Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost banke

Parčina, Josipa

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:817028

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST BANKE

Mentor:

Doc.dr.sc. Marina Lovrinčević

Student:

Josipa Parčina, univ.bacc.oec

Split, rujan, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD…….... 4

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja……... 4

1.2. Definiranje ciljeva istraživanja……..... 6

1.3. Hipoteze istraživanja……..... 7

1.4. Metodologija istraživanja……..... 8

1.5. Doprinos istraživanja……..... 9

1.6. Struktura i sadržaj diplomskog rada……..... 10

2. TEMELJNE ODREDNICE DOP-A…….. 11

2.1. Opća definicija društveno odgovornog poslovanja…….. 11

2.2. Povijesni pregled (Evolucija DOP-a)……... 12

2.3. Područja koja obuhvaćaju koncept dop-a……..... 14

2.3.1. Upravljanje ljudskim resursima…… 15

2.3.2. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju…….. 15

2.3.3. Zdravlje i sigurnost na poslu……..... 18

2.3.4. Prilagođavanje promjenama……..... 19

2.3.5. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse……..... 20

2.3.6. Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima……..... 21

2.3.7. Poštivanje ljudskih prava……..... 22

2.4. Interesne skupine i obuhvat društvene odgovornosti banaka……... 23

2.5. Hrvatska praksa odgovornosti……..... 27

3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA……... 31

3.1. Definicija konkurentske prednosti…… 31

3.2. Konkurentska prednost i DOP…….. 32

3.3. Konkurentnost Hrvatskog bankarskog sektora……..... 34

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE……... 35

4.1. Metodologija istraživanja……..... 35

4.2. Rezultati istraživanja……..... 37

4.3. Prosudba istraživačkih hipoteza……... 47

5. ZAKLJUČAK…….. 51

SAŽETAK…… 53
LITERATURA……. 54
INTERNET IZVORI……... 55
POPIS TABLICA…… 56
PRILOZI…….. 57

1. UVOD

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Mnoga poduzeća, također i banke sve više primjenjuju društveno odgovorno poslovanje kao suvremenu poslovnu praksu. Društveno odgovorno ponašanje tvrtki danas je jedan od postulata modernog poslovanja u svijetu. Svrha postojanja bankarskog sektora i svake pojedinačne banke je ostvarivanje dobiti. Međutim poslovanje banaka podrazumijeva njihov utjecaj na društvo koje ima svoja očekivanja i pravila. Radi se o širokom konceptu koji podrazumijeva zadovoljavanje kvalitete u primarnoj poslovnoj funkciji, odnos prema okolišu, zaposlenicima organizacije, potrošačima, široj društvenoj zajednici u kojoj organizacije posluju, te pozitivna interakcija sa svim dionicima u osnovi tog odnosa.

Društvena odgovornost pomaže poduzeću u izgradnji ugleda, osigurava motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika kao i širu društvenu prihvaćenost, jača konkurentnost i dugoročno omogućava brži poslovni razvoj poduzeća. Moderna poduzeća suočena su sa dva glavna izazova: održati i poboljšati svoju konkurentnost i odgovoriti na etičke, socijalne i ekološke potrebe društva. Pitanje je da li poduzeće društveno odgovornim poslovanjem može utjecati na konkurentsku prednosi, pri čemu se trebaju definrati pojmovi društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) su uglavnom prihvatile velike kompanije, ali takva praksa postoji u svim tipovima poduzetništva. Taj koncept možemo definirati kao koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.[1]

[1]Lidija Pavić-Rogošić: Društveno odgovorno poslovanje (DOP), http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf, (preuzeto 22.4.2017.)

Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) koncept društvene odgovornosti poduzetnika opisuje kao: "Društveno odgovorno poslovanje je predanost organizacije da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom te cjelokupnim društvom kako bi poboljšali njihovu kvalitetu života".[2]

Društvena odgovornost, relativno novi pojam u poslovanju u velikoj mjeri oblikovan 60-ih godina, a podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, i društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog. [3]

U Hrvatskoj se društveno odgovorno poslovanje može smatrati nešto novijom poslovnom praksom. Tranzicijski šok, rat kojim je država bila pogođena, ekonomska kriza kao i nedostatak poticaja od strane državne vlasti samo su neki od razloga zbog čega se ova poslovna praksa počinje sporije primjenjivati na našem tržištu. Unatoč navedenim problemima važno je napomenuti da se situacija u posljednjih nekoliko godina mijenja na bolje. I Hrvatska poduzeća su identificirala društveno odgovorno poslovanje kao učinkovit alat za stjecanje konkurentskih prednosti.

Polazeći od osnovnih pretpostavki društveno odgovornog poslovanja, ovim radom nastoji se istražiti veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja i konkurentske prednosti Banke. Zbog poštivanja pravila diskrecije ove banke i njihove politike ne davanja informacija u javnost, odabrana banka će u nastavku rada ostati anonimna, te će se u radu nazivati Bankom. Vodstvo i zaposlenici Banke su pod jamstvom diskrecije i anonimnosti pristali dati potrebne podatke i ispuniti ankete koje su nužne kako bi se proveo empirijski dio istraživanja, kojim smo testirali postavljene hipoteze.

---

[2] http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/ (22.04.2017)
[3] Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 73.

1.2. Definiranje ciljeva istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja je pokazati kako društveno odgovorno poslovanje može, u ovom slučaju banku, učiniti održivijom, profitabilnijom i angažiranijom u razvoju te dati teorijski i praktični doprinos značenju društveno odgovornog poslovanja poduzeća u postizanju konkurentnosti na tržištu.

Svrha istraživanja je ukazati na sve veći utjecaj koje društvo ima na poduzeća i organizaciju te važnost primjene društveno odgovornog poslovanja kao učinkovitog alata za stjecanje konkurentske prednosti i opstanka na tržištu. Svrha istraživanja je također objasniti da društveno odgovorno poslovanje predstavlja vrijednost i strategiju, a ne samo sredstvo pomoću kojeg će se ostvariti profit.[4]

Glavni ciljevi istraživanja bi se mogli sistematizirati u nekoliko kategorija:

- Proširiti spoznaje o društveno odgovornom poslovanju
- Istražiti teorijske pretpostavke i postojeća znanja o DOP-u i njegovoj ulozi u diferencijaciji poduzeća i izgradnji konkurentske prednosti te načinima njegove učinkovite primjene
- Utvrditi vezu između DOP-a i konkurentske prednosti u izabranoj banci

[4]A. Glavočević, A.R. Peša: Oeconomica Jadertina 2/2013.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, str. 29.

1.3. Hipoteze istraživanja

Na temelju definiranih problema i predmeta istraživanja, mogu se postaviti istraživačke hipoteze koje će se daljnjim istraživanjem opovrgnuti ili prihvatiti:

H1: Postoji veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti Banke

Potrebno je utvrditi da li, i u kojoj mjeri, Banka postiže konkurentsku prednost zbog primjenjivanja koncepta društveno odgovornog poslovanja. Cilj svakog poduzeća jeste, u krajnjoj liniji, uspješno poslovanje rezultat kojega je stvaranje vrijednosti za sve dionike. Međutim, to ponekad nije jednostavno, jer se poslovanje ne odvija u vakuumu nego u društvenoj zajednici koja ima svoja očekivanja i zahtjeve od poduzeća. Glavna hipoteza pretpostavlja da postoji izravna, empirijski dokaziva veza između primjene društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti.

Kako bismo prihvatili ili opovrgnuli glavnu hipotezu, koristit će se sljedeće pomoćne hipoteze:

H1.1: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu ljudskih resursa i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Pri ispitivanju ove hipoteze polazi se od činjenice da je briga za ljudske resurse jedan od važnijih elemenata društveno odgovornog poslovanja. Ukoliko Banka ima za cilj privući i zadržati kvalitetne zaposlenike, sa potrebnim znanjima i vještinama, te osigurati im mjere za razvoj i napredovanje kakve su primjerice cjeloživotno obrazovanje i opunomoćenje, onda možemo kazati da se banka ponaša odgovorno. Također, ovakvo bi ponašanje prema zaposlenicima povratno trebalo djelovati na rezultate poslovanja i konkurentsku poziciju banke.

H1.2: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Investiranje u zajednicu odnosi se na čitav niz filantropskih akcija kojima se banka aktivno uključuje u život društvene zajednici čiji je sastavni dio. Također je pretpostavka da se ovaj vid ponašanja prepoznaje i nagrađuje od strane korisnika usluga banke, te se u konačnici reflektira na poslovnome rezultatu.

H1.3: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u području ekologije i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Zaštita okoliša je također jedna od domena koncepta društvene odgovornosti. Rijetke su organizacije koje su svjesne da ne mogu samo gledati kako ostvariti dobit, već i brinu o tome što će ostaviti za buduće naraštaje. Proizvodi takvih organizacija kupuju se prije, nego proizvodi onih koji ne vode računa o zaštiti okoliša, što se, u pravilu, pozitivno odražava na uspješnost poslovanja.

1.4. Metodologija istraživanja

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Stoga je potrebno za svaki dio pojedinačno primijeniti određene metode, te na kraju donijeti zaključke na osnovu dobivenih rezultata istraživanja.

Za potrebe izrade teorijskog dijela rada koristile su se:

- Metoda deskripcije - postupak opisivanja ili očitavanja činjenica, predmeta i pojava,
- Induktivna metoda - na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključka o općem cilju**,**

- Deduktivna metoda - na temelju općih sudova izvode se posebni i pojedinačni zaključci,
- Metoda klasifikacije - klasifikacija radi sistematski ostvarive podijele pojava i predmeta radi njihove preglednosti,
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkoga rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Za potrebe izrade empirijskog dijela rada koristile su se:

- Metoda anketiranja - anketiranje će se provesti na temu primjene praksi društveno odgovornog poslovanja u Banci (podružnica Split). Anketirat će se zaposlenici, Uprava i menadžment banke.
- Statistička metoda - koristiti će se program SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Podaci će biti prikazani tablicama, slikama i grafikonima radi bolje usporedivosti podataka, kvalitetnijeg pregleda i interpretacije.

1.5. Doprinos istraživanja

Doprinos ovoga rada prvenstveno se odnosi na definiranje, oblikovanje i analiziranje poveznica između društvene odgovornosti poduzeća (DOP) i konkurentnosti, u ovom slučaju Banke. Analizira se primjena koncepta kroz navedena područja: ljudski resursi, utjecaj na okoliš, te utjecaj na lokalnu zajednicu.

Pružit će se empirijski dokaz koji pokazuje da li postoji poveznica između navedenih varijabli, društvene odgovornosti i konkurentske prednosti.

Rad bi trebao pridonijeti detaljnijem objašnjenju značajnosti primjene kocepta DOP-a u bankarskom sektoru te prezentirati dobru praksu odabrane banke.

1.6. Struktura i sadržaj diplomskog rada

Diplomski se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, te kroz pet poglavlja ostvariva svrhu i cilj istraživanja.
U prvom poglavlju, definira se problem i predmet istraživanja, postavljene su istraživačke hipoteze, zatim svrha i cilj istraživanja, navedene su znanstveno istraživačke metode koje su korištene u radu, doprinos istraživanja te struktura diplomskog rada.

Nakon uvodnog dijela u kojemu se samo površno dotiče tema, slijedi druga cjelina u kojoj će se dati teorijske postavke društveno odgovornog poslovanja, koja su osnovna područja i glavne teme DOP–a, povijest njegova razvoja kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj, vrste i modeli.

Treće poglavlje odnosi se na konkurentnost, točnije načine na koje se sve postiže konkurentska prednost. Spomenuti će se i DOP kao jedan od načina postizanja konkurentske prednosti.

Četvrto poglavlje odnosi se konkretno empirijsko istraživanje, prvenstveno anketno. Prikazuju se rezultati do kojih se došlo provedenim istraživanjem, analiziraju se te se donose zaključci. Rezultati se dodatno objašnjavaju te se potom prihvaćaju / odbacuju postavljene hipoteze.

U posljednjem poglavlju će se sintetizirati zaključak te sustavno izložiti činjenice i spoznaje koje su proizašle iz ovog teorijskog i empirijskog istraživanja.

2. TEMELJNE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Opća definicija društveno odgovornog poslovanja

Poduzeća koja aktivno sudjeluju u rješavanju ekoloških, društvenih i etičkih problema smatraju se društveno odgovornim poduzećima. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept kod kojeg poduzeća na dobrovoljnoj osnovi integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje.[5]Kako se gospodarstvo razvija tako je i društveno odgovorno poslovanje sve važniji koncept u okviru održivog razvoja.

Razlozi usvajanja DOP-a mogu se ogledati u sljedećem: stvaranje pozitivnog imidža i poboljšanje ugleda poduzeća, bolji financijski pokazatelji i smanjenje operativnih troškova odnosno povećanje operativne efikasnosti, lakši pristup kapitalu, povećanje prodaje i veća odanost kupaca.

Primjena koncepta također dovodi do povećanja proizvodnosti i kvalitete, zapošljavanja, motivacije zaposlenika i njihovo zadržavanje, prilagođavanje interesima i očekivanjima tržišta, poticanja inovacija te generiranje novih ideja.[6]

Za poduzeće, biti društveno odgovoran znači više od samog ispunjavanja zakonskih obaveza, ono znači da poduzeće stalno treba investirati u ljudski kapital, okoliš i brigu o zajednici i svojim dobavljačima. Dodatnoj konkurentskoj prednosti može pridonijeti i investiranje u tehnologije koje nisu opasne za okoliš unutar kojeg djeluju, kao i ulaganje u edukaciju zaposlenika, radne uvjete u kojima zaposlenici djeluju te općenito u dobre odnose sa zaposlenicima ali i dobavljačima. Cjeloživotno učenje, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolja uravnoteženost rada, obitelji i slobodnog vremena zaposlenika, jednake plaće i sigurnost na poslu samo su neke od bitnih sastavnica koncepta društveno odgovornog poslovanja. [7]

---

[5] Pavić-Rogošić, L.: „Društveno odgovorno poslovanje (DOP)“, www.odraz.hr (preuzeto 24.07.2017.)
[6]Osmanagić Bedenik, N. i suradnici: Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P., Zagreb, 2010., str. 61.-69.
[7] I. Varićak, M. Petračić, A. Brajdić (2012.): Zbornik veleučilišta u Karlovcu, Karlovac, str.64.

2.2.Povijesni pregled (Evolucija DOP-a)

Različiti autori navode različite godine kao početak društveno odgovornog poslovanja: Carroll tvrdi kako se moderan koncept DOP-a počeo razvijati 50-ih godina 20. stoljeća, gdje su ključna pitanja bila moralna načela i etičko ponašanje. 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća započelo je izučavanje DOP-a poduzeća kada su se pojavili različiti društveni pokreti protiv tradicionalnog korporacijskog menadžmenta zasnovanog samo na profitu. Ipak, hrvatski autor Krkač tvrdi da se pojavio tek 1990.-ih. Prema Bakeru, Groenwegenu i Hondu DOP se razvijao u sljedećim periodima:[8]

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

Prva publikacija iz domene DOP-a objavljena je 1953. objavom knjige Social Responsibilities of the Businessman, autora Bowena. On ističe da menadžeri kompanija trebaju donositi odluke prihvatljive okolini i društvu. Svoje stavove temelji na dvije fundamentalne premise, društvenom ugovoru i moralnom agentu.[9]

Tijekom 1970 – ih godina raste i briga za okoliš, a 1980 – tih snaže ekonomske i političke promjene u svijetu ponovno stavljaju u prvi plan pitanja društvene odgovornosti poduzeća. Mnoge multinacionalne korporacije tada su bile optužene zbog ignoriranja sigurnosti potrošača, kršenja ljudskih prava, onečišćenje okoliša, podmićivanje vladinih službenika. Vijetnamski rat i naftne krize poljuljali su povjerenje javnosti u korporacije.

Tijekom 1970 – ih godina dioničari postaju društveno aktivniji, izražavajući svoje poglede na politiku zapošljavanja, sigurnost proizvoda i investiranja u inozemstvo. U tom periodu i etički kodeksi, po prvi put razvijeni 1920 – ih i 1930 – ih godina, postaju široko prihvaćeni u poduzećima.

---

[8] Stojaović, S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., dostupno na: http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf , (25.07.2017.)
[9] Omazić, M., A., Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, 2007., str. 62.

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

Razvoju koncepta društvene odgovornosti poduzeća krajem 20. i početkom 21. stoljeća, doprinjelo je više vanjskih činitelja i konteksta. To su:[11]

- **Brzi razvoj informacijske tehnologije koji olakšava približavanje i vodi prema ekonomiji znanja.** Tehnološki napredak donio je dosada nezabilježene promjene i mogućnosti u području međusobne komunikacije, života i rada, no samo onima koji mogu biti činitelji tog napretka, a što je još uvijek mali dio svjetskog stanovništva.

- **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. Na sličan način nestale su granice između gospodarstava i organizacija koje pripadaju drugim sektorima društva. Ove promjene naišle su na rastuće negodovanje zbog uočenih nejednakosti u raspodjeli koristi od globalizacije.

- **Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču**. Potrošači i skupine za pritisak, posebice u Europi i sjevernoj Americi, no sve više i drugdje, traže više odgovornosti od kompanija.

  Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama bolju međusobnu povezanost, a time učinkovitiji pritisak na tvrtke (osobito one istaknutih robnih marki) i dao snagu da zahtijevaju polaganje računa za društveno neprihvatljiva ponašanja koja otkriju, osobito u poslovanju tvrtki u „novim“ zemljama.

---

[10] Kuzmanić V: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentku prednost Banke, diplomski rad, Ekonomksi fakultet Split, 2015., str. 23.
[11] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 22.

- **Uspon nevladinih organizacija**. Nevladine organizacije nastaju u velikom broju kao odgovor na promjene prouzročene globalizacijom. Mnoge od ovih organizacija traže od gospodarstva da bude odgovorno za svoje djelovanje, a gospodarstvo je izloženo kritikama zbog prevelike usredotočenosti na dobit, odnosno zbog zanemarivanja utjecaja koji njegova ulaganja i poslovanje imaju na društvo i okoliš.

- **Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva**. Posljednjih godina zamjetan je porast nepovjerenja u vlast i poslovnu zajednicu koja se pojavila nakon velikih gospodarskih skandala (u svjetskom gospodarstvu Enron i WorldCom, a u hrvatskom čitav niz „svježih“ primjera). U mnogim zemljama korupcija je i nadalje vrlo rasprostranjena, a ne polaganje računa za učinjeno je masovna pojava.

Kronologija prikazan slikom 1. na stranici 12., nikako nije detaljna, nego prikazuje neke od ključnih događaja, izvještaja, inicijativa i organizacija koje su u posljednjih dvadesetak godina pridonijele usponu DOP-a i njegovom putu s ruba prema središtu političkog djelovanja. U većini slučajeva događaji nisu izravno pokrenuli inicijative DOP-a, nego su osigurali globalni kontekst za njihovo ostvarenje.[12]

2.3. Područja koja obuhvaća koncept društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje će se promatrati kroz internu i eksternu dimenziju DOP-a. Odnosno kroz područja: upravljanje ljudskim resursima, odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse, odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima te poštivanje ljudskih prava.

[12] Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, 2011., str. 34.-35.

2.3.1. Upravljanje ljudskim resursima

Funkcija ljudskih potencijala pruža stručnu pomoć i osmišljava programe menadžerima u svrhu uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se stvorili organizacijski ciljevi. Uluga funkcije ljudskih potencijala u provođenju strategije društvene odgovornosti odnosi se na: osmišljavanje inovativnih programa i prakse temeljem ciljeva DOP-a koji se žele postići na razini organizacije, savjetovanje menadžmenta i pomoć oko svakodnevnih izazova, koordinacija provođenja programa i praksi te kontrola uspješnosti u postizanju postavljenih ciljeva. [13] Da bi se provelo društveno odgovorno poslovanje u poduzeću potrebna je uključenost zaposlenika, briga o njihovim uvjetima rada, plaćama, sigurnosti na poslu, uključivanje zaposlenih u procese promjena.

2.3.2. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju

Poduzeća bi se također trebala odgovorno ponašati pri zapošljavanju. Prema autorima Pfefferu i Veigi (1999., 40.-41.) „Selektivno zapošljavanje se odnosi se na proširenje baze kandidata kako bi se mogli zaposliti oni najbolji, pri čemu organizacije moraju znati koje su to ključne sposobnosti i vještine koji se traže od kandidata te da one budu u skladu sa zahtjevima određenog radnog mjesta i tržišta na kojem se djeluje.“ Kao vrlo važno bi se moglo izdvojiti pronalaženje onih pojedinaca čije su vrijednosti podudaraju s organizacijskim te čiji se stavovi podudaraju s organizacijskim ciljevima.[14]

Zapošljavanje osoba s invaliditetom bitan je angažman cjelokupne poslovne zajednice. Primjer pozitivne prakse je poduzeće INA. Postotak osoba s invaliditetom u ukupnoj radnoj snazi je viši od 4%.

---

[13] M. Trstenjak, M.Posavec, A. Kralj: Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje, „Kvalitetom protiv recesije“,14. međunarodni simpozij o kvaliteti, Rovinj, Hrvatska, 21.-22.3.2013., str. 223.

[14] M. Trstenjak, M.Posavec, A. Kralj: Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje, „Kvalitetom protiv recesije“,14. međunarodni simpozij o kvaliteti, Rovinj, Hrvatska, 21.-22.3.2013., str. 224.

Prilikom raspoređivanja na radna mjesta u tom poduzeću posvećuje se posebna pažnja specifičnim potrebama osobama s invaliditetom, a zaposleni su na različitim radnim mjestima sukladno svojim profesijama i obrazovanju. Također, kroz svoj program donacija INA podržava udruge branitelja koji djeluju u Ini. Za zapošljavanje osoba s invaliditetom vrlo je bitan angažman cjelokupne poslovne zajednice. U tom smislu, poseban fokus treba staviti na uključivanje osoba s invaliditetom u radnu zajednicu, iz koje su često isključene zbog nedostatka radnog iskustva.[15]

Poduzeća također trebaju primjenjivati praksu zapošljavanja nacionalnih manjina. U Republici Hrvatskoj žive 22 nacionalne manjine. Po zakonu se manjine smatraju posebnom kategorijom koja zahtjeva da je država štiti te im pruža odgovarajuću potporu. Ukoliko se pripadnik manjine kandidira za određeno radno mjesto na državnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini, država treba tim osobama pružiti prednost. „Prema podacima od 31. prosinca 2012. godine od službenika i namještenika u Republici Hrvatskoj iz reda pripadnika nacionalnih manjina u navedenim je tijelima najviše zaposleno Srba – 1.267, koji čine 2,43% ukupnog broja zaposlenih, zatim Mađara - 89, Čeha - 79, koji čine 0,15% zaposlenih; Bošnjaka - 70, Talijana - 56, Slovenaca - 54, te Albanaca - 18, kao i dva pripadnika romske nacionalne manjine.“[16] Iako je uočena pozitivna praksa pri zapošljavanju nacionalnih manjina u Hrvatskoj još ima dosta prostora u pogledu poboljšanja stanja zapošljavanja pripadnika nacionalnih manjina.

Hrvatska provodi mjere aktivne politike zapošljavanja koje provodi Hrvatski zavod za zapošljavanje. Ključni prioriteti aktivne politike zapošljavanja su: povećanje stope participacije žena primarne dobne skupine (posebice onih s niskim ili neodgovarajućim vještinama), povećanje stope participacije starijih osoba, povećanje stope participacije mladih ljudi, rješavanje problema dugotrajne nezaposlenosti, smanjenje nesrazmjera vještina na tržištu rada, poboljšanje prilagodljivosti radnika i poduzeća, povećanje ulaganja u ljudski potencijal kroz bolje obrazovanje i vještine, dobro upravljanje i izgradnja administrativnih kapaciteta.

---

[15] http://www.poslovni.hr/hrvatska/za-zaposljavanje-osoba-s-invaliditetom-bitan-je-angazman-cjelokupne-poslovne-zajednice-298430 (26.07.2017)

[16] http://www.pokreniposao.hr/kako-su-regulirana-prava-nacionalnih-manjina-ukljucujuci-i-prednost-pri-zaposljavanju/ (preuzeto 26.07.2017.)

U skladu s tim prioritetima, intervencije aktivne politike u smislu motiviranja, obrazovanja i sufinanciranog zapošljavanja usmjerene su prema ženama primarne dobi nižeg ili neadekvatnog obrazovanja, nezaposlenim osobama (50+) i zaposlenim osobama kojima prijeti gubitak zaposlenja, mladim osobama koje su ispale iz sustava srednjoškolskog obrazovanja, mladim osobama bez radnog staža, dugotrajno nezaposlenima uz posebno isticanje osoba s invaliditetom, žrtvama obiteljskog nasilja, samohranim roditeljima, liječenim ovisnicima, hrvatskim braniteljima, kao i osobama romske nacionalne manjine.[17]

Odgovorna politika zapošljavanja obuhvaća i udio žena u menadžmentu. Da bi se izgradilo pravedno društvo treba se riješiti problem ravnopravnosti spolova. Treba poticati stručno osposobljavanje žena te poboljšavanja njihovog položaja u društvu. Zaposlene žene su slabo zastupljene na rukovodećim i dobro plaćenim poslovima, koji su većinom rezervirani za muške osobe, te je još uvijek veliki problem tradicionalna podjela na „muška“ i „ženska“ zanimanja.

Problem također predstavljaju pritisci na žene u pogledu roditeljstva te je prisutno i seksualno unemiravanje ženskih osoba. Rezultati istraživanja pokazuju bolje ukupne rezultate u primjeni DOP-a kod poduzeća s većim udjelom žena u menadžmentu, ali i bolje financijske rezultate poslovanja.[18]

Prema popisu stanovništva iz 2001. godine Republika Hrvatska je prema spolnoj strukturi imala 52 % žena ,a 48 % muškaraca. U 2009. u Hrvatskoj je bilo 1.385.000 radno sposobnih žena, što predstavlja maksimalni okvir za formiranje ponude ženske radne snage. U isto je vrijeme bilo 1.347.000 radno sposobnih muškaraca, odnosno 103 radno sposobne žene na 100 radno sposobnih muškaraca.[19] Tijekom posljednjih nekoliko godina usvojen je niz zakona koji uređuju njihov položaj na tržištu rada.

---

[17] http://www.radno-pravo.hr/misljenja-det.cfm?id=25 (28.07.2017.)
[18] Mirjana Matešić, Damir Pavlović, Dino Bartoluci (2015.): Društveno odgovorno poslovanje, , VPŠ Libertas, Zagreb, str. 42.
[19] Šiljaković A., Krišto I., Batak M.(2013.): Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, Sigurnost 55(4), str. 359.367.

Stanje se donekle popravilo što se tiče položaja žena u društvu u odnosu na prijašnje godine. Slika žena se donekle promijenila. Žene više nisu „samo“ majke i domaćice već se sve više na njih počinje gledati kao poslovne žene angažirane u javnom i političkom životu. Iako se stanje popravlja, još uvijek se javljaju slučajevi diskriminacije, plaće žena su u prosjeku 10 posto niže tako da svakako ima mjesta za brojne promjene i poboljšanja položaja žena u društvu.

2.3.3. Zdravlje i sigurnost na poslu

Društvena odgovornost predstavlja predanost poslovnog i civilnog društva u promoviranju dobrih primjera cjeloživotnog učenja i održivom ekonomskom razvoju kojom će pridonositi sigurnom i zdravom životu pojedinaca i radnika, njihovih obitelji, lokalnoj zajednici i društvu u cjelini. Strategija društvene odgovornosti je očigledna korist i pozitivan doprinos kvaliteti života i općem zadovoljstvu društva. U suštini društvena odgovornost socijalnom odgovornošću i dobrovoljnosti u opredijeljenosti za sigurnost i zaštitu zdravlja, koja nadilazi propisane zakonske zahtjeve, nastoji povećati standarde društvenog razvoja i poštovanja ljudskih prava. 20 Zaštita zdravlja i sigurnost na radu podrazumijeva: predanost u sprječavanju mogućih rizika od ozljeda ili oštećenja zdravlja osoblja i vanjskih partnera, neprestani trening i podizanje svijesti svih zaposlenika i vanjskih partnera o važnosti zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, zatim suradnja i upoznavanje zaposlenika, dobavljača, kupaca, ustanova i svih zainteresiranih o aktivnostima poduzeća na području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, predanost dosljednom uvođenju mjera sigurnosti na radu kako bi se osiguralo neprestano smanjenje rizika od ozljeđivanja i oštećenja zdravlja, predanost uvođenju mjera sigurnosti na radu kako bi se smanjio rizik ozljeđivanja. Poduzeće također treba osigurati prijateljsko radno okruženje te odgovarajuću opremu kojom se radnik koristi, također treba uvesti zdravstvene preglede i raspoređivati djelatnike na poslove koji su u skladu s njegovim zdravstvenim stanjem. Treba uvesti sustav povremenog nadzora, mjerenja i izvješćivanja o zdravstvenom stanju i sigurnosti na radu. Obavljanje opasnih poslova se treba provoditi samo u skladu s uputama i pod nadzorom odgovornih osoba.

---

[20] Šiljaković A., Krišto I., Batak M. /2013.): Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, Sigurnost, 55(4)

Treba se pratiti zakon, tehničke smjernice i drugi propisi na svim područjima koja su povezana sa zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu. [21]

Poduzeća mogu uvesti dodatne pogodnosti svojim zaposlenicima u pogledu zaštite. Mogu im osigurati bolju opremu s kojom rukuju, sistematske preglede, osigurati mogućnost rekreacije u cilju smanjenja stresa i opuštanja i druge pogodnosti i uvjete za rad. Bolji uvjeti povećavaju zadovoljstvo radnika što znači i bolja produktivnost, smanjuju izostanke na poslu što znači i manje troškove za poduzeće, odnosno veći profit. Sve to dovodi do gospodarskih i socijalnih koristi.

2.3.4. Prilagođavanje promjenama

Promjene su neizbježne. Uspješna poduzeća promišljaju svoju budućnost i planiraju promjene. Konstantne promjene utječu na prirodu našeg društva, ekonomiju, industriju, funkciju poduzeća, poslova te osobnih stavova. Može doći do promjene strukture, tehnologije, promjene ljudi, promjena u proizvodima i uslugama. Pri uvođenju promjena poduzeće treba uzeti u obzir svoje zaposlenike, odnosno njihove želje i sposobnosti. Također, promjene znatno utječu i na zajednicu, odnosno društvo u cjelini. Poduzeće se treba pobrinuti da restrukturiranje provodi na društveno prihvatljiv način i gledajući interese zajednice.

S obzirom da promjene izazivaju stres, stresna stanja kod zaposlenih, mora se naučiti upravljati stresom i stresnim situacijama u poduzeću, razumjeti stres i utjecaj stresa na učinak zaposlenih. Poduzeće treba identificirati gdje stvarno stres postoji u organizaciji te pomoći zaposlenima da ga kontroliraju. Potrebno je osigurati potrebne informacije zaposlenima, podržavati participaciju zaposlenih, nagrađivati željeno ponašanje (bonusi, povišice, unapređenje). Neke kompanije imaju i sobu za meditaciju, wellnesscentre, fitnesscentre, savjetovalište za prehranu, fleksibilno radno vrijeme, osobne usluge (isporuka, kemijsko čišćenje, prijevoz…). [22]

---

[21] http://www.krka-farma.hr/hr/o-krki/drustvena-odgovornost/briga-za-djelatnike/zdravlje-i-sigurnost-na-radu/ (28.07.2017)

.[22] http://www.kvalis.com/o-portalu/item/122-kako-uspje%C5%A1no-upravljati-promjenama (28.07.2017)

Poduzeća trebaju osigurati dobru komunikaciju unutar organizacije, treba educirati svoje zaposlenike te pažljivo pripremiti plan promjene. Promjene se trebaju prihvatiti uz minimalne gubitke. Organizacija bi trebala biti što elastičnija tako da se što lakše prilagodi nadolazećim promjenama. Ako zaposlenici razumiju razloge promjena, te su i sami uključeni u proces lakše će ih prihvatiti te će se tako izbjeći neželjeno ponašanje. Kod većih poduzeća se češće javljaju otpori zaposlenika prema promjenama. To se uz već spomenute načine može također izbjeći pregovorima. Strah je najčešći razlog zbog kojeg se javlja otpor prema promjenama zbog toga treba ohrabrivati zaposlene te naći način da i oni pronađu interes i želju za provođenje istih.

2.3.5. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Briga o okolišu jedan je od najvažnijih zadataka poslovanja poduzeća. Čitava praksa društvene odgovornosti započela je kao nov način poslovanja u velikim multinacionalnim kompanijama koje su bile izložene napadima zbog svoje politike prema okolišu. Naime, takve kompanije bile su usmjerene isključivo na profit i nisu vodile računa o potrebama društva i prirode, što je uzrokovalo kritički stav javnosti prema takvoj neodgovornosti. S vremenom se pojavila potreba za novim sustavom poslovanja koji bi svim sudionicima društva bio na korist. Svakim danom sve više raste svijest o potrebi zaštite okoliša u cijelom svijetu. Kako je to pitanje od velike važnosti za budućnosti cijelog čovječanstva, kroz brigu za okruženje u kojem živimo doprinosimo globalnim nastojanjima u sprječavanju zagađenja okoliša i zaštiti prirodnih resursa. Poduzeća sve više koriste ekološki prihvatljivu tehnologiju i sirovine te brinu o odlaganju otpada.

Društvo je suočeno s mnogim okolišnim izazovima, uključujući osiromašivanje prirodnih resursa, zagađenje, klimatske promjene, uništavanje staništa, nestanak vrsta, propast cijelih ekosustava i propadanje naselja. Kako broj stanovnika na svijetu i potrošnja rastu, te su promjene sve veća prijetnja ljudskoj sigurnosti i zdravlju.

Potrebno je pronaći mogućnost za smanjenje i uklanjanje neodrživih količina i obrazaca proizvodnje i potrošnje te osigurati da potrošnja resursa postane održiva. Za bavljenje tim pitanjima potreban je sveobuhvatan, sustavan i zajednički pristup. [23]

Pozitivan primjer brige o okolišu predstavlja tvrtka PA-EL d.o.o. u Republici Hrvatskoj koja ima razvijenu djelatnost projektiranja, građenja i održavanja elektrotehničkih instalacija jake i slabe struje sa posebnim programom katodne zaštite koja u svojoj osnovi doprinosi zaštiti okoliša. Tijekom izvođenja djelatnosti ne dolazi do nastajanja velikih količina otpada niti štetnih plinova ili kemikalija koje bi mogle neželjeno utjecati na okoliš.[24]

U današnje vrijeme svijest o brizi za okoliš je velika. Sve se više promovira i pojavljuje u medijima. Svaki bi pojedinac trebao krenuti od sebe i početi se brinuti o okolišu jer zagađenje je postalo jedno od najvećih problema današnjice. Jednako tako, sva poduzeća, pogotovo ona koji su zagađivači po prirodi djelatnosti bi trebali poduzeti sve kako bi njihova djelatnost što manje štetila okolišu, jer štiteći prirodu štitimo i vlastitu budućnost i zdravlje.

2.3.6. Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

Napredak društva zavisi ne samo od zadovoljnih zaposlenih, već i od zadovoljnih kupaca i dobavljača. Zbog toga je dobar odnos sa svim poslovnim partnerima među prioritetima. Poboljšanje i razvoj odnosa treba biti jedan od dugoročnih strateških ciljeva. Maksimalna pouzdanost također treba biti naglašena u odnosu sa kupcima. Poduzeća trebaju dati svoj maksimum kako bi omogućila da se isporuke izvrše na vrijeme i potpuno u skladu sa Ugovorima. Odnos sa dobavljačima se bazira na iskrenom, otvorenom i fer pristupu, integritetu i obostranom poštovanju. Dobavljači se biraju prema kriterijima baziranim na kvalitetu, cijeni, pouzdanosti, performansama i kvalitetu usluga. Poduzeća u svom poslovanju trebaju ispuniti: da se uvijek dostavi jasna, konkretna, poštena i relevantna informacija svojim partnerima, izbjeći davanje bilo kakvih izjava koje bi mogle biti pogrešno interpretirane,

---

[23] Mirjana Matešić, Damir Pavlović, Dino Bartoluci (2015.): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb,.str.49.
[24] http://www.pa-el.hr/o-nama/ (03.08.2017)

da se suzdrži od davanja poklona ili usluga van uobičajenog sistema poslovanja sa kupcima te da neće davati obećanja kupcima koja neće biti u mogućnosti da ispoštuje, u pogledu kvaliteta proizvoda i karakteristika, vremena isporuke ili cijene.[25]
Upravljanje odnosima s dobavljačima vrlo je bitno za poduzeće. Glavni cilj je identifikacija koliko određeni dobavljač sudjeluje u stvaranju vrijednosti za određeno poduzeće u procesu nabave. Poduzeće treba stalno raditi na poboljšanju odnosa kako s kupcima, tako i s dobavljačima.

2.3.7. Poštivanje ljudskih prava

Ljudska prava se baziraju na prepoznavanju digniteta i jednakih i neotuđivih prava svih ljudi kao temelja slobode, pravde i mira u svijetu. Pored poštivanja ljudskih prava tu spada i poštivanje radnih i radnog prava. Pozitivan primjer poduzeća koje poštuje ljudska prava je Coca-Cola Hellenic.

Poduzeće Coca-Cola Hellenic je odgovorna i etična poslovna organizacija koje poštuje međunarodno priznata načela ljudskih prava sadržana, među ostalim, u UN-ovoj Općoj deklaraciji o ljudskim pravima. [26]

Hrvatska bi trebala uložiti više napora u ostvarivanju prava azilata i manjina te osoba s invaliditetom. Iako je pristupila Europskoj Uniji treba napraviti još puno posla kako bi zaštitu ljudskih prava dovela do europskih standarda.

---

[25] http://www.arcelormittalprijedor.net/kupciDobavljaci.html (05.08.2017)
[26] www.coca-colahellenic.hr (05.08.2017)

2.4. Interesne skupine i obuhvat društvene odgovornosti banaka

„Banke moraju biti društveno odgovorne kako bi bile sposobne izgraditi svoj 'reputacijski kapital' koji im omogućuje da privuku visokokvalitetne zaposlenike, zaračunavaju više nakade, pregovaraju o boljim poslovima, proširuju bazu komitenata, privlače više investitora i osvajaju povjerenje javnosti“.[27]

Korporacijska društvena odgovornost mora biti dijelom osnovne poslovne strategije, planirana i primijenjena tako da je u skladu s poslovnim interesima. Postavlja se pitanje tko su interesne skupine banke, a prema definiciji R. Edwarda Freemana interesne skupine su definirane kao bilo koji pojedinac ili skupina koja može utjecati ili na nju utječe postizanje ciljeva tvrtke.

Menadžment interesno-utjecajnih skupina se temelji na tome da poduzeća ne postoje isključivo zbog dioničara, već zbog onih koji dodaju vrijednost i svoje resurse kako bi ono moglo funkcionirati na tržištu. U skladu s time bi korporativne strateške inicijative prilikom razvoja novih projekata trebale:[28]

- jasno odrediti ključne interesno-utjecajne skupine koje su kritično važne za uspjeh strateških ciljeva organizacije (identificiranje);
- odlučiti se o društveno odgovornim inicijativama
- procijeniti kako će te aktivnosti pomoći ostvarivanju strateških ciljeva i riješiti potencijalne prepreke na tom putu (centriranje);
- procijeniti kako neke od nastalih koristi poslovna organizacija može zadržati za sebe (specificiranje);
- anticipirati buduće promjene u organizacijskom okruženju i potrebama interesno-utjecajnih skupina te poduzeti korektivne akcije koje će zadovoljiti novonastalu situaciju (proaktivnost);

[27] Achua, J. K. (2008) Corporate Social Responsibility in Nigerian Banking System, Society and Business Review, Vol. 3, No. 1, str. 57-71.
[28] Omazić, M., A., Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, 2007., str. 176.

- revidirati regulatorne i ostale mandatorne aktivnosti kako bi se mogla definirati dobrovoljna razina koja je iznad njih (voluntarizam);
- identificirati načine za kreiranje pozitivne vidljivosti s ključnim internim i eksternim interesno-utjecajnim skupinama (vidljivost);
- kontinuirano uspoređivati aktualnu i potencijalnu vrijednost koja se može ostvariti nekom od društveno odgovornih aktivnosti (mjerljivost).

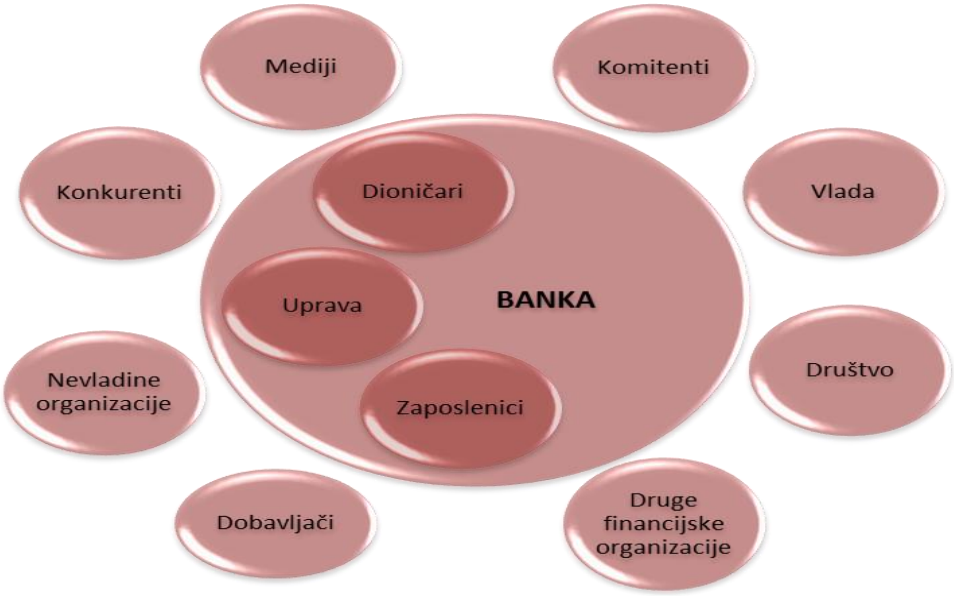
Prema tome interesne skupine banke nisu samo dioničari, uprava i zaposlenici, već i sve ostale eksterne skupine poput medija, vlade, društva, klijenata, ali i drugih financijskih institucija.

Iako zajednički objedinjeni pod nazivom interesno-utjecajnih skupina, članovi se međusobno razlikuju prema načinu i motivima utjecaja te se zato dijele na dvije skupine.

Primarnoj ili ekonomskoj skupini pripadaju svi dionici koji su s poduzećem ili organizacijom ugovorno povezani dok sekundarnoj odnosno socijalnoj skupini pripadaju oni članovi interesno-utjecajnih skupina koji indirektno utječu ili su pod utjecajem organizacije.

U skupinu ekonomskih pripadaju investitori, dobavljači, kupci i klijenti, zaposlenici, menadžment i vlasnici dok skupini socijalnih interesno-utjecajnih skupina pripadaju Vlada, vladine organizacije i javna uprava, političke grupe i lobiji, lokalna zajednica, nevladine organizacije i mediji. [29]

[29] Omazić, M. A. (2007.) Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorski rad, Ekonomski fakultetZagreb, str. 190



Slika 1: Interesno-utjecajne skupine

Izvor: Prikaz autora prema: Kundid, Ana: Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj. // Ekonomska misao i praksa. (2012), 2 ; str. 500.

Interesno-utjecajne skupine:

Vlada, vladine organizacije i javna uprava osiguravaju različite infrastrukture: intelektualnu, ljudsku, financijsku i informacijsku. Njih kreira društvo zajedno s tržištem te su produkt društva stvorene javnom razmjenom, a definirane kapacitetom pojedinog društva da izgradi efektivne institucije i procese.[30]

Nadzorna tijela (HNB) svojom diskontnom politikom utječe na poslovanje banaka. Vlada putem ekonomske politike očekuje od banaka da doprinesu ostvarenju ciljeva.

Lokalnu zajednicu prezentira javno mišljenje, a javnim mišljenjem upravlja PR poduzeća koje značajno utječe na poslovanje poduzeća. Javno mišljenje podložno je čestim i naglim promjenama, varijabla je tijeka i zahtjeva konstantnu brigu poduzeća..

Nevladine organizacije (NVO) su skupine koje u određenim situacijama znače opstanak poduzeću, specijalmo u razdobljima značajnih turbulencija (sindikati,

[30] Werther, W. B., Chandler, D. (2006): Strategic Corporate Social Responsibility – Stakeholders in a Global Environment, Sage Publications, Thousand Oaks, London and New Delhi, str. 16.

udruženja dobavljača i sl.). U Republici Hrvatskoj ih je danas preko 20 000 registriranih. Nevladine organizacije (zaštita potrošača, udruga Franak) imaju snažan utjecaj na poslovanje banaka u slučaju sporova i neetičnog, ponekad i nezakonitog djelovanja banaka u slučaju kamate na kredite vezane za franak. Udruge za zaštitu dužnika banaka su osudile neetično, ali i nelegalno poslovanje banaka te su sudskim procesom osigurale ispravljanje pogreške. Banke su izgubile povjerenje klijenata, nadzornih tijela i Vlade te investitora. Dioničari su se našli u nezgodnom položaju kao oni koji traže maksimalizaciju profita. Međutim, ispravka ovakvih djelovanja odigrala je ključnu ulogu u formiranju i jačanju ove kategorije interesno utjecajne skupine čime je smanjena nedodirljivost poslovanja banaka koju štite apsurdni ili nejasni propisi u korist zajednice.

Naime, u našem sustavu utjecaj ove skupine stakeholdera nije postojao ranije. Njihovo isticanje i rješavanje slučaja Franak osiguralo je aktivno usmjeravanje banaka u zonu DOP koju su prije masovno izbjegavale. [31]

Mediji su danas jedan od bitnijih utjecajnih skupina,iako je istraživanje medijske pokrivenosti u Hrvatskoj pokazalo da se nešto manje od 3% tekstova odnosi na DOP. Mediji imaju dvojni učinak: kako pozitivan, tako i negativan za poduzeća, u ovom slučaju banke. Pozitivan učinak je mogućnost oglašavanja za pojedine humanitarne akcije, sponzorstva i doncije, te su u tom slučaju kanal samopromidžbe. Negativan učinak je nemogućnost kontrole medija, pogotovo u današnje vrijeme.

Investitori i financijske institucije su interesne skupine koje su bitan izvor kapitala, ali i posrednici. Njihovo djelovanje također mora biti u skladu s načelima odgovornog ulaganja kapitala društva.

Dobavljači predstavljaju interesnu skupinu koja je najuže vezana za poslovanje poduzeća, jer djelovanje dobavljača ima utjecaj na djelovanje poduzeća, te svako kašnjenje i neplaćanje istih može negativno djelovati na poduzeće i stvoriti loši imidž.

Klijenti su glavna interesno - utjecajna skupina poduzeća. Zbog njih poduzeća postoje i oni su razlog opstanka svakog poduzeća. Zbog toga je i upravljanja odnosa s kupcima dio strateškog managementa. Sa stajališta poslovne filozofije i strategije, moderno

---

[31] Omazić, M. A. (2007.) Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorski rad, Ekonomski fakultetZagreb, str. 215-216.

bankarstvo karakterizira nova filozofija i stav bankara da "klijent nije više kralj, nego diktator", jer zbog brzine i kvalitete informacija klijenti veoma brzo mogu odlučiti kome će dati svoje povjerenje.[32] Klijenti banaka su specifična skupina iz razloga jer su s jedne strane vjerovnici (depoziti), a s druge dužnici (krediti).

Zaposlenici predstavljaju osnovni resurs poduzeća za obavljanje djelatnosti, a često su i osnovna konkurentska prednost poduzeća.

Menadžment poduzeća odgovoran je za postizanje ciljeva poduzeća i upravljanje poduzećem na način da ono zadovoljava svrhu djelovanja i potrebe ali i očekivanja društva. Menadžeri su odgovorni za rezultate poduzeća, kao i za organizacijsku kulturu poslovanja.

Dioničari su interesna skupina koja generira kapital poduzeća. Njihova očekivanja od poduzeća su izričito očekivani rast i prinos. Dioničari banke svojim odlukama u skladu s očekivanjima i ocjenom poslovanja banaka determiniraju cijenu dionice.

Konkurenti i ostale financijske institucije utječu na poslovanje i strategije banaka te kao njihovi direktni ili indirektni suparnici prate poslovanje banaka u cilju vlastitog interesa i definiranja konkurentske pozicije.

2.5. Hrvatska praksa društvene odgovornosti

Opća je procjena, temeljena na raznim istraživanjima, da u Hrvatskoj djeluje oko 200 poduzeća koja su prihvatila DOP kao dio svoje vrijednosne i strateške orijentacije. To su pretežno velika poduzeća sa značajnim udjelom stranog vlasništva, kompanije izlistane na burzi te one usmjerene na izvoz.

One su najčešće motiviranije i posjeduju resurse za strukturiranje, praćenje i izvještavanje o njihovoj društveno odgovornoj praksi. Interes za DOP-om koncentriran je u proizvodnoj i prerađivačkoj industriji, financijskom sektoru i telekomunikacijama, i to među liderima u sektoru.

---

[32] Rončević A. : Nove usluge bankarskoga sektora: razvitak samoposlužnoga bankarstva u Hrvatskoj EKONOMSKI PREGLED, 57 (11) 753-777 (2006) str. 774.

U 2008. godini, aktivnošću Hrvatske gospodarske komore, Hrvatska je dobila sustav praćenja i promocije ostvarenja DOP-a. Upitnik Indeks DOP-a jedinstvena je metodologija koja hrvatskim poduzećima omogućava mjerenje i objektivnu procjenu svojih društveno odgovornih praksi te usporedbu s praksama dugih.

Metodologija upitnika obuhvaća kriterije u šest osnovnih područja koja uključuju usmjerenost poduzeća na ekonomsku održivost, uključenost DOP-a i održivog razvoja u poslovnu strategiju, radnu okolinu, zaštitu okoliša, tržišne odnose te odnose sa zajednicom. Rađena je po uzoru na slične metodologije, kao što su Dow Jones Sustainability i Business in the Community CR Indeks.
Cilj Indeksa DOP-a je približiti poslovnom sektoru i općoj javnosti značenje i primjenu društveno odgovornih praksi kao i motivirati poduzeća na kontinuirano uključivanje u promicanju inicijative i provedbe načela održivog razvoja.

Metodologija je pretočena u upitnik. Veliki upitnik sadrži 119 pitanja i njega ispunjavaju velike i srednje tvrtke, dok je mali upitnik s 61 pitanjem prilagođen za male tvrtke. HGK svake godine upućuje poziv na 2.000 malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki koje su prema kriterijima Zlatne kune u proteklom financijskom razdoblju poslovale pozitivno i rangirane su prema poslovnoj uspješnosti.[33]

Navodimo neke primjere dobre prakse:

- ***Zaposlenost i stvaranje bogatstava*:** Hrvatska poduzeća koje su društveno odgovorna 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. Većina međunarodnih i velikih nacionalnih poduzeća u zemlji razvila je interne i vanjske mogućnosti edukacije i stručnog razvoja za svoje zaposlenike.

[33] http://dop.hgk.hr/

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 poduzeća, kao i obiteljski dani, usmjereni su na unaprjeđenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika. Stimulativno nagrađivanje i dodatne godišnje nagrade za iznimne rezultate dio su politike ljudskih resursa u većim poduzećima, čime se znatno povećava zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika.

- ***Jednake mogućnosti i raznolikost*:** Neka poduzeća u Hrvatskoj počele su se baviti problematikom jednakih mogućnosti na radnom mjestu, dok druga 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 u kojoj žene čine 30 % zaposlenih u 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 poduzećima, ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te u unapređenje proizvoda, usluge i tehničkih znanja.

- ***Transfer znanja i tehnologije*:** Obično od međunarodnih prema nacionalnim poduzećima i ostalim subjektima hrvatskog društva.

- ***Poslovne norme i upravljanje*:** U tom području primjećeno 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 2007. donesen prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača, što svakakvo čini prekretnicu kada je riječ o obavezama poduzeća prema potrošačima.

- ***Integritet proizvoda*:** Većina ispitanih shvaća da su kvaliteta i integritet proizvoda važni i poduzećima i potrošačima. Kvalitetom se izravno utječe na sposobnost poduzeća 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. Kompanija smatra poticanje pozitivnih društveno-ekonomskih promjena svojom dužnošću. Da su već odavno shvatili važnost društvene odgovornosti poduzetnika pokazuje činjenica da su uz iniciranje niza društveno korisnih projekata vrijedno radili na programima kojima je glavni zadatak zaposliti mlade, kreativne i školovane ljude, osigurati im egzistenciju, stvoriti ugodno radno okruženje i ispunjenje profesionalnih težnji ovdje u Hrvatskoj.

Premda postoje uzori i najbolje prakse, još uvijek je velik jaz što se tiče informiranosti, kompetencija i profitabilnosti, koji dijeli lidere od najvećeg broja srednjih i malih poduzeća, koja čine gotovo 90% svih poslovnih subjekata u Hrvatskoj, kao i tisuća velikih koji se bore s pitanjem opstanka na tržištu. Prakse DOP-a u Hrvatskoj relativno su dobro razvijene, učestalije na područjima kao što su kvaliteta i sigurnost radnog mjesta, zadovoljstvo potrošača, zaštita okoliša, ulaganje i partnerstvo u zajednici, a manje učestale u područjima kao što su korporacijsko upravljanje, integriranje DOP-a u procjenu rizika i razvoj poslovne strategije, upravljanje dobavljačkim lancem i društveno odgovorno ulaganje.

Premda se stvara poticajno okruženje za DOP u Hrvatskoj, ponajviše naporima same poslovne zajednice, postoji potreba za snažnijim interesom države i vanjskih pokretača, posebice medija i civilnog društva.

U tom smislu, od ključne je važnosti kontinuirana podrška već započetim ili osmišljenim inicijativama poslovnog sektora, civilnog društva i akademske zajednice. 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

3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA

3.1. Definicija konkurentske prednosti

Bit strateškog ponašanja poduzeća povezivanje je poduzeća s najvažnijim segmentom njegove okoline –industrijom, a ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentska prednost u industriji. Imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji industrijski položaj od svojih industrijskih suparnika i drugih tržišnih sudionika. [34]

Tvrtke moraju biti u mogućnosti ne samo stvoriti visoku apsolutnu vrijednost, već i visoku vrijednost u odnosu na konkurenciju uz dovoljno niske troškove. Konkurentska prednost je sposobnost kompanije da djeluje na jedan ili više načina koje konkurencija ne može ili neće pratiti. Međutim, svega je nekoliko konkurentnih prednosti održivo. U najboljem slučaju one mogu biti utjecajne. Potencijal za izgrađivanje konkurentske prednosti je onaj koji tvrtka može koristiti kao odskočnu dasku za nove prednosti. Općenito, tvtka koja želi opstati mora kontinuirano pronalaziti nove prednosti.
Svaku konkurentsku prednost kupci moraju vidjeti kao prednost za klijenta. Tvrtke se moraju usmjeriti na izgradnju prednosti za klijente. U tom slučaju one će isporučiti visoko zadovoljstvo i visoku vrijednost za klijenta, što dovodi do visokog postotka ponovne kupovine ili korištenja proizvoda ili usluge, a to u konačnici rezultira visokom profitabilnošću tvrtke.
Kako je vrijednost ono što kupci žele platiti za industrijski proizvod, konkurentska prednost poduzeća postoji ako su ispunjena tri uvjeta: [35]

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

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

---

[34]Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija,Poslovna analiza i upravljanje, /urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, 4 (3), str.1.
[35] 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 Publications,
Inc, str. 103.

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

Konkurentska sposobnost, pa i postizanje konkurentske prednosti je cilj svakog poduzeća, pa naravno tako i banke. Pitanje je kako postići konkurentnost i na kraju krajeva kako ostati konkurentan? Riješenje ovog pitanja se nalazi u definiciji konkurentske prednosti, dva su najčešća načina kako biti bolji od drugih poduzeća. To je ili imati niže troškove (isporučiti kupcima usporedivu vrijednost po nižim troškovima) ili se diferencirati u odnosu na konkurente (isporučiti veću vrijednost kupcima). I jedan i drugi način ako se izvedu pravilno, smišljeno i sa kvalitetnim proizvodom i uslugom mogu dovesti do stvaranja veće vrijednosti za kupca, što u konačnici vodi konkurenskoj prednosti.

3.2. Konkurentska prednost i DOP

Organizacije koje inkorporiraju ili utjelovljuju DOP, u svom poslovanju na neki način nadilaze svoj djelokrug, razmatrajući šire društvene okvire u kojima posluju, promišljajući o nadolazećem vremenu te suvremenim društvenim problemima na mikro i makro razini. Na taj se način stvara značajna dodana vrijednost koja izdvaja organizaciju od ostalih subjekata iz njenog djelokruga. Pomoću DOP-a organizacija šalje jasne simboličke poruke.[36]

DOP je usredotočen na dugoročna pitanja održivosti. Jedan od glavnih puteva prema formiranju snažnog identiteta tvrtke ili institucije jest pomoću društveno odgovornog poslovanja s obzirom da ono sažima i izražava korporativno ponašanje koje može omogućiti nekom subjektu da se razlikuje od svoje konkurencije.[37]

Razvoj konkurentske prednosti korištenjem DOP važno je zbog nekoliko razloga.

---

[36] http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192344 (15.08.2017)

[37] Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J. M. (2011) Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity:: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. Jurnal of Business Ethics. 107, 129–146.

Prvo, razumijevanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja na ekonomske performanse poduzeća, pomaže korporativnim donositeljima odluka da poboljšaju poslovne odnose s korporativnim dionicima. Uspjeh društveno odgovornih programa u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti korporativnih vođa da povežu aktivnosti društvene odgovornosti poduzeća i njihov doprinos različitim dionicima. Primjerice, dok se unutarnja odgovornost pravednog i poštenog poslodavca odnosi na doprinos dioničarima (kroz kreiranje dodane vrijednosti [profit]) i zaposlenicima (jednakost mogućnosti i sigurnost radnog mjesta), vanjska odgovornost poduzeća podrazumijeva doprinos kupcima (siguran proizvod i prava potrošača), okolišu (prirodna ravnoteža) i lokalnoj zajednici .[38]

Drugo, promjena generalnog stava prema DOP-u, od filantropijskog (dobrotvornog) do strateškog pristupa, vodi do konkurentske prednosti. U prilog tome ide i činjenica da svaki drugi poslovni subjekt povećava iznos proračuna za doprinos lokalnoj zajednici, od početka recesije 2007. godine.

Treće, integriranje interesa primarnih dionika u korporativne strategije i praksu, značajno utječe na društvo i doprinosi izgradnji reputacije poduzeća. [39]

Integriranje DOP-a u korporativne strategije Stephenson argumentira da DOP vodi konkurentskoj prednosti, ako poduzeća imaju sposobnost integrirati: [40]

- jedinstvene vrijednosti kupca (kvaliteta, trajnost, post-kupovne usluge i funkcionalnost) u proizvode i usluge koje konkurenti nisu u mogućnosti osigurati;

- načela poslovne etike u procese donošenja strateških odluka (načelo pravednosti, načelo solidarnosti i načelo supsidijarnosti ili podređenosti) i

[38] http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf (15.08.2017.)
[39] http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf (17.08.2017.)
[40] http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf (17.08.2017.)

- varijable korporativnog upravljanja (održivi razvoj, odgovornost i transparentnost). Navedeni argumenti sugeriraju da razvoj konkurentske prednosti zahtijeva od korporativnih donositelja odluka optimizaciju internih poslovnih procesa, optimalno korištenje korporativnih resursa i uključivanje korporativnih dionika u procese donošenja strateških odluka. Iako relevantna literatura na predmetnu temu pokazuje ograničenja u razumijevanju kako DOP utječe na konkurentsku prednost poduzeća, DOP je realna strateška opcija za razvoj konkurentske prednosti.

Kako bi se ta opcija provela u praksi, korporativni donostelji odluka trebaju optimizirati interne poslovne procese kroz: [41]

- izgradnju kulture kreiranja znanja na temelju etičke i društvene odgovornosti;
- promoviranje i transformiranje znanja korporativnim dionicima i
- integriranje DOP-a u korporativne strategije. Proaktivni pristup integriranju ekonomskih i društevnih ciljeva poduzeća kroz DOP i sposobnost upravljanja korporativnim resursima, temelji su za razvoj konkurentske prednosti.

3.3. Konkurentnost Hrvatskog bankarskog sektora

Trenutno na području Republlike Hrvatske posluje 31 poslovna banka i 5 stambenih štedionica. Banke u RH su podijeljene u tri grupe na temelju kriterija veličine udjela imovine banke u ukupnoj imovini svih banaka, na velike, srednje i male. [42]

Aktualne procese unutar bankarskoga sektora u Republici Hrvatskoj karakterizira sljedeće:

- smanjenje broja banaka, procesima spajanja i pripajanja banaka i likvidacije,
- smanjivanje broja zaposlenih i zapošljavanje mladih kadrova,

---

[41] http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf, (20.08.2017.)
[42] Kuzmanić V.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Banke, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 66.-68.

- banke u većinskom vlasništvu stranih investitora dominiraju brojem banaka i veličinom aktive kojom upravljaju u odnosu na banke u većinskome vlasništvu domaćih investitora,
- oligopolna struktura tržišta bankarskih proizvoda i usluga usporava razvijanje novih proizvoda i usluga samposlužnoga bankarstva.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVNJE

4.1. Metodologija istraživanja

Za realizaciju ciljeva istraživanja ovog diplomskog rada i testiranje hipoteza o vezi društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti odabrana je jedna od pet najvećih banaka na tržištu Republike Hrvatske. Zbog zahtjeva za anonimnošću, dalje u tekstu će se ova banka koja djeluje na području Republike Hrvatske označavati kao Banka. Podaci potrebni za realizaciju postavljenih ciljeva prikupljeni su putem anketnog upitnika (primarnog su karaktera) pri čemu su djelatnici Banke bili izrazito susretljivi i od pomoći prilikom distribucije i prikupljanja ispunjenih anketnih upitnika. Kako bi se empirijski istražila veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti oblikovan je anketni upitnik koji se sastojao od 16 pitanja zatvorenog tipa. U prvome, općem dijelu anketnog upitnika pitanja su koja se tiču općih karakteristika zaposlenih (dob, stupanj stručne spreme, pozicija u Banci, godine radnog staža u Banci). Drugi dio anketnog upitnika tretira problematiku društvene odgovornosti. Korištene su perceptivne mjere društvene odgovornosti, pri čemu su u najvećemu dijelu korištene skale s pet stupnjeva intenziteta (koje su iskazivale stupanj slaganja ispitanika s ponuđenim tvrdnjama). U trećem dijelu anketnog upitnika ponuđena su pitanja o konkurentskom položaju Banke u odnosu na najveće tržišne rivale, te su ispitanici zamoljeni da ocijene poslovne rezultate Banke u odnosu na najveće konkurente.

Anketni upitnik distribuiran je početkom srpnja, a ispunjeni upitnici vraćeni su krajem srpnja. Ukupno je prikupljeno 20 ispunjenih upitnika. Prikupljeni podaci su kodirani i obrađeni pomoću programskih paketa Microsoft Excel i SPSS 22.0. Prilikom obrade korišteni su različiti postupci koji uključuju:

- deskriptivnu statističku analizu prikupljenih podataka,
- deskriptivnu analizu međusobnih odnosa između pojedinih varijabli te
- analizu i testiranje statističkih odnosa među izabranim varijablama.

Ključne varijable u ovom istraživanju jesu društvena odgovornost i konkurentska prednost, stoga će se kratko objasniti oblikovanje ovih varijabli.

Društvena odgovornost oblikovana je kao složeni pokazatelj, a prilikom formiranja varijable korišteno je 9 različitih tvrdnji koje se odnose na društvenu odgovornost u različitim segmentima poslovanja i u odnosu na različite skupine dionika. Kako bismo osigurali nužni stupanj slaganja rečenih tvrdnji, izračunali smo Chronbach alpha koeficijent koji je u ovom slučaju iznosio 0,853 kako se vidi u tablici 4.1.

Tablica 4.1: Chronbach alpha koeficijent za varijablu društvene odgovornosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	9

Izvor: Istraživanje autora

Osim toga, izračunali smo stupanj slaganja za šest tvrdnji putem kojih je oblikovana varijabla konkurentske prednosti.

Tablica 4.2: Chronbach alpha koeficijent za varijablu konkurentske prednosti

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	6

Izvor: Istraživanje autora

Ovako visoki koeficijent (α=0,895) pokazuje visoku konzistentnost mjerne skale, odnosno da se tvrdnje odabrane za opisivanje konkurentske prednosti izuzetno dobro slažu.

4.2. Rezultati istraživanja

U nastavku će biti prikazani osnovni podaci o anketiranim zaposlenicima Banke kako bi se stekao bolji uvid u osnovni istraživački skup.

Tablica 4.3: Zaposlenici u odnosu na poziciju u Banci

Pozicija u banci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zaposlenik bez menadžerskih ovlasti	20	100,0	100,0	100,0

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanicima su za potrebe ovog istraživanja ponuđena 3 odgovora, odnosno 3 ponuđene kategorije: 1.Uprava, 2.srednja i niža razina menadžmenta te 3. zaposlenik bez menadžerskih ovlasti. Budući je istraživanje provedeno u poslovnicama splitske podružnice tako su svi anketirani bez menadžerskih ovlasti (kako se vidi u tablici 4.3).

Tablica 4.4: Zaposlenici prema stupnju obrazovanja

Stupanj obrazovanja		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SSS, KV, VKV	3	15,0	15,0	15,0
	VŠS	6	30,0	30,0	45,0
	VSS	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako se vidi u tablici 4.4, najmanji je udio zaposlenika koji imaju srednju strčnu spremu (15%). Dvostruko veći udio je onih koji posjeduju višu stručnu spremu (30%), dok je najveći broj ispitanika koji posjeduju visoku stručnu spremu (55%). Ovakva distribucija stupnja obrazovanja ispitanika sasvim je u skladu s distribucijom ispitanika u odnosu na poziciju koju u Banci zauzimaju.

Tablica 4.5: Zaposlenici prema godinama starosti

Godine starosti		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-33	7	35,0	35,0	35,0
	34-41	11	55,0	55,0	90,0
	49-56	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako se vidi u tablici 4.5, najveći je udio mladih zaposlenika u istraživačkome skupu. Ukupno 90% ispitanika mlađe je od 42 godine života. Najmanje su zastupljeni ispitanici između 49 i 56 godina starosti (10%).

Drugi dio anketnog upitnika, kako je već naprijed rečeno, sadržavao je pitanja vezana uz društveno odgovorno poslovanje Banke.

Prije svega je zaposlenicima postavljeno pitanje o poznavanju uloge i značaja koncepta društveno odgovornog poslovanja pri čemu su svi anketirani zaposlenici (N=20) odgovorili potvrdno.

Tablica 4.6: Poznavanje Društveno odgovornog poslovanja

Poznajete li koncept DOP-a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	20	100,0	100,0	100,0

To je vrlo važno jer su situaciji u kojoj bi se zaposlenici negativno izjasnili o razumijevanju uloge i značaja koncepta društveno odgovornog poslovanja, daljnji tijek istraživanja bio bi nemoguć.

Ispitanike smo zatražili da procijene utjecaj društveno odgovornog poslovanja Banke na poslovne rezultate (u odnosu na najznačajnije konkurente). Rezultati su prikazani tablicom 4.7.

Tablica 4.7: Utjecaj DOP-a na poslovne rezultate Banke

Primjena DOP-a i pozicija poduzeća u odnosu na konkurente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Znatno je uspješnija	17	85,0	85,0	85,0
	Jednako je uspješna	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako vidimo u tablici 17 zaposlenika smatra da banka koja primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja je znatno uspješnija od najznačajnijih konkurenata (85%), dok su samo 3 zaposlenika koji smatraju da je jednako uspješna kao i najvažniji konkurenti (15%).

Tablica 4.8: Percepcija društvene odgovornosti Banke

Smatrate li Vašu Banku društveno odgovornom

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	18	90,0	100,0	100,0
Missing	Ne	2	10,0		
Total		20	100,0		

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanike smo, nadalje, tražili da ocijene da li je banka u kojoj su zaposleni društveno odgovorna. Pokazalo se da uz iznimku dva anketirana zaposlenika, svi ispitanici smatraju kako je banka u kojoj su zaposleni društveno odgovorna.

Kako bismo ispitali percepciju zaposlenika o različitim segmentima društvene odgovornosti, oblikovali smo pitanja koja tretiraju različita područja primjene društveno odgovornog poslovanja u Banci, te zatražili od ispitanika da iskažu percipirani stupanj primjene.

Na skali od 1 (uopće ne primjenjuje) do 5 (primjenjuje u potpunosti) ispitanici su ocijenili stupanj primjene za područja društvene odgovornosti koja su prikazana tablicom 4.9.

Tablica 4.9: Stupanj primjene društvene odgovornosti u različitim segmentima poslovanja Banke

Primjena društveno odgovornog poslovanja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zastupljenost praksi DOP-a u kreditnom i projektnom financiranju	20	2	5	3,50	,761
Uključenost u zajednicu	20	1	4	3,45	,826
Financijska uključenost	20	1	4	2,95	,887
Partnerstvo i umreženost	20	2	4	3,05	,605
Društveno odgovorno investiranje	20	2	5	3,30	,801
Svijest o okolišu	20	1	4	3,25	,967
Etičnost u donošenju odluka i ponašanju	20	2	5	3,70	,733
Transparentnost i izvještavanje	20	1	5	3,15	1,424
Radni odnosi	20	3	5	3,70	,657
Valid N (listwise)	20				

Izvor: Istraživanje autora

Kako se vidi u tablici 4.9, zaposlenici su najviši stupanj primjene koncepta društvene odgovornosti dodijelili segmentu Etičnost u donošenju odluka i radnim odnosima (prosječna ocjena primjene 3.70). Najniži stupanj primjene koncepta društvene odgovornosti ispitanici vide u financijskoj uključenosti Banke koja uključuje odnos prema osobama koje nisu u cijelosti integrirane u društvo ili im nedostaje financijske i informatičke pismenosti, zatim subvencionirane kamatne stope, studentski i umirovljenički krediti te mikrokreditiranje za poduzetnike kojima je ograničen pristup tržištu kapitala (prosječna ocjena 2,95). Ostali su segmenti društveno odgovornog poslovanja ocijenjeni prosječnom ocjenom koja se kreće u rasponu 3,05-3,70 što možemo smatrati zadovoljavajućim.

Ispitanike smo nadalje zamolili da procijene koliko često se Banci razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu.

Rezultati su prikazani tablicom 4.10.

Tablica 4.10: Razmatranje utjecaja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu

Razmatranje utjecaja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rijetko	1	5,0	5,0	5,0
	ponekad	14	70,0	70,0	75,0
	često	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice se vidi da je uzorku najzastupljenija skupina zaposlenika koja smatra da se u Banci ponekad razmatra utjecaj poslovnih odluka na lokalnu zajednicu u kojoj Banka djeluje (70%), a 30% ispitanih smatra da se takav utjecaj često ili rijetko razmatra.

U nastavku smo pokušali utvrditi ulaganja u društveno odgovorno poslovanje, pa smo ispitanike zamolili da ocijene udio donacija (u odnosu na poslovni prihod) u prošloj poslovnoj godini. Rezultati istraživanja su kako slijedi tablici 4.11.

Tablica 4.11: Udio donacija u odnosu na poslovni prihod u prošloj poslovnoj godini

Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jako mali	1	5,0	5,0	5,0
	mali	4	20,0	20,0	25,0
	srednji	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Značajan je udio zaposlenika koji smatra da je udio donacija (u poslovnom prihodu) osrednji (75%). Također, jedan ispitanik smatra kako je ovaj udio jako mali, dok četvero ispitanika ocjenjuju ovaj udio kao mali.

Nadalje smo pokušali utvrditi koja su prioritetna područja donacija u Banci u kojoj je provedeno istraživanje povezanosti društvene odgovornosti i konkurentske prednosti. Ispitanicima je omogućeno da odaberu (najviše) tri od sedam ponuđenih područja donacija: poticanje izvrsnosti (obrazovanje, talent, stipendiranje, inovacije), humanitarni projekti i udruge (briga za djecu, briga za osobe s posebnim potrebama), kultura i zaštita spomeničke baštine, zdravstvo, društvena solidarnost, sport, zaštita okoliša. Sumarni su podaci prikazani tablicom 4.12

Tablica 4.12: Prioritetna područja doniranja

Područja doniranja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poticanje izvrsnosti	9	45,0	45,0	45,0
	humanitarni projekti i udruge	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima istraživanja, iz perspektive ispitanih zaposlenika, Banka najviše donira za humanitarne projekte i udruge (55%) i poticanje izvrsnosti (45%).

Ispitali smo učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša, odnosno zamolili smo ispitanike da na skali od 1 (nikada) do 5 (uvijek) ocijene koliko često se u Banci izdvajaju financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša.

Rezultati se daju u tablici 4.13.

Tablica 4.13: Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša

Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje okolišem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rijetko	3	15,0	15,0	15,0
	ponekad	11	55,0	55,0	70,0
	često	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako se vidi u tablici, 55% ispitanih smatra kako se u Banci ponekad izdvajaju sredstva za upravljanje zaštitom okoliša, dok 30% ispitanika smatra kako se često izdvajaju financijska sredstva za upravljanje zaštitom okoliša. Dok je samo 15% ispitanika odgovorilo da se rijetko izdvajaju sredstva za upravljanje zaštitom okoliša.

Tablica 4.14: Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš

Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	malo	2	10,0	10,0	10,0
	osrednje	10	50,0	50,0	60,0
	vrlo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice 4.14 se vidi da samo dva ispitanika smatraju da banka pridaje mali značaj utjecaju poslovanja na okoliš, njih 10 (50%) smatra da Banka osrednje pridaje značaja utjecaju poslovanja na okoliš, ukupno 8 ispitanika (40%) smatra da Banka pridaje veliki utjecaj. Nitko od ispitanika ne smatra da Banka ne pridaje nikakav značaj utjecaju poslovanja na okoliš.

U nastavku smo pokušali utvrditi kojim područjima zaštite okoliša Banka posvećuje najviše pozornosti (odgovornosti), odnosno zamolili smo zaposlenike da odaberu (najviše) tri od pet ponuđenih područja zaštite okoliša: očuvanje prirodnih vrijednosti i resursa, povećanje upotrebe obnovljivih izvora energije, racionalno korištenje energetskih izvora, unaprjeđenje učinka na području zaštite okoliša, te štednji papira. Rezultati istraživanja prikazani su tablicom 4.15.

Tablica 4.15: Prioritetna područja zaštite okoliša od strane Banke

Prioritetna područja zaštite okoliša

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	očuvanje prirodnih vrijednosti	3	15,0	15,0	15,0
	povećanje upotrebe obnovljivih izvora energije	2	10,0	10,0	25,0
	racionalno korištenje energetskih izvora	13	65,0	65,0	90,0
	štednja papira	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Istraživanje autora

Kako se vidi u tablici, racionalno korištenje energetskih izvora je apsolutni prioritet u zaštiti okoliša od strane Banke, prema mišljenju ispitanih, s time se slaže 65% zaposlenih. Drugo važno područje odgovornosti jeste u segmentu očuvanja prirodnih vrijednosti (15% zaposlenih), a slijede ga povećanje uporabe obnovljivih izvora energije i štednja papira (za oba područja 20% zaposlenih).

U trećem dijelu anketnog upitnika pitanja su koja se odnose na konkurentsku poziciju i poslovne rezultate Banke, u odnosu na najznačajnije konkurente, iz perspektive anketiranih zaposlenika. Elemente konkurentske prednosti: općenitu prednost pred konkurentima, održivost stečene prednosti, kvalitetu i imidž usluge, cijenu usluge, trošak isporuke usluge i zadovoljstvo kupaca, zaposlenici su trebali evaluirati u odnosu na najznačajnije konkurente (preostale 4 najveće banke koje djeluju na području

Republike Hrvatske i čine top 5 po poslovnoj uspješnosti i tržišnom udjelu zajedno s bankom u kojoj je ovo istraživanje provedeno) ocjenama od 1 (znatno lošiji) do 5 (znatno bolji). Rezultati istraživanja prikazani su tablicom 4.16.

Tablica 4.16: Elementi konkurentske prednosti Banke

Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	20	1	4	3,10	,852
Održivost stečene prednosti	20	1	4	3,05	,759
Kvaliteta i imidž usluge	20	2	5	3,45	,826
Cijena usluge	20	2	5	3,30	,657
Trošak isporuke usluge	20	2	5	3,25	,639
Zadovoljstvo kupca	20	2	5	3,70	1,031
Valid N (listwise)	20				

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice je razvidno kako zaposlenici ocjenjuju elemente konkurentske prednosti Banke u odnosu na najznačajnije konkurente:

- zadovoljstvo kupaca (3,70),
- kvaliteta i imidž usluge (3,45),
- cijena usluge (3,30),
- trošak isporuke i usluge (3,25),
- općenita prednost pred konkurentima (3,10),
- održivost stečene prednosti (3,05)

Kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti (formiran od elemenata konkurentske prednosti) ima prosječnu ocjenu 3,40 što se može smatrati zadovoljavajućim.

Tablica 4.17: Ocjene poslovne uspješnosti u odnosu na najznačajnije konkurente

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rast prodaje	20	2	4	3,50	,607
Profitabilnost	20	2	4	3,50	,607
Porast tržišnog udjela	20	2	4	3,30	,733
Valid N (listwise)	20				

Izvor: Istraživanje autora

Kako se vidi u tablici 4.17, jednaki broj ispitanika smatra da Banka ima najbolje rezultate u segmentu rasta prodaje i profitabilnosti (3,50) u odnosu na najznačajnije konkurente, potom slijedi rast tržišnog udjela s prosječnom ocjenom 3,30. Važno za napomenuti jest da nema velikih razlika u prosječnim ocjenama elemenata poslovnih rezultata.

4.3 Prosudba istraživačkih hipoteza

Na temelju definiranog problema i predmeta istraživanja, za realizaciju istraživačkih ciljeva ovog diplomskog rada postavljena je glavna istraživačka hipoteza kako slijedi:

H1: Postoji veza između društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti Banke

Correlations

		konkurentskaprednost	primjenadop
Konkurentska prednost	Pearson Correlation	1	,506*
	Sig. (2-tailed)		,023
	N	20	20
Primjena društveno odgovornog poslovanja	Pearson Correlation	,506*	1
	Sig. (2-tailed)	,023	
	N	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Koeficijent korelacije između varijabli primjene DOP u području ljudskih resura i kompozitne konkurentske prednosti iznosi 0,506 te ukazuje na srednje jaku, pozitivnu povezanost varijabli, te se pokazuje statistički značajnom na razini signifikantnosti od 5%. Time se pokazuje da primjenom DOP-a u području ljudskih resursa (odnosi sa suradnicima, odnos sa nadređenima, sigurnost zaposlenja, mogućnost daljneg obrazovanja i usavršavanja, mogućnost unaprjeđenja, plaća i materijalne naknade, razina zahtjevnosti posla, ergonomski uvjeti) banka povećava svoju konkurentsku prednost.

Ovim testom je potvrđena prva pomoćna hipoteza rada, dakle, može se reći da postoji pozitivna veza primjene DOP koncepta u području ljudskih resursa i konkurentske prednosti tj. **da je H1 hipoteza istinita, te da se prihvaća.**

H 1.1: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu ljudskih resursa i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Correlations

			konkurentskaprednost	Radni odnosi
Spearman's rho	Konkurentska prednost	Correlation Coefficient	1,000	,627**
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	20	20
	Radni odnosi	Correlation Coefficient	,627**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	20	20

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

Rezultati istraživanja provedenog za potrebe izrade ovog diplomskog rada pokazali su da postoji pozitivna srednje jaka veza koja se pokazuje statistički značajnom na razini signifikantnosti od 1%.

Korišten je kompozitni pokazatelj konkurentske prednosti i primjena DOP-a u području radnih odnosa, varijabla koju možemo koristiti kao aproksimaciju za primjenu društveno odgovornih praksi u segmentu upravljanja ljudskim resursima, budući ova varijabla obuhvaća odnose sa suradnicima i nadređenima, sigurnost zaposlenja, mogućnost daljnjeg obrazovanja i usavršavanja, plaću i materijalne nagrade, te ergonomske uvjete **tj. prva pomoćna hipoteza je istinita, te se prihvaća.**

H 1.2: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Correlations

			konkurentskaprednost	Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini
Spearman's rho	konkurentskaprednost	Correlation Coefficient	1,000	,582**
		Sig. (2-tailed)	.	,007
		N	20	20
	Udio donacija u odnosu na prihod u prošloj poslovnoj godini	Correlation Coefficient	,582**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	.
		N	20	20

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

Koeficijent korelacije između investiranja u društvenu zajednicu i kompozitne konkurentske prednosti iznosi 0,582 te se radi o srednje jakoj, pozitivnoj korelaciji koja se pokazuje statistički značajnom na razini signifikantnosti od 1%. Korištena je varijabla koja opisuje udio donacija (u odnosu na ukupni prihod u protekloj poslovnoj godini) za potrebe lokalne zajednice

Ovim testom je potvrđena druga pomoćna hipoteza rada, dakle, može se reći da postoji pozitivna veza primjene DOP koncepta u području investiranja u društvenu zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendiranja, donacije, odnos prema osobama koje nisu u cijelosti integrirane u društvo ili im nedostaje financijske i informatičke pismenosti, subvencionirane kamatne stope, studentski krediti, umirovljenički krediti, mikrokreditiranje, investiranje u organizacije koje udovoljavaju kriterijima brige za društvo i okoliš) i konkurentske prednosti, čime se pokazuje da primjenom DOP-a u području investiranja u društvenu zajednicu banka povećava svoju konkurentsku prednost tj. **da je druga pomoćna hipoteza istinita, te da se prihvaća.**

H 1.3: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u području ekologije i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Correlations

			konkurentskaprednost	Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje okolišem
Spearman's rho	Konkurentska prednost	Correlation Coefficient	1,000	,072
		Sig. (2-tailed)	.	,763
		N	20	20
	Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje okolišem	Correlation Coefficient	,072	1,000
		Sig. (2-tailed)	,763	.
		N	20	20

Koeficijent korelacije između varijabli primjene DOP u području brige za okoliš i kompozitne konkurentske prednosti iznosi 0,072 te nam govori da ne postoji statistički značajna veza između pokazatelja konkurentske prednosti i pokazatelja koji aproksimira razinu primjene DOP-a u području ekologije i brige za okoliš.

Ovim testom nije potvrđena treća pomoćna hipoteza rada, dakle, možemo reći da postoji negativna veza primjene DOP koncepta u području brige za okoliš (interni i eksterni aspekt: Zeleni plasmani, plasmani za energetsku učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije) i konkurentske prednosti, čime se pokazuje da primjenom DOP-a u području brige za okoliš banka ne povećava svoju konkurentsku prednost tj. **treća pomoćna hipoteza nije istinita, te se ne prihvaća.**

5. ZAKLJUČAK

Suvremeno poslovanje zahtjeva nove pristupe u upravljanju organizacijom. Društvena odgovornost postaje glavni princip poslovanja u suvremenim društvima. Poduzeća moraju voditi računa o utjecaju svojih odluka na cjelokupnu zajednicu, na okoliš čije je očuvanje neophodno kako bi se osigurali resursi za buduće generacije i o svojim zaposlenicima koji čine snagu svakog poduzeća.

Međutim danas je društveno odgovorno poslovanje puno više od puke brige za okoliš, zaposlenike i zajednicu. Iako se u brojnim literaturama upravo ova tri područja navode kao najbitnija, što i jesu, današnji, suvremeni i unaprijeđeni DOP je postao srž poduzeća te je inkorporiran u viziju, misiju i strategije poduzeća.

Sve korporacije koje su uspješne u globalnim razmjerima su uglavnom i društveno odgovorne. Navedeno dokazuje kako društveno odgovorno poslovanje nije uzaludan trošak nego direktna investicija u konkurentnost, kako bi se moglo opstati na tržištu. Tu se javlja pojam konkurentske prednosti koja se ostvaruje posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, i pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata. Konkurentnost kreirana DOP-om teško se može kopirati i stvara jedinstvenu percepciju poduzeća koja služi izgradnji reputacije.

U teorijskom dijelu rada prvo su izloženi teorijski aspekti društveno odgovornog poslovanja i konkurentske sposobnosti poduzeća. S obzirom da je za temu rada izabrana jedna od banaka u Hrvatskoj, promatralo se društveno odgovorno poslovanje i interesne skupine u bankarskom sektoru, kao i konkurentnost. Specifičnost bankarskog sektora je u tome da inkorporiranjem DOP-a u svoje poslovanje, društveno odgovorna banka stavlja potrebe svojih kupaca i društva nad potrebama dioničara.

U drugom dijelu rada putem anketnog ispitivanja u odabranoj banci, ali i klijenata te banke ispituje se utjecaj DOP-a na konkurentsku prednost Banke. Empirijsko istraživanje u ovom diplomskom radu dalo je odgovor na pitanja o društveno odgovornom poslovanju i utjecaju na konkurensku prednost odabrane banke.

Cilj istraživanja je bio pokazati kako društveno odgovorno poslovanje banku može učiniti održivijom, konkurentnijom i uspješnijom primjenom koncepta DOP-a. Glavne teme DOP-a koje su obuhvaćene prilikom istraživanja i pisanja ovog rada su: ulaganja u ljudske resurse, društveno odgovorni odnosi u lokalnoj zajednici te briga o okolišu. U tu svrhu postavljenja je glavna i tri pomoćne hipoteze:

H1: Postoji veza između koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti Banke.

H 1.1: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu ljudskih resursa i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

H 1.2: Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u segmentu investiranja u društvenu zajednicu i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

H 1.3 : Postoji međuovisnost između stupnja primjene DOP u području ekologije i pokazatelja konkurentske prednosti u Banci

Utemeljenost hipoteza testirana je korelacijskim testom te su glavna i dvije pomoćne hipoteze dokazane kao istinite definirajući pozitivnu i značajnu povezanost DOP-a (u područjima ljudskih resursa, investiranja u zajednicu i ekologiju) i konkurentske prednosti. Za donošenje zaključaka, osim zaposlenika, vrlo je bitan i stav klijenata te banke, koji su isto tako anketirani, kako bi se donio zaključak smatraju li oni svoju banku društveno odgovornom i koliko su upoznati s aktivnostima koje se provode u području DOP a.

Iz svega navedenog proizlazi da je društveno odgovorno ponašanje u uskoj pozitivnoj vezi s konkurentskom prednosti, koje u konačnici vodi održivom razvoju, zadovoljstvu svih dionika banke i najvažnije konkurentskoj prednosti banke u odnosu na konkurente.

6. SAŽETAK

Svrha postojanja bankarskog sektora i svake pojedinačne banke je ostvarivanje dobiti. Međutim poslovanje banke podrazumijeva njezin utjecaj na društvo što uključuje široki koncept koji podrazumijeva zadovoljavanje kvalitete u primarnoj poslovnoj funkciji, odnos prema okolišu, zaposlenicima organizacije, potrošačima, široj društvenoj zajednici u kojoj posluju, te pozitivna interakcija sa svim dionicima. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je suvremena poslovna praksa koju primjenjuje sve veći broj poduzeća kako u svijetu tako i u Hrvatskoj jer se uočava da društveno odgovorna poduzeća postaju sve uspješnija i konkurentnija. Ovim radom se nastoji istražiti veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja i konkurentske prednosti jedne od najvećih banaka u Republici Hrvatskoj. Jedan od načina postizanja konkurentske prednosti je korištenje DOP-a u svim segmentima poslovanja čija primjena je sredstvo diferencijacije. Konkurentnost kreirana DOP-om teško se može kopirati i stvara jedinstvenu percepciju poduzeća koja služi izgradnji reputacije.
U tu svrhu provedeno je ispitivanje zaposlenika i klijenata banke kojim je dokazano da postoji veza između koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti banke u područjima ljudskih resursa, investiranja u zajednicu i ekologije.

Ključne riječi: DOP, konkurentska prednost, banka

SUMMARY

The aim of banking sector and the aim of each and every bank is to realize profit. But banking management means also the influence on the society which comprises a variety of things such as quality in basic business function, environment protection, employee and consumer treatment, as well as the treatment of the wider community and the positive interaction with all interest groups. Corporate social responsibility (CSR) is a modern business practice being applied in an increasing number of companies in the world as well as in Croatia since it has been noticed that socially responsible companies become more successful and more competitive. This thesis tries to explore the relationship between the level of application of the CSR and the competitive advantage of one of the leading banks in Croatia. One of the ways to achieve the competitive

advantage is to apply the CSR in all aspects of banking management as the means of differentiation. The competitiveness achieved by means of the CSR is difficult to copy and it creates a unique perception of a company which serves to build reputation. A survey which included both bank employees and clients has been conducted and proved the existence of the relationship between the CSR and the competitive advantage of the bank when it comes to human resources, investing in community and ecology.

Keywords: CSR, competitive advatage, bank

LITERATURA

1. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006.
2. Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J. M.: Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity:: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. Jurnal of Business Ethics, No.107, 2011.
3. Buble. M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split
4. 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.
5. Detomasi, D. A.: The Political Roots of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 4, 2008.
6. Čorić, G., Što je društvena odgovornost, Magazin za društveni razvitak, 2008.
7. Ivić P.: Društveno odgovorno ponašanje uspješnost poslovanja u cementnoj industriji, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2011.
8. Kotler P., Lee N.: Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, 2007.
9. Kuzmanić V.:Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentku prednost Banke, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2015.

10. Lozć V.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na uspješnost poslovanja poduzeća AD Plastik d.d. Solin, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2013.
11. Oeconomica Jadertina: Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Br. 2., 2013.
12. Omazić, M., A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija,Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2007.
13. Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, 2012.
14. Peterson, R. T. & Hermans, C. M.: The Communication of Social Responsibilities by US Banks, The International Journal of Bank Marketing, 2004.

INTERNET IZVORI:

1. http://www.ethicalperformance.com/
2. http://www.poslovni.hr/
3. http://www.undp.hr
4. http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf
5. http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf
6. http://dop.hgk.hr/
7. http://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-1-102.htm
8. http://eknjiznica.unipu.hr/2422/
9. www.konkurentnost.hr/nvk
10. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192344
11. http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf

POPIS TABLICA :

Tablica 4.1: Chronbach alpha koeficijent za varijablu društvene odgovornosti

Tablica 4.2: Chronbach alpha koeficijent za varijablu konkurentske prednosti

Tablica 4.3: Zaposlenici u odnosu na poziciju u Banci

Tablica 4.4: Zaposlenici prema stupnju obrazovanja

Tablica 4.5: Zaposlenici prema godinama starosti

Tablica 4.6: Poznavanje Društveno odgovornog poslovanja

Tablica 4.7: Utjecaj DOP-a na poslovne rezultate Banke

Tablica 4.8: Percepcija društvene odgovornosti Banke

Tablica 4.9: Stupanj primjene društvene odgovornosti u različitim segmentima poslovanja Banke

Tablica 4.10: Razmatranje utjecaja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu

Tablica 4.11: Udio donacija u odnosu na poslovni prihod u prošloj poslovnoj godini

Tablica 4.12: Prioritetna područja doniranja

Tablica 4.13: Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša

Tablica 4.14: Pridavanje značaja utjecaju poslovanja na okoliš

Tablica 4.15: Prioritetna područja zaštite okoliša od strane Banke

Tablica 4.16: Elementi konkurentske prednosti Banke

Tablica 4.17: Ocjene poslovne uspješnosti u odnosu na najznačajnije konkurente

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

U svrhu izrade diplomskog rada provodi se istraživanje na temu ***"Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Banke"***. Vaše sudjelovanje u anketi je iznimno važno kako bi se dobile potpune informacije vezane za navedenu temu. Stoga Vas molim da odvojite 10 minuta i uključite se u ovo istraživanje popunjavanjem upitnika koji je pred Vama.

Upitnik je podijeljen na tri dijela: prvi, u kojem su opći podaci o ispitaniku, drugi u kojem se ispituju Vaši stavovi o društveno odgovornom poslovanju općenito i treći u kojem se ispituju Vaši stavovi o razvijenosti komponenti društveno odgovornog poslovanja i poslovnim rezultatima u Vašoj banci.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o razvijenosti komponenti društveno odgovornog poslovanja te će biti prikazani grupno. Anketa je anonimna.

S poštovanjem,

Josipa Parčina

I. Pripadnost interesno-utjecajnim skupinama, završena škola i radni staž

Upišite "x" u odgovarajući kvadratić, ovisno kojoj podskupini pripadate:

1. Pozicija u banci

Uprava-vrhovni manadžment	Srednji i niži manadžment	Zaposlenik bez manadžerskih odgovornosti

2. Stupanj obrazovanja

Bez kvalifikacije	Srednja škola, KV, VKV radnik	VŠS	VSS	Magistar ili doktor znanosti

3. Godine starosti

18-25	26-33	34-41	42-49	49-56	57 i više

4. Radni staž u godinama

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

II. Percepcija koncepta društveno odgovornog poslovanja (DOP-a)

5. Poznajete li značenje i ulogu koncepta društveno odgovornog poslovanja ?

- Da
- Ne

6. Je li banka koje primjenjuje koncept DOP-a u svom djelovanju poslovno uspješnija u odnosu na svoje najznačajnije konkurente ? (Izaberite samo jedan odgovor)

a) Nije uspješnija

b) Neznatno je uspješna

c) Znatno je uspješnija

d) Jednako je uspješna

e) Ima iznadprosječne rezultate

III. Primjena društveno odgovornog poslovanja u poslovanju

7. Smatrate li Vašu banku društveno odgovornim poduzećem?

- o Da
- o Ne

8. U kojim sve područjima Vaša banka primjenjuje društveno odgovorno poslovanje i u kojom mjeri, na skali od 1 do 5

(gdje je 1 uopće ne primjenjuje, 2 malo primjenjuje, 3 srednje primjenjuje, 4 vrlo dobro primjenjuje, 5 u potpunosti primjenjuje)

Kreditno i projektno financiranje (zastupljenost praksi društvene odgovornosti u temeljnim aktivnostima banaka)	1	2	3	4	5
Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendiranja, donacije)	1	2	3	4	5
Financijska uključenost (odnos prema osobama koje nisu u cijelosti integrirane u društvo ili im nedostaje financijske i informatičke pismenosti-subvencionirane kamatne stope, studentski krediti, umirovljenički krediti, mikrokreditiranje)	1	2	3	4	5
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)	1	2	3	4	5
Društveno odgovorno investiranje (investiranje u organizacije koje udovoljavaju kriterijima brige za društvo i okoliš i izbjegavanje financiranja zagađivača)	1	2	3	4	5
Svijest o okolišu (interni i eksterni aspekt: Zeleni plasmani, plasmani za energetsku učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije, Zeleno poslovanje)	1	2	3	4	5
Etičnost u donošenju odluka i ponašanju (uređenost poslovanja Etičkim kodeksom ili Kodeksom ponašanja)	1	2	3	4	5
ransparentnost i izvještavanje (o DOP-u) Godišnje izvješće Društveno izvješće, Zasebna kategorija DOP-a na Internet stranici	1	2	3	4	5
Radni odnosi (odnosi sa suradnicima, odnos sa nadređenima, sigurnost zaposlenja, mogućnost daljneg obrazovanja i usavršavanja, mogućnost unaprjeđenja, plaća i materijalne naknade, razina zahtjevnosti posla, ergonomski uvjeti…)	1	2	3	4	5

IV. Investiranje u zajednicu

9. Koliko često se u Vašoj banci razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu, na bilo koji način? (1-Nikad, 2-Rijetko, 3- Ponekad, 4- Često, 5- Uvijek)
1 2 3 4 5

10. Ocjenite skalom od 1-5 udio donacija u Vašoj banci u odnosu na prihod za proteklu godinu. (1-jako mali, 2-mali, 3- srednji, 4-veliki, 5-jako veliki)
1 2 3 4 5

11. Koja su prioritetna područja donacija u Vašoj banci?
(možete odabrati više odgovora- najviše 3)

- Poticanje izvrsnosti (obrazovanje, talent, stipendiranje, inovacije)
- Humanitarni projekti i udruge (briga za djecu, briga za osobe s posebnim potrebama)
- Kultura i zaštita spomeničke baštine
- Zdravstvo
- Društvena solidarnost
- Sport
- Zaštita okoliša

V. Ekologija i briga za okoliš

12. Ocijenite skalom od 1-5 učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašoj banci. (1-nikada, 2-rijetko, 3- ponekad, 4-često, 5-uvijek)
1 2 3 4 5

13. Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri Vaša banka pridaje značaj utjecaju poslovanja na okoliš. (1-nimalo, 2-malo, 3- srednje, 4-vrlo, 5-izrazito)
1 2 3 4 5

14. Kojem području u okviru zaštite okoliša Vaša banka posvećuje najviše odgovornosti?
(možete odabrati više odgovora- najviše 3)

- Očuvanju prirodnih vrijednosti
- Povećanju upotrebe obnovljivih izvora energije
- Racionalnom korištenju energetskih izvora
- Unapređenju učinka na području zaštite okoliša
- Štednji papira

VI. Poslovni rezultati

15. Ocjenom od 1-5 evaluirajte uspjeh Vaše banke u odnosu na najznačajnije konkurente s obzirom na sljedeće elemente:

(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 usluge	1	2	3	4	5
Cijena usluge	1	2	3	4	5
Trošak isporuke usluge	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo kupaca	1	2	3	4	5

16. Ocijenite elemente poslovnih rezultata u Vašoj banci u odnosu na najznačajnije konkurente ocjenom od 1 do 5 :

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

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

1. UVOD……....	4
1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja……...	4
1.2. Definiranje ciljeva istraživanja…….....	6
1.3. Hipoteze istraživanja…….....	7
1.4. Metodologija istraživanja…….....	8
1.5. Doprinos istraživanja…….....	9
1.6. Struktura i sadržaj diplomskog rada…….....	10
2. TEMELJNE ODREDNICE DOP-A……..	11
2.1. Opća definicija društveno odgovornog poslovanja……..	11
2.2. Povijesni pregled (Evolucija DOP-a)……...	12
2.3. Područja koja obuhvaćaju koncept dop-a…….....	14
2.3.1. Upravljanje ljudskim resursima……	15
2.3.2. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju……...	15
2.3.3. Zdravlje i sigurnost na poslu…….....	18
2.3.4. Prilagođavanje promjenama…….....	19
2.3.5. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse…….....	20
2.3.6. Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima…….....	21
2.3.7. Poštivanje ljudskih prava…….....	22
2.4. Interesne skupine i obuhvat društvene odgovornosti banaka……...	23
2.5. Hrvatska praksa odgovornosti…….....	27
3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA……...	31
3.1. Definicija konkurentske prednosti……	31
3.2. Konkurentska prednost i DOP……..	32
3.3. Konkurentnost Hrvatskog bankarskog sektora…….....	34
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE……...	35
4.1. Metodologija istraživanja…….....	35
4.2. Rezultati istraživanja…….....	37
4.3. Prosudba istraživačkih hipoteza……...	47
5. ZAKLJUČAK……..	51
SAŽETAK……	53
LITERATURA……	54
INTERNET IZVORI……...	55

POPIS TABLICA……	56
PRILOZI……..	57