



OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI INTEGRACIJOM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U STRATEŠKI MARKETING

Mirjana Matešić

OBRAZLOŽENJE TEME

- Globalizacija poslovanja, degradacija okoliša te pojačan pritisak na potrebu zaštite ljudskih prava sve snažnije utječu na uvjete poslovanja poduzeća
- Razvoj društvene svijesti dovodi do jačanja i širenja mreža civilnih udruga koje dodatno vrše pritisak na poslovni sektor
- Promjena uvjeta poslovanja dovodi do razvoja društveno odgovornog poslovanja (DOP)

CILJEVI RADA

- Istražiti teorijske pretpostavke i postojeća znanja i studije slučajeva o DOP-u i njegovoj ulozi u diferencijaciji poduzeća i izgradnji konkurentske prednosti te načinima njegove učinkovite primjene.
- Analizirati stupanj integriranosti društveno odgovornog poslovanja u strategije marketinga na primjeru hrvatskih poduzeća korištenjem modificirane Delphi metode
- Ispitati povezanost strateškog pristupa DOP-u s konkurentskom prednosti poslovnih subjekata
- Ispitati ulogu neprofitnog sektora u promicanju strateškog pristupa DOP-u s posebnim naglaskom na poslovne organizacije i njihovu ulogu u širenju novih saznanja i primjeni boljih praksi.

HIPOTEZE RADA

- H1. Integracija DOP-a u marketinške strategije predstavlja snažnu polugu razvoja dugoročne konkurentnosti poslovnog sektora
- H2. Hrvatsko gospodarstvo prepoznalo je važnost DOP-a, ali ne i kako ga pravilno integrirati u postojeće poslovne procese poduzeća
- H3. Na snažniju primjenu strateškog pristupa DOP-a u hrvatskom gospodarstvu, značaju ulogu mora odigrati neprofitni sektor s naglaskom na poslovne organizacije

RAZVOJ TERMINOLOGIJE

- Brundtlandino izvješće “Naša zajednička budućnost”, 1987. godine
- Uvođenje pojma održivog razvoja
- Istovremeno u Velikoj Britaniji nastaje pojam CSR-a koji potiče poduzeća na odgovornost prema široj društvenoj zajednici
- U Hrvatskoj nastaje pojam DOP

SADRŽAJ SPECIJALISTIČKOG RADA

- Teorijski dio
 - Konkurentnost poslovnog sektora
 - Društveno odgovorno poslovanje
 - Strateški marketing
- Empirijsko istraživanje
 - Metodologija istraživanja
 - Rezultati empirijskog istraživanja
- Zaključna razmatranja

KONKURENTNOST POSLOVNOG SEKTORA

- Istraživanje teorijskih nalaza o faktorima koji utječu na konkurentnost poslovnog sektora
- Utjecaj strateškog planiranja i integracije DOP-a u poslovne strategije kao element za postizanje konkurentnosti poduzeća

KONKURENTNOST

- skup aktivnosti koje poduzeće odabire za provođenje svojih poslovnih procesa
- Globalnu ekonomiju današnjice ne simbolizira razmjena dobara, jer internacionalna trgovina postoji već stoljećima, već je simbolizira razmjena kapitala, ljudi i informacija. U ovakvom okruženju ubrzano je počela rasti konkurencija poduzeća jer su probijene gotovo sve barijere na tržištu.

STRATEGIJE KONKURENTNOSTI

- Porterove strategije
- Sile koje utječu na konkurentnost
- Pronalaženje strateškog “fita”
- Konkurentnost kreirana DOP-om teško se može kopirati i stvara jedinstvenu percepciju poduzeća koja služi izgradnji reputacije

KONKURENTNOST

- Ona se više ne temelji samo na resursima koje poduzeće ugrađuje u svoj proizvod ili uslugu
- konkurentnosti poduzeća sve više proizlazi iz zaposlenika, korporativne kulture, sustava koji potiče inovacije, poslovnog vodstva koje potiče i podržava stalne promjene

UPRAVLJANJE TRŽIŠTEM

- Strateški pristup koji koriste tvrtke koje umjesto prilagođavanja tržištu koriste metode upravljanja tržištem
- Kreiraju novi sustav vrijednosti koji stvara lojalne potrošače i teško ga je kopirati
- U novi sustav vrijednosti ubrajamo i društveno odgovorno poslovanje

RASPRAVE O ULOZI I ODGOVORNOSTI GOSPODARSTVA

- Friedman: Business of business is business.
- Počinje se preispitivati opravdanost isključivog prava dioničara u odnosu na prava zaposlenika i potrošača
- Preraspodjela vrijednosti
- Dionički model

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

- Istraživanje teorijskih nalaza o DOP-u
- Elementi strateškog pristupa DOP-u
- Uloga dionika u primjeni DOP-a

4 RAZLOGA ZA UVOĐENJE DOP-A

1. Etički – moralni standardi
2. Održivost – ima smisla kad primjena mjera ima ekonomsko opravdanje (smanjenje potrošnje energije ili manje otpada), ali teže je opravdan u drugim slučajevima (npr. transparentnost vs. korupcija)
3. Dozvola za rad – predstavlja suočavanje s pitanjima bitnim za dionike, potiče dijalog s javnošću, zakonodavcem, aktivistima

4 RAZLOGA ZA UVOĐENJE DOP-A

4. Reputacija

- ⇒ Pozitivna percepcija kod kupaca kroz utjecaj na društvene promjene
- ⇒ Jačanje vrijednosti i prepoznatljivosti tržišne marke / brenda
- ⇒ Upravljanje rizicima koje jača reputaciju kod financijskih institucija

PRIMJERI VAŽNOSTI DOP-a ZA REPUTACIJU

- Brent Spar –Shell
- Nike
- Nestle
- Body Shop

DOP – GDJE SMO SADA

- ⇒ DOP prestaje biti samo dobrovoljan
- ⇒ Pritisak raste kako od javnosti tako i vlada
- ⇒ DOP sve više zalazi na dnevni red uprava
- ⇒ Poduzeća znaju da nešto moraju učiniti ali ne i što

ZAŠTO DOP NIJE SNAŽNIJE PRIHVAĆEN?

- ⇒ Generički ali ne i primjenjivi DOP
- ⇒ Poduzeća i javnost razmišljaju kao protivnici a ne kao međuovisne strane
- ⇒ Ključno je da se pri odlučivanju o DOP-u koriste iste metode i strateški okviri koji se koriste za donošenje poslovnih odluka
- ⇒ Tada DOP postaje izvor inovativnosti, prilika i konkurentske prednosti

-
- U vrijeme sve snažnije konkurentnosti gospodarstva, ali i ekonomske krize, važno je da se DOP percipira ne više kao trošak već kao investicija koja ima pozitívni povrat ulaganja
 - Nužan je strateški pristup odnosno integracija DOP-a u proizvod i procese
 - Upravljanje rizikom umjesto strateškog upravljanja društveno odgovornim poslovanjem – nužno dokazati

ULOGA ZAŠTITE OKOLIŠA U KONKURENTNOSTI

- Zaštita okoliša predstavljala bi trošak kada bi poduzeća poslovala u fiksnim uvjetima
- Prilagodbe koje poduzeća poduzimaju kako bi umanjila utjecaj negativnih sila koje umanjuju konkurentnost
- Primjer: Američka auto-industrija

STRATEŠKI DOP

⇒ Utjecati na neki od faktora konkurentnosti ključan za poduzeće:

- ✓ Postojanje uvjeta rada (obrazovana radna snaga, infrastruktura)
- ✓ Vladavina prava
- ✓ Lokalna potražnja
- ✓ Postojanje lokalnih dobavljača

ISTRAŽIVANJE O RAZLOZIMA ZA UVOĐENJE DOP-A

- KPMG, 2005. godine
- 74% ekonomske prirode
- 53% etičke prirode
- Poduzeća prepoznaju ulogu DOP-a u konkurentnosti te sve snažnije ulažu u DOP što jača konkurentnost poduzeća iste grane industrije
- Nadilaze se zakonom postavljene norme i standardi

KRITIKE KONCEPTA DOP-a

- Transparentnost poduzeća kao preduvjet DOP-a
- Hijerarhijski DOP najčešće unutar odjela korporativnih komunikacija
- Nužno da postane dio strateškog upravljanja
- Nužnost ugradnje DOP-a u korporativne regulative

ULOGA DIONIKA

- Već spomenuta kompleksnost uvjeta u kojima poduzeća posluju
- Važnost tripartitnog partnerstva
- Definiranje ključnih dionika i upravljanjem odnosima temelj su DOP-a
- Međusektorski dijalog

UPRAVLJANJE DIONICIMA

- upravljanje dionicima smatra se menadžerskim okvirom za upravljanje društveno odgovornim aktivnostima poduzeća
- Usklađivanje korporativnih profita s dobrobiti šireg društvenog okvira

ULOGA JAVNOG SEKTORA

- Promjena zakonskog okvira
- Donošenje mjera koje će dati materijalne dokaze o isplativosti održivog poslovanja
- Porezne olakšice, korekcija uvjeta javne nabave
- Prihvaćanje i poticanje konzultativnog procesa i prihvaćanje modela partnerstva u donošenju propisa
- Promjena sustava obrazovanja na svim razinama i dr.

ULOGA CIVILNOG SEKTORA

- Potrošači moraju svojim odabirom pri kupnji poticati konkurentnost odgovornih poduzeća
- Civilne udruge moraju raditi na osviještenosti potrošača
- Hopkins, (2007) navodi važnost i utjecaj odgovorne potrošnje

STRATEŠKI MARKETING

- Teorijski nalazi o strategiji marketinga
- Integracija DOP-a u elemente strateškog marketinga s naglaskom na razvoj proizvoda, odnose s potrošačima, odnose s dobavljačima te utjecaj na razvoj tržišta

STRATEŠKI DOP KAO DIO MARKETINGA

- Tradicionalno orijentirana prema potrošaču no naglašava njegovu dobrobit
- Veća kontrola dobavljača s ciljem smanjenja rizika
- Razvoj proizvoda uz analizu njihovih učinaka na okoliš i društvo
- Transparentnost u komunikaciji

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - 1

- METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA
- Modificirana Delphi metoda
- Delphi metoda je temeljena na strukturiranom procesu prikupljanja i pročišćavanja znanja grupe eksperata
- Provodi se serijom upitnika koji se izmjenjuju s razmjenom kontroliranih informacija
- Delphi predstavlja grupno mišljenje koje se dobiva bez socijalnih kontakata grupe čime se postiže nezavisnost mišljenja sudionika istraživanja.

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - 2

- Uzorak ispitanika – članice HR PSOR-a
- Istraživanje vršeno u tri kruga istraživanja uz upoznavanje panelista s rezultatima prethodnog istraživanja
- Korištene metode: anketa i dubinski intervju

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - 3

- REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Prvi krug istraživanja:

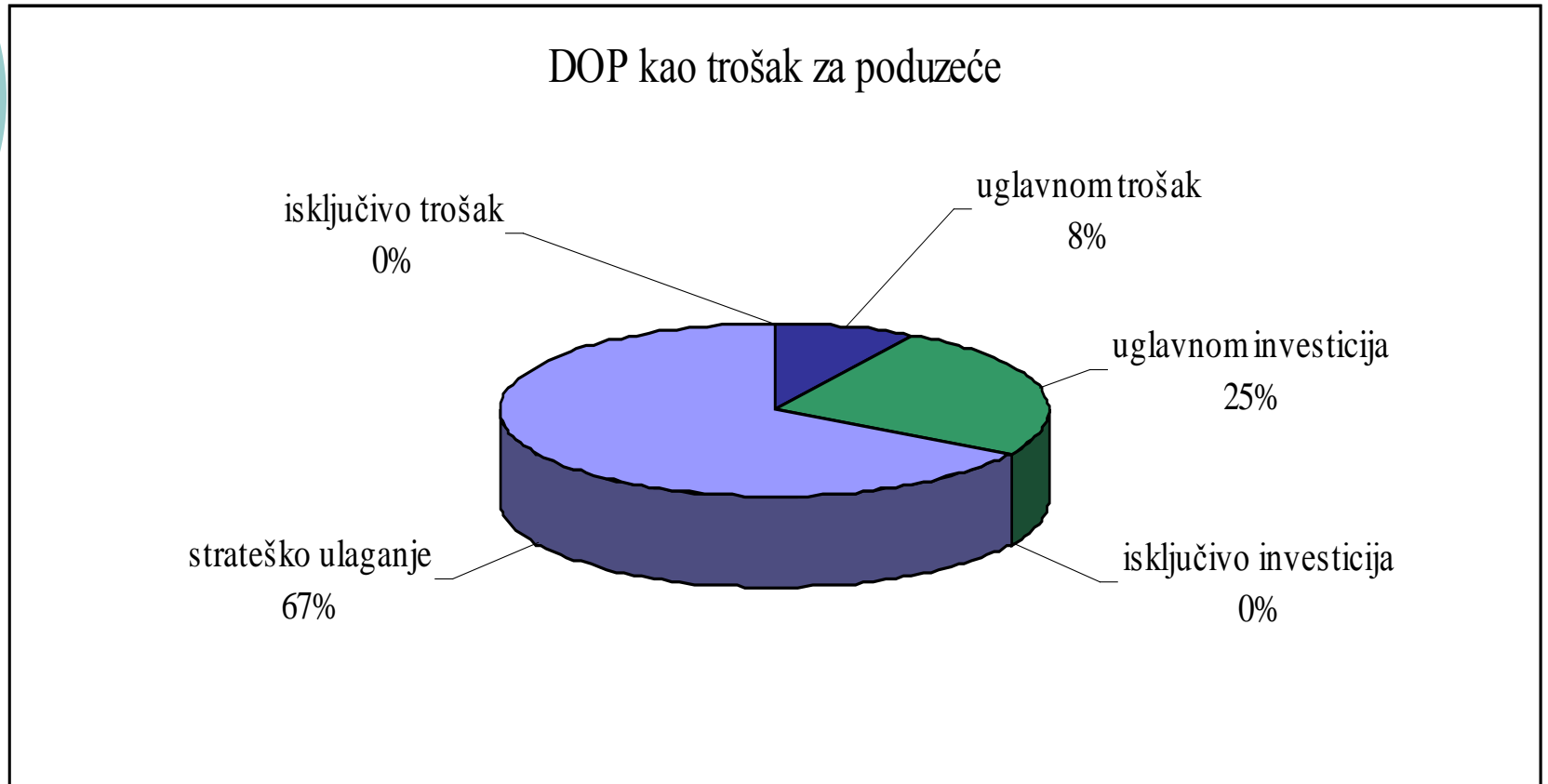
Anketa upućena svim članicama HR PSOR-a na koju je odgovorilo 12 predstavnika koji su postali članovi panela

Anketa je pokazala relativno visok stupanj razumijevanja načela DOP-a te visok stupanj integriranosti DOP-a u poduzeću

Tablica 1.1: Integriranost DOP-a u poduzeću

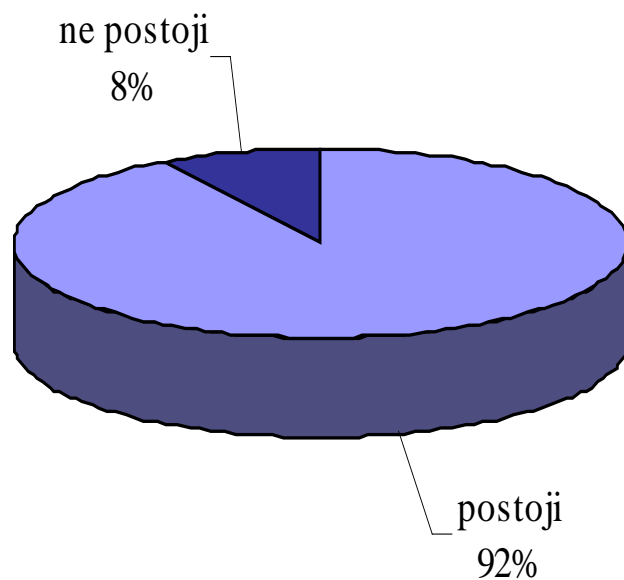
Procesi upravljanja DOP-om	DA	NE	% pozitivnih odgovora u uzorku
Donacije i sponzorstva	11	1	91,67
Sustavno praćenje i provođenje propisa	12	0	100
Strateški pristup u vidu programa DOP-a	7	5	58,34
DOP kao dio strategije marketinga	9	3	75
Kontrola dobavljačkog lanca	8	4	66,67
Izveštavanje o DOP-u ili drugi vidovi komunikacije s dionicima	8	4	66,67
Sustavan dijalog s nekim od ključnih skupina dionika	12	0	100

Slika 1: DOP kao trošak za poduzeće



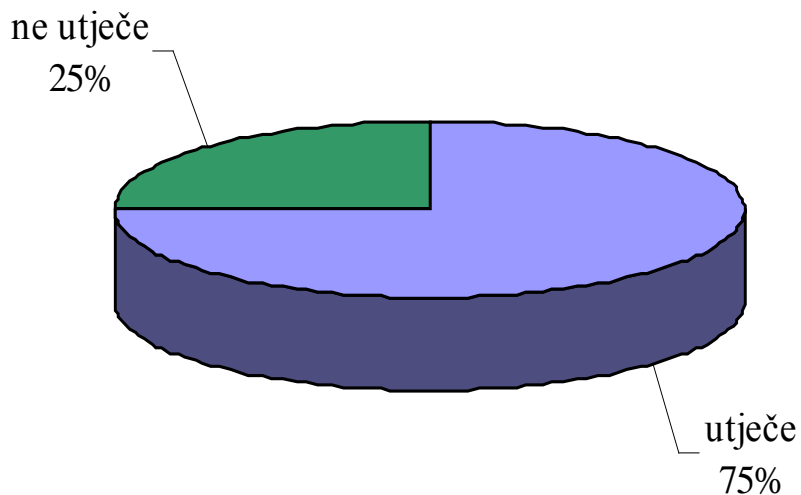
Slika 2: Postojanje sustavne analize dionika u poduzeću

Postojanje sustavne analize dionika u poduzeću



Slika 3: Utjecaj DOP-a na motivaciju potrošača

Utjecaj primjene DOP-a na motivaciju potrošača



EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - 4

- REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Drugi krug istraživanja:

Detaljnijom provjerom navoda i percepcije ispitanika te traženjem dokaza za tvrdnje iz prvog kruga ispitivanja dobiveni rezultati pokazali su nešto manji stupanj integracije strateškog DOP-a od rezultata prvog kruga

Tražili su se jasni dokazi o strateškom pristupu DOP-u i postojanju DOP-a u strateškom marketingu.

NALAZI DUBINSKOG INTERVJUA

- DOP-a u strateško-planskim dokumentima
- Nedovoljno sustavna analiza dionika
- Sustavna komunikacija s kupcima - 42%
- Sustavna analiza dobavljača s aspekta DOP-a – 50%
- Procjena utjecaja proizvoda - 58%
- Utjecaj na promjenu okvira- 100%

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - 5

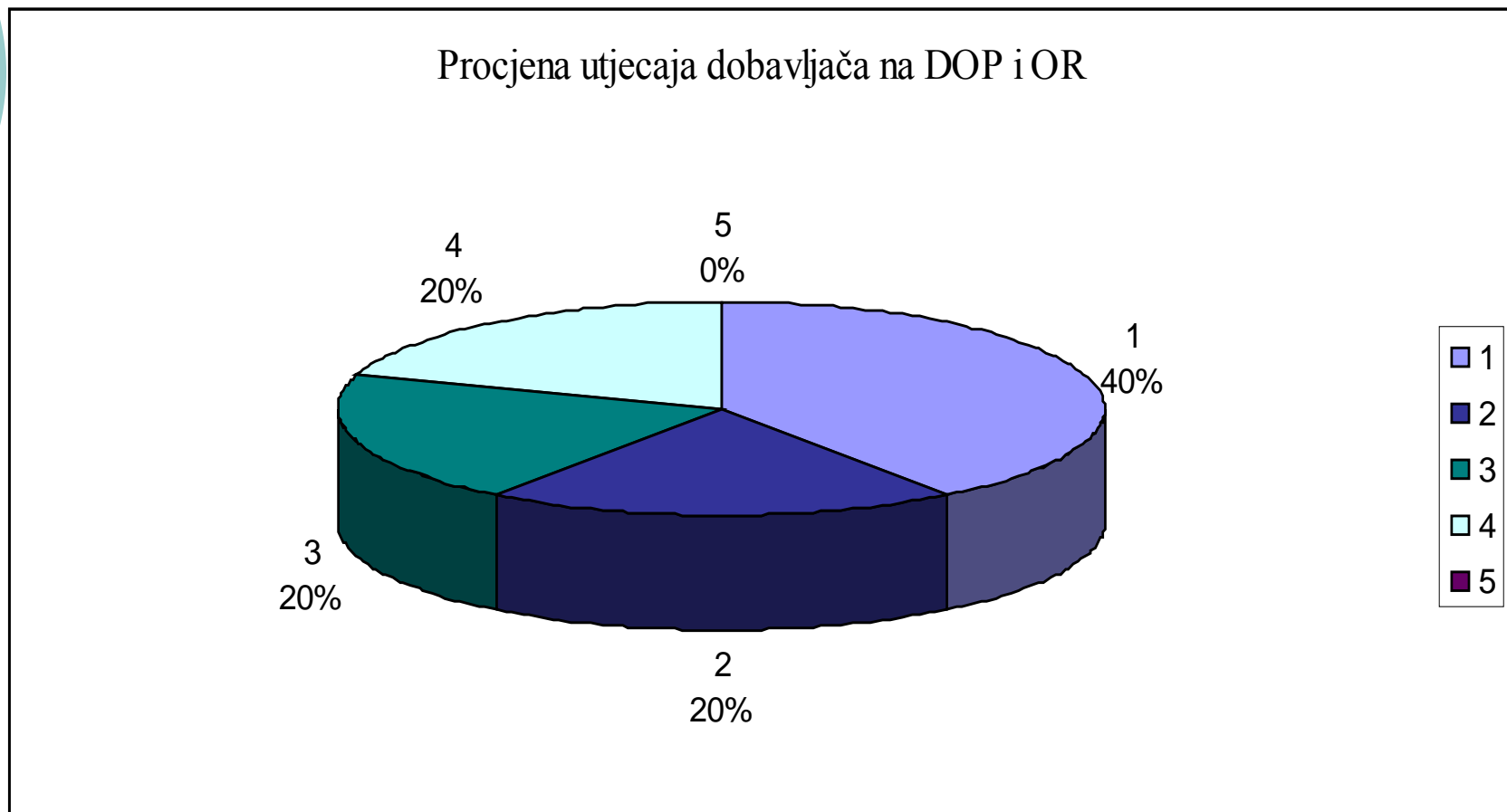
- REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Treći krug istraživanja:

Na temelju prethodna dva kruga istraživanja ponudile su se zaključne tvrdnje putem pisane ankete

Dobiveni rezultati obrađeni su u zaključnim razmatranjima.

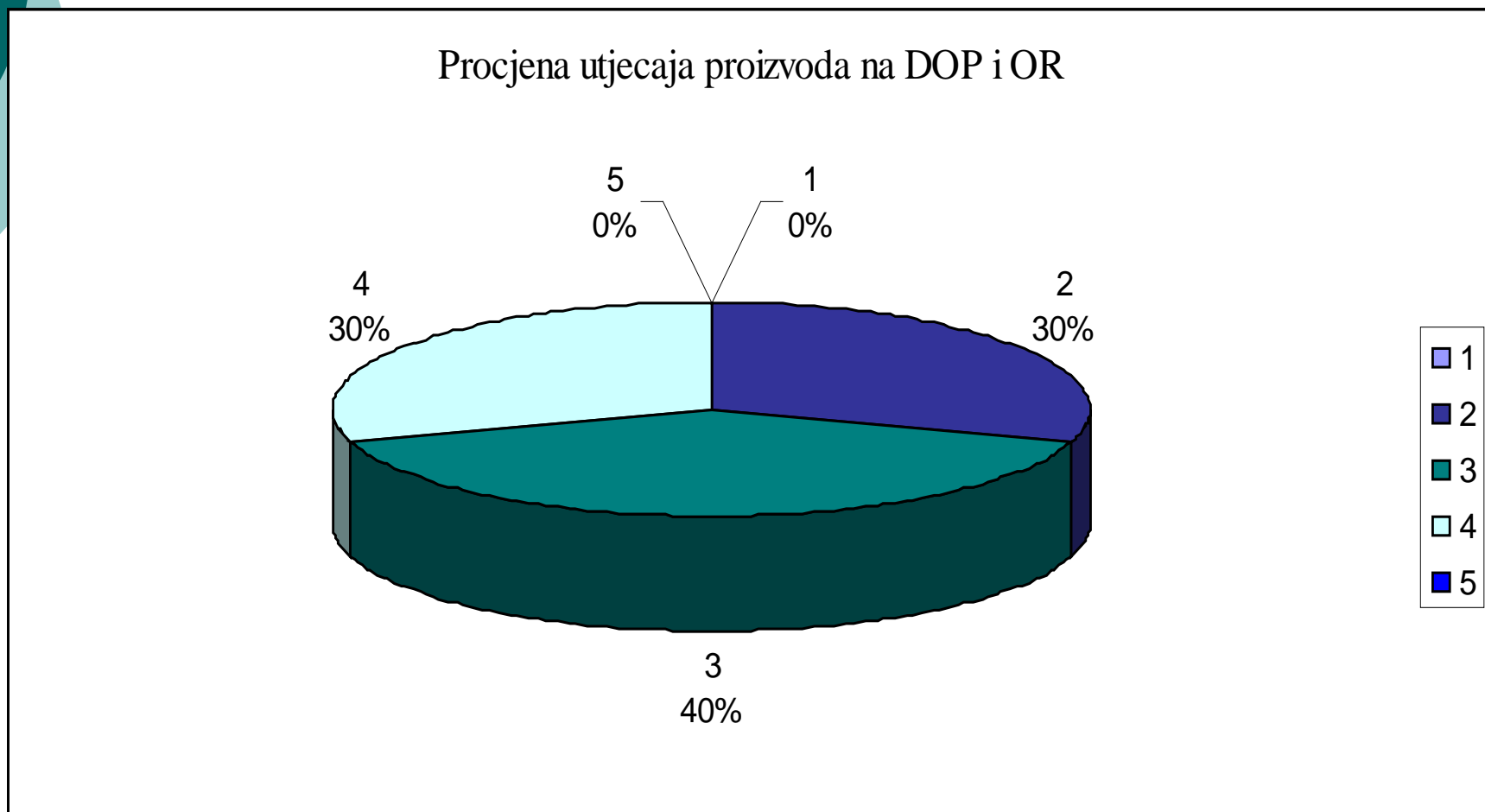
Slika 4: Procjena primjene DOP-a i OR-a od strane dobavljača prilikom odabira



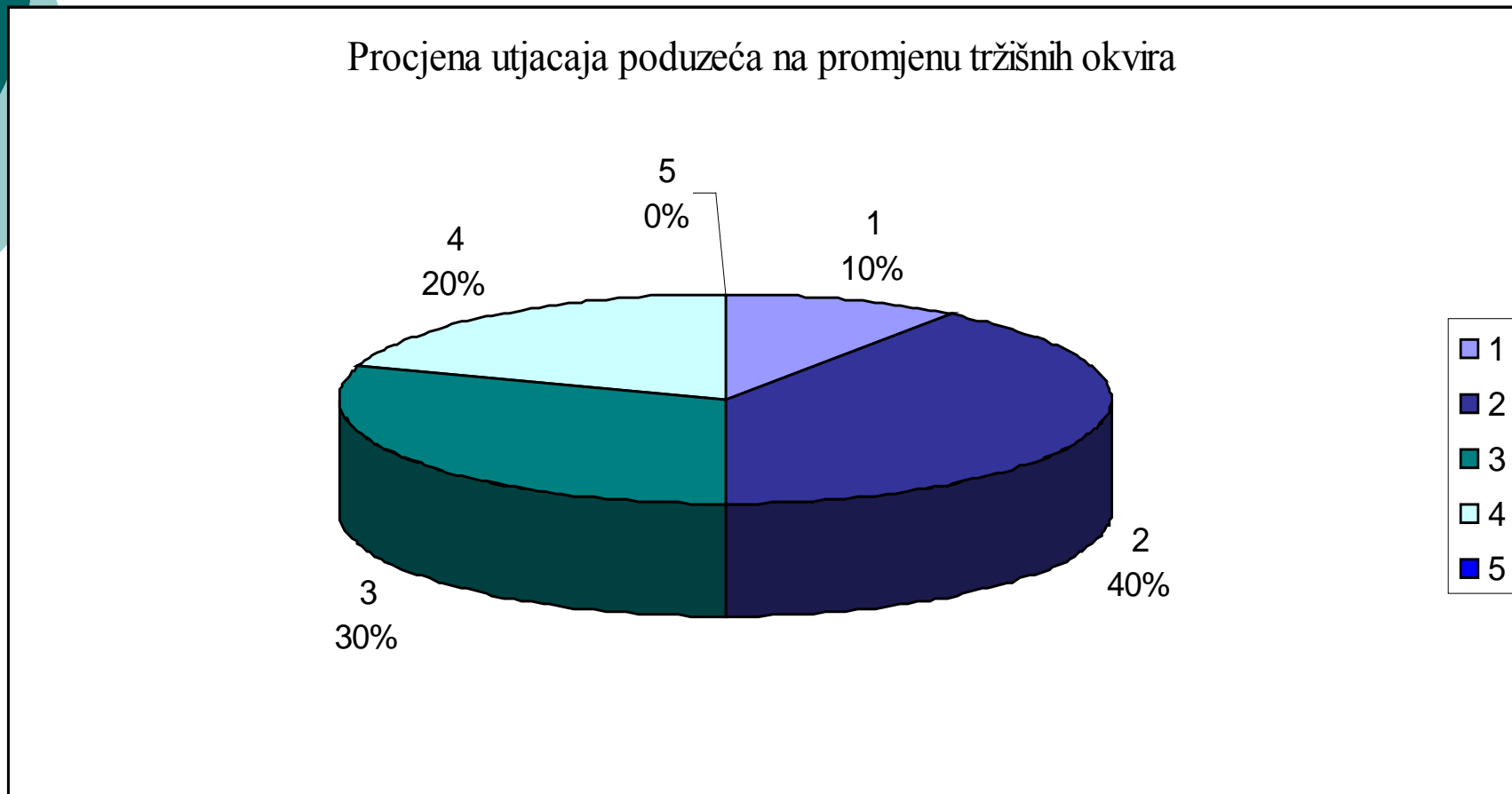
Slika 5: Procjena analize zadovoljstva kupaca i uspostave komunikacije poduzeća s kupcima/potrošačima



Slika 6: Procjena utjecaja proizvoda na DOP i OR



Slika 7: Procjena utjecaja poduzeća na promjenu tržišnih okvira



ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- 81% izjavilo da potrošači u Hrvatskoj nisu dovoljno informirani i senzibilizirani kako bi poduzeće potakli na odgovorno poslovanje svojom odgovornom potrošnjom odnosno odabirom proizvoda odgovornih proizvođača
- 72% ispitanika pri tome smatra da potrošači nemaju dovoljno informacija o odgovornim praksama proizvođača u Hrvatskoj koje bi im pomogle u donošenju odluka
- 75% ispitanika izjavilo da je DOP važan za motivaciju potrošača

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- Teorijski dio istraživanja dao veliki broj dokaza da primjena DOP-a potiče konkurentnost poduzeća
- Primjena DOP-a u strateškom marketingu omogućuje poduzeću bolje zadovoljenje potreba kupaca
- Snažnija primjena načela DOP-a uz iznimku multinacionalnih kompanija ipak izostaje

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- Razlozi relativno slaboj primjeni nalaze se u maloj količini dokaza o isplativosti ulaganja u DOP i
- U primjeni ne-strateškog DOP-a koji osim reputacije ne unapređuje faktore konkurentnosti poduzeća

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- Empirijski dio rada potvrdio je hipoteze rada
- Odgovorne prakse hrvatskih poduzeća pridonose upravljanju rizicima i jačanju konkurentnosti
- U primjeni DOP-a uglavnom izostaje sustavan i strateški pristup
- U obrazovanju gospodarstva važnu ulogu moraju odigrati poslovne organizacije

OGRANIČENJA RADA

- Ograničenje rada proizlazi iz relativno malog uzorka
- Ipak uzorak predstavlja neke od najboljih praksi u Hrvatskoj

PREPORUKE

- Državna tijela - snažnije poticati odgovorno poslovanje kroz bolju regulativu, uvjete javne nabave, porezne olakšice i sl.
- Organizacije civilnog društva - poticati odgovornu potrošnju i nagrađivanje odgovornih poduzeća kako bi se dodatno poticala njihova konkurentnost

PREPORUKE - 2

- Poslovna udruženja - sustavno obrazovati gospodarstvo o novim modelima odgovornih poslovnih praksi i informirati o dobrim praksama
- Znanstvene i obrazovne institucije - pružiti više empirijskih dokaza o beneficiji odgovornog poslovanja i ugraditi DOP u postojeće obrazovne procese