim testom. Nakon provedenih istraživanja, došlo se do zaključka kako se prva pomoćna hipoteza H1 nemože prihvatiti, dok se druga pomoćna hipoteza H2 može samo djelomično prihvatiti tj. briga o nagrađivanju zaposlenika za njihov dodatni trud i briga o aktivnom praćenju organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenih pozitivno utječu na konkurentsku prednost poduzeća.

S obzirom da se niti jedna od pomoćnih hipoteza nije u potpunosti prihvatila, nemože se prihvatiti ni glavna hipoteza (Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti)..

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja suvremenu poslovnu praksu koju primjenjuje sve veći broj poduzeća u EU i širom svijeta, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske, te one koji se tiču zaštite okoliša. Izražavajući socijalnu odgovornost i dobrovoljnost kroz opredjeljenost koja prelazi propisane zakonske zahtjeve (koji se svakako moraju poštovati), kompanije nastoje podignuti standarde zaštite okoliša, društvenog razvoja te poštivanja ljudskih prava. Iako se u većini slučajeva primjena DOP-a vezuje uz poslovanje velikih kompanija, danas se rapidno povećava broj malih i srednjih poduzeća te ostalih tipova poduzetništva koja u svoje poslovanje implementiraju strategiju DOP-a. Strategija DOP-a postaje sve više popularna upravo iz razloga što se njenom primjenom ostvaruju bolji poslovni rezultati i stječe određena konkurentska prednost. Konkurentska prednost koja je kreirana primjenom DOP-a, teško se može kopirati te stvara jedinstvenu percepciju poduzeća koja služi izgradnji njegove reputacije.

Temeljni cilj ovog istraživanja je bio utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeću „Draco d.o.o.“, odnosno ispitati da li primjena DOP-a utječe na konkurentsku prednost navedenog poduzeća.

Empirijska istraživanja su provedena formuliranim anketnim upitnikom na uzorku od 27 zaposlenika. Rezultati istraživanja su ukazali da se glavna hipoteza (Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti)nemože prihvatiti jer se niti jedna od pomoćnih hipoteza nije u potpunosti prihvatila.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost

SUMMARY

Corporate social responsibility is a modern business practice applied by a growing number of companies in the EU and worldwide in response to various economic and social pressures, and those concerning environmental protection. Expressing social responsibility and the commitment to exceed legal requirements (which should certainly be respected), companies are trying to raise the standards of environmental protection, social development and respect of human rights. Although in most cases the application of CSR is linked to the business of large companies, today the number of small and medium enterprises and other types of businesses which implement the CSR strategyis rapidly increasing.The CSR strategy is becoming more popular because through its application better business results are achieved and certain competitive advantages are gained. Competitive advantage created by applying CSR is difficult to copy and creates a unique perception of the company that serves for the establishment of its reputation.

The basic aim of this study was to determine the level of application of the concept of corporate social responsibility in the company "Draco Ltd.", thus examinining whether the application of CSR affects the competitive advantage of the above company.

Empirical studies have been carried out through a formulated questionnaire on a sample of 27 employees. The results suggest that the main hypothesis (There is a positive connection between the level of application of the concept of corporate social responsibility and competitive advantage) cannot be accepted because none of the other hypotheses were fully accepted.

Key words: corporate social responsibility, competitive advantage

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Achua, J. K. (2008) CorporateSocialResponsibilityinNigerian Banking System, SocietyandBusinessReview, Vol. 3, No. 1, str. 57-71.
2. Afrić Rakitovac K. (2006); Ekonomsko-ekološki aspekti održivog razvitka, doktorska disertacija,Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
3. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for EducationalDevelopment, Zagreb
4. Bowen, H. R. (1953): SocialresponsibilitiesoftheBusinessman, Harper, New York
5. Bruni, L., Pelligra, V., Ekonomija kao društvena odgovornost. Rim: CittaNuova, 2002
6. Buble, M. (2000): Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
7. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
8. Buntić Rogić, A. (2001): Društvena odgovornost poduzeća kao instrument marketinške komunikacije velikih hrvatskih poduzeća, Zagreb.
9. Carroll, A. B., Buchholtz, A. K.: BusinessandSociety: EthicsandStakeholder Management 4. izdanje, South-WesternCollegePublishing, Cincinnati (OH), 2000.
10. Ćorić, M., Jelavić, I., Etika u poslovanju, Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, Obnovljivi život, br.64, vol. 3, 2009.
11. Detomasi, D. A. (2008) ThePoliticalRootsofCorporateSocialResponsibility, JournalofBusinessEthics, Vol. 82, No. 4, str. 807-819
12. Fisher, J. (2004) SocialResponsibilityandEthics: ClarifyingtheConcepts, JournalofBusinessEthics, Vol. 52, str. 392—395.
13. GriffinR.W. (2005) : Management, Texas A and M University, Boston, New York
14. Hopkins, M. (2005): What is CorporateSocialResponsibility all about, JohnWiley&Sons, Ltd., JournalofPublicAffairs, August-November, pg. 299
15. Integrirani poslovnik Draco d.o.o.
16. Jalšenjak B., Krkač K. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Mate d.o.o., Zagreb.
17. Kotler, P., Lee, N. (2009): Društveno odgovorno poslovanje, Superknjižara, Zagreb
18. Kotler, P., Lee, N. (2007): korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd
19. Martin, J. (2001): OrganizationalBehaviour, London

20. Mušura, A. (2006): CorporateSocialResponsability, u knjizi: Njavro, Đ., Krkač, K., BuisinessEthicsandCorporateSocialResponsiability, Zbornik Radova, Mate, Zagreb
21. Mušura, A. (2010): Izvještavanje o korporacijskoj društvenoj odgovornosti javnih hrvatskih tvrtki, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
22. Omazić, M., A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb
23. Omazić, M. A. (2008): Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje, u: Korporativno upravljanje, Tipurić, D. i suradnici, Sinergija nakladništvo, Zagreb
24. Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb
25. Poljak P., Duboković I., Lenardić M. (2013): Razlozi i preduvjeti za sustavnu implemetaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke - primjena iskustava velikog poslovnog sustava, Učenje za poduzetništvo, Vol. 3 No. 2
26. Stojaović, S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb
27. Škrabalo M., Miošić-Lisnjak M., Bagić A. i projektni partner UNDP (2007) ; Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja, publikacija, Hrvatska
28. Talaja A. (2013) Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED 64(1)
29. 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.
30. Tipurić, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeća, // Konkurentska sposobnostpoduzeća / urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija
31. Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
32. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014) : Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, OeconomicaJadertina, Vol. 4 No. 1

Internet izvori:

33. HGK, Indeks DOP-a 2010.: Nazivi i definicije, www.dop.hgk.hr,
34. http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf,
35. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047
36. http://hrcak.srce.hr/search/?q=dru%C5%A1tveno+odgovorno+poslovanje
37. http://hrcak.srce.hr/search/?q=dru%C5%A1tvena+odgovornost
38. http://hrcak.srce.hr/search/?q=konkurentska+prednost+poduze%C4%87a
39. http://www.arhitekti-hka.hr/hr/baza-proizvoda/tvrtka/dracomerx-d.o.o.,4.html
40. http://www.dop.hr/?page_id=2
41. http://www.dop.hr/?p=1222
42. http://www.dracomerx.com/
43. http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/
44. http://www.poslovna.hr/Login.aspx?ReturnUrl=%2f
45. http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf
46. www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf
47. 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
48. CommunicationfromtheCommissionconcerningCorporateSocialResponsibility: A businesscontribution to SustainableDevelopment. (2002) Brussels: EuropeanCommission. Raspoloživo na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1427312178061&uri=CELEX:52002DC0347

POPIS SLIKA

Slika 1. Piramida društvene odgovornosti 26
Slika 2. Konkurentska prednost 35
Slika 3. Definicije konkurentske prednosti 36
Slika 4. Kritični faktori konkurentnosti u Hrvatskoj: poduzeće u središtu problema efikasnosti 38
Slika 5. Paleta proizvoda poduzeća 45
Slika 6. Dijagram toka odvijanja osnovnog poslovnog procesa 46
Slika 7. Sažetak petogodišnjih pokazatelja i grafički prikaz 50
Slika 8. Prikaz poslovanja poduzeća "Draco" 51
Slika 9. Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu i EBIT 52
Slika 10. Prikaz obveza i imovine 53
Slika 11. Prikaz financijskih pokazatelja 53
Slika 12. Shema ljudskih resursa u poduzeću „Draco" 55
Slika 13. Stupanj obrazovanja zaposlenika poduzeća "Draco" 56
Slika 14. Dob zaposlenika poduzeća "Draco" 56
Slika 15. Radni staž zaposlenika poduzeća "Draco" 57
Slika 16. Pozicija zaposlenika u poduzeću "Draco" 59
Slika 17. Prikaz stupnja obrazovanja u poduzeću "Draco" 60
Slika 18. Prikaz dobi zaposlenika poduzeća "Draco" 61
Slika 19. Radni staž u godinama 62
Slika 20. Prikaz poznavanja značenja DOP-a 63
Slika 21. Percepcija DOP-a 64
Slika 22. Prikaz konkurentnosti poduzeća 65
Slika 23. Prikaz prioriteta prema područjima zaštite okoliša 69

POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela 29
Tablica 2. Ispitanici prema poziciji na radnom mjestu 59
Tablica 3. Stupanj obrazovanja u poduzeću "Draco" 60
Tablica 4. Dob zaposlenika poduzeća "Draco" 61
Tablica 5. Radni staž zaposlenika poduzeća "Draco" 62
Tablica 6. Poznavanje značenja koncepta DOP 63
Tablica 7. Percepcija primjene DOP-a 64
Tablica 8. Konkurentnost poduzeća 65
Tablica 9. Stav zaposlenika o DOP-u 66
Tablica 10. Stav zaposlenika o primjeni DOP-a 66
Tablica 11. Chronbach koeficijent za varijablu DOP 66
Tablica 12. Primjena DOP-a 67
Tablica 13. Poslovna dostignuća u odnosu na konkurente 67
Tablica 14. Uspjeh poduzeća u odnosu na konkurente 67
Tablica 15. Održivi razvoj i zaštita okoliša 68
Tablica 16. Izdvajanje financijskih sredstava za zaštitu okoliša 68
Tablica 17. Prioriteti poduzeća prema područjima zaštite okoliša 69
Tablica 18. Briga poduzeća o ljudskim resursima 70
Tablica 19. Chronbach koeficijent za varijablu konkurentnosti 71
Tablica 20. Konkurentnost 71
Tablica 21. Koeficijenti korelacije ranga i signifikantnosti za varijable zaštite okoliša 72
Tablica 22. Chronbach koeficijent za varijablu ljudski resursi 73
Tablica 23. Koeficijenti korelacije ranga i signifikantnosti za varijable ljudskih resursa 74

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

provodim istraživanje na temu **"Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Draco d.o.o."**, a u svrhu izrade mog diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Vaše sudjelovanje u anketi mi je iznimno važno, pa Vas molim da se uključite se u istraživanje popunjavanjem upitnika.

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

Zahvaljujem Vam na vremenu koje ćete utrošiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Marin Bašić

U Splitu, 13. srpnja 2016. godine

I. OPĆI PODACI O PODUZEĆU

Zaokružite odgovarajuću točku:

1.) Koja djelatnost dominira u poslovanju Vašeg poduzeća?
   - Proizvodnja
   - Građevinarstvo
   - Trgovina
   - Ostale usluge

2.) Koliko zaposlenika radi u Vašem poduzeću?
   - Do 10 zaposlenika
   - Od 11 do 20 zaposlenika
   - Od 21 do 30 zaposlenika
   - Od 31 do 40 zaposlenika
   - Više od 41 zaposlenika

3.) Koji je pravni oblik Vašeg poduzeća?
- d.d.
- d.o.o.
- obrt

II. OPĆI PODACI O ISPITANIKU

4.) Koja je Vaša pozicija u poduzeću?
- Uprava
- Srednji i niži management
- Zaposlenik bez managerskih odgovornosti

5.) Vaš stupanj obrazovanja?
- Bez kvalifikacije
- Srednja škola(KV,VKV)
- VŠS
- VSS
- Doktor znanosti

6.) Vaše godine starosti?
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Više od 56

7.) Vaš radni staž u godinama
- Manje od 1
- 1-5
- 5-10
- 10-20
- 20 i više

III. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

8.) Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja
- Da
- Ne

9.) Koja od niže navedenih tvrdnji odražava Vašu percepciju kod primjene koncepta DOP-a?
- 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

10.) Da li je Vaše poduzeće konkurentije u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu?

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

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

11.) Smatrate li Vaše poduzeče društveno odgovornim poduzećem?

- Da
- Ne

12.) 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)

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

V. POSLOVNI REZULTATI – KONKURENTNOST

13.) Ocijenite Vaša poslovna dostignuća u odnosu na konkurente
(1 – znatno lošiji, 5 – znatno bolji)

Profitabilnost					5
Porast prodaje					5
Porast tržišnog udjela					5

14.) Ocijenite uspjeh Vašeg poduzeća u odnosu na tržišne konkurente
(1 – znatno lošiji, 5 – znatno bolji)

Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima					5
Održivoststečeneprednosti					5
Kvaliteta i imidžproizvoda					5
Cijenaproizvoda					5
Trošakisporukeusluge					5
Zadovoljstvokupaca					5

VI. EKOLOGIJA I BRIGA ZA OKOLIŠ

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

- Da
- Ne

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

1 2 3 4 5

17.) Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri Vaše poduzeće pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš.

1 2 3 4 5

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

- Očuvanje prirodnih vrijednosti
- Uoptrebi obnovljivih izvora energije
- Racionalno korištenje energije
- Štednji resursa
- Povećanje učinkovitosti procesa za zaštitu okoliša

VII. BRIGA O LJUDSKIM RESURSIMA

19.) 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)

Poduzećeredovitoizvršavasvojeobveze prema zaposlenicima (plaća...)					5
Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih					5
Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih					5
Poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vjština svojih zaposlenika					5
Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika					5