

# DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KONKURENTSKA PREDNOST TVRTKE IMPOL-TLM D.O.O.

---

**Jakelić, Josip**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:046934>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-25**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**DIPLOMSKI RAD**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I**  
**KONKURENTSKA PREDNOST TVRTKE**  
**IMPOL-TLM D.O.O.**

**Mentor:**

**Izv. prof. dr. sc. Marina Lovrinčević**

**Student:**

**Josip Jakelić**

**Split, rujan 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD:</b> .....	<b>4</b>
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	4
1.2. Predmet istraživanja .....	6
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja .....	6
1.4. Hipoteze istraživanja .....	7
1.5. Metode istraživanja .....	8
1.6. Doprinos istraživanju .....	9
1.7. Struktura rada .....	9
<b>2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Razvoj društveno odgovornog poslovanja kroz povijest .....	10
2.2 Definicija koncepta društveno odgovornog poslovanja .....	14
2.2.1 Argumenti za i protiv koncepta društveno odgovornog poslovanja .....	15
2.2.2 Strategije društvene odgovornosti.....	17
2.3 Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....	18
2.3.1 Vrste društveno odgovornog poslovanja .....	18
2.3.2 Modeli društveno odgovornog poslovanja.....	20
2.3.3 Dimenzije društveno dogovornog poslovanja .....	21
2.4 Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj .....	24
2.4.1 Čimbenici utjecaja na DOP u Republici Hrvatskoj .....	25
2.4.2 Mjerenje DOP-a u Republici Hrvatskoj.....	26
<b>3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA</b> .....	<b>28</b>
3.1 Definicija konkurentske prednosti.....	28
3.2 Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost poduzeća.....	31
3.3 Konkurentske strategije poduzeća.....	32
3.3.1 Porterov model generičkih strategija .....	32

3.3.2 Model pet konkurentskih sila.....	33
<b>3.4 Principi postizanja konkurentske prednosti .....</b>	<b>35</b>
<b>4. TVRTKA IMPOL-TLM D.O.O.....</b>	<b>37</b>
4.1 Općeniti podaci i djelatnost.....	37
4.2 Tržišta i proizvodi.....	39
4.2.1 Tržiša.....	39
4.2.2 Proizvodi .....	40
4.3 Organizacijska struktura i kadrovi .....	41
4.4 Financijski rezultat poslovanja .....	46
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST TVRTKE IMPOL-TLM D.O.O.....</b>	<b>48</b>
5.1 Metodologija istraživanja .....	48
5.2 Rezultati istraživanja .....	48
5.3 Testiranje hipoteza .....	62
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>67</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>69</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>71</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>74</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>75</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>76</b>

# 1. UVOD:

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

Kroz ovaj rad obradit ćemo temu analize utjecaja društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost kroz praktični primjer poduzeća Impol-TLM d.o.o.

Promatrajući želje i ciljeve raznih poduzeća kroz povijest, možemo zaključiti da u ekonomskoj sferi temeljno pravilo za uspješno poslovanje predstavlja razina prihoda i rashoda, odnosno dobit koju ostvaruje poduzeće. U ostvarenju ciljeva poduzeća moraju svoju proizvodnju ili djelovanje pozicionirati u nekom okruženju, to pozicioniranje ima svoje zahtjeve i pravila kako bi društvena zajednica tog okruženja zadovoljila svoje želje i razne potrebe. Koncept poslovanja u kojem poduzeća integriraju društvene, socijalne, ekološke i kulturne momente u okviru svog poslovanja danas je široko primjenjen u gotovo cijelom svijetu. Možemo se usuditi reći da ovaj koncept poslovanja predstavlja nužnost za poslovanje bez kojeg se ne može ostvariti gore spomenuti cilj poduzeća, a to je dobit kroz poslovanje.

„Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Stoga se pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja. Što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo.“<sup>1</sup>

Poduzeća koja promoviraju ovaku strategiju razvoja i aktivnosti sa društveno odgovornim poslovanjem izgrađuju bolji poslovni ugled, motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika, a time i jači konkurentski položaj u okruženju. Samo društveno poslovanje i poštivanje zakonskih zahtjeva te socijalne odgovornosti poduzeća dovodi do lakšeg proširenja postojeće suradnje unutar poduzeća, kao i povećanjem novih partnerstva. Proširenja se ogledaju kroz porast socijalnog dijaloga, povećanje i stjecanje novih vještina te stvaranje jednakih mogućnosti za sve zaposlenike.

---

<sup>1</sup> Vrdoljak-Raguž, I. i Hazdovac, K., (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Sveučilište u Dubrovnik, str. 40-58.

Navodeći sedam područja koji se smatraju najvažnijim društveno odgovornim područjima poslovanjem pokušati ćemo usmjeriti takvo značenje poslovanja za stvaranje konkurentskih prednosti. To su: temeljna načela, misija i vrijednosti, ljudski potencijali, ljudska prava, tržište, okoliš, društvena zajednica. Navedena područja predstavljaju mogućnost u kojem svako poduzeće može ostvariti dodatnu korist ukoliko stvari odradi na pravi način. Važno je identificirati načine na koje se položaj poduzeća može ojačati ili oslabiti onime što ono čini u bilo kojem od ovih sedam područja.<sup>2</sup> Time ekonomska usmjerenost na društveno odgovorno poslovanje donosi jaču ekonomsku i društvenu koheziju na lokalnoj i nacionalnoj razini, dok na globalnoj razini doprinosi poštivanje ljudskih prava i zaštite okoliša.

Današnje promjene u ekonomskom poslovanju pokazuju kako osnovni cilj poslovanja ne predstavlja samo profit, već i efikasnost drugih operativnih parametara važnih za poduzeće, društvo i okoliš. Promjene na ovakvo socijalno odgovorno poslovanje donosi ravnotežu različitih interesnih skupina u gospodarstvu neke zemlje, pa nije vezano samo za interes poduzetnika iako takve poslovanje najviše utječe na same poduzetnike. Ovakvim odgovornim pristupom najčešće dolazi do povećanja troškova poduzeća (promjena infrastrukture, strojeva,...), kao i povećanjem raznih razina poduzeća (kontrola, administracija,...). Stoga u ovakvu nadopunu poslovanja moraju biti uključeni svi, a to su tu dioničari, vlasnici, zaposlenici, društvena zajednica, država, razna udruženja itd.

Kroz ovaj rad ćemo pokušati potkrijepiti gore navedene teorije, promjene i načine društveno odgovornog poslovanja kako bi dobili odgovor utječe li takvo poslovanje na konkurentsku prednost poduzeća i u kojem obliku, odnosno povećava li se ili smanjuje konkurentnost na temelju istraživanja. Kao pojam konkurentne prednosti uzimamo teorijsko usmjerenje da se ona očituje kroz odgovore na zahtjeve kupaca i razne izazove koje postavlja konkurencija na tržištu. Konkurentna prednost je i sposobnost proizvodnje veće ekonomske vrijednosti u odnosu na svoju konkurenciju, a samim time i pobjeđivanje u tržišnom natjecanju.

---

<sup>2</sup> Slavić, M., (2015): Društveno odgovorno poslovanje i društvena odgovornost menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu-poslovni odjel, Karlovac, str. 11-12.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja je ispitivanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja na konkurensku prednost poduzeća Impol-TLM d.o.o.

Tvrtka Impol-TLM d.o.o. nalazi se u Šibeniku i dio je Impol grupe sa sjedištem u Sloveniji. Tvrtka je usmjerena na rad sa aluminijem, odnosno bavi se preradom aluminija u vrhunske međuproizvode koji uspješno zadovoljavaju potrebe različitih industrija (automobilska, građevinska, farmaceutska, prehrambena, elektroindustrija)<sup>3</sup>.

Impol-TLM d.o.o. kao dio Impol grupe ima oko 400 zaposlenika, dok cijela Impol grupa ima preko 2000 zaposlenika. Tvrtka je kroz svoje transparentno i pošteno poslovanje predana stvaranju dobrih radnih uvjeta za zaposlenike, minimiziranju nepovoljnih utjecaja na okoliš i pospješavanju suživota s prirodom, a sve to u skladu s visokim moralnim i etičkim standardima.

## **1.3. Svrha i ciljevi istraživanja**

Glavni cilj ovog istraživanja je utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u tvrtki Impol-TLM d.o.o. te prepoznati i utvrditi vezu između stupnja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća u takvoj vrsti poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje kroz vrijeme postaje proces koji prolazi svako poduzeće u svom djelovanju, pa upravo iz tog razloga smatramo da ovaj koncept razmatranja prednosti i mana mora postati osnovni dio svakog procesa planiranja poslovanja nekog poduzeća.

Glavne ciljeve istraživanja možemo podijeliti u nekoliko kategorija:

- Utvrditi razinu društveno odgovornog poslovanja tvrtke
- Utvrditi elemente društveno odgovornog poslovanja tvrtke
- Utvrditi povezanost društveno odgovornog poslovanja i stjecanja konkurentske prednosti na tržištu
- Povećati teorijske spoznaje o društveno odgovornom poslovanju
- Poticati primjenu društveno odgovornog poslovanja na tržištu

---

<sup>3</sup> <http://www.impol-tlm.hr/trzista>

#### **1.4. Hipoteze istraživanja**

Na temelju prethodno definiranog problema i predmeta istraživanja možemo postaviti sljedeću hipotezu:

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

Istraživanja su pokazala postojanje pozitivne korelacije između konkurentske prednosti i društveno odgovornog poslovanja. Najnovije studije na primjeru poduzeća u RH pokazuju da ispitanici iz najboljih hrvatskih poduzeća pitanja vezana uz društveno odgovorno poslovanje navode kao ključne činitelje u stvaranju konkurentske prednosti u približno jednoj četvrtini uzoraka.<sup>4</sup>

Glavna hipoteza će se dokazivati pomoću dvije pomoćne hipoteze:

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

Redovitom analizom aspekta okoliša svojih procesa i proizvoda, tvrtka prepoznaje vlastite značajne utjecaje na okoliš i sukladno njima postavlja ciljeve i sustavno ih realizira u svrhu trajnog poboljšanja, racionalnog korištenja energije, prirodnih resursa, zaštitu okoliša čime privlači ulagače koji su po zadnjim istraživanjima spremni platiti čak i do 20% više za dionice ovakvih tvrtki<sup>5</sup>.

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

---

<sup>4</sup> Omazić, M.A., (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb

<sup>5</sup> Mušura, A., (2010): Izvještavanje o korporacijskoj društvenoj odgovornosti javnih hrvatskih tvrtki, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 6.



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

### **1.5. Metode istraživanja**

Za potrebe izrade ovog rada koristit će se različite znanstvene metode kojima se pokušava postići cilj i svrha istraživanja, kao i prikupljanje raznih relevantnih informacija o društveno odgovornom poslovanju i stjecanju konkurentskih prednosti kroz takvo poslovanje.

Za izradu teorijskog dijela rada koristit će se sljedeće metode:

- Deskriptivna metoda-opisuje stanje bez obzira na vlastito mišljenje o toj temi
- Induktivna metoda-temelji se na postupcima zaključivanja pojedinačne pojave prema općim pojavama
- Deduktivna metoda-temelji se na zaključivanju od općih pojmova prema pojedinačnima u smislu aktivnosti i organizacije
- Komparativna metoda-utvrđuje sličnosti i različitosti nekih činjenica
- Metoda klasifikacije-ostvaruje razvrstavanje pojava i predmeta radi njihove preglednosti
- Metoda proučavanja postojeće literature

Uz navedene metode iz teorijskog dijela rada provesti će se i anketiranje zaposlenika same tvrtke Impol-TLM d.o.o., putem kojeg će se prikupljati podatci, mišljenja i informacije o predmetu istraživanja ovog rada. Anketiranje je konkretno provedeno na temu društveno odgovornog poslovanja tvrtke i biti će provedeno na svim razinama zaposlenika. Ankete će biti analizirane kroz statističke metode, a korištenjem grafikona i tablica pokušat će se povećati preglednost podataka dobivenih kroz statističku obradu u programu SPSS.

## **1.6. Doprinos istraživanju**

Istraživanje u ovom radu daje najveći doprinos u odgovorima na probleme sa kojima se susreću razni poduzetnici i menadžeri u rješavanju situacija kao što je odnos sa zaposlenicima, briga o očuvanju okoliša ili jednostavno rečeno društveno korisnom djelatnošću. Temeljni doprinos se očituje kroz empirijske provjere hipoteza ovog rada iz kojih se pokušava dokazati ili utvrditi pozitivna povezanost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća. Osnovno empirijsko istraživanje ovog rada prezentirat će koncept društveno odgovornog poslovanja tvrtke Impol-TLM d.o.o. i kroz to će analizirati takvu vrstu poslovanja i utjecaj na odgovornost prema okolišu i zajednici u kojoj djeluje, te stvaranje konkurentske prednosti u samom poslovanju tvrtke.

## **1.7. Struktura rada**

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

U uvodnom dijelu objasnit će se predmet i problem samog istraživanja. Definirat će se hipoteze (glavna i pomoćne) istraživanja, kao i objasniti svrha i cilj istraživanja. Navođenjem znanstvenih metoda koje će biti korištene u radu i prikazom strukture samog rada završit će uvodni dio rada.

U drugom dijelu rada biti će riječ o teorijskom definiranju samog pojma društveno korisnog poslovanja, povijesnom razvoju društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj i šire. Govorit će se i o razlozima za i protiv primjene toga koncepta, kao i prikazu vrsta, modela i pokazatelja mjerenje društveno odgovornog poslovanja.

U trećem dijelu rada definirat će se konkurentska prednost i načini postizanja konkurentske prednosti među poduzećima.

U četvrtom dijelu predstaviti će se tvrtka Impol-TLM d.o.o., njeno poslovanje, organizacijska struktura, zaposlenici i drugi elementi same tvrtke.

U petom dijelu rada iznijeti će se empirijski rezultati istraživanja provedeni u poduzeću Impol-TLM d.o.o.

U šestom i završnom dijelu rada će se iznijeti zaključak provedenog istraživanja u kojem će biti sažet ukupan pregled rada.

Na samom kraju rada dolazi pregled korištene literature, slika, grafova i tablica iz samog rada.

## 2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

### 2.1 Razvoj društveno odgovornog poslovanja kroz povijest

Povijest razmišljanja o društveno odgovornom poslovanju daje različite odgovore. Prema nekim istraživačima i filozofima veza između trgovanja, odnosno poslovanja i moralnog života nema predugu povijest, dok neki drugi znanstvenici ovu vezu stavljaju i u dijelove antičkog doba. Promatrajući konkretne primjere i dokaze može se reći da društveno odgovorno poslovanje najveći pomak dobiva nakon druge industrijske revolucije, jer je u periodima prije industrijske revolucije smatrano da su prirodni resursi neograničeni i da se mogu nekontrolirano trošiti bez svijesti o njihovom ugrožavanju. Jedini bitan termin u poslovanju predstavljao je profit i svaki proces je bio usmjeren tom cilju.

Početak 20. stoljeća u svijetu, a poglavito u SAD-u poduzeća postaju važni nositelji razvoja. Pojačan trud za društveno odgovornim poslovanjem javio se zbog raznih kritika na korporacije koje su bile prevelike i van društvenog djelovanja, a smatrano je da utjecaj poslovanja na okoliš i društvo mora dobiti veću dimenziju.

U takvim okolnostima prihvaćanje društveno odgovornog poslovanja nije bilo lako prihvatljivo. Mnogi znanstvenici, a među njima najistaknutiji Milton Friedman smatrali su da se poduzeća ne trebaju zamarati sa društvenim razmišljanjem, oni su i dalje isticali profit kao jedini i glavni cilj svakog poduzeća. Objašnjavajući kako se s vremenom može pojaviti strah za vlastitim opstankom i razvitkom, što dovodi do ponovnog zanemarivanja društvenog razmišljanja i željom za profitom.<sup>6</sup>

Početak koncepta društveno odgovornog poslovanja autori stavljaju u različite godine. Istraživanja i analize početak modernog koncepta DOP-a najviše pozicioniraju u 50. i 60. godine prošlog stoljeća. To potkrijepljuje činjenica da je prvu konkretnu knjigu o DOP-u objavio Howard Bowen 1953. godine. On u knjizi ističe da svaki menadžer kompanije treba težiti donošenju odluka prihvatljivih za okolinu i društvo, a to temelji na dvije fundamentalne premise, društvenom ugovoru i moralnom agentu.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 324.

<sup>7</sup> Omazić, M., A., (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, str. 61.

Društveni ugovor pokazuje da poduzeće postoji zbog društva koje mu osigurava kroz politiku i prava obavljanje svojih aktivnosti. Zbog toga poduzeće mora ispunjavati zahtjeve društva.<sup>8</sup>

Moralni agent predstavlja samo poduzeće koje se mora ponašati u skladu s općeprihvaćenim vrijednostima toga društva. Svako poduzeće samo odgovara za svoje aktivnosti.<sup>9</sup>

Prema Bakeru, Greonwegenu i Honud društveno odgovorno poslovanje razvijalo se kroz sljedeće periode:

- Začetak i inovacije u 1960.-oj godini
- Razvoj i ekspanzija u razdoblju od 1972. do 1979. godine
- Institucionalizacija od 1980. Do 1987. godine
- Faza sazrijevanja od 1988. do 1996. godine<sup>10</sup>

Carroll i Buchholtz (2000.) uz gore navedene autore također u svom djelu *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* smještaju početak modernog koncepta DOP u 50. godine prošlog stoljeća. Ističe se da nakon drugog svjetskog rata dolazi do razmišljanja o moralnim načelima i etičnom ponašanju.

Krkač (2007.) kao najpoznatiji hrvatski autor na ovu temu smješta DOP-a u smislu primjene tek u 1990.-e, iako postoje naznake da se javio kod nekih poduzeća i kroz 70. i 80. godine.<sup>11</sup>

Ferrer Gotić (2013) ističe kako se sukladno razvoju DOP-a mijenjao i nivo društvene odgovornosti tijekom godina gdje su poduzeća na samom početku prakticirala obrambeni nivo porukom kako nije njihov posao brinuti se za to. Slijedom vremena dolazi do prilagođavanja

---

<sup>8</sup> Omazić, M., A., (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, str. 61-62.

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Stojaović, S., Milinković, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno-stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb.

<sup>11</sup> Ibidem

(učinit ćemo samo koliko moramo), zatim menadžerskog nivoa (to je posao, treba integrirati u poslovnu praksu), strategijskog (daje nam strategijsku i konkurentsku prednost) te, u konačnici, društvenog (moramo se pobrinuti da svi prihvate i implementiraju DOP).<sup>12</sup>

Ovakvu različitost u razmišljanju autora potkrijepljuje i činjenica da svaka zemlja pojam društveno odgovornog poslovanja ne gleda isto. Prvenstveno zbog razlike u kulturnim vrijednostima, etičkim normala, tradiciji, ekonomskoj situaciji i zakonima.

S vremenom se koncept društveno odgovornog poslovanja smatra kao kultura rada i bilo kakvog procesa proizvodnje, ali su mnogi događaji i čimbenici vodili prema takvoj vrsti razmišljanja. Neki od najbitnijih sa kraja 20. i početka 21. stoljeća su:<sup>13</sup>

- Brzi razvoj informacijske tehnologije, kao i cijeli tehnološki napredak koji vodi ekonomiji znanja, lakšem približavanju i komunikaciji u životu i radu.
- Političke promjene koje su dovele do otvaranja novih tržišta. Nestajanje granica među poduzećima, mrežne i virtualne organizacije kroz strateške veze, zajednička ulaganja i partnerstva.
- Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošačima. U Europi i sjevernoj Americi, a sve više i drugdje postoje „skupine za pritisak“ na poduzeća koje traže više odgovornosti od kompanija. Svaki napredak tehnologije omogućuje ovim skupinama bolju međusobnu povezanost i učinkovitiji pritisak na kompanije kako bi se smanjila društveno neprihvatljiva ponašanja.
- Povećan utjecaj nevladinih organizacija. Ovakve organizacije traže od gospodarstva da bude odgovorno za svoje djelovanje, odnosno da ne dolazi do zanemarivanja utjecaja na okoliš i društvo zbog prevelike usredotočenosti na dobit od ulaganja.

---

<sup>12</sup> Stojanović S., Milinković K., (2014): Društveno odgovorno poslovanje – dominantan oblik poslovanja u budućnosti, Zbornik radova, Zagreb, dostupno na: <http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNİK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf>

<sup>13</sup> Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, str. 22.

- Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva. Pritisak dionika se pojačao, jer se očekuje potpora od poslovnog sektora za mnoge složene društvene i gospodarske probleme.

Društveno odgovorno poslovanje danas je jedan od najdinamičnijih koncepata suvremenog poslovanja. Ujedinjeni narodi kao i Europska Unija osobito promiču društvenu odgovornost poduzeća, smatrajući i dokazujući da taj oblik ponašanja vodi do veće konkurentnosti u svjetskom gospodarstvu.

ISO standardi međunarodne organizacije za normizaciju definiraju DOP-e kao odgovornost neke organizacije za njene odluke i aktivnosti prema društvu i okolišu, uz transparentno i etičko ponašanje, koje je:

- konzistentno s održivim razvojem i dobrobiti društva
- usklađeno s važećim propisima i međunarodnim normama ponašanja
- ugrađeno u organizaciju i njene odnose s dionicama<sup>14</sup>

Ovakvim ponašanjem danas dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrednovanje uspješnosti tvrtke. Može se reći da je uspješna ona tvrtka koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.<sup>15</sup>

Poduzeća koja u praksi provode koncept DOP-a najčešće rade izvještaje o učinjenim smjernicama za očuvanje okoliša i društvenu korist. Izvještaji se izrađuju za partnere, medije, zaposlenike, dioničare,... Ovakva vrsta izvještaja se sastavlja po smjernicama Globalne inicijative o izvještavanju u obliku takozvanog modela trostruke bilance, jer se na kraju pojedinog razdoblja (najčešće godine dana) ne sastavlja samo izvješće o poslovanju već i o utjecaju poduzeća na društvo i okoliš.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> HGK, Indeks DOP-a 2010.: Nazivi i definicije, [www.dop.hgk.hr](http://www.dop.hgk.hr)

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, str. 22.

## 2.2 Definicija koncepta društveno odgovornog poslovanja

Kako smo vidjeli u prethodnim dijelovima ovog rada da se autori ne mogu usuglasiti kad se dogodio početak djelovanja koncepta društveno odgovornog poslovanja, tako ne postoji ni precizna i općeprihvaćena definicija o konceptu DOP-a.

Definiranje koncepta društveno odgovornog poslovanja razlikuje se od zemlje do zemlje, od gospodarstva do gospodarstva, pa se smatra da koncept ovisi o veličini tvrtke, njenoj vlasničkoj strukturi i političkom sustavu koji je prati. Jedni DOP-e smatraju dobrim i korisnim načinom poslovanja, a drugi smatraju da taj koncept treba izbjegavati.

Najčešće se iznosi veći broj definicija DOP-a kako se ne bi zanemarili autori koji su dali doprinos u definiranju samog pojma i aktivnosti, te kako bi lakše razumjeli organizacije koje djeluju na području DOP-a i same njihove definicije.

O DOP-u govorimo kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka.<sup>17</sup>

Stuart L. Gillian i Laura T. Starks društvenu odgovornost definiraju kao sustav zakona, pravila i činitelja koji kontroliraju operacije poduzeća.<sup>18</sup>

Hopkins definira DOP-e kao "pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogućiti stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća."<sup>19</sup>

Kotler i Lee u svom djelu tvrde da je društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> <https://dop.hgk.hr/>

<sup>18</sup> Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.

<sup>19</sup> Hopkins, M. (2005): What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November.

<sup>20</sup> Kotler P., Lee N. (2007): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, str. 135.

Pavić-Rogošić smatra da je društvena odgovornost koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj bazi doprinosti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.<sup>21</sup>

Organizacije koje djeluju na području društveno odgovornog poslovanja definiraju ga na različite načine:

- Organizacija *Business for Social Responsibility* (BSR; Poslovni svijet za društvenu odgovornost) definira DOP kao “postizanje komercijalnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednice i prirodni okoliš”.
- Organizacija *International Business Leaders Forum* (IBLF) DOP shvaća kao promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu, koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo uz istovremeno svodenje negativnih učinaka na minimum.
- Organizacija *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD; Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) definira DOP kao “opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života”.<sup>22</sup>

### 2.2.1 Argumenti za i protiv koncepta društveno odgovornog poslovanja

Smatra se da danas svaka poslovna organizacija postaje svjesna svoje društvene odgovornosti i da je takva vrsta poslovanja jedina održiva smjernica u današnjem globalnom svijetu. Usprkos svim razlozima da je DOP nezaobilazan u suvremenom poslovnom sustavu još uvijek postoje oni koji smatraju kako je to samo nepotreban trošak i kako treba naglašavati razloge zašto DOP-e ne treba uvesti u poduzeća.

Zagovornici koncepta DOP-a predstavljaju visoku međuovisnost organizacije i društva. Međuovisnost se ogleda u činjenicama da društvo poduzećima osigurava razne pogodnosti i resurse. Društveno angažiranje i ostvarivanje društvenih ciljeva stvara pozitivan

---

<sup>21</sup> Pavić-Rogošić, L., (2012): Društveno odgovorno ponašanje, Odraž, Zagreb, str. 10.

<sup>22</sup> Bašić, M., (2016): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split.



imidž poduzeća u očima potrošača, investitora i potencijalnih partnera. Ovakva vrsta poslovanja pokazuje da se dugoročno postiže sigurniji profit, ali i da samostalnim uključivanjem u rješavanje problema društva poduzeća smanjuju daljnje vladine regulacije i intervencije, što omogućuje veću slobodu i fleksibilnost odlučivanja u poslovanju.

„Najpoznatiji argument protiv društveno odgovornog djelovanja tvrtke iznio je Milton Friedman, jedan od najistaknutijih američkih ekonomista. Friedman tvrdi da istovremena odgovornost ostvarivanja dobiti prema vlasnicima tvrtke te unapređenje društvenog blagostanja prema društvu može dovesti do sukoba interesa koji bi potencijalno mogao uzrokovati propast poslovanja kakvo znamo danas. Prema Friedmanu, do te će propasti gotovo sigurno doći, bude li se tvrtke prisiljavalo da se bave društveno odgovornim aktivnostima koje su u izravnom sukobu s privatnim ciljevima organizacije.” (Certo i Certo, 2008.)

Ovakva sukobljena mišljenja o konceptu društvene odgovornosti rezultirala su sa argumentima „za“ i „protiv“ takve vrste ponašanja u poslovanju.<sup>23</sup>

Argumenti „za“ društvenu odgovornost su:

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

---

<sup>23</sup> Buble, M., (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

Argumenti „protiv“ društvene odgovornosti su:

- Maksimizacija profita osigurava efikasnu upotrebu društvenih resursa. Pokrivanje društvenih troškova isto je što i krađa dioničarskog kapitala.
- Kao ekonomska institucija kompanija nema sposobnosti ostvariti društvene ciljeve. Ukoliko menadžeri odvrata pozornost od ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne može se očekivati da će biti uspješni.
- Kompanija već ima previše moći. Ako se uzme koliko je jak utjecaj kompanije na život i rad ljudi, na ono što kupuju i ono što cijene, dodatna koncentracija društvene moći u njihovim rukama nije poželjna.
- Budući da menadžeri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu. Socijalni program kompanije mogu lako krenuti u krivom smjeru. System tržišta uspješno kontrolira ekonomske performanse, ali je loš mehanizam za kontrolu socijalnih performansi.

## 2.2.2 Strategije društvene odgovornosti

Strategiju društveno odgovornog poslovanja predstavljaju dokumenti koji obuhvaćaju i određuju odnos poduzeća sa svim dionicima na koje utječu poslovne odluke i poslovne aktivnosti. Dionici su svi pojedinci i skupine na koje odluka bilo kojeg poduzeća utječe na izravan ili neizravan način. Uspješne organizacije u pravilu uzimaju mnogo različitih dionika (zaposlenici, sindikati, klijenti, partneri, konkurenti, lokalna zajednica, cijelo društvo,...) u projekciju svoje strategije društveno odgovornog poslovanja.

Strategija društvene odgovornosti znači da je poduzeće konstantno budno za razvitak bilo kakvog događaja, jer dobar menadžment ne reagira samo na stres situacije u društvu, već pokušava da unaprijed anticipira događaj putem planiranja. Primjer da dobre kompanije ne čekaju da proizvod zastari i da prodaja opadne, pa se tek onda izađe na tržište s novim ili poboljšanim proizvodom, nego se konstantnim ulaganjem u razvoj i obrazovanje drži korak s tržištem. Isto takvo razmišljanje postoji u strategiji društvene odgovornosti prema okolištu i društvu u kojem se poduzeće nalazi.

Postoji četiri tipa strategije u specifičnim društvenim zahtjevima.<sup>24</sup>

1.Opstruktivna strategija-poduzeća negiraju odgovornost u nastajanju da se održi status que.

2.Defenzivna strategija-poduzeća izbjegavaju preuzimanje dodatnih odgovornosti koristeći zakonska sredstva i marketing akcije.

3.Adaptivna strategija-Poduzeće prihvaća (često pod pritiskom) društvenu odgovornost za svoje akcije pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost.

4.Proaktivna strategija-Poduzeće preuzima vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koji služi kao model drugima.

## **2.3 Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

### 2.3.1 Vrste društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje se dijeli prema hijerarhijskoj ljestvici, a to najbolje opisuju Carroll A. B. i Robert Daft. Za njih je društvena odgovornost poredana da se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim poštivanje zakona, etičnost u poslovanju i doprinos društvenoj zajednici. Hijerarhijski nivoi su poredani odozdo prema gore u zavisnosti s njihovom važnosti i učestalosti kojom im poduzeća i menadžeri pristupaju.<sup>25</sup>

Četiri su nivoa društvene odgovornosti:<sup>26</sup>

1.Ekonomska odgovornost

2.Pravna odgovornost

3.Etička odgovornost

4.Diskrecijska (filantropska) odgovornost

---

<sup>24</sup> Buble, M., (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 101-103.

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup> Ibidem

## Slika1. Piramida društvene odgovornosti



Izvor: Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., (2003): Business and Society-Ethics and Stakeholders Management, Thomas South-Western, Mason

Objašnjenje svake od navedenih odgovornosti:<sup>27</sup>

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

<sup>27</sup> Buble, M., (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 102.

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

- Diskrecijska (filantropska) odgovornost-dobrovoljna i vodi se željom poduzeća da čini društvene doprinose bez obveza u odnosu na ekonomiju, pravo ili etiku. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušan filantropski doprinos koji ne nudi povrat poduzeću, niti se on očekuje. Diskrecijska odgovornost je najviši kriterij socijalne odgovornosti jer ona prelazi socijalna očekivanja za doprinosom blagodatni zajednice.

### 2.3.2 Modeli društveno odgovornog poslovanja

Poteškoće u razumijevanju društvene odgovornosti javljaju se kad menadžeri postave pitanje „odgovornosti prema komu?“. U tom odgovoru javlja se dvojba oko toga je li poduzeće ekonomski entitet pa je cilj maksimizacija profita za svog vlasnika ili je socioekonomski kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu.

Odgovor na ovo pitanje donosi dva modela društvene odgovornosti:<sup>28</sup>

**1. Stockholder model ili ekonomski model**-poduzeće u privatnom vlasništvu ima za cilj isključivo maksimizaciju profita

**2. Stakeholder model ili socioekonomski model**-poduzeće nema samo jedan već više ciljeva, a među njima i služenje cjelokupnom društvu

**Stockholder model** ili **klasični ekonomski model** ima samo jedno stajalište, a to je da polazi od toga kako je poduzeće u privatnom vlasništvu i za cilj ima isključivo maksimizaciju profita. Menadžeri tako svoju poslovnu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima vlasnika/dioničara. Zbog toga menadžeri poslovni sustav organiziraju i vode tako da maksimiziraju profit za vlasnike u uvjetima limitirane socijalne odgovornosti. Društvena odgovornost prema zaposlenicima, kupcima, dobavljačima manifestira se tržišnim transakcijama.

---

<sup>28</sup> Buble, M., (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.100-101.

**Stakeholder model** ili **socioekonomski model** predstavlja razmišljanje da poduzeće ima više od jednog cilja kao u ekonomskom modelu. Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih interesno-utjecajnih grupa. Ovakav pristup prikazuje svijest menadžera da uspjeh njihovih organizacija dugoročno ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih interesno-utjecajnih grupa pri planiranju i odlučivanju poslovanja.

### 2.3.3 Dimenzije društveno dogovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje se sastoji od dvije razine.<sup>29</sup>

#### **1. Unutarnje ( interne)**

#### **2. Vanjske ( eksterne)**

##### 1. Interna dimenzija DOP-a

„Unutar poduzeća, socijalno (društveno) odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji.“<sup>30</sup>

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja sastoji se od:

- upravljanja ljudskim resursima
- zdravlja i sigurnosti na poslu
- prilagođavanja promjenama
- upravljanju utjecajima na okoliš i prirodne resurse

• Upravljanje ljudskim resursima-jedan od velikih izazova današnjih poduzeća je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuće znanje i vještine. U tom kontekstu, odgovorajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena; sigurnost na poslu itd. Odgovorno

---

<sup>29</sup> Pavić-Rogošić, L., (2012): Društveno odgovorno ponašanje, Odraz, Zagreb, str. 2-8.

<sup>30</sup> Bobanović, I. (2017): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 21.

ponašanje doprinosi postizanju ciljeva te smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti.

- Zdravlje i sigurnost na poslu-zdravlje i sigurnost na poslu tradicionalno se rješava propisima i obveznim mjerama. Vlada i poslovne organizacije i udruženja sve više pokušavaju pronaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti, bilo kao element u marketingu ili vodeći računa o tome pri kupnji proizvoda drugih kompanija. Na taj se način promovira i kultura prevencije.

- Prilagođavanje promjenama-u svijetu je sve više prisutno restrukturiranje poduzeća, s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. To često znači zatvaranje pogona i/ili otpuštanje radnika što dovodi do socijalnih, ali i političkih kriza u zajednicama. Restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih potencijalnih rizika, ukalkuliranje svih troškova, donošenja alternativnih strategija i sl. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici poduzeća, predstavnici zaposlenika itd. Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini, poduzeća mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranja.

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

## 2. Eksterna dimenzija DOP-a

„Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća-na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i dioničara): poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl.“<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Bobanović, I. (2017): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 23.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja sastoji se od:

- lokalne zajednice
- odnosa sa partnerima, dobavljačima i potrošačima
- poštivanja ljudskih prava
- globalne brige za okoliš

• Lokalne zajednice-poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni. Mnoga poduzeća su stoga uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. Na taj način raste i socijalni kapital poduzeća.

• Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima-odnosi se grade kroz sticanje povjerenja, fer odnose i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača, ali i dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići DOP-e u cijelom dobavljačkom lancu.

• Poštivanje ljudskih prava-područje ljudskih prava je kompleksno jer obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Pored poštivanja ljudskih prava tu spada poštivanje radnih standard i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša. Tu spada i borba protiv korupcije, kao bitnog problema razvoja, što zahtijeva transparentno poslovanje. Pod pritiskom udruga i potrošačkih grupa, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovorače i dobavljače.

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



## 2.4 Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj

Turbulentno vrijeme i razdoblje tranzicije k tržišnoj ekonomiji u kojem se nalazila Republika Hrvatska nakon svog osamostaljenja dovelo je da se i danas koncept društveno odgovornog poslovanja smatra relativno novim u društvu. Smjer tranzicije prema tržišnoj ekonomiji i političkoj demokraciji 1990-ih godina dovela je do raznih negativnih primjera kod preuzimanja i nastavka poslovanja poduzeća, ti primjeri su se mogli izbjeći ili umanjiti primjenom nekih od načela društveno odgovornog poslovanja.

Republika Hrvatska društvenu odgovornost u praksi najviše primjećuje nakon početka procesa europskih integracija. Potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa Europskom unijom Hrvatska je preuzela okvir za usklađivanje s vrijednostima Europske Unije i njenim strateškim odrednicama u procesu približavanja kroz godišnje nacionalne programe. Programi su vezani za održivi razvoj i zaštitu okoliša, potrebne elemente za stvaranje društvene socijalne kohezije,... Sve je to istaknuto u Strateškom okviru za razvoj RH 2006.-2013. godine s posebnim naglaskom na podizanju razine društvene odgovornosti korporacija i osiguranju napretka u konkurentnom tržišnom gospodarstvu u okvirima socijalne države prilagođene XXI. stoljeću.<sup>32</sup>

Prva nacionalna konferencija o DOP-u održala se 2004. godine, konferencija je okupila preko 100 praktičara i istraživača koji si omogućili formuliranje zajedničkih prioriteta za razvitak DOP-a. Prve smjernice u praksi odnosile su se uglavnom na zaštitu okoliša, dok se tek u drugoj fazi interes poduzeća proširio na ljudske resurse i brigu o lokalnim zajednicama.

2005. godine osnovana je Zajednica za društveno odgovorno poslovanje pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, a napravljen je i „Kodeks etike u poslovanju“. Zajednica predstavlja udruženje tvrtki koje zagovaraju DOP-e u praksi, a nastala je slijedom preporuka nakon prve nacionalne konferencije. Njena svrha je logistička podrška i veći programski fokus HGK za društveno odgovornim poslovanjem.

Najvažniji instrument za razvoj DOP-a je Nacionalna mreža za društveno poslovanje koja je nezavisno tijelo sastavljeno od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljaju razne dionike zainteresirane za razvoj DOP-a. Mreža je osnovana 2010. godine s

---

<sup>32</sup> Taradi, J. i grupa autora (2013): Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unaprjeđenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic\\_Savic\\_Nikolic\\_Taradi\\_HDMK-14.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDMK-14.pdf).

ciljem intenziviranja dijaloga i partnerstva svih organizacija koje provode DOP kako bi se mogle sinergijski kreirati zajedničke akcije i učinci u njihovom razvoju. Članstvo u Nacionalnoj mreži je dobrovoljno, al se pristupnica posjeduje nakon što svi članovi uvide jesu li zadovoljeni kriteriji Nacionalne mreže. Ciljevi Mreže su: povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode DOP, integracija DOP-a u javne politike, osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a i stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a.<sup>33</sup>

Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj uz pomoć stranih institucija u zemlji (UNDP i AED) i domaćih znanstvenih ustanova pokreće inicijativu za Nagradu Indeks DOP-a kojoj je cilj isticanje hrvatskih poduzeća koja primjenjuju DOP kroz sva važna područja. Ova nagrada treba potaknuti poduzeća da se bave DOP-em, ali i potrošaće da prilikom kupnje daju povjerenje onim poduzećima koja brinu za okoliš i društvenu zajednicu. Time odgovorna poduzeća postaju uspješnija, što dodatno povećava i potiče ostale kompanije u primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja. Potpuni rezultat nagrade treba bit kvalitetnije gospodarstvo, kao i bolja zaštita okoliša i društvenog prosperiteta. Ovakvi koraci potaknit će održivi razvoj Hrvatske.<sup>34</sup>

#### 2.4.1 Čimbenici utjecaja na DOP u Republici Hrvatskoj

Istraživanjem je utvrđeno da postoje četiri međusobno povezana čimbenika koji se odražavaju na razumjevanje društveno odgovornog poslovanja u poduzećima, kao i na pristup DOP-a u Hrvatskoj. To su:<sup>35</sup>

1. Vlasnička struktura—vlasnička struktura poduzeća utječe na upravljačke i tehnološke procese kao i na njenu posvećenost ljudskim resursima te opredijeljenost za investiranje u zajednicu. Vlasnička struktura poduzeća čini se posebno važnom kada je u pitanju odnos poduzeća i šire zajednice. Neka poduzeća koja su pretežno ili isključivo u hrvatskom vlasništvu pokazuju veći interes za poticanjem lokalnih dobavljača umjesto da uvoze jeftinije

---

<sup>33</sup> Taradi, J. i grupa autora (2013): Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unaprjeđenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic\\_Savic\\_Nikolic\\_Taradi\\_HDMK-14.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDMK-14.pdf).

<sup>34</sup> Bašić, M., (2016): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 19.

<sup>35</sup> Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, str. 30.

sirovine. Domaća poduzeća regionalnog ugleda svoj najveći doprinos DOP-u vide u lobiranju za jaču zaštitu domaćih proizvođača, nasuprot njihovom uskom, kratkoročnom, poslovnom interesu za nabavom jeftinijih sirovina u inozemstvu.

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

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

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

Uz sva istraživanja i savjete organizacija za DOP još uvijek je glavni čimbenik pokretač za proces usvajanja društvene odgovornosti u poslovanju na strani samog poduzeća i njegovoj procjeni o dugoročnim prilikama i rizicima koje im donosi takva vrsta poslovanja. Prilike i rizici se odnose na produktivnost, učinkovitost, profitabilnost, uspostavljanje dobrih odnosa sa dionicima i integraciju tržišta.

#### 2.4.2 Mjerenje DOP-a u Republici Hrvatskoj

Mjerenje razine društveno odgovornog poslovanja neke tvrtke u Hrvatskoj odvija se pomoću Indeksa DOP-a. Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u

poslovanju hrvatskih tvrtki. Ocjenjivanje je nastalo po uzoru na slične svjetske metodologije, u prvom redu na Business in the Community CR Index.

Metologija Indeksa definira niz kriterija za ocjenjivanje sedam osnovnih područja DOP-A. Područja su:<sup>36</sup>

- ekonomska održivost
- uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju
- radna okolina
- zaštita okoliša
- tržišni odnosi
- odnosi sa zajednicom
- odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava

Svaku kategoriju definiraju razni pokazatelji koji se temelje na važnosti, dostupnosti i povjerljivosti u hrvatskim uvjetima. Pokazatelji su preoblikovani u pitanja, pa je tako kreiran upitnik DOP-a.

Razinu Indeksa DOP-a dobivamo rješavanjem upitnika sa određenim brojem pitanja, ovisno kojoj kategoriji poduzeća pripada vaša tvrtka (mala, srednja, velika i javna). Rješavanjem upitnika poduzeće ulazi u krug kandidata za dobivanje nagrade koju dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Preduvjet za sudjelovanje u upitniku jes pozitivno poslovanje u predmetnoj godini.

Nagrada Indeks DOP-a prvi je put dodjeljena 2008. godine, a neki od dobitnika su Valamar Riviera d.d., Ikea Hrvatska d.o.o., Cemex Hrvatska d.o.o., Globtour Event d.o.o., Končar-institut za elektrotehniku d.d., i mnogi drugi u različitim kategorijama.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> <https://dop.hgk.hr/>

<sup>37</sup> <https://dop.hgk.hr/dobitnici/>

### 3. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA

#### 3.1 Definicija konkurentske prednosti

Strategija većine poslovnih subjekata je održavanje konkurentske prednosti na tržištu. Najjednostavnije objašnjenje konkurentske prednosti možemo prezentirati kao ostvarivanje profita koji prolazi prosjek u određenoj grani gospodarstva.

U gospodarstvu ili svakoj industrijskoj grani postoji drukčija strateška aktivnost. Zbog toga menadžment za izgradnju konkurentske prednosti mora najprije raščlaniti sve komponente, međuodnosne i akcije egzogenih i endogenih činitelja u toj grani industrije.

Zbog toga se može kazati da je „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.“<sup>38</sup>

Brojne definicije konkurentske prednosti grupiraju se u dvije skupine:<sup>39</sup>

- Jedna skupina konkurentsku prednost objašnjava uz pomoć performansi poduzeća (Winter, Grant, Besanko et al.),
- dok druga prednost prezentira u terminima stvaranja vrijednosti (Porter, Barney, Peteraf, Helfat et al.).

Definicije koje se kreću u predstavljanju autora su:<sup>40</sup>

Prema Porteru (1985.) konkurentska prednost poizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja.

Dierickx i Cool (1989.) prezentiraju da konkurentska prednost, a time i potencijal pofitabilnosti ovisi o razini strateške imovine poduzeća.

---

<sup>38</sup> Tipurić, D., (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, Sinergija, Zagreb, str. 3.

<sup>39</sup>Talaja A., (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, Ekonomski pregled, str. 51.

<sup>40</sup> Ibedem

Barney (1991.)-Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada implemetira strategiju stvaranja vrijednosti različitu od strategije konkurenata, te kada nitko od konkurentata ne duplicirati pozitivne efekte navedene strategije.

Peteraf (1993.) piše da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje održive natprosječne povrate.

Besanko et al. (2000.)-Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu ekonomskog profita nego njegovi konkurenti.

Tipurić (1999.) kao i Peteraf prezentira konkurentsku prednost kroz natprosječne rezultate, ali i dodaje da je prednost kada poduzeće nadzire svoju sudbinu.

Winter (1995.)-Konkurentna prednost se najčešće definira kao postizanje superiornih rezultata.

Grant (2002.) sva poduzeća posjeduju konkurentsku prednost kada ostvaruju veću razinu profita nego njegovi konkurenti. Konkurentna prednost je sposobnost poduzeća da nadmaši svoje rivale u glavnoj mjeri performansi profitabilnosti.

Peteraf i Barney (2003.) kažu da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.

Helfat et al. (2007.)-Konkurentna prednost postignuta je kada resursi ili sposobnost poduzeća kreiraju veću vrijednost nego resursi i sposobnosti njegovih konkurenata.

Skupina autora koja se ne slaže da je postizanje konkurentne prednosti definirano pomoću relativnih performansi u odnosu na konkurente, pa stvaranje konkurentne prednosti objašnjavaju na načine kako oni to vide.<sup>41</sup>

Teece, Pisano i Sheun smatraju da razvoj dinamičke sposobnosti određenih organizacijskih i menadžerskih procesa, pozicija i puteva utjeća da poduzeće lakše integrira, izgradi i preoblikuje interne i eksterne sposobnosti kao odgovor na promjene u okolini.

---

<sup>41</sup> Talaja A., (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentna prednost i performanse poduzeća, Ekonomski pregled, str. 51.

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

Hou i Chang kao temeljne elemente dinamičkih sposobnosti navode sposobnost opažanja, apсорpcijske sposobnosti, integracijsku sposobnost i inovacijsku sposobnost. Tvrdе da navedeni elementi podupiru sposobnost poduzeća da integrira, preoblikuje, obnovi i ponovno kreira resurse i sposobnosti u skladu s promjenama okoline.

McKelvie i Davidson dinamičke sposobnosti raščlanjuju na sposobnost generiranja ideja, sposobnost unošenja razdora na tržište, sposobnost razvoja novih proizvoda i novih procesa razvoja.

Nakon definiranja konkurentске prednosti pomoću autora, može se prikazati i pojmovno određivanje konkurentске sposobnosti poduzeća:<sup>42</sup>

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

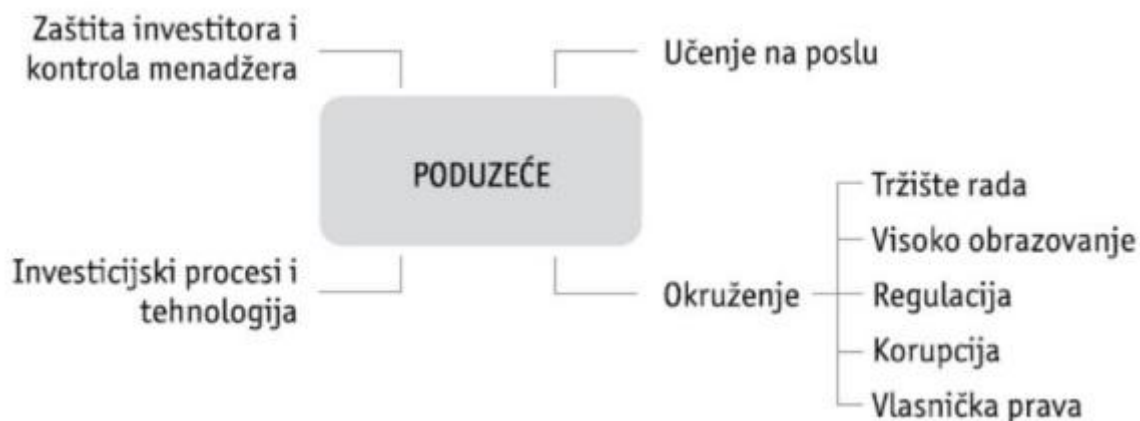
---

<sup>42</sup> Vedriš, M., (2008): Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku, Osijek.

### 3.2 Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost poduzeća

Konkurentnost poduzeća predstavlja najvažniji čimbenik potpune gospodarske konkurentnosti neke zemlje. Na konkurentnost utječu razni direktni i indirektni čimbenici. Oni su: visoki troškovi poslovanja, veliki javni dug, veliko porezno opterećenje, slaba konkurentna slika koja potiče konkurentnost vlastite industrije, slab i nereguliran sustav zaštite okoliša, slaba prometna infrastruktura, neusklađeno zakonodavstvo, loše regulirana javna uprava, itd.

**Slika 2. Faktori utjecaja na konkurentnost u hrvatskim poduzećima<sup>43</sup>**



Izvor: Bobanović Irida (2017): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost, str. 36

Prikaz faktora koji utječu na konkurentnost u hrvatskih poduzećima prikazuje nam bitne i povezane komponente koje poduzeće mogu na ovaj ili na onaj način učiniti manje konkurentnim prema ostalim poduzećima. Tako npr. obrazovanje i učenje za vrijeme rada smatramo jednim od glavnih faktora da neko poduzeće drži korak sa konkurencijom. Kako u Hrvatskoj postoji problem pronalaženja kvalificirane i motivirane radne snage, automatski dolazi do povezanog problema koji zadovoljava gore navedeni kriterij. Gledajući daljnje probleme samog okruženja i države, kao što su korupcija i razne regulacije bilo pravosudnog ili nekog drugog sustava možemo zaključiti da hrvatska poduzeća pod utjecajem raznih čimbenika imaju prepreke u održavanju zdravog i održivog rasta. Stoga se daljnje reforme razvoja same zemlje moraju kretati u smjeru poticanja zdrave radne okoline, reguliranog i

<sup>43</sup> Bobanović, I., (2017): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Sjeme d.o.o., Split, str. 36.



nekorumpiranog tržišta, povećanju obrazovanog kadra na tržištu rada, kao i poticanju investicijske klime.

### 3.3 Konkurentske strategije poduzeća

Konkurentska strategija poduzeća najčešće se svrstaje u dvije kategorije:

1. **Porterov model generičkih strategija**
2. **Model pet konkurentskih sila**

#### 3.3.1 Porterov model generičkih strategija

Ovaj model podrazumjeva tri strategije:<sup>44</sup>

- **Strategija troškovnog vodstva**
- **Strategija diferencijacija**
- **Strategija fokusiranja**

**Strategija troškovnog vodstva** kazuje da svako poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj grani gospodarstva. Poduzeća koja primjenjuju ovu strategiju imaju široki raspon djelovanja i predstavlja mnoge industrijske segmente. Izvori troškovne prednosti mogu uključivati provođenje ekonomije razmjera, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama itd. Prednosti ovakve strategije poduzeća je da pri pojavi novih sudionika na tržištu ima zaštitu zbog niskih troškova, a svakom novom poduzeću na tržištu je teško u startu poslovanja imati niske troškove. Problemi kod ovakve strategije su pojave novih tehničko-tehnoloških rješenja koji dodatno snižavaju troškove proizvodnje ili premještanje proizvodnje na lokacije gdje su znatno niži troškovi inputa.

**Strategija diferenciranja** predstavlja da uvođenje novih mogućnosti u poslovanje ne smiju biti veći nego što je razlika u cijeni dobivena za tu mogućnost. Uspješno diferenciranje predstavlja viša proizvodna cijena, veća prodaja, uz prisutnu lojalnost kupaca. Diferencijacija se ostvaruje na osnovi cijene, imidža, kvalitete ili dizajna proizvoda, a četiri osnovne

---

<sup>44</sup> Porter, M.E., (2008): Konkurentska prednost-Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb

konkurentne prednosti od diferencijacije ostvaruju se kvalitetom, inovativnošću, reakcijom na zahtjeve kupaca i efikasnost svojstvena strategiji troškovnog vodstva.

**Strategija fokusiranja** odabire segment ili grupu segmenata u industriji na temelju kojih slaže svoju strategiju koja isključivo „napada“ te segmente. Strategija fokusiranja na bazi niskih troškova je zasnovana na proizvodnji proizvoda ili usluga koji su identičnih ili sličnih karakteristika kao i konkurentski, ali po nižim cijenama na izdvojenom tržišnom segmentu. Strategija fokusiranja na bazi diferenciranja podrazumijeva proizvodnju proizvoda ili usluga različitih od konkurentskih u izdvojenom tržišnom segmentu. Poduzeća koja svoje strategije temelje na niskim troškovima traže tržišni segment na kojem može ostvariti troškovne prednosti u odnosu na troškovnog lidera koji svoje proizvode prodaje na širem tržištu. Strategija fokusiranja usmjerena na različitost proizvoda iznimno je popularna kod malih i srednjih poduzeća, jer ona zahtjeva kreativnost i inovativnost. Ovakva vrsta strategije donosi zaštitu od konkurenata jer kupcima osigurava specifične proizvode koje im oni ne mogu ponuditi.

### 3.3.2 Model pet konkurentskih sila

Model pet konkurentskih sila temelji se na Porterovom modelu djelotvornosti poduzeća. U njemu se spominju principi konkurentskih sila za dugoročnu profitabilnost industrije, odnosno poduzeća unutar industrije.

Principi su:<sup>45</sup>

- Jačina suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije
- Postojanje poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika
- Prelazak kupaca na zamjenske proizvode ako ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora
- Pregovaračka moć kupaca
- Pregovaračka moć dobavljača

---

<sup>45</sup> Tipurić, D., (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str. 3.

Model 5 kompetitivnih sila je okvir za razumijevanje strukture industrije. Model se sastoji od sila koje određuju profitabilnost industrije. Stoga je cilj stratega i glavnih menagera, po njima, jasan: pronaći poziciju u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti od konkurentskih sila i/ili gdje može najbolje utjecati na njih u svoju dugoročnu korist. Takvo strateško pozicioniranje poduzeća oslanja se na posjedovanje održive konkurentске prednosti.<sup>46</sup>

**Jačina industrijskog suparništva<sup>47</sup>** definira konkurentnost u užem smislu, tj. predstavlja međusobno natjecanje poduzeća u industriji za ostvarivanje što bolje tehnološkog i tržišnog položaja. Kao najvažnije odrednice jačine industrijskog suparništva su: dostignuta razina industrijske evolucije, udjel fiksnih troškova prema ukupnoj dodanoj vrijednosti, stupanj proizvodne diferencijacije, industrijska koncentracija i ravnoteža između konkurenata. Jačina suparništva u nekoj industriji funkcija su najmanje triju činitelja, konkurentске strukture, obilježja potražnje i izlaznih barijera.

**Opasnost od potencijalnih konkurenata na tržištu<sup>48</sup>**-potencijalni konkurenti na tržištu su poduzeća koja su tek pokrenula poslovanje unutar vaše industrije ili postoje pokazatelji da bi poduzeća moglo pristupiti natjecanju sa istim ili sličnim asortimanom. Glavni interes za ulazak nekog poduzeća na tržište su ostvarena razina profita neke industrije. Ulazak na pojedino tržište nije uvijek jednostavno, jer postoje zapreke za pristupanje. Ako su te zapreke dovoljno visoke, opasnost od potencijalnih konkurenata je vrlo mala, jer zapreke stvaraju dodatne troškove poslovanja.

**Izazovi zbog pojave konkurentskih (supstitucijskih) proizvoda<sup>49</sup>**-zamjenski proizvodi na strani potražnje ispunjavanju iste ili slične funkcije kao i ostali proizvodi industrije. Osnovno objašnjenje za zamjenske proizvode za neku industriju je istovrsna potrošačka ili korisnička potreba koja se mora zadovoljiti. Industrije supstitucijskih proizvoda utječu na promatranu industriju tako što ograničavaju njezin profitni potencijal. Snažni supstituti smanjuju tržišnu moć industrije i ograničavaju poduzeće da utječe na cijene

---

<sup>46</sup> Ibidem

<sup>47</sup> Ibidem

<sup>48</sup> Ibidem

<sup>49</sup> Ibidem

industrije. Jako važan faktor u ovoj pojavi je lakoća kupčeve mogućnosti promjene s proizvoda na supstitute.

**Pregovaračka moć kupaca**<sup>50</sup> očitava se u pregovaračkoj moći nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitabilnost, postoje dva načina za to:

- Pritisak na smanjivanje cijena
- Potraživanje veće kvalitete i/ili dodatnog seta usluga za istu cijenu

Snaga pregovaračke moći se očituje u vjerojatnosti promjene ponašanja poduzeća industrije nakon što kupci pokušavaju utjecati na to. Ovakva vrsta konkurentske sile mijenja se tijekom vremena pod utjecajem nekontroliranih strukturnih varijabli i strateškim odlukama poduzeća kojima se povećava ili smanjuje moć kupovnih skupina.

**Pregovaračka moć dobavljača**<sup>51</sup>-dobavljači iskazuju moć pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitabilnost i to putem

- prijetnje ili stvarnog povećanja cijena svojega asortimana i/ili
- reduciranja kvalitete proizvoda i usluga pri istoj cijeni.

Njezina snaga ovisi o tome koliko su dobavljači sposobni postaviti cijene koje reflektiraju vrijednost njihova asortimana kao inputa nekog drugog poduzeća.

### 3.4 Principi postizanja konkurentske prednosti

Konkurentska prednost svakog poduzeća mora se proučavati kroz svaki segment poduzeća, ali i gledajući poduzeće kao cjelinu. Svaka konkurentska prednost proizlazi iz aktivnosti koje poduzeće proizvodi u proizvodnji, dizajnu, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda.

**Lanac vrijednosti**<sup>52</sup> je sredstvo pomoću kojeg je moguće na sustavan način analizirati sve aktivnosti koje poduzeće provodi, kao i njihov međusoban odnos. Pomoću lanca vrijednosti

---

<sup>50</sup> Ibidem

<sup>51</sup> Ibidem

izdvajaju se strateški najvažnije aktivnosti, kako bi se uočilo kretanje troškova i eventualni izvori diferencijacije. Ukoliko poduzeće izvede navedene aktivnosti jeftinije ili bolje od konkurenta, ostvarit će konkurentsku prednost. Lanac vrijednosti dio je sustava vrijednosti, kojeg čini veći skup aktivnosti. I dobavljači, i posrednici, i kupci, imaju svoje lance vrijednosti, a svi zajedno međusobno su povezani i moraju se uklapati u cjelokupni sustav vrijednosti.

**Tehnološka promjena**<sup>53</sup> uzrokuje strukturne promjene u industriji i stvaranje novih industrija. Smatra se jednim od glavnih pokretača konkurentnosti. Izjednačavajući konkurentske pozicije pruža svim sudionicima na tržištu mogućnost da postanu lideri. Ukoliko poduzeća na pravilan način pristupe tehnološkim promjenama, u konačnici bi mogla ostvariti veliku korist. Tehnološka promjena, najčešće se, sama po sebi smatra pozitivnom. Tehnologija će utjecati na konkurentsku prednost u slučaju kada ima poprilično važnu ulogu u određivanju relativne troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. Kada se uzme u obzir činjenica da je tehnologija sadržana u svakoj vrijednosnoj aktivnosti poduzeća i da sudjeluje u povezivanju aktivnosti, jasno je da može imati jak utjecaj na troškove i diferencijaciju.

**Segmentacija industrije**<sup>54</sup> pomaže poduzeću pri donošenju odluke o segmentima na koje se treba usmjeriti i načinima na koje odabrane segmente treba usluživati. Poduzećima koja su se opredijelila za strategiju fokusiranja, omogućuje uvid u segmente koje njihovi konkurenti, usmjereni na široke ciljne skupine, ne uslužuju dovoljno kvalitetno, dok poduzećima sa širokim ciljnim segmentom daje uvid u, za njih, ranjiva područja. Segmentaciju industrije iznimno je važno redovito pratiti jer tehnološke promjene uzrokuju i promjene starih pravila segmentacije koje se jednako odnose i na fokusirana, i na široko usmjerena poduzeća.

---

<sup>52</sup> Vrdoljak Raguž I., Tolušić M., (2012.): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, str. 387.

<sup>53</sup> Ibidem

<sup>54</sup> Ibidem

## **4. TVRTKA IMPOL-TLM D.O.O.**

### **4.1 Općeniti podatci i djelatnost**

Impol-TLM d.o.o. je poduzeće koje se nalazi u Šibeniku, ali je dio Impol grupe sa sjedištem u Slovenskoj Bistrici (Slovenija). Tvrtka je usmjerena na razne oblike rada sa aluminijem, prvenstveno preradu aluminija koji uspješno pronalazi put do zadovoljnih kupaca na raznim europskim i svjetskim tržištima.

Impol grupa je kompanija sa ukupno 2400 zaposlenika, najveći dio proizvodnje se odvija u Sloveniji, Srbiji i Hrvatskoj uz malu pomoć iz SAD-a i Mađarske. Od navedenih 2400 radnika Impol grupe njih 427 se nalazi u podružnici Impol-TLM d.o.o.

Gledajući u povijest može se zaključiti da je Impol-TLM d.o.o. sljedbenik poduzeća TLM i TLM Aluminium koji su u proteklih dvadesetak godina doživjele propadanje, odnosno potpuno zaustavljanje svake vrste proizvodnje i planiranog proizvodnog procesa. Stečaj navedenih poduzeća doveo je do gubitka velikog broja radnih mjesta i velikih potresa u gospodarskoj slici cijelog mikrookruženja, stoga je jasno koliko je pozitivno ponovno pokretanja proizvodnje nakon godina stagniranja od strane tvrtke Impol-TLM d.o.o.

Impol-TLM d.o.o. je inovativna i na razvoj usmjerena tvrtka koja se bavi preradom aluminija u vrhunske međuproizvode. Oni predstavljaju širok spektar ponude i uspješno zadovoljavaju potrebe različitih industrija. Temeljna konkurentska prednost je prilagodljivost i svestranost jer tvrtka ima mogućnost ispunjenja različitih zahtjeva kupaca s kojima predano surađuje u razvoju slitina i proizvoda.<sup>55</sup>

Na šibenskom području tvrtka svoje poslovanje započinje u ožujku 2016. godine. Kontinuiranim povećanjem i optimizacijom procesa proizvodnje iz mjeseca u mjesec dolazi do konstantnog povećanja prihoda, količine proizvoda, ali i radne snage u samom poduzeću. Odnos radne snage najbolje možemo vidjeti kroz pokazatelj da se u protekle tri godine broj radnika povećao za oko 150.

---

<sup>55</sup> <http://www.impol-tlm.hr/o-nama>

Vrijednosti na kojima se temelji poslovanje, odnos prema zaposlenima, poslovnim partnerima i kupcima su:

- Inovativnost-s kupcima se razvijaju proizvodi za zadovoljavanje njihovih potreba, uz brigu o inovativnosti i stalnom obrazovanju zaposlenika
- Marljivost-timskim radom se osigurava suradnja svih zaposlenih i time se ostvaruje povjerenje u Impol na tržištu
- Prilagodljivost-sve usluge karakterizira brzina, učinkovitost i transparentnost izvedbe, što se osigurava i neprestanim kontaktima s kupcima
- Odličnost-osiguravanje kvalitete, kreiranje ideja i obavljanje prodajne aktivnosti u ekološki besprijeorne proizvodne procese
- Lojalnost-privržen odnos prema poduzeću, vlasnicima, okruženju, suradnicima i okolišu uz poštovanje zakonskih odredbi i etičkih normi

Registrirane djelatnosti poduzeća<sup>56</sup>:

- Proizvodnja metala i proizvoda od metala
- Proizvodnja strojeva i uređaja
- Djelatnost obrade otpada
- Proizvodnja proizvoda od guma i plastike
- Proizvodnja stakla i proizvoda od stakla
- Djelatnost posredovanja u gospodarenju otpadom
- Ukrcaj, iskrcaj, prijenos, skladištenje robe i drugih materijala
- Ugradnja, popravak i održavanje industrijskih strojeva i opreme
- Trgovina na veliko i malo
- Istraživanje tržišta itd.

---

<sup>56</sup> <https://www.fininfo.hr/>

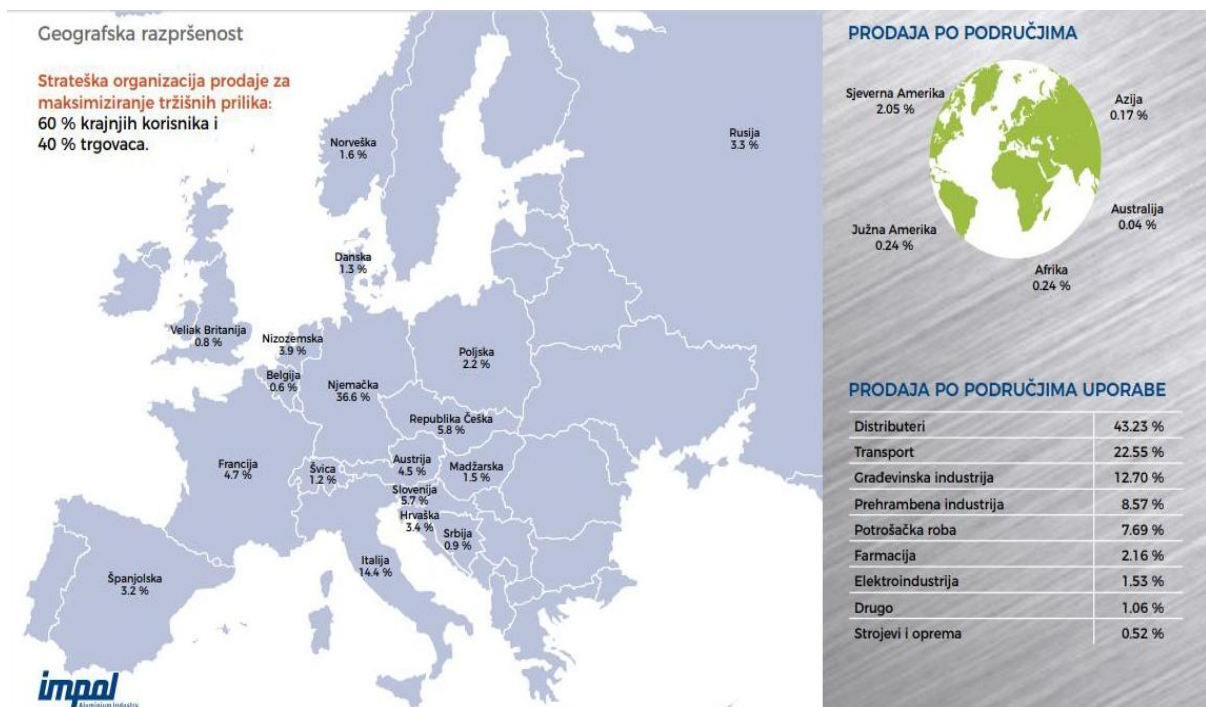
## 4.2 Tržišta i proizvodi

### 4.2.1 Tržišta

Tvrtka Impol-TLM d.o.o. svoju proizvodnju usmjerava u nekoliko različitih industrija. Udio i poslovanje na tržištima automobilske, farmaceutske, građevinske, prehrambene i elektroindustrije jasno pokazuje konkurentnost i kvalitetu asortimana proizvoda same tvrtke.

Zemlje u Europi predstavljaju osnovno tržište za tvrtku Impol-TLM d.o.o. kao i za cijelu Impol grupu. Najveći dio proizvodnje odlazi u Njemačku, Italiju, Češku, Francusku, Austriju, Rusiju, Nizozemsku,... Proizvedena dobra za navedena tržišta najčešće predstavljaju međuproizvodi koji imaju distribuirajuću svrhu, dok nakon njih dolaze proizvodi koje potražuje transportna, građevinska i prehrambena industrija.

**Slika 3. Strateško pozicioniranje tvrtke Impol-TLM d.o.o. na tržištu**



Izvor: <http://www.impol-tlm.hr/>



#### 4.2.2 Proizvodi

Impol-TLM d.o.o. proizvodi široki spektar proizvoda od aluminijske folije, ali u svojoj osnovnoj proizvodnji pokriva četiri vrste proizvoda koje nudi tržištu: folije, limovi, hladno valjane trake i toplo valjane trake.<sup>57</sup>

Aluminijska folija je jedan od najvažnijih i najčešće korištenih hladno valjanih proizvoda od aluminijske folije. Trajnost i niska cijena su kombinacija koja ide u prilog korištenju aluminijske folije za razna područja primjene. Karakterizira je vodonepropusnost, netoksičnost, otpornost na koroziju i imunost na mirise iz okoline. Svaka aluminijska folija korisna je i za okoliš jer se propisnim skladištenjem može reciklirati i ponovno upotrijebiti. Najčešća područja upotrebe folije su za pakiranje hrane i pića, kod pakiranja farmaceutskih proizvoda, za izradu raznih spremnika, itd.

Limovi u poduzeću Impol-TLM d.o.o. proizvode se od hladno valjanih traka na integriranoj liniji na kojoj se ostvaruju sljedeće tehnološke operacije do finalnog proizvoda. Hladno valjana traka dolazi na proces obrezivanja i ravnjanja na višestrukoj valjkastoj ravnalici, zatim se traka zaštićuje papirom ili specijalnom plastičnom folijom da ne dođe do oštećenja prilikom rezanja same trake u limove, potom se slaganjem limova i propisnim pakiranjem dolazi do proizvoda spremnog za isporuku kupcu. Proizvedeni limovi najčešće završavaju na automobilskom tržištu, kao i tržištu kućanskih aparata i strojeva.

Hladno valjane trake nastaju proizvodnjom na kvarto valjačkim stanovima za hladno valjanje, pri čemu broj prolaza trake kroz stanove ovisi o direktnim zahtjevima debljine trake. Trake se nakon hladnog valjanja upućuju na jednu ili više dopunskih operacija: žarenje, obrezivanje, rasjecanje, odmašćivanje, istezanje, ravnjanje, embosiranje, bojanje. Broj operacija ovisi o zahtjevima za isporuku. Raznim kombinacijama kemijskih spojeva i izborom odgovarajućih termohaničkih operacija tvrtka Impol-TLM d.o.o. u stanju je proizvesti trake standardne kvalitete, kao i trake specifične zahtjevima kupaca.

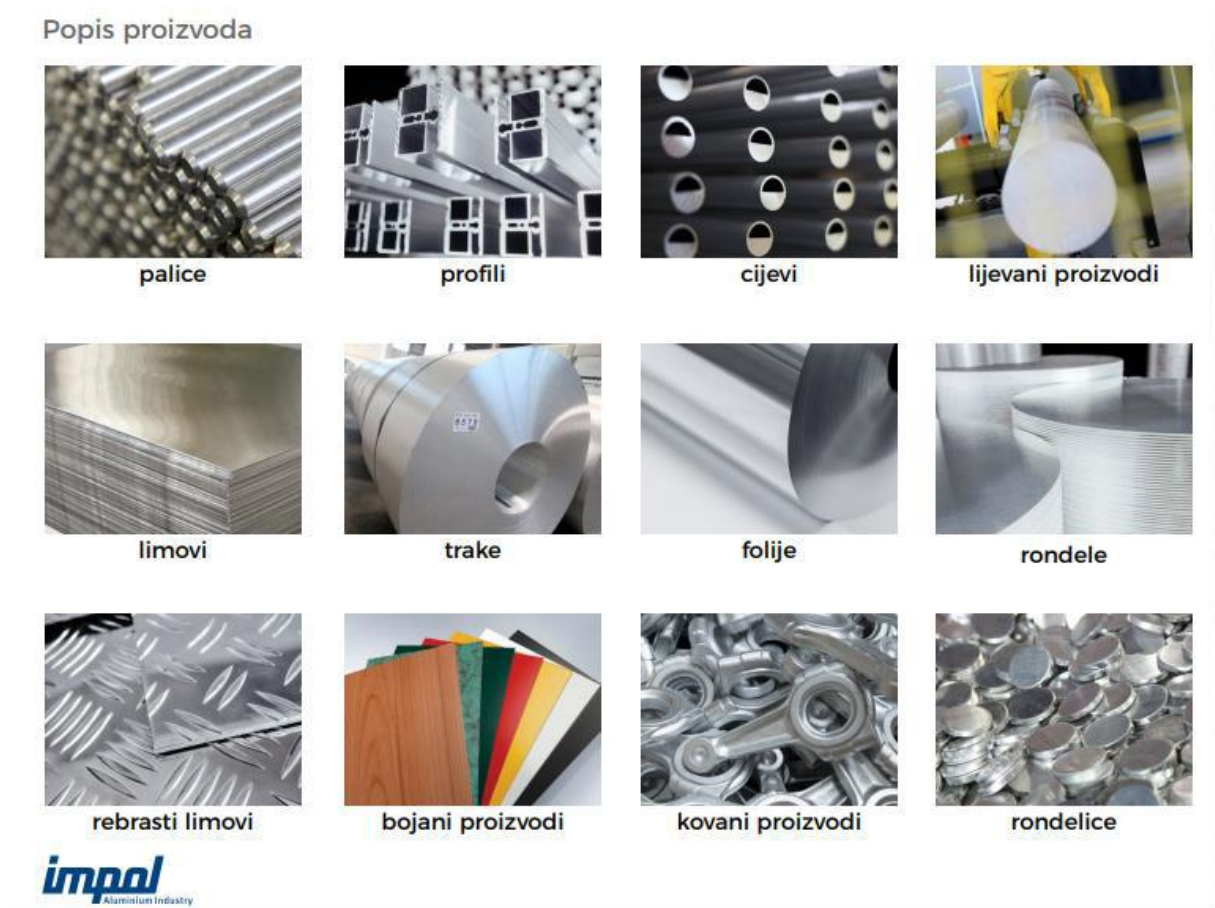
Toplo valjane trake proizvode se valjanjem lijevanih blokova na odgovarajuću temperaturu na reverzibilnom kvarto valjačkom stanu za toplo valjanje. Broj prolaza kroz kvarto valjački stan je u funkciji legure i završne debljine toplo valjane trake. Izravnate trake

---

<sup>57</sup> <http://www.impol-tlm.hr/prozvodi>

se po potrebi obrezuju i namotavaju u kolut, gdje se nakon propisnog hlađenja šalju na daljnje prerade u poduzeću ili van njega.

#### Slika 4. Asortiman proizvoda



Izvor: <http://www.impol-tlm.hr/>

#### 4.3 Organizacijska struktura i kadrovi

Kako je Impol-TLM d.o.o. dio Impol grupe najbolje je kazati kako su sva poduzeća u Impol grupi iste ili slične organizacijske strukture. Na čelu grupe se nalazi upravni odbor sa pet članova koji je najutjecajniji u vlasničkom i bilo kakvom menadžerskom pogledu samog poslovanja poduzeća.

Svaka tvrtka koja je dio Impol grupe ima svog direktora i organizatore odnosno rukovoditelje sektora poduzeća. Redovnom komunikacijom između sektora poduzeća, kao i

pridržavanjem kodeksa poslovnog ponašanja Impol grupe<sup>58</sup> održava se pozitivna atmosfera u poslovanju, kvalitetna izvedba zacrtanih planova i korak sa novim inovativnim rješenjima u procesu proizvodnje aluminija.

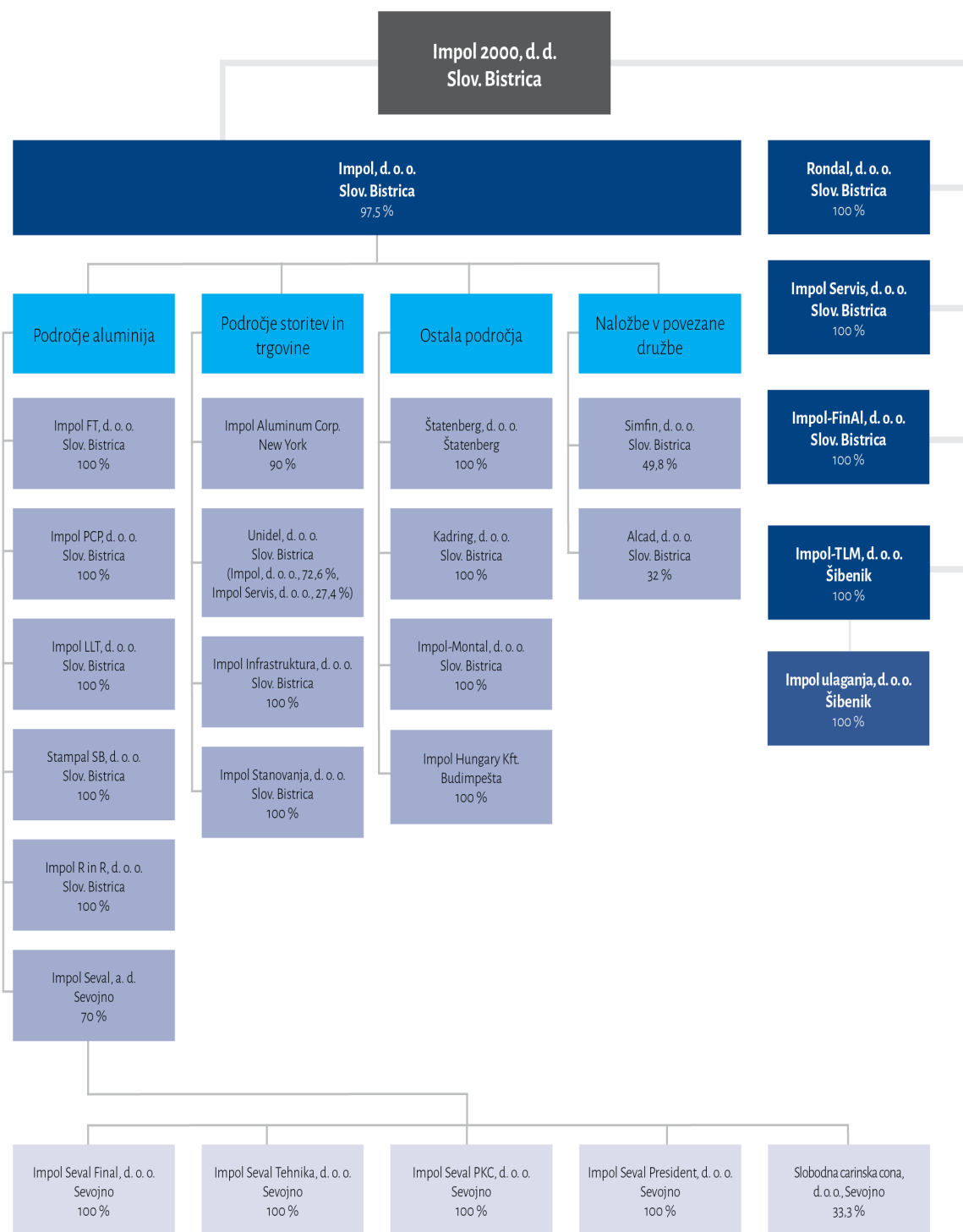
Organizacijske jedinice (sektori) u poduzeću Impol-TLM d.o.o. su:

- Rukovoditelj proizvodnje
- Rukovoditelj poslovne potpore
- Financije
- Nabava i prodaja
- Valjaonica folija
- Topla valjaonica
- Hladna valjaonica
- Ljevaonica
- Nadzor kvalitete, integriranog sustava kvalitete i zaštite okoliša
- Energetika
- Planiranje i operativne tehnologije
- IT sektor
- Aplikativni razvoj
- Zaštita na radu

---

<sup>58</sup> [http://www.impol-tlm.hr/files/default/certifikati/Kodeks\\_hr\\_splet\\_2018.pdf](http://www.impol-tlm.hr/files/default/certifikati/Kodeks_hr_splet_2018.pdf)

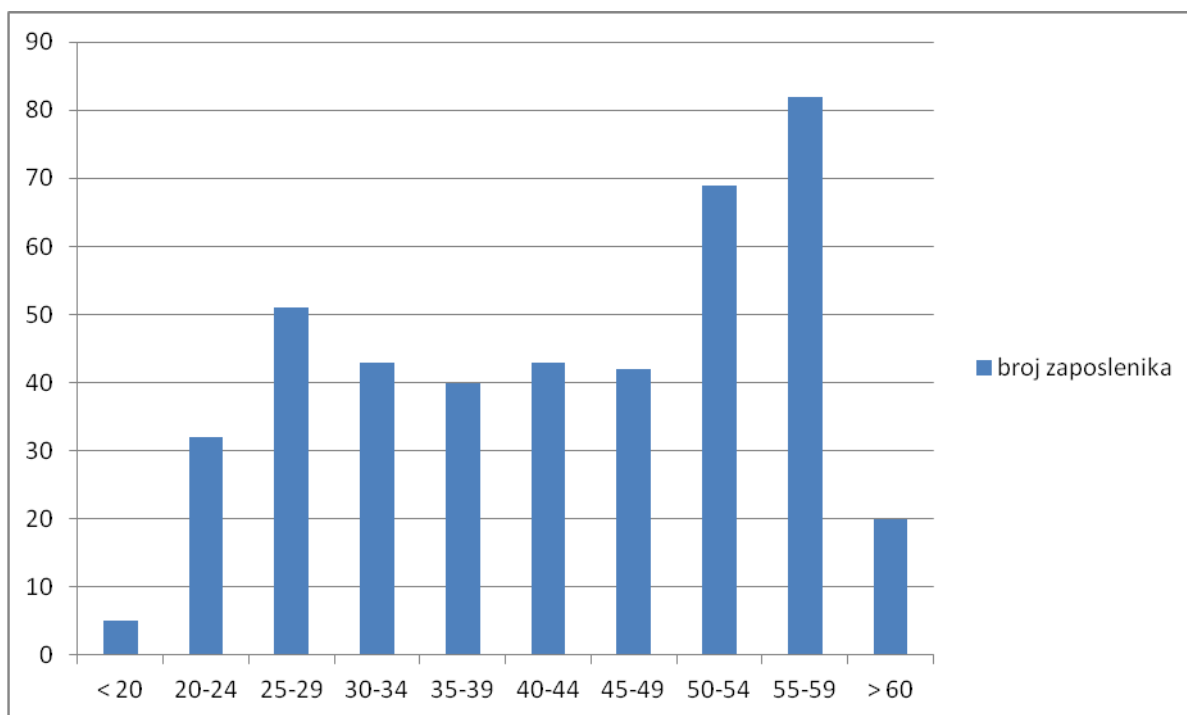
**Slika 5. Organizacijska struktura Impol grupe**



Izvor: <http://www.impol-tlm.hr/o-nama>

Pregledom liste kadrova tvrtke Impol-TLM d.o.o. izađen je grafički prikaz za 427 zaposlenika koji su raspoređeni u svim sektorima poduzeća. Grafički prikaz nam na pojednostavljeni način daje uvid u raspone godina života zaposlenika, kao i stupanj obrazovanja navedenih 427 zaposlenika.

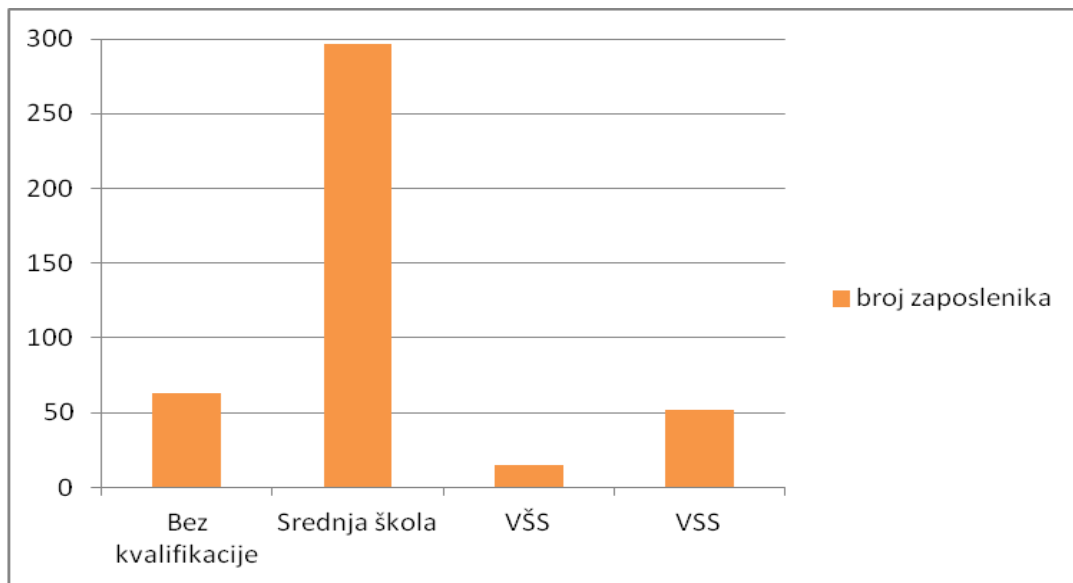
**Slika 6. Grafički prikaz raspona godina zaposlenika**



Izvor: Izrada autora

Iz prethodne slike i grafičkog prikaza u njoj vidno je da najveći broj zaposlenika tvrtke Impol-TLM d.o.o. ima između 50 i 60 godina. Broj takvih radnika je 151 ili 35,36% od svih zaposlenih, sljedeća kategorija koja se ističe u grafičkom prikazu je godine zaposlenika od 25 do 29 godina. U tom rasponu se nalazi 51 osoba ili 11,94% svih zaposlenih. Najniže kategorije ovog pregleda su broj zaposlenih ispod 20 i preko 60 godina. Ostale kategorije u ovom prikazu imaju približno jednak udio u ukupnom broju zaposlenika, a on se nalazi u rasponu od 7,49 do 9,36% ukupnog broja zaposlenika, ako se promatra raspon od 5 godina starosti.

**Slika 7. Grafički prikaz stupnja obrazovanja zaposlenika**



Izvor: Izrada autora

Stupanj obrazovanja zaposlenih u Impol-TLM-u prikazan je na slici &&. Prema navedenom dobija se uvid da je najveći broj zaposlenika srednjoškolskog obrazovanja, njih 297 ili 69,55% od ukupnog broja zaposlenih. Broj zaposlenih bez ikakve kvalifikacije i sa visokom stručnom spremom nalazi se na približno istoj razini, odnosno 12,88 i 12,17%.

Tvrtka Impol-TLM d.o.o. je uspješna zbog različitog programa koji kupac može dobiti na jednom mjestu, ali ništa od toga ne bi bilo moguće da ne postoji obučeni radni kadar u procesu proizvodnje i cjelokupnog poslovanja. Politika Impol grupe je ulaganje u obrazovanje i stjecanje novih vještina zaposlenika, kao i traženje zadovoljavajućih kandidata pri potrazi za novim kandidatima. Impol daje stipendije mladim ljudima koji su željni stjecanja novih znanja, kao i priliku da svoje prve poslovne korake izvršite baš u njihovom poduzeću.

Želja Impol grupe je zadovoljstvo svakog radnika, pa stoga kontinuirano ulaže u poboljšanje uvjeta rada i zaštite na radu. Isto tako se isplaćuje stimulativni dio rada i troškovi prijevoza koji nisu u Hrvatskoj zakonska obveza.

Prosječna plaća zaposlenika tvrtke Impol-TLM d.o.o. iznosi 11,36% više u bruto obliku nego što je državni prosjek, dok je neto plaća veća za 7,88% od državnog prosjeka plaće koja je 868,59 eura.

#### 4.4 Financijski rezultat poslovanja

Tvrtka Impol-TLM d.o.o. svake godine sastavlja financijske izvještaje u skladu sa pravilima Hrvatskog standarda financijskog izvještavanja (HSFI). Izvještaji prikazuju istinit i pouzdan prikaz svih stavki bilance, novačnih tokova, porezne kartice i računa dobiti i gubitka.

Uzimajući u obzir podatke iz financijskih izvještaja prikazat će se dio poslovanja tvrtke Impol-TLM d.o.o.

**Tablica 1. Prikaz prihoda tvrtke Impol-TLM d.o.o.**

<b>Godine Kategorija</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<b>Prihodi od prodaje</b>	48 709 805	212 820 140	241 432 783
<b>Ostali poslovni prihodi</b>	15 012 266	4 466 750	11 948 495
<b>Financijski prihodi</b>	3 621 711	8 015 053	6 217 287
<b>Ukupni prihodi</b>	67 343 782	225 301 943	259 598 565

Izvor: Izrada autora

Tablica prihoda tvrtke Impol-TLM d.o.o. nam kazuje da se nakon početnog pokretanja proizvodnje u ožujku 2016. i ponovnog probijanja proizvoda na tržište dogodio povećani rast ukupnih prihoda u 2017. godini u odnosu na prethodnu godinu kad je startalo samo poslovanje. Rast je najveći u sektorima prihoda od prodaje bilo na domaćim tržištima ili inozemstvu. U 2018. godini ukupni prihodi rastu u odnosu na prethodnu godinu, ali u mnogo manjem postotku i iznosu u odnosu na prethodna dva razdoblja. Točnije, rast u 2017. iznosi 157 958 161 kune ili 334,55%, a u 2018. godini 34 296 622 kune ili 15,22%.

Ukupni rashodi tvrtke imaju konstantnu tendenciju rasta i dok su se u početnoj godini poslovanja nalazili na razini od 106 863 424 kune u sljedećim razdobljima doživljavaju rast od 109 703 172 i 36 709 622 kune odnosno 100,26% i 16,95%, pa u zadnjem promatranom razdoblju iznose 253 276 218 kune. Najveći udio u ukupnim rashodima zauzimaju materijalni troškovi i troškovi osoblja, tj. radne snage. Kategorija promjena vrijednosti zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda donosi korekciju smanjenjem ukupnih rashoda u dva promatrana razdoblja.

**Tablica 2. Prikaz rashoda tvrtke Impol-TLM d.o.o.**

<b>Godine</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<b>Kategorija</b>			
<b>Materijalni troškovi</b>	86 589 055	136 570 388	155 927 823
<b>Trošak osoblja</b>	24 436 839	48 827 792	54 105 429
<b>Amortizacija</b>	275 730	966 365	10 987 717
<b>Ostali troškovi i rashodi</b>	6 967 226	19 541 773	14 823 978
<b>Financijski rashodi</b>	5 592 374	10 121 132	18 154 670
<b>Promjena vrij. zaliha proizvodnje</b>	-16 997 800	539 146	-723 399
<b>Ukupni rashodi</b>	106 863 424	216 566 596	253 276 218

Izvor: Izrada autora

**Tablica 3. Financijskog rezultata poslovanja u pojedinim godinama**

<b>Godine</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<b>Kategorija</b>			
<b>Ukupni prihodi</b>	67 343 782	225 301 943	259 598 565
<b>Ukupni rashodi</b>	106 863 424	216 566 596	253 276 218
<b>Bruto dobit ili gubitak</b>	-39 519 642	8 735 347	6 322 347
<b>Porez na dobit</b>	/	-3 050 922	1 898 587
<b>Dobit ili gubitak razdoblja</b>	-39 519 642	11 786 269	4 423 760

Izvor: Izrada autora

Financijski rezultat poslovanja Impol-TLM-a d.o.o. najbolje očitavamo iz računa dobiti i gubitka dostupnog na stranicama financijske agencije (FINA) kao što je navedeno u izvoru tabelarnih prikaza.

Tvrtka svoje poslovanje nakon početne godine djelovanja završava sa dobitkom, dok je u početnoj godini vidljiva visoka razina gubitka od oko četrdeset milijuna kuna. Kako je u 2016. godini prenesen gubitak za sljedeće razdoblje bruto dobit 2017. godine uvećava se za odgođeni porez pri prijenosu poreznog gubitka, pa tako dobit razdoblja 2017. iznosi 11 786 269 kuna. U zadnjem promatranom razdoblju poslovanja vidimo veći rast rashoda u odnosu na prihode prethodnog razdoblja, ali tvrtka i u tom razdoblju prihodima premašuje rashode i ostavaruje dobit nakon oporezivanja.



## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST TVRTKE IMPOL-TLM D.O.O.**

### **5.1 Metodologija istraživanja**

Za potrebe ovog istraživanja proveden je anketni upitnik među trideset i jednim zaposlenikom Impol-TLM d.o.o. Šibenik. Riječ je o primarnom izvoru podataka.

U radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kako bi se prezentirala struktura odgovora na anketna pitanja, dok se upotrebom metoda deskriptivne statistike, i to aritmetičke sredine, medijana i moda kao srednjih vrijednosti, te standardne devijacije, minimuma i maksimuma kao pokazatelja odstupanja oko srednjih vrijednosti prezentiraju sastavnice dimenzija promatranja primjene društveno korisnog ponašanja, uspješnosti poslovanja, briga o zaposlenicima te poslovnih dostignuća.

Testiranje hipoteza se provodi upotrebom korelacije kojom se testira povezanost između primjene DOP-a i uspješnosti poslovanja, dok se utjecaj odabranih varijabli na uspješnost poslovanja testira regresijom.

Analiza je rađena u statističkom softveru SPSS 25.

### **5.2 Rezultati istraživanja**

Istraživanje je provedeno unutar tvrtke Impol-TLM d.o.o.. Anketni upitnik je popunio 31 zaposlenika tvrtke Impol-TLM d.o.o.

Svi ispitanici su odgovorili da je dominantna djelatnost poduzeća Impol-TLM d.o.o proizvodnja te da poduzeće ima više od 41 zaposlenika. Nadalje, svim ispitanicima je poznato da je pravni oblik poduzeća d.o.o.

## OPĆI PODACI O ISPITANIKU

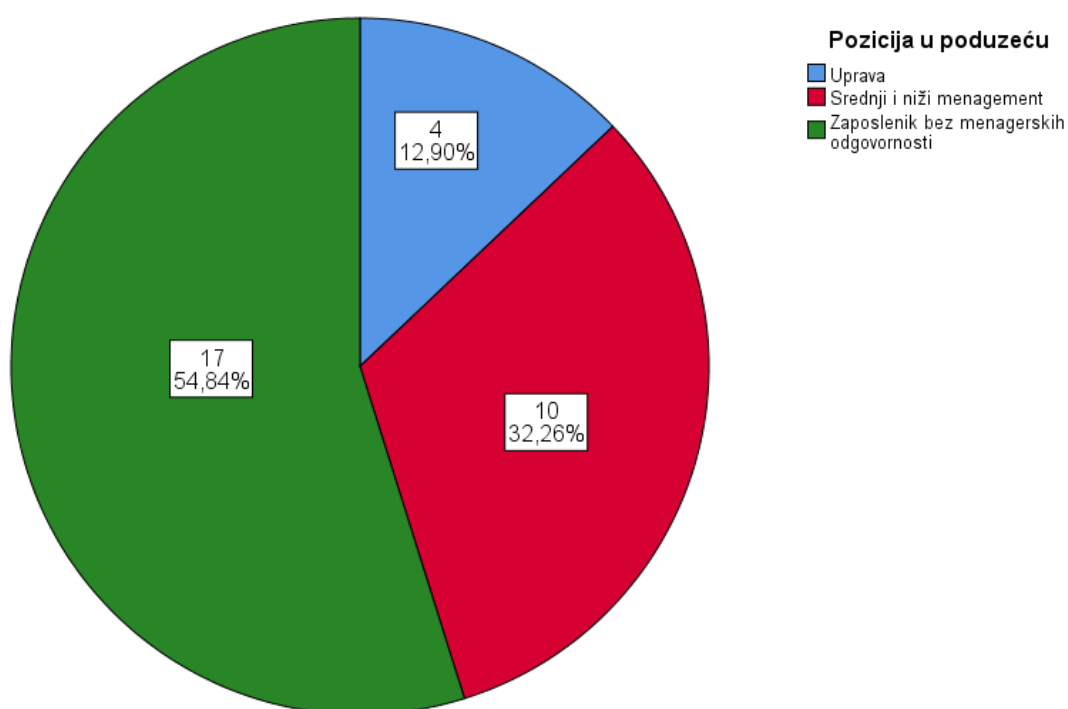
**Tablica 4: Pozicija u poduzeću**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Srednji i niži menagement	10	32,26	32,26	32,26
Uprava	4	12,90	12,90	45,16
Zaposlenik bez menagerskih odgovornosti	17	54,84	54,84	100,00
Total	31	100,00	100,00	

Izvor: Izrada autora

Više od polovice ispitanika (17 ispitanika; 54,84%) su zaposlenici bez menagerskih odgovornosti, 10 ispitanika (32,26%) je zaposleno u srednjem i nižem menagementu dok su 4 ispitanika (12,90%) zaposlena u Upravi.

**Slika 8. Grafički prikaz pozicije u poduzeću**



Izvor: Izrada autora

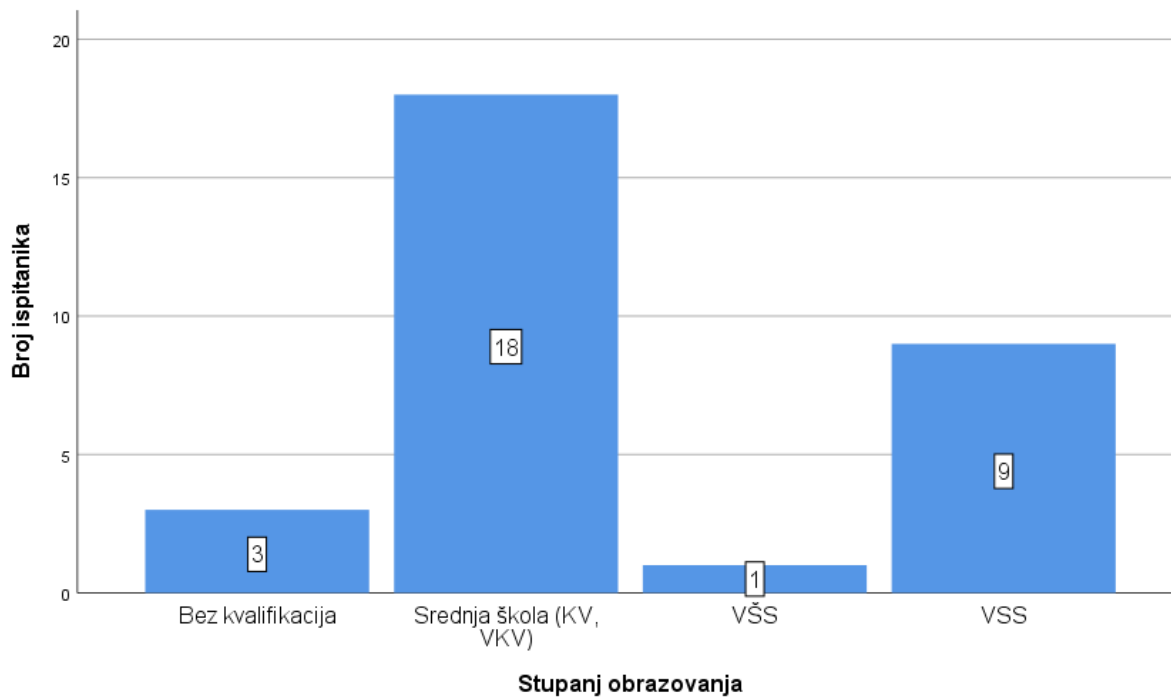
**Tablica 5: Stupanj obrazovanja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bez kvalifikacija	3	9,68	9,68	9,68
Srednja škola (KV, VKV)	18	58,06	58,06	67,74
VŠS	1	3,23	3,23	70,97
VSS	9	29,03	29,03	100,00
Total	31	100,00	100,00	

Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika (18 ispitanika; 58,06%) ima završenu srednju školu (KV, VKV) dok 1 ispitanik (3,23%) ima završenu višu stručnu spremu.

**Slika 9. Graf stupnja obrazovanja**



Izvor: Izrada autora

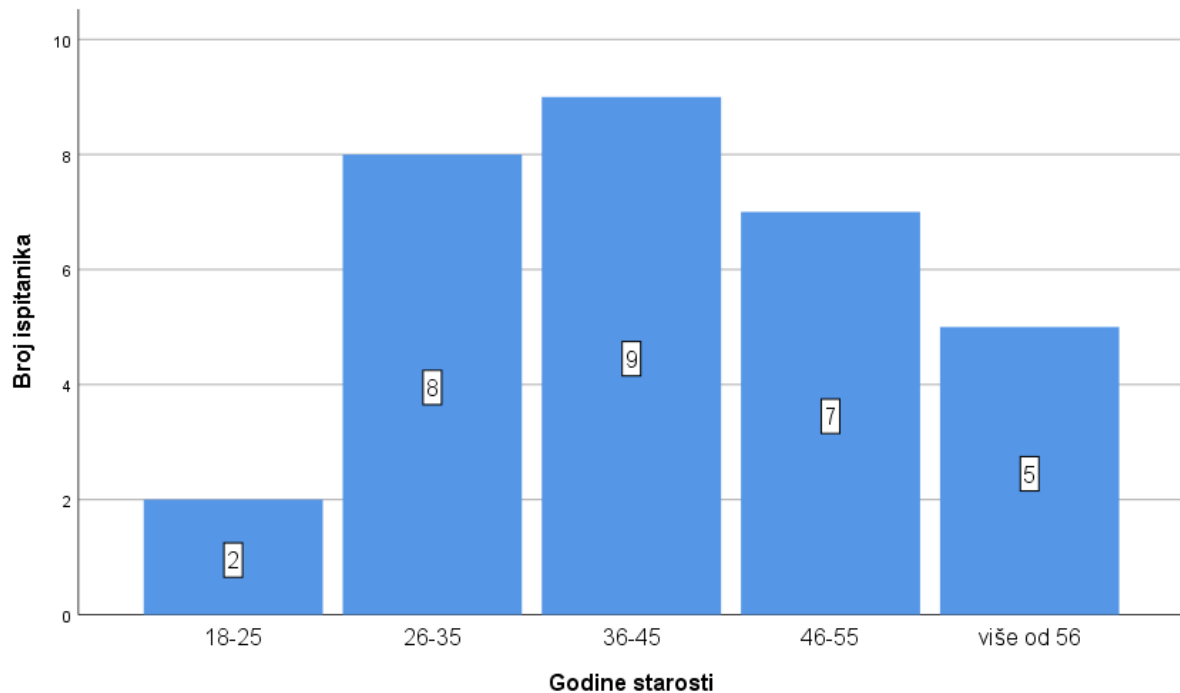
**Tablica 6: Godine starosti**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	2	6,45	6,45	6,45
26-35	8	25,81	25,81	32,26
36-45	9	29,03	29,03	61,29
46-55	7	22,58	22,58	83,87
više od 56	5	16,13	16,13	100,00
Total	31	100,00	100,00	

Izvor: Izrada autora

U uzorku su najzastupljeniji ispitanici starosne dobi od 36 do 45 godina (9 ispitanika; 29,03%), dok su najmanje zastupljeni ispitanici starosne dobi od 18 do 25 godina (2 ispitanika; 6,45%).

**Slika 10. Graf godine starosti**



Izvor: Izrada autora

**Tablica 7: Radni staž u godinama**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manje od 1	0	0,00	0,00	0,00
	1-5	15	48,39	48,39	48,39
	5-10	0	0,00	0,00	48,39
	10-20	6	19,35	19,35	67,74
	20 i više	10	32,26	32,26	100,00
	Total	31	100,00	100,00	

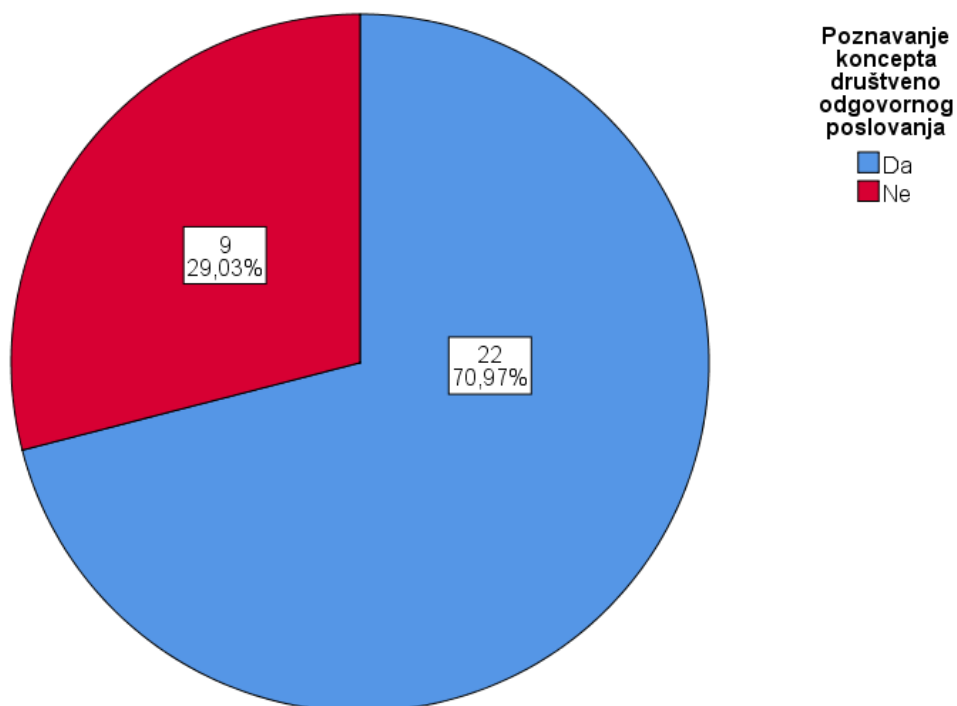
Izvor: Izrada autora

Gotovo polovica ispitanika (15 ispitanika; 48,39%) je zaposleno u poduzeću od 1 do 5 godina, dok je u istraživanu sudjelovao najmanji broj ispitanika (6 ispitanika; 19,35%) koji rade u poduzeću od 10 do 20 godina. Ni jedan ispitanik ne radi u poduzeću manje od 1 godinu odnosno od 5 do 10 godina.

## KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Sljedeći set pitanja se odnosio na koncept društveno odgovornog poslovanja, odnosno upoznatost i percepciju ispitanika o društveno odgovornom ponašanju.

**Slika 11. Graf poznavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja**



Izvor: Izrada autora

Veći broj ispitanika (22 ispitanika; 79,97%) je upoznat s konceptom društveno odgovornog ponašanja dok 9 ispitanika (29,03%) nije upoznato.

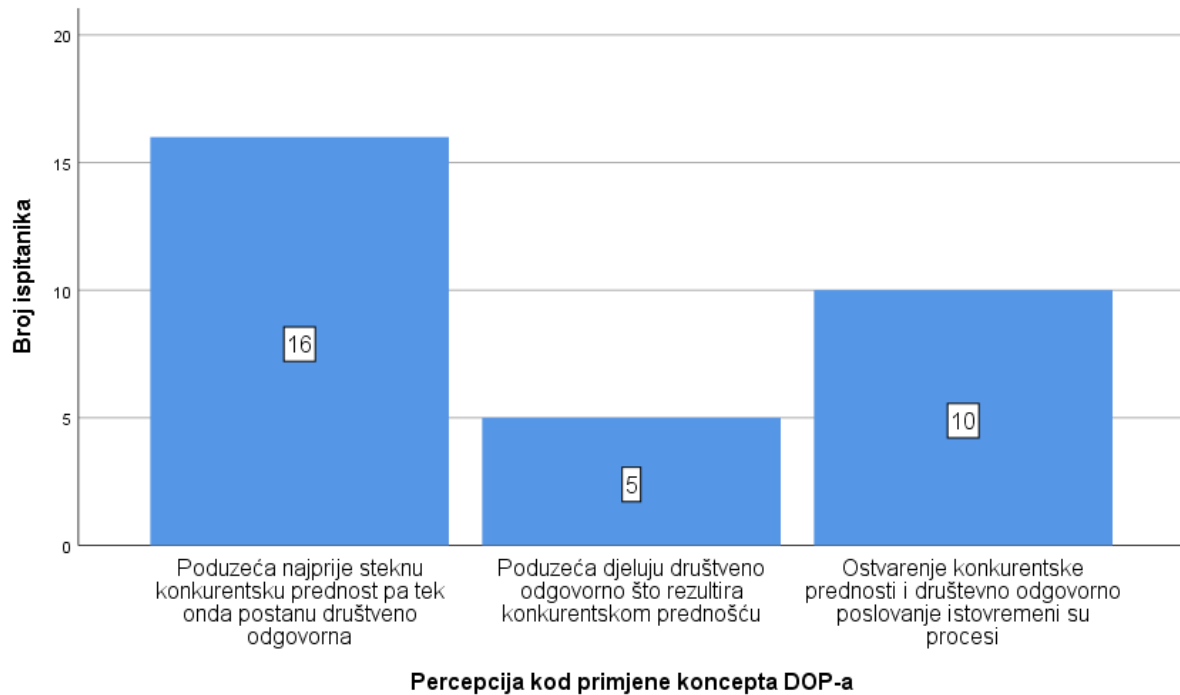
**Tablica 8: Percepcija kod primjene koncepta DOP-a**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poduzeća najprije steknu konkurentsku prednost pa tek onda postanu društveno odgovorna	16	51,61	51,61	51,61
Poduzeća djeluju društveno odgovorno što rezultira konkurentskom prednošću	5	16,13	16,13	67,74
Ostvarenje konkurentske prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni su procesi	10	32,26	32,26	100,00
Total	31	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Nešto više od polovice ispitanika (16 ispitanika; 51,61%) smatra da poduzeća najprije steknu konkurentsku prednost pa tek onda postanu društveno odgovorna. Deset ispitanika (32,26%) pak smatra da su ostvarenje konkurentske prednosti i društveno odgovorno poslovanje istovremeni procesi dok najmanji broj ispitanika (5 ispitanika; 16,13%) smatra da poduzeća djeluju društveno odgovorno što rezultira konkurentskom prednošću.

**Slika 12. Graf percepcija kod primjene koncepta DOP-a**



Izvor: Izrada autora

**Tablica 9: Konkurentnost poduzeća**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nije konkurentnije	0,00	0,00	0,00	0,00
Neznatno je konkurentnije	2,00	6,45	6,45	6,45
Znatno je konkurentnije	7,00	22,58	22,58	29,03
Jednako je konkurentnije	12,00	38,71	38,71	67,74
Iznad prosječno je konkurentno	10,00	32,26	32,26	100,00
Total	31,00	100,00	100,00	

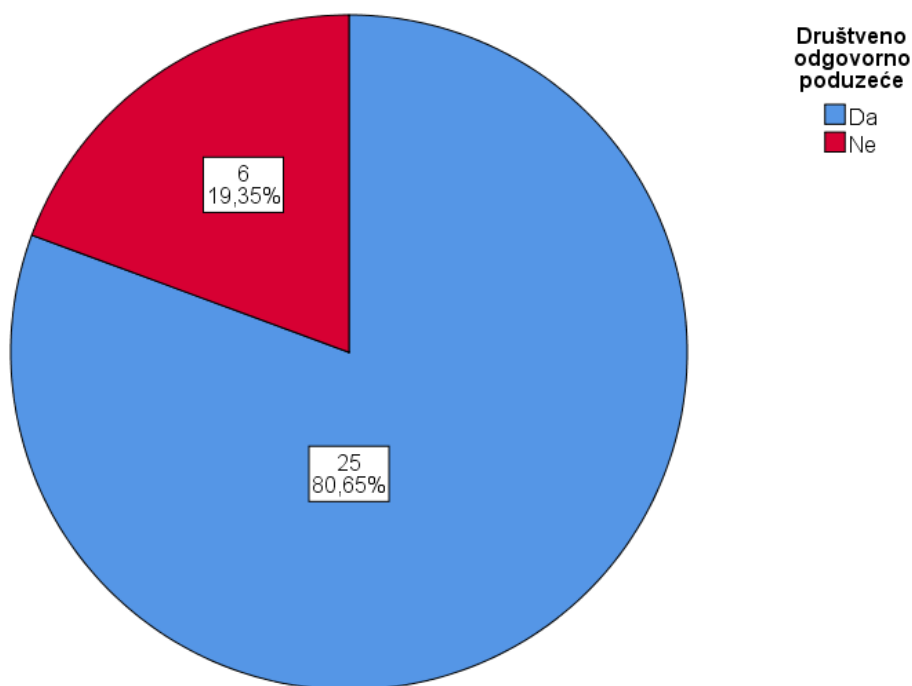
Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika (12 ispitanika; 28,71%) smatra da je poduzeće u kojem su zaposleni u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu jednako konkurentno, dok 2 ispitanika (6,45%) smatra da je poduzeće neznatno konkurentnije.

### PRIMJENA DOP-A U POSLOVANJU TVRTKE IMPOL-TLM D.O.O.

Iduća pitanja se odnose na primjenu DOP-a na praktičnom primjeru poduzeća Impol-TLM d.o.o.

Slika 13. Graf IMPOL-TLM D.O.O. i DOP



Izvor: Izrada autora

Više od 80% ispitanika smatra da je poduzeće IMPOL-TLM d.o.o društveno odgovorno poduzeće dok 6 ispitanika (19,35%) smatra da poduzeće IMPOL-TLM d.o.o nije društveno odgovorno poduzeće.



Na tvrdnje o područjima u kojima poduzeće IMOPOL-TLM d.o.o. primjenjuje DOP ispitanici su iskazivali mjeru slaganja upotrebom mjerne skale od 1 do 5 sljedećim redoslijedom: 1-uopće se ne primjenjuje, 2-malo primjenjuje, 3-srednje primjenjuje, 4-dobro primjenjuje, 5-u potpunosti primjenjuje

**Tablica 10: Deskriptivna statistika**

TVRDNJE	N	Prosjek	Std,Dev	Medijan	Mode	Minimum	Maksimum
Etičnost u donošenju odluka i poslovanju (postojanje Etičkog kodeksa)	31	3,61	0,84	4,00	4,00	1,00	5,00
Transparentnost i izvještavanje o DOP-u - Godišnja izvješća; na Internet stranici	31	3,32	1,08	3,00	3,00	1,00	5,00
Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)	31	3,77	0,72	4,00	4,00	2,00	5,00
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)	31	3,13	0,72	3,00	3,00	1,00	4,00
Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama	31	3,45	0,62	3,00	3,00	2,00	5,00
Pomaže li poduzeće osobama s otežanim pristupom tržištu rada (osobe s invaliditetom, osobe starije od 50 godina, pripadnici manjina i sl.)	31	2,90	0,60	3,00	3,00	2,00	4,00
Omjer cijene i kvalitete proizvoda je optimalan	31	4,00	0,63	4,00	4,00	2,00	5,00
Impol-TLM racionalno troši ograničene resurse(struja,voda,,,) čime pridonosi održivom razvoju	31	3,71	0,86	4,00	4,00	1,00	5,00
UKUPNA PRIMJENA DOP-a	31	3,49	0,65	3,50	3,50	1,63	4,75

Izvor: Izrada autora

Ispitanici smatraju da poduzeće IMOPOL-TLM d.o.o. u najvećoj mjeri primjenjuje DOP optimalnim omjerom cijena i kvalitete proizvoda (prosječna vrijednost odgovora 4,00; Std. dev.0,63), dok smatraju da poduzeće najmanje primjenjuje DOP pomažući osobama s otežanim pristupom tržištu rada (osobe s invaliditetom, osobe starije od 50 godina, pripadnici manjina i sl.) (prosječna razina odgovora 2,90; Std. dev. 0,60).

Kreirana je dimenzija ukupne primjene DOP-a u poduzeću IMOPOL-TLM d.o.o. kao prosjek odgovora na sve tvrdnje te je prosječna razina odgovora 3,49 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,65. Medijan vrijednost je 3,50 što znači da je polovica ispitanika dala prosječnu ocjenu 3,50 i manje dok je polovica dala 3,50 i više. Mod je najčešća vrijednost i iznosi 3,50. Minimalna prosječna ocjena je 1,63 a maksimalna 4,75.

## POSLOVNI REZULTATI - KONKURENTNOSTI

Sljedeća dva pitanja su se odnosila na poslovne rezultate (konkurentnost poduzeća).

Ispitanici su na 13. pitanje iskazivali dostignuća poduzeća u par kategorije u odnosu na konkurente upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala znatno lošiji a 5 znatno bolji.

**Tablica 11: Deskriptivna statistika**

	N	Prosjek	Std. dev.	Medijan	Mode	Minimum	Maksimum
Profitabilnost	31	3,55	0,72	3,00	3,00	2,00	5,00
Porast prodaje	31	3,68	0,87	4,00	3,00	2,00	5,00
Porast tržišnog udjela	31	3,71	0,86	4,00	3,00	2,00	5,00
UKUPNA POSLOVNA DOSTIGNUĆA	31	3,65	0,78	3,67	3,00	2,00	5,00

Izvor: Izrada autora

Ispitanici smatraju da poduzeće ima najbolje dostignuće u odnosu na konkurente po pitanju porasta tržišnog udjela (prosječna vrijednost odgovora 3,71; Std. dev. 0,86), dok najmanja dostignuća imaju u području profitabilnosti (prosječna vrijednost odgovora 3,55; Std. dev.0,72).

Kreirana je dimenzija ukupnih poslovnih dostignuća poduzeću IMOPOL-TLM d.o.o. kao prosjek odgovora na sve tvrdnje te je prosječna razina odgovora 3,65 sa prosječnim

odstupanjem od aritmetičke sredine 0,78. Medijan vrijednost je 3,67 što znači da je polovica ispitanika dala prosječnu ocjenu 3,67 i manje dok je polovica dala 3,67 i više. Mod je najčešća vrijednost i iznosi 3,00. Minimalna prosječna ocjena je 2,00.

**Tablica 12: Deskriptivna statistika**

	N	Prosjek	Std.Dev	Medijan	Mode	Minimum	Maksimum
Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	31	3,94	0,73	4,00	4,00	2,00	5,00
Održivost stečene prednosti	31	3,74	0,77	4,00	4,00	2,00	5,00
Kvaliteta i imidž proizvoda	31	4,16	0,69	4,00	4,00	2,00	5,00
Cijena proizvoda	31	3,68	0,70	4,00	4,00	2,00	5,00
Trošak isporuke usluge	31	3,55	0,68	4,00	Multiple	2,00	5,00
Zadovoljstvo kupaca	31	4,16	0,52	4,00	4,00	3,00	5,00
UKUPNI USPJEH PODUZEĆA	31	3,87	0,57	3,83	4,00	2,17	4,83

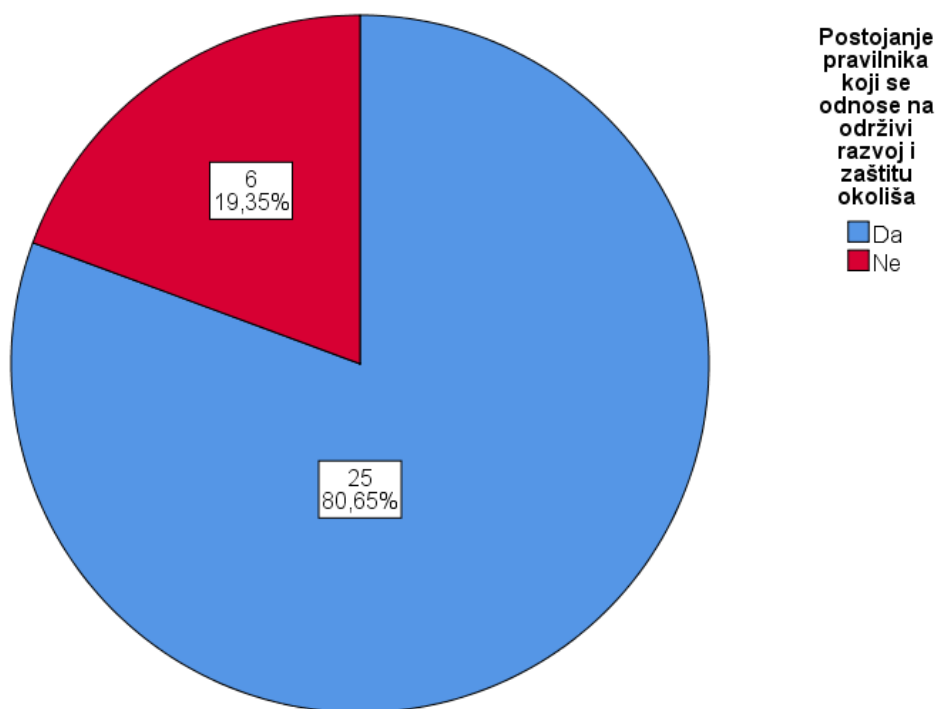
Izvor: Izrada autora

Ispitanici smatraju da poduzeće ima najbolje dostignuće u odnosu na konkurente u području kvalitete i imidža proizvoda (prosječna vrijednost odgovora 4,16; Std. dev. 0,69) odnosno zadovoljstva kupaca (prosječna vrijednost odgovora 4,16; Std. dev.0,52), dok najmanja dostignuća imaju u području troška isporuke usluga (prosječna vrijednost odgovora 3,55; Std. dev.0,68).

Kreirana je dimenzija ukupnog uspjeha poduzeća IMOPOL-TLM d.o.o. kao prosjek odgovora na sve tvrdnje te je prosječna razina odgovora 3,87 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,57. Medijan vrijednost je 3,83 što znači da je polovica ispitanika dala prosječnu ocjenu 3,83 i manje dok je polovica dala 3,83 i više. Mod je najčešća vrijednost i iznosi 4,00. Minimalna prosječna ocjena je 2,17 a maksimalna 4,83.

## EKOLOGIJA I BRIGA ZA OKOLIŠ

Slika 14. Postojanje pravilnika koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša



Izvor: Izrada autora

Više od 80% ispitanika je odgovorilo da u njihovom poduzeću postoje pravilnici koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša (25 ispitanika; 80,65%).

Ispitanici su na 16 i 17 pitanje davali ocjene upotrebnom skale od 1 do 5.

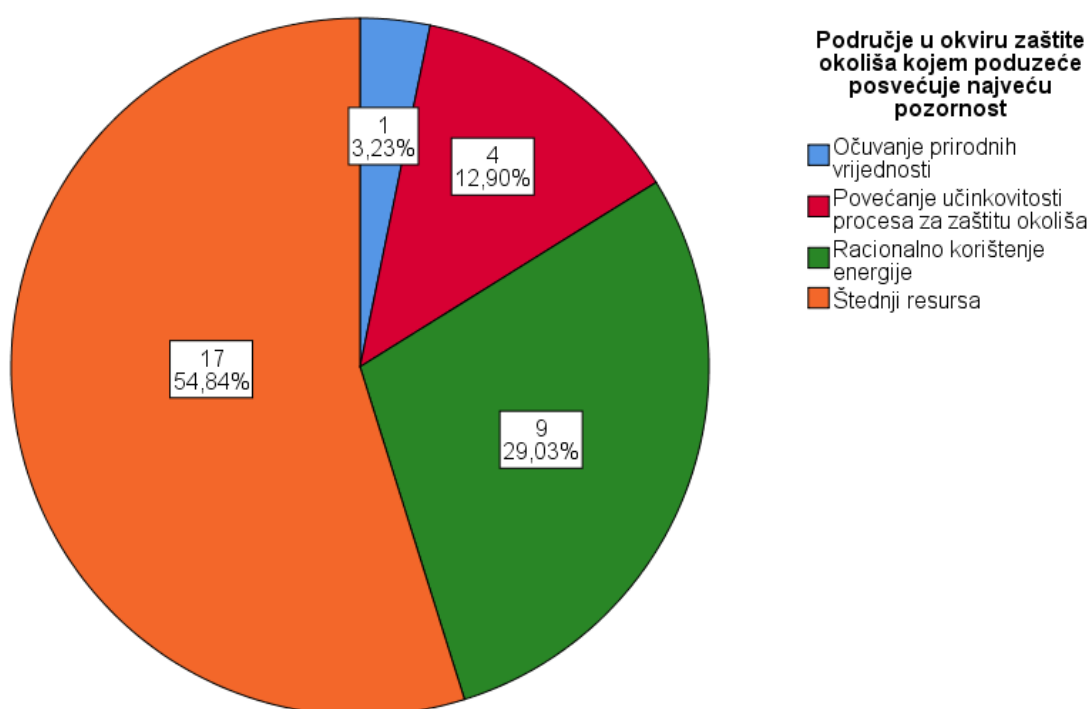
Tablica 13: Deskriptivna statistika

	N	Prosjek	Std. dev.	Medijan	Mode	Minimum	Maksimum
Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u poduzeću.	31	3,19	0,79	3,00	3,00	2,00	5,00
Mjera pridavanja značaja utjecaju poslovanja na okoliš	31	3,42	0,96	3,00	4,00	2,00	5,00
Razina brige o zaštiti okoliša	31	3,31	0,85	3,00	3,00	2,00	5,00

Izvor: Izrada autora

Ispitanici su učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u poduzeću ocijenili prosječnom ocijenim 3,19 (Std. dev.0,79). dok su mjeru pridavanja značaja utjecaju poslovanja na okoliš ocijenili prosječnim ocjenom 3,42 (Std. dev.0,96). Ukupna razina brige o zaštiti okoliša je bilježila prosječnu vrijednost 3,31 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,85.

**Slika 15. Grafikon područje u okviru zaštite okoliša kojem poduzeće posvećuje najveću pozornost**



Izvor: Izrada autora

Više od 50% ispitanika smatra da poduzeće u okviru zaštite okoliša najveću pažnju posvećuje štednji resursa (17 ispitanika; 54,84%) dok 1 ispitanik (3,23%) smatra da poduzeće najveću pažnju posvećuje očuvanju prirodnih resursa.

## BRIGA O LJUDSKIM RESURSIMA

Ispitanici su iskazivali mjeru u kojoj poduzeće brine o ljudskim resursima upotrebom skale od 1 do 5 gdje je 1 označavala uopće ne brine a 5 u potpunosti brine.

**Tablica 14: Deskriptivna statistika**

	N	Prosjek	Std. dev.	Medijan	Mode	Minimum	Maksimum
Poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća...)	31	4,94	0,36	5,00	5,00	3,00	5,00
Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih	31	3,58	0,85	3,00	3,00	2,00	5,00
Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih	31	3,68	0,87	4,00	4,00	2,00	5,00
Poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika	31	3,61	0,92	4,00	4,00	2,00	5,00
Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika	31	4,06	0,85	4,00	4,00	2,00	5,00
UKUPNA BRIGA O LJUDSKIM RESURSIMA	31	3,97	0,68	4,00	4,40	2,40	5,00

Izvor: Izrada autora

Poduzeće najviše brine o ljudskim resursima na način da redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća,...) (prosječna vrijednost odgovora 4,94; Std. dev.0,36), dok najmanju brigu vodi o ljudskim resursima na način da adekvatno nagrađuje svoje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih (prosječna vrijednost odgovora 3,58; Std. dev.0,85).

Kreirana je dimenzija ukupne brige o ljudskim resursima kao prosjek odgovora na sve tvrdnje te je prosječna razina odgovora 3,97 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,68. Medijan vrijednost je 4,00 što znači da je polovica ispitanika dala prosječnu ocjenu 4,00 i manje dok je polovica dala 4,00 i više. Mod je najčešća vrijednost i iznosi 4,40. Minimalna prosječna ocjena je 2,40 a maksimalna 5,00.

### 5.3 Testiranje hipoteza

Hipoteze istraživanja

Na temelju prethodno definiranog problema i predmeta istraživanja možemo postaviti sljedeću hipotezu:

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

Hipotezom se pretpostavlja da je promjena razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća povezana sa promjenom konkurentske prednosti promatrane

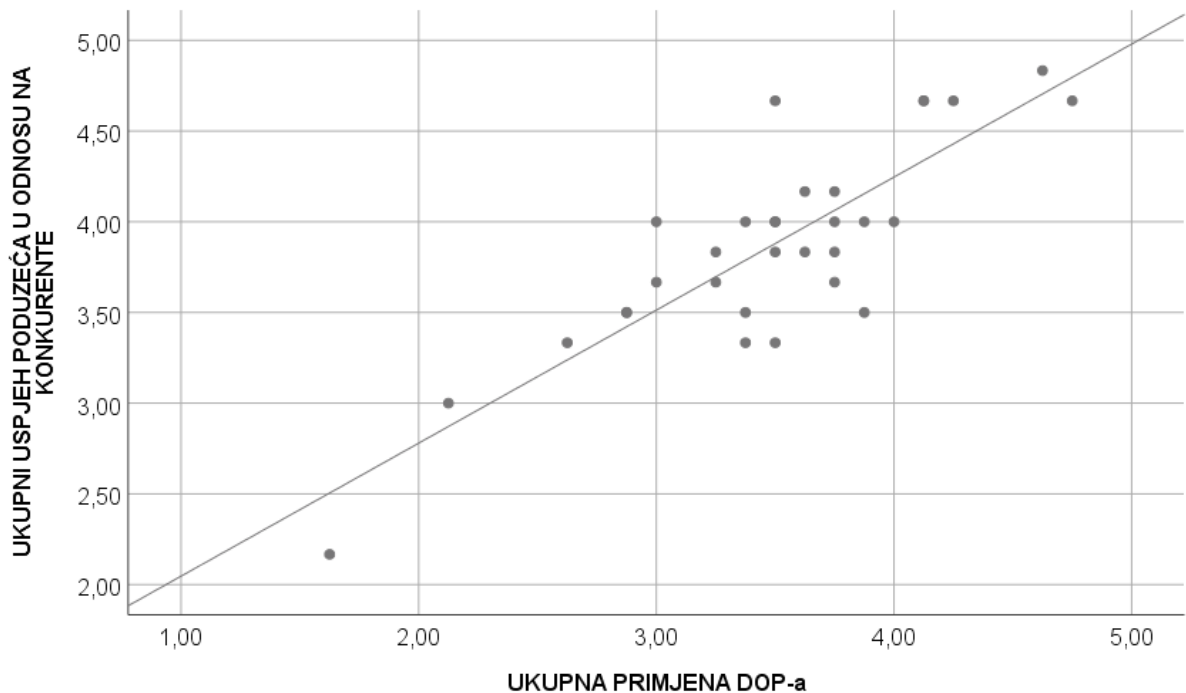
**Tablica 15: Korelacija**

		UKUPNA PRIMJENA DOP-a	UKUPNI USPJEH PODUZEĆA U ODNOSU NA KONKURENTE
UKUPNA PRIMJENA DOP-a	Pearson Correlation	1	,840**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	31	31
UKUPNI USPJEH PODUZEĆA U ODNOSU NA KONKURENTE	Pearson Correlation	,840**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	31	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).  
Izvor: Izrada autora

Testiranjem je utvrđena pozitivna, jaka i statistički značajna povezanost između ukupne primjene DOP-a i ukupnog uspjeha poduzeća u odnosu na konkurente ( $r=0,84$ ; emp.  $p<0,001$ ). Dakle, porast razine primjene DOP-a će se pozitivno odraziti na odabrane pokazatelje ukupnog uspjeha poduzeća u odnosu na konkurente i suprotno. Razdioba razine primjene DOP-a i ukupnog uspjeha poduzeća u odnosu na konkurente prikazana je i grafički dijagramom rasipanja.

**Slika 16. Dijagram rasipanja**



Izvor: Izrada autora

Pozitivan nagib pravca upućuje na zaključak da je povezanost pozitivna, dok će se zaključak o prihvaćanju hipoteze donijeti i na temelju rezultata testiranja podhipoteza istraživanja.

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

Hipotezom se pretpostavlja da primjena DOP-a na području brige za okoliš pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća mjerene uspjehom u odnosu na konkurente. Hipoteza se testira regresijom.



**Tablica 16: Reprezentativnost procijenjenog modela****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 <sup>a</sup>	,515	,499	,400408188587758

a. Predictors: (Constant), Razina brige o zaštiti okoliša  
Izvor: Izrada autora

Vrijednost koeficijenta determinacije 0,515 znači da je 51,5% sume kvadrata odstupanja u konkurentskoj prednosti poduzeća u odnosu na konkurente protumačeno kretanjem u razini brige o okolišu.

**Tablica 17: Regresijski model****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,298	,292		7,860	,000
	Razina brige o zaštiti okoliša	,476	,086	,718	5,554	,000

a. Dependent Variable: UKUPNI USPJEH PODUZEĆA  
Izvor: Izrada autora

Vrijednost parametra uz varijablu razine brige o okolišu 0,476 znači da se svakim porastom razine brige o okolišu za jednu jedinicu može očekivati porast konkurentne prednosti poduzeća u odnosu na konkurenciju u prosjeku za 0,476 bodova i suprotno. Parametar je statistički značajan (emp  $p < 0,001$ ).

Statistička značajnost modela testira se ANOVA testom.

**Tablica 18: Testiranje statističke značajnosti procijenjenog modela****ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,946	1	4,946	30,846	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,649	29	,160		
	Total	9,595	30			

a. Dependent Variable: UKUPNI USPJEH PODUZEĆA

b. Predictors: (Constant), Razina brige o zaštiti okoliša  
Izvor: Izrada autora

Na temelju empirijske F vrijednosti 30,846 se može donijeti zaključak da je procijenjeni model statistički značajan. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001. Slijedom rezultata regresijske analize se može donijeti zaključak da se hipoteza H1.1. kojom se pretpostavlja da viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća prihvaća kao istinita.

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

Hipotezom se pretpostavlja da primjena DOP-a na području ljudskih resursa pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća mjerene uspjehom u odnosu na konkurente. Hipoteza se testira regresijom.

**Tablica 19: Reprezentativnost procijenjenog modela**

#### **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,819 <sup>a</sup>	,671	,659	,330100662481575

a. Predictors: (Constant), UKUPNA BRIGA O LJURSKIM RESRUSIMA  
Izvor: Izrada autora

Vrijednost koeficijenta determinacije 0,671 znači da je 67,1% sume kvadrata odstupanja u konkurentskoj prednosti poduzeća u odnosu na konkurente protumačeno kretanjem u razini brige o ljudskim resursima.

**Tablica 20: Regresijski model**

#### **Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,159	,358		3,239	,003
	UKUPNA BRIGA O LJURSKIM RESRUSIMA	,682	,089	,819	7,685	,000

a. Dependent Variable: UKUPNI USPJEH PODUZEĆA  
Izvor: Izrada autora

Vrijednost parametra uz varijablu razine brige o ljudskim resursima 0,682 znači da se svakim porastom razine brige o zaposlenicima za jednu jedinicu može očekivati porast konkurentske prednosti poduzeća u odnosu na konkurenciju u prosjeku za 0,682 bodova i suprotno. Parametar je statistički značajan (emp  $p < 0,001$ ).

Statistička značajnost modela testira se ANOVA testom.

**Tablica 21: Testiranje statističke značajnosti procijenjenog modela**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,435	1	6,435	59,054	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,160	29	,109		
	Total	9,595	30			

a. Dependent Variable: UKUPNI USPJEH PODUZEĆA

b. Predictors: (Constant), UKUPNA BRIGA O LJURSKIM RESRUSIMA

Izvor: Izrada autora

Na temelju empirijske F vrijednosti 59,054 se može donijeti zaključak da je procijenjeni model statistički značajan. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti  $< 0,001$ . Slijedom rezultata regresijske analize se može donijeti zaključak da se hipoteza H1.2. kojom se pretpostavlja da viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća prihvaća kao istinita.

Dakle, na konkurentsku prednost poduzeća na konkurenciju utjecaj ima briga o zaštiti okoliša, kao i briga o ljudskim resursima, te je utvrđena povezanost između ukupne razine primjene DOP-a i uspjeha poduzeća u odnosu na konkurenciju slijedom čega se glavna hipoteza istraživanja **H1 kojom se pretpostavlja da postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti prihvaća kao istinita.**

## 6. ZAKLJUČAK

Diplomski rad je nastao kao proces analize postaje li koncept društveno odgovornog poslovanja nezaobilazan dio strategije današnjih poduzeća i utječe li takav koncept poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća.

Razna istraživanja pokazuju napredak i popularizaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja, jer poduzeća sve više procese proizvodnje i cijelog poslovanja prilagođavaju okruženju u kojem se nalaze, pa zbog toga moraju voditi brigu o zaštiti okoliša, ljudskim i ostalim najčešće ograničenim resursima.

Danas je društveno odgovorno poslovanje iznimno važno za sva poduzeća kojima je povjerenje i vjerodostojnost jedno od ključnih komponenti poslovanja. Ponajviše jer razni partneri na početku poslovanja s nekim poduzećem radije biraju suradnike sa zdravom atmosferom i pozitivnim reputacijom, od onih koji se ne nalaze na toj ljestvici.

Strategija DOP-a ipak najveći napredak u korištenju ima zbog povećanja konkurentskih prednosti poduzeća, što donosi jačanje poduzeća na tržištu i povećanu sigurnost od napada konkurencije.

Konkurentska prednost je obično prezentirana kroz posjedovanje posebnosti koje neko poduzeće ima u odnosu na konkurenciju, a sama konkurentska sposobnost je samostalna snaga poduzeća za postizanje te konkurentске prednosti.

Teorijski dio ovog rada strukturiran je tako da se najprije definiraju teorijski aspekti koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentске sposobnosti poduzeća. U obradi ovog rada promatrali smo odgovorno poslovanje tvrtke Impol-TLM d.o.o., te financijske pokazatelje navedene tvrtke.

Empirijski dio rada daje odgovor na anketno istraživanje o društveno odgovornom poslovanju tvrtke Impol-TLM d.o.o., tj. ima li primjena koncepta DOP-a utjecaj na ostvarivanje konkurentске prednosti poduzeća. Anketno istraživanje je provedeno u suradnji s 31 zaposlenikom tvrtke.

Primarni cilj ovog istraživanja bio je utvrditi postoji li veza između stupnja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti poduzeća u takvoj vrsti poslovanja. U tu svrhu provedena je jedna glavna i dvije pomoćne hipoteze.

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

Nakon provedenog istraživanja pokazalo se postojanje pozitivne veze između konkurentske prednosti i društveno odgovornog poslovanja.

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

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

Testirajući dvije pomoćne hipoteze povezanosti između razine društveno odgovornog poslovanja u praksi upravljanja okolišem, ali i upravljanjem ljudskim resursima utvrđeno je da su takve vrste poslovanja pozitivno korelirane s konkurentskim prednostima poduzeća.

Time dolazimo do zaključka da je društveno odgovorno poslovanje u pozitivnoj vezi s konkurentskom prednošću tvrtke Impol-TLM d.o.o

## SAŽETAK

Poduzeća u Republici Hrvatskoj sve više primjenjuju društveno odgovorno poslovanje kao suvremenu poslovnu praksu. Društveno odgovorno poslovanje osim poštivanja raznih zakonskih normi podrazumjeva i druge poslovne strategije. U prošlosti je glavna poslovna strategija predstavljala stjecanje što veće količine profita, dok se danas smatra da je poslovni uspjeh i pozitivan utjecaj na okolinu, odnosno investiranje u ljudski kapital, zaštitu okoliša i odnose sa dionicima. Navedena strategija dugoročno donosi konstantan rast poduzeća i stjecanje konkurentske prednosti na tržištu.

Rezultati empirijskog istraživanja koje je provedeno u poduzeću Impol-TLM d.o.o. u okviru kako društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentske prednosti poduzeća zaključili su da postoji pozitivna veza između stupnja primjene društveno odgovornog poslovanja i ukupnih poslovnih rezultata konkurentnosti.

**Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, konkurentska prednost, Impol-TLM d.o.o.**

## **SUMMARY**

Companies in the Republic of Croatia have been increasingly applying the socially responsible business strategy as a contemporary business practice. The socially responsible business, in addition to adhering to various legal norms, implies the use of other business strategies. In the past, the main business strategy used to mean gathering as much profit as possible, while today business success is also considered to be a positive environmental impact, viz. investing in the human capital, environmental protection and stock relations. In the long run, said strategy brings constant growth to the company and the competitive advantage in the market.

The results of the empirical research carried out in the company Impol-TLM d.o.o. regarding the socially responsible business and his effects on competitive advantages have shown the presence of a positive connection between a level of socially responsible business and overall business results of competitiveness.

**Key words: socially responsible business, competitive advantage Impol-TLM d.o.o.**

## LITERATURA

### Knjige i članci:

1. Achua, J. K., (2008) Corporate Social Responsibility in Nigerian Banking System, *Society and Business Review*, Vol. 3, No. 1, str. 57-71.
2. Afrić Rakitovac K., (2006); Ekonomsko-ekološki aspekti održivog razvitka, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
3. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, Zagreb
4. Bašić, M., (2016): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Draco d.o.o., Ekonomski fakultet Split
5. Bobanović, I., (2017): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost poduzeća Sjeme d.o.o., Ekonomski fakultet Split
6. Bowen, H. R., (1953): *Social responsibilities of the Businessman*, Harper, New York
7. Bruni, L., Pelligra, V., (2002): *Ekonomija kao društvena odgovornost*. Rim: Citta Nuova
8. Buble, M., (2000): *Menadžment*, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
9. Buble, M., (2006): *Osnove menadžmenta*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
10. Buntić Rogić, A., (2001): Društvena odgovornost poduzeća kao instrument marketinške komunikacije velikih hrvatskih poduzeća, Zagreb.
11. Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., (2000): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* 4. izdanje, South-Western College Publishing, Cincinnati (OH)
12. Ćorić, M., Jelavić, I., (2009): Etika u poslovanju, *Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse*, *Obnovljivi život*, br.64, vol. 3
13. Detomasi, D. A., (2008): The Political Roots of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 4, str. 807-819
14. Fisher, J., (2004): Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts, *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, str. 392—395.
15. Griffin R.W., (2005): *Management*, Texas A and M University, Boston, New York
16. Hopkins, M., (2005): What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., *Journal of Public Affairs*, August-November, pg. 299.



17. Jalšenjak B., Krkač K., (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Mate d.o.o., Zagreb
18. Kotler, P., Lee, N., (2007): korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd
19. Kotler, P., Lee, N., (2009): Društveno odgovorno poslovanje, Superknjižara, Zagreb
20. Krkač, K., (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsko društvenu odgovornost, Mate d.o.o., ŽSEM
21. Martin, J., (2001): Organizational Behaviour, London
22. Mušura, A., (2010): Izvještavanje o korporacijskoj društvenoj odgovornosti javnih hrvatskih tvrtki, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
23. Mušura, A., (2006): CorporateSocialResponsability, u knjizi: Njavro, Đ., Krkač, K., BuisnessEthicsandCorporateSocialResponsiability, Zbornik Radova, Mate, Zagreb
24. Omazić, M. A., (2008): Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje, u: Korporativno upravljanje, Tipurić, D. i suradnici, Sinergija nakladništvo, Zagreb
25. Omazić, M., A., (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb
26. Pavić-Rogošić, L., (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb
27. Poljak P., Duboković I., Lenardić M., (2013): Razlozi i preduvjeti za sustavnu implemetaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke - primjena iskustava velikog poslovnog sustava, Učenje za poduzetništvo, Vol. 3 No. 2
28. Porter, M.E., Konkurentska prednost-Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb
29. Stojaović, S., Milinković K., (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb
30. Škrabalo M., Miošić-Lisnjak M., Bagić A. i projektni partner UNDP (2007) ; Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja, publikacija, Hrvatska
31. Talaja A., (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED 64(1)
32. Taradi, J., Savić, S., Nikolić, V., Šijaković, A., (2013.): Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unaprjeđenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic\\_Savic\\_Nikolic\\_Taradi\\_HDMK-14.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDMK-14.pdf)
33. Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
34. Tipurić, D., (1999): Konkurentska prednost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija. Poslovna analiza i upravljanje, /urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, 4 (3), str. 3-15.

35. Tipurić, D., (1999.): Konkurentna sposobnost poduzeća, // Konkurentna sposobnost poduzeća / urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija
36. Trojnar, L., (2014): Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu
37. Vedriš, M., (2008): Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku, Osijek
38. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K., (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol. 4 No. 1

### **Internet izvori:**

39. HGK, Indeks DOP-a 2010.: Nazivi i definicije, [www.dop.hgk.hr](http://www.dop.hgk.hr),
40. <http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf>,
41. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192047](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047)
42. <http://hrcak.srce.hr/search/?q=dru%C5%A1tveno+odgovorno+poslovanje>
43. <http://hrcak.srce.hr/search/?q=dru%C5%A1tvena+odgovornost>
44. <http://hrcak.srce.hr/search/?q=konkurentska+prednost+poduze%C4%87a>
45. [http://www.dop.hr/?page\\_id=2](http://www.dop.hr/?page_id=2)
46. <http://www.dop.hr/?p=1222>
47. [www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP\\_hr.pdf](http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf)
48. <http://www.impol-tlm.hr/>
49. <http://www.impol.si/>
50. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper. (E. Commission, Ed.) Brussels: European Commission (2001). Raspoloživo na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1427311354771&uri=CELEX:52002AE0355>
51. <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/>
52. <http://www.poslovna.hr/Login.aspx?ReturnUrl=%2f>
53. [http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP\\_hr.pdf](http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf)
54. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Piramida društvene odgovornosti str.19

Slika 2. Faktori utjecaja na konkurentnost u Hrvatskih poduzećima str.31

Slika 3. Strateško pozicioniranje tvrtke Impol-TLM na tržištu str.39

Slika 4. Asortiman proizvoda str. 41

Slika 5. Organizacijska struktura Impol grupe str.43

Slika 6. Grafički prikaz raspona godina zaposlenika str. 44

Slika 7. Graf stupnja obrazovanja zaposlenika str. 45

Slika 8. Grafički prikaz pozicija u poduzeću str. 49

Slika 9. Graf stupanj obrazovanja str. 50

Slika 10. Graf godine starosti str. 51

Slika 11. Graf poznavanja koncepta DOP-a str. 52

Slika 12. Graf percepcija kod primjene koncepta DOP-a str.53

Slika 13. Graf Impol-TLM d.o.o. i društveno odgovorno poslovanje str. 54

Slika 14. Graf postojanje pravilnika koji se odnosi na održivi razvoj i zaštitu okoliša str. 59

Slika 15. Grafikon područje u okviru zaštite okoliša kojem poduzeće posvećuje najveću pozornost str.60

Slika 16. Diagram rasipanja str. 63

## POPIS TABLICA

- Tablica 1. Prikaz prihoda tvrtke Impol-TLM-a str. 46
- Tablica 2. Prikaz rashoda tvrtke Impol-TLM-a str.47
- Tablica 3. Financijski rezultat poslovanja u pojedinim godinama str.47
- Tablica 4. Pozicija u poduzeću str. 49
- Tablica 5. Stupanj obrazovanja str. 50
- Tablica 6. Godine starosti str. 51
- Tablica 7. Radni staž u godinama str. 52
- Tablica 8. Percepcija kod primjene koncepta DOP-a str. 53
- Tablica 9. Konkurentnost poduzeća str. 54
- Tablica 10. Deskriptivna statistika str. 56
- Tablica 11. Deskriptivna statistika str. 57
- Tablica 12. Deskriptivna statistika str. 58
- Tablica 13. Deskriptivna statistika str. 59
- Tablica 14. Diskriptivna statistika str. 61
- Tablica 15. Korelacija str. 62
- Tablica 16. Reprezentativnost procjenjenog modela str. 64
- Tablica 17. Regresijski model str. 64
- Tablica 18. Testiranje statističke značajnosti procjenjenog modela str.64
- Tablica 19. Reprezentativnost procjenjenog modela str. 65
- Tablica 20. Regresijski model str. 65
- Tablica 21. Testiranje statističke značajnosti procjenjenog modela str. 66

## PRILOZI

Poštovani,

provodim istraživanje na temu “**Društveno odgovorno poslovanje i konkurentska prednost tvrtke Impol-TLM d.o.o.**” u svrhu izrade mog diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Vaše sudjelovanje u anketi mi je iznimno važno, pa Vas molim da se uključite u istraživanje popunjavanjem upitnika.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o utjecaju društveno odgovornog poslovanja na konkurentska prednost tvrtke Impol-TLM d.o.o.

Vaša anonimnost u anketi je zajamčena.

Zahvaljujem Vam na vremenu koje ćete utrošiti za ispunjavanje upitnika!

S poštovanjem,

Josip Jakelić

U Šibeniku, siječanj 2019. godine

### I. OPĆI PODACI O PODUZEĆU

Zaokružite odgovarajuću točku:

1.) Koja djelatnost dominira u poslovanju Vašeg poduzeća?

- Proizvodnja
- Građevinarstvo
- Trgovina
- Ostale usluge

2.) Koliko zaposlenika radi u Vašem poduzeću?

- Do 10 zaposlenika
- Od 11 do 20 zaposlenika
- Od 21 do 30 zaposlenika
- Od 31 do 40 zaposlenika

- Više od 41 zaposlenika

3.) Koji je pravni oblik Vašeg poduzeća?

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

## II. OPĆI PODACI O ISPITANIKU

4.) Koja je Vaša pozicija u poduzeću?

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

5.) Vaš stupanj obrazovanja?

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

6.) Vaše godine starosti?

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

7.) Vaš radni staž u godinama

- Manje od 1
- 1-5
- 5-10
- 10-20

- 20 i više

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

8.) Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja

1. Da
2. Ne

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

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

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

1. Nije konkurentnije
2. Neznatno je konkurentnije
3. Znatno je konkurentnije
4. Jednako je konkurentno
5. Iznad prosječno je konkurentno

### **IV. PRIMJENA DOP-a U POSLOVANJU TVRTKE IMPOL-TLM d.o.o.**

11.) Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?

1. Da
2. Ne

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

<b>Stupanj slaganja s tvrdnjama</b>	<b>11</b>	<b>2 2</b>	<b>3 3</b>	<b>4 4</b>	<b>55</b>
Etičnost u donošenju odluka i poslovanju (postojanje Etičkog kodeksa)	11	2 2	3 3	4 4	55
Transparentnost i izvještavanje o DOP-u - Godišnja izvješća; na Internet stranici	11	2 2	3 3	R 4	55
Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)	21	2 2	3 3	4 4	55
Partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP)	11	2 2	3 3	4 4	55
Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama	11	2 2	3 3	4 4	55
Pomaže li poduzeće osobama s otežanim pristupom tržištu rada (osobe s invaliditetom, osobe starije od 50 godina, pripadnici manjina i sl.)	11	2 2	3 3	4 4	55
Omjer cijene i kvalitete proizvoda je optimalan	1	2	3	4	5
Impol-TLM racionalno troši ograničene resurse(struja,voda...) čime pridonosi održivom razvoju	1	2	3	4	5

## V. POSLOVNI REZULTATI – KONKURENTNOST

13.) Ocijenite Vaša poslovna dostignuća u odnosu na konkurente

(1 – znatno lošiji, 5 – znatno bolji)

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



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

(1 – znatno lošiji, 5 – znatno bolji)

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

## VI. EKOLOGIJA I BRIGA ZA OKOLIŠ

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

1. Da
2. Ne

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1. Očuvanje prirodnih vrijednosti
2. Uoptrebi obnovljivih izvora energije
3. Racionalno korištenje energije
4. Štednji resursa
5. Povećanje učinkovitosti procesa za zaštitu okoliša

## VII. BRIGA O LJUDSKIM RESURSIMA

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

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