

# STAVOVI MENADŽERA O UTJECAJU DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTNOST HOTELA

---

**Puharić, Damir**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:661568>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



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



**DIPLOMSKI RAD**

**STAVOVI MENADŽERA O UTJECAJU  
DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA  
NA KONKURENTNOST HOTELA**

**Mentor:**

**Dr. Sc. Ljudevit Pranić**

**Student:**

**Damir Puharić**

**Split, rujan 2017**

## SADRŽAJ:

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD.....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1      | Definiranje problema.....                                 | 3         |
| 1.2      | Predmet istraživanja.....                                 | 8         |
| 1.3      | Istraživačko pitanje.....                                 | 9         |
| 1.4      | Ciljevi istraživanja.....                                 | 10        |
| 1.5      | Metode istraživanja.....                                  | 11        |
| 1.6      | Doprinos istraživanja.....                                | 12        |
| 1.7      | Sadržaj i struktura rada.....                             | 13        |
| <b>2</b> | <b>TEORIJSKI DIO.....</b>                                 | <b>14</b> |
| 2.1      | Upravljanje u hotelijerstvu.....                          | 14        |
| 2.1.1    | Definicija menadžera.....                                 | 14        |
| 2.1.2    | Tipovi menadžera.....                                     | 15        |
| 2.1.3    | Aktivnosti menadžera.....                                 | 17        |
| 2.1.4    | Posebnosti menadžera hotela.....                          | 19        |
| 2.1.5    | Podsustavi menadžmenta hotela.....                        | 20        |
| 2.1.6    | Odnosi i odgovornosti između hotelskog menadžmenta.....   | 22        |
| 2.2      | Društveno odgovorno poslovanje.....                       | 25        |
| 2.2.1    | Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja.....     | 25        |
| 2.2.2    | Pojmovno određivanje društveno odgovornog poslovanja..... | 28        |
| 2.2.3    | Modeli društveno odgovornog poslovanja.....               | 31        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 2.2.4    | Razine društveno odgovornog poslovanja.....                  | 33        |
| 2.2.5    | Područja koja obuhvaća društveno odgovorno poslovanje.....   | 35        |
| 2.2.6    | Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj.....              | 39        |
| 2.3      | Konkurentska prednost.....                                   | 40        |
| 2.3.1    | Definiranje konkurentske prednosti.....                      | 41        |
| 2.3.2    | Generičke konkurentske strategije.....                       | 42        |
| 2.3.3    | Provođenje više strategija od jednom.....                    | 44        |
| 2.3.4    | Tvrtke zaglavljene u sredini.....                            | 45        |
| 2.4      | Opći podaci o hotelu „Biokovo“ i aparthotelu „Miramare“..... | 47        |
| <b>3</b> | <b>EMPIRIJSKI DIO.....</b>                                   | <b>49</b> |
| 3.1      | Metodologija.....  | 49        |
| 3.2      | Rezultati istraživanja.....                                  | 52        |
| 3.3      | Zaključak istraživanja.....                                  | 56        |
| <b>4</b> | <b>ZAKLJUČAK.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>5</b> | <b>LITERATURA.....</b>                                       | <b>62</b> |
|          | <b>PRILOZI.....</b>  | <b>65</b> |
|          | <b>SAŽETAK.....</b>  | <b>66</b> |
|          | <b>SUMMARY.....</b>  | <b>67</b> |

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema

U ovom radu promatra se kako i na koji način društveno odgovorno poslovanje utječe na konkurentsku prednost na konkretnom primjeru hotela „Biokovo“ i aparthotela „Miramare“ koji se nalaze u Makarskoj i u vlasništvu su poduzeća „Sol Tourism“ d.o.o.

Današnje vrijeme u kojem poduzeća posluju je jako dinamično. Svijet je postao „globalno selo“ gdje svaka promjena u okruženju poduzeća utječe na njegovo poslovanje kojem se ono treba prilagoditi. Ova činjenica se posebno odnosi na turizam kao gospodarsku granu i sve subjekte koji posluju u njoj.

Stoga, poduzeća počinju mijenjati svoju poslovnu politiku. Prihvaćajući među ovisnost sebe i okoline okreću se društveno odgovornom poslovanju gdje ne gledaju više kako isključivo maksimizirati svoju dobit već kako stvoriti dugoročno veću vrijednost za svoje poduzeće te pritom smanjiti negativan utjecaj poduzeća na okolinu u kojoj posluje.

Svako poduzeće ima menadžera koji nadzire sve procese u poduzeću u kojem radi. Stoga, na menadžeru je da procjenjuje i donosi odluke o primjeni DOP-a u poduzeću. Prema definiciji menadžer je osoba čiji je primarni zadatak da planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Prema nekim definicijama menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi – i to onih nad kojima ima direktnu nadležnost (njegovu podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost iz čega proizlazi da on ne izvršava zadatke sam već upravljanjem timom ljudi<sup>1</sup>.

Ovaj rad prvenstveno se bavi specifičnim hotelskim poduzećem, a čiji menadžment također ima svoje posebnosti. Hotelski menadžment je sustav procesa stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika, koji utječu na stvaranje hotelske usluge i u kojem pojedinci djelotvorno ostvaruju, unaprijed zacrtane, ciljeve hotelskog poslovanja iz čega proizlazi da je hotelski menadžment skup stručnih ljudi koji rukovode hotelom i svojim radom i radom drugih ljudi planira, organizira, vodi i kontrolira poslovanje hotela. Valja još naglasiti da

---

<sup>1</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 6

razlika između hotelskog i menadžera svih drugih grana je u tome što menadžer u hotelijerstvu mora biti: poduzetniji, maštovitiji, prodorniji, uporniji i strpljiviji.<sup>2</sup>

Društveno odgovorno poslovanje je nešto što poduzeće dobrovoljno implementira u svoje poslovanje, nešto što mu nije nametnuto, ali ovisi jako često o pritisku javnosti. Cijena dionica, vjernost dioničara i lojalnost kupaca ovise o ugledu hotela što također može biti snažan motiv za uvođenje politike društveno odgovornog poslovanja. Poduzeća uvode te politike kako bi se prikazali vjerodostojnijima. Društveno odgovorno poslovanje treba tretirati kao investiciju ne kao trošak. Većina potencijalnih poslovnih partnera će biti privučeno i spremno raditi s poduzećem koje aktivno provodi politiku društveno odgovornog poslovanja. Odgovornim ponašanjem prema svojim zaposlenicima, zajednici, okolišu ili tržištu hotel šalje pozitivnu sliku o sebi što nerijetko predstavlja granicu između uspješnog i neuspješnog širenja na željena tržišta.<sup>3</sup>

Tako prema definiciji društveno odgovorno poslovanje je koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenom pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima<sup>4</sup>. Dionici su pojedinci ili grupe koje su u funkciji postizanja ciljeva tvrtke - vlasnici, dioničari, zaposlenici, potrošači, dobavljači, klijenti, konkurenti, investitori, domaće i strane vlade, udruge za zaštitu okoliša i zaštitu potrošača, socijalna i prirodna okolina mediji i društvo.<sup>5</sup>

Društveno odgovorno poslovanje je posebno zanimljivo izučavati iz pogleda hotelskog poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje u ovom radu promatra se kroz internu i eksternu dimenziju. Interna dimenzija se odnosi na: odgovorno upravljanje ljudskim resursima i odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, osiguravanje zdravlja i sigurnosti zaposlenika, prilagođavanje promjenama tako da se uključe svi oni na koje se promjena odnosi, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Dok eksterna dimenzija uključuje: društveno odgovorno ponašanje prema lokalnoj zajednici u kojoj posluje, dobri i fer odnosi prema partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava i globalna briga za okoliš.

---

<sup>2</sup> Cerović Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija str. 82

<sup>3</sup> Krkač K. i dr. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb str. 381

<sup>4</sup> Krkač K. i dr. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb str. 380

<sup>5</sup> Krkač K. i dr. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb str. 443

Iznimno je važno da svako hotelsko poduzeće primjenjuje ovu poslovnu politiku jer turizam je jako osjetljiva ekonomska grana koju je potrebno zaštititi. Zaštita ovisi ne samo o zakonskim propisima i regulativama već i od svakog poslovnog subjekta.

Drugi aspekt koji će se promatrati je konkurentnost i kakav položaj ima na tržištu hotelsko poduzeće koje primjenjuje društveno odgovorno poslovanje. Konkurentsku prednost je definirana kao posjedovanje posebnih vrijednih resursa koji poduzeću omogućuju obavljanje poslovnih aktivnosti i jeftinije od ostalih takmaca. Predstavlja određenu, tržišno valoriziranu prednost kojom se pojedino poduzeće izdvaja „od ostatka svijeta“.<sup>6</sup>

Konkurentne sposobnosti čine istodobno i određene vrijednosti kojima raspolaže pojedino poduzeće. Te vrijednosti su<sup>7</sup> : obrazovanost i znanje te stručno i iskustvo zaposlenih, organizacijska kultura s opće prihvaćenim sustavom vrijednosti i precizno utvrđenim normama ponašanja, upravljački sustav poduzeća na čelu s odgovornim i kompetitivnim menadžerom, organizacija poduzeća kao pretpostavka za optimalno i usklađenje svu organizacijskih elemenata i kao instrument za ostvarenje ciljeva poduzeća, informacijski sustav kao vezivni element svake organizacije, usmjeren na izgradnju i održavanje „infrastrukture znanja“, tehničko-tehnološki sustav kao okosnica poduzeća putem koje se usklađuje njegove poslovne aktivnosti, uz optimalno iskorištavanje proizvodnih resursa poduzeća.

Konkurentne prednosti se temelje na sposobnostima koje podrazumijevaju izvrsnost u određenim segmentima poslovanja koje su prepoznate od strane kupaca. Kroz diferencijaciju i prepoznatljivost poduzeće ostvaruje povoljnu prednost nad konkurencijom i jedinstvenu prodajnu poziciju.

Prema vrijednostima koje gore naglašava Dulčić vidi se kako su one u sinergiji sa vanjskom i internom dimenzijom DOP-a. Ulažući u obrazovanje i edukaciju zaposlenika stvaraju se bolji i povoljniji uvjeti za njihov rad kao i konkurentsku prednost. Poduzeće, ako prihvati društveno odgovorno poslovanje kao svoj sustav vrijednosti koji će provoditi i svoje norme ponašanja uskladi s tim, ono će biti puno poželjniji partner s kojim će svi rado poslovati. Bitno je da ključni ljudi na rukovodećim mjestima budu primjer svim

---

<sup>6</sup> Horvat Đ. i dr. (2012): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb str. 174

<sup>7</sup>Tipurić D. i dr. (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zageb str. 307

zaposlenicima kao i poslovnim subjektima. Organizacija poduzeća treba biti optimalno usklađena za ostvarivanje svih ciljeva poduzeća te voditi računa i uključiti sve dionike koji su uključeni u tu organizaciju. Tehničko-tehnološki sustav služi u poduzeću ne samo za optimalno iskorištavanje proizvodnih resursa već i za očuvanja prirode, te zaštitu i osiguravanje boljih uvjeta za rad svojim zaposlenicima.

Definirajući pojmove konkurentnosti i društveno odgovornog poslovanja ostaje još definirati pojam hotela jer je u ovom radu fokus na dva hotela koja su u sklopu poduzeća Sol Tourism d.o.o. Definicija hotela može se pronaći u zakonu RH koja glasi da je hotel smještajni objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružiti i druge ugostiteljske usluge,<sup>8</sup> ili kao ugostiteljska privredna organizacija s većim ili manjim broja soba, koja korisnicima usluga iznajmljuje za privremeni smještaj ležaje u namještenim sobama ili namještene sobe s uređajima i namještajem veće udobnosti i uz usluživanje od strane posluge veće stručnosti<sup>9</sup>.

Temeljne značajke hotela prema hrvatskom zakonodavstvu su sljedeće: da je kategorizirani ugostiteljski objekt, da je ugostiteljski objekt s najmanje 10 soba, da se u hotelu gostima izdaju sobe ili hotelski apartmani (a ne postelje), da se u hotelu pružaju usluge smještaja i doručka (a mogu se pružati i ostale usluge), da po svom položaju, izgledu, uređenju, ugrađenoj opremi i uslugama gostu pruža punu udobnost<sup>10</sup>.

Hoteli koji će biti u fokusu ovog rada su hotel „Bikovo“ i aparthotela „Miramare“. Hotel „Biokovo“ je hotel s četiri zvjezdice koji se nalazi u centru grada Makarske. Hotel ima četrdeset i sedam soba i pet apartmana. Sagrađen je nakon rata na mjestu starog hotela koji je bio manji od sadašnjeg. Tada je hotel „Biokovo“ imao tri zvjezdice. Nakon što je kupljen od strane sadašnjih vlasnika preuređen je 2015. godine i ponovo kategoriziran u hotel s četiri zvjezdice. U sklopu hotela se nalazi kavana i restoran. Jedan je od rijetkih hotela koji je otvoren tijekom cijele godine u gradu Makarskoj. Aparthotela „Miramare“ za razliku od hotela „Biokovo“ u svojoj ponudi ima samo apartmane. „Miramare“ ima šezdeset i četiri apartmana. Hotel se nalazi na poluotoku Sveti Petar, na mjestu gdje je prije stajao također

---

<sup>8</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, NN br. 56/2016, članak 2

<sup>9</sup> Uredba o ugostiteljskim poduzećima i radnjama, Ugostiteljska komora NR Hrvatske, Zagreb, 1954., str. 18

<sup>10</sup> Cerović Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija



jedan znatno manji hotel, a dovršen je 2014. godine. Ovaj aparthotel također ima restoran i kavanu, te vanjski bazen, spa-centar gdje se nalazi unutarnji bazen, teretanu, saune te beauty salon. Gosti hotela „Biokovo“ također mogu koristiti te usluge. Aparthotel „Miramare“ radi od početka travnja do polovice ili kraja listopada.

Sukladno iznesenim činjenicama istražiti će se utjecaj društveno odgovornog poslovanja kroz njegovu internu i eksternu dimenziju na konkurentnost te u kojoj mjeri hoteli „Biokovo“ i „Miramare“ primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja.

## 1.2 PREDMET ISTRAŽIVANJA

Iz prethodno opisanog problema proizlazi i predmet istraživanja ovog rada, a to je utvrđivanje razine primjene politike društveno odgovornog poslovanja u hotelima „Biokovo“ i „Miramare“ te kako društveno odgovorno poslovanje utječe na njihovu konkurentsku prednost.

Ovaj rad će na temelju iskustva menadžera hotela istražiti njihove stavove o utjecaju društveno odgovornog poslovanja na konkurentnost, kako oni vide poziciju njihovih hotela na tržištu, kako oni definiraju društveno odgovorno poslovanje i koliko smatraju da je važna njihova primjena i na osnovi čega oni temelje svoju konkurentsku prednost.

### 1.3. ISTRAŽIVAČKO PITANJE

Kroz istraživanje će se doći do odgovora na istraživačko koje se odnosi na utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentnost i više pod pitanja kroz koje će se ispitati kako pojedine dimenzije društveno odgovornog poslovanja utječu na konkurentnost poduzeća. Temeljno istraživačko pitanje glasi:

**P1: Koji su stavovi menadžera o utjecaju DOP na konkurentnost hotela u destinaciji u kojoj posluje?**

Uz postavljeno istraživačko pitanje postaviti će se četiri pod pitanja gdje će se istražiti stavovi menadžera o tome:

P1.1: Kako politika DOP hotela prema zaposlenicima utječe na konkurentnost?

P1.2: Kako politika DOP hotela prema okolišu i prirodnim resursima utječe na konkurentnost?

P1.3: Kako politika DOP hotela prema vanjskim dionicima utječe na konkurentnost?

P1.4: Utječe li zagovaranje za globalnu brigu za okoliš pozitivno na konkurentnost poduzeća?

#### 1.4. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Glavni ciljevi istraživanja mogu se razvrstati u nekoliko područja i to:

- Proširiti teorijske spoznaje o menadžmentu
- Proširiti teorijske spoznaje o hotelskom menadžmentu
- Proširiti teorijske spoznaje o društveno odgovornom poslovanju
- Proširiti teorijske spoznaje o konkurentnosti poduzeća
- Utvrditi razinu primjene društveno odgovornog poslovanja u hotelima „Miramare“ i „Biokovo“
- Utvrditi poziciju hotela „Miramare“ i „Bikovo“ naspram drugim konkurentima na području destinacije Makarske
- Utvrditi povezanost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti hotela „Miramare“ i „Biokovo“ na području Makarske

## 1.5 METODE ISTRAŽIVANJA

U teoretskom dijelu istraživanja koristiti će se opće metode teorijskog istraživanja što uključuje korištenje stručne literature, stručnih i statističkih publikacija i članaka, Internet te ostale sekundarne izvore podataka. Također će se koristiti i sljedeće metode:

- *Induktivna metoda* koja iz pojedinačnih činjenica i slučajeva dolazi do zaključaka o općem sudu i općim zaključcima.
- *Deduktivna metoda* koja iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci
- *Deskriptivna i eksplikativna metoda* gdje se u prvoj opisuju samo elementi neke cjeline i gledaju se kao izolirane kategorije, dok druga metoda pokušava cjelinu objasniti preko njenih dijelova i objašnjava relacije ovisnosti među dijelovima
- *Klasifikacijska metoda* je rastavljanje jednog općeg na posebne pojmove koja je sistematska, dosljedna i potpuna
- *Kauzalna metoda* istražuje uzročno-posljedične veze između dijelova unutar određene pojave ili predmeta spoznaje
- *Komparativne metode* uspoređuje svojstva, strukture i zakonitosti dviju ili više pojava otkrivajući tako otkrivajući njihove svojstvene jednakosti, sličnosti ili različitosti.

Empirijsko istraživanje će se provesti pomoću intervjua koji je specijalni oblik razgovora. Intervju je dubinski, istraživački i individualan, gdje su pitanja postavljena direktno direktoru hotela „Miramare“ i „Biokovo“ koji ima kompetencije dati relevantne odgovore na zadanu temu. Odgovori na postavljena pitanja će pomoći dobiti odgovor na istraživačko pitanje. Nakon dobivanja odgovora iste će biti analizirani.

## 1.6 DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Glavni doprinos ovog istraživanja je u tome što se nastojati utvrditi povezanost društveno odgovornog poslovanja i konkurentnosti hotelskog poduzeća. U ovom istraživanju još jednom treba istaknuti da se radi o hotelskim poduzećima koji u velikoj mjeri ovise o svojoj okolini. Zato će biti posebno zanimljivo istražiti kako i u kojoj mjeri hoteli „Miramare“ i „Biokovo“ primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja i kako se to odražava na njihovo poslovanje i njihovu poziciju na tržištu, kako te mjere utječu na motiviranost zaposlenika, te utjecaj društvene odgovornosti na okoliš i širu zajednicu u kojoj poduzeće djeluje.

## 1.7 SADRŽAJ I STRUKTURA RADA

Rad se sastoji od šest međusobno povezanih cjelina, zajedno s uvodnim dijelom i zaključkom. Možemo rad podijeliti u dva dijela. Prvi dio obrađuje teorijske pojmove društveno odgovornog poslovanja i konkurentnosti poduzeća te općenite informacije o hotelima koji se istražuju. U drugom dijelu iznijeti će se i interpretirati rezultati istraživanja.

U prvoj cjelini rada razradit će se problem i predmet istraživanja, istraživačko pitanje i ciljeve koji se žele postići. Također će se navesti i znanstvene metode koje će se koristiti u istraživanju te struktura rada.

U drugoj cjelini daje se opća definicija, ističu se područja koja obuhvaća društveno odgovorno poslovanje, te se kratko opisuje razvoj ovog koncepta kroz povijest i koliko je razvijen u RH.

U trećoj cjelini definirat će se konkurentnost prednost i princip postizanja konkurentske prednosti.

U četvrtoj cjelini će se analizirati i prikazati prikupljene podatke te će se dobiti odgovor na postavljeno istraživačko pitanje. Na samom kraju, nakon zaključka nalazit će se popis korištene literature, slika, tablica, grafova te prilog u kojem će se nalaziti anketa koja je korištena u istraživanju.

## 2. TEORIJSKI DIO

### 2.1 UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

#### 2.1.1 Definicija menadžmenta

Menadžeri, iako predstavljaju mali udio od ukupno zaposlenih u velikim poduzećima, oni moraju biti jako aktivni. Na njihovim „leđima“ je upravljanjem svim procesima u poduzeću i donošenje pravih odluka u pravo vrijeme.

Menadžera možemo definirati kao osobu čiji je primarni zadatak da planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Prema nekim definicijama menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi – i to onih nad kojima ima direktnu nadležnost (njegovi podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost<sup>11</sup>. Vodeći računa o navedenom proizlazi da menadžer ne izvršava zadatke sam već upravlja timom ljudi. Osim toga mora pronaći način da motivira sudionike u procesu rada, kako bi se podigla sveukupne produktivnosti i efikasnosti poduzeća, istovremeno vodeći računa o svojoj društvenoj odgovornosti.

Sam termin menadžer je veoma širok s obzirom da on uključuje menadžere malog poduzeća i CEO multinacionalne korporacije, menadžera postrojenja i poslovođu na prvoj liniji proizvodnje, generaliste i specijaliste, menadžere neprofitnih organizacija kao što su vladine i religiozne agencije, pa sve do menadžera trgovačkih udruženja i dobrovoljačkih službi.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 6

<sup>12</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 7



## 2.1.2. Tipovi menadžera

Svi menadžeri moraju imati različite vještine ovisno o poziciji na kojoj se nalaze. Menadžerski poslovi ovise o razini na kojoj se nalazi menadžer u hijerarhiji i ovisno o području u kojem radi. Iako menadžeri ostvaruju iste funkcije ovisno o razini i funkciji menadžera te se funkcije ostvaruju na različite načine. Tako razlikujemo<sup>13</sup> :

1. menadžment s aspekta hijerarhijskih razina i
2. tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti

### 1. Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina

Kad govorimo o podjeli po hijerarhijskoj razini govorimo vertikalnoj diferencijaciji menadžera. Obično razlikujemo tri hijerarhijske razine menadžmenta<sup>14</sup>:

1. Top Management tj. Menadžeri na najvišoj razini
2. Middle Management tj. Menadžeri na srednjoj razini
3. Lower ili First line Management tj. Menadžeri na prvoj razini

Vrhovni menadžment čine menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini i oni odgovaraju za poduzeće kao cjelinu. Nazivaju se predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor i izvršni predsjednik. Oni brinu o budućnosti poduzeća. Među njihove najvažnije aktivnosti spadaju komuniciranje zajedničke vizije, oblikovanje korporacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha koji može pomoći poduzeću da održi korak s brzim promjenama. U današnje vrijeme vrhovni menadžment mora angažirati znanje, vještine i sposobnosti svakog zaposlenog<sup>15</sup>.

Menadžeri srednje razine su odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Primjer ovih menadžera su šef odjela, šef sektora, rukovoditelj odjela za razvoj, rukovoditelj odjela za financije itd. Srednja razina menadžmenta je odgovorna za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment<sup>16</sup>. Ova skupina menadžera u svom djelokrugu poslova ima zadatak uspostaviti dobre odnose s okolinom poduzeća, riješiti konflikte, ali i ohrabruje timski rad. U svom radu orijentirani su

---

<sup>13</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 9

<sup>14</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 10

<sup>15</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 10

<sup>16</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 10

na bližu budućnost, Aktualni trendovi dovode do radikalno reduciranja srednje razine menadžmenta i potreba za projektnim ili menadžerima timova.

Menadžment niže razine čine menadžeri koji su direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga<sup>17</sup>. Glavni zadatak ove skupine menadžera je primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, motiviranje podređenih i osiguranje tehničke asistencije, orijentirani su na ostvarivanje dnevnih zadataka.

## 2. Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti

Druga glavna razlika u poslovima menadžera je u njihovom djelokrugu odgovornosti. Ovakva podjela se naziva još i horizontalno diferenciranje menadžera po kojemu razlikujemo<sup>18</sup>:

- Funkcijske menadžere
- Linijske menadžere
- Generalne menadžere
- Projektni menadžeri

Funkcijski menadžeri su odgovorni za odjele koji neposredno rješavaju pojedine funkcijske zadatke. Odjeli su ustrojeni tako da se u njima obavljaju isti ili slični poslovi što dovodi da su tamo zaposlene osobe istih ili sličnih profesija.

Linijski menadžeri su odgovorni za odjele koji neposredno izvršavaju temeljne zadatke poduzeća, dok štabni menadžeri su odgovorni za odjele koji podupiru linijske odjele.

Generalni menadžeri su odgovorni za nekoliko odjela koji izvršavaju različite funkcije.

Projektni menadžer imaju iste odgovornosti kao generalni menadžer s obzirom da oni koordiniraju ljude iz nekoliko odjela koji rade na određenom projektu.

---

<sup>17</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 10

<sup>18</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 11

### 2.1.3. Aktivnosti menadžera

Svaki menadžer neovisno o svojoj poziciji u hijerarhiji ima pet funkcija koje mora obavljati. U te funkcije spadaju<sup>19</sup>:

- Planiranje
- Organiziranje
- Kadrovanje
- Vođenje
- Kontroliranje

Planiranje je funkcija menadžmenta gdje se donosi dijagnoza položaja poduzeća, određivanje zatim pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva, te metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći.

Organiziranje je funkcija koja slijedi nakon planiranja. Gdje menadžer bira najbolju organizacijsku strukturu, te resurse pomoću koje će ostvariti zacrtane ciljeve. Jednom kad se odabere organizacijska struktura nju treba konstantno unaprjeđivati, što je konstantan posao.

Kadrovanje je prepoznavanje, selekcija i profesionalna orijentacija, promocija, kompenzacija i osposobljavanje i usavršavanje postojećeg kadra unutar poduzeća, te traženje novih kadrova koji će najbolje popuniti predviđenu organizacijsku strukturu .

Vođenje je potrebno da se svi organizirani kadrovi usmjere ka istom cilju. Vođenje je interpersonalni aspekt menadžmenta. Cilj je ljude inspirirati da krenu izvršavati željene akcije, za što će menadžer osigurati sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika. Vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima.

Kontroliranje predstavlja postupak utvrđivanja ostvarenih ciljeva s postavljenim te poduzimanje korektivne akcije kako bi se ti ciljevi ostvarili. Mjere se vrši tako da se utvrđuje koliko postavljeni planovi odstupaju od planova.

Iako navedene funkcije ostvaruju svi menadžeri, ovisno o razini menadžmenta svaki menadžer na određenu funkciju potroši više ili manje vremena. Na taj način se osigurava da se raspoloživi resursi što optimalnije iskoriste. Svaka od funkcija ostvaruje se izvršavanjem

---

<sup>19</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 13

niza aktivnosti koje se mogu promatrati s aspekta dnevnog rada menadžera, a drugi te iste aktivnosti promatrati s aspekta uloga koje menadžer igra obavljajući svoj posao.

Kada se promatra dnevni rad menadžera, mogu se uočiti brojne i raznovrsne poslove koje obavlja. Njihovo područje djelovanja je toliko široko da menadžerima ostaje malo vremena za razmišljanje. Očekuje se u budućnosti da će doći do velikih promjena u aktivnosti menadžera i to posebno u aktivnostima niže i srednje razine menadžera.

Izvršavajući svoje aktivnosti menadžer ima više uloga unutar poduzeća. Uloge su specifičan način ponašanja. Postoji deset uloga u kojima se može menadžer pojaviti, ali te se uloge mogu podijeliti u 3 glavne<sup>20</sup>:

1. Informacijsku gdje se pojavljuje u ulozi osobe za nadzor, prenositelja informacija i glasnogovornika
2. Interpersonalna gdje se pojavljuje u ulozi reprezentanta, vođe i osobe za veze te;
3. Odlučivačka uloga gdje se pojavljuje kao poduzetnik, korektor, alokator resursa i pregovarač

Informacijska uloga predstavlja aktivnost koje se koriste za održavanje i razvoj informacija mreže.

Interpersonalna uloga predstavlja one aktivnosti menadžera koje se usmjeruju na rad s drugima.

Uloga odlučivanja obuhvaća one aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i poduzimanju akcija.

---

<sup>20</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 16

#### 2.1.4 Posebnosti menadžera hotela

Nakon što smo dali definiciju menadžera poduzeća i naveli njegove zadatke, idemo sada korak dalje. U ovom dijelu poglavlja će se govoriti o menadžeru u hotelijerstvu.

Svi poslovi koje radi svaki menadžer se također odnose i na menadžera u hotelijerstvu. Oni trebaju sami ali i uz pomoć drugih zaposlenika planirati, organizirati, voditi i kontrolirati poslovanje hotela. Osim toga, menadžeri u hotelu moraju imati dodatna znanja i vještine specifične za posao kojim se bave. Kako je već u uvodu rečeno menadžer u hotelu mora biti poduzetniji, maštovitiji, prodorniji, uporniji i strpljiviji. Također, mora biti sposoban i odgovoran prema potrebama gostiju kao i posjedovati osjećaj pravičnosti i poštenja.

Iako je menadžer vođa hotela i predvodi tim ljudi koji rade za njega on i dalje mora biti dostupan gostima i osobno im biti na usluzi. Menadžer predvodi tim ljudi koji ima neposredan kontakt s gostima. Menadžer u hotelu je stalno izložen kritici kako svojeg tima tako i samih gostiju. Stoga, on mora biti sposoban stalno se prilagođavati potrebama gostiju, jer gost kao odgovornog za traženu kvalitetu u hotelu smatra menadžera hotela.

Često je menadžer hotela izložen kritici, iskušenjima, te ima potrebu za stalnim dokazivanjem. Zbog toga menadžer mora imati besprijekoran fizički izgled, besprijekornu komunikaciju, poznavati opću kulturu i pri tom imati na umu da su gosti u pravu i da se međusobno jako razlikuju.

Posao hotelskog menadžera je specifičan, jer je i turizam kao ekonomska grana drugačija tj. specifičnija od svih drugih grana. Menadžer u hotelu je drugačiji jer radi s velikim brojem ljudi, predvodi grupu koja prodaje uslugu na licu mjesta i u istom vremenu. On stalno komunicira, traži informacije, rješava pitanja i daje informacije s ciljem da zadovolji gosta te u konačnici ostvari profit. Sve zahtjeve gostiju menadžer i njegov tim mogu riješiti ako znaju rasporediti vrijeme koje je neophodno da bi se pružila tražena usluga. Tako vještina komuniciranja postaje jedna od najvažnijih vještina pomoću koje se daju informacije koje su osnova za zadovoljavanje potreba svakog gosta hotela.

### 2.1.5. Podsustavi menadžmenta

Menadžment, ako se promatra sa aspekta njegovih razina onda se može smatrati sustavom, a razine menadžmenta njegovim podsustavima. Tako možemo izvesti tri teorije podsustava i to:

1. Strateški podsustav
2. Koordinacijski podsustav
3. Operacijski podsustav

Polazeća dimenzija u određivanju sadržaja i rada menadžmenta i njegovih razina je: aktivnosti na pojedinim razinama, u odnosu na okolinu, stupnju njegove neizvjesnosti, količina informacija, orijentacija, perspektiva, vrste procesa, priroda odluke i sustav odgovornosti.

Strateški podsustav predstavlja sustav (organizaciju) i osigurava podršku okoline, a izložen je prijetnjama, pritiscima, i utjecajima iz okoline pa je samim time izložen najvećoj neizvjesnosti iz okoline. Ta razina se zove i top menadžment i ona uspostavlja: strategiju poslovanja, dugoročne planove poslovanja, ciljeve i politiku za ostvarenje tih ciljeva.

Ovaj podsustav je pravni posrednik s vanjskom okolinom i ono mora imati optimalne dugoročne planove i rješenja za hotel. Zato se vrhovni menadžment smatra strateškim menadžmentom te oni odgovaraju vlasničkoj strukturi hotela.

Koordinacijski sustav je razina menadžmenta koji ima integracijsku ulogu. Ovaj sustav je odgovoran vrhovnom menadžmentu a nadređen nižoj razini menadžmenta. Orijetiran je na koordiniranje različitih organizacijskih jedinica. Što je organizacija složenija onda ova razina menadžmenta koordinira rad više hotela. Ako je hotel organizacijski sustav, onda koordinira pojedine organizacijske jedinice hotela. Na srednjoj razini menadžment osigurava: ulaz roba, materijala, znanja i informacija na operativnu razinu, identificira poslovne probleme i inicira i predlaže rješenja. Menadžeri na ovoj razini osiguravaju stabilnost i funkcioniranje hotela, jer je potrebno da za svaki problem oni pronađu rješenje. Ako promatramo hotel kao pogon u srednju razinu menadžmenta tada spadaju: šef recepcije, domaćica, šef kuhinje, šef održavanja, šef sale itd. U složenijem hotelskom sustavu u srednju razinu menadžmenta ubrajamo menadžere grupe hotela, određenih poslovnih funkcija.

Operacijski podsustav menadžmenta je ona razina menadžmenta koja je usmjerena na realizaciju neposrednih zadataka i ciljeva. To je razina menadžmenta, koja neposredno vodi izvršitelje i koja je u stalnom odnosu s gostima<sup>21</sup>. Ova razina je podređena srednjoj razini menadžmenta a nadređena je neposrednim izvršiteljima i s time spada u prvu razinu odgovornosti menadžerskog sustava koji izvršava dnevne aktivnosti koje gost konzumira. Taj podsustav ima sljedeća obilježja: mali utjecaj vanjske okoline, veća zatvorenost, kratkoročna perspektiva i usmjerenost na optimiziranje proizvodno-uslužnog procesa.<sup>22</sup>

Operativne aktivnosti se mogu programirati, a te programe vodi operativno tehnička razina menadžmenta. U hotelu kao pogonu u operativni menadžment spada: šef smjene, šef portirnice, nadzornica soba, šef praone rublje, šef rajona u Sali, šef restorana, šef smjene u kuhinji itd. Ako se sagleda s aspekta organizacijski složenog sustava onda u tu razinu menadžmenta spadaju voditelji hotelskih objekata tj pogona restorana, hotela, autokampa te se on dalje organizira na jedan, dva ili više operativnih podsustava operacijskog menadžmenta.

---

<sup>21</sup> Cerović Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija str. 96

<sup>22</sup> Cerović Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija str. 96

### 2.1.6. Odnos i odgovornost između hotelskog menadžmenta

Kao u svakom poduzeću sustav odgovornosti počinje od vlasnika. Ako vlasnik nije ujedno i menadžer onda se odgovornost nastavlja na vrhovni menadžment. Tako je i u hotelima. Ovisno o tome je li hotel pravna osoba ili ne ovisi hoće li vrhovni menadžer odgovarati direktno vlasniku ili ako je hotel dio sustava onda nekom višem menadžeru od njega.

Odgovornost i nadležnost je sustavni odnos koji počinje od vlasnika hotela pa preko vrhovnog menadžmenta dolazi do najnižih operativnih razina koji ispunjavaju postavljene zadatke i opslužuju goste. Odgovornost za izvršenje zadataka teče u obrnutom smjeru. Vrhovni menadžment je jedini odgovoran za izvršenje ukupnih zadataka hotela prema vlasnicima i okolini. Potrebna znanja i vještine se također mijenjaju ovisno po razinama.

Neovisno o tome je li hotel pravna osoba ili ne u nastavku će se gledati samo kao poslovni sustav jer neovisno o tome je li poslovni, tržišni, organizacijski ili sociološki uvijek će biti pod utjecajem vanjskih faktora. Hotelski menadžment je moguće podijeliti u tri moguće podijele koje smo spomenuli i prije:

1. Menadžment hotela najviše razine
2. Menadžment hotela srednje razine
3. Menadžment hotela najniže razine

Menadžment hotela najviše razine bilo kao tim ili kao jedna osoba predstavlja hotel i sastavni je dio njegovog imidža po kojem ga klijenti prepoznaju. Menadžerski tim hotela koji pripada menadžmentu najviše razine mogu biti:

- Izvršni direktor
- Direktor prodaje
- Direktor hrane i pića
- Direktor banketnog dijela hotela
- Direktor kongresnog dijela hotela

Menadžeri najviše razine su odgovorni za poslovanje cijelog hotela. Oni svoje ovlasti mogu djelomično prenijeti na druge menadžere ili suradnike. Menadžment najviše razine da bi mogao obavljati svoj posao uspješno i kvalitetno mora imati posebne vještine i konceptualna znanja te vještine oblikovanja za vođenje više timova kojima je nadređen. Tu se



posebno treba obratiti na vještinu komuniciranja s nižim razinama menadžmenta kao i ljudima koji izvršavaju zadatke.

Menadžment hotela srednje razine predstavlja srednju razinu menadžmenta, koji se naziva funkcionalni menadžment, jer je odgovoran za svoj rad menadžmentu najviše razine, ali je nadređen poslovnom kadru, tj. menadžmentu najniže razine.<sup>23</sup> Ovisno o mnogo čimbenika kao što su npr. veličina, lokacija, kadrovi, ciljevi itd. ovisit će koliko će srednji menadžment biti složen. Iako se srednja razina pokušava istisnuti uvijek će biti tu kao dio cjeline.

Menadžment srednje razine je specifičan jer je specijaliziran i predvodi određenu poslovnu jedinicu u hotelu. Prema položaju odgovornosti je također specifičan zbog svoje odgovornosti za izvršenje ali i nadređenosti nižim razinama menadžmenta. Tako možemo reći da se srednja razina menadžmenta pojavljuje u tri uloge: podređeni u odnosu na menadžment više razine, ravnopravan s ostalim menadžerima srednje razine i nadređen u odnosu na menadžment najniže razine.

Menadžeri srednje razine u hotelu po određenim ovlaštenjima i obvezama mogu imati ulogu i više i niže razine. Tako u hotelu prosječne veličine menadžeri srednje razine se pojavljuju u ulozi:<sup>24</sup>

- Šef kuhinje
- Šef sale
- Domaćica
- Šef recepcije (rukovoditelj prijamnog odjela)
- Šef održavanja (šef tehničke službe)
- Šef animacije (sporta, zabave, poduka – programa)
- Šef nabave
- Šef obračunske službe (šef računovodstva, šef kontrole...)

Odluke koje donose menadžeri srednje razine su obično programirane i obično ne traju duže od jedne sezone. Većina odluka su već donesene na višim razinama menadžmenta i na srednjem je samo da ih sprovedu. Menadžment srednje razine mora imati posebne vještine, a

---

<sup>23</sup> Cerović Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija str. 97

<sup>24</sup> Cerović Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija str. 98

posebno treba naglasiti vještinu komunikacije s nižom razinom menadžmenta kao i ljudima koji izvršavaju zadatke.

Menadžment hotela najniže razine se također naziva i operacijski menadžment. Ova razina je zadužena za osiguravanjem izvršenja poslova i operacija u procesu kreacije, stvaranja i pružanja usluga. Ova razina menadžmenta se nalazi u svim organizacijskim strukturama bez obzira na veličinu i karakter hotela te se može reći da bez ove razine ne postoji niti jedna vrsta organizacijske strukture. Srednja razina menadžmenta je u stalnom odnosu s gostom te ovi front menadžeri imaju najviše povratnih informacija od gostiju o uslugama koje hotel pruža. To su menadžeri, koji vode postupke, procese i operacije, koju izvode radnici, ali ponekad i sami moraju postati i sami izvršitelji operacija. U hotelu su to obično sljedeći menadžeri:<sup>25</sup>

- Šef smjene u kuhinji (prva smjena, druga smjena, šef pripremnice itd.)
- Šef rajona u blagovaonici (šef snack bara, šef izdvojenog restorana itd.)
- Nadzornica (katova, soba, javnog prostora, bazena, praonice itd.)
- Šef skladišta
- Šef objekta (bara, restorana, snack bara itd)

Odluke koje donosi najniža razina menadžmenta su obično rutinskog karaktera i odnose se na vremenski period od jednog dana pa do jednog mjeseca. Ti rutinski zadaci su dio taktičnih odluka srednjeg menadžmenta. Najniža razina menadžmenta također mora imati posebne vještine od kojih je najvažnija odlična vještina komuniciranja i ophodnja s ljudima.

---

<sup>25</sup> Cerović Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija str. 100

## 2.2 DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

### 2.2.1 Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Tijekom zadnjeg desetljeća pojam društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) postaje dio svakodnevnice ne samo poduzeća i tvrtki već i cjelokupnog društva. Općenito se može reći da društveno odgovorno poslovanje se odnosi na odgovornost ekonomskog sektora za aktivnosti koje nadilaze stvaranje profita.<sup>26</sup> Radi se o aktivnostima koje utječu na okoliš, društvo i ljudske potencijale. Koncept društveno odgovornog poslovanja se može opisati kroz više pojmova: održivi razvoj, etičko poslovanje, korporacijsko građanstvo, korporacijska održivost, trobilančni koncept (Bagić et al,2006).<sup>27</sup>

Početak neprijateljstva ekonomije i prirode nazire se od 16. i 17. stoljeća kada je na snazi paradigma o nepovezanosti prirodnih resursa i ekonomskog rasta pa sve do 70-ih godina 20. stoljeća kada dolazi do „samopropadanja“ društva uzrokovanog zapadnjačkim konzumerizmom, opsjednutošću materijalno-ekonomskih rastom, manje kvalitetnim životnim prostorom, bolestima i siromaštvom (Šimleša, 2003)<sup>28</sup>. U tom razdoblju se vjerovalo da su prirodni resursi neograničeni i da ih se može nekontrolirano koristiti i nije se vodilo računa o ugrozi tih istih resursa.

U 18. stoljeću Adam Smith veže se torija etike profita prema kojoj je jedini cilj menadžera i voditelja tvrtki ostvarenje što veća financijska dobit. Socijalni darvinisti smatraju da u društvu opstaju najjači što znači da najsposobniji menadžeri i najjače tvrtke imaju najveću društvenu moć. Koncentrirajući se na osiguravanje što veće dobiti za svoje vlasnike, menadžeri nisu mislili na društvenu odgovornost.

Početak 20. stoljeća situacija se polako počinje mijenjati. Počinje se optuživati korporacije u SAD-u kako su prevelike i da imaju preveliku koncentraciju moći, a da u isto vrijeme se ponašaju antisocijalno i protivno zakonima o konkurentnosti. U isto vrijeme dolazi do razdvajanja vlasništva i upravitelja kompanija. Dolazi se do zaključaka da je klasična ekonomska teorija bila površna i pojednostavljena te da se ne mogu prirodni zakoni primijeniti na kontroli pojedinca i zajednice. Došlo je do jačanja civilnog sektora i javno

---

<sup>26</sup>Krkač K. i dr. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb str. 437

<sup>27</sup> Krkač K. i dr. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb str. 437

<sup>28</sup> Krkač K. i dr. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb str. 438

mnijenje je postalo sve osjetljivije i sve glasnije se suprotstavljalo poduzećima koja nisu promijenili svoje poslovanje. Od tvrtki se počelo zahtijevati transparentno i društveno odgovornije ponašanje. Društvena odgovornost se počela zahtijevati ne samo od vlasnika, nego i dioničara. Tvrtke su se počele pribojavati mogućih sankcija ako se ne počnu ponašati odgovorno prema društvu.

Tako možemo reći da su tvrtke počele primjenjivati društveno odgovorno poslovanje kako bi izbjegli kazne bilo društvene osude ili državne kazne. Jedini problem ovoj teoriji nastanka društveno odgovornog poslovanje je u tome što tvrtke su pod pritiskom vanjskih utjecaja postale etične, a ne nečega što je došlo kao odluka unutar same tvrtke.

Korporacijska održivost danas je nova upravljačka paradigma koja se javila kao alternativa klasičnom modelu, koja uz cilj maksimiziranja profita ima ukomponiranu i društvenu odgovornost. Moderni koncept održivog razvoja je rezultat prvenstveno UN-a koji nastoji da se ekonomski i socijalni razvoj, kao i zaštita okoliša budu usmjereni ka očuvanju kvalitete života za buduće generacije.

Godine 1987. Komisija za okoliš i razvoj UN-a izdaje izvješće „Naša zajednička budućnost“. U tom izvješću autor Bruntlandt (1987) naglašava tri područja, ključna elementa održivog razvoja: zaštitu okoliša, ekonomski razvoj i socijalnu jednakost<sup>29</sup>. Isti autor također smatra da odgovornost započinje od industrijskih najrazvijenijih tvrtki, upravo onih koje imaju veliku ekonomsku i političku moć, a djeluju na način koji ne jamči održivost, pa prema tome imaju i utjecaj na budućnost ljudskog roda i Planeta Zemlja. Ono što se osobito ističe je da neuravnotežen razvoj, siromaštvo i rast populacija stvara pritisak na prirodne resurse koji su teško obnovljivi kao vode, zemlja, šume i druge. Bruntlandt naglašava kako se globalni napor očuvanja okoliša kreće od svakog pojedinca sve do vrha gospodarskih i političkih moćnika, te naglašava da je svaka zemlja sposobna za ekonomski razvoj uz očuvanje baze koja čini ishodište djelovanja.<sup>30</sup> Iako je ovaj izvještaj bio kritiziran kao površan i dalje je uzrokovalo val programa, nacionalnih akcija za očuvanje okoliša, regulacija i zakona kao o političkih deklaracija i izjava i implementaciji istih.

---

<sup>29</sup> Krkač K. i dr. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb str. 440

<sup>30</sup> Krkač K. i dr. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb str. 441

U stručnoj literaturi prvo djelo koje je označilo modernu eru korporacijske društvene odgovornosti jest knjiga Harolda Bowena iz 1953., naslova *Social Responsibility of the Businessman*.<sup>31</sup>

Unutar samih akademskih i poslovnih krugova koji se bave društveno odgovornim poslovanjem tvrtki i organizacija, kao i unutar samih tvrtki postoji veliko nerazumijevanje odnosa CSR-a i održivog razvoja kao i konceptualni kaos u mnoštvu termina. Društveno odgovorno poslovanje prema nekim autorima je paralelni koncept jedne veće paradigme – korporacijske održivosti, dok prema drugima je to politički model društva na globalnoj razini, a društveno odgovorno poslovanje je koncept unutar mikrorazine.

Osamdesetih godina prošlog stoljeća, pod nazivom Upravljanje temama, kreirana je upravljačka politika prema kojoj organizacija mora uskladiti svoje aktivnosti s očekivanjima dionika. Razvoj koncepta teorije dionika ili teorija o zainteresiranim stranama označio je novi pristup u strateškom menadžmentu gdje se vodi stalni proces nadziranja i kontrole kako bi uprava djelovala u skladu s interesima svih dionika.<sup>32</sup>

Danas svi dionici zahtijevaju demonstriranje društveno odgovornog poslovanja. Tvrtke koje se tako odnose prema svojim dionicima imaju bolje reputaciju, ali im donosi i povećan profit. Tržišta na kojem posluju tvrtke zahtijevaju standarde kvalitete kao i etično ponašanje prema svim dionicima. Tako tvrtke nažalost koriste samo društveno odgovorno poslovanje za stvaranje profita.

Osamdesetih godina, u vrijeme neoliberalnog diskursa, gdje se promicala deregulacija i korporacijska prava što je dovelo do promicanja standarda kvalitetnog upravljanja i ekološke svijetu u poslovanju tkz. ISO standardi. Devedesetih godina prošlog stoljeća društveno odgovorno poslovanje jača kao pokret na ekonomsko-političkoj sceni preko različitih kodeksa poslovanja, ali i izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju. Trenutno se vode razgovori o društveno odgovornom poslovanju. U tom procesu sudjeluju više dioničke inicijative, razne nevladinih udruga i akademske institucije, a sve u cilju uspostavljanja standarda, kriterija, nadziranja, revidiranja, certificiranja razine primjene DOP-a. Trenutno se pokušavaju osmisliti mjere pomoću kojih bi se mjerilo društveno odgovorno poslovanje.

---

<sup>31</sup> Krkač K. i dr. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb str. 442

<sup>32</sup> Krkač K. i dr. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb str. 443

## 2.2.2. Pojmovno određivanje društveno odgovornog poslovanja

Iako se može činiti lako na prvu definirati društveno odgovorno poslovanje, to svakako nije slučaj. Kako smo mogli vidjeti kroz povijesni razvoj ove pojave dolazilo je do različitih pogleda i definicija, ovaj problem je još posebno naglašen u zemljama koje su još u razvoju. Praksa društvene odgovornosti vrlo je raznolika i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi poduzeća, o tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima.<sup>33</sup> U današnje vrijeme pojam je sve aktualniji i sve važniji u društvenoj, akademskoj i političkoj zajednici. Živimo u turbulentnim i dinamičnim vremenima gdje jedna loša situacija može imati utjecaj na cijelo društvo. Stoga zajednica je uvidjela važnost pojave društveno odgovornog poslovanja i želi nametnuti taj vid poslovanja na poduzećima koji ga ne prihvate dobrovoljno.

Europska komisija definira društveno odgovorno poslovanje kao koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima.

Dok autori Kotler i Lee smatraju da društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju.<sup>34</sup>

Hopkins svoju definiciju društveno odgovornog poslovanja iskazuje kao pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno - utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije.<sup>35</sup> Prema istom autoru cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Vrdoljak Raguž I. i dr. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik str. 41

<sup>34</sup> Vrdoljak Raguž I. i dr. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik str. 41

<sup>35</sup> Vrdoljak Raguž I. i dr. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik str. 41

<sup>36</sup> Vrdoljak Raguž I. i dr. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik str. 41

Vogel na društveno odgovorno poslovanje gleda kao društvenu odgovornost poduzeća kao politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.

Kako možemo uočiti da svaki autor ima različitu definiciju koje se upotpunjuju i ističu različite aspekte društveno odgovornog poslovanja. Temeljni koncept koji se uočava je da koncept društveno odgovornog poslovanja stavlja u fokus širu zajednicu poduzeća. Poduzeće nije više pusti otok nego dio društvene zajednice s kojom se povezuje i koji utječu jedni na druge. Poduzeća nastoji kroz društveno odgovorno poslovanje pozitivno utjecati na razvoj cjelokupnog gospodarstva i društvene svijesti bez da naruši svoj glavni cilj a to je ostvarenje dobiti.

Definicija društveno odgovornog poslovanja se povezuje s pojmovima društvena odgovornost, održivi razvoj i korporacijsko građanstvo, ali najvažnije je da se društveno odgovorno poslovanje povezuje s ugledom tvrtke.<sup>37</sup> Naime tvrtke koje ne provode društveno odgovorno poslovanje imaju veliku opasnost da ugled njihove tvrtke se negativno odrazi u društvu. Tvrtke koje se ne percipira kao društveno odgovorne teže pronalaze poslovne partnere, kupci nisu skloni kupovanju njihove marke i društvo u cijelosti ima općenito loš stav prema njihovom poduzeću.

Koncept DOP-a može se opisati kroz više pojmova, iako su temeljna načela ista i međusobno povezana: održivi razvoj, etično poslovanje, korporativno građanstvo, trobilančni koncept. (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006: 9)<sup>38</sup>:

- Održivi bi razvoj najjednostavnije mogli definirati kao rast koji ide u korak s odgovornošću prema okolišu, gospodarstvu, društvu te okolini u kojoj djeluje. Za poduzetnike održivi razvoj znači prilagodbu poslovnih strategija i aktivnosti na način da zadovolji potrebe poduzeća i njegovih aktera danas, uz istovremenu zaštitu ljudskih i prirodnih resursa koji će biti potrebni u budućnosti. Ovakav pristup proizlazi iz najpoznatije definicije održivog razvoja koja bi u prijevodu glasila: "Čovječanstvo je spremno provoditi razvoj na način da zadovolji svoje današnje potrebe, a da pri tom ne kompromitira sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe."

---

<sup>37</sup> Vrdoljak Raguž I. i dr. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik str. 41

<sup>38</sup> Vrdoljak Raguž I. i dr. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik str. 42

- Etično poslovanje značilo bi primjenu i uvažavanje etičkih principa u svim poslovnim aktivnostima. Temelj poslovne etike je ponašanje u skladu sa zakonom. Etično ponašanje zahtijeva pošten pristup prema konkurenciji, zaposlenicima, dioničarima, partnerima i društvu uopće, uzimajući u obzir društvenu odgovornost i održivi razvoj.
- Pojam korporativno građanstvo koristi se za ponašanje u kojem organizacija pokazuje osjetljivost i odgovornost prema klijentima, zaposlenima, dioničarima i vlasnicima te široj društvenoj zajednici i okolišu.
- Trobilančni koncept poseban je koncept prema kojemu se ukupno poslovanje poduzeća mjeri kroz njegov doprinos ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu. To znači da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke ne uzima u obzir samo ekonomska isplativost poslovanja, nego i njegova društvena i ekološka odgovornost. Na taj način poduzeća pokazuju da ne teže samo ekonomskim, odnosno financijskim rezultatima, nego i održivom razvoju u svim segmentima. Ovakav pristup omogućava korištenje "trobilančnog računovodstva", odnosno daje mogućnost izvještavanja o svim aktivnostima u poduzeću.



### 2.2.3. Modeli društveno odgovornog poslovanja

Kako bi lakše razumjeli društvenu odgovornost menadžeri moraju postaviti pitanje „odgovornost prema komu?“ Na ovo pitanje možemo odgovoriti dvojako. Prvo, postoji odgovornost menadžera prema poduzeću i ostvarivanju dobiti prije svega. Druga je odgovornost menadžera prema društvu tako da uz ostvarivanje dobiti trude ostvariti i socijalnu doprinos društvu. Ovisno o odgovoru na pitanje razlikuju se dva modela<sup>39</sup>:

- Stockholder model
- Stakeholder model

Stockholder model ili klasični ekonomski model ima početnu pretpostavku da je poduzeće u privatnom vlasništvu kojem je za cilj isključivo maksimiziranje profita. Oni svoj odnos s različitim interesnim skupinama manifestiraju kroz tržišne transakcije. Dok menadžeri svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju tako da vode računa o financijskim interesima dioničara.

Stakeholder model ili socioekonomski model polazi od toga da poduzeće više od isključivog cilja ostvarivanja profita želi služiti cjelokupnom društvu. Stakeholderi su one grupe o kojima ovisi opstanak poduzeća poput zaposlenika, kupaca, dobavljača i dr. U širem smislu to su grupe pojedinaca koji mogu utjecati na poduzeće i na koje poduzeće utječe svojim politikama, proizvodima i radnim procesima kao što su lokalno društvo, vladine organizacije, konkurenti, sindikati, trgovačka udruženja i dr.

Tablica 1: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

| <b>Ekonomski model:<br/>osnovni naglasak na:</b>  | <b>Socioekonomski model:<br/>osnovni naglasak na:</b>   |
|---|---|
| Proizvodnja<br>Eksploatacija resursa<br>Tržišno utemeljenje<br>Ekonomski povrat resursa<br>Individualni interesi<br>Mala uloga države | Kvaliteta života<br>Očuvanje resursa i sklad s prirodom<br>U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka<br>Uravnoteženi Ekonomski i društveni povrat resursa<br>Zajednički interesi: ljudi rade u međuovisnom sustavu koji zahtijeva kordinaciju<br>Aktivna uloga države |

Izvor: Kreitner R, (1989): Managment, Houghton Mifflin Company, USA str. 725

<sup>39</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 100

Kao u svemu tako i za primjenu društveno odgovornog poslovanja u poduzeće imaju argumenti za i protiv. Tako se ističu četiri argumenta za i četiri argumenta protiv, a to su<sup>40</sup>:

Argumenti za:

1. Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja. Ovim poduzeće postaje jedan od glavnih aktera i time pokušava se uključiti u rješavanje nekog problema u društvu, jer kako god se okrene ono je dijelom odgovorno za društvene probleme.

2. Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima. Sa svojim resursima koje ima na raspolaganju poduzeće može odigrati glavnu ulogu u rješavanju nekog problema koji je nastao u društvu, jer poduzeće ima te resurse baš zahvaljujući društvu.

3. Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće. Poduzeće ulažući u društvo može povećati svoju dugoročnu profitabilnost.

4. Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju. Ako poduzeće postupi na društveno odgovoran način dobrovoljno, neće biti potrebe za vladinom intervencijom.

Argumenti protiv:

1. Maksimizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa. Kupujući proizvode potrošači odlučuju kako će se alocirati resursi. Trošenje na društveno odgovorno poslovanje je jednako krađi dioničarskog kapitala.

2. Kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost da ostvaruje društvene ciljeve. Ako se menadžeri ne koncentriraju na ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne mogu biti uspješni.

3. Poduzeće već ima previše moći. S obzirom da poduzeća imaju već imaju jaki utjecaj na društvo, nije poželjno stavljati još i društvenu moć u njihove ruke.

4. Budući da menadžeri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu. Socijalni programi poduzeća mogu krenuti u lošem smjeru jer tržište kao mehanizam je loš za kontrolu socijalnih performansi.

---

<sup>40</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 101

## 2.2.4 Razine društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju gdje se na najnižoj razini nalazi odgovornost za stvaranje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, potom etičnost u poslovanje te na kraju doprinos društvu u cjelini. Cjeline su poredane odozdo prema gore ovisno o svojoj veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa.



Slika1: Razine društveno odgovornog poslovanja

Izvor: Prikaz autora prema: Buble, M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 102

1. Ekonomska odgovornost – smatra se prva razina odgovornosti s obzirom da je poduzeće temeljna ekonomska jedinica društva. Njegova odgovornost je da proizvodi proizvode i usluge za svoje kupce i time zadovolji njihove potrebe, te pritom maksimiziran profite za svoje vlasnike i dioničare.

2. Zakonska odgovornost – čine ju pravila kojih se poduzeće treba pridržavati kako bi poslovalo na tržištu. Zakonsku odgovornost definira što društvo smatra da je prihvatljivo za

poduzeće. Sva moderna društva počivaju na pravilima, zakonima i propisima koja biznis treba slijediti. Poduzeća koja svjesno krše zakone smatraju se lošim izvođačima u ovoj kategoriji.

3. Etička odgovornost – uključuje ponašanja koja nisu nužno propisana zakonom i ne smiju služiti direktnim ekonomskim koristima poduzeća. kako bi se donositelja odluka smatralo etičnim on treba u poduzeću djelovati s pravičnošću, poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinca, te osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je važno za ciljeve i zadatke poduzeća. Ne etičnim ponašanjem se smatra ono gdje pojedinac ili poduzeće donosi odluke koje rade štetu društvu.

4. Diskrecijska odgovornost – je prvenstveno dobrovoljna i temelji se na želji poduzeća da čini društveno korisne radnje. Poduzeće za svoje radnje ne očekuje nikakav povrat niti je to cilj. Diskrecijska odgovornost je najviši kriterij socijalne odgovornosti jer ona prelazi socijalna očekivanja za doprinosom blagodatni zajednice.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split str. 103

## 2.2.5. Područja koja obuhvaća društveno odgovorno poslovanje

Kako smo do sada utvrdili bitno je utvrditi prema kome se društveno odgovorno poslovanje odnosi tj. prema kome je usmjereno. Tako poduzeće može svoju politiku društveno odgovornog poslovanja provoditi unutar samog poduzeća ili prema nekim vanjskim subjektima. Stoga se društveno odgovorno poslovanje dijeli na interesno-utjecajne skupine.

Tako društveno odgovorno poslovanje ima dvije dimenzije:

1. Internu ili unutarnju te
2. Eksternu ili vanjsku

Pod internu dimenziju društveno odgovornog poslovanja spada kako se poduzeće odnosi prema svojim zaposlenicima. Prvi korak pri tom je zapošljavanje zaposlenika pri čemu se vodi računa kojim standardima se vodi pri zapošljavanju i koji kriteriji su za njih bitni. Osim toga je bitno kako se odnose prema svojim radnicima i kakve uvjete oni imaju na radu. Posebna pažnja se pridaje i zaštiti i zdravlju zaposlenika. Dio interne dimenzije je također i briga za okoliš i okruženje poduzeća u kojem posluje. Poduzeća moraju uzimati u obzir kako njihovo poslovanje djeluje na okruženje u kojem posluju i pokušati što više smanjiti štetni utjecaj njihovog djelovanja na okolinu.

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje<sup>42</sup>:

- upravljanje ljudskim resursima
- zdravlje i sigurnost na poslu
- prilagođavanje promjenama
- upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

### Upravljanje ljudskim potencijalom

Za svako poduzeće najvažniji resurs bi trebali biti njihovi zaposlenici. Ta činjenica nikad nije bila važnija kao u današnje vrijeme, jer je teško privući i zadržati zaposlenike koji imaju određena znanja i vještine. Stoga je bitno uvesti neke mjere koja će im dati dodatni stimulans da se zadrže u poduzeću kao što su ulaganje u cjeloživotno obrazovanje svojih

---

<sup>42</sup> Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odras, Zagreb str. 41

zaposlenika, ali i njihovo osnaživanje, utvrditi dobar protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, sigurnost na poslu itd.

Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključuje ne diskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vrijeme, te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva Europske strategije zapošljavanja, te smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti.

### Zdravlje i sigurnost na poslu

Zdravlje i sigurnost na radu su već propisani zakonima i uredbama. Poduzeća tada moraju uložiti dodatne napore u promociji i osiguranju zdravlja svojih zaposlenika, bilo kao element u marketingu ili da pri kupnji proizvoda drugih poduzeća vode o tome računa. Na taj način se promovira i kultura prevencije.

Te napore tvrtke prate i dokumentiraju kako bi ih koristili u svojim marketinškim materijalima. Ti su elementi uključeni u certificiranje i označavanje.

### Prilagođavanje promjenama

U današnje vrijeme brzo rastućih novih tehnologija i rješenja za razne probleme poduzeća da bi ostala konkurenta moraju jako često proći kroz neki oblik rekonstrukcije. Cilj je obično ili smanjenje troškova, poboljšanje kvalitete i brzine usluge itd. Navedeno dovodi do otpuštanja radnika što dovodi do raznih socijalnih ali i političkih kriza u društvu.

Poduzeća koja u procesu rekonstrukcije organizacije imaju u vidu društveno odgovorni aspekt gledaju sve zainteresirane strane, pronalaze ravnotežu i uzimaju u obzir interese i brige onih na koje se te odluke odnose. Rekonstruiranje mora biti pažljivo planirano te predvidjeti sve rizike, ukalkulirati sve troškove, donijeti alternativne strategije itd. U tom procesu treba biti konstantan dijalog između poduzeća, predstavnika zaposlenika i vlasti.

Ako poduzeće se uključi u lokalni razvoj i strategiju tržišta rada na lokalnoj razini, poduzeće može umanjiti negativan utjecaj prilikom rekonstrukcije.

## Upravljanje utjecajem na okoliš

Prirodni resursi, kako već znamo, su ograničeni i njihovu potrošnju treba planirati u budućnosti. Stoga poduzeće treba smanjiti svoj negativni utjecaj na svoju okolinu. 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.

Poduzeće djeluje u društvu na način da ono utječe na način da isto djeluje na društvo, ali i da društvo djeluje na poduzeće. Eksterna dimenzija se koncentrira na odnose između okoline poduzeća i njega samog. Kad govorimo o okolini, prvenstveno se misli na lokalnu zajednicu te dionike poput poslovnih partnera i dobavljača, potrošača, javne uprave, lokalnih vlasti, raznih udruga, sindikata itd.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja obuhvaća:<sup>43</sup>

- lokalne zajednice
- odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima
- poštivanje ljudskih prava
- globalna briga za okoliš

## Lokalne zajednice

Poduzeća koja provode DOP žele utjecati na svoje okruženje u kojem posluju na pozitivan način. Poduzeća u svojoj lokalnoj zajednici zapošljavaju ljude i plaćaju porez. Također, u interesu poduzeća je da se integrira u lokalnu zajednicu, da doprinosi stabilnosti i prosperitetu i brine na određeni način o njihovim zaposlenicima, a zainteresirana su za znanja i sposobnosti kao i za zdravlje lokalne radne snage koji su im ujedno i klijenti. Možemo zaključiti da se poduzeća u svojoj lokalnoj zajednici pojavljuju u više uloga i to: poslodavci, proizvođači ali i akteri u lokalnoj zajednici.

Stoga mnoga poduzeća u svojoj okolini prepoznaju priliku i vrijednost investiranja u lokalnu zajednicu i uključivanja u istu osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju,

---

<sup>43</sup> Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb

pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, razna partnerstva sa zajednicom, sponzoriranjem lokalnih sportskih i kulturnih klubova itd osiguravajući tako da raste i socijalni kapital.

#### Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

S obzirom da se DOP temelji na etičnom ponašanju, poduzeća koja ga primjenjuju imaju takav odnos i prema svojim poslovnim partnerima. Tako poduzeća grade poslovni odnos kroz stjecanje povjerenja, poštene odnose, poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda.

Dobri odnosi s partnerima rezultiraju poštenim cijenama, poštivanju zadanih rokova, provjerenom i dobrom kvalitetom robe. Na ovaj način se može postići DOP u cijelom dobavljačkom lancu.

#### Poštivanje ljudskih prava

Područje ljudskih prava je jako kompleksno i široko područje koje obuhvaća mnogo dimenzija. U ovu kategoriju možemo svrstati i poštivanje radnih standarda i radnog prava kao i elemente zaštite okoliša. Uz ovo možemo povezati i borbu protiv korupcije što se osigurava transparentnim poslovanjem.

Poštivanje ljudskih prava se osigurava raznim kodeksima ponašanja koje su morale prihvatiti kompanije pod pritiskom raznih udruga.

#### Globalna briga za okoliš

Mnoga poduzeća pokušavaju biti akteri na međunarodnom i globalnom planu u zaštiti okoliša. To samo znači da se poslovni sektor želi aktivnije uključiti u postizanje održivog razvoja. Generalni tajnik UN-a je pokrenuo inicijativu Globalni sporazum gdje je glavni cilj potaknuti poduzeća da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu. Pri tom nisu zanemarive upute Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) koje promoviraju održivi razvoj.



## 2.2.6. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

Bijelom knjigom o rastu i zapošljavanju Europske komisije 1993. godine DOP postaje dio europske politike.<sup>44</sup> Europska komisija zatim 2001. godine objavljuje Zelenu knjigu „Promocija europskog okvira za društveno poslovanje“ koja definira DOP.<sup>45</sup> Na taj dokument se nadovezuje Strategija održivog razvoja EU-a iz 2006., gdje se naglašava važnost stvaranja održivih zajednica koje su u stanju učinkovito upravljati i koristiti resurse te iskoristiti ekološki i društveni inovacijski potencijal za razvoj gospodarstva koji će osigurati napredak, zaštitu okoliša i društvenu koheziju radi unapređenja sadašnje i buduće kvalitete života (Komisija 2006). Nakon toga 2011. Europska komisija objavljuje još jedan dokument o DOP-u gdje je objavljena nova definicija DOP-a koji se definira kao odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo.<sup>46</sup> Na ovaj način Europska komisija proširuje samu definiciju kako bi poduzeća imala što veću odgovornost za svoje okruženje i samim tim potaknula što više država da uvedu DOP i zagovaraju ga u svojim zemljama.

Zbog složenih i kompliciranih ekonomsko-političkih odnosa 90-ih godina koncept DOP-a je bio zanemaren u poslovnoj zajednici. Godine 1997. osniva se Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) na temelju potpisanog memoranduma sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj. HR PSOR je osnovalo 18 tvrtki koje su se obavezale promicati održivi razvoj i zaštitu okoliša.<sup>47</sup> U prvim godinama svog rada aktivnosti su mu bile usmjerene na komuniciranje prema javnom sektoru. Kad je započeo proces europske integracije i nakon što je Republika Hrvatska dobila status zemlje kandidatkinje u istoj počinje rasti interes za europski politički i tržišno-ekonomski model. Krajem 2004. godine održana je Prva nacionalna konferencija o DOP-u pod nazivom Agenda 2005. Konferencija je omogućila formuliranje zajedničkih prioriteta za razvitak DOP-a u Hrvatskoj.

Poduzeća koja su u Hrvatskoj u ovim početcima primjenjivala DOP prvenstveno su se fokusirala na zaštitu okoliša, a zatim se interes proširio na ljudske resurse i brigu o lokalnoj zajednici, iako je manjkava njegova integracije u sustave upravljanja.<sup>48</sup> U Hrvatskoj se DOP percipira kroz poštivanje zakonske regulative i regulative vezane za zaštitu okoliša jer je

---

<sup>44</sup> [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/white\\_paper\\_on\\_the\\_future\\_of\\_europe\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/white_paper_on_the_future_of_europe_en.pdf) (preuzeto: 17.06.2017)

<sup>45</sup> Commission of the european communities (2001): Green paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, respoloživo na: [europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf) (preuzeto: 17.06.2017)

<sup>46</sup> <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/> (preuzeto: 17.06.2017)

<sup>47</sup> <http://hrpsor.hr/hrpsor-1-84.html> (preuzeto: 17.06.2017)

<sup>48</sup> <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> (preuzeto: 17.06.2017)

manjkava primjene iste u društvu. Izvozna orijentacija poduzeća vrši pritisak na uvođenje DOP-a u pojedinim procesima u poduzećima, ali u korporativnom upravljaju se još i dalje ne provodi DOP zbog manjka pritiska. Treba naglasiti da posebno nije razvijen sustav zaštite potrošača usprkos zakonskim okvirima.<sup>49</sup>

Ono što je bitno za istaknuti da je DOP još od Agende 2005 ušao u poslovnu zajednicu kao i akademsku, organizacije civilnog društva i drugih stručnih organizacija. DOP je postao važan za Hrvatsko društvo i tema koju Europska unija uvelike promovira, a na ovaj način razvijaju se mnogi oblici suradnje, projekti, edukativni programi i alati za primjenu DOP-a. Najvažniji i najprepoznatljiviji alat za mjerenje DOP-a je Indeks društvene odgovornosti koji su razvili domaći stručnjaci na temelju kojeg HRPSOR i Hrvatska gospodarska komora već pet godina dodjeljuju nagrade najboljim hrvatskim poduzećima na području DOP u praksi.<sup>50</sup> Primjeri dobre prakse se većinom bilježe među inicijativama poslovnog sektora, dok je uloga organizacija civilnog društva i sindikata u poticanju primjene DOP-a puno manje sistematična. Stručnjaci ističu da ni sama vlada Republike Hrvatske svojim politikama ne potiče primjenu DOP-a nego većinom sva nastojanja dolaze od poduzeća koja su u stranom vlasništvu.

Zakoni koji se direktno odnose na DOP u Hrvatskoj ne postoje. S druge strane postoje neka područja koja su visoko regulirana i sama poduzeća nemaju puno prostora za dobrovoljnu praksu iznad zakona. Zbog strogih regulativa i slabog gospodarskog stanja poduzeća teško se drže svih zakonskih regulativa i to im stvara problem.

---

<sup>49</sup> <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> (preuzeto: 17.06.2017)

<sup>50</sup> <https://dop.hgk.hr/povijest-projekta/> (preuzeto: 17.06.2017)

## 2.3. KONKURENTSKA PREDNOST

### 2.3.1. Definiranje konkurentske prednosti

U velikom broju poduzeća koja postoje danas na tržištu važno se nametnuti i biti drugačiji od konkurencije. Najbolje se „probati“ na tržište ako svojim proizvodom i ponudom zadovoljiš bolje od konkurencije potrebe potrošača. Za takvo poduzeće možemo reći da ima konkurentsku prednost. Tako možemo konkurentsku prednost definirati kao posebno obilježje prema kojemu se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata, a koje potrošači posebno vrednuju.

Smisao konkurentske prednosti je nadvladati svoju konkurenciju i omogućiti iskorištavanje povoljnih prilika na tržištu. Biti konkurentan, danas nije više stvar uspjeha već stvar opstanka na tržištu. Poduzeća su prisiljena da stalno razvijaju nove i kvalitetnije proizvode i usluge, trude se dati dodatnu vrijednost samom proizvodu i udovoljiti i privući što veći broj potrošača. Poduzeća stoga moraju biti fleksibilna, inovativna i stalno nadograđivati svoje poslovanje.

Poduzeće može nadmašiti suparnike samo ako između njih uspostavi razliku koju može održati.

### 2.3.2. Generičke konkurentske strategije

Svako poduzeće kad se sagleda kao cjelina ima neke svoje prednosti i nedostatke naspram svojim konkurentima. Usprkos tome postoje dvije osnovne vrste konkurentske prednosti koje tvrtka može posjedovati, niske troškove ili diferencijaciju.<sup>51</sup> Konkurentske prednosti proizlaze iz industrijske strukture, a rezultat su sposobnosti tvrtke da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika. O njima ovisi da li je poduzeće u mogućnosti da opstane na tržištu i ostvari povrat uloženoga. Tih pet sila su<sup>52</sup>: ulazak novih sudionika, prijetnja supstitutivnih proizvoda ili usluga, pregovaračka moć kupca, pregovaračka moć dobavljača i rivaliteta među postojećim konkurentima.

Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje tvrtka nastoji ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji i to<sup>53</sup>:

- ❖ troškovno vodstvo
- ❖ diferencijacija
- ❖ fokusiranje koje se može podijeliti na:
  - fokusiranje na troškove
  - fokusiranje na diferencijaciju

Tablica 2: Tri generičke strategije

|                       |           | Konkurentska prednost              |   |
|-----------------------|-----------|------------------------------------|---|
|                       |           | niži troškovi                      | diferencijacija                           |
| Raspon konkurentnosti | Širi cilj | <b>1.troškovno vodstvo</b>         | <b>2. diferencijacija</b>                 |
|                       | Uži cilj  | <b>3.A fokusiranje na troškove</b> | <b>3.B fokusiranje na diferencijaciju</b> |

Izvor: Porter, Michael E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb str. 30

**Troškovno vodstvo** je kad poduzeće nastoji nuditi usluge ili proizvode s najnižim troškovima u svojoj industriji.<sup>54</sup> Da bi poduzeće postiglo ovaj oblik prednosti ono mora imati

<sup>51</sup> Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb str. 3

<sup>52</sup> Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb str. 8

<sup>53</sup> Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb str. 11

širok raspon djelovanja i usluživati mnoge tržišne segmente te možda i poslovati u srodnim industrijama. Poduzeće u ovom slučaju nastoji prodavati neki standardni proizvod i sve izvore troškova kontrolirati i upravljati. Niski troškovi koje tvrtka ostvaruje u industriji pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose.

Uz ovu strategiju mora se koristiti i strategija diferencijacije. Ako kupci ne prepoznaju proizvod poduzeća tada je ono prisiljeno nuditi ga po nižim cijenama od konkurencije. Tada poduzeće gubi dodatni prinos od kontrole troškova.

**Diferencijacija** je kad poduzeće pokušava biti jedinstveno u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca.<sup>55</sup> Ono odabire jedno ili više svojstava koje kupci smatraju bitnima i na taj se način pozicionira u svojoj industriji što kupci nagrade plaćanjem više cijene za taj proizvod ili uslugu.

Sredstva diferencijacije variraju od industrije do industrije. Tako se diferencijacija može temeljiti na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu u marketingu i širokom rasponu drugih čimbenika.<sup>56</sup> Poduzeće koje uspije ostvariti i zadržati diferencijaciju poslovat će uspješno ako njegova cijena uz dodatnu dobit premaši dodatne troškove koje ima zbog diferencijacije svoje jedinstvenosti. Poduzeće mora nastojati smanjiti troškove na svim segmentima koje ne utječu na njegovu diferencijaciju. Ako je cijena proizvoda previsoka da nadmaši dodatnu vrijednost koju proizvod ili usluga pruža tada poduzeće zapada u probleme.

Dok u troškovnom vodstvu ne može biti puno poduzeća koje koriste tu strategiju, na tržištu može biti više poduzeća koji koriste strategiju diferencijacije sve dok postoje kupci koji smatraju da postoje svojstva koja su za njih bitna i za koje su spremni platiti dodatnu cijenu.

**Strategija fokusiranja** je ponešto specifičnija, jer ona izabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Na ovaj način poduzeće stvara konkurentsku prednost nad tim segmentom iako nema opću konkurentsku prednost.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Porter, Michael E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb str. 30

<sup>55</sup> Porter, Michael E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb str. 31

<sup>56</sup> Porter, Michael E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb str. 32

<sup>57</sup> Porter, Michael E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb str. 32

Postoje dvije varijante strategije fokusiranja, fokusiranje na troškove i na diferencijaciju. Prilikom fokusiranja na troškove nastoji se ostvariti troškovna prednost na svom ciljanom segmentu, dok fokusiranje na diferencijaciju nastoji na svom ciljanom tržištu se diferencirati od konkurencije i na taj način ostvariti prednost.<sup>58</sup> Obje varijante se fokusiraju na ciljani segment koji se razlikuje od ostalih. Segmente koje ciljaju moraju u ovom slučaju ili imati neuobičajne potrebe koje nitko ne opslužuje ili razlikovati se od ostalih konkurenata prilagođavanjem sustava i dostave ciljanom segmentu. Fokusiranje na troškove iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima.<sup>59</sup> Ova strategija se primjenjuje ako se istraživanjem utvrdi da su pojedini segmenti loše usluženi od konkurenata koji su široko orijentirani ili opslužuju više segmenata od jednom. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranje može ostvariti konkurentsku prednost posvećujući se isključivo tim segmentima.

Ako na tržištu postoje tvrtke koje opslužuju više segmenata od jednom i fokusiraju se na optimiziranje procesa proizvodnje te na taj način nedovoljno kvalitetno opslužuju određeni segment, tada se javlja prilika za fokusiranje na taj segment koristeći diferencijaciju. Ako s druge strane poduzeće ima kvalitetan proizvod i dobru distribucijsku mrežu to može dovesti do povećanih troškova za to poduzeće, pa je moguće da se poduzeće fokusira na smanjenje troškova i tako privuče segment koje ovo drugo poduzeće ne može.

Kada poduzeće postiže troškovno vodstvo ili diferencijaciju u svom ciljanom segmentu i ako segment ima privlačnu strukturu onda će ova tvrtka poslovati iznadprosječno u svojoj industriji. Treba imati na umu da nisu svi segmenti profitabilni ili mogu biti manje profitabilni od drugih što znači da je bitno prepoznavanje i odabiranje pravog segmenta.

### 2.3.3. Provođenje više strategija od jednom

Poduzeća nisu ograničena s brojem strategija koje mogu koristiti, ali obično definiraju i kreiraju jednu strategiju za održavanje konkurentске prednosti i raspon njenog strateškog cilja, a najučestalije se odlučuju samo za jednu strategiju kako ne bi zaglavile u sredini. Ponekad poduzeća stvaraju dvije odvojene poslovne jedinice od kojih svaka koristi drugačiju generičku strategiju. Dobar primjer je britansko hotelsko poduzeće „Trusthouse Forte“ koje vodi pet odvojenih lanaca hotela, od kojih svaki ima svoj segment.<sup>60</sup> Ipak, ukoliko poduzeće

---

<sup>58</sup> Porter, Michael E. (2008): Konkurentna prednost, Masmedia, Zagreb str. 32

<sup>59</sup> Porter, Michael E. (2008): Konkurentna prednost, Masmedia, Zagreb str. 32

<sup>60</sup> Porter, Michael E. (2008): Konkurentna prednost, Masmedia, Zagreb str. 35

ne odvoji jasno sve svoje strategije, postoji opasnost da kompromitira njihovu sposobnost postizanja konkurentske prednosti jer neće privući željeni segment zbog krivih poruka

Postizanje troškovnog vodstva i diferencijacije mogu biti proturječne strategije, jer diferencijacijom se podižu troškovi zbog npr. dodatnih usluga dok kod troškovnog vodstva poduzeće nastoji standardizirati svoje proizvode i smanjiti svoje troškove kao npr. na marketing.

Zbog smanjenja troškova ne mora se nužno zapostaviti diferencijacija proizvoda. Mnoga poduzeća uspijevaju diferencirati svoje proizvode bez da povećaju i to na način da koriste učinkovite postupke u poslovanju ili uvode nove tehnologije koje ostvaruju uštede. Važno je naglasiti da ako se na tržištu pojavi konkurent koji primjenjuje strategiju troškovnog vodstva, poduzeće mora biti svjesno da će u jednom trenutku morati žrtvovati svoju diferencijaciju kako bi moglo pratiti konkurenta. Tada ove dvije strategije postaju proturječne.

Ako tvrtka uspije uspješno sprovesti obe generičke strategije onda se koristi od njih zbrajaju jer poduzeće dobiva veće prihode zbog diferencijacije, a zbog troškovnog vodstva ima prednost u smanjenim troškovima poslovanja.

Treba spomenuti i tvrtke koje ne posjeduju konkurentsku prednost usprkos svim svojim naporima. Takva poduzeća provode generičke strategije koje im ne uspijevaju. Ovakva poduzeća nastupaju u zaostatku jer poduzeća koja koriste gore navedene tri strategije ostvaruju veće prihode i prednost na tržištu.

#### 2.3.4. Tvrtke zaglavljene u sredini

Tvrtka koja je zaglavljena u sredini može ostvariti veće prihode samo ako ima sreće da je struktura industrije jako povoljna ili ako su mnoga poduzeća u industriji također zaglavljena u sredini. I dalje će to poduzeće biti manje profitabilno od drugih poduzeća koja uspiju uspješno upotrijebiti jednu od generičkih strategija. Što industrija postaje zrelija to se razlike među tvrtkama koje koriste generičke strategije i one koje su zaglavljene u sredini sve više produbljuje i propusti u strategiji poduzeća koja su zaglavljena postaju sve jasnija.<sup>61</sup>

Situacija u kojoj se nalazi poduzeće obično je odraz nemogućnosti odabiranja kako će konkurirati na tržištu ili bezuspješnog pokušaja da lansira jednu uspješnu strategiju. Poduzeća koja su uspješna na tržištu i dobro provode generičke strategije također nakon nekog vremena

---

<sup>61</sup> Porter, Michael E. (2008): Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb str. 34

mogu postati zaglavljena. Poduzeća koja koriste generičku strategiju fokusiranja obično mogu upasti u tu zamku jer nakon nekog vremena izgube iz vida svoj segment, pokušaju žrtvovati svoj segment za povećanje obujma prodaje i tako se udalje od onog segmenta zbog kojeg su i postali uspješni.<sup>62</sup> Kako ne bi ugrozilo svoju, već stvorenu konkurentsku prednost, za poduzeće je bolje da pronađe nove industrije u koje se može širiti koristeći opet svoju generičku strategiju ili iskorištavajući međusobne odnose.

---

<sup>62</sup> Porter, Michael E. (2008): Konkuretnska prednost, Masmedia, Zagreb str. 35



## 2.4. Opći podaci o hotelu „Biokovo“ i apartotelu „Miramare“

SOL Tourism je poduzeće koje u svojem sastavu ima dva hotela, jedan apartotel i jedan hostel. Hostel Sol i hotel Petka se nalaze u Dubrovniku dok se apartotel „Miramare“ i hotel „Biokovo“ nalaze u Makarskoj. Apartotel „Miramare“ je smješten na poluotoku Sveti Petar i nalazi se blizu samog središte Makarske.



**Slika 2. Logo poduzeća SOL Tourism d.o.o.**

Izvor: [https://pbs.twimg.com/profile\\_images/710134285928435712/ZqjnDbIX.jpg](https://pbs.twimg.com/profile_images/710134285928435712/ZqjnDbIX.jpg)

Oba hotela u Makarskoj imaju jako atraktivnu lokaciju. Sol Tourism je dio grupacije Mesne industrije Braće Pivac d.o.o. gdje se poduzeće odvojilo kao samostalna cjelina 2016. Godine. Organizacijska struktura je ustrojena tako da odgovara djelatnosti koje se obavlja. Tako prema odgovornosti i ovlaštenjima hijerarhija je:

- Direktor
- Voditelji destinacija
- Voditelji sektora
- Zaposlenici u sektorima

Apartotel „Miramare“ u svojoj ponudi ima 63 sobe. Apartotel je svoja vrata otvorio 2014. Godine. Sve su smještajne jedinice klimatizirane i sadrže TV ravnog ekrana sa satelitskim programima, mini bar i sef. Također, sve obuhvaćaju opremljenu kuhinju s mikrovalnom pećnicom te vlastitu kupaonicu s kadom i besplatnim kozmetičkim priborom. Pojedine imaju namješten balkon s pogledom na more. Gosti mogu besplatno koristiti wellness sadržaje i fitness centar koji se nalaze u sklopu objekta, a na raspolaganju su i unutarnji i vanjski bazen te imaju bežični pristup internetu koji je dostupan u svim prostorijama objekta.



**Slika 3. Aparthotel „Miramare“**

Izvor: <http://dajakovic.hr/wp-content/uploads/2016/11/hotel-miramare-makarska.jpg>

Hotel „Biokovo“ je gradski hotel koji ima 52 novo renovirane smještajne. Hotel je renoviran 2015 godine. Svaka jedinica je klimatizirana i sadrži TV ravnog ekrana sa satelitskim programima, mini bar i sef. Opremljene su vlastitom kupaonicom s kadom i besplatnim kozmetičkim priborom. Svi gosti mogu besplatno koristiti wellness sadržaje i fitness centar koji se nalaze Aparthotelu „Miramare“ te također imaju bežični pristup internetu koji je dostupan u svim prostorijama objekta.



**Slika 4. Hotel „Biokovo“**

Izvor: <https://t-ec.bstatic.com/images/hotel/max1024x768/460/46005974.jpg>

Oba objekta imaju restorane koji primamljuju posjetitelje na svoj specifičan način čime oplemenjuju ponudu poduzeća u destinaciji. Restoran hotela „Biokovo“ se nalazi u samom centru grada i jako je posjećen zbog svoje lokacije i ponude. Dok restoran hotela „Miramare“ ima veliku atraktivnu terasu koja gleda na cijeli grad, te jedni su od rijetkih restorana u Makarskoj koji u svojoj ponudi imaju sushi.

U svojoj ponudi poduzeće organizira razna team building putovanja, organiziraju vjenčanja i razne proslave te hotel „Miramare“ ima opremljenu kongresnu dvoranu do 250 ljudi.

**Tablica 3: Osnovni podaci o poduzeću SOL Tourism**

|                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| <b>ADRESA</b>           | <b>Težačka 13, 21276 Vrgorac</b> |
| <b>DJELATNOST</b>       | (55.10) Hoteli i sličan smještaj |
| <b>OIB</b>              | 56158808176                      |
| <b>MB</b>               | 04468074                         |
| <b>VELIČINA</b>         | Mali                             |
| <b>TEMELJNI KAPITAL</b> | 108.422.300                      |

Izvor: <https://www.transparentno.hr/pregled/56158808176/sol-tourism-d-o-o>

### 3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

#### 3.1. Metodologija

Intervju je znanstveni razgovor koji razumijeva svako prikupljanje podataka i informacija razgovorom, ali s ciljem da se dobivene spoznaje upotrijebe u znanstvene svrhe. Iz toga se iznosi zaključak da se intervjuu razlikuje od svakodnevnog razgovora.<sup>63</sup>

U svrhu ovog istraživanja je proveden individualni intervju jer se ovom vrstom intervjuja može ući u problematiku koja se istražuje, dok u isto vrijeme razgovor je vođen već unaprijed pripremljenim pitanjima tako da ispitanik ne bi skrenuo s teme i odgovarao na pitanja preširoko.

Prednosti ovog načina istraživanja su što ne usmjeravaju ispitanika na određeni odgovor, imaju veću heurističku prednost i mogu poslužiti za sastavljanje zatvorenih pitanja.

Nedostaci ovog načina istraživanja su prvenstveno u tome što ispitivači moraju biti pažljivo odabrani i pripremljeni za intervju jer o njima ovise odgovori ispitanika, dok drugi nedostaci mogu biti što ovaj način istraživanja je skup jer se mnogo vremena potroši na ovom istraživanju nego kod anketnog ispitivanja i ne mogu se osigurati standardni uvjeti.

Dubinski intervju s menadžerom poduzeća Dragom Nosićem SOL Tourisma obavljen je 28.04.2017 u restoranu hotela „Miramare“.

Gospodina Nosića je odabran jer je menadžer hotela koji su u privatnom vlasništvu i koji postaju sve važniji faktor u kreiranju ponude smještaja u Makarskoj kao destinaciji. Kao takvi su interesantni za istraživanje jer se željelo utvrditi ima li veze DOP sa njihovom pozicijom na tržištu. Gospodin Nosić ima iskustvo, kompetencije i znanja da može dati relevantne odgovore na temu koja se obrađuje. Prva komunikacija je ostvarena putem elektroničke pošte gdje je gospodin Nosić zamoljen za sastanak te je dogovoren termin istog. Sastanak je održan s gospodinom Nosićem 23.02.2017 u restoranu hotela „Biokovo“. Kroz osobni razgovor iznesena je problematika istraživanja i kako su hoteli zanimljivi za istraživanje. Gospodin Nosić je bio jako zainteresiran za iznesenu problematiku DOP-a. Nakon njegovog pristanka da sudjeluje u empirijskom istraživanju, poslana su mu pitanja koja će biti postavljena u intervjuu:

---

<sup>63</sup> Milić V. (1965): Sociološki metoda, Nolit, Beograd str. 337

1. Kako vidite poziciju hotela na tržištu grada Makarske?
2. U kojim segmentima smatrate da imate konkurentsku prednost na tržištu?
3. Što je po Vama društveno odgovorno poslovanje?
4. Kojim se kriterijima vodite pri zapošljavanju radnika? Uzimaju li se u obzir samo stručnost i iskustvo ili još neki kriteriji? Postoji li u vašem poduzeću politika aktivnog sudjelovanja u smanjenju nezaposlenosti i borbe protiv socijalne isključenosti tako što pri zapošljavanju uzimate li u obzir zapošljavanje osobe pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vrijeme, te ljudi s posebnim potrebama itd?
5. Ulažete li u napredovanje svojih radnika i na koji način?
6. Koje mjere poduzimate za povećanje sigurnosti i zdravlja svojih zaposlenika izvan propisanih zakonskih mjera?
7. Pri donošenju poslovnih odluka uzimate li u obzir interese dionika na koje te odluke i promjene utječu i na koji način?
8. Na koji način vaš hotel brine o zaštiti okoliša i racionalnom upravljanju prirodnih resursa?
9. Mislite li da vaši gosti u hotelu to prepoznaju i prije će odabrati vaš hotel u odnosu na drugi koji ne primjenjuje tu politiku i zašto?
10. Kako su vaši hoteli uključeni u život lokalne zajednice?
11. Smatrate li da ulaganjem u lokalnu zajednicu dugoročno ima pozitivan povrat?
12. Primjenjujete li DOP u odnosima s vašim dobavljačima i partnerima i na koji način?
13. Koje pogodnosti imate u primjeni DOP-a prema vašim dobavljačima i partnerima?
14. Imate li interes biti lider i promotor zaštite okoliša kako u lokalnoj zajednici tako i u cijeloj Hrvatskoj?
15. Mislite li da ulaganjem i prezentiranjem kao zaštitnik okoliša i promotor odgovornog upravljanja resursima možete postići još veću konkurentnost na tržištu i privući još više posjetitelja vašem hotelu?

Navedena pitanja su sastavljena prema podjeli Pavić-Rogošić, L. (2012.), gdje je od svake stavke DOP je izvedeno pitanje koje se odnosi kako hotel primjenjuje iste u svom poslovanju. Upitnik je formiran na ovaj način zbog toga što je autorica Pavić-Rogošić, L. (2012.) u svom radu obuhvatila sve aspekte DOP-a koji su se mogli primijeniti na ovo istraživanje.

Nakon što je dan pregled svih pitanja koja su postavljena menadžeru SOL Tourism-a, donosi se cijeli intervju. Radi preglednosti rada, stavove i mišljenja koja je ispitanik iznio o problematici koja se razmatra, izloženi su tako se prvo navodi pitanje, a onda odgovor na isto.

Nakon prikaza intervju-a, iznijet će se rezultat istraživanja kao i zaključak područja koje je predmet dubinske analize.

## 1.2. Rezultati istraživanja

Prema odgovorima ispitanika mogu se dobiti odgovori na istraživačko pitanje kako DOP utječe na konkurentnost hotelskog poduzeća. Iz intervjua se može zaključiti kako ispitanik ima pozitivno mišljenje o DOP-u i kako se isplati u njega ulagati svoje resurse ako ima opravdanu ekonomsku dobit. Iz toga može se izvući zaključak kako se na DOP ne gleda kao dugoročno ulaganje već nešto usputno što mora biti isključivo ekonomski opravdano.

Kako je već navedeno poduzeće utječe na vanjske i unutarnje aspekte DOP-a. Rezultati istraživanja biti će prikazan tako da će se prolaziti svako istraživačko podpitanje, te na kraju dati zaključak na istraživačko pitanje. Prvo će se dotaknuti unutarnjeg dijela koji se odnosi na primjenu politika DOP-a na upravljanje ljudskim resursima, koja je politika prema zaštiti i sigurnosti na radu, tko je sve uključen u promjene u poduzeću i kako poduzeće se brine za okoliš i kako upravlja tim resursima.

U uslužnoj djelatnosti kao što je hotelijerstvo zaposlenici su jako važan dio proizvoda koji se stavlja na tržište. Tako, ispitanik smatra kako zaposlenici "nose" poslovanje i da od njih ovisi konačan proizvod. Kod upravljanja ljudskim resursima misli se na politiku zapošljavanja novih radnika kao i upravljanja postojećim zaposlenicima u hotelu. Kod zapošljavanja novih zaposlenika poduzeća koja primjenjuju DOP obično gledaju društvo u kojem posluju, nastoje zaposliti i dati priliku onima koji su na bilo koji način diskriminirani na tržištu rada. Poduzeće SOL Tourism pri zapošljavanju nema takvu politiku i ne vrše diskriminaciju po nikakvoj osnovi već zapošljavaju isključivo na temelju stručnosti i znanja. Ponekad izlaze u susret socijalno osjetljivim osobama, studentima i učenicima tako da ih zapošljavaju za vrijeme turističke sezone (koja počinje od prvog travnja i traje do kraja listopada) iako nemaju realnu potrebu za njima. Iako to pozitivno utječe na sliku poduzeća u lokalnoj zajednici može se zaključiti da poduzeće ipak vodi računa samo o svom interesu na način da gleda kako zaposliti što kvalitetniju osobu, a ne na širu zajednicu gdje bi sudjelovali u smanjenju nezaposlenosti.

Kod upravljanja već zaposlenog kadra poduzeće u oba hotela njeguje politiku nagrađivanja i kvalitetu radne snage. Poduzeće omogućava osobama koje su zaposlene kao konobari i kuhari na seminare i dodatne edukacije. Nagrađuju zaposlene koji pokazuju interes za usavršavanje i predanost poslu kroz dodatne edukacije i novčane stimulanse.

Izvan propisanih zakonskih normi poduzeće ne ulaže dodatne napore u osiguravanje sigurnosti zaposlenika na samom radnom mjestu i ne nastoje promovirati sustav prevencije. Što se tiče samog zdravlja zaposlenika, poduzeće nema nikakav sistemski pristup, nego se angažira u pomaganju dijagnosticiranih zaposlenika kojima je potrebna pomoć na način da im nastoje pomoći koliko je to moguće.

U svakom poduzeću je bitan dijalog između zaposlenika i njihovih nadređenih, pogotovo kad dolazi do određenih promjena u poduzeću. Kad se događaju promjene u poduzeću poput rekonstrukcije poduzeća potrebno je voditi računa o zaposlenicima i pronaći najbolje rješenje za sve strane. U slučaju poduzeća SOL Tourism postoji dijalog između svih strana na koje se te odluke odnose i nikad se ne donose jednostrano. Oni smatraju kako zaposlenici uvijek traže bolja rješenja za svoju egzistenciju, pa tako moraju uvijek oslušivati njihove želje i stalno se traže kompromisna rješenja koja će sve donekle zadovoljiti što nikad nije lako.

Posljednji dio interne dimenzije DOP je odnos poduzeća prema okolišu i kako koristi prirodne resurse. Poduzeće bi trebalo smanjiti negativan utjecaj poslovanja na prirodu kao i racionalno upravljati prirodnim resursima. Poduzeće je u ovom dijelu interne dimenzije DOP uložio najveće napore prvenstveno motivirano financijskom koristi koju će ostvarivati kroz godine. Također su bili motivirani smanjenjem negativnog utjecaja na destinaciju u kojoj posluju jer smatraju da posjetitelji dolaze prvenstveno zbog mora, sunca i prirode. Prvo što se može primijetiti je da je uređenje hotela minimalističko. Na krovu se nalaze solarni kolektori. Kroz intervju dolazi se do saznanja da hoteli imaju sustav inteligentnih soba koja donese uštede u korištenju električne energije i koje ispitanik smatra jako učinkovitim i efikasnim. Kroz kolektore se grije topla voda u hotelima što smanjuje upotrebu plina. Fasade su napravljene od najkvalitetnijeg materijala kako bi se uštedjela energija čime se manje zagađuje okoliš. Valja istaknuti kako ispitanik ne smatra da ova politika daje njima konkurentsku prednost na tržištu jer on smatra da u destinaciju ne dolaze posjetitelji kojima je to bitno. Struktura gostiju polako se mijenja dolaskom posjetitelja iz skandinavskih zemalja, pa oni prepoznaju navedene napore, te čak daju prijedloge kako bolje upravljati otpadom.

Kad se govori o eksternim dimenzijama postavlja se pitanje kako poduzeće provodi politiku DOP-a prema vanjskim dionicima tj. prema lokalnoj zajednici u kojoj posluje i svojim poslovnim partnerima te koje napore poduzima da promovira zaštitu okoliša u destinaciji i šire.



Odnos lokalne zajednice i poduzeća se manifestira prvenstveno u zapošljavanju stanovnika koji žive u destinaciji. Kako se do sada istaklo poduzeće nije aktivno uključeno u rješavanje problema nezaposlenosti u gradu Makarskoj, ali prvenstveno zapošljavaju ljude iz lokalne zajednice. Također zaključuje se kako poduzeće brine o zaštiti okoliša u destinaciji što pozitivno utječe i na stanovnike te lokalne zajednice. Poduzeće je jako aktivno u svojoj lokalnoj zajednici. Angažirano je u društveni i kulturni život destinacije u kojoj posluje, a daju i prijedloge kako poboljšati infrastrukturu i napraviti neke promjene u destinaciji, te su u stalnoj komunikaciji s lokalnim institucijama. Sudjeluju u raznim fokus grupama poput one održane u sklopu Poduzetničkog uzleta<sup>64</sup> gdje nastoje nuditi rješenja ili prijedloge u formiranju strategija, razvoja i održivosti. Što se tiče uključenosti u kulturni život lokalne zajednice poduzeće je uključeno u pomaganju organiziranja ranih kulturnih događanja bilo kroz donacije, besplatne konzumacije i boravke u hotelu ili podupirući lokalne umjetnike. Jedan od takvih događanja je i Makarski jazz festival<sup>65</sup>. Razlog ovakvog pristupa, tj. involviranje u lokalnu zajednicu je da na taj način poduzeće utječe u razvoj destinacije koja po mišljenju ispitanika više privlači posjetitelje od samog hotela.

Sljedeći dio vanjske dimenzije DOP-a je kako se poduzeće odnosi prema svojim poslovnim partnerima i primjenjuje li visoke etičke i moralne standarde prema njima. Odnos poduzeća Sol Turizam prema poslovnim partnerima je da inzistiraju na pravednom i poštenom odnosu koji i sami pokazuju za primjer. S obzirom da se radi o velikom sustavu poduzeće prima i pruža usluge raznim partnerima. Uvijek inzistiraju na poštenim cijenama, odgovarajućem omjeru cijene i kvalitete te ispunjavanju rokova. Svjesni su da se uvijek moraju osloniti na nekoga i poštuju fer odnose sa svojim partnerima. Ako dođe do nekih problema u odnosu uvijek nastoje to riješiti s fer pristupom kako bi izbjegli dodatne komplikacije u poslovanju. Poduzeće na taj način nastoji implementirati i promovirati DOP u cijelom dobavljačkom lancu.

Zadnja stavka je promicanje brige za okoliš. Zagovaranje brige za okoliš može se promicati na više nivoa, od lokalne zajednice do međunarodne sve do globalne. Obzirom da turizam kao ekonomska grana jako ovisi o kvaliteti okoliša tako je i poduzeće svjesno te činjenice i kako je već utvrđeno, na lokalnoj razini su jako aktivni u tom pogledu te im je jako stalo do te

---

<sup>64</sup> <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/moguće-je-uspjeti-a-imati-europsku-placu-i-zivjeti-u-hrvatskoj-najbolje-je-na-svijetu-326333> (pristupljeno: 28.06.2017)

<sup>65</sup> <http://www.makarska-jazz.info/> (pristupljeno: 28.06.2017)

problematike. Zbrinjavanje otpada je posebno veliki problem u Makarskoj.<sup>66</sup> Iako su aktivni na lokalnoj razini nemaju ambicije to podignuti na stepenicu više i biti promotor zaštite okoliša van toga. Smatraju da nema smisla ulagati napor u takav oblik promocije, jer destinacija bi se trebala još razviti kako bi promocija brige za okoliš bila valorizirana u većoj cijeni smještaja kako bi to bilo isplativo.

---

<sup>66</sup> <http://www.index.hr/vijesti/clanak/makarska-privremeno-rijesila-problem-smeca-otpad-prevezen-u-varazdin/733734.aspx> (pristupljeno: 28.06.2017)

### 1.3. Zaključak istraživanja

Poduzeće Sol tourism percipira DOP kao i ostala poduzeća u RH. Implementira ga u sustavima zaštite okoliša, upravljanja ljudskim resursima i brige o lokalnoj zajednici, a manjak integracije je u sustave upravljanja. Razlog tome je što se gleda sve kroz prizmu profita i nužne zakonske regulative. Sada se postavlja pitanje kako politike DOP-a koje primjenjuju utječe na njihovu konkurentnost?

Treba se konstantno imati na umu da je turizam kao grana specifična i da briga za okoliš u nekoj industriji može biti marketinška promocija, a u turizmu to znači opstanak destinacije koja je usko povezana sa opstankom poslovnih subjekata koji imaju koristi od te destinacije. Prema stavovima ispitanika DOP općenito dovodi do povećanje konkurentnosti na tržištu, ali ne sve stavke DOP-a. Prema odgovorima ispitanika može se napraviti znak jednakosti između generičkih strategija i politika DOP-a koje oni primjenjuju.

Kako se istaknulo već nekoliko puta u ovom radu zaposlenici su najvrjedniji resurs nekog poduzeća, posebno u uslužnim djelatnostima. Ulaganjem u njihov razvoj i primjene politike DOP dovodi do kvalitetnije i zadovoljnije radne snage. Zaposlenici koji pružaju izvanrednu uslugu diferenciraju se svojom uslugom od konkurencije. Poduzeće Sol Tourism to razumije i zato primjenjuju tu politiku na svoje zaposlenike, jer im to donosi veći profit. Ipak tu ima još prostora za poboljšanja u ostvarivanju većeg potencijala zaposlenika kao što je utvrđivanje dobrog protoka informacija u poduzeću, koje je jako bitno, jer poslovanje hotelskog poduzeća je jako dinamično i pravovaljana i točna informacija je od iznimne važnosti. Poduzeće bi trebalo više truda uložiti u bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena zaposlenika. Ovo je jako bitno u današnje vrijeme, a pogotovo u hotelskom poduzeću koje je za vrijeme sezone u punom pogonu cijeli dan i zaposlenici tada imaju jako malo vremena za sebe i svoju obitelj. Poduzeće bi trebalo ulagati i promovirati sustav prevencija i zaštite na radu. Svi dosadašnji naponi su u skladu sa već propisanom zakonskom regulativom. Ulaganje u certificiranje i označavanje koje bi se koristilo u marketinškim materijalima bi dovelo do bolje pozicije poduzeća na tržištu kao i većeg zadovoljstva samih radnika poduzeća što bi dovelo do bolje usluge. Na posljetku, poduzeće bi trebalo nastojati i ulagati više truda da svi zaposlenici budu uključeni i involvirani u donošenje promjena koje ih se tiču. Kako je naveo i sam ispitanik teško je pronaći balans između želja vlasnika i radnika. Samo tim pristupom se umanjuju potencijalni negativni

učinci tih promjena na poslovanje poduzeća i sami zaposlenici se osjećaju više kao dio kolektiva, što im daje veću motivaciju za rad.

Poduzeće Sol Tourism se najviše može pohvaliti svojom brigom za okoliš i u korištenjem prirodnih izvora. Ovaj način poslovanja više je u skladu sa strategijom cjenovnog vodstva nego diferencijacije, jer hotel ostvaruje uštede koje mogu dovesti do postizanja konkurentne cijene prema turističkim agencijama. Mnogo je uloženo u uređenje samog hotela, ali i u opremu kako bi smanjio utjecaj na okoliš i očuvalo prirodu u destinaciji. Samim tim ostvaruju značajne uštede i smanjuju troškove u poslovanju. Osim navedenog, trebali bi posvetiti pažnju pametnom upravljanju otpadom.

Kad govorimo o eksternim dimenzijama, prva je odnos poduzeća i lokalne zajednice. Poduzeće je involvirano u društveni život zajednice u kojoj posluje na pitanjima koja su direktno vezana za njih kao npr. okoliš i infrastruktura te podržavaju manifestacije koje će obogatiti kulturu i manifestacije u destinaciji, ali ne sudjeluju aktivno u rješavanju socijalnog pitanja ljudi u destinaciji. Zapošljavaju lokalne ljude jer to pridonosi pozitivnom imidžu poduzeća i na taj način pomažu zajednici, ali ne čine više od toga. Pozitivnom slikom u percepciji lokalnog stanovništva otvaraju se vrata za mnoga partnerstva na razini lokalne zajednice. Tako nastaju poslovne prilike i širenja mreže i pozitivnog utjecaja na život ljudi. Možda stanovnici lokalne zajednice neće koristiti usluge smještaja u hotelu, ali sigurno hoće usluge kavane i restorana. Preferirat će one koji rade za zajednicu dobro i koji nemaju samo svoj vlastiti interes kao prioritet. Percepcija poduzeća Sol Tourism prema odgovorima ispitanika nije loša i poželjan su partner. Međutim, umjesto gledanja kratkoročnih prilika bi mogli dati veći doprinos poboljšanju kvalitete života ljudi u gradu izvan nekoliko mjeseci sezone, jer bi se to dugoročno pozitivno odrazilo na poslovanje. Kao izvrstan primjer navedenoga nameće se stipendiranje učenika srednjih škola ili studenata. Ovaj način primjene DOP-a nema korelaciju s postizanjem konkurentnosti sa stranim kupcima u kratkoročnom periodu ali dugoročno ipak ima, jer će i posjetitelji uočiti da je destinacija kvalitetnija nego prije. Ovu činjenicu poduzeće će moći iskoristi kroz svoje promidžbene materijale i ako ima toliki utjecaj postati sinonim za određeno područje. Kratkoročno poslovanje s lokalnim kupcima će se isplatiti i donijeti veće prihode.

Poduzeće sa svojim dobavljačima, partnerima i potrošačima njeguje pošten odnos. Takav način osigurava dobivanje povoljnih uvjeta i dobar odnos kvalitete i cijene. Sa svima nastoje biti pošteni i otvoreni, pa tako osiguravaju dobar položaj na tržištu. Kroz intervju se ne

može zaključiti radi li poduzeće na promicanju i nastoji li osigurati primjenu DOP-a u cijelom dobavljačkom lancu što može dovesti do nižih troškova ili diferencijacije u ponudi usluga čime se postiže konkurentna prednost na tržištu.

Naposljetku, gledajući globalnu sliku poduzeće nema ambicija trenutačno se aktivirati na globalnom planu zaštite okoliša i održivog razvoja. Ono što je postavljeno kao cilj je postati akter zaštite okoliša na lokalnoj razini, što je izuzetno mudar potez, ako se uzme u obzir veličina i utjecaj ovog poduzeća. To je definitivno jedan vid društvenog angažmana koji se ne bi smio zanemariti u budućnosti jer se time stvara pozitivnu sliku o poduzeću čime se diferencira od konkurencije.

Poduzeće čiji je menadžer sudjelovao u predmetnoj dubinskoj analizi primjenjuje u svom poslovanju elemente DOP-a samo se s njima ne upravlja na sustavan način. Kroz intervju se može zaključiti da hoteli imaju povoljnu poziciju na tržištu zbog svoje lokacije, opremljenosti i usluge koje pruža. Prema odgovorima ispitanika korelacija između konkurentnosti i DOP-a postoji. Ispitanik smatra da elementi DOP-a koji se odnose na politiku zapošljavanja, uključivanja zaposlenika u donošenje odluka i globalne brige za okoliš ne utječu toliko na konkurentnost poduzeća. Na primjeru ovog poduzeća možemo zaključiti kako DOP utječe pozitivno na konkurentnost poduzeća. Ulaganjem u DOP poduzeće primjenjuje jednu i/ili dvije generičke strategije koje stvaraju prednost na tržištu pred konkurencijom.

Empirijski dio ovog rada ipak ima neka ograničenja koja je bitno istaknuti. Istraživanje se provelo na jednom ispitaniku čime se nije mogla dobiti još dublja i detaljnija slika provedbe DOP-a u hotelima. Uzimajući u obzir više zaposlenika kako menadžera srednje i niže razine tako i samih izvršitelja dužnosti mogla bi se dobiti jasnija slika koliko se efikasno DOP provodi i u kojoj mjeri utječe na konkurentnost. Sama konkurentnost hotela i položaj u destinaciji ovisi o iskustvu i procjeni samog menadžera hotela. Istraživanje bi se moglo proširiti i na hotele koji su konkurenti u svojim destinacijama kako bi se bolje mogla komparirati primjena DOP i kako ona utječe na konkurentnost.

Može se zaključiti kako ovi rezultati mogu služiti samo kao smjernice za neka daljnja istraživanja na navedenu temu, a nikako ih se ne može poopćavati.

## 4. ZAKLJUČAK

Ovaj rad je potaknut promišljanjima o konceptu društveno odgovornog poslovanja te pitanjem da li provedba navedenog koncepta utječe na ostvarivanje određene konkurentske prednosti.

U teorijskom dijelu rada definirani su pojmovi menadžmenta poduzeća i hotela, društveno odgovornog poslovanja i konkurentnosti, dok empirijski dio rada daje odgovore na postavljeno istraživačko pitanje kroz dubinski intervju s direktorom poduzeća SOL Tourism.

U današnje vrijeme ubrzane razmjene informacija i kad je sve teže ostvariti konkurentsku prednost na tržištu i istaknuti se u masi postoje poduzeća koja počinju primjenjivati još relativno nov i do kraja nedefiniran koncept društvene odgovornosti. Društvena odgovornost kao pojava je zanimljiva jer na jedan način ide suprotno od logike samog postojanja poduzeća, a to je maksimizacija profita.

Iako se hotelska poduzeća u svom poslovanju također vode ovim ciljem i logikom, njima koncept društveno odgovornog poslovanja možda i je najbliži i nešto na što se isplati obratiti pažnju. Turizam kao ekonomska grana je jako osjetljiva i ovisi o stanju destinacije u kojoj posluje. Tako bilo koji negativan utjecaj na okoliš ili na društvo će se negativno odraziti na to hotelsko poduzeće. Društveno odgovorno poslovanje pokriva internu i eksternu dimenziju svakog hotelskog poduzeća, stoga bi svako poduzeće trebalo ukomponirati DOP u većoj ili manjoj mjeri u svoje poslovanje.

DOP kao strategija ne osigurava samo stabilnost u destinaciji i dugoročnost poslovanja svake turističke djelatnosti već i donosi prednost nad konkurencijom koja je ne koristi. Korištenje DOP i promoviranje tih istih vrijednosti stvara pozitivnu sliku o poduzeću ne samo kod posjetitelja, nego već i kod poslovnih partnera, lokalne zajednice te i kod samih zaposlenika. S obzirom da se radi o turizmu pozitivna slika kod svih dionika stvara pozitivnu sliku o samom poduzeću što daje konkurentsku prednost na tržištu. Primjenu ove strategije moramo gledati kao ulaganje koje poduzeću osigurava diferencijaciju i troškovno vodstvo od ostalih na tržištu.

Odluku o razini primjene DOP-a u poslovanju donosi menadžer hotela koji odlučuje kako će se DOP uklopiti u poslovnu strategiju hotelskog poduzeća.

Poslovne strategije u poduzeću SOL Tourism d.o.o. donosi također direktor tog poduzeća koji je i sudjelovao u dubinskom intervjuu.

SOL Tourism je poduzeće koje u svom vlasništvu ima jedan hotel i jedan aparthotel u Makarskoj. Nova su firma koja posluje tek 5 godina u toj destinaciji. Radi se o hotelima od 4 zvjezdice koji se nalaze u samom centru grada Makarske.

U intervjuu su obuhvaćeni internih i eksternih aspekata hotela „Biokovo“ i aparthotela „Miramare“ i u kojoj mjeri se primjenjuje DOP u njima.

Glavno istraživačko pitanje je koji su stavovi menadžera o utjecaju društveno odgovorno poslovanje na konkurentnost hotela „Miramare“ i „Biokovo“.

**P1: Koji su stavovi menadžera o utjecaju DOP na konkurentnost hotela u destinaciji u kojoj posluje?**

Uz postavljeno istraživačko pitanje postaviti će se četiri pod pitanja gdje će se istražiti stavovi menadžera o tome:

P1.1: Kako politika DOP hotela prema zaposlenicima utječe na konkurentnost?

P1.2: Kako politika DOP hotela prema okolišu i prirodnim resursima utječe na konkurentnost?

P1.3: Kako politika DOP hotela prema vanjskim dionicima utječe na konkurentnost?

P1.4: Utječe li zagovaranje za globalnu brigu za okoliš pozitivno na konkurentnost poduzeća?

Nakon provedenog dubinskog intervjuja utvrđeno je da menadžment smatra kako većina aspekata DOP-a pozitivno utječe na konkurentnost samog poduzeća čime smo dobili odgovor na postavljeno istraživačko pitanje. Aparthotel „Miramare“ i hotel „Biokovo“ su iznad konkurencije u destinaciji, ne samo zbog dobre lokacije i usluge već i zbog primjene različitih razina DOP u svojem poslovanju posebno u zaštiti okoliša, uključenosti u lokalnu zajednicu i upravljanju ljudskim resursima. U svim drugim dimenzijama se primjenjuje DOP u većoj ili manjoj razini, ali se stvara sinergija svih aspekata što čine po mišljenju direktora istaknutog hotela i aparthotela jako konkurentnim na tržištu. Što ne znači da nema dosta još prostora za napredak.

Kako je već navedeno u zaključku istraživanja spoznaje do kojih se došlo mogu služiti kao smjernica ili podloga za daljnje istraživanje ove tematike. Kako bi se produbio ovaj rad i dobila jasnija poveznica DOP-a i konkurentnosti trebalo bi istražiti stavove svih zaposlenika u poduzeću koje se promatra, kako oni primjenjuju politike DOP-a i kako na njih utječu iste. Nadalje mogu se istražiti stavovi posjetitelja hotela gdje bi se ispitalo preferiraju li više hotele koji provode politike DOP ili im je to nebitno. Također se mogu promatrati stavovi menadžera drugih hotela u destinaciji o tome koliko DOP utječe na konkurentnost njihovih hotela. Viša stepenica bi bila promatrati hotele koji imaju istu ili sličnu razinu primjene DOP-a i kakav je njihov položaj u destinaciji kojoj posluju ili promatrati sve lidere u svojim destinacija i kolika je razina primjene DOP-a u poslovanju.



## LITERATURA

### Knjige i članci

1. Barney B. J (2011): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Person Education, New Jersey
2. Bahtijarević-Šiber F. Slikavica P. i dr. (2008): *Suvremeni menadžment vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga d.d., Zagreb
3. Bowen, H. R. (1953): *Social responsibilities of the Businessman*, Harper, New York
4. Bruni, L., Pelligra, V.(2002): *Ekonomija kao društvena odgovornost*, Citta Nuova, Rim
5. Buble, M. (2006): *Menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
6. Cerović Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
7. Ćorić, M., Jelavić, I. (2009): *Etika u poslovanju, Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, Obnovljivi život*, vol. 3 br 64.
8. Fisher J. (2004) *Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, str. 392—395
9. Henderson J.C. (2007): *Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami*, *Hospitality Management*, 26 str 228–239
10. Horvat Đ. i dr. (2012): *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Zagreb
11. Kotler P. i dr. (1999): *Marketing for Hospitality and Tourism second edition*, Prentice Hall, New Jersey
12. Krkač K. i dr. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb
13. Kundid A. (2012): *Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj*, Ekonomski fakultet Split, *Ekonomska misao i praksa*, 2
14. Martin, J. (2001): *Organizational Behaviour*, London
15. Milić V. (1965): *Sociološki metoda*, Nolit, Beograd
16. Okumus F. i dr. (2010): *Strategic management for hospitality and tourism*, Elsevier Ltd., Oksford

17. Osmaganić Bedenik N. i dr. (2010): Kontorling između profita i održivog razvoja, M.E.P. d.o.o., Zagreb
18. Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odras, Zagreb
19. Porter, Michael E. (2008): Konkuretnska prednost, Masmedia, Zagreb
20. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, NN br. 56/2016, članak 2.
21. Tipurić D. i dr. (1999): Konkuretnska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zageb
22. Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
23. Trstenjak M., Posavec M., Kralj A. (2013): Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje, Rovinj
24. Uredba o ugostiteljskim poduzećima i radnjama, Ugostiteljska komora NR Hrvatske, Zagreb, 1954., str 18
25. Vrdoljak Raguž I. i dr. (2013): Izvori konkuretnske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
26. Quien M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetnike, 2(1), Zagreb
27. Wen-Hsien T. i dr. (2010): An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation 64th international tourist hotel, International Journal of Hospitality Management, 29 str 385-396
28. Zelenika R. (2016): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Tehnologija znanstvenog i razvojnoga istraživanja, IQ PLUS d.o.o., Rijeka

## 5. WEB:

1. Commission of the european communities (2001): Green paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, preuzeto na: europa.eu/rapid/press-release\_DOC-01-9\_en.pdf
2. [http://www.DOP.hr/?page\\_id=2](http://www.DOP.hr/?page_id=2)
3. <http://www.DOP.hr/?p=1222>
4. <https://dop.hgk.hr/povijest-projekta/>
5. <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/>
6. [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/white\\_paper\\_on\\_the\\_future\\_of\\_europe\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/white_paper_on_the_future_of_europe_en.pdf)
7. <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>
8. <http://www.index.hr/vijesti/clanak/makarska-privremeno-rijesila-problem-smeca-otpad-prevezen-u-varazdin/733734.aspx>
9. <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj>
10. <http://hrpsor.hr/hrpsor-1-84.html>
11. <http://www.makarska-jazz.info/>
12. <http://www.poslovna.hr/Login.aspx?ReturnUrl=%2f>
13. <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/moguce-je-uspjeti-a-imati-europsku-placu-i-zivjeti-u-hrvatskoj-najbolje-je-na-svijetu-326333>
14. [http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP\\_hr.pdf](http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf)
15. <http://sol.hr>

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1. Razine društveno odgovornog poslovanja

Slika 2. Logo poduzeća SOL Tourism d.o.o.

Slika 3. Aparthotel Miramare

Slika 4. Hotel Biokovo

Tablica 1. Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

Tablica 2. Tri generičke strategije

Tablica 3. Osnovni podaci o poduzeću SOL Tourism d.o.o.

## SAŽETAK

Rad se sastoji od šest poglavlja. Započinje uvodnim dijelom koji razrađuje problematiku i predmet istraživanja i istraživačko pitanje. U nastavku se navode ciljevi rada i doprinos, kao i metode kojima će se isti postići.

Sljedeća poglavlja se odnose na teorijsko istraživanje koje će biti temelj empirijskom istraživanju. Definiran je pojam menadžera gdje se upozna s ulogom menadžera u poduzeću. Navode se koje menadzer ima aktivnosti unutar samog poduzeća kao i koji tipovi menadzmenta postoje. U nastavku se sužava taj pojam menadzera i gleda se pojam menadzera u hotelu. Tu se navode posebnosti menadzera u hotelu naspram svim drugim menadzerima, podsustavi menadzmenta u hotelu i njihove odgovornosti kao i međusobni odnosi.

Društveno odgovornim poslovanjem se bavi sljedeće poglavlje gdje se stavlja razvoj DOP-a u vrijeme i utvrđuje kad se trenutak njegovog javljanja. Zatim se definira sam pojam DOP kao i njegovi modeli, razine, područja koje obuhvaća DOP te na kraju kako je razvijeno DOP u Hrvatskoj. Konkurentna prednost je zadnje poglavlje u teorijskom dijelu rada gdje se definira njezin pojam, navode se generičke konkurentne prednosti, također može li se provesti više strategija od jednom i kako tvrtke mogu zaglaviti u sredini.

Poduzeće SOL Tourism d.o.o. u svojem vlasništvu imaju jedan hotel i jedan aparthotel u Makarskoj i svake godine bilježe sve veći rast u destinaciji. Treće poglavlje se bavi empirijskim dijelom gdje je obavljen dubinski intervju s menadžerom poduzeća SOL Tourism. Kroz razgovor se pokušalo doći na odgovor na postavljeno istraživačko pitanje kroz utvrđivanje stavova menadžera o tome kako DOP utječe na konkurentnost hotela u destinaciji. Izneseni su odgovori na sva pitanja, interpretacija navedenih rezultata te za kraj zaključak istraživanja. U sljedećem poglavlju autor daje završni zaključak rada i daje preporuke za daljnja istraživanja na sličnu ili istu tematiku.

Na kraju rad nalaze se poglavlja u kojima je navedena literatura, prilozi, te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

**KLJUČNE RIJEČI:** Menadžer hotela, društveno odgovorno poslovanje, konkurentnost poduzeća

## SUMMARY

The paper consists of six chapters. It starts with the introductory part which elaborates the issues and the subject of the research and main research question. In the next part are listed the goals of the paper and contribution it will make, as well as methods that will be used to meet the goals of the paper.

The following sections relate to the theoretical research, which will be the foundation for the empirical research. The term Manager is defined as to what is his role in a company. Further we look at what the managers activities within the company are as well as what types of management exist. In the next chapter we narrow down the concept of managers and look up the term "Manager in a hotel". Then we list all special qualities that hotel manager needs to have compared to all the other types of managers, further subsystems of management in the hotel and their responsibilities as well as mutual relations.

In the following section we look into Corporate social responsibility where one puts the development of CSR in a time frame and determines the moment of its occurrence. Then we define the concept of CSR as well as its models, levels, all CSR areas and at the end how is CSR developed in Croatia. Competitive advantage is the last chapter in the theoretical part of the paper where we define its concept, the generic competitive advantages, can company use more than one strategy at the same time and how companies can be stuck in the middle.

Company SOL Tourism d.o.o. in its ownership has one hotel and one apart-hotel in Makarska and are recording every year the increasing growth in the destination. The third chapter deals with the empirical part, where an in-depth interview with the Manager of the company SOL Tourism has been conducted. Through the conversation the goal was to get the answers to the hypothesis what the manager's attitude was on the subject of how CSR influences the competitiveness of its hotels in the destination. The answers to all the questions, the interpretation of the results, and the conclusion are presented at the end of the of the research.

In the next chapter the author gives his final conclusion of the work that has been done and makes the recommendations for further research on a similar matter.

The work is concluded with the last chapter where the literature and the web pages, that helped in creating this paper, are listed along side a summary in Croatian and English.

**KEYWORDS:** Hotel manager, corporate social responsibility, competitive advantage