

# UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA SJEME D.O.O.

---

**Bobanović, Irina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:601030>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA NA KONKURENTSKU  
PREDNOST PODUZEĆA SJEME D.O.O.**

**Mentor:**

**doc.dr.sc. Marina Lovrinčević**

**Student:**

**Irida Bobanović**

**Split, kolovoz, 2017.**

## SADRŽAJ:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Problem istraživanja .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1.2 Predmet istraživanja.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1.3 Istraživačke hipoteze.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1.4 Ciljevi istraživanja .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1.5 Metode istraživanja.....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1.6 Doprinos istraživanja .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1.7 Struktura rada.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....</b>                        | <b>9</b>  |
| <b>2.1 Povijesni razvoj i definicija koncepta društvene odgovornosti.....</b> | <b>9</b>  |
| 2.1.1 Razlozi za i protiv koncepta društvene odgovornosti .....               | 13        |
| 2.1.2 Opći pristupi društvenoj odgovornosti .....                             | 14        |
| <b>2.2 Važnost društveno odgovornog poslovanja .....</b>                      | <b>15</b> |
| <b>2.3 Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....</b>    | <b>18</b> |
| 2.3.1 Vrste DOP-a .....   | 18        |
| 2.3.2 Modeli DOP-a .....  | 20        |
| 2.3.3 Dimenzije DOP-a .....   | 21        |
| <b>2.4 Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj .....</b>                  | <b>25</b> |
| 2.4.1 Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj.....                    | 29        |
| 2.4.2 Indeks DOP-a .....  | 30        |
| <b>3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA .....</b>                                | <b>32</b> |
| <b>3.1 Definicija konkurentske prednosti poduzeća .....</b>                   | <b>32</b> |
| <b>3.2 Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost poduzeća .....</b>         | <b>34</b> |
| <b>3.3 Konkurentske strategije poduzeća.....</b>                              | <b>37</b> |
| 3.3.1 Porterov model generičkih strategija.....                               | 37        |
| 3.3.2 Model pet konkurentskih sila .....                                      | 40        |
| <b>4. PODUZEĆE SJEME D.O.O. ....</b>  | <b>45</b> |
| <b>4.1 Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura .....</b>                   | <b>45</b> |
| <b>4.2 Veleprodaja i maloprodaja.....</b>                                     | <b>47</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3 Kadrovi.....   | 50        |
| 4.4 Financijski rezultat poslovanja .....  | 53        |
| <b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG<br/>POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA SJEME D.O.O....</b> | <b>56</b> |
| 5.1 Metodologija istraživanja .....  | 56        |
| 5.2 Rezultati istraživanja .....   | 57        |
| <b>6. ZAKLJUČAK.....</b>   | <b>74</b> |
| <b>POPIS SLIKA.....</b>  | <b>78</b> |
| <b>POPIS TABLICA .....</b>   | <b>78</b> |
| <b>POPIS GRAFIKONA .....</b>   | <b>80</b> |
| <b>PRILOZI .....</b>   | <b>81</b> |
| <b>SAŽETAK.....</b>  | <b>87</b> |
| <b>SUMMARY.....</b>  | <b>87</b> |

# 1. UVOD

## 1.1 Problem istraživanja

Tema ovog rada je analiza utjecaja društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Sjeme d.o.o. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) može se definirati kao oblik ponašanja koji je gospodarstvo prihvatilo kao način prakticiranja i komuniciranja svoje odgovornosti prema resursno osiromašenom svijetu, ali i sve većim očekivanjima koja pred poslovni sektor postavlja društvo predvođeno organizacijama civilnog društva.<sup>1</sup> Primjena društveno odgovornog poslovanja danas je sve popularnija i postala je ustaljenom praksom u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo kako od ovakve prakse imaju koristi svi uključeni.<sup>2</sup>

Postoji sedam područja DOP-a, a to su: temeljna načela, misija i vrijednosti, ljudski potencijali, ljudska prava, tržište, okoliš, društvena zajednica. To su područja u kojima svaka organizacija može ostvariti dodatnu korist ukoliko stvari odradi na pravi način. Važno je identificirati načine na koje se položaj poduzeća može ojačati ili oslabiti onime što ono čini u bilo kojem od ovih sedam područja. Društveno odgovorno poslovanje pozitivno je i korisno s aspekta brige za društvo, brige za okoliš, a korisno je i za posao.<sup>3</sup>

U kojoj mjeri i na koji način društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost poduzeća temelj je ovog istraživanja. Svaka se strategija temelji na izgradnji i održavanju konkurentске prednosti. Njezino posjedovanje je osnova razlikovanja uspješnih od neuspješnih poduzeća, a ostvaruje se posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, i pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata.<sup>4</sup>

U suvremenom društvu sve važniju ulogu u formiranju korporativnog imidža imaju stavovi i očekivanja javnosti koja je postala izrazito osjetljiva na društvenu odgovornost. Društvena odgovornost jedan je od najboljih načina privlačenja i zadržavanja kvalitetne radne snage,

---

<sup>1</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, str. 10.

<sup>2</sup> Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol. 4 No. 1, str. 40.

<sup>3</sup> Slavić, M. (2015): Društveno odgovorno poslovanje i društvena odgovornost menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu-poslovni odjel, Karlovac, str. 11-12.

<sup>4</sup> Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 3.

osobito visoko obrazovanih, stručnih i kreativnih osoba, što otvara prostor inovacijama koje predstavljaju jedan od glavnih preduvjeta konkurentnosti i dugoročnog opstanka poduzeća.<sup>5</sup>

## 1.2 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je ispitivanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Sjeme d.o.o. Tvrtka Sjeme d.o.o. posluje od 1997. godine, a slijedi 60-godišnju tradiciju Agrariacoop Zagreb, odakle je poteklo prvih nekoliko zaposlenika. 2017. godine ukupno ih je 59. Predmeti poslovanja su proizvodnja, trgovina i usluge u području repromaterijala za poljoprivredu. Akcent u budućnosti jest na ojačanju proizvodnje i usluge, te razvijanju ekoloških aspekata proizvodnje, poslovanja i življenja uopće.<sup>6</sup> Kroz anketu koja će biti provedena sa zaposlenicima poduzeća Sjeme d.o.o., o razini primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzeću i njegovog utjecaja na konkurentsku prednost, također će se istražiti segmenti ekologije i brige za okoliš, te segment upravljanja ljudskim resursima.

## 1.3 Istraživačke hipoteze

Na temelju prethodno definiranog problema i predmeta istraživanja može se postaviti sljedeća hipoteza :

**H1.: Postoji pozitivna korelacija između primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća i konkurentske prednosti.**

Istraživanja su pokazala da postoji pozitivna korelacija između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti.

Novija studija na primjeru poduzeća u RH pokazuje da ispitanici iz najboljih hrvatskih poduzeća pitanja vezana uz društveno odgovorno poslovanje navode kao ključne činitelje u stvaranju konkurentske prednosti u približno jednoj četvrtini uzorka.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Babić, M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje u funkciji unapređenja imidža poduzeća, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2 No. 2, str. 277.

<sup>6</sup> Sjeme d.o.o., [Internet], dostupno na: <http://www.sjeme.hr/o-nama/sjeme/o-nama/o-nama>, [24.04.2017.].

<sup>7</sup> Omazić, M.A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.

Glavna hipoteza će se nastojati potvrditi uz dvije pomoćne hipoteze.

**H1.1.: Veći stupanj društvene odgovornosti poslovanja poduzeća u segmentu ekologije i brige za okoliš izravno i pozitivno utječe na konkurentske prednosti poduzeća.**

Briga za okoliš je također dio DOP-a. Zaštita okoliša koja obuhvaća racionalnu upotrebu resursa i smanjivanje količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje, smanjuje troškove poduzeća, a poduzeće sa svojom ekološkom osviješćenošću privlači brojne kupce. Pretpostavka je da to utječe na konkurentsku prednost poduzeća.

**H1.2.: Veći stupanj društvene odgovornosti poslovanja poduzeća u segmentu ljudskih potencijala izravno i pozitivno utječe na konkurentske prednosti poduzeća.**

Jedno od ključnih područja DOP-a je briga za ljudske resurse. Ukoliko poduzeće prepoznaje potrebe svojih radnika, osigurava povoljno radno okruženje, podupire ih, znači da se ponaša društveno odgovorno, a samim time sebi osigurava bolji protok informacija, jednake plaće, sigurnost na poslu. Svi ti čimbenici skupa trebali bi osigurati veću konkurentsku prednost poduzeća.

#### **1.4 Ciljevi istraživanja**

Istraživanjem se želi utvrditi razina primjene društvene odgovornosti u poduzeću Sjeme d.o.o., te utvrditi veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti, pri čemu je cilj dokazati hipotezu da postoji pozitivna korelacija između koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti. Također nastojanje rada je istražiti u kojoj mjeri poduzeće primjenjuje koncept društvene odgovornosti u poslovanju, te kako navedeni koncept utječe na konkurentsku prednost.

## 1.5 Metode istraživanja

Za potrebe izrade teorijskog dijela rada koristile su se sljedeće metode:

- deskriptivna metoda – detaljno opisivanje elemenata neke cjeline kroz isticanje vlastitog razmišljanja o temi
- induktivna metoda – temelji se na postupku zaključivanja od pojedinačnog prema općem
- deduktivna metoda – temelji se na dedukciji, odnosno na zaključivanju od općih sudova ka pojedinačnim ili ka drugim općim sudovima
- proučavanje postojeće literature
- dokazivanje i opovrgavanje – dokazivanje je usmjereno na utvrđivanje istinitosti neke tvrdnje, dok je opovrgavanje postupak dokazivanja da je neka tvrdnja ( teza ) neistinita.
- komparativna – utvrđivanje sličnosti ili različitosti nekih činjenica
- kompilacija – postupak preuzimanja tuđih rezultata, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja

U empirijskom dijelu rada koristile su se:

- metoda anketiranja- Provesti će se na temu društvene odgovornosti i njegove primjene u poduzeću Sjeme d.o.o. Anketom će biti obuhvaćeni svi manageri, uprava i zaposlenici.
- statistička metoda- Metoda koja se koristi za obradu podataka koji će se dobiti anketiranjem. Prikupljeni podaci će biti obrađeni u statističkom program SPSSU-u.

## 1.6 Doprinos istraživanja

Od najčešćih problema s kojima se susreću menadžeri u području društvene odgovornosti spadaju i problemi odnosa sa zaposlenicima ( fleksibilno radno vrijeme, dječji vrtići, sigurno radno mjesto, pružanje jednakih prava svim zaposlenicima ), te problemi zaštite okoliša ( potrošače sve više zanima kako danas poduzeća vode brigu o okolišu– recikliranje, testiranje i dr. ).<sup>8</sup> Dobiveni rezultati u ovom radu mogu pokazati koristi i pozitivne učinke primjene

---

<sup>8</sup> Slavić, M. (2015): Društveno odgovorno poslovanje i društvena odgovornost menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu-poslovni odjel, Karlovac, str. 10-11.



društvene odgovornosti u poslovanju. Ukoliko se hipoteze pokažu točnima, istraživanje može dati poticaj na širu primjenu društvene odgovornosti, brige za okoliš, ljudskih resursa.

## **1.7 Struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od šest metodskih cjelina, uključujući Uvod i Zaključak.

U uvodnom dijelu definirati će se problem i predmet istraživanja, objasniti će se istraživačke hipoteze te navesti glavni ciljevi istraživanja. Navesti će se metode koje će se koristiti u izradi rada, objasniti doprinos ovog istraživanja, te na kraju prikazati struktura rada.

U drugom dijelu će biti riječ o samom konceptu društveno odgovornog poslovanja, njegovoj definiciji i povijesnom razvoju. Također će se navesti razlozi za i razlozi protiv primjene tog koncepta, načini pristupa konceptu, važnost koncepta, vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja, te njegova primjena u Hrvatskoj.

U trećem dijelu će se definirati konkurentna prednost, faktori utjecaja na konkurentnu sposobnost poduzeća, te konkurentne strategije poduzeća.

U četvrtom dijelu biti će opisan način i rad poslovanja tvrtke Sjeme d.o.o.

U petom, glavnom dijelu rada iznijeti će se rezultati istraživanja utjecaja DOP-a na konkurentnu prednost poduzeća Sjeme d.o.o. Dokazati će se ili opovrgnuti postavljene hipoteze.

U zaključku je pregled teorijskog i empirijskog dijela. Na samom kraju dolazi pregled korištene literature, prilozi te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

### 2.1 Povijesni razvoj i definicija koncepta društvene odgovornosti

Koncept društveno odgovornog poslovanja ima dugačku povijest i mnoštvo definicija čije se značenje mijenjalo kroz vrijeme. Iako se često o društvenoj odgovornosti može čuti kao o novome poslovnome pojmu, povijest brige za društvo vezano uz poslovanje stara je kao i sama trgovina odnosno poslovanje. Krajem 19. i početkom 20. stoljeća, II. industrijska revolucija učinila je poduzeća važnim nositeljima razvoja, a utjecaj poslovanja na društvo i okoliš poprimio je potpuno novu dimenziju. Tijekom 1980.-ih i 1990.-ih došlo je do prekida jednodimenzionalnog pogleda na poslovanje, prema kojemu su poduzeća bila odgovorna samo za popunjavanje radnih mjesta, postizanje profita radi isplate ulagačima i financijskog razvitka te plaćanje poreza. U 1990.-ima, dolazi do značajnoga porasta zabrinutosti za utjecaj gospodarstva na društvo, no tek u posljednjih 15-ak godina, pojam društvene odgovornosti poduzeća postao je dijelom svakodnevnog rječnika.<sup>9</sup>

Razvoju koncepta doprinijelo je više vanjskih činitelja, a to su:<sup>10</sup>

- ❖ 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 koja se ravna prema potrošaču. Potrošači traže više odgovornosti od kompanija. Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama bolju međusobnu povezanost, a time učinkovitiji pritisak na tvrtke i dao snagu da zahtjevaju polaganje računa za društveno neprihvatljiva ponašanja.

---

<sup>9</sup> Glavočević, A. i Radman Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 3 No. 2, str. 30.

<sup>10</sup> Bagić, A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, *Academy for Educational Development*, Zagreb, str. 22.

- ❖ 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.
- ❖ Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva. U mnogim zemljama korupcija je i nadalje vrlo rasprostranjena, a ne polaganje računa za učinjeno je masovna pojava.

DOP prema Carollu (1999, 268) ima dugu povijest u društvenom aktivizmu počevši još od 1950-ih godina kada se razvija moderan koncept DOP-a u kome su ključna pitanja vezana za moralna načela i etičko ponašanje. Izučavanje DOP-a poduzeća postalo je aktualno 1960-tih i 1970-tih godina prošlog stoljeća. S druge strane, hrvatski autor Krkač (2007, 381) navodi kako je koncept relativno nov, pojavljuje se 90-tih godina prošlog stoljeća, iako su neka poduzeća uključena u ideju šire društvene odgovornosti još od 70-ih godina.<sup>11</sup>

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

- Začetak i inovacije u 1960.-oj godini
- Razvoj i ekspanzija u razdoblju od 1972. do 1979.
- Institucionalizacija od 1980. do 1987.
- Faza sazrijevanja od 1988. do 1996.<sup>12</sup>

Pored različitih autorskih pristupa, razumijevanje pojma DOP-a i u pojedinim se zemljama razlikuje. Razlog tome su razlike u tradiciji, kulturnim vrijednostima, etičkim normama, ekonomskoj situaciji, zakonima i sl. Posljedica toga je i uporaba različitih pojmova, u različitim zemljama, kojima se iznačava odgovornost poslovnih subjekata prema dionicima.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Stojaović, S., Milinković, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno-stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, [Internet], dostupno na : [http://www.vpsz.hr/media/files/ZBORNIK\\_Book\\_of\\_Proceedings\\_1st\\_Conf\\_FR.pdf](http://www.vpsz.hr/media/files/ZBORNIK_Book_of_Proceedings_1st_Conf_FR.pdf), [15.07. 2017.].

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, [Internet], dostupno na: [https://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zbornikweb\\_optimiziran.pdf](https://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/zbornikweb_optimiziran.pdf), [27.07.2017.].

Odgovorno ponašanje u Sjedinjenim Američkim državama najčešće se naziva korporativna filantropija (**engl. corporate philanthropy**). U britanskoj tradiciji ona se opisuje pojmom korporacijskog građanstva (**engl. corporate citizenship**), dok je europskom kontinentu bliži pojam društvena odgovornost gospodarstva (**engl. corporate social responsibility**).<sup>14</sup>

Prema Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj, DOP se definira kao predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive.<sup>15</sup>

Norma društvene odgovornosti ISO 26000 definira društvenu odgovornost kao „odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičnim ponašanjem koji pridonose održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva; uzima u obzir očekivanja dionika, usklađeno je s važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja te je integrirano u organizaciju koja ga provodi u svojim odnosima s dionicima“.<sup>16</sup>

Prema organizaciji Business for Social Responsibility DOP je ostvarivanje tržišnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednice i prirodni okoliš. Iz navedenih definicija možemo zaključiti da biti društveno odgovoran gospodarski subjekt znači biti dosljedan, pravedan, transparentan i odgovoran u provođenju poslovnih aktivnosti vodeći računa o vlastitim interesima kao i interesima internih i eksternih dionika te o utjecaju poslovanja na lokalnu zajednicu, šire društvo i okoliš.<sup>17</sup>

Ocem pojma “Društveno odgovorno poslovanje” (eng Corporate Social Responsibility) smatra se Bowen (1953) koji je ponudio jednu od prvih definicija ovog koncepta.

*“Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti i našeg društva “.*

---

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Ibidem.

Kotler i Lee definiraju društveno odgovorno poslovanje kao opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa.<sup>18</sup>

Pavić Rogošić smatra da je društvena odgovornost koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji sa ostalim dionicima.<sup>19</sup>

Vogel (2005: 4) definira društvenu odgovornost poduzeća kao politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.<sup>20</sup>

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." (Hopkins, 2006: 299).<sup>21</sup>

Definicija koju su predložili Sinder, Hill i Martin glasi da je DOP obveza poduzeća da iskoristava svoje resurse tako da koriste društva uz predano sudjelovanje kao člana društva uzimajući u obzir cjelokupno društvo te da unapređuje dobrobit društva neovisno o dobrobiti za poduzeće.<sup>22</sup>

I na samom kraju jednostavna definicija DOP-a koja se često primjenjuje je: Činiti više nego što je propisano zakonom.<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Kotler, P. i Lee, N. (2007): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, str. 135.

<sup>19</sup> Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, str. 10.

<sup>20</sup> Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol. 4 No. 1, str. 41.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, str. 18.

<sup>23</sup> Ibidem.

### 2.1.1 Razlozi za i protiv koncepta društvene odgovornosti<sup>24</sup>

Iako menadžment i poslovne organizacije postaju sve svjesniji svoje društvene odgovornosti, o njoj u poslovnom svijetu još postoje različita gledišta i tumačenja.

**Tablica 1: Argumenti za i protiv koncepta društvene odgovornosti**

| ARGUMENTI ZA                      | ARGUMENTI PROTIV                  |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Očekivanja javnosti i javni imidž | Kršenje maksimiziranja profita    |
| Dugoročni profit                  | Razvodnjavanje primarne svrhe     |
| Bolja okolina                     | Troškovi                          |
| Sprječavanje vladine regulative   | Smanjenje globalne konkurentnosti |
| Ravnoteža moći i odgovornosti     | Prevelika koncentracija moći      |
| Interesi dioničara                | Nedostatak socijalnih vještina    |
| Posjedovanje resursa              | Nedostatak propisa o odgovornosti |
| Nadmoć prevencije nad liječenjem  | Potencijalni sukob interesa       |

Izvor: Prikaz autorice prema: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment: vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 563.

Uobičajeni *argument zagovornika društvene odgovornosti* jest *visoka međuovisnost organizacije i društva* te činjenica da društvo poduzećima osigurava različite pogodnosti i resurse, a njihove unutarnje aktivnosti bitno utječu na društvo. Društveno angažiranje i ostvarivanje društvenih ciljeva osigurava *pozitivan imidž koji privlači potrošače, investitore i dr.* Pokazuje se da društveno odgovorne organizacije dugoročno postižu sigurniji profit. Rješavanjem teških društvenih problema poslovne organizacije stvaranjem bolje okoline za sebe (ublažavanje siromaštva, ulaganje u obrazovanje i prekvalifikacije) u budućnosti mogu očekivati profit. Samoinicijativnim uključivanjem u rješavanje problema sprječava se daljna vladina regulacija i intervencije, što omogućuje veću slobodu i fleksibilnost u poslovnom odlučivanju. Važan je argument i to da veliku moć koju imaju suvremene poslovne organizacije treba pratiti i velika odgovornost. Zagovornici uključivanja poslovnih organizacija u rješavanje problema društva smatraju da je to u *interesu dioničara* jer se time dugoročno povećava vrijednost dionica. Poslovne organizacije imaju resurse koje treba

<sup>24</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment: vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 563-564.

ulagati u rješavanje društvenih problema koji trebaju pomoć. Jedan je od argumenata i to da je bolje i jeftinije sprječavati veće društvene probleme nego ih kasnije rješavati.

Protivnici uključivanja poduzeća u rješavanje širih problema društva polaze od tradicionalnog pristupa i Friedmanova mišljenja da je jedina društvena odgovornost menadžera i poslovnih organizacija maksimiziranje profita, te da širim društvenim angažmanom, bez zakonske prisile krše to temeljno pravilo odgovornosti. Oni smatraju da se zbog društvenih aktivnosti može smanjiti **učinkovitost** i ugroziti ekonomska produktivnost, temeljna svrha poslovnih organizacija. Osim toga, društveno odgovorne aktivnosti stvaraju **dodatne troškove** koje društvo plaća višim cijenama proizvoda i usluga, čime se smanjuje konkurentnost. **Nedostatak jasne i propisane zakonske obveze** i odgovornosti za društvene akcije također je bitan argument protivnika društvene odgovornosti jer oni su zastupnici poštivanja zakonskih obveza i sve dok te obveze nisu propisane, smatraju da se ne treba uključivati. Zbog različitih interesa i gledišta mogu se pojaviti nesuglasja i sukobi različitih grupa što također može umanjiti učinkovitost i uspješnost organizacije.

### 2.1.2 Opći pristupi društvenoj odgovornosti<sup>25</sup>

Postoje tri opća pristupa društvenoj odgovornosti, koji se razlikuju po stavu o tome trebaju li se poslovne organizacije i njihov menadžment uključivati u rješavanje društvenih problema i prema kome su uopće odgovorni. Riječ je o tradicionalnom pristupu, pristupu interesno-utjecajnih grupa i afirmativnom pristupu.

- ❖ Tradicionalni pristup- taj se pristup označava i kao pristup efikasnosti, a katkad i kao pristup nevidljive ruke. Njegov je najpoznatiji zagovornik nobelovac Milton Friedman koji smatra da je jedina zadaća korporacije povećanje profita. Smatra da je ekonomska dobit, odnosno ekonomski profit jedina društvena odgovornost kompanija. Obveza je menadžmenta maksimizirati profit i zastupati dugoročne interese dioničara. Drucker smatra da je prva odgovornost korporacije stjecanje dovoljno profita za pokrivanje troškova u budućnosti. Ako to nije ispunjeno, ne može se ispuniti nikakva druga

---

<sup>25</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment: vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 564-566.

društvena odgovornost. U osnovi je ovog pristupa utilitarni koncept menadžerske i poslovne etike te navedeni argumenti protiv društvene odgovornosti.

- ❖ Pristup interesno utjecajnih grupa- izražava svijest menadžera da uspjeh njihovih organizacija dugoročno ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih interesnih utjecajnih grupa pri odlučivanju i djelovanju. Obično se dijele na primarne i sekundarne. U primarne spadaju potrošači, zaposlenici, dioničari i dobavljači. U sekundarne spadaju vlada, sindikati, nevladine organizacije, itd. Svi oni svojim akcijama mogu pridonositi ili štetiti. Na taj pristup menadžere prisiljava sve zahtjevnija i osjetljivija javnost, koja većinom smatra da velike korporacije moraju napraviti više od davanja novca za rješavanje društvenih problema.
  
- ❖ Afirmativan i proaktivan pristup društvenoj odgovornosti- menadžeri su dužni predviđati promjene u okolini, a ne samo reagirati na njih. Ovaj pristup uključuje odgovornost menadžmenta da svijet učini boljim mjestom za život svih ljudi, koncept ekološkog menadžmenta i održivog razvoja, koji postaje aktualan u društvenoj odgovornosti.

## **2.2 Važnost društveno odgovornog poslovanja**

Nijedan biznis, veliki ili mali, nije odijeljen od društva u kome posluje. Uspjeh ili neuspjeh jednog umnogome je određen uspjehom ili neuspjehom onog drugog. Ljudi su zato istinski zainteresirani za to na koji se način poduzeće ophodi prema njima, životnoj sredini i društvu općenito.

Zašto je društveno odgovorno poslovanje tako važna tema?

DOP oslobađa veliki potencijal za inovacije na svim korporativnim razinama. On pruža okvir za sustavno upravljanje, uzimajući u obzir financijska, ekološka, socijalna, upravljačka i etička pitanja. Pomaže u smanjenju troškova, potrošnje energije i otpada; pomaže istaknuti i razlikovati neku tvrtku među ostalima; potiče stvaranje inovativnih proizvoda i poslovnih



procesa; otvaranje novih tržišta; pomaže privući i zadržati najbolje zaposlenike; poboljšati sliku neke tvrtke kod dioničara i javnosti; smanjiti pravne rizike i troškove osiguranja, te konačno, osigurati bolju kvalitetu života. Dugoročno, DOP donosi vjernost brendu, te stoga i profitabilnost.<sup>26</sup>

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) danas postaje sve važniji segment u poslovanjima poduzeća zbog postizanja konkurentnosti. Jačanje konkurencije zahtjeva promjene u razmišljanju čitavog društva jer se pokazala velikim problemom tranzicijskih gospodarstava. Kako bi se to postiglo potrebna je suradnja svih interesno-utjecajnih skupina. Akademska zajednica kao jedan od dionika i promotora DOP-a nalazi svoju ulogu u osvještavanju i obrazovanju mladih ljudi. Njegovim uvođenjem u obrazovni sustav omogućila bi se kontinuirana edukacija na stručnoj razini. Takvi programi stvorili bi potencijalni pozitivan učinak na studente kao buduće rukovodioce i poduzetnike te ih usmjerili da ujedno kao potrošači na tržištu kupuju na osnovi kriterija koji uključuju društvenu odgovornost.<sup>27</sup>

Kada je poslovanje pod velikim pritiskom globalizacije nijanse odlučuju o tome tko će uspjeti ostvariti i zadržati konkurentsku prednost, a to za mnoga poduzeća predstavlja izazov. Da odgovore na postavljeni izazov, poduzeća moraju prestati isključivo misliti na ekonomske performanse kao rezultat uspješnog poslovanja te težište postaviti i na druge sfere poslovanja. Integracijom ekonomskih ciljeva s brigom o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovanje, poduzeća grade kvalitetne odnose sa zajednicom i sudjeluju u njezinom unapređenju. Jačanje imidža poduzeća u javnosti, unapređenje odnosa sa zajednicom, povećane mogućnosti za prikupljanjem kapitala na međunarodnom tržištu, kao i bezbroj drugih koristi, govore u prilog usvajanju društveno odgovornih praksi.<sup>28</sup>

Društveno odgovorno poslovanje ima prepoznatljivu poslovnu svrhu, a njegova dosljedna provedba ekonomsko opravdanje. Smanjivanjem poslovnih rizika i otvaranjem prostora poslovnoj dobiti istovremena je korist i za tvrtku i za čitavu zajednicu u kojoj tvrtka posluje.

---

<sup>26</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, [Internet], dostupno na : <http://www.dop.hr/?p=889>, [18.07.2017.].

<sup>27</sup> Wasserbauer, B., Novaković, P., Vučetić, M. (2011): Akademska zajednica u razvoju i promoviranju društveno odgovornog poslovanja, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1, No. 1, str. 95, [Internet], dostupno na : [file:///Users/User/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_95\\_104%20\(2\).pdf](file:///Users/User/Downloads/EL_Vol1_No1_95_104%20(2).pdf), [17.07.2017.].

<sup>28</sup> Medved, I. (2015): Važnost društveno odgovornog poslovanja za uspješnost poduzeća, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, [Internet], dostupno na: <https://repositorij.unizg.hr/islandora/object/efzg:665>, [27.07.2017.].

Za oživotvorenje koncepta društveno odgovornog poslovanja nužna je i društvena odgovornost javnog sektora koji stvaranjem poticajnog gospodarskog okruženja može osigurati i razvoj društveno odgovornih tvrtki. U vremenu u kojem ekonomska kriza narušava društvene odnose i nagrizava povjerenje među društvenim skupinama hvalevrijedni pokušaji implementacije društveno odgovornog poslovanja suočavaju se s realnom opasnošću od neprimjerene javne osude. Kada govorimo o društveno odgovornom poslovanju na umu trebamo imati maksimalizaciju stvaranja zajedničkih vrijednosti. Poduzeća trebaju svojim poslovanjem stvarati dodanu vrijednost za društvo u cjelini, stvaranjem inovativnih proizvoda i usluga, uz poštivanje važećih propisa i kolektivnih ugovora između socijalnih partnera. Ulaganjem u DOP postižu se uvjeti za održivi razvoj i rast, odgovorno poslovno ponašanje i stvaranje novih radnih mjesta koja će donositi višu dodanu vrijednost.<sup>29</sup>

S obzirom da različiti ljudi različito tumače akcije koje doprinose društvenoj dobrobiti, učinjen je pokušaj da se definiraju neka pravila koja bi pomogla u jednakom vrednovanju tih aktivnosti. Takvu ulogu ima i deset zapovijedi danih u sljedećoj tablici.<sup>30</sup>

**Tablica 2: Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća**

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

Izvor: Prikaz autorice prema: Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 99-100.

<sup>29</sup> Hrvatska udruga poslodavaca, [Internet], dostupno na: <http://www.hup.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje-je-uspjesno-poslovanje.aspx>, [05.08.2017.].

<sup>30</sup> Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 99-100.

Koristi od DOP-a za tvrtke ( prema Philipu Kotleru ):

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu: 80% anketiranih kupaca platilo bi više proizvod koji čuva okoliš.
- Jačanje brenda: 17% ljudi pazi i izbjegava proizvode iz tvrtke s negativnim imidžom (ljudi osjete za što se brend „zalaže“).
- Jačanje imidža: 2004. godine McDonalds je bio na 5. mjestu liste DOP prema časopisu Fortune, usprkos nekim kontreverzama oko svog djelovanja.
- Jačanje sposobnosti privlačenja ljudi i motivacije: u jednoj anketi 80% mladih ljudi izjavilo je da bi radije radilo u odgovornoj tvrtki, a uz manju plaću.
- Sniženje troškova: The Body Shop ima izuzetnu poznatost bez izravnih troškova reklame!
- Povećanje privlačnosti za ulagače i već povrat: Veća su ulaganja u tvrtke s pozitivnim DOP imidžem.<sup>31</sup>

## 2.3 Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja

### 2.3.1 Vrste DOP-a<sup>32</sup>

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos poduzeća društvu. Ove su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa.

Četiri su nivoa društvene odgovornosti:

- Ekonomska odgovornost
- Pravna odgovornost
- Etička odgovornost
- Diskrecijska odgovornost

---

<sup>31</sup> Manager.hr, [Internet], dostupno na: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/drustveno-odgovorno-poslovanje-moda-ili-potreba>, [08.08.2017.].

<sup>32</sup> Buble, M.(2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 101-103.

## Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća



### Slika 1. Piramida društvene odgovornosti

Izvor: Prikaz autorice prema: Buble, M. ( 2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 102.

Objašnjenja svake od navedenih odgovornosti slijede u nastavku:

- **Ekonomska odgovornost**- prva razina, ujedno i temeljna ekonomska jedinica društva. Njena je odgovornost da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi i da maksimizira profite za svoje vlasnike i dioničare. Poduzeće treba operirati na profitno orijentiranoj osnovi s njegovom jedinom misijom rasta profita.
- **Zakonska odgovornost**- definira što društvo smatra kao važno s obzirom na primjereno ponašanje poduzeća. Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli nadležni organi. Stoga se poduzeća koja svjesno krše zakone smatraju lošim izvođačima u ovoj kategoriji.
- **Etička odgovornost**- uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća. Donositelj odluka treba djelovati s pravičnošću, poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinca.

Neetično ponašanje se događa kada odluke omogućavaju pojedincu ili poduzeću da radi na štetu poduzeća.

- Diskrecijska odgovornost- dobrovoljna (neprisilna) i vodi se željama poduzeća da čini 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 prelazi socijalna očekivanja za doprinosom blagodatni zajednice.

### 2.3.2 Modeli DOP-a<sup>33</sup>

Jedna od poteškoća u razumijevanju društvene odgovornosti je i to da menadžeri moraju postaviti pitanje “odgovornost prema komu?”. U tom kontekstu se javljala dilema oko toga da li je poduzeće ekonomski entitet, pa mu je cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike, ili je pak ono socioekonomski kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu.

U ovisnosti o odgovoru na ova pitanja razlikuju se dva modela a to su:

1. ***Stockholder model*** ili ***ekonomski model***- polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiziranje profita.
2. ***Stakeholder model*** ili ***socioekonomski model***- polazi od toga da poduzeća nema samo jedan već više ciljeva, te da treba služiti cjelokupnom društvu.

---

<sup>33</sup> Buble, M. ( 2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 100-101.

Bitne razlike između ova dva modela mogu se vidjeti u sljedećoj tablici.

**Tablica 3: Ekonomski model i socioekonomski model**

| <b>EKONOMSKI MODEL</b>   | <b>SOCIOEKONOMSKI MODEL</b>   |
|--------------------------|---|
| Osnovni naglasak na:     | Osnovni naglasak na:  |
| 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 i društveni povrat resursa                                 |
| Individualni resursi     | Zajednički interesi: ljudi rade u međuovisnom sustavu koji zahtijeva koordinaciju |
| Mala uloga države        | Aktivna uloga države  |

Izvor: Prikaz autorice prema: Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 101.

### 2.3.3 Dimenzije DOP-a<sup>34</sup>

Društveno odgovorno poslovanje se sastoji od dvije razine:

1. Unutarnje (interne)
2. Vanjske (eksterne)

#### 1. Interna dimenzija DOP-a

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.

<sup>34</sup> Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, str. 2-8.

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja sastoji se od:

- upravljanja ljudskim resursima
  - zdravlja i sigurnosti na poslu
  - prilagođavanja promjenama
  - upravljanju utjecajima na okoliš i prirodne resurse
- 
- Upravljanje ljudskim resursima- jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuće znanje i vještine. U tom kontekstu, odgovorajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika; bolji protok informacija unutar poduzeća; bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena; sigurnost na poslu itd. Aktivno paćenje zaposlenika koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu, također je dio DOP-a, koje ujedno doprinosi smanjenju troškova. Odgovorno ponašanje doprinosi postizanju ciljeva te smanjenju nezaposlenosti 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 iznaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti, bilo kao element u marketing ili vodeći računa o tome pri kupnji proizvoda drugih kompanija. 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 produktivnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. To često znači zatvaranje pogona i/ili otpuštanje radnika što dovodi do socijalnih, al i političkih kriza u zajednicama. Restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih

potencijalnih rizika, ukalkuliranje svih troškova, donošenja alternativnih strategija i sl. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici- poduzeća, predstavnici zaposlenika i last. Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini, poduzeća mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranja.

- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse- utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća.

## 2. Eksterna dimenzija DOP-a

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 sastoji se od:

- lokalne zajednice
- odnosa sa partnerima, dobavljačima i potrošačima
- poštivanja ljudskih prava
- globalne brige za okoliš
- Lokalne zajednice- 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 znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, al i aktera na lokalnoj sceni. 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 sl. Na taj način raste i socijalni kapital.

- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima- odnosi se grade kroz sticanje povjerenja, fer odnose i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići DOP u cijelom dobavljačkom lancu.
- Poštivanje ljudskih prava- područje ljudskih prava je kompleksno te obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Pored poštivanja ljudskih prava tu spada poštivanje radnih standard i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša. Tu spada i borba protiv korupcije, kao bitnog problema razvoja, što zahtijeva transparentno poslovanje. Pod pritiskom udruga i potrošačkih grupa, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovorače 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.

## 2.4 Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj

Hrvatsko društvo se po mnogim kriterijima nalazi na povijesnoj prekretnici jer još uvijek prolazi kroz turbulentno razdoblje tranzicije k tržišnoj ekonomiji i prilagodbe zahtjevima raznih integracija kojima želi pripadati. 1990-ih krenuli smo intenzivno u smjeru afirmacije ekonomske i političke demokracije, uglavnom putem privatizacijskog programa te kreiranjem i razvojem nacionalnog tržišta vrijednosnih papira. Premda se Hrvatska još uvijek nalazi u tranziciji, jasno je kako postoji cijeli niz negativnih primjera koji su se mogli izbjeći ili amortizirati primjenom nekih od načela društveno odgovornog poslovanja. Ono što ohrabruje jest da sve više poduzeća u Hrvatskoj promatra DOP kao poslovnu politiku, koja potencijalno može biti izvor konkurentske prednosti na globalnom tržištu. 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 DOP-a postao važna tema u poslovnim, znanstvenim, al i medijskim krugovima. Kao rezultat 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 po planovima, hrvatski menadžeri na ključnim pozicijama morali bi:<sup>35</sup>

- 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;
- jasno definirati interne sustave komunikacije posebno one sustave raznog 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 standarda ponašanja kako bi se svi mogli identificirati s njima.

---

<sup>35</sup> Tipurić, D. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 352-353.

Započinjanjem procesa europskih integracija 2001. godine i potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, kad je Hrvatska u lipnju 2004. dobila status zemlje kandidatkinje, počinje jačanje interesa za prakse kakve promiče i europski politički i tržišno-ekonomski model. Važan događaj zbio se krajem 2004. godine kada je održana Prva nacionalna konferencija o DOP-u, Agenda 2005, okupivši na jednom mjestu više od 120 praktičara i istraživača, omogućivši tako formuliranje zajedničkih prioriteta za razvitak DOP-a u Hrvatskoj. Prvotna se praksa DOP-a u Hrvatskoj uglavnom oslanjala na praksu u području zaštite okoliša. U drugoj fazi interes poduzeća se proširio na ljudske resurse i brigu o lokalnoj zajednici. U području korporativnog upravljanja praksa DOP-a slabo je razvijena, što možemo dovesti u vezu s nedostatkom vanjskih poticaja. U Hrvatskoj za sada još ne postoje zakoni koji se eksplicitno odnose na društveno odgovorno poslovanje. S druge strane, postoje područja (zaštita okoliša) koja su vrlo visoko regulirana i propisuju stroge norme i standarde poslovanja, što poduzećima ne ostavlja mnogo prostora za dobrovoljnu praksu iznad zakona.<sup>36</sup>

Među hrvatskim poduzećima, akademskim zajednicama, organizacijama civilnog društva i drugim stručnim organizacijama mnogo je važnih inicijativa i sudionika DOP-a.

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR), poslovno je udruženje koje promiče održivi razvoj među poslovnim sektorima. Grupa hrvatskih tvrtki i nevladinih organizacija osnovala ga je prije 1997. kao neprofitnu organizaciju, a uz članstvo nekoliko desetaka poduzeća djeluje i kao nacionalna organizacija Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD). Zajednica za društveno odgovorno poslovanje Hrvatske gospodarske komore osnovana je 2005. godine kao udruženje tvrtki koje zagovaraju društveno odgovorne poslovne prakse u Hrvatskoj, a slijedom preporuka s prve nacionalne konferencije o DOP-u, održane u prosincu 2004. godine. Svrha Zajednice je logistička podrška i veći programski fokus HGK za društveno odgovorno poslovanje.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, str. 57.

<sup>37</sup> Društveno odgovorno poslovanja u Hrvatskoj, [Internet], dostupno na: <http://www.dop.hr/?p=889>, [10.08.2017.].

Tvrtke u Hrvatskoj ulažu u svoju zajednicu na više načina. Financiranje ili davanje proizvoda za potrebe projekta zajednice čine se najčešćim trendom među hrvatskim tvrtkama.

Uz to, hrvatske tvrtke aktivno se uključuju u aktivnosti vlasti i civilnoga društva u obliku dijaloga i konzultacija. U tome važnu ulogu imaju poslovna udruženja i organizacije koje olakšavaju međudjelovanje različitih sektora društva. I ovdje mediji igraju važnu ulogu kao sektor i mehanizam zagovaranja aktivnoga i otvorenoga civilnog društva.<sup>38</sup>

Navodimo neke primjere dobre prakse<sup>39</sup>:

- **Zaposlenost i stvaranje bogatstava:** Hrvatske tvrtke koje su društveno odgovorne izravno i neizravno osiguravaju postojeća i otvaraju nova radna mjesta. Pravedna raspodjela profita, konkurentne plaće te redovitost isplate plaća smatraju se odgovornim poslovnim ponašanjem.
- **Odgovorno smanjivanje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih potencijala:** Financijski paketi za radnike koji su višak glavni su način smanjenja radne snage. Neke tvrtke čine i dodatne napore. Ericsson Nikola Tesla je tijekom procesa restrukturiranja i racionalizacije, uz stimulatívne otpremnine, zaposlenicima koji su predstavljali višak radne snage ponudio financiranje prekvalifikacije i dobivanje dodatnih svjedodžbi u suradnji sa Zavodom za zapošljavanje. Većina međunarodnih i velikih nacionalnih tvrtki u zemlji razvila je interne i vanjske mogućnosti edukacije i stručnog razvoja za svoje zaposlenike. Tako, na primjer, DHL, Coca-Cola, Microsoft i Ericsson Nikola Tesla omogućuju zaposlenicima razvoj stručnih i upravljačkih vještina. Isto tako nudi se podrška u poboljšanju znanja stranih jezika i razvoju vještina rada na računalu. Sportska i kulturna udruženja unutar tvrtke, kao i obiteljski dani, kao što je naše okupljanje na Jarunu, usmjereni su na unaprjeđenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika osim Ericssona Nikole Tesle provode i neke druge velike hrvatske kompanije kako bi unaprijedile poslovne procese i povećale razinu zadovoljstva zaposlenika. Stimulativno nagrađivanje i dodatne godišnje nagrade za iznimne rezultate dio su politike ljudskih resursa u većim

---

<sup>38</sup> Ericsson.hr, [Internet], dostupno na: <https://www.ericsson.hr/etk/novine/kom0304/odgovornost.htm>, [11.08.2017.].

<sup>39</sup> Ibidem.

tvrtkama, pa i u našoj kompaniji, čime se znatno povećava zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika.

- **Jednake mogućnosti i raznolikost:** Neke tvrtke u Hrvatskoj počele su se baviti problematikom jednakih mogućnosti na radnom mjestu, dok druge već na tom području imaju dobre rezultate. Povijesno gledano, žene u radnoj snazi Hrvatske sudjeluju u visokom postotku, a isto tako je visoka razina njihovih tehničkih vještina i znanja. Na tom području izjednačavanja spolova u poslovnom okruženju istaknutu ulogu ima kompanija Ericsson Nikola Tesla. Žene čine 30 % zaposlenih u našoj kompaniji, a na najvišim rukovodećim pozicijama u kompaniji 25% je žena.
- **Razvoj lanca opskrbe:** Primijećen je pozitivan utjecaj koji se širi s većih prema manjim tvrtkama, ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te u unaprjeđenje proizvoda, usluge i tehničkih znanja.
- **Transfer znanja i tehnologije:** Obično od međunarodnih prema nacionalnim tvrtkama i ostalim subjektima hrvatskog društva.
- **Poslovne norme i upravljanje:** U tom području primijećeno je da dobar dio ispitanih nastoji poslovati u skladu s dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćati svoje obaveze i izgrađivati međunarodne veze.
- **Odnosi s potrošačima:** Kao značajnu aktivnost u tom području možemo navesti činjenicu da je u rujnu prošle godine donesen prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača, što svakakvo čini prekretnicu kada je riječ o obavezama tvrtki prema potrošačima.
- **Integritet proizvoda:** Većina ispitanih shvaća da su kvaliteta i integritet proizvoda važni i tvrtkama i potrošačima. Kvalitetom se izravno utječe na sposobnost tvrtke da bude konkurentna na tržištu.

Zaključujemo kako su mnoge hrvatske kompanije prepoznale važnost društvene odgovornosti poduzeća i kako su svoje aktivnosti prilagodile potrebi da budu korisne za širu društvenu zajednicu.<sup>40</sup> Razmjena najboljih praksi s kolegama iz drugih europskih zemalja s različitom tradicijom i opsegom DOP-a, najkorisnija bi bila za širenje i daljnju razradu hrvatskih napora na razini pojedinih sektora, ali i pojedinih kompanija. Na taj način može se postići

---

<sup>40</sup> Ibidem.

pravodobno stvaranje kritične mase društveno osviještenih poduzeća različitih veličina i područja djelatnosti.<sup>41</sup>

#### 2.4.1 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:<sup>42</sup>

- 1) **Vlasnička struktura**- vlasnička struktura poduzeća utječe na upravljačke i tehnološke procese kao i na njenu posvećenost ljudskim resursima te opredijeljenost za investiranje u zajednicu. Vlasnička struktura poduzeća čini se posebno važnom kada je u pitanju odnos poduzeća i šire zajednice. Neka poduzeća koja su pretežno ili isključivo u hrvatskom vlasništvu pokazuju veći interes za poticanjem lokalnih dobavljača umjesto da uvoze jeftinije sirovine. Domaća poduzeća regionalnog ugleda svoj najveći doprinos DOP-u vide u lobiranju za jaču zaštitu domaćih proizvođača, nasuprot njihovom uskom, kratkoročnom, poslovnom interesu za nabavom jeftinijih sirovina u inozemstvu.
- 2) **Liderske sposobnosti**- u hrvatskom kontekstu liderstvo se odražava u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima. Jednom kada je uspostavljen odnos povjerenja između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi progresivne promjene u procesima upravljanja te provoditi usklađivanje sa poboljšanim normama. Osobni angažman, interesi, karizma i dalje su od temeljnog značaja za promidžbu kao i širenje informacija o društveno odgovornom poslovanju poduzeća.
- 3) **Veličina poduzeća**- u Hrvatskoj je primjetno da je praksa društveno odgovornog poslovanja najuočljivija i najraširenija u većim poduzećima. Povratna informacija iz malih i srednjih poduzeća govori nam da isti redovito ulažu u svoje lokalne zajednice. Ipak, kod njih se uočava nedostatak saznanja o najboljim praksama te kapitala koji bi investirali u kvalitetno rukovodstvo, osobito u području zaštite okoliša.

---

<sup>41</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, [Internet], dostupno na: <http://www.dop.hr/?p=1261>, [12.08.2017.].

<sup>42</sup> Bagić, A., Škrabalo M., Narančić L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, str. 30.

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

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.<sup>43</sup>

#### 2.4.2 Indeks DOP-a

Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj uz podršku Ureda UNDP-a u Hrvatskoj i AED-a pokrenuli su projekt izrade metodologije za ocjenjivanje dobrovoljnih društveno odgovornih praksi hrvatskih poduzeća koja je dobila ime Indeks DOP-a. Metodologija, obuhvaća kriterije u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi s zajednicom.<sup>44</sup>

Svaka kategorija definirana je mnoštvom pokazatelja koji su razvijeni na temelju njihove važnosti, dostupnosti i povjerljivosti u hrvatskim uvjetima. Pokazatelji su preoblikovani u pitanja te je kreiran upitnik DOP-a. Primjerice, područje kao što je radna okolina definirano je s 5 kriterija: odgovornom politikom zapošljavanja, vrednovanjem rada, ulaganjem u zapošljivost, kvalitetom i sigurnošću radnog mjesta te organizacijskom klimom. Svaki kriterij definiran je različitim brojem važnih pitanja. U definiranju područja i kriterija upotrebljavani su predlošci dostupnih sličnih metodologija kao što su CR Index britanske organizacije Business in the community (BITC) i GRI Smjernice za izvještavanje o održivosti. Ipak, završni izgled metodologije rezultat je rada domaćih stručnjaka, a sastoji se od 119 pitanja za

---

<sup>43</sup> Banko, I. (2013): Društveno odgovorno poslovanje na primjeru odabranog trgovačkog društva- Ericsson Nikola Tesla, završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, [Internet], dostupno na: <http://eknjiznica.unipu.hr/2422/>, [13.07.2017.].

<sup>44</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, [Internet], dostupno na: <http://www.dop.hr/?p=889>, [01.08.2017.].

velika i srednja poduzeća te 61 pitanja za mala poduzeća. Preduvjet za sudjelovanje u upitniku jest pozitivno poslovanje u predmetnoj godini.<sup>45</sup>

Nagrada Indeks DOP-a prvi put je dodijeljena 2008. godine.<sup>46</sup> Neki od dobitnika nagrade u razdoblju od 2008.-2010. su: CEMEX Hrvatska, Coca-Cola Beverages Hrvatska d.d., Ericsson Nikola Tesla d.d., NEVA d.o.o., OIKON d.o.o., Vetropack Straža d.d. Nagradu za najveći napredak u odnosu na prošlogodišnji rezultat dobili su Banco Popolare Croatia d.d. (2009.), Jadran Galenski laboratorij (2010.).<sup>47</sup>



**Slika 2: Dimenzije Indeksa DOP-a**

Izvor: Indeks DOP-a HGK i HRPSOR, [Internet], dostupno na: <https://dop.hgk.hr/>, [23.07.2017.].

<sup>45</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, str. 64.

<sup>46</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, [Internet], dostupno na: <http://www.dop.hr/?p=889>, [30.07.2017.].

<sup>47</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, [Internet], dostupno na: <http://hrpsor.hr/admin/js/tinyMCE/plugins/filemanager/uploads/IndeksDOP.pdf>, [27.07.2017.].



### 3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA

#### 3.1 Definicija konkurentske prednosti poduzeća

Konkurentska prednost po definiciji podrazumijeva ostvarivanje iznadprosječnih poslovnih rezultata, a u današnje vrijeme ona je i pitanje dugoročnog opstanka poduzeća. Stoga se može reći da je konkurentnost funkcija najmanje dviju skupina varijabli: povoljnih nacionalnih, lokalnih i industrijskih uvjeta u kojima je poduzeće nastalo i razvija se, ali i rezultat napora ljudi u poduzeću, pa čak i generacija ljudi kako bi se ostvarili rezultati bolji od konkurentskih poduzeća. Prema tome, izvore konkurentske prednosti može se pronaći u okolini, ali i u samom poduzeću.<sup>48</sup> Potrebno ju je razlikovati od pojma konkurentske sposobnosti koji se odnosi na internu snagu poduzeća za postizanje konkurentske prednosti, odnosno posjedovanje atributa koji vode postizanju konkurentske prednosti poduzeća.

Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti poduzeća:<sup>49</sup>

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

---

<sup>48</sup> Daraboš, M. (2015): U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima , naklada Ljevak, Zagreb, str.8., [Internet], dostupno na: <http://www.ljevak.hr/flipbook/evolucija-konkurentske-prednosti/FLIP.pdf>, [01.08.2017.].

<sup>49</sup> Vedriš, M. (2008): Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku, Osijek.

Kako je vrijednost ono što kupci žele platiti za industrijski proizvod, konkurentska prednost poduzeća postoji ako su ispunjena tri uvjeta:<sup>50</sup>

1. kupci opažaju konstantnu 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
3. ako se razlika u važnim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati i u budućnosti.

Poduzeće može nadmašiti svoje industrijske suparnike samo ako između njih uspostavi razliku koju može održati. Ta razlika se iskazuje jednom od dviju vrsta konkurentskih prednosti: imati niže troškove ili se diferencirati u odnosu na konkurenciju.<sup>51</sup>

Svaka druga nesavršena tržišna struktura idealno je mjesto utakmice za ostvarivanje konkurentske prednosti i postizanja održivih iznadprosječnih industrijskih profita.<sup>52</sup>

Iako se pojam konkurentske prednosti često spominje kao cilj poduzeća te se iznose njeni izvori, vidljivo je da ne postoji suglasnost među autorima o definiciji spomenutog pojma. Postojeće definicije moguće je grupirati u dvije skupine:<sup>53</sup>

1. one koje konkurentsku prednost objašnjavaju uz pomoć performansi poduzeća (Winter, 1995.; Grant, 2002.; Besanko et al., 2003.)
2. one koje je objašnjavaju u terminima stvaranja vrijednosti (Porter, 1985.; Barney, 1991.; Peteraf i Barney, 2003.; Helfat et al., 2007.)

Najcjelovitiju definiciju dali su Peteraf i Barney (2003.) koja kaže da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda. Pri tome se ekonomska vrijednost odnosi na razliku između percipiranih koristi kupaca i ekonomskog troška poduzeća.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Prema Coyne, Kevin P. (1987), Sustainable competitive advantage- what is it, what it isn't. U: Thompson, A.A., Stirckland, A.J. i Fulmer, W.E., ur. Readings in Strategic Management. Texas: Business Publication, Inc, str. 103.

<sup>51</sup> Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 3.

<sup>52</sup> Ibidem.

<sup>53</sup> Talaja, A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED 64(1), str. 51.

<sup>54</sup> Ibidem.

Smatrajući da postojeće paradigme u potpunosti ne objašnjavaju načine postizanja i zadržavanja konkurentske prednosti, Teece, Pisano i Shuen (1997.) razvijaju koncept dinamičkih sposobnosti. Smatraju da se dinamičke sposobnosti određene organizacijskim i menadžerskim procesima, pozicijama i razvojnim putovima, a odnose se na umijeća da integrira, izgradi i preoblikuje interne i eksterne sposobnosti kao odgovor na promjene u okolini. Zajedničke karakteristike dinamičnih sposobnosti su njihova zamjenjivost te ekvifinalnost postizanja konkurentske (Eisenhardt i Marti, 2000.).<sup>55</sup>

### **3.2 Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost poduzeća**

Na konkurentnost neke zemlje utječu mnogi direktni i indirektni faktori, ali od svega je najvažnija konkurentnost poduzeća jer su ona nositelji gospodarskog razvoja. Čimbenici koji utječu na konkurentnost su: visoki troškovi poslovanja, veliko porezno opterećenje, veliki javni dug, slaba ukupna konkurencija koja ne potiče poduzeća na inovacije i konkurentnost, nereguliran sustav zaštite okoline i upravljanja otpadom, kvalitetna odnosno nekvalitetna prometna infrastruktura, teškoće u likvidaciji poduzeća, neusklađeno zakonodavstvo, slabosti u javnoj upravi itd. Najveće smetnje konkurentnosti su smetnje koje uzrokuju državne odnosno lokalne vlasti, a ne sama poduzeća. Smetnje mogu stvoriti i poslovni subjekti, ali država može intervenirati i otkloniti ih. Na konkurentnost zemlje posebno mogu utjecati kratkoročni nacionalni interesi, ex ante kontrola cijena, legaliziran monopol, konkurentnost između samih institucija.<sup>56</sup>

Svi ti čimbenici u međusobnu djelovanju vode povećanoj produktivnosti, višem dohotku i održivom razvoju. U dugom roku konkurentnost je u osnovi pitanje povećanja produktivnosti odnosno razine efikasnosti i kvalitete proizvodnje i usluga i to je dugoročno ključna odrednica standarda života. No, konkurentnost također ovisi o troškovima i sposobnosti poduzeća da konkuriraju na inozemnom i domaćem tržištu. U kratkom roku, kretanja cijena, troškova,

---

<sup>55</sup> Ibidem.

<sup>56</sup> Ljubos, M. i Prskalo, N. (2013): Inovativnost i konkurentnost, seminarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar, str. 8., [Internet], dostupno na: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Primjer%20Seminara.pdf>, [06.08.2017.].

plaća i valutnog tečaja značajno utječu na konkurentnost domaćih proizvoda bez obzira na razinu produktivnosti.<sup>57</sup>

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

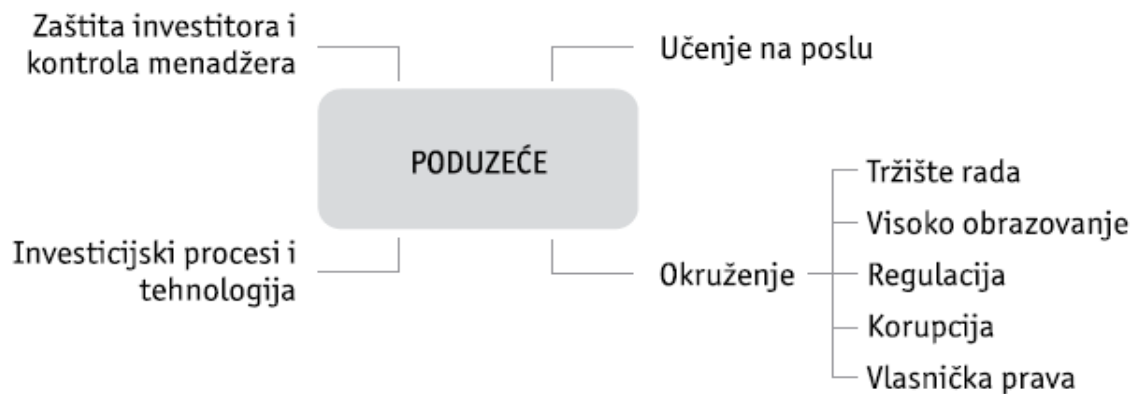
- ❖ *unutarnji čimbenici organizacije* – čimbenici pod kontrolom poduzeća, među kojima se kao najvažniji broje: ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi i proizvod;
- ❖ *vanjski čimbenici organizacije (čimbenici okoline)* – čimbenici koji djeluju nenajavljeno, a kojima se poduzeće, u principu, prilagođava. Ovdje se, kao najznačajniji ubrajaju: institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište, te razvoj tehnike i informacijske tehnologije.<sup>58</sup>

Što se tiče faktora koji utječu na konkurentnost u hrvatskim poduzećima, najbolje ih objašnjava sljedeća slika.

---

<sup>57</sup> Nacionalno Vijeće za konkurentnost, [Internet], dostupno na: [www.konkurentnost.hr/nvk](http://www.konkurentnost.hr/nvk), [10.08.2017.].

<sup>58</sup> Pivačić, N. (2011): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu, Split, str. 54.



### **Slika 3: Kritični faktori konkurentnosti u Hrvatskoj: poduzeće u središtu problema efikasnosti**

Izvor: Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske, 2006..., [Internet], dostupno na: [www.konkurentnost.hr/nvk](http://www.konkurentnost.hr/nvk), [28.07.2017.].

Na slici u gornjem desnom kutu vidimo da je učenje na poslu kao dio cjeloživotnog učenja jedan od najvažnijih unutarnjih čimbenika konkurentnosti, koji je povezan sa srodnim činiteljima koji djeluju iz okruženja- s obrazovnim sustavom i tržištem rada. Hrvatsko poduzeće ima problema s pronalaženjem kvalificirane i motivirane radne snage koja ima vještine i sposobnost brzog učenja nužne za prihvaćanje novih tehnologija i efikasnost investicijskih procesa. Dodaju li se tome problemi na koja poduzeća nailaze, a koji su povezani s korupcijom i regulacijom, dobivamo cjelovitu sliku čimbenika koji sprječavaju brz, zdrav i održiv rast hrvatskog poduzeća.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Nacionalno Vijeće za konkurentnost, [Internet], dostupno na : [www.konkurentnost.hr/nvk](http://www.konkurentnost.hr/nvk), [28.07.2017.].

### 3.3 Konkurentske strategije poduzeća

#### 3.3.1 Porterov model generičkih strategija

Tri su generičke strategije:

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

1. **Strategija troškovnog vodstva**- poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama- veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Oni mogu uključivati provođenje ekonomije obujma, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike.<sup>60</sup> Postoje različiti pristupi troškovnom vodstvu:<sup>61</sup>

- Kontroliranje troškova: proces stvaranja vrijednosti se obavlja efikasnije i uz niže troškove od konkurencije. Cilj je ostvariti ekonomiju obujma, kontrolirati stupanj iskorištenosti kapaciteta, kontrolirati troškove ključnih inputa, razmotriti povezivanje sa drugim poslovnim jedinicama.
- Izbjegavanje troškova: izbjegavaju se aktivnosti u procesu stvaranja vrijednosti koje stvaraju troškove, a donose malo koristi za kupca. Cilj je izbjegavanje troškova, upotreba proizvodnih procesa koji su manje kapitalno intenzivni, izbjegavanje upotrebe skupih sirovina, preseljenje proizvodnih pogona bliže dobavljačima i kupcima, pojednostavljenje strukture proizvoda, ponuda

---

<sup>60</sup> Vrdoljak Raguz, I. i Tolušić, M. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, stručni rad, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str.384-385., [Internet], dostupno na: [file:///Users/User/Downloads/24\\_Vrdoljak\\_Raguz\\_Tolusic%20\(1\).pdf](file:///Users/User/Downloads/24_Vrdoljak_Raguz_Tolusic%20(1).pdf), [07.08.2017.]

<sup>61</sup> Pivačić N. (2011): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu, Split, str. 64.

osnovnog proizvoda, bez dodataka, korištenje direktne prodaje i direktnog marketinga, izbjegavanje tradicionalne poslovne metode i korištenje informacijske tehnologije.

Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti promatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih sudionika, prednost troškovnog vođe je ta što je zaštićen niskim troškovima, a novim sudionicima je izuzetno teško startati sa niskim troškovima. Pored prednosti koje donosi ova strategija postoje i rizici. Prijetnje nastaju pojavom novih tehničko-tehnoloških rješenja koji snižavaju troškove proizvodnje ili premještanjem proizvodnje na lokalitete gdje su znatno niži troškovi inputa. Konačno, u dinamičnom okruženju često dolazi do smanjenja potražnje za proizvodima i preorijentacije kupca na druge proizvode.<sup>62</sup>

2. **Strategija diferencijacije**- Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata ako može biti jedinstveno u nečemu što je vrijedno kupcima. Unatoč važnosti diferencijacije, njezini se izvori često ne razumiju baš dobro. Poduzeća gledaju na pojedine izvore diferencijacije preograničeno. Poduzeća su tako često različita, ali nisu diferencirana jer ne posjeduju oblike jedinstvenosti koje kupci cijene. Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata kada pruža nešto jedinstveno, što je kupcima vrijednije od same ponude niskih cijena. Diferencijacija vodi prema vrhunskom poslovanju, ako postignuta cijena uz dodatnu dobit premašuje sve troškove nastale zbog jedinstvenosti.<sup>63</sup>

Najpoželjnije je diferenciranje po više osnova, jer postojanje manje sličnosti sa konkurentima povećava tržišno učešće i bolju zaštitu od konkurencije. Proizvodnja se plasira u jednu ili više tržišnih segmenata, a sve varijante diferenciranja ograničene su troškovima proizvodnje, jer razvoj distinktivnih kompetentnosti iziskuje troškove.<sup>64</sup>

Osnovna prednost ove strategije je što se različitim proizvodima stvara lojalnost proizvođačevoj marki, a samim tim i zaštita od konkurencije kao i od ulazaka novih

---

<sup>62</sup> Ibidem.

<sup>63</sup> Vrdoljak Raguž, I. i Tolušić, M. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, stručni rad, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 385-386., [Internet], dostupno na: [file:///Users/User/Downloads/24\\_Vrdoljak\\_Raguz\\_Tolusic%20\(1\).pdf](file:///Users/User/Downloads/24_Vrdoljak_Raguz_Tolusic%20(1).pdf), [12.08.2017.].

<sup>64</sup> Pivačić N. (2011): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu, Split, str. 64.

sudionika u granu. Supstituti koji su prijetnja moraju biti izuzetno atraktivni da bi prekinuli lojalnost kupca prema postojećim proizvodima. Snaga dobavljača u slučaju diferenciranja ne igra veliku ulogu, jer ovdje nije stavljen naglasak na snižavanje troškova proizvodnje. Uz spomenute prednosti postoje i nedostaci, a osnovni problem je koliko dugo je organizacija sposobna održati distinktivne prednosti i time zadržati lojalnost kupca. Postoji velika opasnost od imitiranja proizvoda s tim što je organizacija u povoljnijem i sigurnijem položaju ako je diferenciranje bazirano na kvaliteti usluga ili sposobnosti ili „nevidljivih izvora“, a ne samo na dizajnu ili fizičkim osobinama koje je lako kopirati.<sup>65</sup>

3. **Strategija fokusiranja**- Ova je strategija dosta drugačija od ostalih jer počiva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili skupinu segmenata u industriji te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Postoje dvije varijante strategije fokusiranja:

- Fokusiranje na troškove- poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segment. Fokusiranje na troškove iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima.
- Fokusiranje na diferencijaciju- poduzeće teži diferenciranju svom ciljanom segmentu, te iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima.<sup>66</sup>

Poduzeće može koristiti strategiju fokusiranja na niskim troškovima ako se fokusira na tržišni segment na kojem može ostvariti troškovne prednosti u odnosu na troškovnog lidera koji svoje proizvode prodaje na širem tržištu. Strategija fokusiranja na osnovu različitosti potiče poduzeće da proizvodi proizvod koji je različit od drugih i orijentiran prema tržišnom segmentu ili nekoliko njih čime se izbjegava konkurencija sa proizvođačima koji provode strategiju diferenciranja na širem tržištu.

Strategija fokusiranja je izuzetno atraktivna za mala i srednja poduzeća i ova zahtjeva kreativnost i inovativnost kod određivanja posebnih tržišnih segmenata u kojima je

---

<sup>65</sup> Ibidem, str. 65.

<sup>66</sup> Vrdoljak Raguž, I. i Tolušić, M. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, stručni rad, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 386., [Internet], dostupno na: [file:///Users/User/Downloads/24\\_Vrdoljak\\_Raguz\\_Tolusic%20\(1\).pdf](file:///Users/User/Downloads/24_Vrdoljak_Raguz_Tolusic%20(1).pdf), [11.08.2017.].



moguće ostvariti prednost nad transnacionalnim kompanijama. Odabirom strategije fokusiranja organizacija je zaštićena od konkurenata, jer kupcima osigurava specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi. Nasuprot tome ova strategija je nepovoljna kada se promatra u kontekstu pregovaračke snage dobavljača, jer se kupuje u manjim količinama.

Nedostatak predstavlja proizvodnja u malim količinama koja uzrokuje poskupljenje proizvodnje i smanjenje profitabilnosti, a samim tim i osnovu za inovacije i investicije koje su distinktivne konkurentnosti poduzeća orijentiranih na fokusiranje. To se može izbjeći uz fleksibilni proizvodni sistem koji omogućava proizvodnju u malim serijama uz niže troškove. Slabost ove strategije je izražena i u situacijama kada dolazi do promjena u tehnologiji i zahtjevima i ponašanju kupca.<sup>67</sup>

### 3.3.2 Model pet konkurentskih sila

Ugledni harvardski profesor Michael E. Porter upotrijebio je kategorije industrijske organizacije kako bi oblikovao svoj, dobro poznati, opći model pet konkurentskih sila za objašnjavanje djelotvornosti i izvedbe poduzeća. Porterov model pet konkurentskih sila temelji se na tezi da dugoročna profitnost industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentskih sila:<sup>68</sup>

- Jačini suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije
- Postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika
- Prelasku kupaca na zamjenske proizvode ako ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora
- Pregovaračkoj moći kupaca
- Pregovaračkoj moći dobavljača.

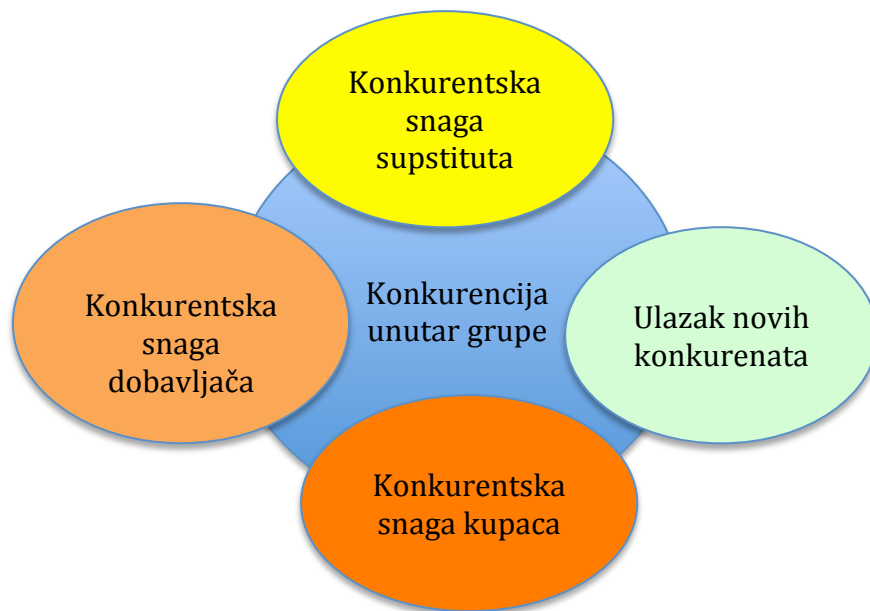
---

<sup>67</sup> Pivačić, N. (2011): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu, Split, str. 66.

<sup>68</sup> Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 3.

Model 5 kompetativnih sila je okvir za razumijevanje strukture industrije. Model se sastoji od sila koje određuju profitabilnost industrije. Stoga je cilj stratega i glavnih menagera, po njima, jasan: pronaći poziciju u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti od konkurentskih sila i/ili gdje može najbolje utjecati na njih u svoju dugoročnu korist. Takvo strateško pozicioniranje poduzeća oslanja se na posjedovanje održive konkurentske prednosti.<sup>69</sup>

Sljedeća slika prikazuje Porterov model pet konkurentskih sila.



**Slika 4: Porterov model pet konkurentskih sila**

Izvor: Prikaz autorice prema: Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 21.

---

<sup>69</sup> Ibidem.

**Jačina industrijskog suparništva**<sup>70</sup> - važan je činitelj industrijske profitabilnosti. Definira konkurentnost u užem smislu: međusobno natjecanje poduzeća u industriji za ostvarivanje što je moguće boljeg tehnološkog i tržišnoga položaja. Kao najvažnije odrednice industrijskog suparništva ističu se: dostignuta razina industrijske evolucije, udjel fiksnih troškova prema ukupnoj dodanoj vrijednosti, stupanj proizvodne diferencijacije, industrijska koncentracija te ravnoteža između konkurenata.

Poticaji za jako suparništvo između poduzeća u industriji uglavnom postoje:

1. Kad su konkurentni u industriji brojni i približno jednaki u veličini i moći
2. Kad su proizvodi relativno nediferencirani
3. Kad industrija ostvaruje niske stope rasta
4. Kad su fiksni troškovi visoki ili je proizvod kratkotrajan, stvarajući tako jako iskušenje za smanjenje cijena
5. Kad se kapacitet proizvodnje povećava u velikim skokovima
6. Kad postoji višak kapaciteta u industriji
7. Kad postoji veliki udjel konkurencije iz uvoza
8. Kad su kupcima niski troškovi prebacivanja na druge dobavljače
9. Kad su izlazne barijere visoke i
10. Kad se industrijski konkurenti razlikuju u idejama, načinima pristupa konkuriranju.

Jačina suparništva u nekoj industriji funkcija je najmanje triju činitelja:

- ❖ Konkurentske strukture
- ❖ Obilježja potražnje
- ❖ Izlaznih barijera

---

<sup>70</sup> Porterov model industrijske strukture, [Internet], dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/Porterov%20model%20industrijske%20strukture.pdf>, [08.08.2017.].

**Opasnost od pridošlica**<sup>71</sup> - poduzeća koja bi mogla biti zainteresirana za natjecanje sa sličnim ili istim asortimanom kao i poduzeća u industriji činitelji su konkurentnosti industrije. Najvažniji faktor pri analizi opasnosti od potencijalnih konkurenata su ulazne zapreke (barijere) u industriju.

**Konkurencijski izazovi zamjenskih supstitucijskih proizvoda**<sup>72</sup> - zamjenski proizvodi na strani potražnje ispunjavaju istu ili sličnu funkciju kao i proizvodi industrije. Sa stajališta industrijske analize, najviše pozornosti zaslužuju zamjenski proizvodi koji imaju stalno poboljšanje odnosa cijena/izvedba u odnosu na proizvod industrije i oni koji se proizvode u industrijama s visokim profitima. Industrije supstitucijskih proizvoda utječu na promatranu industriju tako što ograničavaju njezin profitni potencijal. Postojanje zamjenskih proizvoda uvijek znači mogućnost za kupce i potrošače da svoju potrebu zadovolje i na drugi način. Važan je čimbenik u razmatranju ove konkurentne sile lakoća kupčeve (ili potrošačeve) promjene s industrijskog proizvoda na supstitute. Što su kupčevi troškovi promjene asortimana manji, to su poduzeća u industriji u opasnijoj konkurentnoj situaciji i s većim pritiscima na smanjivanje dugoročne profitnosti, osobito ako zamjenski proizvodi imaju veću kvalitetu i razmjerno niske cijene. Ako su troškovi promjene veliki, onda se povećavaju problemi za proizvođače zamjenskih proizvoda žele li privući kupce proizvoda industrije; industrija je tada u boljem položaju, osobito ako njezini proizvodi imaju razmjerno niže cijene i veću kvalitetu.

**Pregovaračka moć kupaca**<sup>73</sup> - moć kupaca definira se njihovom sposobnošću utjecaja na varijable odlučivanja u strategijama svojih dobavljača. Ta sposobnost utjecaja najčešće se izražava u poticanju dobavljača da promijene svoje ponašanje, a u korist vlastitih ciljeva. Industrije kupaca kao i potrošači, ako imaju veliku pregovaračku moć, mogu usmjeriti veći dio ostvarenih profita prema sebi. Stoga se izbor kupaca čini iznimno važnom strateškom odlukom svakoga poduzeća. Prejaki kupci smanjuju uspješnost industrije i čine je ovisnom o sebi. To ne znači da treba izbjegavati moćne kupce; potrebno je samo njihov udjel u prodaji držati ne prevelikim i pod kontrolom.

---

<sup>71</sup> Ibidem.

<sup>72</sup> Ibidem.

<sup>73</sup> Ibidem.

**Pregovaračka moć dobavljača**<sup>74</sup> - pregovaračka moć dobavljača zrcalna je slika moći kupaca. Potrebno ju je definirati putem odnosa s dobavljačima sirovina, materijala i oprema, ali i dobavljača iz financijske zajednice (ponajprije banaka) koji opskrbljuju poduzeće kapitalom i dobavljača radne snage. Dobavljači iskazuju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitnost i to putem prijetnje ili stvarnoga: (1) povećanja cijena svojega asortimana i/ili (2) reduciranja kvalitete proizvoda i usluga pri istoj cijeni. Pregovaračka moć dobavljača osobito je važna ako industrija nije sposobna pokriti tako nastale dodatne troškove putem povećanjem cijena vlastita asortimana.

---

<sup>74</sup> Ibidem.

## 4. PODUZEĆE SJEME D.O.O.

### 4.1 Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura

Osnovni podaci o poduzeću:<sup>75</sup>

- Tijelo trgovački sud u Splitu
- Godina osnivanja 1997.
- Veličina-srednji poduzetnik
- Vlasnik: Jure Kuvačić

Osobe ovlaštene za zastupanje:<sup>76</sup>

- Ana Kuvačić, član uprave
- Jure Kuvačić, član uprave
- Ranko Kuvačić, član uprave

Tvrtka SJEME d.o.o. posluje od 1997. godine, a slijedi 60-godišnju tradiciju Agrariacoop Zagreb, odakle je poteklo prvih nekoliko zaposlenika. Od tada 5 zaposlenih stalno se razvijala, a ove 2017. god. ukupno ih je 59. Prosječna starost je 33 godine. Predmeti poslovanja su proizvodnja, trgovina i usluge u području repromaterijala za poljoprivredu. Poslovanje se odvija preko veleprodaje u Splitu i Zadru, terenskih komercijalista na sjeveru Hrvatske, te 7 maloprodajnih dućana diljem Dalmacije. Uvozna roba u prometu učestvuje s 70-80%. Glavne zemlje izvoznice su Nizozemska, Italija, SAD, Grčka, Izrael. Okvirni bto promet iznosi cca 7 milijuna eura. Sjeme ima vlastitu filmsku produkciju s 5-8 filmova s trajanjem svaki po cca sat vremena na teme iz poljoprivrede. Uz to na video portalu 10 je do 20 kratkih video zapisa, bilo kao promo materijal ili kraći 10-minutni prilozi iz raznih područja. Sjeme d.o.o. je zastupnik i distributer renomiranih europskih i svjetskih proizvođača. Neki od njih su: Agrofill ( Italija), HZPC (Nizozemska), Gramoflor ( Njemačka), Manica ( Italija ), Galcon ( Izrael), Impex ( Italija), Ferm-o-Fed( Nizozemska), Agrodrip ( Grčka), K-Rain ( Amerika ).<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Fininfo, dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/sjeme/Detaljno/21832>, [Internet], [30.07.2017.].

<sup>76</sup> Ibidem.

<sup>77</sup> Sjeme d.o.o., [Internet], dostupno na: <http://www.sjeme.hr/>, [25.07.2017.].

Glavne skupine roba su: vodosustavi, specijalna gnojiva i supstrati, pesticidi i kemikalije, sjemenje i sadnice, specijalne plastike i mreže, podrumarstvo, galanterija, mjerni instrumenti i plasteničke konstrukcije i drugo.<sup>78</sup>

U osnivanju je formiranje usluga analiza ulja, vina i analize zemlje na sve elemente u vlastitom laboratoriju, projektiranje i ugradnja automatskog navodnjavanja na travnim i drugim poljoprivrednim površinama, projektiranje i podizanje travnjaka i hortikulture, projektiranje i ugradnja plasteničkih konstrukcija i postavljanje plasteničkih folija.<sup>79</sup>

Sjeme ima vlastitu biljnu proizvodnju (rasadnici: Kašuni, Meje i Bilice u Splitu, te rasadnik Gata-Čišla), te izradu i doradu industrijskih proizvoda.<sup>80</sup>

Biljna proizvodnja se sastoji od:<sup>81</sup>

- sadnice maslina, smokve, šipka, kiwi, te kontinentalno voće
- jagode mjesečarke
- presadnice povrća: salate, kupusnjače, rajčice, paprike, celer, peršin
- krizanteme multiflore
- sezonsko cvijeće: đirani, surfinije, kadulja, tagetes, ciklame, maćuhice
- mediteranski grmovi: lavanda, ružmarin, oleandar, teucrium, hortenzija
- žive ograde: buksus, lovor-višnja, fotinia, viburnum, pitospora, piracanta
- ostalo zelenilo: lovor, hibiskus, bougenvila, ruže, palme, čempres, albizia

Izrada i dorada industrijskih proizvoda uključuje:<sup>82</sup>

- cerade za masline iz PP sirovine s prorezom, orubljene, 6 veličina i „po mjeri“
- mreže za masline.
- drip – papir crijeva s ugrađenim papaljkama 50, 100 i 250 m te 3000 m.
- glina expandirana 2 kg i 25 kg.
- vrtni, kovani, nasadeni alat.

---

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> Ibidem.

<sup>80</sup> Ibidem.

<sup>81</sup> Ibidem.

<sup>82</sup> Ibidem.

## 4.2 Veleprodaja i maloprodaja

Obavlja se na adresi samog poduzeća, Bilice II 21E Split, a veleprodajno skladište se nalazi na adresi Kopilica 25, Split. Područje djelovanja je cijela Hrvatska, a poseban naglasak je na Dalmaciju, okolicu Zagreba, Koprivnice, Varaždina, Pitomače, Pule i Umaga. Kupci su trgovačka i proizvodna poduzeća, te mali proizvođači poljoprivrednih proizvoda (OPG-ovi). Širina veleprodajnog asortimana poduzeća Sjeme d.o.o. zadovoljava 90 % potreba standardnih agrotrovanina. Poduzeće ima veliki broj partnera, od kojih cca 100 partnera ima kontinuirane, tjedne narudžbe, kroz poslovnu godinu, dok se ostali pojavljuju periodično. Logistička priprema sezona počinje najčešće počinje 4-5 mjeseci prije starta same sezone, nekada i godinu dana unaprijed, ovisno o specifičnostima grupe artikala i aktivnostima konkurencije. Na početku sezone priprema se generalni katalog sa širim asortimanom dok se kroz godinu rade 4 sezonska mini kataloga sa detaljnim asortimanom specifičnim za pojedine sezone ( zaštita, berba, maslinarstvo). Kroz godinu partneri su obavješteni i o trenutnim akcijama artikala koji se odrede u upravi i komercijali. Pri relizaciji narudžbi koriste se svojim voznim parkom, operantima u transportu, te brzim poštama. Partneri mogu ostvariti dodatne pogodnosti ( uvećani rabat) aktiviranjem opcije plaćanjem avansom i dodatnim rabatom ako je to definirano u aneksu ugovora. Za početak suradnje potpisuje se ugovor o poslovanju, u kojem su navedeni generalni uvjeti prodaje, koji poštivaju obe strane iz ugovora. Partneri aktiviraju svoje narudžbe kroz razne načine: mailom, faksom, usmeno. Nakon zaprimanja narudžbe se obrade u komercijali i prosljeđuju u skladište na slaganje i transport do kupca.

U maloprodaji djeluju agro centri koji nastoje udovoljit današnjim potrebama tržišta, također se stalnim edukacijama zaposlenika sve čini da poduzeće bude konkurent.

Radi se o sljedećim agro centrima:

- Split ( sveukupno tri agrocentra)
- Trogir,
- Kaštel Stari,
- Brač Supetar,
- Zadar Crno- novi veliki agrocentar.



Od spomenutih ključni su agrocentar u Splitu na Bilicama te novootvoreni u Zadru.

➤ *Agrocentar Sjeme-Split Bilice*<sup>83</sup>

Izabran je za najbolju poljodjelicu 2015.god. u kategoriji “Vrtni centar” na izboru u organizaciji Gospodarskog lista i tvrtke Informart Zagreb. Agrocentar u vlasništvu tvrtke, otvoren je u Splitu 2012. godine. U zatvorenom prodajnom prostoru na oko 400 m<sup>2</sup> možete pronaći sve za poljoprivrednu proizvodnju. Sjeme je smješteno u blizini centralnog križanja prema Zagrebu, Rijeci i Dubrovniku.

Ukupno je 8 zaposlenih, a 6 je agronoma ili tehničara. 90% kupaca traže savjete, uglavnom iz područja korištenja pesticide, gnojiva i natapanja. 95% potrošača su hobisti ili poneki OPG, a svima djelatnici spremno odgovaraju na pitanja.

U agrocentru Sjeme možete pronaći sadnice i presadnice povrća i cvijeća, ukrasne stablašice, grmove, trajnice iz vlastite biljne proizvodnje, koja radi i za veleprodaju, sjemenje, sjemenski krumpir, lučice, sjeme žitarica i trava, lukovice i gomolje cvijeća. Tu su i neizostavna sredstva za zaštitu bilja, kemikalije za podrumarstvo, te za kućanstvo. Od mineralnih i organskih gnojiva valja spomenuti stajnjake, supstrate, tresete, humus kalifornijskih glista i dr. Sjeme ima izvrsnu opremu za natapanje, profesionalnih i hobi linija i opremu plastenika (plasteničke folije, ostale poljoprivredne i građevinske folije, cerade i mreže sjenila). U asortimanu nude i opremu za podrumarstvo, vinarstvo i maslinarstvo, poljoprivredni kovani i ostali ručni alat, te sitnu poljoprivrednu mehanizaciju, razne prskalice, pumpe, zaprašivače s rezervnim dijelovima, mjerne instrumente za kućanstvo, vanjsku proizvodnju, plastenike, podrume.

Agrocentar je poznat po svojim diskontnim cijenama. Uvijek se nađe manji dio artikala s popustima od 25% i 50%. Osnovan je i kartični klub Sjeme u kojem članovi imaju popuste na svim kapitalnim robama od 10-20%. Vrijednija kupnja se dostavlja na kućnu adresu ili na brod-trajekt. U dvorani za prezentacije u agrocentru ima mjesta za više od 200 ljudi i ona je modern uređena za kvalitetno održavanje seminara. Savjetodavne službe u tom prostoru obavljaju tečajevne izobrazbe, vezane za sredstva za zaštitu bilja. Sjeme ima ugovor s CIAN-om iz Splita za zbrinjavanje ambalažnog otpada pesticide.

---

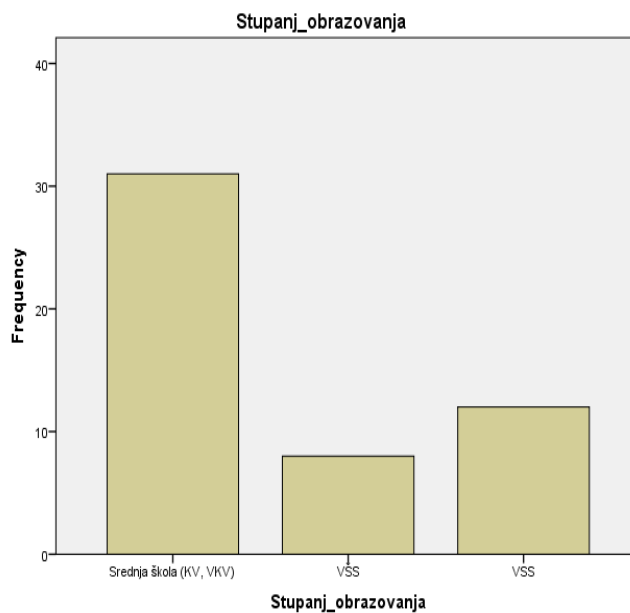
<sup>83</sup> Gospodarski list, [Internet], dostupno na: <http://www.gospodarski.hr/Publication/2015/11/izbor-za-najbolju-poljodjelicu-u-2015-godini/8258#.WZLmdSN95DU>, [23.07.2017.].

➤ *Agrocentar Zadar-Crno*

Objekt koji je prije bio poljoljekarna, a sad potpuno preuređen, neprepoznatljiv, suvremen, u skladu sa Europom. Agrocentar Zadar je sedmi maloprodajni dućan koji također kao i agrocentar Split nije u najmu. Grad Zadar je odabran radi nedostatka jednog takvog centra i radi dobre voćne i povrtno-kulturne kulture. Sa svojim modernim izgledom i opremljenošću dobar je iskorak za cijelu zadarsku županiju. Vanjskim izgledom je isti kao agrocentar Split kako bi bio prepoznatljiv. Osim vanjskog izgleda ima isti asortiman te popuste kao agrocentar Split. Ponuda je također za profesionalce, hobiste, OPG, a akcije i popusti su u određenim periodima. Ima ukupno 5 zaposlenih, od kojih su 3 agronoma, te 2 poljoprivredna tehničara. Agronomi su pokriveni u dvije smjene, kako bi kupcima mogli dati pravodoban i točan savjet.

### 4.3 Kadrovi

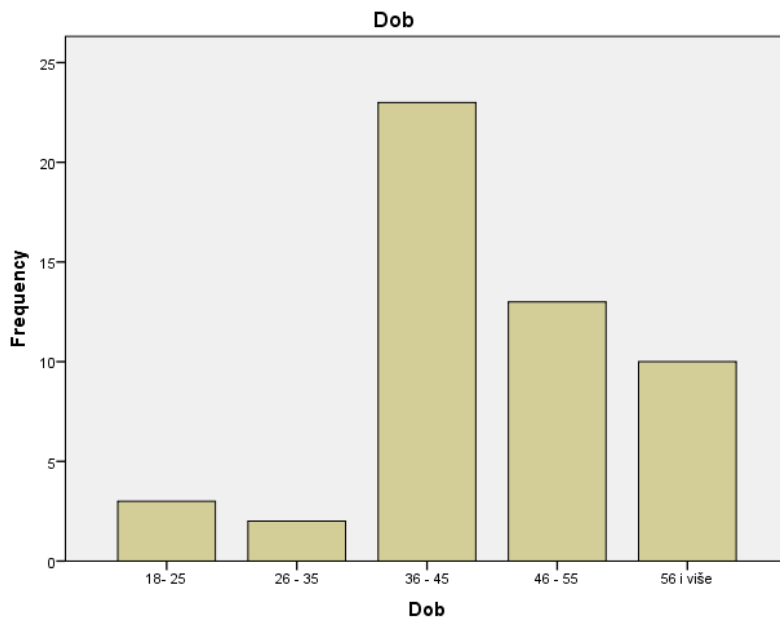
Slika prikazuje ispitanike prema stupnju obrazovanja. U poduzeću ima najviše kvalificiranih (KV) i visokokvalificiranih (VKV) radnika sa srednjom stručnom spremom, takvih ispitanika je 31 ili 60,8%. Ukupno 8 ili 15,7% ispitanika ima višu stručnu spremu dok 12 ispitanika ili njih 23,5% ima visoku stručnu spremu.



**Slika 5: Stupanj obrazovanja zaposlenika poduzeća Sjeme d.o.o.**

Izvor: Istraživanje autorice

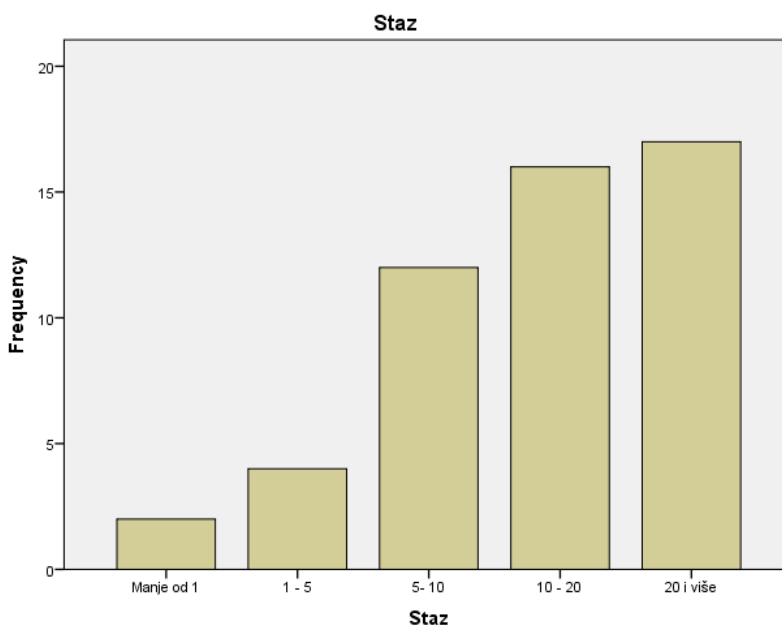
Slika 6. prikazuje ispitanike prema dobi, vidljivo je da je najviše djelatnika u dobi od 36 do 45 godina, njih 23 ili 45,1% . Njih 13 ili 25,5% je u dobi od 46-55 godina, njih 10 ili 19,6% u dobi od 56 i više godina, 3 ispitanika ili njih 5,9% u dobi od 18 do 25 godina, 2 ispitanika ili njih 3,9 % u dobi od 26 do 35 godina.



**Slika 6: Dob zaposlenika poduzeća Sjeme d.o.o.**

Izvor: Istraživanje autorice

Na sljedećoj slici 7. prikazani su ispitanici prema radnom stažu. Samo 2 ispitanika ili njih 3,9% ima manje od 1 godine radnog staža; 4 ispitanika ili njih 7,8% ima od 1 do 5 godina radnog staža; 12 ispitanika ili njih 23,5% ima od 5 do 10 godina radnog staža; 16 ispitanika ili 31,4% ima od 10 do 20 godina radnog staža; dok najviše ispitanika, njih 17 ili 33,3% ima više od 20 godina radnog staža.



**Slika 7: Radni staž zaposlenika poduzeća Sjeme d.o.o.**

Izvor: Istraživanje autorice

#### 4.4 Financijski rezultat poslovanja<sup>84</sup>

U poduzeću Sjeme d.o.o. uprava je odgovorna za sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja koji daju istinit i fer prikaz u skladu s HSFI-ima. Oni koji su zaduženi za upravljanje su odgovorni za nadziranje procesa financijskog izvještavanja kojeg je ustanovilo društvo.

Struktura prihoda društva Sjeme d.o.o. određena je djelatnošću samog društva. Tako glavninu čine prihodi od prodaje gotovih proizvoda na domaćem i inozemnom tržištu. Prihodi u poduzeću Sjeme za 2014., 2015., 2016. godinu prikazani su u sljedećoj tablici.

**Tablica 4: Prikaz prihoda**

| Kategorija                                       | g. 2014 u (kn)    | g. 2015 u (kn)    | g. 2016 u (kn)    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1. Prihodi od prodaje<br>( izvan grupe )         | 54.545.055        | 58.109.405        | 59.659.003        |
| 2. Ostali poslovni<br>prihodi ( izvan grupe<br>) | 525.446           | 481.931           | 689.030           |
| 3. Financijski prihodi                           | 45.043            | 116.167           | 141.322           |
| <b>UKUPNO</b>                                    | <b>56.115.544</b> | <b>58.707.503</b> | <b>60.489.355</b> |

Izvor: Prikaz autorice prema: : <http://www.fina.hr/Default.aspx>, [03.08.2017.].

Iz tablice možemo vidjeti kako su prihodi iz 2014. godine u odnosu na 2015. godinu bilježili povećanje svoje vrijednosti i to u postotnom iznosu od 7%. Prihodi iz 2015. godine u odnosu na 2016. godinu također su bilježili rast u postotnom iznosu od 3%.

U poslovanju tvrtke Sjeme d.o.o. možemo očekivati sve troškove, a prednjače oni za nabavku sirovina i materijala koji će po svojoj vrijednosti imati dominantnu ulogu u strukturi troškova

<sup>84</sup> Fina, [Internet], dostupno na: <http://www.fina.hr/Default.aspx>, [07.08.2017.].

i rashoda. U sljedećoj tablici prikazani su rashodi i troškovi u poduzeću Sjeme za 2014., 2015., 2016. godinu.

**Tablica 5: Prikaz rashoda i troškova**

| Kategorija                 | g. 2014 u (kn)    | g. 2015 u (kn)    | g. 2016 u (kn)    |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1. Materijalni troškovi    | 44.733.124        | 47.302.810        | 48.020.870        |
| 2. Troškovi osoblja        | 5.166.638         | 5.548.878         | 5.952.946         |
| 3. Amortizacija            | 644.319           | 687.267           | 804.472           |
| 4. Ostali troškovi         | 874.474           | 893.316           | 1.046.027         |
| 5. Ostali poslovni rashodi | 52.122            | 99.080            | 52.750            |
| 6. Financijski rashodi     | 134.167           | 59.756            | 62.306            |
| <b>UKUPNO</b>              | <b>51.604.844</b> | <b>54.591.107</b> | <b>55.939.371</b> |

Izvor: Prikaz autorice prema: <http://www.fina.hr/Default.aspx>, [04.08.2017.].

Rashodi i troškovi u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu su se povećali za 6%. U 2016. godini u odnosu na 2015. povećali su se za 3%.

Povećanje prihoda u 2016.-oj u odnosu na proteklu 2015. godinu u prvom redu je rezultat otvaranja nove maloprodajne jedinice na lokaciji Zadar. Povećanje prihoda uzrokovalo je i povećanje rashoda u odnosu na 2015. godinu. Ostvarena je planirana dobit što se očituje u povećanju prihoda i rashoda.

#### POKAZATELJI LIKVIDNOSTI

Koeficijent tekuće likvidnosti u 2014. iznosi (2.67), u 2015. (2.77), u 2016. (3.08).

Koeficijent ubrzane likvidnosti u 2014. iznosi (1.38), u 2015. (1.56), u 2016. (1.79).

Dobiveni pokazatelji društva Sjeme d.o.o. ukazuju na to da je društvo zadovoljavajuće likvidnosti.

## POKAZATELJI SOLVENTNOSTI

Omjer ukupnog duga i vlastitog kapitala u 2014. (0.52), u 2015. (0.46), u 2016. (0.38).

## POKAZATELJI PROFITABILNOSTI

Operativna marža u 2014. (6.44), u 2015. (7.08), u 2016. (7.39).

Neto profitna marža u 2014. (6.22), u 2015. (5.62), u 2016. (7.22).

Povrat na vlastiti kapital( ROE)(u %) u 2014. (22.43), u 2015. (17.76), u 2016. ( 18.98).



## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA SJEME D.O.O.**

### **5.1 Metodologija istraživanja**

Anketni upitnik, koji je dio empirijskog istraživanja, u ovom diplomskom radu dao je odgovore na pitanja o društveno odgovornom poslovanju, odnosno kako društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost poduzeća Sjeme d.o.o. Istraživanje je provedeno na uzorku od 59 zaposlenika poduzeća.

Anketni upitnik je pisan u programu Microsoft Word, te je distribuiran u razdoblju od 22.07.2017. do 02.08.2017. Popunjene anketne upitnike je vratilo 51 zaposlenik, te su ispunjeni istraživački zahtjevi.

Anketni upitnik se sastojao od 16 pitanja podijeljenih u 6 grupa. Prva grupa pitanja, obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku, druga grupa pitanja vezana je za koncept društveno odgovornog poslovanja, treća grupa pitanja je vezana za primjenu DOP-a u poslovanju poduzeća Sjeme d.o.o., 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.

Podaci prikupljeni anketnim upitnicima obrađeni su uz upotrebu statističkog programa SPSS (eng. StatisticalPackage for the SocialSciences).

## 5.2 Rezultati istraživanja

Tablica 6: Ispitanici prema poziciji u poduzeću

| Pozicija_u_poduzecu                           |           |         |               |                    |
|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
|   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Uprava  | 3         | 5.9     | 5.9           | 5.9                |
| Srednji i niži management                     | 10        | 19.6    | 19.6          | 25.5               |
| Valid Zaposlenik bez managerskih odgovornosti | 38        | 74.5    | 74.5          | 100.0              |
| Total   | 51        | 100.0   | 100.0         |                    |

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 6. prikazuje ispitanika prema poziciji u poduzeću, te je iz iste vidljivo kako najveći dio ispitanika, njih ukupno 38 ili 74,5%, radi kao zaposlenik bez managerskih odgovornosti. U srednjem i nižem managementu radi 10 ispitanika koji čine 19,6% uzorka, dok u upravi radi 3 ispitanika koji čine 5,9% uzorka.

Omjer ispitanika prema poziciji u poduzeću se vidi i na grafičkom prikazu 1.



Grafički prikaz 1. Ispitanici prema poziciji u poduzeću

Izvor: Istraživanje autorice

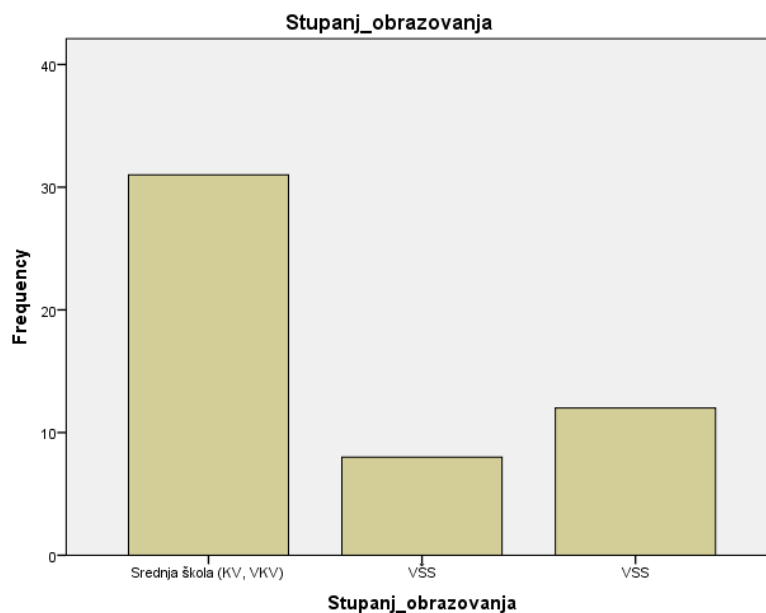
**Tablica 7: Ispitanici prema stupnju obrazovanja**

|       |                         | Stupanj_ obrazovanja |         |               |                    |
|-------|-------------------------|----------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |                         | Frequency            | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Srednja škola (KV, VKV) | 31                   | 60.8    | 60.8          | 60.8               |
|       | VŠS                     | 8                    | 15.7    | 15.7          | 76.5               |
|       | VSS                     | 12                   | 23.5    | 23.5          | 100.0              |
|       | Total                   | 51                   | 100.0   | 100.0         |                    |

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 7. prikazuje ispitanike prema stupnju obrazovanja. U poduzeću ima najviše kvalificiranih (KV) i visokokvalificiranih (VKV) radnika sa srednjom stručnom spremom, takvih ispitanika je 31 ili 60,8%. Ukupno 8 ili 15,7% ispitanika ima višu stručnu spremu dok 12 ispitanika ili njih 23,5% ima visoku stručnu spremu.

Omjer ispitanika prema stupnju obrazovanja je vidljiv na grafičkom prikazu 2.



*Grafički prikaz 2. Ispitanici prema stupnju obrazovanja*

Izvor: Istraživanje autorice

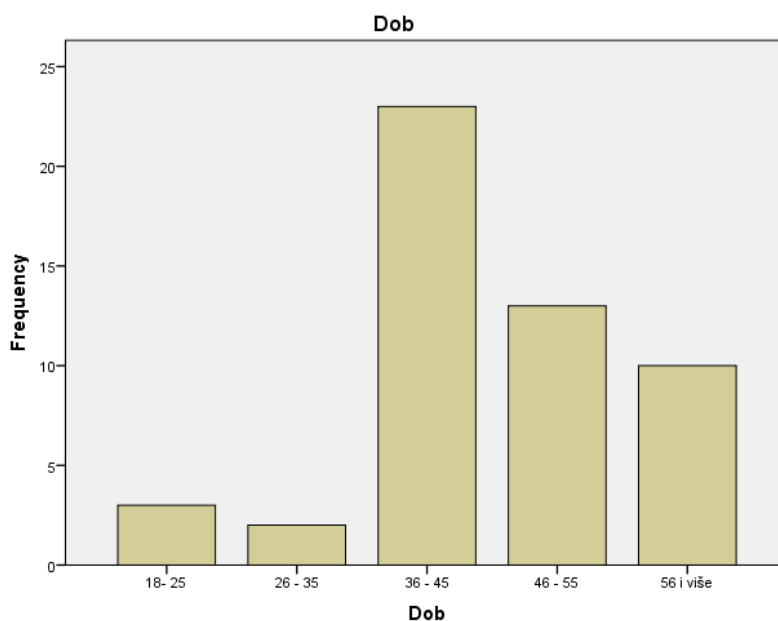
**Tablica 8: Ispitanici prema dobi**

|       |           | Dob     |               |                    |       |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| Valid | 18- 25    | 3       | 5.9           | 5.9                | 5.9   |
|       | 26 - 35   | 2       | 3.9           | 3.9                | 9.8   |
|       | 36 - 45   | 23      | 45.1          | 45.1               | 54.9  |
|       | 46 - 55   | 13      | 25.5          | 25.5               | 80.4  |
|       | 56 i više | 10      | 19.6          | 19.6               | 100.0 |
|       | Total     | 51      | 100.0         | 100.0              |       |

Izvor: Istraživanje autorice

U tablici 8. prikazani su ispitanici prema dobi, te je iz iste vidljivo da je u istraživanju sudjelovalo 3 ispitanika ili njih 5,9% u dobi od 18 do 25 godina; 2 ispitanika ili njih 3,9% u dobi od 26 do 35 godina; 23 ispitanika ili 45,1% u dobi od 36 do 45 godina; 13 ispitanika ili 25,5% u dobi od 46 do 55 godina; te 10 ispitanika ili 19,6% u dobi od 56 i više godina.

Omjer ispitanika prema dobi je vidljiv i na grafičkom prikazu 3.



*Grafički prikaz 3. Ispitanici prema dobi*

Izvor: Istraživanje autorice

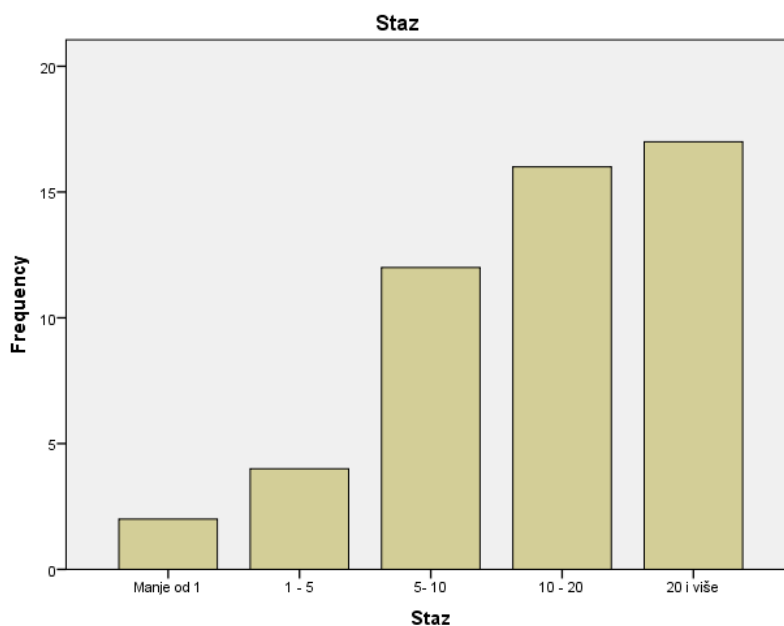
**Tablica 9: Ispitanici prema radnom stažu**

|       |            | Staz      |         |               |                    |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Manje od 1 | 2         | 3.9     | 3.9           | 3.9                |
|       | 1 – 5      | 4         | 7.8     | 7.8           | 11.8               |
|       | 5- 10      | 12        | 23.5    | 23.5          | 35.3               |
|       | 10 - 20    | 16        | 31.4    | 31.4          | 66.7               |
|       | 20 i više  | 17        | 33.3    | 33.3          | 100.0              |
|       | Total      | 51        | 100.0   | 100.0         |                    |

Izvor: Istraživanje autorice

U tablici 9. prikazani su ispitanici prema radnom stažu. Samo 2 ispitanika ili njih 3,9% ima manje od 1 godine radnog staža; 4 ispitanika ili njih 7,8% ima od 1 do 5 godina radnog staža; 12 ispitanika ili njih 23,5% ima od 5 do 10 godina radnog staža; 16 ispitanika ili 31,4% ima od 10 do 20 godina radnog staža; dok najviše ispitanika, njih 17 ili 33,3% ima više od 20 godina radnog staža. Stoga se može zaključiti da je promatrano poduzeće bogato radnim iskustvom.

Omjer ispitanika prema radnom stažu je vidljiv na grafičkom prikazu 4.



*Grafički prikaz 4. Ispitanici prema radnom stažu*

Izvor: Istraživanje autorice

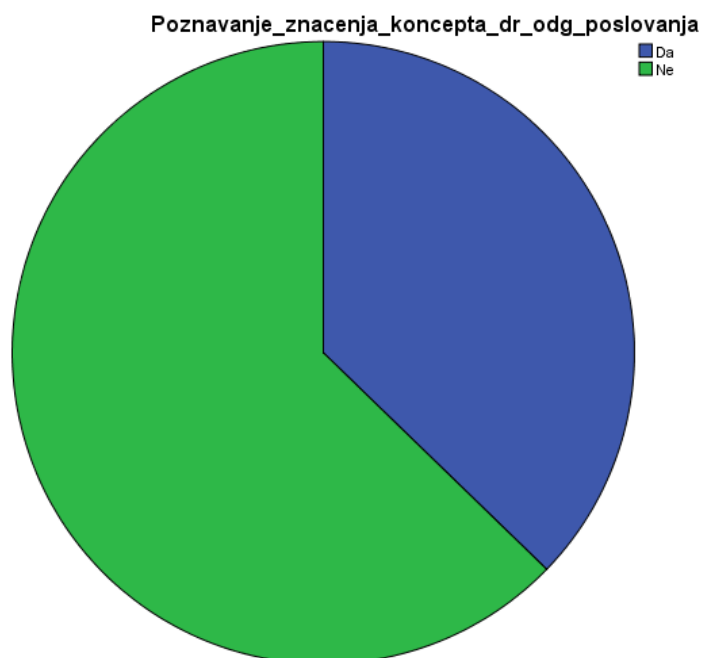
**Tablica 10: Poznavanje značenja koncepta društveno odgovornog poslovanja**

| Poznavanje znacenja koncepta dr odg poslovanja |           |         |               |                    |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Da   | 19        | 37.3    | 37.3          | 37.3               |
| Valid Ne                                       | 32        | 62.7    | 62.7          | 100.0              |
| Total  | 51        | 100.0   | 100.0         |                    |

Izvor: Istraživanje autorice

Kao što je vidljivo iz tablice 10, samo 19 ispitanika ili njih 37,3% poznaje značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja. Ostatak ispitanika, njih 32 ili 62,7% ne poznaje značenje istog. Iako većina ispitanika ne poznaje značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja, to ne znači da nisu kompetentni primjetiti elemente takvog ponašanja.

Omjer ispitanika o poznavanju značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja je vidljiv i na grafičkom prikazu 5.



*Grafički prikaz 5. Poznavanje značenja koncepta društveno odgovornog poslovanja*

Izvor: Istraživanje autorice

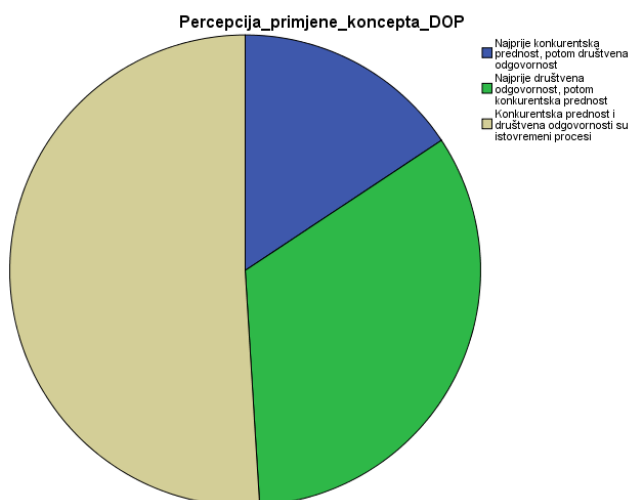
**Tablica 11: Percepcija primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja**

| Percepcija primjene koncepta DOP |   |         |               |                    |       |
|----------------------------------|---|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                  | Frequency   | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| Valid                            | Najprije konkurentska prednost, potom društvena odgovornost           | 8       | 15.7          | 15.7               | 15.7  |
|                                  | Najprije društvena odgovornost, potom konkurentska prednost           | 17      | 33.3          | 33.3               | 49.0  |
|                                  | Konkurentska prednost i društvena odgovornosti su istovremeni procesi | 26      | 51.0          | 51.0               | 100.0 |
|                                  | Total   | 51      | 100.0         | 100.0              |       |

Izvor: Istraživanje autorice

U tablici 11. prikazani su rezultati percepcije primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja, te je iz iste vidljivo kako natpolovična većina ispitanika/zaposlenika smatra da su konkurentska prednost i društvena odgovornost istovremeni procesi, navedeno smatra 26 ispitanika ili njih 51%. Trećina ispitanika, odnosno njih 17 ili 33,3% smatra da je konkurentska prednost posljedica društvene odgovornosti, tj. da najprije dolazi društvena odgovornost, a potom konkurentska prednost. Najmanje ispitanika, njih 8 ili 15,7%, smatra da najprije dolazi konkurentska prednost, a potom društvena odgovornost.

Omjeri percepcije primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja su vidljivi na grafičkom prikazu 6.



*Grafički prikaz 6. Percepcija primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja*

Izvor: Istraživanje autorice

**Tablica 12: Društvena odgovornost vlastitog poduzeća**

**Smatrate li vase poduzece dr odg poduzecem**

|          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Da | 51        | 100.0   | 100.0         | 100.0              |

Izvor: Istraživanje autorice

Svaki od 51 ispitanika/zaposlenika smatra svoje poduzeće društveno odgovornim.

### ***Testiranje hipoteza***

**Glavna hipoteza H1:** Postoji pozitivna korelacija između primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća i konkurentske prednosti.

Kako bi se jednostavnije donio zaključak o glavnoj hipotezi, postavljene su i dvije pomoćne hipoteze. Stoga će se one prvo analizirati, te će se donijeti zaključci o prihvatanju ili odbacivanju istih. Zaključci o prihvatanju ili odbacivanju pomoćnih hipoteza će utjecati i na zaključak o glavnoj hipotezi. Naime, nakon donošenja zaključka o pomoćnim hipotezama, provesti će se dodatna testiranja te će se potom donijeti zaključak i o glavnoj hipotezi.

**Pomoćna hipoteza H1.1:** Veći stupanj društvene odgovornosti poslovanja poduzeća u segmentu ekologije i brige za okoliš izravno i pozitivno utječe na konkurentske prednosti poduzeća.

**Tablica 13: Postojanje pravilnika o održivom razvoju i zaštiti okoliša unutar poduzeća**

**Postojanje pravilnika o održivom razvoju i zaštiti okoliša**

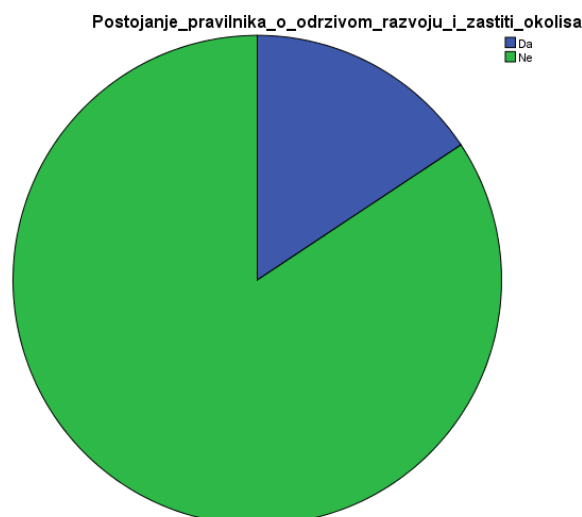
|          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Da       | 8         | 15.7    | 15.7          | 15.7               |
| Valid Ne | 43        | 84.3    | 84.3          | 100.0              |
| Total    | 51        | 100.0   | 100.0         |                    |

Izvor: Istraživanje autorice

Kao što se vidi i iz tablice 13. samo 8 ispitanika ili njih 15,7% smatra da u poduzeću postoji pravilnik o održivom razvoju i zaštiti okoliša. Ostatak ispitanika od njih 43 ili 84,3% smatra da ne postoji pravilnik o održivom razvoju i zaštiti okoliša unutar poduzeća.

Omjer ispitanika prema postojanju pravilnika o održivom razvoju i zaštiti okoliša se vidi na grafičkom prikazu 7.





Grafički prikaz 7. Postojanje pravilnika o održivom razvoju i zaštiti okoliša unutar poduzeća  
Izvor: Istraživanje autorice

**Tablica 14: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i učestalosti izdvajanja financijskih sredstava za održivi razvoj i okoliš**

| Correlations   |  |                         | Konkurentnost_ poduzeca | Ucestalost_izdvajanja_fin_sredstava_za_odr_razvoj_i_okolis |
|----------------|--|-------------------------|-------------------------|--|
|                | Correlation Coefficient                                    |                         | 1.000                   | .694**   |
|                | Sig. (2-tailed)  |                         | .                       | .000   |
|                | N  |                         | 51                      | 51   |
| Spearman's rho | Ucestalost_izdvajanja_fin_sredstava_za_odr_razvoj_i_okolis | Correlation Coefficient | .694**                  | 1.000  |
|                |  | Sig. (2-tailed)         | .000                    | .  |
|                |  | N                       | 51                      | 51   |

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

Izvor: Istraživanje autorice

U tablici 14. je prikazan Spearmanov koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i učestalosti izdvajanja financijskih sredstava za održivi razvoj i okoliš, te se iz iste vidi da koeficijent korelacije iznosi 0,694. Izračunati koeficijent ukazuje da se radi o pozitivnoj, umjereno jakoj korelaciji između konkurentnosti poduzeća i učestalosti izdvajanja financijskih sredstava za održivi razvoj i okoliš. No, prije nastavka testiranja treba vidjeti je li izračunati koeficijent korelacije i statistički značajan. Zaključak o značajnosti se donosi temeljem usporedbe empirijske signifikantnosti s zadanom signifikantnosti od 5%. Budući da empirijska signifikantnost teži u nula posto ( $\alpha^* \approx 0\%$ ) i budući da vrijedi da je  $\alpha^* < \alpha$

( $0% < 5%$ ), zaključuje se da je izračunati koeficijent korelacije statistički značajan. Dakle, postoji pozitivna i umjereno jaka korelacija ili povezanost između konkurentnosti poduzeća i učestalosti izdvajanja financijskih sredstava za održivi razvoj i okoliš. Odnosno, što je veća konkurentnost poduzeća to će ono češće izdvajati financijska sredstva za održivi razvoj i okoliš.

**Tablica 15: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i pridavanju značaja utjecaju poslovanja na okoliš**

| Correlations   |  |                            |  |
|----------------|--|----------------------------|--|
|                |  | Konkurentnost_<br>poduzeca | Pridavanje_zna<br>cava_utjecaja_p<br>oslovanja_na_o<br>kolis |
| Spearman's rho | Correlation Coefficient                              | 1.000                      | .722**   |
|                | Konkurentnost_poduzeca                               |                            |  |
|                | Sig. (2-tailed)                                      | .                          | .000   |
|                | N  | 51                         | 51   |
|                | Correlation Coefficient                              | .722**                     | 1.000  |
|                | Pridavanje_znacaja_utjecaja<br>_poslovanja_na_okolis |                            |  |
|                | Sig. (2-tailed)                                      | .000                       | .  |
|                | N  | 51                         | 51   |

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

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 15. na jednaki način kao i prethodna tablica, pokazuje koliko iznosi koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i pridavanja značaja utjecaja poslovanja na okoliš. Izračunati koeficijent korelacije iznosi 0,722 te se ponovno radi o pozitivnoj, umjereno jakoj povezanosti između ispitivanih varijabli. Budući da empirijska signifikantnost ponovno teži u nula posto ( $\alpha^* \approx 0%$ ) i budući da vrijedi da je  $\alpha^* < \alpha$  ( $0% < 5%$ ) zaključuje se da je izračunati koeficijent korelacije statistički značajan, tj. zaključuje da se postoji pozitivna, umjereno jaka povezanosti između konkurentnosti poduzeća i pridavanja značaja utjecaju poslovanja na okoliš. Drugim riječima, što je poduzeće konkurentnije to se više pažnje pridaje utjecaju poslovanja na okoliš.

**Tablica 16: Područje zaštite okoliša kojem se pridaje najveća pažnja**

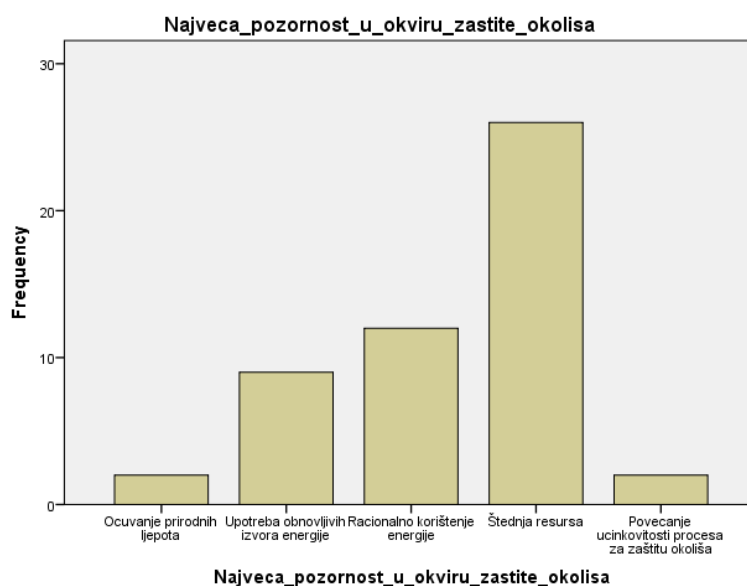
**Najveća pozornost u okviru zaštite okoliša**

|  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Ocuvanje prirodnih ljepota                         | 2         | 3.9     | 3.9           | 3.9                |
| Upotreba obnovljivih izvora energije               | 9         | 17.6    | 17.6          | 21.6               |
| Racionalno korištenje energije                     | 12        | 23.5    | 23.5          | 45.1               |
| Štednja resursa                                    | 26        | 51.0    | 51.0          | 96.1               |
| Povećanje ucinkovitosti procesa za zaštitu okoliša | 2         | 3.9     | 3.9           | 100.0              |
| Total  | 51        | 100.0   | 100.0         |                    |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice 16. se vidi da se u poduzeću najveća pažnja, u smislu očuvanja okoliša, pridaje štednji resursa (26 ispitanika ili 51%), zatim slijedi racionalno korištenje energije (12 ispitanika ili 23,5%), upotreba obnovljivih izvora energije (9 ispitanika ili 17,6%), te potom slijedi povećanje učinkovitosti procesa za zaštitu okoliša i očuvanje prirodnih ljepota (oboje s po 2 ispitanika ili 3,9%).

Udjeli područja zaštite okoliša su vidljivi na grafičkom prikazu 8.



*Grafički prikaz 8. Područje zaštite okoliša kojem se pridaje najveća pažnja*

Izvor: Istraživanje autorice

Budući da je dokazano postojanje pozitivnih korelacija između konkurentnosti poduzeća i učestalosti izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša, te konkurentnosti poduzeća i pridavanju značaja utjecaja poslovanja na okoliš, **pomoćna hipoteza H1.1.** da veći stupanj društvene odgovornosti poslovanja poduzeća u segment ekologije i brige za okoliš izravno i pozitivno utječe na konkurentske prednosti poduzeća **se prihvaća.**

**Pomoćna hipoteza H1.2:** Veći stupanj društvene odgovornosti poslovanja poduzeća u segment ljudskih resursa izravno i pozitivno utječe na konkurentske prednosti poduzeća.

**Tablica 17: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i redovitog izvršavanja obveza prema zaposlenicima**

| Correlations   |   |                         |   |
|----------------|---|-------------------------|---|
|                |   | Konkurentnost_ poduzeca | P18_1_Redovito_izvršavanje_obveza_prema_zaposlenicima |
| Spearman's rho | Correlation Coefficient                               | 1.000                   | .531**  |
|                | Konkurentnost_poduzeca                                |                         |   |
|                | Sig. (2-tailed)                                       | .                       | .000  |
|                | N   | 51                      | 51  |
|                | P18_1_Redovito_izvršavanje_obveza_prema_zaposlenicima |                         |   |
|                | Correlation Coefficient                               | .531**                  | 1.000   |
|                | Sig. (2-tailed)                                       | .000                    | .   |
|                | N   | 51                      | 51  |

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

Izvor: Istraživanje autorice

Iz pripadajuće tablice je vidljivo da koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i redovitog izvršavanja obveza prema zaposlenicima iznosi 0,531 te se u ovom slučaju radi o pozitivnoj, umjerenoj jakoj povezanosti između varijabli. Pošto empirijska signifikantnost teži u nula posto ( $\alpha^* \approx 0\%$ ) i budući da vrijedi da je  $\alpha^* < \alpha$  ( $0\% < 5\%$ ) zaključuje se da je izračunati koeficijent korelacije statistički značajan. Stoga se i zaključuje da postoji pozitivna povezanost između konkurentnosti poduzeća i redovitog izvršavanja obveza prema zaposlenicima.

**Tablica 18. Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i adekvatnog nagrađivanja zaposlenika koji ostvare rezultate veće od planiranih**

| Correlations   |  |                         | Konkurentnost_ poduzeca | P18_2_Adekvatno_nagrađivanje_najboljih_zaposlenika |
|----------------|--|-------------------------|-------------------------|--|
| Spearman's rho | Correlation Coefficient                            |                         | 1.000                   | .541**   |
|                | Konkurentnost_poduzeca                             | Sig. (2-tailed)         | .                       | .000   |
|                |  | N                       | 51                      | 51   |
|                | P18_2_Adekvatno_nagrađivanje_najboljih_zaposlenika | Correlation Coefficient | .541**                  | 1.000  |
|                |  | Sig. (2-tailed)         | .000                    | .  |
|                |  | N                       | 51                      | 51   |

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

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i adekvatnog nagrađivanja najboljih zaposlenika iznosi 0,541 te ukazuje da se i u ovom slučaju radi o pozitivnoj, umjereno jakoj povezanosti između spomenutih varijabli. Budući da empirijska signifikantnost ponovno teži u nula posto ( $\alpha^* \approx 0\%$ ) i budući da vrijedi da je  $\alpha^* < \alpha$  ( $0\% < 5\%$ ) zaključuje se da je izračunati koeficijent korelacije statistički značajan, tj. da postoji pozitivna povezanost između konkurentnosti poduzeća i adekvatnog nagrađivanja najboljih zaposlenika.

**Tablica 19: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i aktivnog praćenja organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenika od strane poduzeća**

| Correlations   |  |                         |  |       |
|----------------|--|-------------------------|--|-------|
|                |  | Konkurentnost_ poduzeca | P18_3_Aktivno_ pracenje_org_ klime_i_zadovoljstva_zaposlenih |       |
| Spearman's rho | Correlation Coefficient  | 1.000                   | .651**   |       |
|                | Konkurentnost_ poduzeca  | .                       | .001   |       |
|                | Sig. (2-tailed)  | .                       | .001   |       |
|                | N  | 51                      | 51   |       |
|                | P18_3_Aktivno_ pracenje_or_ g_ klime_i_zadovoljstva_zap_ oslenih | Correlation Coefficient | .651**   | 1.000 |
|                |  | Sig. (2-tailed)         | .001   | .     |
|                | N  | 51                      | 51   |       |

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

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i aktivnog praćenja organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenih iznosi 0,651 te se ponovno radi o pozitivnoj, umjereno jakoj povezanosti između navedenih varijabli. Budući da empirijska signifikantnost iznosi 0,1% i budući da vrijedi da je  $\alpha^* < \alpha$  (0,1% < 5%) zaključuje se da je izračunati koeficijent korelacije statistički značajan, stoga se i zaključuje da postoji pozitivna povezanost između konkurentnosti poduzeća i aktivnog praćenja organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenih.

**Tablica 20: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i kontinuiranog ulaganja u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika**

| Correlations   |  |                         |  |       |
|----------------|--|-------------------------|--|-------|
|                |  | Konkurentnost_ poduzeca | P18_4_Kontinuirano_ ulaganje_ u_ obrazovanje_ i_ razvoj_ vjestina_ zap |       |
| Spearman's rho | Correlation Coefficient  | 1.000                   | .497**   |       |
|                | Konkurentnost_ poduzeca  | .                       | .000   |       |
|                | Sig. (2-tailed)  | .                       | .000   |       |
|                | N  | 51                      | 51   |       |
|                | P18_4_Kontinuirano_ ulaganje_ u_ obrazovanje_ i_ razvoj_ vjestina_ zap | Correlation Coefficient | .497**   | 1.000 |
|                |  | Sig. (2-tailed)         | .000   | .     |
|                | N  | 51                      | 51   |       |

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

Izvor: Istraživanje autorice

Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i kontinuiranog ulaganja u obrazovanje i razvoj vještina zaposlenika iznosi 0,497 te pokazuje da postoji pozitivna, slaba povezanost između navedenih varijabli. Budući da empirijska signifikantnost ponovno teži u nula posto ( $\alpha^* \approx 0\%$ ) i budući da vrijedi da je  $\alpha^* < \alpha$  ( $0\% < 5\%$ ) zaključuje se da je izračunati koeficijent korelacije statistički značajan, tj. da postoji slaba, pozitivna povezanost između konkurentnosti poduzeća i kontinuiranog ulaganja u obrazovanje i razvoj vještina zaposlenika.

**Tablica 21: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i ulaganja u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika**

| Correlations   |  |                         |  |
|----------------|--|-------------------------|--|
|                |  | Konkurentnost_ poduzeca | P18_5_Ulaganje_u_zastitu_na_radu_i_zdravlje_svojih_zaposlenika |
| Spearman's rho | Correlation Coefficient  | 1.000                   | .544**   |
|                | Konkurentnost_poduzeca   |                         |  |
|                | Sig. (2-tailed)  | .                       | .000   |
|                | N  | 51                      | 51   |
|                | P18_5_Ulaganje_u_zastitu_na_radu_i_zdravlje_svojih_zaposlenika |                         |  |
|                | Sig. (2-tailed)  | .000                    | .  |
|                | N  | 51                      | 51   |

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

Izvor: Istraživanje autorice

U tablici 21. prikazan je koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i ulaganja u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika i on iznosi 0,544 te govori o postojanju pozitivne i umjereno jake povezanosti između navedenih varijabli. Budući da empirijska signifikantnost ponovno teži u nula posto ( $\alpha^* \approx 0\%$ ) i budući da vrijedi da je  $\alpha^* < \alpha$  ( $0\% < 5\%$ ) zaključuje se da je izračunati koeficijent korelacije statistički značajan. Analogno tome, zaključuje se da postoji pozitivna i umjereno jaka povezanosti između konkurentnosti poduzeća i ulaganja u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika.

**Tablica 22: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i ukupne ocjene brige o ljudskih resursima**

|                |                        | Konkurentnost_<br>poduzeca | P18_UK |
|----------------|------------------------|----------------------------|--------|
| Spearman's rho | Konkurentnost_poduzeca | 1.000                      | .825** |
|                | Sig. (2-tailed)        | .                          | .000   |
|                | N                      | 51                         | 51     |
| P18_UK         | Konkurentnost_poduzeca | .825**                     | 1.000  |
|                | Sig. (2-tailed)        | .000                       | .      |
|                | N                      | 51                         | 51     |

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

Izvor: Istraživanje autorice

Za razliku od prethodnih tablica, u tablici 22. prikazana je korelacije između konkurentnosti poduzeća i ukupne ocjene brige o ljudskim potencijalima. Iz navedene tablice se vidi da koeficijent korelacije iznosi 0,825 te se radi o pozitivnoj, vrlo jakoj povezanosti između navedenih varijabli. Budući da empirijska signifikantnost teži u nula posto ( $\alpha^* \approx 0\%$ ) i budući da vrijedi da je  $\alpha^* < \alpha$  ( $0\% < 5\%$ ) zaključuje se da je izračunati koeficijent korelacije statistički značajan. Drugim riječima, zaključuje se da postoji značajno jaka pozitivna povezanost između konkurentnosti poduzeća i brige za ljudske potencijale.

Budući da je istraživanjem dokazano postojanje pozitivnih korelacija pojedinačnih faktora brige za ljudske potencijale (redovito izvršavanje obveza, adekvatno nagrađivanje, aktivno praćenje organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenih, kontinuirano ulaganje u obrazovanje i razvoj novih vještina zaposlenika, ulaganje u zaštitu na radu i zdravlje zaposlenika) kao i postojanje korelacije između ukupne ocjene brige za ljudske potencijale i konkurentnosti poduzeća **pomoćna hipoteza H1.2.** (veći stupanj društvene odgovornosti poslovanja poduzeća u segment ljudskih resursa izravno i pozitivno utječe na konkurentske prednosti poduzeća) **se prihvaća.**

**Glavna hipoteza H1.** Postoji pozitivna korelacija između primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća i konkurentske prednosti.

Kao što je već spomenuto, osim zaključaka pomoćnih hipoteza, za donošenju zaključka o glavnoj hipotezi provest će se još dodatna testiranja u svrhu veće pouzdanosti zaključka.



**Tablica 23: Pearsonov koeficijent korelacije između ukupnog stupnja primjene *dop* i poslovnih rezultata/konkurentnosti**

| Correlations         |        |        |
|----------------------|--------|--------|
|                      | UK11   | UK12   |
| Pearson Correlation  | 1      | .361** |
| UK11 Sig. (2-tailed) |        | .009   |
| N                    | 51     | 51     |
| Pearson Correlation  | .361** | 1      |
| UK12 Sig. (2-tailed) | .009   |        |
| N                    | 51     | 51     |

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

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 23. prikazuje Pearsonov koeficijent korelacije (najpouzdaniju mjeru korelacije) između ukupne primjene društveno odgovornog poslovanja i ukupne konkurentnosti poduzeća. Spomenuti koeficijent korelacije iznosi 0,361 te ukazuje da se radi o pozitivnoj, slaboj povezanosti između spomenutih varijabli. Budući da empirijska signifikantnost teži u nula posto ( $\alpha^* \approx 0\%$ ) i budući da vrijedi da je  $\alpha^* < \alpha$  ( $0\% < 5\%$ ) zaključuje se da je izračunati koeficijent korelacije statistički značajan, tj. da postoji pozitivna povezanost između ukupne primjene društveno odgovornog poslovanja i ukupne konkurentnosti poduzeća.

**Tablica 24: Pearsonov koeficijent korelacije između ukupnog stupnja primjene *dop* i ukupne ocjene uspjeha poduzeća u odnosu na konkurente**

| Correlations         |       |       |
|----------------------|-------|-------|
|                      | UK11  | UK13  |
| Pearson Correlation  | 1     | .532* |
| UK11 Sig. (2-tailed) |       | .02   |
| N                    | 51    | 51    |
| Pearson Correlation  | .532* | 1     |
| UK13 Sig. (2-tailed) | .02   |       |
| N                    | 51    | 51    |

\*. Correlation is significant at the 0.5 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autorice

Kao i tablica 23. tako i tablica 24. prikazuje Pearsonov koeficijent korelacije između ukupne primjene društveno odgovornog poslovanja i ukupne ocjene uspjeha poduzeća. Spomenuti koeficijent iznosi 0,532 te govori da se radi o pozitivnoj, umjereno jakoj povezanosti između spomenutih varijabli. Budući da empirijska signifikantnost iznosi 2% i budući da vrijedi da je  $\alpha^* < \alpha$  (2% < 5%) zaključuje se da je izračunati koeficijent korelacije statistički značajan. Odnosno zaključuje se da postoji pozitivna povezanost između ukupne primjene društveno odgovornog poslovanja i ukupne ocjene uspjeha poduzeća.

Budući da su obje pomoćne hipoteze prihvaćene i budući da je istraživanjem utvrđeno postojanje pozitivne korelacije između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja i ukupnih poslovnih rezultata/konkurentnosti, kao i postojanje pozitivne korelacije između primjene društveno odgovornog poslovanja i ukupne ocjene uspjeha poduzeća, **glavna hipoteza H1**. (postoji pozitivna korelacija između primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća i konkurentske prednosti) **se prihvaća**.

## 6. ZAKLJUČAK

Osim profita koji je nužan uvjet ispunjavanja svakog poduzeća, također bi se trebala posvetiti pažnja društvenoj zajednici, te održivom razvoju. Možemo reći da društveno odgovorno poslovanje osim profita, predstavlja praksu dobrovoljnog djelovanja u društvu i prema društvu.

Prema brojnim istraživanjima primjena koncepta DOP-a postaje sve više popularnija iz razloga što uz njenu pomoć poduzeća mogu ostvariti konkurentsku prednost. Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.

U teorijskom dijelu rada izneseni su teorijski aspekti društveno odgovornog poslovanja i konkurentske sposobnosti poduzeća. U drugom, empirijskom dijelu rada anketni upitnik je dao odgovor na pitanje da li primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja ima utjecaja na ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća Sjeme d.o.o. Istraživanje je provedeno na uzorku od 51 zaposlenika poduzeća Sjeme d.o.o. Glavni cilj ovog istraživanja je bio utvrditi razinu primjene društvene odgovornosti u poduzeću Sjeme d.o.o. te dokazati hipotezu da postoji pozitivna korelacija između koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti. Za tu svrhu postavljena je glavna i dvije pomoćne hipoteze.

**H1.: Postoji pozitivna korelacija između primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća i konkurentske prednosti.**

H1.1.: Veći stupanj društvene odgovornosti poslovanja poduzeća u segmentu ekologije i brige za okoliš izravno i pozitivno utječe na konkurentske prednosti poduzeća.

H1.2.: Veći stupanj društvene odgovornosti poslovanja poduzeća u segmentu ljudskih potencijala izravno i pozitivno utječe na konkurentske prednosti poduzeća.

Utemeljenost hipoteza testirana je korelacijskim testom. Nakon provedenog testiranja dolazimo do zaključka kako se obje pomoćne hipoteze prihvaćaju. Kako su obje pomoćne hipoteze prihvaćene, prihvaćena je i glavna hipoteza (postojanje pozitivne korelacije između primjene društveno odgovornog poslovanja poduzeća i konkurentske prednosti).

## LITERATURA

1. Babić, M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje u funkciji unaprjeđenja imidža poduzeća, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2 No. 2, str.277-285.
2. Banko, I. (2013): Društveno odgovorno poslovanje na primjeru odabranog trgovačkog društva-Ericsson Nikola Tesla, završni rad, [Internet], dostupno na: <http://eknjiznica.unipu.hr/2422/> , [11.08.2017.].
3. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb.
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb.
5. Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split.
6. Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
7. Prema Coyne, Kevin P.: Sustainable competitive advantage- what is it, what it isn't. U: Thompson, A.A., Stirckland, A.J. i Fulmer, W.E., ur. Readings in Strategic Management. Texas: Business Publications, Inc, 1987.
8. Daraboš, M. (2015): U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima , naklada Ljevak, Zagreb, [Internet], dostupno na: <http://www.ljevak.hr/flipbook/evolucija-konkurentske-prednosti/FLIP.pdf>, [01.08.2017.].
9. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, [Internet], dostupno na: <http://www.dop.hr/?p=889>, [18.07.2017.].
10. Ericsson, [Internet], dostupno na: <https://www.ericsson.hr/>, [11.08.2017.].
11. Fina, [Internet], dostupno na: <http://www.fina.hr/Default.aspx>, [07.08.2017.].
12. Fininfo, [Internet], dostupno na: <https://www.fininfo.hr/>, [30.07.2017.].
13. Glavočević, A. i Radman Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jadertina, Vol. 3 No. 2, str. 28-49.
14. Gospodarski list, [Internet], dostupno na: <http://www.gospodarski.hr/>, [23.07.2017.].
15. Hrvatska udruga poslodavaca, [Internet], dostupno na: <http://www.hup.hr/>,

- [05.08.2017 ].
16. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, [Internet], dostupno na: <http://www.hrpsor.hr/>, [27.07.2017.].
  17. Kotler, P. i Lee, N. (2007): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd.
  18. Ljubos, M. i Prskalo, N. (2013): Inovativnost i konkurentnost, seminarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar, [Internet], dostupno na: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Primjer%20Seminara.pdf>, [06.08.2017.].
  19. Manager.hr, [Internet], dostupno na: <http://manager.hr/>, [08.08.2017.].
  20. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb.
  21. Medved, I. (2015): Važnost društveno odgovornog poslovanja za uspješnost poduzeća, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, [Internet], dostupno na: <https://repozitorij.unizg.hr/islandora/object/efzg:665>, [27.07.2017.].
  22. Nacionalno Vijeće za konkurentnost, [Internet], dostupno na: <http://www.konkurentnost.hr/>, [10.08.2017.].
  23. Omazić, M.A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
  24. Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb.
  25. Pivačić N. (2011): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu, Split.
  26. Porterov model industrijske strukture, [Internet], dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/Porterov%20model%20industrijske%20strukture.pdf>, [08.08.2017.].
  27. Slavić, M. (2015): Društveno odgovorno poslovanje i društvena odgovornost menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu-poslovni odjel, Karlovac.
  28. Sjeme d.o.o., [Internet], dostupno na: <http://www.sjeme.hr/>, [24.04.2017.].
  29. Stojaković, S., Milinković, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno-stručne konfederacije Feder Rocco, Zagreb, [Internet],dostupno na: [http://www.vpsz.hr/media/files/ZBORNIK\\_Book\\_of\\_Proceedings\\_1st\\_Conf\\_FR.pdf](http://www.vpsz.hr/media/files/ZBORNIK_Book_of_Proceedings_1st_Conf_FR.pdf), [15.07.2017.].

30. Talaja, A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentna prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED 64(1).
31. Tipurić, D. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.
32. Tipurić, D. (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb.
33. Vedriš, M. (2008): Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku, Osijek.
34. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol. 4 No. 1, str.40-58.
35. Vrdoljak Raguž, I. i Tolušić, M. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, stručni rad, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, [Internet], dostupno na: [file:///Users/User/Downloads/24\\_Vrdoljak\\_Raguz\\_Tolusic%20\(2\).pdf](file:///Users/User/Downloads/24_Vrdoljak_Raguz_Tolusic%20(2).pdf), [07.08.2017.].
36. Wasserbauer, B., Novaković, P., Vučetić, M. (2011): Akademska zajednica u razvoju i promoviranju društveno odgovornog poslovanja, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1 No 1, str.95-104., [Internet], dostupno na: [file:///Users/User/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_95\\_104%20\(2\).pdf](file:///Users/User/Downloads/EL_Vol1_No1_95_104%20(2).pdf), [17.07.2017.].

## **POPIS SLIKA**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Piramida društvene odgovornosti poduzeća.....    | 19 |
| Slika 2: Dimenzije Indeksa DOP-a.....                     | 31 |
| Slika 3: Kritični faktori konkurentnosti u Hrvatskoj..... | 36 |
| Slika 4: Porterov model pet konkurentskih sila.....       | 41 |
| Slika 5: Stupanj obrazovanja zaposlenika Sjeme d.o.o..... | 50 |
| Slika 6: Dob zaposlenika poduzeća Sjeme d.o.o.....        | 51 |
| Slika 7: Radni staž zaposlenika Sjeme d.o.o.....          | 52 |

## **POPIS TABLICA**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1: Razlozi za i protiv koncepta društvene odgovornosti.....           | 13 |
| Tablica 2: Deset zapovijedi društveno odgovornog poslovanja.....              | 17 |
| Tablica 3: Ekonomski i socioekonomski model.....                              | 21 |
| Tablica 4: Prikaz prihoda.....  | 53 |
| Tablica 5: Prikaz rashoda i troškova.....                                     | 54 |
| Tablica 6: Ispitanici prema poziciji u poduzeću.....                          | 57 |
| Tablica 7: Ispitanici prema stupnju obrazovanja.....                          | 58 |
| Tablica 8: Ispitanici prema dobi.....   | 59 |
| Tablica 9: Ispitanici prema radnom stažu.....                                 | 60 |
| Tablica 10: Poznavanje značenja koncepta društveno odgovornog poslovanja..... | 61 |
| Tablica 11: Percepcija primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja..... | 62 |

|  |    |
|--|----|
| Tablica 12: Društvena odgovornost vlastitog poduzeća.....  | 63 |
| Tablica 13: Postojanje pravilnika o održivom razvoju i zaštiti okoliša unutar poduzeća....   | 63 |
| Tablica 14: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i učestalosti izdvajanja<br>financijskih sredstava za održivi razvoj i okoliš.....             | 64 |
| Tablica 15: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i pridavanju značaja<br>utjecaju poslovanja na okoliš.....                                     | 65 |
| Tablica 16: Područje zaštite okoliša kojem se pridaje najveća pažnja.....  | 66 |
| Tablica 17: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i redovitog izvršavanja<br>obveza prema zaposlenicima.....                                     | 67 |
| Tablica 18: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i adekvatnog<br>nagrađivanja zaposlenika koji ostvare rezultate veće od planiranih.....        | 68 |
| Tablica 19: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i aktivnog praćenja<br>organizacijske klime i zadovoljstva zaposlenika od strane poduzeća..... | 69 |
| Tablica 20: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i kontinuiranog ulaganja<br>u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika.....      | 69 |
| Tablica 21: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i ulaganja u zaštitu na<br>na radu i zdravlje svojih zaposlenika.....                          | 70 |
| Tablica 22: Koeficijent korelacije između konkurentnosti poduzeća i ukupne ocjene o<br>Ljudskim resursima.....   | 71 |
| Tablica 23: Pearsonov koeficijent korelacije između ukupnog stupnja primjene dop i<br>poslovnih rezultata/konkurentnosti.....                                    | 72 |
| Tablica 24: Pearsonov koeficijent korelacije između ukupnog stupnja primjene dop i<br>ukupne ocjene uspjeha poduzeća u odnosu na konkurente.....                 | 72 |



## POPIS GRAFIKONA

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Ispitanici prema poziciji u poduzeću.....                                       | 57 |
| Graf 2: Ispitanici prema stupnju obrazovanja.....                                       | 58 |
| Graf 3: Ispitanici prema dobi.....  | 59 |
| Graf 4: Ispitanici prema radnom stažu.....  | 60 |
| Graf 5: Poznavanje značenja koncepta društveno odgovornog poslovanja.....               | 61 |
| Graf 6: Percepcija primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja.....               | 62 |
| Graf 7: Postojanje pravilnika o održivom razvoju i zaštiti okoliša unutar poduzeća..... | 64 |
| Graf 8: Područje zaštite okoliša kojem se pridaje najveća pažnja.....                   | 66 |

## **PRILOZI**

### **Anketni upitnik**

Poštovani,

provodim istraživanje na temu “**Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Sjeme 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 u istraživanje popunjavanjem upitnika.

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

Zahvaljujem Vam na vremenu koje ćete utrošiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Irida Bobanović

### **I. OPĆI PODACI O PODUZEĆU**

Zaokružite odgovarajuću točku:

1.) 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

2.) Koji je pravni oblik Vašeg poduzeća?

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

## **II. OPĆI PODACI O ISPITANIKU**

3.) Koja je Vaša pozicija u poduzeću?

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

4.) Vaš stupanj obrazovanja?

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

5.) Vaše godine starosti?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Više od 56

6.) Vaš radni staž u godinama?

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

### **III. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

7.) Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja

- Da
- Ne

8.) 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 konkurentске prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni su procesi

9.) Da li je Vaše poduzeće konkurentnije 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 SJEME d.o.o.**

10.) Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?

- Da
- Ne

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

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Etičnost u donošenju odluka i poslovanju (postojanje Etičkog kodeksa)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Transparentnost i izvještavanje o DOP-u - Godišnja izvješća; na Internet stranici  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pomaže li poduzeće osobama s otežanim pristupom tržištu rada (osobe s invaliditetom, osobe starije od 50 godina, pripadnici manjina i sl.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Omjer cijene i kvalitete proizvoda je optimalan  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sjeme racionalno troši ograničene resurse(struja,voda...) čime pridonosi održivom razvoju  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## V. POSLOVNI REZULTATI – KONKURENTNOST

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

|                        |   |   |   |   |   |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| Profitabilnost         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Porast prodaje         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Porast tržišnog udjela | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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

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

## VI. EKOLOGIJA I BRIGA ZA OKOLIŠ

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

- Da
- Ne

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

17.) 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

18.) 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 potpunosti brine)

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

## **SAŽETAK**

Društveno odgovorno poslovanje osim zakonskih obveza podrazumijeva investiranje u ljudski kapital, okoliš i odnose sa dionicima.

Rezultati provedenog istraživanja u poduzeću Sjeme d.o.o., o utjecaju društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća, potvrđuju postojanje pozitivne korelacije između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja i ukupnih poslovnih rezultata/konkurentnosti.

**Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost, Sjeme d.o.o.**

## **SUMMARY**

Socially responsible business, except legal obligations, implies investing in human capital, the environment and stakeholder relationships.

The results of the research conducted at Sjeme d.o.o., about the impact of socially responsible business on the competitive advantage of the company, confirm the existence of a positive correlation between the degree of application of socially responsible business and overall business results / competitiveness.

**Key words: socially responsible business, competitive advantage, Sjeme d.o.o.**