Utjecaj društveno odgovorno poslovanja na konkurentske prednosti u bankarskom sektoru

Brodnjak, Doris

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:438435

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0

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

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Doris Brodnjak

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKE PREDNOSTI U BANKARSKOM SEKTORU

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Doris Brodnjak

Matični broj: 0016123080

Studij: Ekonomija poduzetništva

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKE PREDNOSTI U BANKARSKOM SEKTORU

DIPLOMSKI RAD

Mentorica:

Dr. sc. Ivana Đunđek Kokotec

Varaždin, rujan 2022.

Doris Brodnjak

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

_____

Sažetak

Diplomski rad fokus stavlja na društveno odgovorno poslovanje kroz okvir konkurentske prednosti u bankarskom sektoru. Nakon uvodnog dijela rada prelazi se na temu društveno odgovornog poslovanja kao jednog od koncepata poslovanja te su objašnjene vrste društvenog odgovornog poslovanja, konkurentska prednost te dimenzije društveno odgovornog poslovanja. U trećem poglavlja naglasak se stavlja na utjecaj društveno odgovornog poslovanja koji se primjenjuje na bankarski sektor. Ovo poglavlje se koristi kao priprema za praktičnu analizu konkurentske prednosti u Zagrebačkoj banci. U petom poglavlju izrađena je studija slučaja poduzeća na primjeru Zagrebačke banke te je definirana njena konkurentska prednost. Također se prikazuju rezultati anketnog upitnika te deskriptivne statistike anketnih pitanja. Na kraju rada sve je sumirano u zaključku te je odgovoreno na istraživačka pitanja.

Ključne riječi: bankarski sektor, banke, društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost, strategije konkurentske prednosti, Zagrebačka banka

Sadržaj

Sadržaj iii

1. Uvod 1

1.1. Predmet istraživanja 1
1.2. Ciljevi i istraživačka pitanja 1
1.3. Dosadašnja istraživanja 2
1.4. Struktura rada 2

2. Metode i tehnike rada 4

3. Društveno odgovorno poslovanje 5

3.1. Vrste društveno odgovornog poslovanja 6
3.1.1. Ekonomska odgovornost 7
3.1.2. Zakonska odgovornost 7
3.1.3. Etička odgovornost 7
3.1.4. Diskrecijska odgovornost 8
3.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja 8
3.2.1. Interna dimenzija 8
3.2.2. Eksterna dimenzija 10
3.3. Konkurentska prednost 11
3.3.1. Strategije konkurentske prednosti 12
3.3.2. Konkurentnost u hrvatskom bankarskom sektoru 13

4. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja 15

4.1. Bankarski sektor 15
4.2. Etičko bankarstvo 16
4.3. Društveno odgovorno bankarstvo 17

5. Zagrebačka banka d.d. 19

5.1. Opće informacije 19
5.1.1. Misija i vizija 20
5.1.2. Predmet poslovanja banke 20
5.2. Case study 22
5.2.1. Bankarstvo s društvenim utjecajem 22
5.2.2. Analiza društveno odgovornog poslovanja Zagrebačke banke d.d. 24
5.2.3. Provedba istraživanja 27
5.2.4. Rezultati istraživanja 27

6. Zaključak 38

Popis literature 39
Popis slika 42
Popis tablica 43
Popis dijagrama 44
Popis grafikona 45
Prilozi 46
Korišteni alati 46
Kratice 46

1. Uvod

Utjecaj društveno odgovornog poslovanja (DOP) važan je pojam kada se govori o suvremenom poslovanju poduzeća. U današnje vrijeme potrebno je promatrati poduzeće kroz različite okvire poslovanja kako bi poduzeće što više raslo i ostvarivalo dobit. Kada se govori o društveno odgovornom poslovanju bitno je pratiti niz utjecaja koji su ključni, kao što su dioničari, dionici te korporativno odlučivanje. U diplomskom radu fokus se stavlja na utjecaj društvene odgovornog poslovanja u bankarskom sektoru te je važno definirati pojam bankarskog sektora kako bi se analizirala ova tematika. Bankarski sektor u današnje vrijeme sadrži mnoge vrsta banaka s nizom usluga koje su međusobno vrlo slične među konkurentima, stoga je važno istaknuti se kroz određene faktore koje pruža društveno odgovorno poslovanje.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je društveno odgovorno poslovanje u kontekstu bankarskog sektora. U radu se objašnjavaju pojmovi konkurentske prednosti, društveno odgovornog poslovanja te naposlijetku i samog bankarskog sektora kako bi se uvidjela ova problematika na stvarnom primjeru Zagrebačke banke d.d. Rad uz teorijsku osnovu vezanu uz društveno odgovorno poslovanje i bankarski sektor analizira društveno odgovorno poslovanje Zagrebačke banke d.d. kroz studiju slučaja i anketni upitnik izrađen za zaposlenike banke.

1.2. Ciljevi i istraživačka pitanja

Ciljevi istraživanja u diplomskom radu su ponajprije shvatiti i primijeniti pojmove društveno odgovornog poslovanja, bankarskog sektora te konkurentske prednosti kroz praktični primjer te naučena znanja tijekom diplomskog studija. Cilj rada je također i izraditi studiju slučaja poduzeća kroz koje će se promatrati tematika diplomskog rada te potom i izraditi anketa vezana uz Zagrebačku banku d.d. Kroz diplomski rad cilj je i prepoznati konkurentske prednosti te prilike u poduzećima u pogledu društveno odgovornog poslovanja i mogućnosti za napredovanje. Kao glavni cilj ovog rada postavljeno je ostvarivanje konkurentske prednosti, u ovom slučaju direktno vezane za Zagrebačku banku d.d. koja je vodeća banka na hrvatskom. tržištu.

U radu su postavljena sljedeća istraživačka pitanja:

- IP1: Je li bitno uključivati društveno odgovorno poslovanje u poduzeća?
- IP2: U kojim pogledima društveno odgovorno poslovanje utječe na bankarski sektor?
- IP3: Utječe li društveno odgovorno poslovanje na konkurentsku prednost u Zagrebačkoj banci?

1.3. Dosadašnja istraživanja

Kroz pregled primarne i sekundarne literature vezane uz temu diplomskog rada proučila su se dosadašnja istraživanja. Postoji podosta literature vezano uz utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentske prednosti u bankarskom sektoru, a posebice diplomskih i završnih radova na tu temu od autora kao što su Begonja, Blažević, Fruk, Lutetić i drugi. Za definiranje društveno odgovornog poslovanja pregledane su razne knjige i članci koje govore o toj temi. O Zagrebačkoj banci d.d. koja se analizira u ovom radu ne postoji konkretna analiza društveno odgovornog poslovanja, stoga je ona i odabrana za analizu u diplomskom radu. Dosadašnja istraživanja uglavnom se temelje na bankarskom sektoru i ostvarivanju konkurentske prednosti. Istražene su dosadašnji anketni upitnici vezani uz ostvarivanja konkurentske prednosti Splitske banke, kako bi se istraživanje ovog diplomskog rada moglo povezati i utvrditi značaj Zagrebačke banke d.d. i njenog načina poslovanja i segmenta društveno odgovornog poslovanja.

Najvažnija istraživanja koja su analizirana u svrhu izrade diplomskog rada su radovi autora Kundid na temu društveno odgovornog poslovanja banaka u Republici Hrvatskoj, Bagića, Škrabalo i Narančić na temu pregleda društvene odgovornosti poduzeća te rad od strane Academy for Educational Development na temu analize poslovanja Zagrebačke banke d.d. u razdoblju 2015. – 2018. Kroz navedena djela proučavani su temelji društveno odgovornog poslovanja te njihovo povezivanje sa samim poslovanjem poduzeća i utjecajem društveno odgovornog poslovanja. Također, analizirano je nekoliko radova drugih studenata na temu društveno odgovornog poslovanja drugih srodnih banaka.

1.4. Struktura rada

Diplomski rad je podijeljen na šest poglavlja. U uvodnom djelu rada govori se o samoj tematici te se prikazuje predmet i ciljevi istraživanja, predstavljaju istraživačka pitanja i opisuju dosadašnja istraživanja vezana uz temu rada. Nakon uvodnog dijela slijede metode u tehnike

rada u kojima su objašnjene metode i tehnike koje se koriste u radu. Treće poglavlje se bavi definiranjem, podjelom i dimenzijama društveno odgovornog poslovanja. Shodno tome, prelazi se četvrtu cjelinu rada koja govori o utjecaju društveno odgovornog poslovanja te se detaljnije objašnjava bankarski sektor. U četvrtom poglavlju prelazi se na stvarni primjer, odnosno Zagrebačku banku d.d. gdje se izrađuje studija slučaja i prikazuje izrađeni anketni upitnik te se donose vlastiti zaključci na temelju odgovora od strane zaposlenika banke. Na kraju rada sve je sumirano u zaključku te je odgovoreno na istraživačka pitanja iz uvodnog djela rada.

2. Metode i tehnike rada

Istraživanje ovog diplomskog rada sadrži kombinaciju teorijskog tipa istraživanja i praktične primjene znanja. Podaci za izradu diplomskog rada su prikupljani iz primarnih i sekundarnih izvora. U različitim fazama istraživanja primijenjene su različite znanstvene metode shodno zadanoj temi. Polazeći od deduktivnog pristupa diplomskom radu, u početnoj fazi su primijenjene metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda komparacije i metoda analize kojima su opisane i grupirane dosadašnje spoznaje. Metoda deskripcije korištena je kako bi se opisali opći pojmovi vezani uz utjecaj društveno odgovornog poslovanja te shodno tome i analizi konkurentnosti u bankarskom sektoru. Metoda kompilacije je korištena za donošenje vlastitih zaključaka temeljem stručnih izvora. Metoda komparacije korištena u svrhu usporedbe banaka koje su analizirane u radu. Posljednja korištena metoda je metoda analize, ova metoda primjenjuje se pri analizi Zagrebačke banke.

Pri izradi diplomskog rada koristile su se knjige, stručni članci kao primarna literatura za teorijski dio rada dok su internetski izvori korišteni kao sekundarna literatura za analizu Zagrebačke banke.

Za izradu grafičkih prikaza u diplomskom radu korišten je program Flowchart Maker, a za izradu anketnog upitnika Google Forms. U petom poglavlju prikazuje se deskriptivna statistika odgovora na anketna pitanja koja je izrađena u alatu Microsoft Excel.

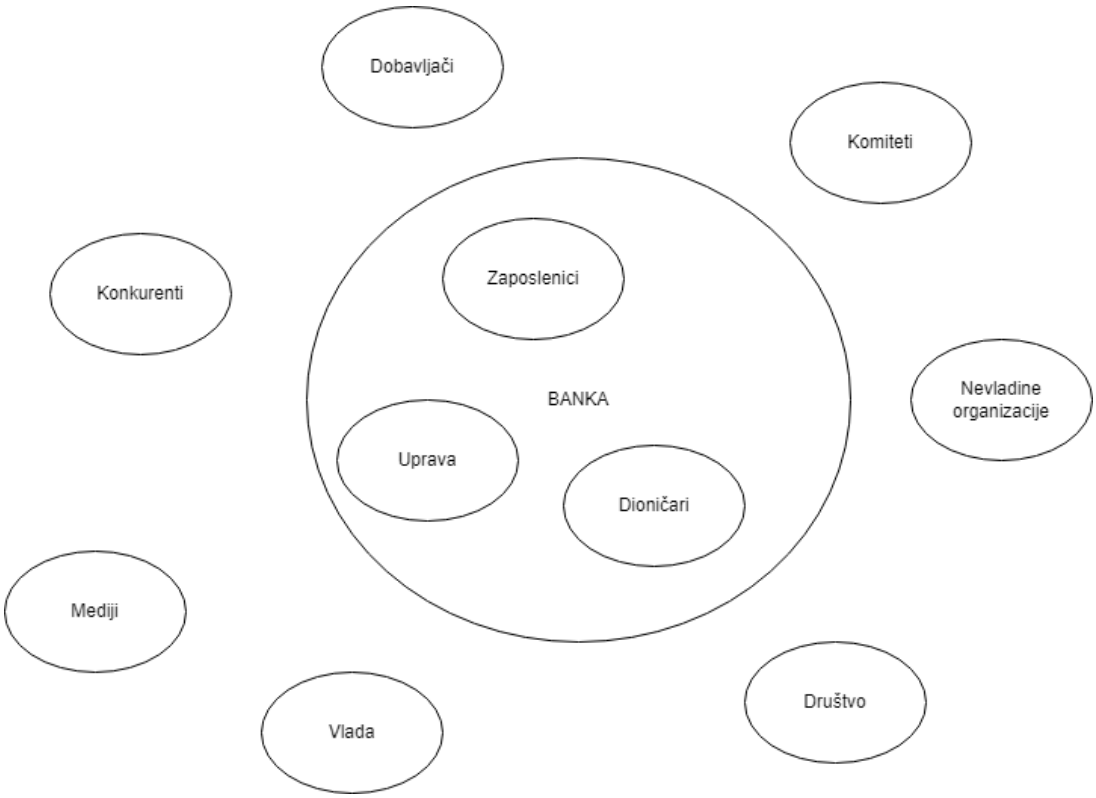
3. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje koncept je koji znači da se subjekt orijentiran na profit bavi društvenim pitanjima koja mogu biti, ali nisu nužno rezultat njihovih aktivnosti. Društveno odgovorna poduzeća trebaju uzeti u obzir višestruke interese onih na koje utječu aktivnosti poduzeća, što može istodobno utjecati na poslovni učinak poduzeća. Stoga poduzeća mogu i trebaju uzeti u obzir interese drugih strana uz fokusiranje na kratkoročna i/ili dugoročna povećanja vrijednosti poduzeća ili interese vlasnika, kako navodi Kundik (2012, str. 497).

Prema Kundik (2012, str. 498.) korporativna društvena odgovornost je praksa uključivanja interesa dioničara i dionika u korporativno odlučivanje s ciljem povećanja društvene i dioničarske vrijednosti. Osim toga, Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj definira korporativnu društvenu odgovornost ili korporativnu društvenu odgovornost kao predanost poslovne jedinice da doprinese održivom gospodarskom poboljšanju kvalitete života. Društvena odgovornost poduzeća u pravilu znači da ljudi, zajednice i okoliš nisu podređeni ekonomskim ciljevima poslovanja.

Slika 1 prikazuje interne i eksterne dionike banaka. Ova shema napravljena je kao uvod u tematiku diplomskog rada. Kod društveno odgovornog poslovanja dionici imaju važnu ulogu, stoga je na shemi jasno postavljeno tko su interni, a tko eksterni dionici u bankama. U interne dionike spadaju zaposlenici, uprava i dioničari. Kada se govori o eksternim dionicima može se reći da njih ima prilično više, a to su: dobavljači, komiteti, mediji, nevladine organizacije, društvo, vlada te konkurenti.

Slika 1. Interni i eksterni dionici banaka



Izvor: vlastita izrada, prema Kundik (2012.)

3.1. Vrste društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost poduzeća ima svoje razine, s odgovornostima za profit na najnižoj razini, nakon čega slijedi poštivanje zakona, zatim poslovna etika i na kraju doprinos poduzeća prema društvu.

Slika 2 prikazuje grafički prikaz piramide društvene odgovornosti, ona se dijeli na diskrecijsku, etičku, zakonsku i ekonomsku odgovornost.

Slika 2. Piramida društvene odgovornosti



Izvor: Buble, M. (2006, str. 102)

3.1.1. Ekonomska odgovornost

Ekonomska odgovornost predstavlja prvu razinu odgovornosti poduzeća, budući da je prije svega gospodarska jedinica društva. Odgovorno je za proizvodnju roba i usluga koje društvo treba i maksimiziranje profita za svoje vlasnike i dionike. Sve dok se poštuju pravila igre, poduzeće bi trebalo biti orijentirano na profit, a jedina misija je rast dobiti, kako navodi Blažević (2018, str. 13).

3.1.2. Zakonska odgovornost

Prema Blažević (2018, str. 13) pravna odgovornost definira što poduzeće smatra važnim u svjetlu odgovarajućih radnji poduzeća. Sva moderna društva temelje se na pravilima, zakonima i propisima koje poduzeća moraju slijediti. Od društva se očekuje da svoje gospodarske ciljeve ostvaruje u okviru zakona koje donose nadležna tijela. Stoga se poduzeća koje svjesno krše zakon smatraju lošim izvođačima u ovoj kategoriji.

3.1.3. Etička odgovornost

Etička odgovornost uključuje ponašanje koje nije nužno propisano zakonom i ne smije služiti izravnim interesima poduzeća. Kako bi bili pošteni, donositelji odluka u poduzeću trebaju djelovati pošteno te poštivati prava pojedinaca i osigurati da se pojedinci tretiraju drugačije samo kada je to važno za ciljeve i misiju poduzeća. Neetično ponašanje se događa kada odluke dopuštaju da rad pojedinca ili poduzeća šteti društvu, kako navodi Blažević (2018, str. 14).

3.1.4. Diskrecijska odgovornost

Prema Blažević (2018, str. 14) diskrecijska odgovornost u potpunosti je dobrovoljna i vođena željom poduzeće da društveni doprinos, bez financijskih, zakonskih ili moralnih obveza. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušne dobrotvorne donacije koje ne donose povrat poduzeće i ne očekuju se. Diskrecijska odgovornost najviši je standard društvene odgovornosti jer zapravo nadilazi očekivanja društva o doprinosu zajednice.

3.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Prema Luetić (2019) društveno odgovorno poslovanje ima svoje dvije dimenzije, odnosno unutarnju (internu) i eksternu (dimenziju). Obje dimenzije su važne kada se govori o društveno odgovornom poslovanju te se one opisuju kroz daljnja potpoglavlja.

3.2.1. Interna dimenzija

Kako navodi Pavić Rogošić (2012, str. 21) kod interne dimenzije društveno odgovorne prakse uključuju se zaposlenici i odnosi na područjima kao što su ulaganja u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u području zaštite okoliša prvenstveno podrazumijeva gospodarenje prirodnim resursima koji se koriste u proizvodnji. Unutarnje dimenzije prema Luetić (2019, str. 17) korporativne društvene odgovornosti uključuju:

- upravljanje ljudskim potencijalima,
- zdravlje i sigurnost na radu,
- prilagodbu promjenama i
- upravljanje utjecajima na okoliš te prirodne resurse.

Kada se govori o upravljanju ljudskim potencijalima glavni izazov s kojim se poduzeća danas suočavaju je kako privući i zadržati zaposlenike s odgovarajućim znanjima i vještinama. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju ravnotežu između posla, obitelji i slobodnog vremena, jednaku plaću i uvjete za napredovanje žena, sigurnost posla itd. Kada je riječ o cjeloživotnom učenju, poduzeća mogu igrati važnu ulogu na nekoliko razina, koje navodi Lutetić (2019, str. 17):

- prepoznavanjem potreba za obukom zaposlenika i partnerstvom s lokalnim institucijama za osposobljavanje kako bi prilagodile obrazovne programe,
- pružanjem prilika za stažiranje kako bi se podržao prijelaz mladih iz škole na posao,
- osigurati dobro radno okruženje i potaknuti cjeloživotno učenje za zaposlenike, posebno manje obrazovane i manje kvalificirane zaposlenike i starije odrasle osobe.

Zdravlje i sigurnost na radu tradicionalno se rješavaju propisima i obveznim mjerama. Poduzeća, vlade, poslovne organizacije i udruge sve više pokušavaju pronaći druge načine za promicanje zdravlja i sigurnosti, bilo kao element marketinga, bilo imajući to na umu kada kupuju proizvode od drugih poduzeća. Na taj se način promiče i kultura prevencije. S druge strane, potreba za mjerenjem, dokumentiranjem i priopćavanjem ovih kvaliteta u marketinškim materijalima je sve veća. Ovi elementi su također uključeni u certifikate i oznake (Lutetić, 2019, str. 18).

Prilagodba promjenama može se sagledati kroz svijet koji sve više vidi korporativno restrukturiranje usmjereno na smanjenje troškova, povećanje produktivnosti, poboljšanje kvalitete i usluge za korisnike. Odgovorno restrukturiranje znači pronalaženje ravnoteže i uzimanje u obzir interesa i zabrinutosti onih koji su pogođeni ovim promjenama i odlukama. Svi dionici poduzeća predstavnici zaposlenika i vlade trebaju biti uključeni. Upravo partnerskim angažmanom u strategijama lokalnog razvoja i tržišta rada na lokalnoj razini poduzeća mogu smanjiti negativan utjecaj na lokalne zajednice tijekom restrukturiranja, kako navodi Lutetić (2019, str. 18).

Prema Luetić (2019, str. 19) upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse sagledava se kroz utjecaj na okoliš koji se može smanjiti racionalnim korištenjem resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vodena tijela te smanjenjem količine otpada odvojenim prikupljanjem i recikliranjem otpada.

3.2.2. Eksterna dimenzija

Društveno odgovorno poslovanje nadilazi samo poduzeće, odnosno proteže se na lokalnu zajednicu i različite dionike (osim zaposlenika, dobavljača, investitora i dioničara), poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge itd. Vanjska dimenzija odgovornosti korporativnog društva uključuje prema Lutetić (2019, str. 17):

- odnose s lokalnim zajednicama,
- odnose s partnerima,
- dobavljačima i potrošačima,
- poštivanje ljudskih prava i
- globalnu brigu za okoliš.

Odnosi s lokalnim zajednicama mogu se opisati kao koncept društveno odgovornog poslovanja uključuje i proteže se na integraciju poduzeća u okruženje u kojem posluje. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje posla ili plaćanje poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdravlju radne snage, te stabilnosti i prosperitetu zajednica u kojima rade. Zainteresirani su za znanja i vještine lokalne radne snage i često imaju klijente iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao producenta i poslodavca te domaćih aktera. Kao rezultat toga, mnoga su poduzeća uključena u živote lokalnih zajednica, pružaju prekvalifikaciju ili prekvalifikaciju, pomažu u zaštiti okoliša, zapošljavaju osobe s posebnim potrebama, rade sa zajednicama, sponzoriraju lokalne sportske klubove i kulturna događanja, doniraju u dobrotvorne svrhe i još mnogo toga. Na taj način raste i društveni kapital.

Odnosi s partnerima, dobavljačima i potrošačima bitni su kada se govori o izgradnji odnosa stjecanjem povjerenja, poštenih odnosa i poštivanja želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača kao i dobre kvalitete proizvoda. Partnerstva vode do poštenih cijena, poštivanja rokova proizvodnje i isporuke te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može ostvariti društveno odgovorno poslovanje u cijelom opskrbnom lancu. (Lutetić, 2019, str. 19).

Prema Luetić (2019, str. 20) područje ljudskih prava je složeno jer sadrži političke, pravne i etičke dimenzije. Osim poštivanja ljudskih prava, to uključuje poštivanje radnih standarda i zakona o radu, kao i elemenata zaštite okoliša. To uključuje borbu protiv korupcije, važnog razvojnog pitanja koje zahtijeva transparentno poslovanje. Pod pritiskom udruga i grupa potrošača, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju radne uvjete, ljudska prava i zaštitu okoliša, vodeći računa o podizvođačima i dobavljačima.

Mnoga poduzeća su akteri na međunarodnoj i globalnoj razini te tako utječu na globalno okruženje, odnosno globalnu brigu prema okolišu. Sve je veća rasprava o ulozi poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja. Glavni tajnik UN-a pokrenuo je inicijativu Global

Compact, koja ima za cilj potaknuti poduzeća da postanu partneri u poboljšanju društva i okoliša. (Bagić i suradnici, 2006, str. 34).

3.3. Konkurentska prednost

Konkurentska prednost, prema Parčina (2019.), str. 9) u središtu je poslovanja poduzeća na konkurentskom tržištu. Međutim, nakon desetljeća snažnog širenja i napretka, mnoga su poduzeća izgubila svoju konkurentsku prednost u potrazi za rastom i diverzifikacijom. Danas važnost konkurentske prednosti ne može biti veća. Poduzeća diljem svijeta suočavaju se s usporavanjem rasta, a domaći i globalni konkurenti više se ne ponašaju kao da je rastuće tržište dovoljno veliko za sve.

Konkurentska prednost smatra se vrlo važnim čimbenikom u strateškim akcijama organizacije. Posjedovanje konkurentske prednosti glavna je karakteristika uspješne organizacije, stoga je važno da ista organizacija zna kako postići i održati tu sposobnost. Konkurentnost poduzeća danas sve više proizlazi iz zaposlenika i korporativne kulture, kao i korporativnog vodstva koje nadahnjuje i potiče promjene. Bit strateškog ponašanja poduzeća je povezivanje poduzeća s najvažnijim dijelom njezine okoline, industrijom, a ključ uspjeha poduzeća je održiva konkurentska prednost u industriji. Imati konkurentsku prednost znači stjecanje povoljnije pozicije u industriji od vlastitih konkurenata u industriji i drugih tržišnih igrača.

Prema prema Parčini (2019, str. 10) definicija konkurentnosti poduzeća je sljedeća:

- Želja za agresivnim natjecanjem
- Biti uspješniji od drugih u onome što poduzeće radi
- Sposobnost zemlje da uspije na svjetskom tržištu, čime se poboljšava životni standard za sve
- Koncept objašnjava zašto neke zemlje rastu brže od ostalih.
- Konkurentnost se definira kao sposobnost uspjeha na tržištu, što rezultira visokoproduktivnim gospodarstvom i poboljšanim životnim standardom za cjelokupno stanovništvo

Konkurentska prednost bit je strateških akcija poduzeća, a posjedovanje konkurentske prednosti razlika je između uspjeha i neuspjeha poduzeća. Ostvaruje se posjedovanjem ili izgradnjom specifične profesije koju klijenti traže i prihvaćaju, a po tome se poduzeće razlikuje od konkurencije, prema Lutetić (2019, str. 24.)

3.3.1. Strategije konkurentske prednosti

Uzimajući u obzir širinu konkurentskog polja i osnovne konkurentske prednosti, Porter je identificirao tri opće konkurentske strategije, prema Begonji (2016, str. 24):

1. Strategija troškovnog vodstva, odnosno uspostavljanje konkurentske prednosti s najnižim troškovima u cijeloj industriji,
2. Diferencijacija na razini cijele industrije. strategija
3. Strategija fokusa, Postoje dvije vrste, odnosno fokus na troškovno vodstvo i fokus na diferencijaciju.

Tablica 1 prikazuje generičke konkurentske strategije. Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu se vidjeti u kontekstu Porterovih pet sila. Kao što se može vidjeti na tablici 1 postoji prijetnja od ulaska novi sudionika gdje nastupaju prednosti troškovnih lidera odnosno troškovno vodstvo i diferencijacija. Rizici ove strategija su pojava novih tehnologija koje mogu ubrzati poslovanje konkurentskog poduzeća.

Tablica 1. Generičke konkurentske strategije

	Niži troškovi	Diferencijacija
ŠIROKO	1.Vodstvo u troškovima	2.Diferencijacija
USKO	3a.Fokusirano troškovno vodstvo	3b.Fokusirana diferencijacija

Izvor: Vlastita izrada; prema Tipurić (2019, str. 4)

Postoje različiti pristupi vodstvu u troškovima:

- Ograničavanje troškova - Proces stvaranja vrijednosti učinkovitiji je i jeftiniji od konkurenata. Cilj je postići ekonomiju razmjera, kontrolirati iskorištenost kapaciteta, kontrolirati troškove ključnih inputa i razmotriti povezanost s drugim poslovnim jedinicama.
- Izbjegavanje troškova - Tijekom procesa stvaranja vrijednosti, izbjegavaju se aktivnosti koje stvaraju troškove, ali donose malo koristi kupcima. Cilj je izbjeći troškove, koristiti manje kapitalno intenzivne proizvodne procese, izbjeći korištenje skupih sirovina, premjestiti proizvodne pogone bliže dobavljačima i kupcima, pojednostaviti miks proizvoda, osigurati osnovne proizvode bez aditiva, koristiti izravnu i izravnu prodaju, te izbjeći tradicionalne poslovne prakse i korištenje informacijske tehnologije.

3.3.2.Konkurentnost u hrvatskom bankarskom sektoru

U Republici Hrvatskoj 10. veljače 2020. dopušten je rad 20 banaka. Broj banaka smanjen je za 4 u odnosu na 2017. godinu. Tesla štedna banka je 2018. godine pokrenula stečajni postupak, a iste godine je započeo redoviti postupak likvidacije Primorske banke. Iste godine Banka Veneto se pripojila Privrednoj banci Zagreb, a Splitska banka OTP banci. Taj se trend nastavio i u 2019. godini kada se Jadranska banka pridružila Hrvatskoj poštanskoj banci, navode Rupčić i Superina Gudelj (2021, str. 108)

U tablici 2 prikazani su broj i vlasnička struktura banaka u hrvatskom bankovnom sustavu kroz razdoblje od 2012. do 2018. godine.

Tablica 2. Struktura vlasništva banaka u Republici Hrvatskoj

godina	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Domaće državno vlasništvo	2	2	2	2	3	3	3
Domaće privatno vlasništvo	13	12	10	10	8	7	7
Strano vlasništvo	16	16	16	16	15	15	11
Ukupno:	31	30	28	28	26	25	21

Izvor: vlastita izrada; prema HNB (2019).

Jasno je da su bankovnim sustavom u Republici Hrvatskoj uvijek dominirale strane banke. Iako se njihov broj smanjio, s 15 na 11, njihov udio u ukupnoj aktivi banaka se povećao. Polovica ukupne imovine svih banaka su talijanske banke. Po vlasničkom udjelu za njim su austrijske banke, dok udio hrvatskih banaka opada. Veličina banke ogleda se u njezinom tržišnom udjelu, koji se opet odražava u veličini njezine imovine. S obzirom da se imovina banke uglavnom sastoji od financijskih sredstava prikupljenih aktivnim bankovnim poslovanjem (uzimanje depozita, davanje raznih vrsta kredita i sl.), ona je najbolji pokazatelj veličine tržišnog udjela banke.

U tablici 3 prikazana je se ukupna imovina banaka na hrvatskom bankarskom tržištu. Podjela imovina prilično je važna kada se govori o konkurentskoj prednosti te kasnijim povezivanjem s praktičnim dijelom u diplomskom radu.

Tablica 3. Ukupna imovina banaka u Republici Hrvatskoj

RANG	BANKA	UKUPNA IMOVINA U HRK	UDIO U UKUPNOJ IMOVINI U %
1.	Zagrebačka banka d.d.	119.291.431	26,92
2.	Privredna banka Zagreb d.d.	90.186.053	20,35
3.	Erste&Steiermärkische Bank d.d.	69.531.616	15,69
4.	OTP banka d.d.	43.134.067	9,73
5.	Raiffeisenbank Austria d.d.	34.383.593	7,76
6.	Hrvatska poštanska banka d.d.	25.251.597	5,70
7.	Addiko Bank d.d.	18.540.977	4,18
8.	Sberbank d.d.	11.279.539	2,55
9.	Agram banka d.d.	3.902.887	0,88
10.	Ostale banke na tržištu	22.317.427	6,24
Ukupno:		437.819.187	100

Izvor: vlastita izrada; prema Rupčić i Superina Gudelj (2021, str. 110)

Nakon obrađene tematike konkurentske prednosti prelazi se na analiziranje utjecaja društveno odgovornog poslovanja u bankarskom sektoru, o kojemu govori sljedeće poglavlje.

4. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja

U ovom poglavlju obradit će se utjecaj društveno odgovornog poslovanja i tematika samog utjecaja društvenog odgovornog poslovanja te će se on potom primijeniti na bankarski sektor. Razumijevanje ključnih elemenata društveno odgovornog poslovanja doprinosi povećanju tržišnog udjela, dobiti i napredovanju na ljestvici banaka. Bankarska industrija mora uložiti napore kako bi održala ravnotežu na financijskom tržištu s obzirom na veliku konkurenciju te nestabilnosti u ekonomskom pogledu.

4.1. Bankarski sektor

Prema dosadašnjim istraživanjima može se reći da jedna od definicija banke glasi: "Banka je financijska institucija čija je osnovna djelatnost primanje i izdavanje kredita te posredovanje u platnom prometu" (Nikolić, Pečarić, 2007, str. 191). Sljedeća definicija banke je sljedeća: „Banka je svaka financijska institucija koja pruža najširi spektar financijskih usluga – prvenstveno kreditne, štedne i usluge platnog prometa – i ovlašćuje najšire financijske funkcije bilo kojeg trgovačkog društva u gospodarstvu" (Matić, 2016, str. 212). Iz ovih definicija mogu se vidjeti najvažnije djelatnosti banke, a to su:

- kreditiranje,
- davanje kredita i
- posredovanje u platnom prometu.

Fruk (2019, str. 8) navodi da banke kreditiranjem fizičkih i pravnih osoba stječu financijska sredstva potrebna za kreditiranje fizičkih i pravnih osoba. Osim toga, banke obavljaju platni promet i druge posredničke poslove za svoje klijente. Iz definicije banke vidljivo je da je prijenos sredstava od deponenata do ulagatelja putem banaka neizravan način financiranja, koji ima brojne prednosti u odnosu na izravni način financiranja u razvijenim tržišnim gospodarstvima. Uloga banaka danas proizlazi iz prednosti neizravnog financiranja.

Financijski sektor ima važnu ulogu u modernom gospodarstvu osiguravajući financijsko posredovanje, odnosno usmjeravanje sredstava od štediša prema ulagačima. Zdrav i učinkovit financijski sektor potiče akumulaciju štednje i omogućuje njezinu alokaciju u najproduktivnija ulaganja, čime se podupiru inovacije i gospodarski rast. U Europi su banke glavni financijski posrednici u svim zemljama. Bankarski kredit se također koristi za financiranje potreba kućanstava, posebno za izglađivanje njihovog obrasca potrošnje tijekom vremena i pomoć im pri ulaganju u nekretnine. Pretjerani rast kredita za kupnju stanova može uzrokovati cjenovne

balone na tržištu nekretnina. Naknadno pucanje takvog balona može biti vrlo destabilizirajuće za financijski sektor i gospodarstvo u cjelini. S obzirom na rizik od mjehurića cijena imovine potaknutih kreditima, posebno u segmentu nekretnina, praćenje stabilnosti bankarskog sektora ključan je dio procjene stabilnosti nacionalnih financijskih sustava. Države članice provode različite politike za obuzdavanje potencijalnih rizika (European Comission, 2017, str. 2).

4.2. Etičko bankarstvo

Pojmovi društveno odgovorno bankarstvo i etično bankarstvo, kako navodi Ivanišević Hernaus (2016, str. 7) često se koriste kao sinonimi. Društveno odgovorno bankarstvo je dobrovoljna, deklarativna nadogradnja tradicionalnog koncepta bankarstva, dok je etično bankarstvo temeljitije posvećeno ekološkim i društvenim pitanjima kroz specijaliziranu praksu društvene odgovornosti u pružanju financijskih usluga.

Prema Ivanišević Hernausu (2016, str. 8) vanjske karakteristike etičkih banaka su:

- Odbijanje špekulativnih aktivnosti i minimalno sudjelovanje u operacijama burze
- Dugoročna investicijska orijentacija
- Fokus na depozitne i kreditne aktivnosti
- Projektno financiranje temeljeno na financijskim standardima koji poštuju etičke, društvene i ekološke norme,
- Solidarnost između deponenata i zajmoprimaca u obliku nižih kamatnih stopa,
- Suočavanje s lokalnim ili regionalnim tržištima.

Eksterno, etične banke klijentima nude mogućnost dugoročnih ulaganja i zelenih kredita, pridonose zaštiti okoliša i društva stvarajući novu vrijednost koju će vratiti društvu. Etičke banke su demokratske institucije koje postoje za promicanje održivog razvoja i temelje svoje poslovanje na transparentnosti, jednakosti i pravednosti. Kao i tradicionalne banke, etične banke su profitabilne, ali glavni cilj njihovog poslovanja je ostvarivanje društvene dobiti Ivanišević Hernaus (2016, str. 8).

4.3. Društveno odgovorno bankarstvo

Na temelju vrijednosti, trostranim pristupom u procjeni potencijalnih ulaganja i poslovanju s klijentima, banke primjenjuju društveno odgovorno bankarstvo, vodeći računa o ostvarivanju dobiti, utjecaju na okoliš i društvenu zajednicu. Danas čak i tradicionalne banke nude društveno odgovorne usluge, društveno odgovorne financijske investicijske fondove i uvode kreditne politike s ekološkim standardima kako bi smanjile rizik i zaštitile svoj ugled. Tradicionalne banke i društveno odgovorne banke imaju različita polazišta (Ivanišević 2016, str. 8).

Tradicionalne banke preuzele su i u svoje poslovanje uvele koncept društveno odgovornog poslovanja u vidu pružanja društveno odgovornih financijskih usluga. Društveno odgovorne banke usmjerene su na financiranje projekata koji zadovoljavaju društvene i ekološke standarde, stvaraju dodanu vrijednost i imaju pozitivan učinak na društvene zajednice i interesne skupine. Prema Ivanišević (2016, str. 9) poslovne banke u Republici Hrvatskoj svoju usmjerenost na društvene zajednice mogu povećati na sljedeće načine:

- Bolji pristup za mala poduzeća i nediskriminacija.
- Mala poduzeća protiv velikih poduzeća.

Koncept društveno odgovornog poslovanja nije nov koncept u bankarskoj industriji, ali je u trenutnoj gospodarskoj situaciji postao najbolje rješenje za integraciju moralnih načela u bankarsko djelovanje (Europska komisija, 2011). Društveno odgovorno poslovanje je definirano kao dobrovoljna integracija društvenih i okolišnih pitanja u proces donošenja odluka organizacije. Akinpelu i sur (2013, str. 175) navode da se ovaj se koncept sve više koristi u bankarskoj industriji, shvaćajući ga kao alat za razvoj pozitivnog imidža i privlačenje novih klijenata. Privlačenje novih kupaca svakako uključuje niz čimbenika. Bankarska industrija prošla je kroz promjene usmjerene uglavnom na kredite, pa su pokušali pronaći različite načine za održavanje ravnoteže na financijskom tržištu.

Uočava se da su prakse društveno odgovornog poslovanja u bankama podijeljene u četiri kategorije: okoliš, obrazovanje, društveno, umjetnost i kultura. Nakon primjene prakse, bankarska industrija bilježi sljedeće napretke (Soana i sur., 2013, str. 162):

- Unaprijeđeni proizvodi vezani uz potrebe društva.
- Privlačenje novih kandidata i zadržavanje postojećih.
- Povećanje motivacije zaposlenika što dovodi do veće kreativnosti i inovativnosti.
- Bolja promocija banke na natječajima koji se provode u okviru različitih kampanja.

- Dobar odnos s javnošću.
- Povećana lojalnost klijenata razvojem uravnoteženih banaka kao uključivanjem u društvene prakse.
- Društvena integracija i bankarski ugled.

5. Zagrebačka banka d.d.

Zagrebačka banka je već dugi niz godina vodeća banka u Hrvatskoj; po kvaliteti proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti, mreži samouslužnih uređaja i uspješnim poslovnim rezultatima. U Hrvatskoj ima više od 60.000 pravnih osoba i više od 1,3 milijuna građana Od 2002. Kao članica UniCredit Grupe, jedne od najuspješnijih financijskih grupacija u Europi, Zagrebačka banka je od ožujka 2018. također jedna od vodećih banaka u srednjoj i istočnoj Europi (CEE)" (Zagrebačka banka, 2022).

5.1. Opće informacije

Prema službenim stranicama Zagrebačke banke (2022), Zagrebačka banka započela je s radom 1914. godine kada je banka nosila naziv Gradska štedionica, a 1946. godine preimenovana je u Gradsku štedionicu Zagreb i pod tim imenom poslovala je do šezdesetih godina prošlog stoljeća. Tada ulazi u sastav Komunalne banke Zagreb, koja ubrzo mijenja ime u Kreditnu banku i ulazi u sustav Zagrebačke udruge poslovnih banaka. Početkom 70-ih osnovana je Udružena banka Zagreb, čija je Kreditna banka bila jedna od pet banaka sastavnica. Krajem 70-ih osnivači Kreditne banke Zagreb i Jugobanke spojili su se u Zagrebačku banku. Zagrebačka banka je 1989. postala prva banka u državi s bankom A u obliku modernog dioničkog društva. Zagrebačka banka prva je hrvatska banka koja je 1991. godine usvojila međunarodne računovodstvene standarde i prva hrvatska banka koja je osnovala uprave i nadzornog odbora 1995. godine.

Slika 3 prikazuje logotip Zagrebačke banke na kojem se može vidjeti da je Zagrebačka banka dio UniCredit grupe.

Slika 3. Logotip Zagrebačke banke

Izvor: HUB, 2022

Dionice Zagrebačke banke uvrštene su na Zagrebačku burzu 1995. godine, a na međunarodno tržište Londonske burze 1996. godine. 1997. Godine 2008. proglašena je najboljom domaćom bankom od strane renomiranih financijskih časopisa Euromoney, Global Finance, Central Europe i Business Central Europe, iste godine ocijenjena je kao najlikvidnija banka na tržištu te je dobila i osvojio nagradu za najbolje odnose s javnošću te pokrenuo plan radničkog dioničarstva kako bi zaposlenici pod povoljnim uvjetima postali dioničari Banke. Zagrebačka banka bila je prva banka u svijetu koja je 1998. izdala GDR denominiran u eurima i prva hrvatska banka koja je iste godine osnovala namjensku stambenu štedionicu. Više zlatnih medalja osvojio je 2000., 2001. i 2002. godine, zaključno s Kristalnom kunom. Banka je također osvojila nagrade za Donatora godine, Najboljeg partnera za poduzetnika i Doprinos zaštiti okoliša (Zagrebačka banka, 2022).

Od ožujka 2002. godine dio je UniCredit Grupe, jedne od najjačih financijskih grupacija u Europi, koja posluje na ukupno 17 velikih tržišta, s više od 8.900 poslovnica i više od 25 milijuna klijenata. Zagrebačka banka je lider na domaćem tržištu i jedna od najuspješnijih članica UniCredit Grupe" (Zagrebačka banka, 2022).

5.1.1. Misija i vizija

Kako stoji na stranicama Zagrebačke banke, misija Zagrebačke banke je: "Naši zaposlenici u Zagrebačkoj banci, kao dijelu UniCredit Grupe, predani su stvaranju nove vrijednosti za naše klijente. Kao vodeća hrvatska banka i europska grupa, predani smo razvoju zajednice u kojoj živimo, naša je banka mjesto koje inspirira na rad. Težimo izvrsnosti i inzistiramo na tome da budemo banka s kojom je lako poslovati" (Zagrebačka banka, 2022).

Vizija Zagrebačke banke je: „Biti najbolja banka u Jugoistočnoj Europi, dajući značajan doprinos uspjehu UniCredit Grupe" (Zagrebačka banka, 2022).

5.1.2. Predmet poslovanja banke

Prema sudskom registru Ministarstva pravosuđa Republike Hrvatske (2022), poslovni subjekt Zagrebačke banke d.d. ima sljedeće predmete poslovanja:

- Primanje depozita ili drugih sredstva za repatrijaciju od javnosti i davanje zajmova iz tih sredstava, i za vlastite račune.
- Primati depozite ili druga sredstva za repatrijaciju.

- Izdavati kredite i zajmove, uključujući potrošačke zajmove i zajmove i hipoteke i zajmove i financiranje komercijalnih transakcija, uključujući financiranje izvoza na temelju dugoročnih potraživanja bez dospijeća otkupljenih s diskontom i osiguranih financijskim instrumentom.
- Otkupljivanje potraživanja s regresom ili bez regresa.
- izdavanje garancija i ostalih jamstva.
- Transakcije za vlastiti račun ili za račun klijenta: instrumenti tržišta novca, prijenosi vrijednosnih papira, inozemni načini plaćanja, uključujući devizne transakcije.
- financijske ročnice i opcije.
- valute i instrumenti kamatnih stopa.
- usluge plaćanja u skladu s posebnim zakonima.
- davanje poslovnih usluga, kao što su prikupljanje podataka, analiza i davanje informacija o kreditnoj sposobnosti pravnih i fizičkih osoba koje samostalno obavljaju djelatnost.
- Najam sefova.
- Posredovanje u transakcijama na tržištu novca.
- Investicijske i pomoćne usluge i poslovi prema posebnom zakonu o tržištu kapitala, koji nisu obuhvaćeni člankom 5. stavkom 1. zakona Za kreditne institucije u usluge iz točke 1. do 16. i to: zaprimanje i prijenos obvezujućih naloga za jedan ili više financijskih instrumenata.
- Izvršenje naloga za račune klijenata.
- Transakcije za vlastite račune.
- Investicijsko savjetovanje.
- Izvršenje ponuđenih usluga, tj. prodaja financijskih instrumenata bez obveze otkupa.
- Pohrana i upravljanje financijskim instrumentima za račun klijenta, uključujući skrbništvo i povezane usluge, kao što je upravljanje novcem, tj. alat osiguranja.
- Davanje kredita ili zajma ulagatelju koji mu omogućuje dovršetak transakcije korištenjem jednog ili više financijskih instrumenata, ako transakcija uključuje tvrtku koja odobrava zajam ili kredit.

- S obzirom na strukturu kapitala, poslovnu strategiju i povezana pitanja savjetovanje i usluge vezane uz spajanja i akvizicije udjela u trgovačkim društvima* mjenjačke usluge, ako su vezane uz pružanje investicijskih usluga.
- Investicijsko istraživanje i financijske analize, te ostali savjeti vezani uz transakcije financijskim instrumentima.
- Usluge vezane uz usluge provedbe ponude, odnosno prodaje financijskih instrumenata obveznih reotkup* Investicijske usluge i aktivnosti povezane s financijskim instrumentima i pomoćnim uslugama Članak 3(1)(1)(2)(d).
- Poslovi koji se vežu uz prodaju polica osiguranja prema Pravilniku o osiguranju.
- Izdavanje elektroničkog novca.

5.2. Case study

Glavni predmet tematike studije slučaja je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentske prednosti koji će se koncentrirati na Zagrebačku banku.

5.2.1. Bankarstvo s društvenim utjecajem

Zagrebačka banka je pokrenula Social Impact Banking na razini UniCredit grupe. Njen je cilj identificirati, potaknuti i financirati projekte i poduzetnike s potencijalom za postizanje pozitivnog društvenog učinka. Ovo su dalje detaljnije aktivnosti Zagrebačke banke na području društvene odgovornosti. Kao dio Social Impact banke, rade na kreditiranju mikro i malih poduzetnika, financiranju društveno odgovorne tvrtke, te omogućuju građanima i poduzetnicima besplatnu financijsku edukaciju kako bi napredovali u konkurentnom okruženju (Zaba.hr, 2019).

Prema Zaba.hr (2019) poslovanje Zagrebačke banke tradicionalno je usmjereno na društveni i gospodarski napredak okruženja u kojem poslujemo. Cilj je usmjeriti mikrofinanciranje u mjesto za male i mikro poduzetnike, surađujući s institucijama i organizacijama koje ih podržavaju. Cilj je također ostvarivanje jednostavnog financiranja pod povoljnim uvjetima te davanje savjete i smjernice tijekom poslovnog procesa. Posebna pozornost posvećuje ćemo novootvorenim obrtima. Miljenko Živaljić, predsjednik Uprave Zagrebačke banke, u intervju navodi da će podržati i poduzetnike koji sustavno skrbe o najpotrebitijim članovima društva.

Bankarstvo s društvenim utjecajem na razini Zagrebačke banke čine tri glavna područja (Zaba.hr, 2019).:

- Što se tiče mikrofinanciranja, financiranje je predviđeno za male i mikro poduzetnike do 10 zaposlenih, prihodima i imovinom do 15 milijuna kuna, bez obzira na oblik organiziranja. Posebna pozornost posvećuje se poduzetnicima u usponu, projektima koji otvaraju nova radna mjesta, poduzetnicama, inovatoricama i poduzetnicama iz nerazvijenih regija. Zagrebačka banka već dugi niz godina daje mikrokredite. Banka će poduzetnicima ponuditi novu vrstu mikrofinanciranja pod nazivom EaSI, čiju jamstvenu shemu osigurava Europski investicijski fond, a bit će posebno prilagođena potrebama mikropoduzetnika u smislu cijena i alata za kreditnu zaštitu. bez obzira na oblik organiziranja.
- Financiranje s društvenim učinkom uključuje financiranje projekata čiji je cilj imati mjerljiv pozitivan društveni učinak uz postizanje pozitivnih financijskih rezultata. Područja na koja se planiraju fokusirati u okviru financiranja društvenog učinka su zdravstvo, socijalna skrb, obrazovanje, socijalno stanovanje, socijalni turizam i poljoprivreda te svi ostali projekti, neovisno o djelatnosti, kojima je cilj zaposliti one koji imaju više poteškoće pri zapošljavanju, čak i isključenje s tržišta rada. Projekte planiraju kreditno podržati pod povoljnijim uvjetima, ali i kroz konzultacije i kontakte s relevantnim partnerima. Također ćemo ih promovirati u sklopu programa, čime ćemo osigurati veću vidljivost i prepoznatljivost na tržištu.
- Financijska edukacija u sklopu društveno utjecajnog bankarstva kroz koju će Zagrebačka banka organizirati besplatne edukacije o financijskom opismenjavanju građana i poduzetnika, kreirane upravo za tu svrhu. Na ovaj način nastavljaju dosadašnju praksu organiziranja financijskih edukacija. Promicanjem važnosti financijske pismenosti razvijaju se financijski odgovorniji građane koji razumiju rizike s kojima se suočavaju u financijskom poslovanju i bolje upravljaju svojim osobnim financijama. Educiraju poduzetnike, uglavnom za početnike ili buduće poduzetnike. Tijekom edukacijskih seminara moći će naučiti izraditi poslovni plan, upoznati se s osnovnim financijskim pojmovima te naučiti čitati osnovna financijska izvješća. Također se pruža edukaciju o financijskom opismenjavanju mladih maturanata koji će se po prvi put suočiti s vlastitim novcem, svojom prvom plaćom, svojom kreditnom karticom i svim odgovornostima koje s tim dolaze.

Slika 4 prikazuje jednu od edukacija koju drži Zagrebačka banka d.d. Kao što se već navelo, Zagrebačkoj banci je u cilju educirati građane o financiranju, kreditima i ostalim načinima raspolaganja novcem. To Zagrebačku banku plasira visoko po pitanju svoje konkurencije jer pruža građanima dodatni osjećaj sigurnosti.

Slika 4. Prikaz edukacije



Izvor: Zaba, 2022

5.2.2. Analiza društveno odgovornog poslovanja Zagrebačke banke d.d.

Temeljem analize prikazuje se društveno odgovorno poslovanje Zagrebačke banke kroz poslovanje banke i njeno ulaganje u društveno odgovorno poslovanje kroz različite aspekte poslovanja.

Banka je usvojila vlastitu Povelju o integritetu, koja podupire njezine vrijednosti, a koje uključuju (Zagrebačka banka, 2015, str. 22):

- poštenje,
- transparentnost,
- poštovanje,
- reciprocitet,
- slobodu djelovanja i

- povjerenje.

Poslovanje banke temelji se na kodeksu profesionalnog ponašanja kojeg se moraju pridržavati zaposlenici i partneri grupe, kao i dokumentu o nultoj toleranciji. Prema Corrupt Practices, cilj je borba protiv korupcije na radnom mjestu i u cijeloj tvrtki. Banka je u sklopu godišnjeg izvješća objavila i upitnik o Kodeksu korporativnog upravljanja Zagrebačke burze (Zaba.hr, 2022).

Zagrebačka banka d.d. vodeća je banka u Hrvatskoj s više od 4.000 zaposlenih u Hrvatskoj, dok cijela UniCredit Grupa ima više od 140.000 zaposlenih u 17 europskih zemalja. Banka cijeni raznolikost i stoga potiče multikulturalizam i rodnu ravnopravnost te zapošljava imajući na umu rodnu zastupljenost. Za promicanje ravnopravnosti spolova Banka je dobila Mamforce certifikat (Pomper, 2018, str. 60).

Što se tiče spolne zastupljenosti zaposlenika, prednjače žene sa 75,04%, dok je udio zaposlenih muškaraca samo 24,96%. Postoji samo jedna članica Uprave Zagrebačke banke (ženska osoba), dok su funkcionalna zamjenica i predsjednik uprave muškarci. Ista situacija ponovila se i u Nadzornom odboru. Kako bi zadržala dobre zaposlenike i motivirala ih na rad uprava banke u fokus stavlja zadovoljstvo zaposlenika, što potvrđuje i izdani certifikat - Najbolji poslodavci u Europi 2014. Banke mjere zadovoljstvo zaposlenika i provode istraživanja u obliku dugotrajnih razgovora sa zaposlenicima kako bi stvorile pozitivnu organizacijsku klimu (Zaba, 2022),

Banke su također odgovorne za usklađivanje poslovnih obaveza s obiteljskim životom. S posebnim naglaskom na roditeljstvo, Svjetska banka osigurava fleksibilno radno vrijeme za roditelje zaposlenike, a kolektivnim ugovorima predviđen je plaćeni i neplaćeni dopust za individualne i obiteljske potrebe. Kroz suradnju s obrazovnim institucijama, Zagrebačka banka d.d. osigurava kvalitetne radnike, ali i stipendije te razne međunarodne programe za studente i srednjoškolce. Banka studentima omogućuje stručnu praksu i studentski rad, a studentima završnih godina nudi plaćeni program stručne prakse na Zaba Banking Academy kako bi uz podršku mentora bolje upoznali bankarsko tržište. Danas Zagrebačka banka d.d. ima više od 1,3 milijuna građana i više od 60.000 korporativnih klijenata, što predstavlja četvrtinu hrvatske bankarske aktive i 18% bosanskohercegovačke bankarske aktive. Banka posluje s klijentima putem 119 poslovnica, 840 bankomata i 60 poslovnih centara. Klijenti Banke koristili su 2,7 milijuna kartica, 539.000 klijenata koristilo se internetskim bankarstvom e-zabu, a 320.000 klijenata koristilo je mobilno bankarstvo m-zabu (Pomper, 2018, str. 60).

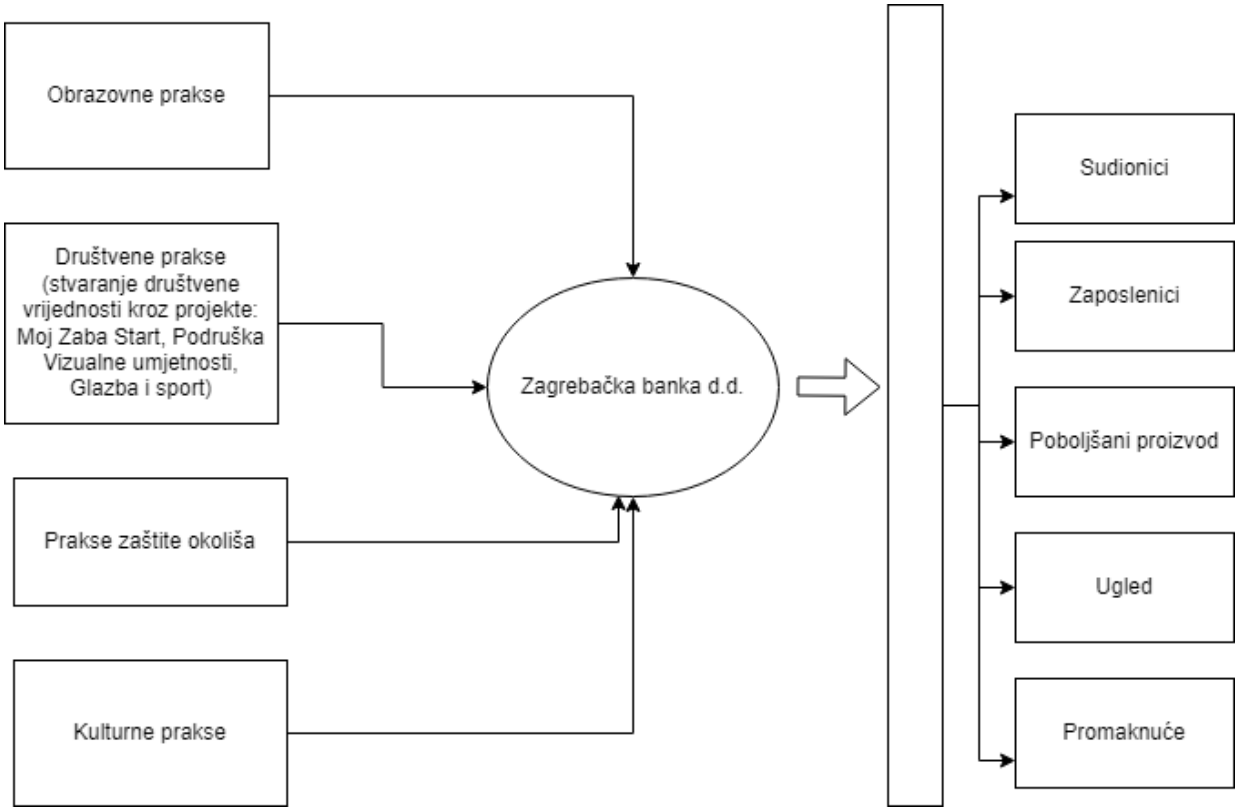
Prema Zaba službenoj stranici (2022) banka održava proces stvaranja društvene vrijednosti provodi kroz četiri projekta: Moj Zaba Start, Podrška, Vizualne umjetnosti te Glazba i sport. Prijavom na natječaj Moj Zaba Start omogućene su najbolje poduzetničke i društveno

korisne ideje i projekti za koje Svjetska banka daje financijsku potporu i stručnu pomoć. Programom je do danas realizirano dvadesetdevet projekata. Potpore uključuju sponzorstva i donacije te javne natječaje za potporu društvenim poduzetnicima uz potporu Zaklade UniCredit.

Banka također prakticira društveno odgovorno poslovanje brigom za okoliš i uključila je klauzule o zaštiti okoliša u svoje dugoročne investicijske kredite 1995. godine. Preko UniCredit Grupe i Pioneer Global Asset Management SpA, banka se pridružila inicijativi Ujedinjenih naroda za poboljšanje šest načela najbolje prakse među dioničarima i investicijskim menadžerima. Načela Ujedinjenih naroda uključuju odgovorno ulaganje, investicijske politike koje su u skladu s upravljanjem okolišem te društveno i korporativno upravljanje. Iako je banka među prvima u Hrvatskoj primijenila koncept društveno odgovornog poslovanja, još uvijek nije usvojila niti jednu međunarodnu normu koja pokriva društvenu odgovornost, poput norme društvene odgovornosti, norme upravljanja kvalitetom, okoliša, energije te zdravlja i sigurnosti na radu. (Pomper, 2018, str. 60).

Temeljem proučenih praksi Zagrebačke banke vezanih uz društveno odgovorno poslovanje izrađen je model društveno odgovornog poslovanja. Dijagram 1 prikazuje model društveno odgovornog poslovanja Zagrebačke banke d.d. Na lijevoj strani prikazane su prakse vezane za društveno odgovorno poslovanje kojim se koristi navedena banka, konkretno to su: obrazovne prakse, društvene prakse, prakse zaštite okoliša te kulturne prakse. Kao što je navedeno u ovom poglavlju Zagrebačka banka d.d. nudi razne obrazovne prakse, od stipendiranja studenata pa sve do edukacija za korisnike banke. Društvene prakse su vidljive na dijagramu, odnosno prakse vezane uz stvaranje društvene vrijednosti kroz projekte banke. Izuzetno je važno spomenuti i zaštitu okoliša koja je u današnje vrijeme prilično bitna kada se govori o konkurentnim poduzećima. Kulturne prakse bitne su kod poslovanja na internacionalnoj razini i poznavanje različitih kultura svojih vanjskih suradnika, dioničara, korisnika i slično. Navedene stavke društveno odgovornog poslovanja direktno utječu na sudionike, zaposlenike, sami proizvod poduzeća, ugled te promaknuće banke.

Dijagram 1. Model društveno odgovornog poslovanja Zagrebačke banke d.d.



Izvor: vlastita izrada

5.2.3. Provedba istraživanja

U sklopu diplomskog rada provedeno je istraživanje koje će proučavati utjecaj društveno odgovornog poslovanja kroz konkurentske prednosti u bankarskom sektoru. Kroz studiju slučaja cilj je uvidjeti što Zagrebačku banka stavlja ispred svoje konkurencije u pogledu društveno odgovornog poslovanja.

Prikazat će se anketa vezana uz utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentske prednosti u bankarskom sektoru.

5.2.4. Rezultati istraživanja

U anketi su sudjelovali zaposlenici Zagrebačke banke d.d. anketa je bila anonimna te je u njoj sudjelovao 21 ispitanik. Cilj ankete bio je vidjeti što zaposlenici misle o društveno odgovornom poslovanju banke u kojoj su zaposlenici, odnosno Zagrebačke banke d.d.

Prvo pitanje odnosilo se na raspon godina u kojima se nalaze zaposlenici te su rezultati sljedeći:

- 18-25: 19%
- 25-32: 23.8%
- 33-41: 38.1%
- 42-51: 19%
- 52+: -

Prema rezultatima s grafikona 1 može se zaključiti da su dobne skupine zaposlenika u velikom rasponu te da banka posjeduje iskusne i starije zaposlenike, ali i mlađe zaposlenike.

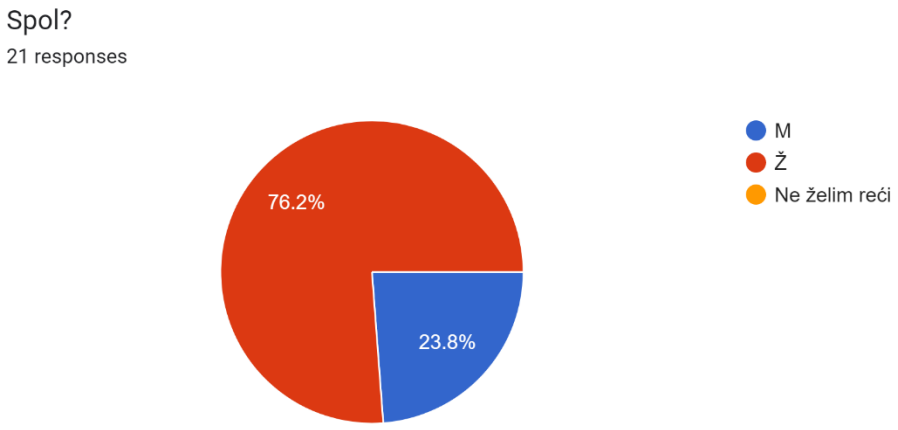
Grafikon 1. Godine zaposlenika



Izvor: vlastita izrada

Grafikon 2 prikazuje omjer muškaraca i žena u poduzeću, u slučaju ove ankete može se vidjeti da 76.2% čine žene, a 23.8% muškarci. Ovi rezultati odnose se na manji opseg ljudi u poduzeću te ne predstavljaju konačni postotak, ali mogu služiti kao reprezentativan uzorak u poduzeću. Kao što se moglo vidjeti u općem djelu o Zagrebačkoj banci d.d. već je navedeno da u poduzeću ima više ženskih zaposlenika.

Grafikon 2. Spol zaposlenika



Izvor: vlastita izrada

Važno je da zaposlenicima bude poznat koncept društveno odgovornog poslovanja, stoga bi se vlasnici poduzeća svakako trebali zalagati da zaposlenici budu upoznati s navedenim konceptima. Na grafikonu 3 mogu se vidjeti rezultati pitanja „Poznajete li koncept društveno odgovornog poslovanja?“. Čak 78.9% ispitanika poznaje koncept, što odmah može dati naznaku da se Zagrebačka banka d.d. zalaže za koncept društveno odgovornog poslovanja kroz edukaciju svojih zaposlenika.

Grafikon 3. Poznavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja



Izvor: vlastita izrada

Na grafikonu 4 može se vidjeti da 90.5% sudionika ankete smatra Zagrebačku banku d.d. bankom koja primjenjuje koncepte društveno odgovornog poslovanja. S obzirom na to da samo 9.5% ispitanika misli suprotno, može se zaključiti da su zaposlenici banke uključeni u koncepte društveno odgovornog poslovanja u Zagrebačkoj banci d.d.

Grafikon 4. Primjena koncepata društveno odgovornog poslovanja



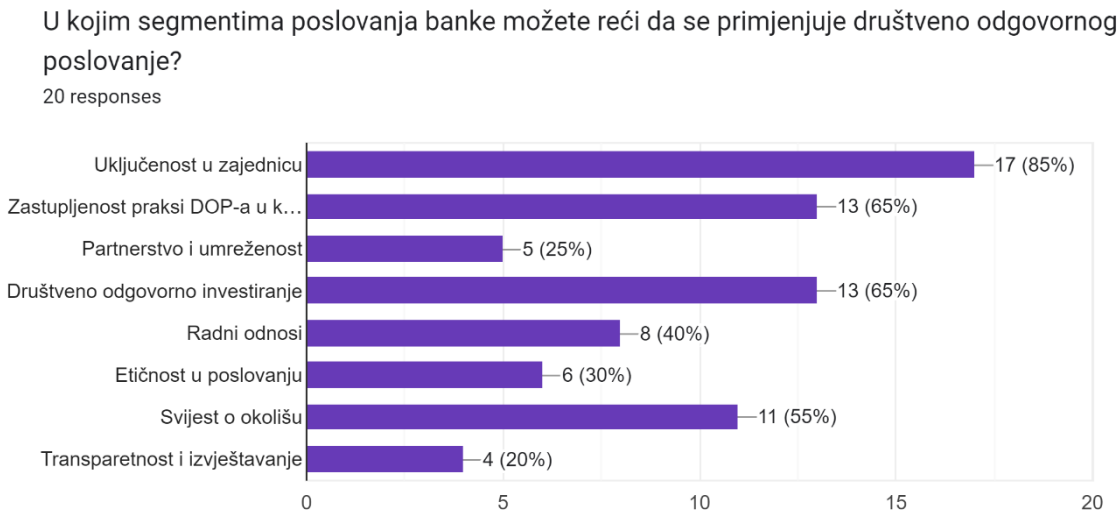
Izvor: vlastita izrada

U anketi se promatralo i pitanje segmenata poslovanja banke u kojima se primjenjuje društveno odgovorno poslovanje. Rezultati prema zastupljenosti su sljedeći:

- Uključenost u zajednicu: 85%
- Društveno odgovorno investiranje: 65%
- Zastupljenost praksi DOP-a u kreditnom i projektnom financiranju: 65%
- Svijest o okolišu: 55%
- Radni odnosi: 40%
- Etičnost u poslovanju: 30%
- Partnerstvo i umreženost: 25%
- Transparentnost i izvještavanje 20%

Prema rezultatima u ovome pitanju može se vidjeti da Zagrebačka banka njeguje gotovo sve segmente poslovanja u pogledu društveno odgovornog poslovanja. Ovakav način poslovanja poduzeće može staviti znatno iznad svoje konkurencije.

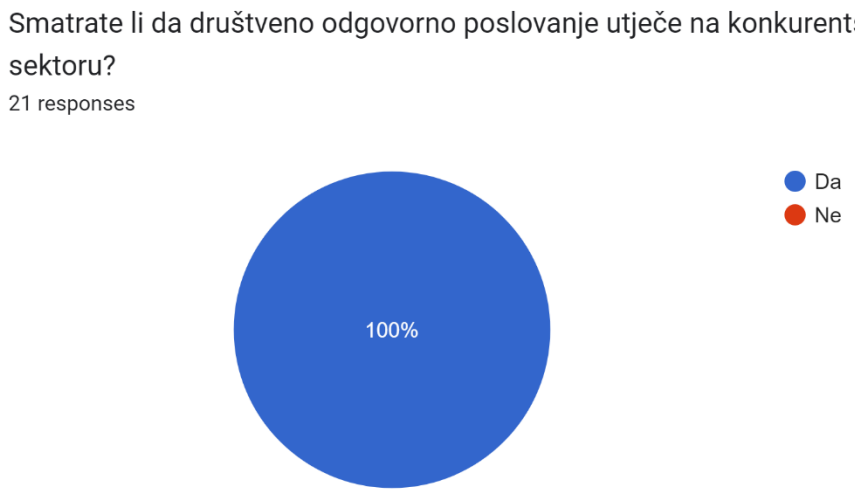
Grafikon 5. Segmenti poslovanja



Izvor: vlastita izrada

Utjecaj na konkurentsku prednost u bankarskom sektoru može se postići uvođenjem veće razine društveno odgovornog poslovanja od svojih konkurenata. Na grafikonu 6 može se vidjeti da svi anketirani zaposlenici Zagrebačke banke d.d. smatraju da društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost u bankarskom sektoru.

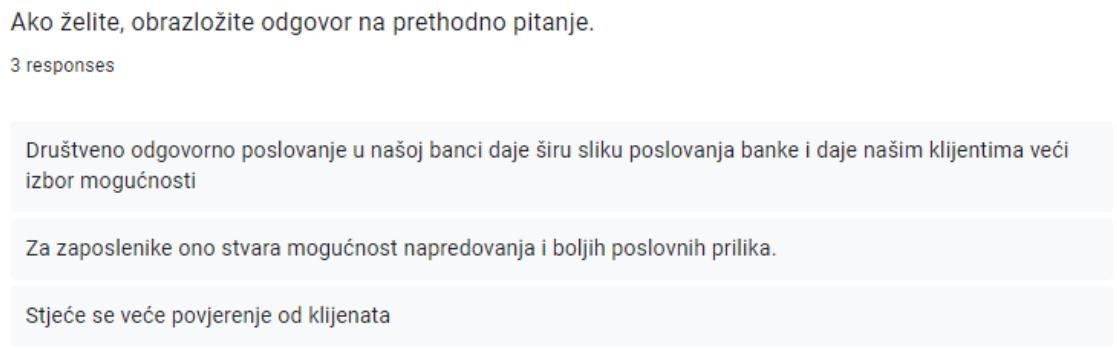
Grafikon 6. Utjecaj na konkurentske prednosti



Izvor: vlastita izrada

Ispitanici su mogli obrazložiti svoje mišljenje vezano uz prethodno pitanje kroz odgovor unutar ankete. Kroz odgovore se može vidjeti da zaposlenici vide perspektivu društveno odgovornog poslovanja u vidu izbora mogućnosti, poslovnih prilika te stjecanja povjerenja od strane klijenata banke. Odgovori se mogu vidjeti na slici 5.

Slika 5. Obrazloženje odgovora u anketi

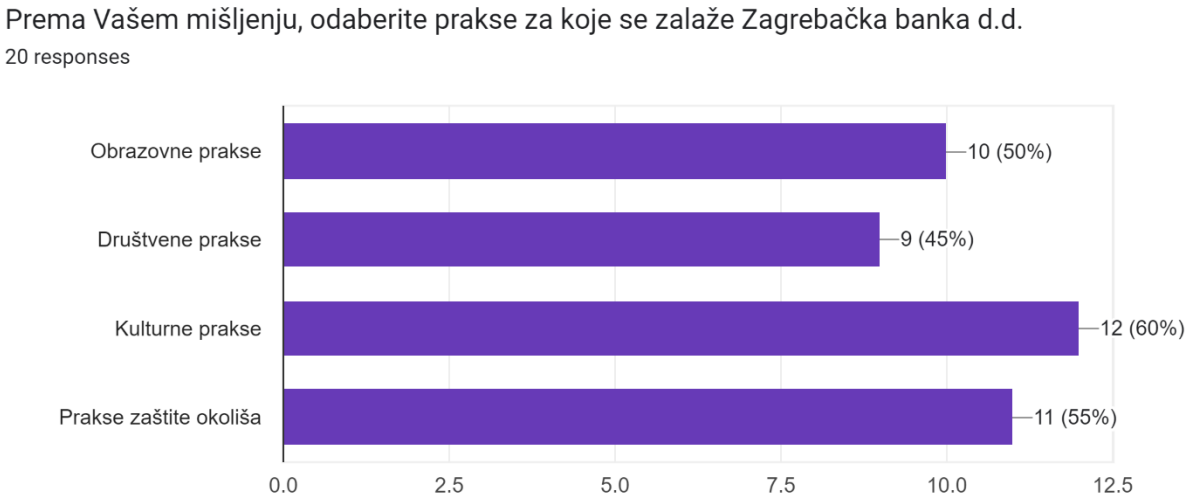


Izvor: vlastita izrada

Grafikon 7 prikazuje koje prakse Zagrebačka banka d.d. primjenjuje prema mišljenju zaposlenika, a rezultati prema učestalosti su sljedeći:

- Kulturne prakse: 60%
- Prakse zaštite okoliša: 55%
- Obrazovne prakse: 50%
- Društvene prakse: 45%

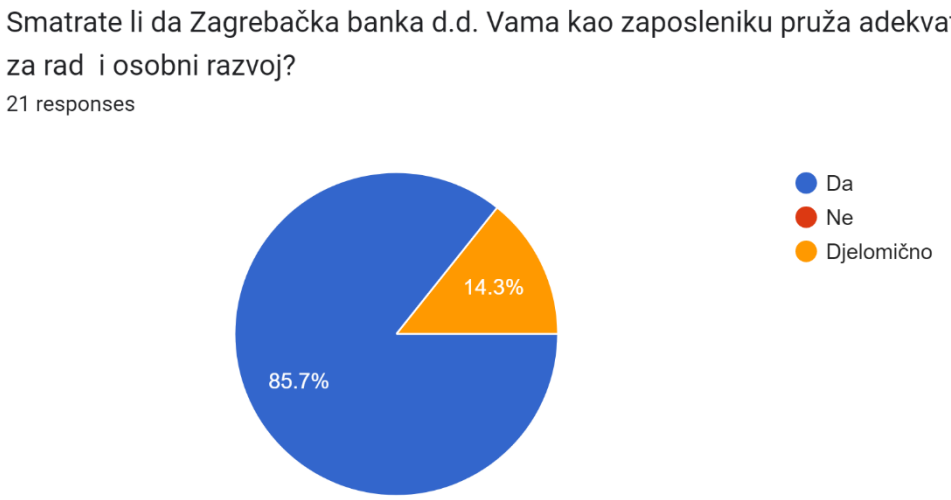
Grafikon 7. Prakse u Zagrebačkoj banci d.d.



Izvor: vlastita izrada

U svakome poduzeću važno je da se zaposlenici osjećaju vrijedno i da vide da mogu napredovati ukoliko pokažu trud. Shodno tome, to je prilično bitno i u bankarskom sektoru te ukoliko se poduzeće zalaže za svoje zaposlenike s vremenom će stjecati sve više kvalitetnih i odanih zaposlenika. U slučaju Zagrebačke banke d.d., kao što je vidljivo na grafikonu 8, 85.7.% zaposlenika smatra da Zagrebačka banka d.d. pruža adekvatne i zadovoljive uvjete za rad i osobni razvoj, dok njih 14.% smatra da djelomično ima navedene uvjete.

Grafikon 8. Uvjeti za rad i osobni razvoj



Izvor: vlastita izrada

U svrhu dodatne analize rezultate dobivenih anketnim upitnikom izrađena je deskriptivna statistika podataka u programu Excel. „Deskriptivna statistika (engl. *descriptive statistics*) bavi se organizacijom sakupljenih podataka te njihovim sažetim opisom s pomoću numeričkih i grafičkih prikaza“ (PMF, 2020).

Tablica 4 prikazuje deskriptivnu statistiku pitanja vezanih uz raspon godina i poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja. U tablici se mogu vidjeti rezultati deskriptivne statistike koja uključuje prosjek, mod, medijan, standardnu devijaciju, koeficijent varijacije, kurtosis, iskrivljenost, raspon, minimum maksimum, ukupnu vrijednost te račun. Vidljivo je da su podaci grupirani prema rezultatima anketnog upitnika. Reprezentativan uzorak predstavljaju rezultati dobiveni anketnim upitnikom. Rezultati ne vrijede u svim slučajevima s obzirom na to da je u anketi sudjelovalo oko dvadeset ljudi te se rezultati ne moraju nužno odnositi na mišljenja svih zaposlenika Zagrebačke banke d.d.

Tablica 4. Deskriptivna statistika pitanja vezanih uz raspon godina i poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja

	Godine ispitanika	Poznavanje koncepta DOP-a
Prosjek	4.2	9.5
Standardna pogreška	1.280624847	5.5
Medijan	4	9.5
Mod	4	-
Standardna devijacija	2.863564213	7.778174593
Koeficijent varijacije	8.2	60.5
Kurtosis	1.668649613	-
Iskrivljenost	-0.332180263	-
Raspon	8	11
Minimum	0	4
Maksimum	8	15
Ukupno	21	19
Račun	5	2

Izvor: vlastita izrada

Tablica 5 prikazuje deskriptivnu statistiku pitanja vezanih uz primjenu koncepata društveno odgovornog poslovanja i segmenta poslovanja. Kao što je navedeno u opisu prošle tablice, podaci predstavljaju reprezentativan uzorak te se ne moraju nužno odnositi na opće mišljenje zaposlenika Zagrebačke banke d.d. Anketni upitnik se koristio kako bi se dobila okvirna slika o mišljenju zaposlenika o društveno odgovornom poslovanju. Kod prvog pitanja u tablici 5 nije bilo moguće dobiti mod, kurtosis i iskrivljenost, dok su drugi rezultati dobiveni deskriptivnom statistikom u alatu Microsoft Excel.

Tablica 5. Deskriptivna statistika pitanja vezanih uz primjenu koncepata društveno odgovornog poslovanja i segmenta poslovanja

	Primjena DOP-a u Zagrebačkoj banci d.d.	Segmenti poslovanja
Prosjek	10.5	9.625
Standardna pogreška	8.5	1.625
Medijan	10.5	9.5
Mod	-	13
Standardna devijacija	12.02081528	4.596194078
Koeficijent varijacije	144.5	21.125
Kurtosis	-	-1.166353719
Iskrivljenost	-	0.29775821
Raspon	17	13
Minimum	2	4
Maksimum	19	17
Ukupno	21	77
Račun	2	8

Izvor: vlastita izrada

Tablica 6 prikazuje deskriptivnu statistiku pitanja vezanih uz prakse Zagrebačke banke d.d. i zadovoljstvo zaposlenika. Konkretno, pitanja su bila sljedeća:

- Prema Vašem mišljenju, odaberite prakse za koje se zalaže Zagrebačka banka d.d.
- Smatrate li da Zagrebačka banka d.d. Vama kao zaposleniku pruža adekvatne i zadovoljive uvjete za rad i osobni razvoj?

U analizi podataka također su prikazani rezultati za prosjek, mod, medijan, standardnu devijaciju, koeficijent varijacije, kurtosis, iskrivljenost, raspon, minimum maksimum, ukupnu vrijednost te račun. Za prvo pitanje u tablici 1 nije bilo moguće dobiti mod, kurtosis i iskrivljenost vezane za reprezentativan uzorak.

Tablica 6. Deskriptivna statistika pitanja vezanih uz prakse Zagrebačke banke d.d. i zadovoljstvo zaposlenika

	Prakse Zagrebačke banke d.d.	Uvjeti za rad zaposlenika
Prosjek	10.5	10.5
Standardna pogreška	0.645497224	7.5
Medijan	10.5	10.5
Mod	-	-
Standardna devijacija	1.290994449	10.60660172
Koeficijent varijacije	1.666666667	112.5
Kurtosis	-1.2	-
Iskrivljenost	-9.25186E-18	-
Raspon	3	15
Minimum	9	3
Maksimum	12	18
Ukupno	42	21
Račun	4	2

Izvor: vlastita izrada

6. Zaključak

Može se zaključiti da je društveno odgovorno poslovanje prilično važno u svakom poduzeću pa isto tako i u bankarskom sektoru. Društveno odgovorno poslovanje utječe podosta na poduzeće, ali i na osobe i organizacije koje su povezane s istim. Konkretno, u bankarskom sektoru kroz ovaj diplomski rad mogao se vidjeti utjecaj u vidu ekološkog osviještenja, etičkog bankarstva, u vidu obrazovanja, poštovanja kulturalnih razlika i mnogih drugih. Društveno odgovorno poslovanje konstantno napreduje te otvara mnoga vrata za boljitak, kako u bankarskom sektoru tako i u pogledu mnogih drugih poduzeća koja se zalažu za svoj napredak.

Kroz pisanje diplomskog rada moglo se zaključiti da je važno uključivati društveno odgovorno poslovanje u poduzeća iz mnogih razloga, kao što je stjecanje konkurentske prednosti. Konkretno u bankarskom sektoru postoji visoka razina konkurencije zato što svaka banka želi pridobiti što više zadovoljnih klijenata te je vrlo važno istaknuti se prema određenim faktorima. Upravo iz tog razloga Zagrebačka banka d.d. ulaže u razne projekte, obrazovanje, suradnje s vanjskim partnerima i slično. Kako bi se stekla konkurentska prednost društveno odgovorno poslovanje može uvelike pomoći te osigurati zadovoljstvo s obje strane. Društveno odgovorno poslovanje utječe na bankarski sektor u vidu ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu banaka. Također, društveno odgovorno poslovanje podosta utječe i na održavanje svijesti o okolišu, obrazovanju korisnika banke, poštovanje kulturalnih razlika, održavanju zadovoljstva zaposlenika i mnogim drugim faktorima. Cilj društveno odgovornog poslovanja je konkretno boljitak vezan za poduzeće te istovremeno i za same klijente poduzeća.

Zagrebačka banka d.d., kao što se moglo vidjeti kroz praktični dio diplomskog rada, podosta drži do društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje Zagrebačkoj banci d.d. je donijelo podosta visoku konkurentsku prednost, posebice radi mogućnosti edukacije klijenata, što je i prikazano u ovome radu. Zagrebačka banka d.d. na taj način daje klijentima banke osjećaj sigurnosti i mogućnosti za odgovornije i pametnije raspolaganje sa svojim primanjima. Kroz anketni upitnik moglo se vidjeti da je zaposlenicima banke poznato društveno odgovorno poslovanje, što ukazuje na to da Zagrebačka banka d.d. drži do svojih zaposlenika i njihovog znanja o novitetima u poslovanju.

Popis literature

KNJIGE

1. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. (2006). Pregled društvene odgovornosti poduzeća. Academy for Educational Development. Zagreb.
2. Buble, M. (2006). Menadžment. Split. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet.
3. Matić, B. (2011). Monetarna ekonomija. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet
4. Nikolić, N., Pečarić, M. (2007). Osnove monetarne ekonomije. Split: Naklada Protuđer.
5. Pavić-Rogošić, L. (2012). Društveno odgovorno ponašanje. Odraz. Zagreb.
6. Tipurić, D. (1999) Konkurentska prednost poduzeća - izbor između niskih troškova i diferencijacije. *Poslovna analiza i upravljanje*, (3), 3-16.
7. Europska komisija. (2011). Zelena knjiga: Promicanje europskog okvira za društvenu odgovornost poduzeća. Bruxelles: COM.

STRUČNI ČLANCI

1. Kundid, A. (2012). Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj. Ekonomska misao i praksa, 21 (2), 497-528. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/94159
2. Rupčić, N. i Superina Gudelj, I. (2021). Marketing kao čimbenik konkurentnosti hrvatskoga bankarskog sektora. *Oeconomica Jadertina, 11* (2), 106-127. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/266054
3. Akinpelu, YA, Ogunbi, OJ, Olaniran, YA, Ogunseye, TO, (2013). Objavljivanje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja putem komercijalnih banki u Nigeriji, European Journal of Business and Management, 5, str:173-185.
4. Soana, M. Akinpelu, YA, Ogunbi, OJ, Olaniran, YA, Ogunseye, TO, (2013). Odnos između društvenog učinka poduzeća i financijskog učinka poduzeća u bankarskom sektoru, Journal of Business Ethics, 2011. 104(1), str. 133-148.

INTERNETSKI IZVORI

1. Begonja, A. (2016). *Društveno odgovorno poslovanje kao pretpostavka konkurentske prednosti Splitske banke d.d. : diplomski rad* (Diplomski rad). Preuzeto s https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:875195
2. Blažević, I. (2018). *Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost banke : Diplomski rad* (Diplomski rad). Preuzeto s https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:373320
3. European Commision. (2017). European semester thematic factsheet banking sector and financial stability. Preuzeto 6.7.2022. s european-semester_thematic-factsheet_banking-sector-financial-stability_en_0.pdf (europa.eu)
4. Fruk, K. (2019). *Analiza poslovanja Zagrebačke banke d.d. u razdoblju 2015. - 2018. : Završni rad* (Završni rad). Preuzeto s https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:690507
5. HNB (2022). Preuzeto 4.7.2022.s https://www.hnb.hr/-/konkurentnost
6. HUB. Preuzeto 11.7.2022. s https://www.hub.hr/hr/zagrebacka-banka-dd
7. Ivanišević Hernaus, A. (2016) Društvena odgovornost u financijskom sektoru, EFZG working paper series, No. 8., str. 7. preuzeto 7.7.2022. s https://hrcak.srce.hr/168278
8. Luetić, K. (2019). Društveno odgovorno poslovanje kao pretpostavka konkurentske prednosti u bankarstvu : Završni rad (Specijalistički diplomski stručni). Preuzeto s https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:218895
9. Parčina, J. (2017). Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost banke (Diplomski rad). Preuzeto s https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:817028
10. PMF (2020). Deskriptivna statistika. Preuzeto 18.8.2022. s https://www.pmf.unizg.hr/_download/repository/PREDAVANJE7.pdf
11. Pomper, S. (2018). Društveno odgovorno poslovanje u bankarskom sektoru (Diplomski rad). Preuzeto 15.8.2022. s https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:381048
12. Sudski registar (2022). Objave sudskog registra. Preuzeto 7.7.2022. s https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:13:0::NO:RP
13. ZABA. Upoznajte nas. Preuzeto 9.7.2022. s https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/upoznajte-nas
14. Zagrebačka banka (2015). Zagrebačka banka, Godine velikog zaokreta. Preuzeto 11.7.2022. s http://www.zaba.hr/download/monografija/index.html Tisak: Kerschoffset, Zagreb.

15. Zagrebačka banka. (2019). Zagrebačka banka predstavila inicijativu Bankarstvo s društvenim utjecajem. Preuzeto 8.7.2022. s https://www.zaba.hr/home/o-nama/zaba-predstavila-inicijativu-bankarstvo-s-drustvenim-utjecajem
16. Zagrebačka banka. (2022). Preuzeto 6.7.2022. s https://www.zaba.hr/home/
17. Ivanišević Hernaus, A. (2016) Društvena odgovornost u financijskom sektoru, EFZG working paper series, No. 8. Preuzeto 21.7.2022. s https://hrcak.srce.hr/168278

Popis slika

Slika 1. Interni i eksterni dionici banaka 6

Slika 2. Piramida društvene odgovornosti 7

Slika 3. Logotip Zagrebačke banke 19

Slika 4. Prikaz edukacije 24

Slika 5. Obrazloženje odgovora u anketi 32

Popis tablica

Tablica 1. Generičke konkurentske strategije 12

Tablica 2. Struktura vlasništva banaka u Republici Hrvatskoj 13

Tablica 3. Ukupna imovina banaka u Republici Hrvatskoj.....14

Tablica 4. Deskriptivna statistika pitanja vezanih uz raspon godina i poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja 35

Tablica 5. Deskriptivna statistika pitanja vezanih uz primjenu koncepata društveno odgovornog poslovanja i segmenta poslovanja 36

Tablica 6. Deskriptivna statistika pitanja vezanih uz prakse Zagrebačke banke d.d. i zadovoljstvo zaposlenika 37

Popis dijagrama

Dijagram 1. Model društveno odgovornog poslovanja Zagrebačke banke d.d. 27

Popis grafikona

Grafikon 1. Godine zaposlenika.....28
Grafikon 2. Spol zaposlenika.....29
Grafikon 3. Poznavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja.....29
Grafikon 4. Primjena koncepata društveno odgovornog poslovanja.....30
Grafikon 5. Segmenti poslovanja.....31
Grafikon 6. Utjecaj na konkurentske prednosti.....32
Grafikon 7. Prakse u Zagrebačkoj banci d.d.....33
Grafikon 8. Uvjeti za rad i osobni razvoj.....34

Prilozi

Korišteni alati

1. https://app.diagrams.net/ - shematski prikaz
2. Google forms – izrada anketnog upitnika
3. Microsoft Excel – deskriptivna statistika

Kratice

1. DOP – društveno odgovorno poslovanje