

UTJECAJ PRIMJENE KONCEPTA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA KONKURENTSKU SPOSOBNOST IZABRANIH HOTELA U SPLITSKO DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

Giljanović, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:722614>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**

Repository / Repozitorij:

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

DIPLOMSKI RAD

**UTJECAJ PRIMJENE KONCEPTA DRUŠTVENE
ODGOVORNOSTI NA KONKURENTSKU
SPOSOBNOST IZABRANIH HOTELA U
SPLITSKO DALMATINSKOJ ŽUPANIJI**

Mentor:

Prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Student:

Iva Giljanović

Split, lipanj, 2018. godina.

SADRŽAJ:

| | |
|---|-----------|
| 1. UVOD..... | 4 |
| 1.1.Problem istraživanja..... | 4 |
| 1.2.Predmet istraživanja..... | 7 |
| 1.3.Istraživačke hipoteze..... | 7 |
| 1.4.Ciljevi istraživanja..... | 9 |
| 1.5.Metode istraživanja..... | 9 |
| 1.6.Doprinos istraživanja..... | 10 |
| 1.7.Struktura rada..... | 10 |
| 2. TEORIJSKE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA..... | 11 |
| 2.1.Definiranje društveno odgovornog poslovanja..... | 11 |
| 2.2.Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja..... | 15 |
| 2.3.Temeljna obilježja i vrste društveno odgovornog poslovanja..... | 18 |
| 2.3.1. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja..... | 20 |
| 2.3.2. Strategije društvene odgovornosti..... | 23 |
| 2.4.Indeks društvene odgovornosti..... | 24 |
| 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU..... | 26 |
| 3.1. Karakteristike DOP-a u turizmu..... | 26 |
| 3.2. Standardi DOP-a u turizmu..... | 27 |
| 3.2.1. ISO standardi..... | 27 |
| 3.2.2. Oznake kvalitete..... | 33 |
| 3.3. Travelife..... | 36 |
| 4. TEORIJSKE ODREDNICE KONKURENTNOSTI..... | 38 |
| 4.1. Definicija konkurentnosti..... | 38 |
| 4.2. Konkurentska prednost poduzeća..... | 41 |
| 4.3. Modeli konkurentnosti poduzeća..... | 44 |
| 4.4. Pokazatelji konkurentnosti poduzeća..... | 46 |
| 5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA..... | 48 |
| 5.1. Definiranje uzorka i metode istraživanja..... | 48 |
| 5.2.Analiza i interpretacija podataka..... | 48 |
| 5.3. Dokazivanje hipoteza..... | 64 |
| 6. ZAKLJUČAK..... | 71 |

| | |
|---|-----------|
| POPIS LITERATURE..... | 73 |
| POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIČKI PRIKAZI..... | 75 |
| PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK..... | 77 |
| SAŽETAK/SUMMARY..... | 79 |

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) postaje sve popularnija praksa kako u Europi tako i širom svijeta kao odgovor poduzeća na različite društvene i ekonomske pritiske te one koji se odnose na brigu za okoliš. Tako je godina 2005. proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti¹. O prepoznatosti društveno odgovornog poslovanja u svijetu svjedoči "Business for Social Responsibility" (BSR), konferencija koja je posvećena društveno odgovornom poslovanju, a održava se već gotovo 20 godina².

Europska komisija u svojim "Smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća (EC White Paper on Corporate Social Responsibility, 2003) društvenu odgovornost poduzeća definira kao "koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima"³.

Do 60-tih i 70-tih godina prošlog stoljeća mnoge multinacionalne kompanije bile su orijentirane isključivo na maksimiziranje profita te nisu vodile računa o potrebama društva i prirode što je naišlo na kritički stav javnosti prema takvom ponašanju. Stoga, upravo u tim kompanijama javljaju se počeci DOP-a, kao novog načina poslovanja, koji bi svim sudionicima društva bio na korist. S vremenom raste svijest o potrebi odgovornog društva na što su utjecali razni čimbenici, od procesa globalizacije pa sve do osvještenijeg stanovništva, što je utjecalo na to da sve više poduzeća prihvaća ovaj koncept te kroz njega gradi imidž kako na domaćem tako i na svjetskom tržištu. Tako se trend društveno odgovornog poslovanja nastavio, posebno u okvirima Europske Unije koja posljednjih nekoliko godina ulaže brojne napore ne bi li se koncept društvene odgovornosti prihvatio u svim članicama, budući da se društveno odgovorno poslovanje smatra važnim sredstvom za ostvarivanje Lisabonskih ciljeva⁴. DOP je u skladu s osnovnom porukom Strategije održivog razvoja za Europu, koja je dogovorena u lipnju 2001. na sastanku Vijeća Europe u Göteborgu, prema kojoj ekonomski rast, socijalna kohezija i zaštita okoliša, dugoročno moraju ići ruku pod

¹ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 40-58. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130001>

² Quien, M. (2012). Corporate Social Responsibility as Competitive Advantage: Analysis of the Objectives of the Most Successful Companies in Croatia. *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), 303-307. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130205>

³ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014), op.cit., str. 40-58.

⁴ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014), op.cit., str. 40-58.

ruku⁵. Usprkos tome, brojna poduzeća nisu shvatila bit DOP-a, što je posebno vidljivo na primjerima zemalja u razvoju. S obzirom na raširenost DOP-a u poduzećima diljem svijeta, a posebno razvijenim zemljama članicama EU, postavlja se pitanje da li RH mnogo zaostaje u usporedbi s tim zemljama?

Koncept DOP- a razvijao se u više faza, pri čemu je njegova novija generacija posvećenja pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim pitanjima te kao takva djeluje na dobrovoljnoj osnovi. Stoga se postavlja pitanje koliko poduzeća doista provodi ovakav oblik poslovanja?

Suvremena poduzeća postaju sve svjesnija senzibilitnosti današnjeg društva kada je riječ o društvenim ciljevima, pa sve veći broj poduzeća nastoji implementirati društvenu odgovornost u svoj koncept poslovanja, makar to bilo i samo deklarativno⁶. Prema tome, postavlja se pitanje koliko poduzeća koja ističu primjenu ovog koncepta na svojim web stranicama ga u stvarnosti primjenjuje, a koliko ga primjenjuje djelomično ili uopće ne primjenjuje.

Zbog turbulentne okoline u kojoj poduzeća posluju i potrebama za bržim i efikasnijim prilagođavanjem tržištu opstaju samo poduzeća koja se kontinuirano prilagođavaju tim promjenama i usavršavaju svoje poslovanje te tako grade konkurentsku prednost. Sve veći broj potrošača daje prednost upravo onim poduzećima koji su izabrali DOP za svoju strategiju poslovanja. Stoga, važan element konkurentnosti, osim cijene i kvalitete, postaje DOP.

Turizam kao skup odnosa i pojava ima veliko značenje za pojedine države te je u brojnim odredištima upravo on najvažnija aktivnost jer stvara nove mogućnosti za zapošljavanje, ali je i jedan od glavnih izvora prihoda. No, turizam karakterizira sezonsko zapošljavanje, niske plaće i višak neplaćenih radnih sati te je stoga vidljivo da DOP treba imati mjesto u poslovanju turističkih organizacija.

DOP se može objasniti kroz odgovoran i održiv turizam kojemu je cilj briga o posjetiteljima, okolišu, destinaciji i samom sektoru. Zadaća mu je poticanje pozitivnih interakcija između turističke industrije, lokalnog stanovništva i turista, a njegova četiri temeljna stupa su: okoliš, društvo, kultura i ekonomija.

⁵ Odraž (2018), raspoloživo na: <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/lokalni-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje-dop>, [10.02.2018].

⁶ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014) , op.cit., str. 40-58.

Implementacija DOP-a u poslovnu praksu predstavlja izazov za različite nositelje ponude u turizmu. Iskustvo različitih dionika u turizmu (hotela, kampova, marina, putničkih agencija, itd.) diljem svijeta pokazuje da DOP donosi brojne koristi za poduzeće, društvenu zajednicu i okoliš u kojem djeluju⁷. Tako DOP postaje sve značajnija koncepcija hrvatskog hotelijerstva. Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) osmislila je certifikat Sustainable Hotel koji je uveden 2014. godine kada je certificirano 20 hotela⁸. Iako proces implementacije DOP-a u hotelijerstvu ima rastući trend, promjene bi se trebale odvijati brže, odgovornije i transparentnije. Nerijetko se aktivnosti DOP-a svode tek na korporativnu filantropiju, koja pridonosi prepoznatljivosti hotela, ali ne mijenja suštinu poslovanja u smjeru održivog i odgovornog turizma⁹.

Društveno odgovorno poslovanje u sektoru turizma definirano je i u Strategiji razvoja turizma RH do 2020. godine. Kao tržišna prilika za Hrvatsku navedeno je zauzimanje okolišno odgovorne pozicije koja podrazumijeva proaktivan odnos prema očuvanju prostora, bioloških raznolikosti i prirodnih i društvenih resursa¹⁰. Važno je implementirati tzv. zelene koncepte na svim organizacijskim razinama koji će doprinijeti boljem pozicioniranju na tržištu.

Glavni cilj razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine je povećanje njegove atraktivnosti i konkurentnosti, što će rezultirati ulaskom u vodećih 20 turističkih destinacija u svijetu po kriteriju konkurentnosti. Stoga je DOP u hotelijerstvu nužan uvjet budućeg opstanka i/ili razvoja hotelijerstva jer pridonosi stvaranju dugoročno konkurentnih, odgovornih i održivih destinacija koje privlače turiste i pridonose kvaliteti života u lokalnoj zajednici. O čemu govori i podatak da među šest najvažnijih elemenata ponude za goste Splitsko dalmatinske županije čak četiri se odnose na okoliš, a to su¹¹:

- ljepota prirode i krajolika,
- čistoća i opremljenost,
- uređenost plaža,
- ekološka očuvanost.

⁷ Skejić, D. (2016): Društveno odgovorno poslovanje u turizmu: analiza odabranih poslovnih slučajeva, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula, Pula, str. 12.

⁸ Slavulj, S. (2016): Društveno odgovorno poslovanje u turizmu, , Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula, Pula, str. 20.

⁹ Skejić, D. (2016) , op.cit., str. 18.

¹⁰ Slavulj, S. (2016) , op.cit., str. 23.

¹¹ Program rada turističke zajednice Splitsko-dalmatinske županije (2018): raspoloživo na: https://www.dalmatia.hr/images/priopcenja/Program_rada_za_2018_godinu.pdf , [030.03.12018].

Iz navedenih podataka proizlazi problem istraživanja koji se očituje u identificiranju i analiziranju istog, te traženju odgovora na pitanje koliki zapravo utjecaj ima primjena koncepta DOP-a u hotelima na području Splitsko dalmatinske županije na njihovu konkurentsku sposobnost. U skladu s rezultatima istraživanja bit će moguće spoznati važnost primjene spomenutog koncepta s ciljem postizanja konkurentске prednosti hotela županije.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je utjecaj primjene koncepta društvene odgovornosti na konkurentsku sposobnost izabranih hotela Splitsko dalmatinske županije. U radu će bit obrađen problem na teorijskoj razini, a zatim će bit istražen empirijski utjecaj primjene spomenutog koncepta na konkurentsku sposobnost nekih od hotela u odnosnoj županiji. Budući da društveno odgovorno poslovanje postaje sve značajnijim elementom u postizanju konkurentnosti i efikasnog poslovanja suvremenih hotela, postavlja se pitanje tendencije društvene odgovornosti u hrvatskom gospodarstvu, a posebno Splitsko dalmatinskoj županiji i koji su to hoteli koji su preuzeli takav sustav poslovanja.

Prije početka konkretnog zaključivanja bit će općenito definiran sam pojam DOP-a i njegove temeljne odrednice s posebni naglaskom na karakteristike održivog i odgovornog turizama, odnosno koncepta DOP-a u sektoru turizma, za koji se pretpostavlja da pridonosi atraktivnosti i konkurentnosti kako destinacije tako i svakog od hotela koji ga primjenjuje.

Putem anketnog upitnika bit će dobiveni podaci o mišljenjima zaposlenika, tj. middle i top managementa o razini primjene koncepta DOP-a te njihove percepcije o postojanju veze između njegove primjene i konkurentské sposobnosti u svakom od izabranih hotela županije.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju definiranog problema i predmeta istraživanja definirana je sljedeća polazna hipoteza:

H0: Primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na konkurentsku sposobnost hotela Splitsko dalmatinske županije.

Pretpostavka je da primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja hoteli ostvaruju brojne koristi, kako za organizaciju tako i za cijelo društvo, te na taj način povećavaju svoju konkurentnost. Što se ogleda u povećanom tržišnom udjelu, lojalnosti potrošača, veće produktivnosti koja proizlazi iz većeg zadovoljstva zaposlenika, lakšoj dostupnosti kapitala i slično, a da pritom čine dobro djelo za zajednicu, što je zapravo win – win situacija.

Iz ove hipoteze izvode se sljedeće:

H1: Primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na povećanje udjela na tržištu.

Pretpostavka je da primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na povećanje udjela na tržištu jer sve veći broj potrošača daje prednost upravo onim organizacijama koje primjenjuju ovaj koncept. Potrošači sve više žele kupovati proizvode/usluge koje im daju „osjećaj da su učinili nešto dobro“ te ovakav način poslovanja privlači nove potrošače i pomaže u povećanju lojalnosti.

H2: Primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na smanjenje troškova poslovanja.

Pretpostavka je da primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na smanjenje troškova poslovanja kroz npr. smanjenje ulaznih resursa, smanjenje količine proizvedenog otpada, korištenje obnovljivih izvora energije i slično.

H3: Primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na povećanje profitabilnosti.

Pretpostavka je da primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na povećanje profitabilnosti jer osigurava da proizvodi/usluge imaju dodanu vrijednost u odnosu na konkurenciju. Na taj način mogu naplatiti višu cijenu te postići veću profitnu maržu.

H4: Primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika.

Pretpostavka je da primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pomaže privući, motivirati i zadržati kvalitetne zaposlenike s obzirom da ljudi više vole raditi u društveno odgovornim organizacijama. U takvim se organizacijama, u odnosu prema zaposlenicima, potiče pravednost i odgovornost te se poduzimaju brojne mjere kao što su: ulaganje u obrazovanje zaposlenika, pravedna politika zapošljavanja, pravedne plaće i uvjeti napredovanja, sigurnost na poslu,...

1.4. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja određeni su problemom i predmetom istraživanja te navedenim hipotezama.

S teorijskog aspekta, spoznajni cilj je objasniti pojam i elemente DOP-a te vezu između koncepta DOP-a i konkurentske sposobnosti hotela u Splitsko dalmatinskoj županiji.

Praktični cilj je utvrditi stupanj društveno odgovornog poslovanja u izabranim hotelima u Splitsko dalmatinskoj županije kako bi se ustanovilo stvara li im takav tip poslovanja konkurentnu prednost na tržištu odnosno da li je implementiranost DOP-a upravo ono što ih izdvaja od drugih nositelja turističke ponude dajući im konkurentsku prednost. Te odrediti da li je odnos između primjene koncepta i konkurentske sposobnosti hotela pozitivan ili negativan, dali njegova primjena potpomaže stvaranju boljeg imidža i utvrđivanju bolje pozicije hotela na turističkom tržištu putem percepcije managementa hotela o istome.

1.5. Metode istraživanja

Rad je podijeljen na teorijski i empirijski dio. Teorijski dio rada temelji se na razmatranju domaće i strane znanstvene i stručne literature. Radi se o literaturi koja predstavlja sekundarne podatke odnosno postojeće podatke iz višestrukih izvora.

Prilikom pisanja rada koristit će se sljedeće istraživačke metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda komparacije, metoda deskripcije, metoda analize i sinteze te metoda anketiranja.

Empirijsko istraživanje bit će provedeno pomoću metode anketiranja temeljene na anketnom upitniku s ciljem prikupljanja podataka o percepcijama, mišljenju, sudovima, ponašanju, navikama, stavovima i slično ispitanika. Sastavljeni anketni upitnik bit će namijenjen ispitivanju middle i top managementa izabranih hotela Splitsko dalmatinske županije. U svakom od četiri do šest većih hotela županije anketnim će se upitnikom ispitati najmanje pet zaposlenika na spomenutim razinama s ciljem prikupljanja najmanje trideset potpunih anketnih upitnika, tj. veličine uzorka. Anketom se nastoji zaključiti koliki je stupanj implementiranost DOP-a i postoji li veza te utječe li primjena koncepta DOP-a na konkurentsku sposobnost izabranih hotela županije. Anketni upitnik sadrži pitanja s

ponuđenim odgovorima, a bit će raspoloživ za ispunjavanje od 20. ožujka do 20. svibnja. Podaci dobiveni anketnim upitnikom bit će obrađeni statističkim metodama u ekonometrijskom programu IBM SPSS. Rezultati provedene ankete bit će prikazani grafičkim i tabelarnim prikazima.

1.6. Doprinos istraživanja

Posljednjih dvadesetak godina DOP se razvija i postaje suvremeni trend općenito, ali nastavlja se razvijati sve više i u turizmu. Na temelju međunarodnih primjera dobre prakse o društveno odgovornom poslovanju u turizmu može se zaključiti kako je upravo ono postalo i najvažniji faktor uspješnosti na turističkom tržištu te gosti prepoznaju hotele koji primjenjuju koncept DOP-a u svoj poslovni sustav.

Temeljni znanstveni doprinos ogleda se u oblikovanju empirijskog i konceptualnog modela za mjerenje razvijenosti DOP-a te u oblikovanju empirijskog i konceptualnog modela za istraživanje i analizu utjecaja DOP-a na konkurentsku sposobnost i profitabilnost hotela.

Aplikativni doprinos istraživanja omogućit će hotelima da putem razvijanja društveno odgovornog poslovanja povećaju profitabilnost i ostvare konkurentsku prednost na tržištu. Rezultati istraživanja posebno će biti korisni hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji koja su predmet samog istraživanja.

1.7. Struktura rada

Rad je podijeljen na šest međusobno povezanih cjelina, zajedno s uvodom i zaključkom.

U prvom, uvodom poglavlju iznesen je problem, predmet te ciljevi istraživanja. Zatim, su predstavljene hipoteze, metode istraživanja, doprinos rada i struktura rada.

U drugom dijelu, s teorijskog aspekta, definiran je pojam i povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti, a zatim su prezentirana njegova temeljna obilježja preko interne i eksterne dimenzije te koristi koje proizlaze iz njegove primjene. Na kraju ovog poglavlja objašnjava se važnost indeksa DOP-a.

U trećem poglavlju detaljno se prikazuju karakteristike DOP-a u turizmu i standarda te sustava održivosti Travelife. Na kraju poglavlja prikazuju se dobri primjeri iz prakse.

U četvrtom poglavlju, s teorijskog aspekta, definira se pojam konkurentnosti i konkurentske prednosti poduzeća. Zatim se prikazuju modeli i pokazatelji konkurentnosti poduzeća.

U petom poglavlju sadrži opis glavnih ciljeva i metoda istraživanja, analizu podataka i interpretaciju rezultata te testiranje hipoteza. Rezultati su obrađeni opisno i statistički. Na temelju obrađenih podataka dobiveni su zaključci te prihvaćanje ili odbijanje postavljenih hipoteza.

Posljednje, šesto poglavlje odnosi se na zaključak rada. Nakon zaključka slijedi sažetak, popis korištene literature te popis slika, tablica i grafikona korištenih u radu.

2. TEORIJSKE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1. Definiranje društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost, relativno novi pojam u poslovanju, oblikovan 60-tih godina prošlog stoljeća, podrazumijeva obvezu managementa da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća.¹² Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog¹³.

Drucker sugerira kako je upravljanje društvenim utjecajima i odgovornosti poduzeća jedna od tri ključne zadaće managementa. „Nijedna institucija ne postoji sama za sebe i nije sama sebi cilj. Sve su organ društva i postoje radi društva. Poslovanje nije iznimka. Bilo kakva slobodna inicijativa se ne može opravdati argumentom da je dobra za poslovanje. Može se opravdati da je dobra za društvo¹⁴“. Prema tome, jedna od glavnih zadaća managementa uvesti ekonomsko uređenje koje se zasniva na slobodi odlučivanja i izbora. Etičan i društveno odgovoran menadžment učvršćuje poziciju poduzeća na tržištu. Pri tome, ključno pitanje nije: „je li ono što radimo ispravno?“, već je ključno pitanje je: „je li to što radimo ono za što nas društvo i kupac plaćaju?¹⁵“.

J. H. Donnelly Jr., J. L. Gibson i J. M. Ivancevich navode da okolnosti u kojima djeluju suvremeni poslovni sistemi menadžere sve više primoravaju na društveno odgovorno i etično ponašanje. Pri tome se termini: društvena odgovornost, poslovna etika i menadžerska etika često poistovjećuju. Naime, za različite ljude pojam društvene odgovornosti ima različito značenje. Međutim, većina njih je se slaže oko toga da društvena odgovornost uključuje obavezu menadžmenta da poduzme mjere zaštite i unapređenja dobrobiti i društva kao cjeline i interese organizacije. To znači da menadžer mora težiti postizanju kako organizacijskih, tako i društvenih ciljeva¹⁶.

Europska komisija u svojim Smjernicama za politiku društvene odgovornosti preduzeća (EC White Paper on Corporate Social Responsibility, 2003), društvenu odgovornost poduzeća

¹² Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 99.

¹³ Buble, M. (2006), op. cit., str. 99.

¹⁴ Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 24.

¹⁵ Drucker, P. (2005), op. cit., str. 53.

¹⁶ Kurtić, A. (2009): Društvena odgovornost- Novi svjetski pokret i poslovni imperativ savremenog menadžmenta. Tranzicija, 11 (23-24), str. 90-100. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/45989>

definira kao „**koncept prema kome poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s stakeholderima** (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću)”. Analogno tome, u knjizi *Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Canadian Business*, izdate pod pokroviteljstvom kanadske vlade, društvena odgovornost se shvaća kao „**način na koji poduzeća integriraju svoja društvene i ekonomske interese i, kao i brigu o okruženju, u svoje vrijednosti, kulturu, odlučivanje, strategiju i aktivnosti, javno i uračunljivo, a kao posljedica svega toga, uspostavljaju bolje prakse, stvaraju bogatstvo i unapređuju društvo**”¹⁷.

Prema organizaciji International Business Leaders Forum (IBLF) društvena odgovornost je “promicanje odgovorne prakse u privredi koja privredi i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, ekonomskog, ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj privrede na društvo, uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum.”

S obzirom da različiti ljudi različito tumače akcije koje pridonose društvenoj dobrobiti, učinjen je pokušaj da se definiraju neka pravila koja bi pomogla u jednakom vrednovanju tih aktivnosti, odnosno definirano je deset zapovjedi društvene odgovornosti, a to su¹⁸:

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

Jedna od poteškoća u razumijevanju društvene odgovornosti je i to da management mora postaviti pitanje „odgovornosti prema komu?”. U tom smislu javlja se dilema oko toga da li je poduzeće ekonomski entitet, pa mu je stoga cilj ostvarenje profita za svoje vlasnike ili je pak

¹⁷ Kurtić, A. (2009), op. cit., str. 90-100.

¹⁸ Buble, M. (2006), op. cit., str. 100.

ono socioekonomski entitet kojemu je cilj ostvarenje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. U ovisnosti o dogovoru na ova pitanja razlikuju se dva modela, stockholder i stakeholder model¹⁹.

Stockholder model ili klasični ekonomski model²⁰ polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiziranje profita. U odnosu na različite interesne grupe društvena odgovornost poduzeća najbolje se manifestira tržišnim transakcijama. Što se pak tiče managera, oni svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara.

Stakeholder model ili socioekonomski model²¹ polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva, te da treba služiti cijelom društvu. U užem smislu stakeholderi su one grupe o kojima ovisi opstanak poduzeća – dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi. U širem smislu to su grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono utječe svojim proizvodima, politikama i radnim procesima – grupe od javnog interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije, trgovačka udruženja, konkurenti sindikati i tisak. Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih stakeholdera.

Ovakva različita stajališta o društvenoj odgovornosti rezultirala su argumentima za i protiv društvene odgovornosti. U tom smislu ističu četiri argumenta za i četiri protiv društvene odgovornosti.

Argumenti za²²:

1. Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja. Ono je ili dio rješenja ili dio problema. Ne može poreći da je dijelom odgovorno za društvene probleme kao što su nezaposlenost, inflacija ili zagađenje.
2. Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima. Sa svojim tehničkim, financijskim i managerskim resursima. Privatni sektor poslovanja može odigrati odlučujuću ulogu u rješavanju teških problema društva. Uostalom, bez potpore društva poduzeće ne bi ni moglo stvoriti te resurse,

¹⁹ Buble, M. (2006), op. cit., str. 100.

²⁰ Buble, M. (2006), op. cit., str. 100.

²¹ Buble, M. (2006), op. cit., str. 100.

²² Buble, M. (2006), op. cit., str. 101.

3. Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće. Poduzeće može povećati svoju dugoročnu profitabilnost ulažući u društvo. Današnji problemi mogu se pretvoriti u sutrašnje zarade.
4. Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju. Vlada će prisiliti poduzeća da učine ono što nisu učinila dobrovoljno, kao što je to učinila zakonom protiv trustova, zakonom o jednakim pravima pri zapošljavanju, te zakonom i kontroli zagađenosti.

Argumenti protiv²³:

1. Maksimizacija profita osigurava efikasnu uporabu društvenih resursa. Kupujući proizvode i usluge potrošači odlučuju kako će se alocirati resursi. Pokrivanje društvenih troškova isto je što i krađa dioničkog kapitala.
2. Kao ekonomska institucija poduzeće nema sposobnost da ostvaruje društvene ciljeve. Ukoliko manageri odvrte pozornost od ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne može se očekivati da bit uspješni.
3. Poduzeće već ima previše moći. Ako se uzme u obzir koliko je jak utjecaj poduzeća na život i rad ljudi, na ono šta kupuju i na ono što cijene, dodatna koncentracija društvene moći u njegovim rukama nije poželjna.
4. Budući da manageri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu. Socijalni programi poduzeća mogu lako krenuti u krivom smjeru. Sustav tržišta uspješno kontrolira ekonomske performanse, ali je loš mehanizam za kontrolu socijalnih performansi.

Od menadžmenta se sve više zahtijeva vođenje poslovanja na društveno odgovoran način, odnosno, očekuje se da djeluje na takav način da ne zastupa samo korporacijske ekonomske interese nego i dobrobit društva kao cjeline²⁴. Upravo zbog toga, pitanje poslovanja na društveno odgovoran način postaje ključna tema u poslovnim sustavima koji tržišno posluju, a društvena odgovornost postaje poželjan oblik poslovne strategije u razvoju poslovnog sustava i/ili drugog institucionaliziranog organizacijskog poduhvata. Dakle, osim doprinosa poboljšanju kvaliteta življenja stakeholdera, društvena odgovornost doprinosi i održivom ekonomskom razvoju²⁵.

²³ Buble, M. (2006), op. cit., str. 101.

²⁴ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P; Pološki Vokić, N (2008).: Suvremeni menadžment, Vještine, Sustavi, Izazovi, SK Školska knjiga, Zagreb, str. 561.

²⁵ Kurtić, A. (2009), op. cit., str. 90-100.

2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Koncept DOP-a, kao relativno nov način poslovanja, vuče svoje podrijetlo iz 60-tih i 70-tih godina prošlog stoljeća kada se počela nadzirat svijest o potrebi odgovornog društva. S vremenom, jača ta svijest na što su utjecali brojni čimbenici kao što je globalizacija, razvoj tehnologije, itd. Tako se trend DOP-a nastavio posebno u okvirima Europske Unije, no usprkos tome brojni poduzetnici nisu shvatili bit DOP-a, što je posebno vidljivo na primjerima zemalja u razvoju. Ipak, neosporna je činjenica da se koncept društvene odgovornosti u posljednjih 40 – 50 godina iz relativno nepoznatog pojma razvio u jedan svakidašnji termin kojemu se sve više teži.

Tijek razvoja društvene odgovornosti kao koncepta poslovanja išao je postepeno i u više faza. Tako se jedan od prvih koraka primjene društveno odgovornog poslovanja ogleda kroz filantropiju, odnosno želja da se promiče dobro drugih ljudi²⁶. Takva je praksa započela kada su Bill Gates, vlasnik Microsofta, i Ted Turner, vlasnik CNN-a, počeli izdvajati određen dio svog profita u dobrotvorne svrhe, čime su udarili temelje za daljnji razvoj DOP-a.

Sljedeće korake prema razvoju nastavljaju velike kompanije, počevši uplaćivati određene donacije u korist nekih projekata i ustanova. Klasični su primjeri donacije školama, volontiranje zaposlenika organizacija u svrhu pomoći lokalnoj zajednici, sponzoriranje sportskih klubova i umjetničkih društava. Ovakav oblik društvene odgovornost smatra se tradicionalnim, iako je i danas najviše zastupljen. Poznat je pod nazivom korporativna filantropija. I ova generacija društvene odgovornosti imala je glavnu karakteristiku da društveno odgovorno djelovanje nije dio poslovne strategije, ali se određenom novčanom donacijom u dobrotvorne svrhe može povećati komercijalna vrijednost poslovanja i poboljšati ugled same kompanije. Drugi pristupi, koji također spadaju pod ovu generaciju razvoja društvene odgovornosti, više su usmjereni na zaštitu nego na poboljšanje ugleda pa svoja poduzeća nastoje držati podalje od bilo kakvih kompromitirajućih situacija koje bi dovele u pitanje njihov ugled i poziciju na tržištu²⁷.

Sljedeća faza u razvoju koncepta društvenog odgovornog poslovanja uključivala je društvenu odgovornost kao dio dugoročne poslovne strategije. Do ovakvog tijeka događaja došlo je nakon provođenja brojnih istraživanja koja su pokazala da provođenje društveno odgovornog poslovanja može biti veoma koristan koncept u poslovanju jedne organizacije. U ovoj fazi

²⁶ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014) , op.cit., str. 40-58.

²⁷ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014) , op.cit., str. 40-58.

razvoja DOP-a društvena odgovornost promatra se kao poseban sustav menadžmenta koji je usmjeren na ovaj dio poslovanja. Dakle, poduzeća su razvila posebnu poslovnu politiku koja se bavi upravo tematikom društvene odgovornosti²⁸.

Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima. Ona kao takva nadilazi zakonske propise i norme te djeluje na dobrovoljnoj osnovi.

Tablica 1. Faze razvoja društvene odgovornosti

| Naziv faze | Fokus poduzeća |
|--------------------|--|
| Defanzivna | Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme. |
| Popustljiva | Prihvatanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova |
| Upravljačka | Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti. |
| Strateška | Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije |
| Civilna | Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse. |

Izvor: Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 40-58. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130001>

Društveno odgovorno poslovanje je trend koji je započeo i koji traje. Teško ga je smjestiti u određeno vremensko razdoblje i u određena poduzeća jer nije nimalo jednoznačan i podložan je stalnim promjenama. Činjenica je da razvijena društva bolje prihvaćaju takav sustav poslovanja. To se posebice odnosi na zemlje sjeverne Amerike i zapadne Europe koje su ujedno i lideri kada je riječ o evoluciji društvene odgovornosti. U ovom slučaju bilo bi

²⁸ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014), op.cit., str. 40-58.

vrijedno spomenuti i neke ključne događaje koji su utjecali na razvoj društvene odgovornosti kao poželjnog koncepta poslovanja²⁹:

- 1972. – Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju, Stockholm
- 1982. – osnovan BITC (business in the community – gospodarstvo u zajednici)
- 1987. – Izvješće komisije za okoliš i razvoj UN-a – "Naša zajednička budućnost", iste godine zasjeda okrugli stol u Cauxu te je osnovan Sustain Ability
- 1990. – Osnovan IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum – Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)
- 1991. – Oformljena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala⁷
- 1992. – Osnovan WBCSD (World Business Council for Sustainable Development – svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) i BSR (Business for Social Responsibility – poslovni savjet za društvenu odgovornost). Iste godine održana je UN-ova konferencija u Rio de Janeiru i nastala je AGENDA 21
- 1995. – Osnovan je CSR Europe
- 1996. – ISO 140010; Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo
- 1997. – SA 800011
- 1998. – Postavljen prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu
- 1999. – Globalna Sullivanova načela
- 2000. – UN-ov globalni sporazum
- 2001. – Zelena knjiga EU-a
- 2002. – Svjetski samit o održivom razvoju Johanenburg /Južna Afrika

2.3. Temeljna obilježja i vrste društvene odgovornosti

Temeljna obilježja društveno odgovornog poslovanja su odgovornost, transparentnost i etičko ponašanje.

Tri temeljna zahtjeva kod društveno odgovornog poslovanja jesu: proizvodi sigurne proizvode (jer imaš obveze prema kupcima), ne zagađuj tlo, zrak i vodu (jer imaš obvezu ne nanositi štetu okolišu) i posluj zakonski (jer imaš obveze prema zaposlenicima i državi u kojoj posluješ). Dok je šest izvedenih zahtjeva društveno odgovornog poslovanja: promoviraj

²⁹ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014), op.cit., str. 40-58.

poštenje kod radnika, drži se moralnih normi i zaštite na radnom mjestu, ne koristi obmanjivanje u oglašavanju, ne diskriminiraj ni pod kojim vidikom, recikliraj unutar kompanije, nemaj dvojbene aktivnosti u prošlosti i brzo reagiraj na probleme kupaca³⁰!

Društveno odgovorna poduzeća svojim poslovanjem pridonose održivom ekonomskom razvoju te djeluju u interesu cjelokupnog društva na etičan način.

Načela su definirana još 2000. godine svjetskim sporazumom Ujedinjenih naroda kao dobrovoljna inicijativa koja potiče organizacijsku odgovornost. I od tada, pa sve do danas ova načela primjenjuju se u društveno odgovornom poslovanju. Da bi se moglo reći da je neko poduzeće društveno odgovorno trebaju se poštivati sva navedena prava u tablici, od ljudskih prava, radnih prava, očuvanja okoliša do težnje u borbi protiv korupcije³¹.

Društvena odgovornost ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju konačno doprinos poduzeća društvu. Ove su odgovornosti poredane odozgo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i frekvenciji kojoj im manager pristupa³².



Slika 1. Hijerarhija društvene odgovornosti

Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 100.

³⁰ Skejić, D. (2006), op. cit., str. 6.

³¹ Skejić, D. (2006), op. cit., str. 7.

³² Buble, M. (2006), op. cit., str. 102.

Prema M. Buble, vrste društvene odgovornosti su³³:

- ekonomska odgovornost,

Prva razina društvene odgovornosti je ekonomska odgovornost s obzirom da je ono, prije svega, temeljna ekonomska jedinica društva. Njegova je odgovornost da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi i da maksimizira profite za svoje vlasnike i dioničare. Ekonomska odgovornost, izvedena do ekstrema, zove se pogled maksimizacije profita kojeg zagovara nobelovac Milton Friedman. Ovaj pogled pokazuje da poduzeće treba operirati na profitno orijentiranoj osnovi s njegovom jedinom misijom rasta profita tako dugo dok se drži pravila igre.

- zakonska odgovornost,

Sva moderna društva počivaju na pravilima, zakonima i propisima koja biznis treba slijediti. Zakonska odgovornost definira što društvo smatra kao važno s obzirom na primjereno ponašanje poduzeća. Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli nadležni organi. Stoga se poduzeća koja svjesno krše zakone smatraju lošim izvođačima u ovoj kategoriji.

- etička odgovornost,

Etička odgovornost uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća. Da bi bio etičan, donositelj odluka u poduzeću treba djelovati, s pravičnošću, poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinca, te osigurati različite tretmane pojedincima samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća. Neetično ponašanje se događa kada odluke omogućavaju pojedincu ili poduzeću da radi na štetu društva.

- diskrecijska odgovornost.

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

³³ Buble, M. (2006), op. cit., str. 102.

2.3.1. Koristi društvene odgovornosti

Mnogi autori se slažu kako sudjelovanje u korporativnim društvenim inicijativama donosi brojne koristi. Takve aktivnosti izgledaju dobro u očima potencijalnih potrošača, investitora poslovnih partnera, itd. Zapažen je pozitivan utjecaj takvih aktivnosti na zaposlenike, postojeće klijente, dioničare te doprinosi jačanju brenda što na kraju pozitivno utječe na krajnji rezultat.

Business for Social Responsibility, jedna od vodećih neprofitnih organizacija u svijetu, pruža tvrtkama informacije, instrumente, trening i savjetodavne usluge u vezi s povezivanjem korporativne društvene odgovornosti i relevantnog poslovanja i strategija. Na osnovi njenog istraživanja i iskustva može se zaključiti da su tvrtke (preuzimajući tu odgovornost) ostvarile niz koristi, kao što su, između ostalih³⁴:

- **povećanje prodaje i udjela na tržištu,**

Sve veći broj proizvoda i usluga društveno odgovornih poduzeća zauzimaju veći udio na tržištu. Sve češće, proizvodi, osim kriterija cijene i kvalitete moraju zadovoljiti i dodatan uvjet, a to je proizvodnja na društveno prihvatljiv način pa tako i potrošači pri donošenju odluka uzimaju to u obzir. Tako će pri donošenju odluke, na potrošače, imati pozitivan utjecaj npr. nepostojanje genetski modificiranih sastojaka, dječjeg rada ili utjecaja na okoliš.

Bloom, Hoeffler, Keller, Basurto zaključuju da potrošači sada prate marketinške aktivnosti brendova i obraćaju na njih pozornost, a ukoliko im se one dopadnu zato što u izvjesnom smislu pokazuju pozitivan stav ili afinitet prema društvenoj aktivnosti koja se kroz taj marketinški program podržava, pridat će im više važnosti i bolje ih ocijeniti prilikom opredjeljivanja za kupnju, nego u slučaju da marketinški program radi stvaranja preferencije podržava neki komercijalni, a ne društveni cilj.

Organizacija Business for Social Responsibility sažeto prikazuje anketu u vezi s korporativnom društvenom odgovornošću iz 1999. godine kojom je ispitano 25 000 ispitanika iz 23 zemlje. Najvažniji rezultati dobiveni anketom su: 89% ispitanika želi da se tvrtke usredotoče na nešto više od profitabilnosti, 60% ispitanika je izjavilo da dojam o nekoj tvrtki zasnivaju na njenoj pretpostavljenoj društvenoj odgovornosti, 40% ih je izjavilo da reagira negativni ili da se negativno izražava o tvrtkama za koje smatra da nisu društveno odgovorne,

³⁴ Cigić, A. (2014): Utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na konkurentnost u pivarskoj industriji hrvatske, završni rad, , Ekonomski fakultet , Split , str. 25.

17% ih je izjavilo da zaista izbjegava proizvode tvrtki za koje smatra da nisu društveno odgovorne.

Društvena odgovornost zahtjeva da poduzeća kontinuirano prate promjene iz okoline i njima se prilagođavaju. S druge strane, poduzeća nezainteresirana za praćenje ovih promjena prepuštaju poslovne prilike, riskiraju gubitak tržišnog udjela i daju konkurentima prednost.

- **jačanje pozicije brenda i korporativnog imidža,**

Ugled poduzeća odnosno način na koji okolina i interesne grupe percipiraju poduzeće, danas, postaje sve značajniji faktor uspješnosti poslovanja. Kupce često privuku proizvodi poduzeća s izgrađenim društveno odgovornim imidžem. S aspekta poduzeća, pozitivna percepcija okoline pozitivno utječe na privlačenje radne snage, kapitala i poslovne partnere te osigurava dobre odnose s javnošću i vlastima. Pozitivan imidž relativno je teško izgraditi, ali vrlo lako narušiti. Stoga, ugled poduzeća treba bit rezultat stvarne strategije i prakse te ga poduzeće treba održavati putem transparentnog poslovanja, poštenog i kvalitetnog odnosa sa stakeholderima, uključivanja zajednice u poslovne programe te putem različitih aktivnosti vezanih za društveno odgovorno poslovanje. Djelovanje poduzeća u smjeru društvene odgovornosti smanjuje vjerojatnost negativnog publiciteta, pada prodaje ili gubitka tržišnog udjela.

Potrošači nadilaze praktična pitanja koja se odnose na funkcionalnost ili racionalne koristi od proizvoda i sve više pozornosti poklanjaju emocionalnim i psihološkim aspektima fizionomije i imidža brenda. Ono što danas traže i što ih privlači jest rad u korist dobra. Ako potrošači znaju kako brend funkcioniра, ali i kako „razmišlja“ i što „osjeća“, javlja se novo pitanje na koje treba odgovoriti – „U što brend vjeruje?“³⁵.

Marketinške inicijative s društvenim sadržajem odnosno akcije koje konkretno povećavaju društvenu korist, pozitivno utječu na percepciju o brendu u usporedbi sa sličnim koje ne uključuju takav sadržaj ili ga uključuju u manjem obujmu.

- **jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika,**

Odane kompanije imaju odane zaposlenike, veću proizvodnost te smanjenje troškove privlačenja i obuke zaposlenika. Mladi ljudi sve češće donose odluku o prihvaćanju posla na temelju društveno odgovornih aktivnosti kompanije, žele raditi u okruženju koje prihvaća,

³⁵ Cigić, A. (2014), op. cit., str. 26.

vrednuje i potiče njihove osobne stavove i uvjerenja. Na internetu se objavljuju i promoviraju poduzeća koja svojim zaposlenicima pružaju najbolje radne uvjete. Važno je da management razvije kvalitetan sustav obrazovanja zaposlenih o potrebi društveno odgovornog ponašanja. Oni, isto tako, trebaju bit upućeni na koji način njihovo odgovorno ponašanje unaprjeđuje poduzeće, a na koji društvo u kojem žive. S obzirom na značaj intelektualnog kapitala za konkurentnost poduzeća, privlačenje i zadržavanje kvalitetnih, mladih ljudi znači prednost u odnosu na poduzeća koja nisu prepoznala važnost društveno odgovornog ponašanja³⁶.

- **smanjenje troškova poslovanja i**

Mnogi autori ističu kako je veza između društvene odgovornosti i profitabilnosti poduzeća vrlo kompleksna i teško ju je dokazati. U kratkom roku, slažu se, kako uvođenje koncepta DOP-a negativno utječe na profitabilnost poduzeća zbog toga što uvođenje koncepta zahtjeva upotrebu određenih resursa. Dok, u dugom roku, ta veza nje jednoznačna. Mnogi autori pokušavaju odgovoriti na pitanje koliko zapravo odgovorno ponašanje ima utjecaja na rast profita poduzeća. Empirijski studije daju kontradiktorne rezultate.

- **povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.**

Društveno odgovorne aktivnosti omogućuju poduzeću privlačenje investitora i lakši pristup kapitalu. Osim što jačaju reputaciju, smanjuju rizik negativnog publiciteta, bojkota potrošača, restrikcijama vlasti i plaćanju velikih odšteta zbog društveno neodgovornog ponašanja. Reputacija društveno odgovornog poduzeća, stoga, za investitore predstavlja određenu sigurnost prilikom ulaganja. Indeksi poput Down Jones Sustainability Group Indeks, Morley Fund Management Sustainability Indeks imaju za cilj analiziranje i mjerenje stupnja društvene odgovornosti kako bi investitori mogli usmjeriti svoj kapital prema poduzećima koja su ozbiljno prihvatila koncept društvene odgovornosti³⁷.

2.3.2. Strategije društvene odgovornosti

Kako poduzeće može odgovoriti konfrontirajući se s specifičnim društvenim zahtjevima? U odgovoru na ovo pitanje razvijena su četiri tipa strategija, a to su³⁸:

³⁶ Cigić, A. (2014), op. cit., str. 27.

³⁷ Cigić, A. (2014), op. cit., str. 28.

³⁸ Buble, M. (2006), op. cit., str. 103.

- **opstruktivna,**

Poduzeća koja prihvaćaju opstruktivnu strategiju negiraju odgovornost u nastojanju da se održi status quo.

- **defanzivna,**

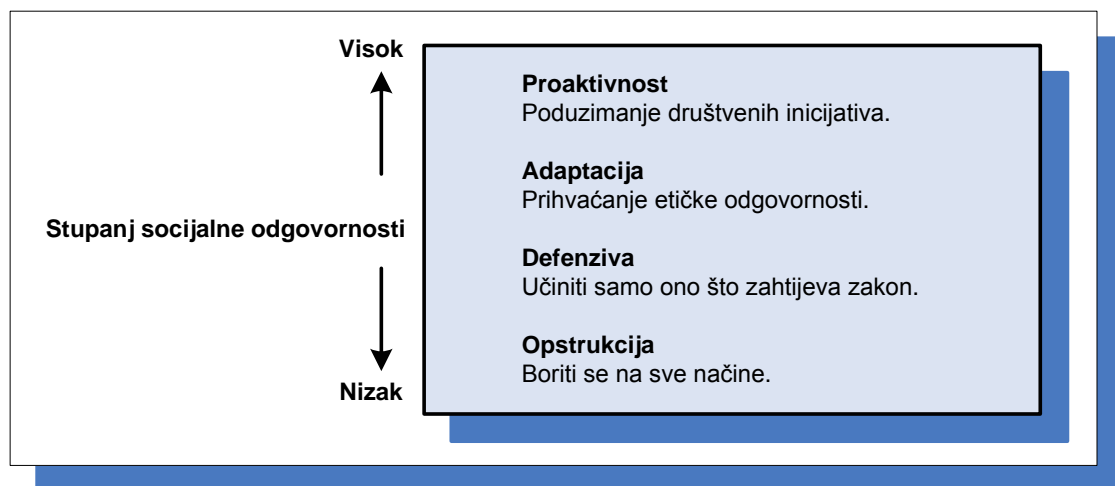
Defanzivna strategija koristi zakonska sredstva i marketing akcije da bi se izbjeglo preuzimanje dodatnih odgovornosti.

- **adaptivna,**

Adaptivna strategija znači da poduzeće prihvaća – često pod pritiskom – društvenu odgovornost za svoje akcije pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost.

- **proaktivna.**

Proaktivna strategija znači da poduzeće preuzima vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koji služi kao model drugima.



Slika 2. Odgovor korporacije na društvene zahtjeve

Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 102.

2.4. Indeks društvene odgovornosti

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, npr. Business in the Community CR Index.. To je ujedno i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni svijet za održivi razvoj (HR PSOR)³⁹. Nastala je s ciljem da bi se istaknula hrvatska poduzeća koja na pravi način implementiraju društveno odgovorno poslovanje te se provodi na godišnjoj razini. Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u sedam osnovnih područja⁴⁰:

- ekonomska održivost - provjerava se misija i vizija poduzeća, strateško poslovanje i na taj način sagledava se da li je poslovanje usmjereno na društveno odgovorno,
- uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju - provjerava se način kojim se upravlja društveno odgovornim ponašanjem u poduzeću,
- radna okolina - određuje se sljedećim kriterijima: politikom zapošljavanja, vrednovanjem rada, ulaganjem u obrazovanje zaposlenika, kvalitetom i sigurnošću radnih uvjeta i suradničkom i organizacijskom klimom,
- zaštita okoliša - ispituje se mjerenje i praćenje utjecaja na okoliš, provedba mjera zaštite okoliša te upravljanje okolišem,
- tržišni odnosi - razmatraju se kakvi su odnosi s dobavljačima, s kupcima i potrošačima, s vlasnicima i s konkurencijom,
- odnosi sa zajednicom - koliko poduzeće komunicira s lokalnim zajednicama i koliko ulaže u lokalni i društveni razvoj.

Metodologija je pretočena u upitnik. Veliki upitnik sadrži 137 pitanja i njega ispunjavaju velike i srednje tvrtke, dok je mali upitnik s 67 pitanja prilagođen za male tvrtke.

Tablica 2. Dobitnici nagrade Indeksa DOP-a za 2017. godinu prema kategorijama

| Kategorija poduzeća: | Velika | Kategorija poduzeća: | Srednja | Kategorija poduzeća: | Mala | Kategorija poduzeća: | Javna |
|----------------------|---------|--|---------|----------------------|------|----------------------|--------|
| Vetropack d.d. | Straža, | Končar – institut za elektrotehniku d.d. | | DVOKUT-ECRO d.o.o. | | Odašiljači d.o.o. | i veze |

Izvor: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-1-102.html>

³⁹ Hrvatska gospodarska komora (2018), raspoloživo na: <https://dop.hgk.hr/>, [28.7.2018].

⁴⁰ Skejić, D. (2006), op. cit., str. 13.

Tablica 3. Dobitnici nagrade Indeksa DOP-a za 2017. godinu prema područjima

| | |
|---|--------------------------|
| Odgovorna politika i praksa u radnoj okolini | CEMEX Hrvatska d.d. |
| Odgovorna politika i praksa upravljanja okolišem | Heineken Hrvatska d.o.o. |
| Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom | Inkasator d.o.o. |
| Odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava | IKEA Hrvatska d.o.o. |
| Nagrada za najveći napredak | AquafilCro d.o.o. |

Izvor: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-1-102.html>

Svrha Indeksa DOP-a je poticanje konkurencije među organizacijama u području DOP-a te isticanje najboljih kao poticaj i pozitivan primjer. Od 2008. godine provodi se mjerenje i dodjela nagrade. Indeks DOP-a prepoznat je i u strateškim dokumentima Vlade Republike Hrvatske kao jedan od alata u borbi protiv korupcije. Osim što se dodjeljuje nagrada za malo, srednje, veliko i javno poduzeće, tri se nagrade dodjeljuju za najbolji rezultat postignut u područjima DOP-a: odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, odgovorne politike i prakse u radnoj okolini i društveno odgovorni odnosi sa zajednicom⁴¹.

⁴¹ Skejić, D. (2006), op. cit., str. 15.

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU

3.1. Karakteristike DOP-a u turizmu

S obzirom na rasprostranjenost i masivnost turizma u svijetu i velike učinke na gospodarstvo te s obzirom na interakciju između turizma i prostora, korištenje prostora kao dijela temeljnog turističkog resursa sve više dobiva na važnosti u okviru održivog razvoja ukupnog gospodarstva, prostornog uređenja i zaštite okoliša. Može se kazati da „Dolazi do pojave novog održivog, ekološkog i društveno odgovornog turizma, koje karakterizira fleksibilnost i izbor iz kojeg se pokreće nova vrsta turista“⁴².

Načela društveno odgovornog poslovanja u turizmu⁴³:

- umanjuje negativne učinke na gospodarstvo, okoliš i društvo;
- ostvaruje veću gospodarsku korist za lokalno stanovništvo i povećava dobrobit zajednica domaćina;
- poboljšava uvjete rada i dostupnost turizma;
- uključuje lokalno stanovništvo u odlučivanje koje utječe na njihov život i životne prilike;
- pozitivno utječe na očuvanje prirodne i kulturne baštine, prihvaćajući raznolikost;
- pruža ugodnija iskustva turistima kroz suvislije kontakte s lokalnim stanovništvom, veće razumijevanje lokalne kulture, društva i okoliša;
- omogućava pristup osobama s poteškoćama u kretanju;
- odgovorni turizam jest kulturološki osjetljiviji, potiče stvaranje poštovanja između turista i domaćina;
- pomaže jačanju lokalnog ponosa i izgradnji pouzdanja.

Organizacije koje se bave turističkom djelatnošću trebaju se osvrnuti na načela društveno odgovornog poslovanja u turizmu kako bi vodile računa o vlastitim odlukama i posljedicama koje utječu na ljude, društvo i okoliš. Primjerice jedan od načina primjene društveno odgovornog poslovanja jest inicijativa „Zelenih hotela“ kojim se nastoji ukazati na utjecaje turizma. Princip upravljanja se temelji na odgovornom poslovanju u smislu smanjenja potrošnje električne energije i vode, smanjenje zagađenja životnog okruženja, očuvanje

⁴² Mladina, M. (2017): Društveno odgovorno poslovanje u sektoru turizma, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split, str. 25.

⁴³ Skejić, D. (2006), op. cit., str. 16.

lokalne bio-raznolikosti te općenito smanjenju negativnih učinaka na društvo i okoliš⁴⁴.

3.2. Standardi DOP-a u turizmu

Turizam je globalna pojava, i kao takav je djelomično reguliran od strane državnih ministarstava, regionalnih i međunarodnih organizacija, a kojima je krovna organizacija Svjetska turistička organizacija (World Tourism Organization – WTO). Na razini WTO, a time i na razini svjetskog turizma, moralno djelovanje i poslovanje regulirani su Globalnim etičkim kodeksom za turizam⁴⁵.

Postoje mnogobrojni formalizirani i neformalizirani instrumenti mjerenja društveno odgovornog poslovanja u turizmu te se stvaraju organizacije koje promiču ovakav način poslovanja. Provođe se standardi za upravljanje kvalitetom te oznake kvalitete putem kojih se informira javnost o primjeni koncepta, te se stvaraju etički kodeksi koji pomažu u stvaranju pozitivne konkurentnosti na turističkom tržištu⁴⁶.

3.2.1. ISO standardi

Internacionalna organizacija za standardizaciju (ISO) je međunarodna institucija za standarde, definirana kao nevladina organizacija (NVO), koja izdaje globalne industrijske i komercijalne standarde tzv. ISO standarde. Osnovana je 1947. godine, a čine je predstavnici zavoda za standardizaciju iz različitih zemalja. ISO je, danas, sastavljen od 158 zemalja članica.

ISO standardi su dobrovoljni, a pojedine države prihvaćaju neke od tih standarda kao tehničku podlogu za zakonsku regulativu te je bitna značajka da ISO razvija samo one standarde koji su tržištu potrebni i potom ih objavljuje kao međunarodne norme. Standardi nameću transparentnost u poslovanju, te provođenjem standarda, odnosno normi povećava se kvaliteta proizvoda/usluga. Imaju značajan utjecaj na gospodarstvo i uvođenjem standarda u sustave poduzeća povećavaju svoju produktivnost, a time se ostvaruje i konkurentnost na globalnom tržištu⁴⁷.

ISO 14001 najzastupljenija je međunarodna norma za upravljanje okolišem. U hrvatskoj se prema ovoj normi utvrđuju zahtjevi za sustav upravljanja okolišem, što pomaže organizacijama da povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursima te izbjegavanje i smanjivanje nastajanja otpada, a čime se povećava

⁴⁴ Mladina, M. (2017), op. cit., str. 30.

⁴⁵ Buzar, S. (2015): Analiza globalnog etičkog kodeksa za turizam u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, *Economica Et Turistica*, Vol 1, No. 1, str. 42.

⁴⁶ Mladina, M. (2017), op. cit., str. 33.

⁴⁷ Skejić, D. (2006), op. cit., str. 17.

konkurentnost organizacije i povjerenje zainteresiranih strana. Ova je norma namijenjena organizacijama koje nastoje upravljati svojim odgovornostima koje se odnose na okoliš na sustavan način. Predviđeni rezultati sustava upravljanja okolišem uključuju:

- povećanje uspješnosti upravljanja okolišem
- ispunjenje obveza usklađenosti
- ostvarenje ciljeva povezanih s okolišem.

Moguće ju je primijeniti na svaku organizaciju bez obzira na njezinu veličinu, vrstu i narav te se primjenjuje na aspekte njezinih aktivnosti, proizvoda i usluga koji su povezani s okolišem, a za koje organizacija odredi da može njima upravljati ili na njih utjecati s gledišta životnog ciklusa. Također, ova norma ne utvrđuje konkretne kriterije uspješnosti upravljanja okolišem. Kao i za ostale norme za sustave upravljanja, pristup na kojem se temelji sustav upravljanja okolišem je koncept “planirati – provesti – provjeriti – djelovati“ (Plan-Do-Check-Act – PDCA). Norma se može upotrijebiti u cijelosti ili djelomično za sustavno poboljšanje upravljanja okolišem⁴⁸.

Koristi od ISO 14001 su brojne, ali najznačajnije prednosti koje ostvarujete certifikacijom prema ovoj normi su sljedeće⁴⁹:

- Izgradnja i djelovanje sustava upravljanja okolišem u definiranim okvirima, koji su u isto vrijeme dovoljno fleksibilni da se lako prilagođavaju potrebama organizacije.
- Pruža alat za provođenje poboljšanja i učinkovit nadzor te mjerenja učinka na okoliš.
- Ostvarenje smanjenja zagađenja, stvaranja otpada i neželjenog ispuštanja u okoliš. To uključuje i utjecaj na okoliš povezan uz same proizvode, uzimajući u obzir njihov životni ciklus.
- Poboljšanja u upravljanju resursima, uključujući upotrebu energije, što također može značajno pridonijeti smanjenju troškova poslovanja.
- Bolje ispunjenje zakonskih i korporativnih zahtjeva.

ISO standard 26000⁵⁰, smjernice o društvenoj odgovornosti, norma daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, ključnim temama i pitanjima koji se odnose na društvenu odgovornost i načinima integracije društveno odgovornoga ponašanja u organizaciju. Norma daje usklađene, na svjetskoj razini relevantne smjernice za sve vrste organizacija privatnoga i javnoga sektora

⁴⁸ Hrvatski zavod za norme (2018), raspoloživo na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=53>, [29.7.2018].

⁴⁹ Dnv-gl (2018), raspoloživo na: <https://www.dnvgl.hr/services/iso-14001-sustav-upravljanja-okolisem-3360>, [29.8.2018].

⁵⁰ Hrvatski zavod za norme (2018), raspoloživo na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>, [29.7.2018].

utemeljene na međunarodnome konsenzusu među stručnjacima koji predstavljaju glavne interesne skupine te tako potiče primjenu najbolje prakse u društvenoj odgovornosti širom svijeta. Norma će pomoći svim organizacijama bez obzira na njihovu veličinu ili smještaj da djeluju društveno odgovorno tako što im daje smjernice o sljedećemu:

- pojmovima, nazivima i definicijama povezanim s društvenom odgovornošću,
- pozadini, trendovima i obilježjima društvene odgovornosti,
- načelima i praksama koji se odnose na društvenu odgovornost,
- ključnim temama i pitanjima društvene odgovornosti,
- integraciji, provedbi i promicanju društveno odgovornoga ponašanja u svim segmentima organizacije i, putem politika i praksa, unutar sfere njezina utjecaja,
- utvrđivanju dionika i suradnji s njima,
- obavješćivanju o preuzetim obvezama, rezultatima i drugim podacima koji se odnose na društvenu odgovornost.

Norma ISO 26000 sadržava dobrovoljne smjernice, a ne zahtjeve, pa stoga nije namijenjena za certifikaciju poput norma ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004.

Primjenom norme ISO 26000 organizacija može steći konkurentsku prednost, reputaciju odnosno ugled, osigurati sposobnost privlačenja i zadržavanja zaposlenika, kupaca, klijenata, korisnika, održavati moral, posvećenost i produktivnost zaposlenika, privlačiti investitore, sponzore, izgraditi kvalitetan odnos sa drugim organizacijama, vladom, medijima, dobavljačima, korisnicima, zajednicom u kojoj djeluje⁵¹.

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) je sustav ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja kojim organizacije procjenjuju utjecaj njihove djelatnosti na okoliš, informiraju javnost o trenutnoj procjeni stanja utjecaja te unapređuju učinkovitost rada u skladu sa zahtjevima zaštite okoliša. Uključivanje organizacija u sustav EMAS je dobrovoljno i dostupno svim ekonomskim sektorima (javnim i privatnim djelatnostima), odnosno pravnim i fizičkim osobama - obrtnicima.



Slika 3. Logo EMAS-a

Izvor: EMAS, <http://emas.azo.hr/emas-logo.aspx>

⁵¹ Skejić, D. (2006), op. cit., str. 18.

Ključni elementi EMAS-a: u

- učinkovitost,

EMAS je dobrovoljni sustav upravljanja okolišem, harmoniziran na razini EU. Njegovim uvođenjem u poslovanje organizacije kontinuirano se procjenjuje i unaprjeđuje učinkovitost zaštite okoliša. Na taj način organizacije provode vrednovanje utjecaja na okoliš i smanjuju ih.

- transparentnost

Vanjska i nezavisna priroda procesa EMAS (od inicijalne analize utjecaja na okoliš, preko verifikacije do registracije) osigurava vjerodostojnost i pouzdanost. To uključuje i radnje poduzete od strane organizacije za kontinuirano poboljšanje ekološke učinkovitosti. Ove informacije organizacija objavljuje javnosti putem Izjave o okolišu.

- i vjerodostojnost.

Važan aspekt je javno priopćavanje ažuriranih informacija o učincima poslovanja na okoliš objavom Izjave o okolišu. Unutar same organizacije važno je i aktivno sudjelovanje zaposlenika u provedbi. Dodatno, EMAS logotip je vizualni alat koji osigurava prepoznatljivost organizacije predane poboljšanju svoje ekološke učinkovitosti.

Za 6 osnovnih aspekata okoliša EMAS propisuje izradu slijedećih pokazatelja prikazanih u tablici.

Tablica 4. Šest osnovnih aspekata okoliša i pripadajući pokazatelji prema EMAS-u

| ASPEKTI OKOLIŠA | Pokazatelji za prikaz unosa/utjecaja |
|---|---|
| ENERGETSKA UČINKOVITOST | Ukupna godišnja potrošnja izražena u MWh ili GJ, Ukupna količina energije iz obnovljivih izvora energije izražena kao udio ukupne godišnje potrošnje energije (toplinske i električne) |
| UČINKOVITOST KORIŠTENJA MATERIJALA | Godišnji maseni protok upotrijebljenih materijala (sirovina) izražen u tonama (izuzimajući energente i vodu) |
| VODA | Ukupna godišnja potrošnja izražena u m ³ |
| OTPAD | Ukupna godišnja količina stvorenog otpada izražena u t Ukupna godišnja količina opasnog otpada izražena u t ili kg |
| BIORAZNOLIKOST | Korištenje zemljišta izražena u m ³ izgrađenog zemljišta |

| | |
|----------------|---|
| EMISIJE | Ukupna godišnja emisija stakleničkih plinova izražena u t Ukupna godišnja emisija u zrak izražena u kg ili t |
|----------------|---|

Izvor: EMAS, <http://emas.azo.hr/prijava-u-emas/klju%C4%8Dni-pokazatelji.aspx>

Međunarodnu normu **SA 8000**⁵² izdao je 1997. godine SAI (Social Accountability International), New York, odnosno CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency London) - (Savjet za ekonomske prioritete, Akreditacijska Agencija). Misija je ove norme globalno poboljšanje uvjeta rada. Iako bi se, nakon prvog čitanja teksta norme mogao steći dojam da je njezina namjena, prije svega poboljšanje uvjeta rada u slabije razvijenim zemljama i zemljama s visokim stupnjem eksploatacije radništva, norma je primjenjiva i u ekonomski razvijenim zemljama visokog stupnja demokracije, jednako u malim i velikim organizacijama, kao i u javnom sektoru.

SA8000 je međunarodna, verifikacijska norma za auditiranje i certifikaciju sukladnosti za društvenu odgovornost. Jezgra norme je uvjerenje da sva radna mjesta moraju biti upravljanja na način da su osnovna ljudska prava osigurana i da je uprava spremna prihvatiti odgovornost za isto. Norma je pokrenuta od strane SAI-a (Social Accountability International). SAI je neprofitna organizacija posvećena razvoju, implementaciji i nadzoru dobrovoljnih verifikacijskih normi za društvenu odgovornost. SA8000 sustav je modeliran nakon objavljivanja ISO 9001 i ISO 14001 normi za sustave upravljanja za kvalitetu i zaštitu okoliša. Norma se temelji na brojnim postojećim normama za ljudska prava, uključujući Deklaraciju o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda i UN konvenciju o pravima djece. SA8000 pruža transparentne, mjerljive, verifikacijske norme za certifikaciju poslovanja tvrtke kroz 9 glavnih područja⁵³:

1. Rad djece. Rad djece se zabranjuje (djeca ispod 15 godina). Certificirane tvrtke moraju odrediti sredstva za edukaciju djece koja će izgubiti pravo na rad kao rezultat norme.
2. Prisilan rad. Radnici ne smiju biti traženi da predaju njihove identifikacijske papire ili plaćaju depozit kao jedan od uvjeta zaposlenja.

⁵² Drljača, M. (2002): Međunarodna norma SA8000:1997 Social Accountability 8000 (Društvena odgovornost), Kvaliteta, Vol. 1, Broj 2, Infomart, Zagreb, str. 18-19.

⁵³ Dnv-gl (2018), raspoloživo na: <https://www.dnvgl.hr/services/sa-8000-drustvena-odgovornost-4363>, [30.8.2018].

3. Zdravlje i sigurnost. Tvrtke moraju osigurati osnovne standarde za zdravlje i sigurnost, uključujući vodu za piće, sanitarne prostorije, primjenjivu opremu za sigurnost i potrebnu edukaciju.
4. Sloboda udruživanja. Zaštićuje prava radnika da se udružuju u sindikate i kolektivno dogovaraju, bez straha od kazni.
5. Diskriminacija. Ne smije postojati diskriminacija na temelju rase, kaste, nacionalnog porijekla, religije, invaliditeta, spola, seksualne orijentacije, članstva u udruzi ili političkog opredjeljenja.
6. Disciplinarne mjere. Zabranjuje tjelesno kažnjavanje, psihičku ili fizičku prisilu i verbalno vrijeđanje zaposlenika.
7. Radni sati. Pruža okvire za maksimum 48 radnih sati po tjednu, sa minimalno jednim slobodnim danom u tjednu i granicom od 12h plaćenih prekovremenih po tjednu.
8. Kompenzacija. Isplaćene place trebaju biti usklađene sa minimumom zakonskih zahtjeva i pružati dovoljnu zaradu za osnovne potrebe.
9. Sustav upravljanja (Uprava). Definiira procedure za učinkovito upravljanje primjenom i ocjenom SA8000 sukladnosti, od imenovanja odgovornog osoblja do čuvanja bilješki, odgovaranja na pitanja koja se pojavljuju i poduzimanja korektivnih radnji.

Norma IQNet SR 10⁵⁴ uspostavlja sustav upravljanja društvenom odgovornošću na temelju metodologije poznate kao Plan-Do-Check-Act (PDCA, planiraj-uradi-provjeri-djeluj). Ciklus stalnog poboljšavanja može se ukratko opisati kako slijedi:

- Planiraj: uspostaviti ciljeve i procese nužne za postizanje rezultata u skladu s politikom organizacije o društvenoj odgovornosti.
- Uradi: implementirati zahtjeve
- Provjeri: nadzirati i mjeriti zahtjeve u odnosu na politiku društvene odgovornosti, ciljeve i zakonske i druge zahtjeve te izvještavati o rezultatima.

⁵⁴ IQNet SR 10 (2015): Zahtjevi sustava upravljanja društvenom odgovornošću, [Internet], raspoloživo na: http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/SR10_IQNet_2015_HR.pdf, [15.08.2018].

- Djeluj: poduzeti radnje nužne za stalno poboljšavanje učinka sustava upravljanja društvenom odgovornošću.

Zahtjevi za sustav upravljanja društvenom odgovornošću utvrđeni u ovoj normi su elementi instrumenta za napredak u održivosti i upravljanju društvenom odgovornošću podudarnog s drugim sustavima upravljanja koji se temelje na ISO normama, na primjer ISO 9001 i ISO 14001. Ovaj sustav sadrži zahtjeve prema kojima se može neovisno ocjenjivati (auditirati) i koji osiguravaju stalno poboljšavanje sustava upravljanja društvenom odgovornošću; međutim, ne postavlja apsolutne zahtjeve u odnosu na društvenu odgovornost nego samo sljedeće:

- Zakonske obaveze primjenljive na organizaciju.
- Zahtjevi sustava upravljanja društvenom odgovornošću.
- Zahtjeve sustava upravljanja utvrđene u ovoj normi i sve druge zahtjeve na koje se organizacija obvezala ili ih uspostavila.
- Vlastite ciljeve organizacije.
- Ova norma utvrđuje zahtjeve prema kojima je moguća certifikacija.

3.2.2. Oznake kvalitete

Norma ISO 9000 definira kvalitetu kao stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve. S aspekta potrošača kvaliteta se povezuje s cijenom ili korisnošću, a s aspekta proizvođača

povezuje se s oblikovanjem i izradom proizvoda.

Eko-oznake su dobrovoljni instrumenti zaštite okoliša pomoću kojih proizvođači i davatelji usluga pokazuju da poštuju visoke standarde zaštite okoliša tijekom životnog ciklusa proizvoda i pružene usluge. Važne su u promicanju međunarodne politike održive proizvodnje i potrošnje kojoj je cilj smanjiti negativan učinak proizvodnje i potrošnje na okoliš, zdravlje, klimu i prirodna dobra te poticati društveno odgovorno poslovanje i održive stilove života. Mjerila na temelju kojih se ocjenjuju proizvodi i usluge postavljena su tako da svega 20-30 % proizvoda na tržištu može udovoljiti tim zahtjevima. Eko-oznake ujedno su znakovi izvrsnosti budući promoviraju one koji u zaštiti okoliša rade više od propisanog zakonskog minimuma.

Na tržištu su prisutne brojne eko-oznake od kojih su neke samo deklaracije i ne uključuju postupak neovisne verifikacije od treće strane te ne sagledavaju okolišna svojstva proizvoda kroz životni ciklus. Dodatni problem je da su proizvodi s eko-oznakama često skuplji od drugih. Stoga je Europska komisija izdala Priopćenje "Izgradnja jedinstvenog tržišta za zelene proizvode" kako bi potaknula promjene u boljem prihvaćanju eko-proizvoda na europskom tržištu⁵⁵.

Primjeri eko oznaka⁵⁶:

- **Eko-oznaka Blue Angel** je sveobuhvatna eko oznaka koja se primjenjuje na proizvode koji su isključivo ili u velikoj mjeri načinjeni od recikliranih vlakana te definira kriterije glede razreda kvalitete iskorištenog recikliranog papira i kemikalija.



Slika 4. Eko-oznaka Blue Angel

Izvor: Arcus, <http://arcus.pl/o-firmie/certyfikaty-i-nagrody>

- **Europska eko oznaka** za proizvode od papira je sveobuhvatna eko oznaka koja se primjenjuje na svježem i recikliranim vlaknima i definira kriterije u vezi emisije, potrošnje energije, podrijetla sirovina i određenih kemikalija.



Slika 5. Europska eko oznaka

Izvor: Hotel les cigales, <https://hotel-les-cigales.fr/fr/portfolio-items/en-protegeant-notre-environnement-economisez-5e/>

⁵⁵ Ministarstvo zaštite okoliša i energetike (2018), raspoloživo na: <http://www.mzoip.hr/hr/okolis/eko-oznake.html>, [24.7.2018].

⁵⁶ Europapier (2018), raspoloživo na: <https://www.europapier.com/hr/odrzivi-razvoj/certifikati/>, [24.7.2018].

- **PEFC™** naljepnica, uvedena Programom za poticanje certifikacije šuma (Programme for Endorsement of Forest Certification™), potvrđuje da drvena sirovina koja je upotrijebljena u izradi konačnog proizvoda, potječe iz ekološki održivog gospodarenja šumama, zadovoljava standarde za izdavanje certifikata od strane PEFC™ ili ispunjava kriterije PEFC™ lanca očuvanja prirode i gospodarenja šumama.



Slika 6. PEFC

Izvor: 2mvgrafica, <https://www.2mvgrafica.it/en-gb/certifications-and-the-environment>

- Naljepnice s logom **FSC®**, koje je uveo Forest Stewardship Council® (Vijeće za upravljanje šumama), pruža jamstvo, da je drvo kao osnovna sirovina proizvoda nabavljeno iz ekološki održivog gospodarenja šumama sirovina u skladu s FSC® standardima ili poštivanjem kriterija neprekinutog lanca skrbi FSC® u prometu drvnim proizvodima.



Slika 7. FSC

Izvor: Hrvatsko drvo, <https://www.hd.hr/sirovina/aktualno/303-kontrola-kvalitete-sto-je-fsc-certificiranje.html>

- **Nordic Swan** sveobuhvatna eko oznaka za proizvode od papira koja se primjenjuje na svježja i reciklirana vlakna i definira kriterije u vezi emisije, potrošnje energije, podrijetla sirovina i određenih kemikalija.



Slika 8. Nordic Swan

Izvor: Innovationseeds, <http://www.innovationseeds.eu/policy-library/core-articles/nordic-ecolabel--a-nordic-swan-representing-environmentally-sound-products-and-services.kl>

- **Certificirani Green Energy (Green-e)** je oznaka koja pomaže potrošačima da prepoznaju proizvode za koje su korišteni obnovljivi izvori energije. Zadovoljava stroge ekološke standarde kao i standarde zaštite potrošača.
- **Windpower** je oznaka simbolizira korištenje električne energije iz vjetroelektrana za proizvodnju papira.

3.3. Travelife

Travelife⁵⁷ Sustav Održivosti, utemeljen 2007. godine, je inicijativa s ciljem promocije održive prakse unutar putničke i turističke industrije. Centralna uloga turoperatora i turističkih agencija u turističkom lancu ponude je temeljna uloga Travelife inicijative, a cilj Travelife-a odnosi se na znanje, rješenja i alate tvrtkama kako bi primijenile pozitivnu promjenu unutar poslovanja i opskrbnog lanca.



Slika 9. Travelife logo

Izvor: Khiri travel, <https://khiri.com/2017/11/khiri-travel-awarded-second-travelife-certification/>

⁵⁷ Skejić, D. (2006), op. cit., str. 32.

Sustav Održivosti Travelife za Turooperatore i Turističke Agencije odnosi se na osposobljavanje i praktične alate za planiranje održivosti, rukovođenje i izvještavanje, a tek nakon usklađivanja sa Travelife standardima za Turooperatore i Turističke agencije, turistička tvrtka može dobiti "Travelife Partner" ili "Travelife Certified" status. Travelife zahtjevi upravljanja udovoljavaju ISO standardima (ISO 14001, ISO 26000) i EMAS standardima, OECD smjernicama Korporativne Društvene Odgovornosti što uključuje uvjete rada, ljudska prava, okoliš, biološku raznolikost i pravednu poslovnu praksu.

Travelife Sustav Održivosti za Hotele i ostale vrste smještaja je sustav koji potpomaže hotelima i ostalim vrstama smještaja upravljati svojim društvenim i okolišnim utjecajima, i u informiranju kupaca o njihovim postignućima u održivosti. Postizanjem Travelife društvenih i okolišnih standarda, postiže se korist u uštedi troškova. Hotelski menadžeri mogu provjeriti jednostavnom online listom provjere učinke održivosti i na taj način dobiti povratnu informaciju, te mogu nadgledati svoj napredak u tom polju. Hoteli nakon što udovolje zahtjevima mogu dobiti Travelife Brončanu, Srebrnu ili Zlatnu nagradu.

Načela Travelife-a temelje se na:

- transparentnosti, usporedivosti i odgovornosti (konzistentnost i usporedivost kontrole);
- sektorskoj rasprostranjenosti (primjenjivo i na male i velike tvrtke);
- međunarodnoj rasprostranjenosti (dostupnost online alata na brojnim jezicima);
- razvojnoj orijentiranosti (primjena Travelife standarda);
- utemeljenosti na znanju (razvoj znanja i vještina);
- orijentiranosti ka lancu nabave;
- efikasnosti;
- unificiranosti komuniciranja (logo i komunikacijske poruke u promotivnim materijalima turističkih tvrtki);
- realističnosti i praktičnosti (ispunjenje kriterija);
- trostrukom konačnom ishodu (okolišna, društvena i ekonomska održivost);
- suvremenosti (posljednje dostignuće - integracija standarda i smjernica);
- suradnji (uključenost interesnih grupa i destinacija);
- neprofitabilnosti (pokrivenost troškova, a ostvareni profit služi za upravljanje i poboljšanje sustava).

Travelife navodi važnost upravljanja održivim razvojem koje se svodi na predanost i sustavno održavanje poslovne prakse održivog razvoja i to uključuje upravljanje učincima i podržavanjem dobavljača i ostalih dionika na putu prema održivosti.

4. TEORIJSKE ODREDNICE KONKURENTNOSTI

4.1. Definicija konkurentnosti

Pojam konkurentnosti moguće je definirati s tri različita aspekte odnosno razine, a to su:

- konkurentnost na makro razini,
- konkurentnost na razini industrije,
- konkurentnost na razini poduzeća.

Konkurentnost općenito podrazumijeva suparništvo ili proces nadmetanja radi postizanja što boljšega rezultata. U gospodarstvu konkurentnost uvjetno podrazumijeva natjecanje proizvođača i trgovaca koji nižim cijenama, boljšom kvalitetom roba i usluga nastoje privući potrošače, prodati svoje proizvode, osvojiti tržište i ostvariti što veću dobit. U svijetu danas još uvijek ne postoji uvjerljiva teorija koja može objasniti nacionalnu konkurentnost.

Postavlja se pitanje što je "konkurentna nacija"? Je li "konkurentna" nacija ona u kojoj je svako poduzeće ili kompanija konkurentna? Niti jedna nacija ne zadovoljšava taj uvjet. Čak i u vrlo konkurentnoj zemlji pojedini se gospodarski sektori nalaze iza vodećih svjetskih konkurenata. Je li "konkurentna" ona nacija čiji devizni tečaj čini njenu robu cjenovno konkurentnom na međunarodnim tržištima? Je li "konkurentna" nacija ona sa niskim troškovima rada? Pojedine zemlje mogu imati niske nadnice i niske troškove rada, ali ih to svejedno ne čini konkurentnim. Usprkos mnogim suprotstavljenim stavovima i tumačenjima, produktivnost se smatra najboljšim pokazateljšem konkurentnosti na nacionalnoj razini⁵⁸.

Neovisno o činjenici što nacionalna konkurentnost, u određenim slučajevima, može proizlaziti iz bogatstva prirodnih resursa, obiljša jeftine radne snage, prevladavajućih menadžerskih stilova i/ili vlasničkih odnosa, investicijske klime, stupnja carinske (i/ili druge vrste) zaštite, cijene kapitala, odnosno makroekonomske politike općenito, danas se većina teoretičara, na čelu s ekonomskim guruom M. Porterom, uglavnom slaže s ocjenom da je konkurentnost neke zemlje, u najvećoj mjeri, rezultat njene veće ili manje produktivnosti u korištenju temeljšnih proizvodnih činiteljša - rada i kapitala⁵⁹.

Drugim riječima, dugoročni rast neke zemlje ovisi o sposobnosti poslovnog sektora da posluješ na visokoj razini produktivnosti. Samim tim, zemlje koje su stvorile gospodarske uvjete i makroekonomsko okruženje koje potiče odnosno doprinosi rastu produktivnosti poslovnog sektora, postižu znatno veću konkurentnost u usporedbi s zemljama koje to nisu učinile.

⁵⁸ Obadić, A. (2018): Usporedba osnovnih makroekonomskih indikatora na tržištu rada odabrane skupine zemaljša, [Internet], raspoloživo na: <http://www.ijf.hr/konkurentnost/obadic.pdf>, [20.08.2018].

⁵⁹ Kunst, I. (2009): Ocjena konkurentnosti turističke destinacije – specifičnosti i ograničenja, Acta Turistica, Vol. 21, No. 2, str. 129-159.

Literatura definira konkurentnost nacionalnog gospodarstva, a što se može gotovo u cijelosti primijeniti i na pojedine uže geografske cjeline – regije ili gospodarske grane odnosno sektore, kao⁶⁰:

- konkurentnost neke zemlje/gospodarske grane i/ili sektora predstavlja stupanj do kojeg ista, u uvjetima slobodne tržišne utakmice, može proizvesti dobra i usluge koja prolaze test međunarodnog tržišta, dugoročno održavajući i povećavajući realna primanja lokalnog stanovništva/zaposlenih,
- nacionalna/granska i/ili sektorska konkurentnost predstavlja sposobnost neke zemlje/gospodarske grane i/ili sektora da osmisli, proizvede, distribuira i/ili servisira proizvode sposobne za međunarodnu tržišnu utakmicu, ostvarujući pritom rastuće prinose na predujmljene resurse.

U uvjetima globalizacije, svjetsko gospodarstvo karakterizira slobodan slobodniji protok ideja, sustava vrijednosti, ljudskog kapitala, poslovnih tehnologija, međunarodne granice gube smisao. Što implicira da bi definicije nacionalne i korporativne konkurentnosti trebale međusobno konvergirati.

Naime, i nacije i poduzeća imaju zapravo isti zadatak: moraju upravljati skupom kompetencija, vještina i resursa na način da osiguraju prosperitet (za društvo u cjelini), odnosno profit (za svako pojedinačno poduzeće). Kako konkurentnost na obje pojmovne razine objedinjuje učinkovitost (dostizanje postavljenih ciljeva uz najniže troškove) i efektivnost (lučenje bitnog od nebitnog, odnosno postavljanje relevantnih razvojnih ciljeva), sljedeća definicija konkurentnosti, a koja obuhvaća kako nacionalnu, tako i gransku, odnosno korporativnu razinu, čini se teoretski najprihvatljivijom:

- **"Konkurentnost predstavlja sposobnost neke zemlje (gospodarske grane i/ili sektora, odnosno poduzeća) da stvori i održava gospodarsko (poslovno) okruženje koje omogućava ne samo povećano stvaranje dodatne vrijednosti, već i veći prosperitet za lokalno stanovništvo (zaposlene), uvažavajući zatečeno stanje resursne osnove i mjere ekonomske politike."**⁶¹.

Sažimajući prethodna razmatranja može se zaključiti da je gospodarska konkurentnost na nacionalnoj razini rezultat međusobne interakcije činitelja koji utječu na⁶²:

⁶⁰ Kunst, I. (2009), op. cit., str. 129-159.

⁶¹ Kunst, I. (2009), op. cit., str. 129-159.

⁶² Kunst, I. (2009), op. cit., str. 129-159.

- ekonomske performanse korporativnog sektora (profitabilnost, produktivnost, generiranje primitaka, organski rast i sl),
- učinkovitost javnog sektora (stvaranje pozitivnog ozračja za razvoj poduzetništva i privlačenje kapitala, obrazovni sustav i si.),
- prevladavajuću poslovnu klimu (poslovna etika, prevladavajući poslovno-upravljački model, povjerenje, timski rad i si.),
- raspoloživost adekvatne infrastrukture i suprastrukture.

Konkurentnost na razini industrije predstavlja sposobnost svih poduzeća u nekoj djelatnosti da postignu održiv uspjeh u odnosu na strane konkurente bez protekcionizma i/ili državnih potpora. Pokazatelji konkurentnosti industrije su⁶³:

- ukupna profitabilnost poduzeća unutar industrije,
- trgovinska bilanca industrije,
- bilanca stranih direktnih investicija i direktni troškovi,
- kvalitativni pokazatelji na razini industrije.

Konkurentnost na razini poduzeća predstavlja sposobnost poduzeća da proizvede i na konkurentnim tržištima plasira proizvode i usluge superiorne konkurentskima prema cjenovnim i/ili necjenovnim kriterijima. Konkurentnost poduzeća funkcija je najmanje dviju skupina varijabli. S jedne strane to su nekontrolirane varijable kao što su povoljni nacionalni, lokalni i industrijski uvjeti u kojima je poduzeće nastalo i razvijalo se. S druge strane, konkurentnost je rezultat svjesnog napora ključnih ljudi poduzeća, često i više generacija, kako bi se ostvarili rezultati bolji od izravnih suparnika⁶⁴.

Biti konkurentan danas nije pitanje uspjeha nego pitanje opstanka. Izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje ključni zadatak upravljačima u pokušaju ostvarivanja ciljeva⁶⁵

⁶³ Cigić, A. (2014), op. cit., str. 45.

⁶⁴ Tipurić, D. (1999): Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str.2.

⁶⁵ Tipurić, D., Markulin, G. (2002): Strateški savezi-suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti, Sinergija, Zagreb, str. 32.

4.2. Konkurentska prednost poduzeća

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

- one koje konkurentsku prednost objašnjavaju uz pomoć performansi poduzeća
- i one koje je objašnjavaju u terminima stvaranja vrijednosti.

Najcjelovitiju definiciju dali su Peteraf i Barney (2003.) kazavši da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda. Pri tome se ekonomska vrijednost odnosi na razliku između percipiranih koristi kupaca i ekonomskog troška poduzeća⁶⁶.

Osnova iznadprosječnog poslovanja u dugom roku održiva je konkurentska prednost. Iako poduzeće može imati mnogobrojne prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, postoje dvije osnovne vrste konkurentske prednosti koje poduzeće može posjedovati, a to su:

- diferencijacija
- i niski troškovi.

Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti poduzeća u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva. To je rezultat sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentske sile bolje od svojih suparnika.

Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće može ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji:

- troškovno vodstvo,
- diferencijacija i
- fokusiranje.

Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put prema postizanju konkurentske prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentske prednosti u skladu sa strategijskim ciljem. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći

⁶⁶ Talaja, A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća. Ekonomski pregled, 64 (1), str. 49-63. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/98729>

konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta⁶⁷.

Pojedinačni koraci za provedbu svake od strategija razlikuju se od industrije do industrije kao i izvedive generičke strategije u određenoj industriji. Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentске prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku, ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati.

Uvjeti poslovanja i opstanka na tržištu za većinu poduzeća teži su nego ikad. Dakle, kako bi uspjela i opstala na tržištu poduzeća moraju postići konkurentsku prednost. Konkurentska prednost ne može se razumjeti kroz sagledavanje poduzeća kao cjeline. Ona proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje poduzeće provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda. Svaka od ovih aktivnosti može pridonijeti relativnoj troškovnoj poziciji poduzeća i stvoriti osnovu za diferenciranje. Tako troškovna prednost može proizaći iz posve različitih izvora, kao što su sustav fizičke distribucije niskih troškova, vrlo efikasan proces proizvodnje ili vrhunsko korištenje snaga prodaje. Diferenciranje isto tako može proizaći iz raznovrsnih čimbenika, uključujući i ranije navedene⁶⁸.

Za analiziranje izvora konkurentске prednosti neophodan je sustavan način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće provodi i njihovih međusobnih interakcija, a lanac vrijednosti je osnovno sredstvo za postizanje toga. Lanac vrijednosti raščlanjuje poduzeće na njegove strategijski bitne aktivnosti, kako bi se razumjelo kretanje troškova kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije. Poduzeće postiže konkurentsku prednost izvođenjem tih strategijski važnih aktivnosti jeftinije ili bolje od konkurenata⁶⁹.

Tehnološka promjena jedan je od glavnih pokretača konkurentnosti. Ona ima glavnu ulogu u strukturnoj promjeni industrije, kao i u stvaranju novih industrija. Ona također izjednačava konkurentске pozicije jer daje mogućnost svim poduzećima da postanu lideri. Mnoga danas velika poduzeća nastala su zbog tehnološke promjene koju su uspjela iskoristiti u svoju korist. Od svih elemenata koji mogu promijeniti pravila i odnose konkuriranja, tehnološka promjena je najvažnija. Međutim, odnos između tehnološke promjene i konkurentnosti često je pogrešno shvaćen. Tehnološka promjena često se sama po sebi smatra vrijednom. Tehnologija utječe na konkurentsku prednost ako ima značajnu ulogu prilikom određivanja relativne

⁶⁷ Vrdoljak Raguž, I. i Tolušić, M. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomika misao i praksa*, (1), 381-398. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/83800>

⁶⁸ Vrdoljak Raguž, I. i Tolušić, M. (2012), op. cit., str. 381-398.

⁶⁹ Porter, M., Millar, V. E. (1985): *How Information Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review, srpanj – kolovoz, str. 151.

troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. S obzirom da se tehnologija nalazi u svakoj vrijednosnoj aktivnosti i uključena je u ostvarivanje poveznica između aktivnosti, ona može imati snažan učinak i na troškove i na diferencijaciju. Tehnologija će utjecati na troškove ili diferencijaciju ako utječe na pokretače troškova ili pokretače jedinstvenosti vrijednosnih aktivnosti.

Segmentacija industrije nužna je kako bi se odgovorilo na središnje pitanje konkurentskog prostora unutar industrije, odnosno koje segmente i na koji način poduzeće treba usluživati. Ona također predstavlja temelj za odabir strategija fokusiranja jer razotkriva segmente koje konkurenti sa širokim ciljanim segmentom ne uslužuju na zadovoljavajući način, a u kojima je fokus istovremeno profitabilan i održiv. Konkurenti sa širim ciljanim segmentom također moraju razumjeti segmentaciju industrije jer im ona otkriva za njih ranjiva područja, u odnosu na one na koje su fokusirani i ukazuje na neprivlačne segmente koje je najbolje prepustiti konkurentima. Pozornost usmjerena segmentaciji postaje sve važnija sa strategijske pozicije zbog toga što nove promjene u tehnologiji mijenjaju neka stara pravila segmentacije, što ima određene posljedice i za poduzeća s jasno određenim fokusom i za one sa širim ciljanim segmentom. Industrijski segmenti razlikuju se svojom privlačnošću i izvorima konkurentske prednosti za natjecanje u njima. Ključna strategijska pitanja koja proizlaze iz segmentacije su: gdje bi poduzeće trebalo konkurirati u industriji i kako bi njegova strategija trebala odražavati ovu segmentaciju? Poduzeće može usvojiti široko orijentiranu strategiju koja se usredotočuje na mnoge segmente ili se može posvetiti isključivo malom broju segmenata strategijom fokusiranja. Poduzeće sa široko definiranim ciljem mora biti svjesno svoje ranjivosti jer se segmenti strukturno razlikuju, isto kao što fokusirano poduzeće mora prepoznati i uhvatiti se u koštac s prijetnjom poduzeća koja imaju široko definirane ciljeve i koja se zajedno s drugima natječu u njihovom segmentu ili segmentima⁷⁰.

Konkurentsku prednost treba interpretirati kao manifestaciju (relativne) prednosti pred konkurentima, tj. posjedovanje posebnosti koje poduzeće (organizaciju) izdvaja od suparnika. Nasuprot tome, termin konkurentska sposobnost bi trebalo tumačiti kao internu snagu poduzeća za postizanje konkurentske prednosti, tj. posjedovanje atributa koji vode formiranju konkurentske prednosti. Dakle, konkurentska sposobnost je tek potencijal za stvaranje konkurentne konkurentske prednosti, koja se može iskazati i promatrati na različite načine⁷¹.

⁷⁰ Cigić, A. (2014), op. cit., str. 49.

⁷¹ Alfirević, N. (2003): Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split, str. 85.

4.3. Modeli konkurentnosti poduzeća

Položaj poduzeća na tržištu vlastite industrije treba bit klasificiran razinom profitabilnosti djelatnosti. Poduzeće može imati više ili niže vrijednosti profita u ovisnosti od položaja koji je postignut konkurentskim pozicioniranjem. Smjernice za odabir strateških pravaca poduzeća i njegovog realiziranog profita objašnjava Porterov model⁷².

Najpoznatiji je okvir za analiziranje konkurentnosti Model pet konkurentskih snaga M. Portera. Prema Porteru konkurentnost u nekoj djelatnosti ovisi o pet osnovnih snaga, a to su⁷³:

- jačina nadmetanja među poduzećima koja djeluju unutar promatrane industrije - suparništvo među postojećim konkurentima
- postojanje poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika - prijetnja od pridošlica
- prijelaz kupaca na zamjenske proizvode ako oni pridobiju njihovu preferenciju izbora - prijetnja od zamjenskih proizvoda
- pregovaračka moć kupaca
- pregovaračka moć dobavljača.



Slika 10. Porterovih 5 konkurentskih sila

Izvor: link-elearning, <https://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/7976>

⁷² Cigić, A. (2014), op. cit., str. 50.

⁷³ Cigić, A. (2014), op. cit., str. 55.

Svakom je poduzeću vanjska prijetnja svaki pojedinac, grupa ili organizacija izvan njega koja pokušava smanjiti razinu učinkovitosti toga poduzeća. Suparništvo nastaje zato što konkurenti osjećaju ugroženost svoje trenutne pozicije ili tu poziciju nastoje poboljšati. Hax i Majluf među mnogim odrednicama industrijskoga suparništva izdvajaju najvažnije:

- industrijsku koncentraciju i konkurentsku strukturu,
- industrijski rast, različitost konkurenata,
- udio fiksnih troškova prema ukupnoj dodanoj vrijednosti,
- stupanj proizvodne diferencijacije.

Uz spomenute, Hofer i Schendel posebno ističu i veličinu dodane vrijednosti koju stvara industrija (manja dodana vrijednost inicira veći stupanj rivalstva i obratno). Jačina suparništva u nekoj industriji funkcija je najmanje triju činitelja:

- konkurentne strukture,
- obilježja potražnje i
- izlaznih barijera⁷⁴.

Konkurentna struktura određena je brojem konkurenata i njihovim relativnim veličinama i najčešće se mjeri tržišnim udjelima vodećih poduzeća, a može biti u rasponu od jako fragmentirane do čvrsto konsolidirane industrije.

Fragmentirana je industrija oblik slabo koncentrirane industrije s velikim brojem manjih ili srednjih poduzeća, u kojoj ni jedno nije u situaciji dominacije industrijom, niti ima moć oblikovanja industrijskih događaja. Konsolidirana je industrija oblik koncentrirane industrije u kojoj dominira jedno ili manji broj velikih poduzeća. Njeno glavno obilježje je izražena međuovisnost poduzeća, koja se očituje u tome da akcije jednih utječu na profitabilnost drugih poduzeća kao i na njihove tržišne udjele⁷⁵.

Rastuća potražnja za asortimanom industrije daje mogućnost da poduzeća u industriji ne budu izravno okrenuta jedna drugima kao konkurenti. Poduzeća u takvim industrijama svoje strateške opcije u smjeru razvitka, jednako kao i veće profite, mogu ostvarivati bez preuzimanja tržišnih udjela drugih poduzeća.

Visoki fiksni troškovi i neiskorišteni kapaciteti dovode poduzeća u iskušenje da snize cijene svojih proizvoda radi popunjavanja proizvodnih kapaciteta. Time stvaraju višak proizvoda na tržištu i povećavaju intenzitet suparništva.

⁷⁴ Butigan, R. (2008): Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 59 (3-4), str. 153-176. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/23067>

⁷⁵ Cigić, A. (2014), op. cit., str. 67.

Kao ključne izvore diferencijacije, Porter navodi razlike u nabavi sirovina i drugih materijala, razlike u dosegnutom stupnju tehnološkoga razvitka, razlike u proizvodnim aktivnostima koje utječu na dizajn i pouzdanost proizvoda, razlike u distribucijskom sustavu (odabir i upravljanje kanalima) i razlike u prodajnim i marketinškim aktivnostima⁷⁶.

4.4. Pokazatelji konkurentnosti poduzeća

Konkurentnost poduzeća najčešće se mjeri tržišnim udjelom i profitabilnošću poduzeća. Tržišni udjeli poduzeća prikazuju koliki dio tržišta odnosno potražnje snabdijeva svako od poduzeća u određenoj djelatnosti, tj. pokazuje koje je poduzeće lider, a koje sljedbenik. Važan faktor vezan uz tržišni udio je lojalnost i zadovoljstvo kupaca, čije povećanje u pravilu znači i povećanje tržišnog udjela.

Razlozi zbog kojih bi se trebala mjeriti lojalnost kupaca su⁷⁷:

- nezadovoljni kupci napuštaju proizvod zbog različitih razloga, koje bi trebalo identificirati,
- nezadovoljni kupci najbolji su izvor informacija za poduzeće,
- zadovoljni kupci međusobno se razlikuju, treba identificirati razloge njihovog zadovoljstva,
- zadovoljstvo i lojalnost s vremenom se mijenjaju te ih treba kontinuirano pratiti, posebno u odnosu na konkurenciju,
- kupci su lojalni, jer im proizvodi koje koriste daju posebne pogodnosti.

Kvaliteta usluga i proizvoda trebala bi se kontinuirano pratiti u odnosu na konkurenciju te u odnosu na potrebe i očekivanja kupaca. Treba kontinuirano analizirati koncepte stvaranja novih proizvoda te pratiti učinkovitost novih proizvoda u odnosu na proizvode konkurencije. Inovativna poduzeća ostvaruju veće profite⁷⁸.

Analiza profitabilnosti predstavlja najznačajniji pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća, a provodi se preko sljedećih pokazatelja⁷⁹:

- bruto profitna marža,
- operativna profitna marža,
- neto profitna marža,
- povrat na ukupni kapital

⁷⁶ Butigan, R. (2008), op. cit., str. 153-176.

⁷⁷ Cigić, A. (2014), op. cit., str. 68.

⁷⁸ Cigić, A. (2014), op. cit., str. 68.

⁷⁹ Buble, M. (2006), op. cit., str. 652.

- i povrat na ukupni dionički kapital.

Bruto profitna marža pokazuje koliki dio ukupnog pokrića poduzeće ima na raspolaganju za operativne izdatke i ostvareni dobitak. Utvrđuje se kao omjer bruto dobitka i prihoda od prodaje.

Operativna profitna marža pokazuje koliki bi dio dobitka prije oporezivanja poduzeće ostvarilo ako bi se financiralo iz vlastitih izvora bez uzimanja kredita i drugih posudbi. Utvrđuje se kao omjer operativnog dobitka i prihoda od prodaje.

Neto profitna marža pokazuje koliki je dio prihoda ostao poduzeću na raspolaganju po slobodnoj volji. Utvrđuje se kao omjer dobitka poslije oporezivanja i prihoda od prodaje.

Povrat na ukupnu aktivu pokazuje koliko novčanih jedinica operativnog dobitka poduzeće ostvaruje na 100 novčanih jedinica uloženi u aktivu. Utvrđuje se kao omjer operativnog dobitka i ukupne aktive.

Povrat na ukupni dionički kapital odnosno na ukupno korišteni vlastiti kapital pokazuje koliko novčanih jedinica dobitka poduzeće ostvaruje na 100 novčanih jedinica vlastitog kapitala, a koji može rasporediti na pričuvu, dividende i zadržani dobitak. Utvrđuje se kao omjer dobitka poslije oporezivanja i ukupnog vlastitog kapitala.

5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

5.1. Definiranje uzorka i metode istraživanja

U ovom dijelu diplomskog rada upotrebom statističkih metoda testiraju se postavljene hipoteze.

Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik proveden među 52 zaposlenika hotelskih poduzeća. Anketni upitnik se sastoji od 2 dijela, i to dijela koji se odnosi na temeljna obilježja ispitanika i hotela, te primjenu elemenata koncepta društveno odgovornog ponašanja.

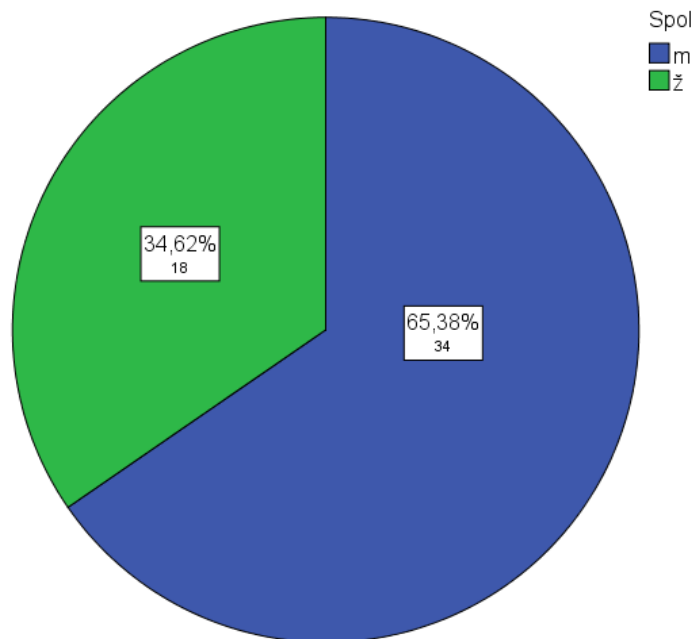
U radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, Mann-Whitney U test, T-test, te Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije. Upotrebom metoda grafičkog i tabelarnog prikazivanja prezentirana je struktura odgovora ispitanika na anketna pitanja. Upotrebom metoda deskriptivne statistike prikazane su srednje vrijednosti i pokazatelji disperzije oko srednjih vrijednosti na slaganje s ponuđenim tvrdnjama. T-testom je testirana razlika u prednostima primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja, dok u slučaju ne zadovoljenja uvjeta za primjenu T-testa je korištena neparametrijska inačica Mann-Whitney U test. Opravdanost korištenja T-testa je rađena upotrebom Kolmogorov-Smirnov testa.

Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21. Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 5 %.

5.2. Analiza i interpretacija podataka

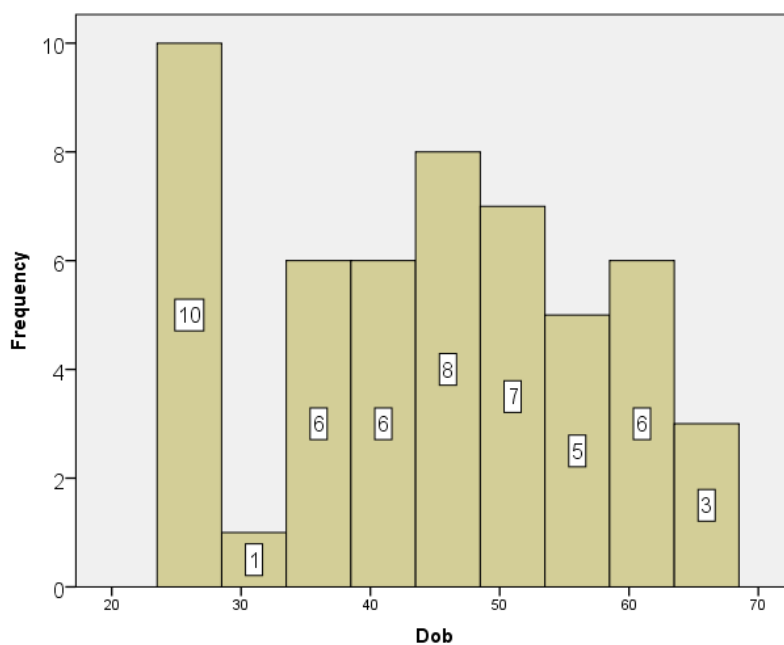
Ispitanici su analizirani prema sljedećim obilježjima: spol, dob, stupanj obrazovanja, radni staž, prosječni mjesečni dohodak i kategorizacija hotela.

Prema spolu ispitanika može se utvrditi da najveći broj ispitanika je muškog spola (34 ispitanika; 65,4%), dok su ispitanice zastupljene u uzorku sa 18 (34,6%).



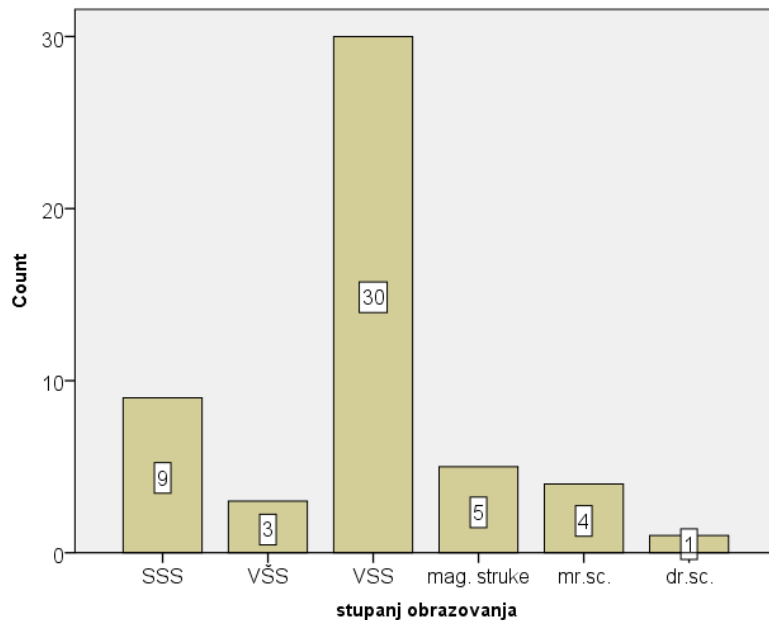
Graf 1. Ispitanici prema spolu

Prosječna starosna dob ispitanika je 35,46 godina sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 9,599 godina. Starosna dob ispitanika se kretala u rasponu od 26 do 65 godina, te je najveći broj ispitanika imao starosnu dob od 41 godine.



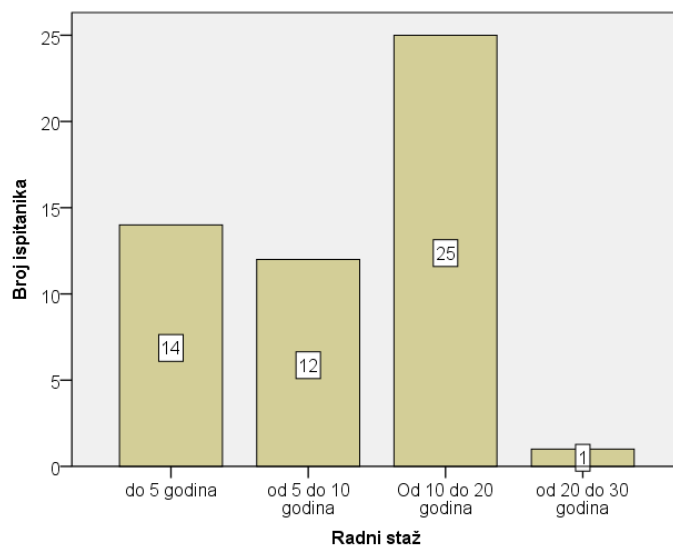
Graf 2. Ispitanici prema dobi

Visoka stručna sprema je najviši stupanj obrazovanja većine ispitanika (30 ispitanika; 57,7%). Jedan ispitanik ima završen i doktorski studij (1,9%).



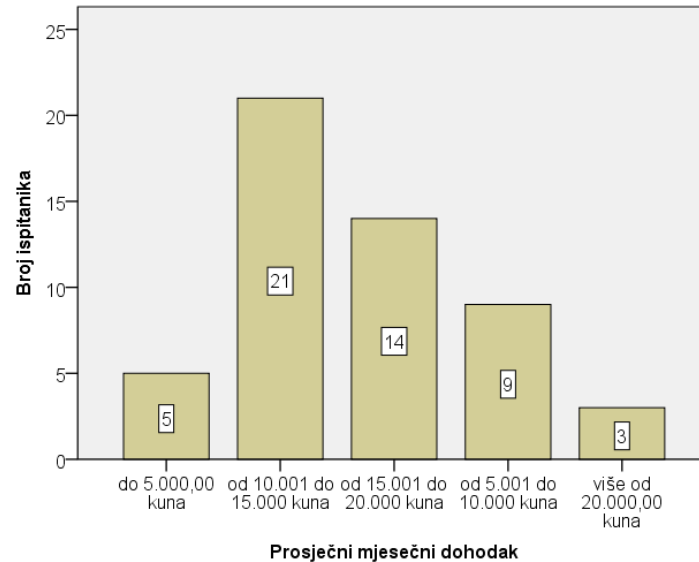
Graf 3. Ispitanici prema stupnju obrazovanja

Prema radnom stažu ispitanika može se utvrditi da najveći broj ispitanika ima radni staž od 10 do 20 godina (25 ispitanika; 48,1%), dok je jedan ispitanik sa radnim stažem od 20 do 30 godina.



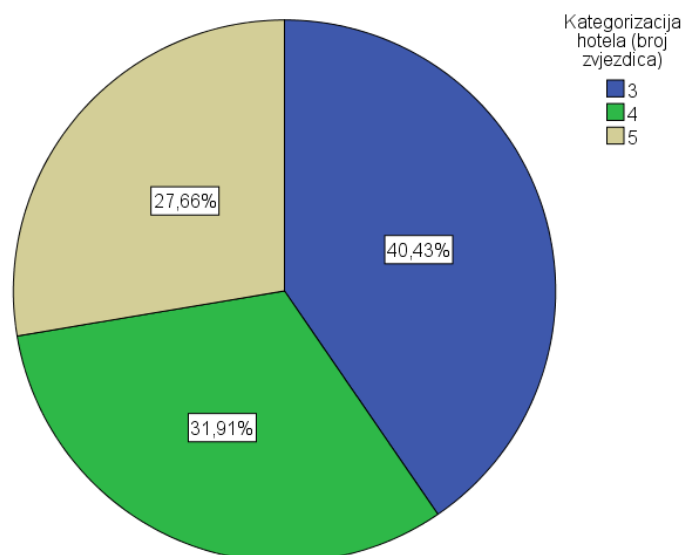
Graf 4. Ispitanici prema radnom stažu

Prosječan mjesečni dohodak najvećeg broja ispitanika je između 10.001 i 15.000 kuna (21 ispitanik; 40,4%), dok najmanji broj ispitanika ostvaruje mjesečni dohodak preko 20.000 kuna (3 ispitanika; 5,8%).



Graf 5. Ispitanici prema prosječnom mjesečnom dohotku

Prema kategoriji hotela može se utvrditi da su u ispitivanju sudjelovali ispitanici hotela sa 3, 4 i 5 zvjezdica gdje su u uzorku u najvećoj mjeri zastupljeni ispitanici hotela sa 3 zvjezdice (19 ispitanika; 36,5%). Najmanji broj ispitanika su iz hotela sa 5 zvjezdica (15 ispitanika; 28,8%).



Graf 6. Ispitanici prema kategorizaciji hotela

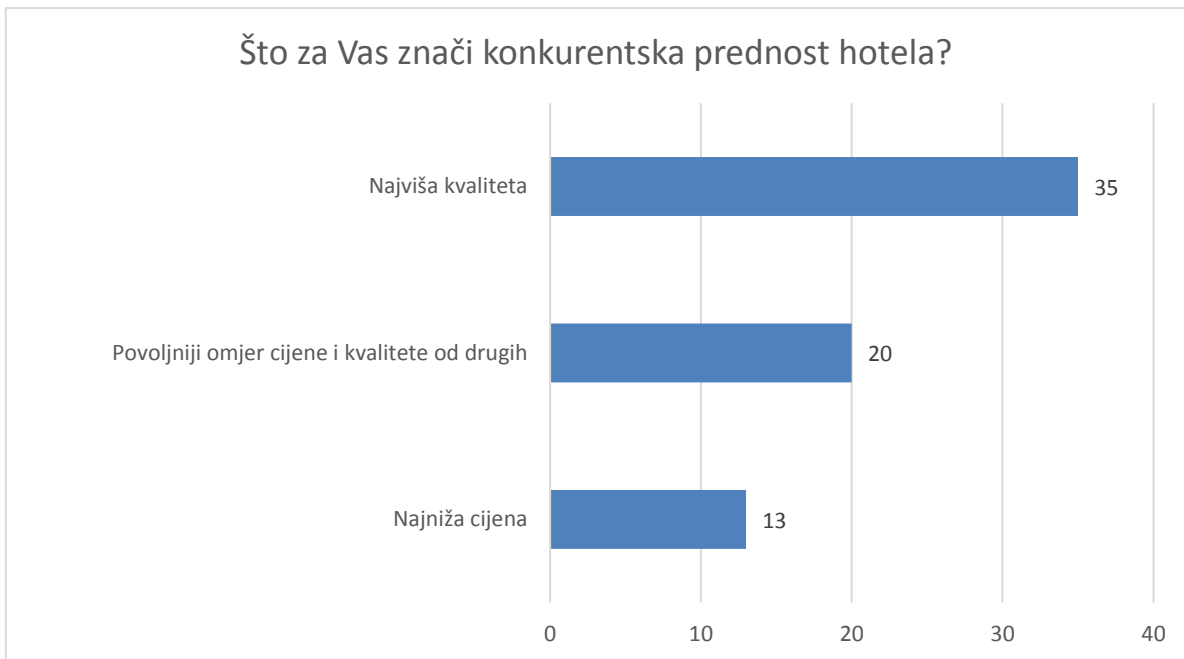
Tablica 5. Deskriptivna statistika smještajnih jedinica i zaposlenika

| | Broj smještajnih jedinica hotela (soba) | Broj zaposlenika hotela zaposlenih na neodređeno vrijeme | Najveći broj zaposlenika hotela koje hotel ima u kalendarskoj godini |
|----------------|---|--|--|
| Valid N | 52 | 52 | 52 |
| Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 125,19 | 51,08 | 76,79 |
| Median | 118,00 | 44,50 | 67,00 |
| Mode | 20 ^a | 30 | 45 |
| Std. Deviation | 67,847 | 33,636 | 50,417 |
| Minimum | 20 | 7 | 11 |
| Maximum | 245 | 124 | 186 |

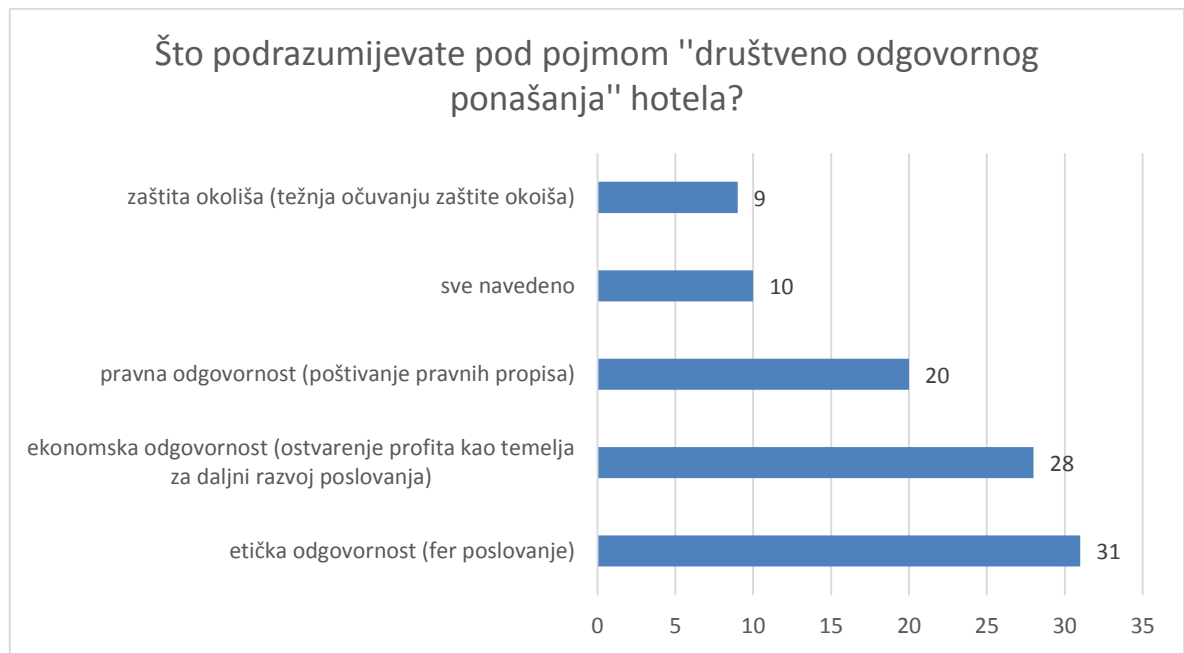
Iz tablice deskriptivne statistike može se uočiti da je prosječan broj smještajnih jedinica (soba) u promatranim hotelima 125,19 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 67,847 soba. Broj soba se kretao u rasponu od 20 do 245.

Promatrani hoteli stalno zapošljavaju u prosjeku 51 zaposlenika sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 34 zaposlenika, dok je prosječan najveći broj zaposlenika u kalendarskoj godini 77 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 50,42 zaposlenika. Riječ je o većim disperzijama budući da postoje razlike među hotelima, kao i u različitim razdobljima promatranja.

Na pitanje o konkurentskoj prednosti hotela najveći broj ispitanika najveći značaj pridodaje najvišoj kvaliteti (35 ispitanika; 67,31% ukupnog broja). Drugi najčešće biran odgovor je da hotel ostvaruje povoljniji omjer cijene i kvalitete u odnosu na druge hotele (20 ispitanika; 38,5%), dok najmanji broj promatranih hotela ostvaruje konkurentsku prednost nižom cijenom (13 hotela; 25%).



Graf 7. Što za Vas znači konkurentska prednost hotela?



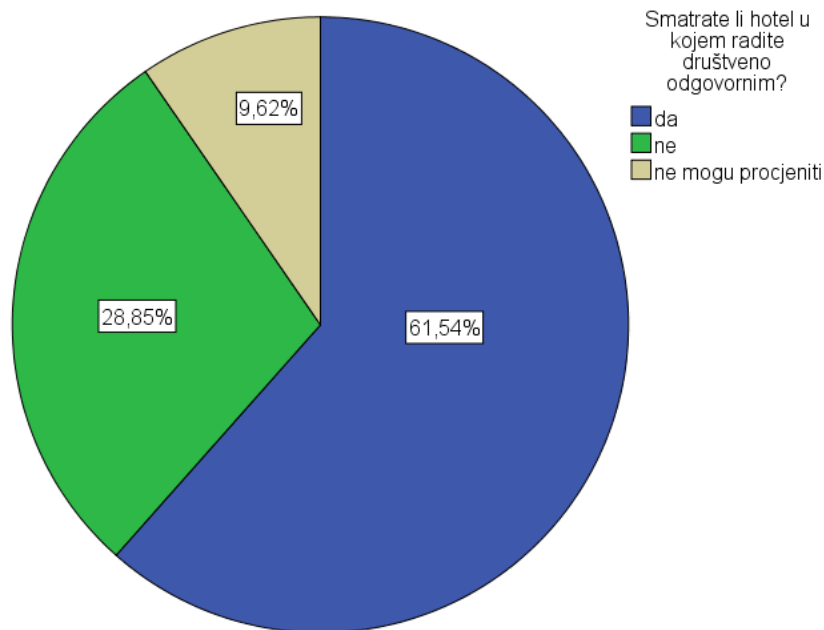
Graf 8. Što podrazumijevate pod pojmom "društveno odgovornog ponašanja" hotela (moguć odabir većeg broja odgovora)?

Iz grafa se može uočiti da najveći broj ispitanika pod pojmom, "društveno odgovorno ponašanje" podrazumijeva etičku odgovornost (fer poslovanje), dok je sljedeći najčešći

odabir bio ekonomska odgovornost (ostvarenje profita kao temelja za daljnji razvoj poslovanja) kojeg je odabralo 28 ispitanika (53,85%).

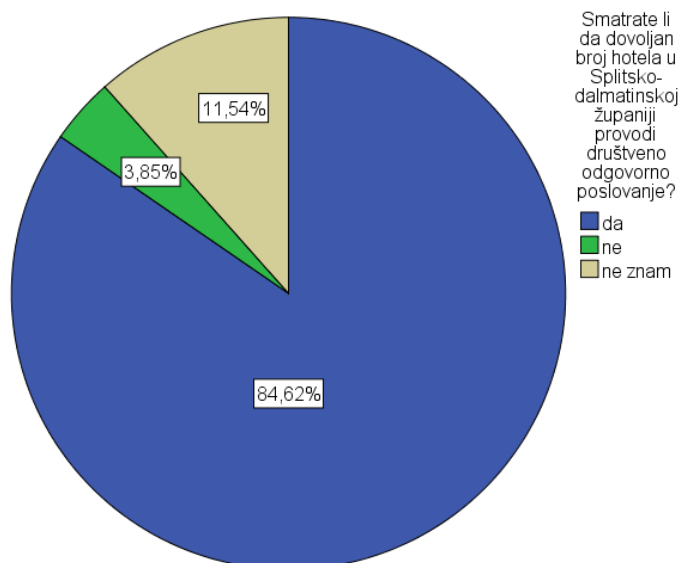
U najmanjoj mjeri su ispitanici odabirali zaštitu okoliša (poštivanje pravnih propisa) kao sinonim za pojam društveno odgovornog ponašanja (9 ispitanika; 17,31%).

Na pitanje o društvenoj odgovornosti poduzeća najveći broj ispitanika smatra da je hotel u kojem radi društveno odgovoran (32; 61,5%), dok 5 ispitanika nije moglo procijeniti je li hotel u koje radi društveno odgovoran (9,6%).



Graf 9. Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim?

Prema mišljenju najvećeg broja ispitanika društveno odgovorno ponašanje na području Splitsko-dalmatinske županije provodi dovoljan broj hotela (44 ispitanika; 84,6%), dok 2 ispitanika (3,8%) je mišljenja da se društveno odgovorno ponašanje u dovoljnoj mjeri ne provodi.



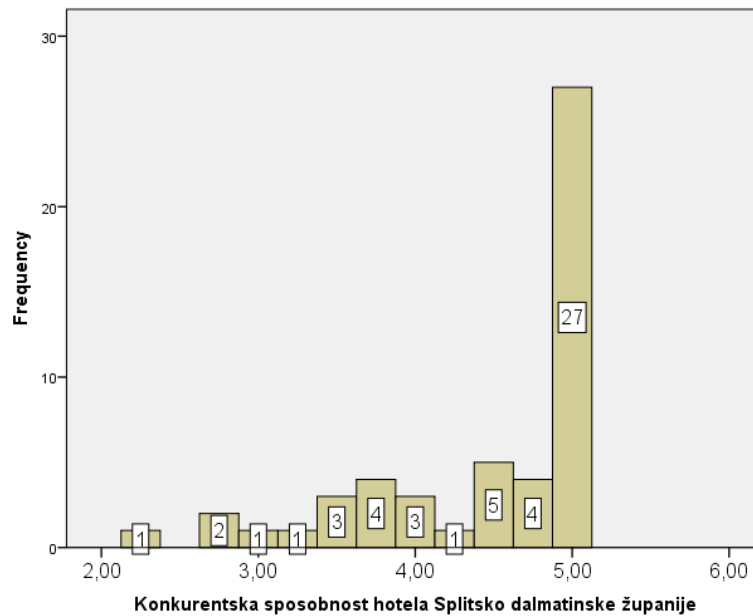
Graf 10. Smatrate li da dovoljan broj hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji provodi društveno odgovorno poslovanje?

Tablica 6. Konkurentna sposobnost hotela Splitsko-dalmatinske županije

| | N | Prosjeak | Medijan | Mod | St. dev. | Minimum | Maksimum |
|--|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Hotel bilježi porast broja lojalnih korisnika usluga | 52 | 4.62 | 5.00 | 5.00 | 0.69 | 2.00 | 5.00 |
| U izvansezonskim mjesecima ostvaruje se veća popunjenost kapaciteta u odnosu na konkurenciju | 52 | 4.48 | 5.00 | 5.00 | 0.83 | 2.00 | 5.00 |
| Hotel nailazi na sve manji broj barijera kod pribavljanja kapitala (zaduživanje i sl.) | 52 | 4.48 | 5.00 | 5.00 | 0.80 | 2.00 | 5.00 |
| Ulaganja u kapacitete hotela Izgledaju kao investicija niskog rizika | 52 | 4.29 | 5.00 | 5.00 | 1.04 | 1.00 | 5.00 |
| Konkurentna sposobnost hotela Splitsko dalmatinske županije | 52 | 4.47 | 5.00 | 5.00 | 0.74 | 2.25 | 5.00 |

Konkurentna sposobnost hotela predstavlja dimenziju promatranja koja se sastoji od 4 tvrdnje. Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina konkurentne sposobnosti hotela 4,47 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,74. Najviša razina konkurentne sposobnosti je utvrđena na tvrdnju da hotel bilježi porast broja lojalnih korisnika usluga

(prosječna vrijednost 4,62; standardna devijacija 0,69), dok je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju da ulaganje u kapacitete hotela izgledaju kao investicije niskog rizika (prosječna vrijednost 4,29; standardna devijacija 1,04.) Riječ je o visokoj percipiranoj konkurentskoj sposobnosti hotela.



Graf 11. Konkurentna sposobnost hotela Splitsko-dalmatinske županije

Kod analize konkurentne sposobnosti hotela potrebno je koristiti adekvatan statistički test gdje je za upotrebu parametrijskih testova razlika nužan, ali ne i dovoljan uvjet postojanje normalnosti distribucije vrijednosti. Normalnost se testira Kolmogorov-Smirnov testom.

Tablica 7. Kolmogorov-Smirnov testom konkurentne sposobnosti

| | | Konkurentna sposobnost hotela Splitsko dalmatinske županije |
|----------------------------------|----------------|---|
| N | | 52 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4,4663 |
| | Std. Deviation | ,74101 |
| | Absolute | ,284 |
| Most Extreme Differences | Positive | ,236 |
| | Negative | -,284 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 2,045 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,000 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

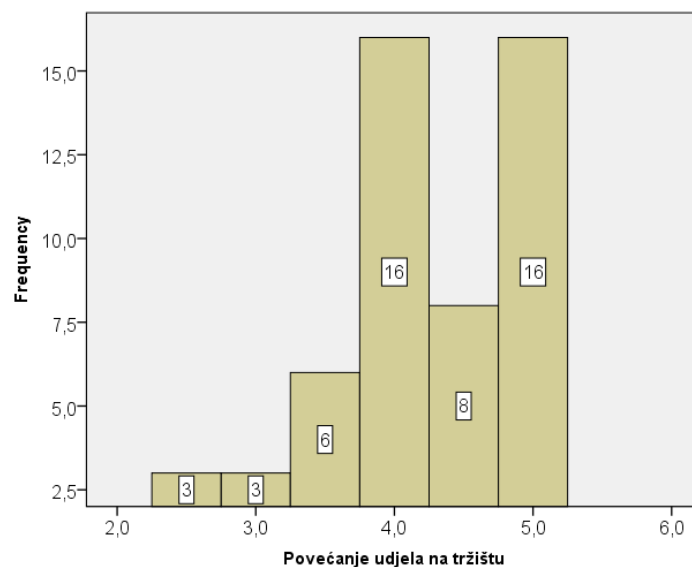
Empirijska p vrijednost $<0,001$ upućuje na zaključak da distribucija vrijednosti značajno odstupa od normalne distribucije, zbog čega se može zaključiti da je kod testiranja razlika primjereno koristiti neparametrijske inačice testova.

Tablica 8. Povećanje udjela na tržištu

| | N | Prosjek | Medijan | Mod | St. dev. | Minimum | Maksimum |
|--|----|---------|---------|------|----------|---------|----------|
| Hotel bilježi porast popunjenosti uzvan sezone | 52 | 4.02 | 4.00 | 5.00 | 0.87 | 2.00 | 5.00 |
| Hotel ostvaruje povećanje broja noćenja u posljednjim godinama | 52 | 4.35 | 5.00 | 5.00 | 0.99 | 1.00 | 5.00 |
| Povećanje udjela na tržištu | 52 | 4.18 | 4.00 | 4,0a | 0.73 | 2.50 | 5.00 |

*bimodalna distribucija, prikazana manja vrijednost

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina slaganja s dimenzijom promatranja povećanja udjela na tržištu je 4,18 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,73. Riječ je o visokoj razini slaganja. Veća razina slaganja je utvrđena na tvrdnju da hotel ostvaruje povećanje broja noćenja u posljednjim godinama (prosječna vrijednost 4,35; standardna devijacija 0,99) od slaganja s tvrdnjom da hotel bilježi porast popunjenosti izvan sezone (prosječna razina slaganja s tvrdnjom 4,02; prosječno odstupanje od aritmetičke sredine 0,87).



Graf 12. Povećanje udjela na tržištu

Kod analize dimenzije promatranja povećanja udjela na tržištu potrebno je koristiti adekvatan statistički test gdje je za upotrebu parametrijskih testova razlika nužan, ali ne i dovoljan uvjet postojanje normalnosti distribucije vrijednosti. Normalnost se testira Kolmogorov-Smirnov testom.

Tablica 9. Kolmogorov-Smirnov test povećanja udjela na tržištu

| | | Povećanje udjela na tržištu |
|----------------------------------|----------------|-----------------------------|
| N | | 52 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4,183 |
| | Std. Deviation | ,7345 |
| | Absolute | ,175 |
| Most Extreme Differences | Positive | ,137 |
| | Negative | -,175 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,260 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,083 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

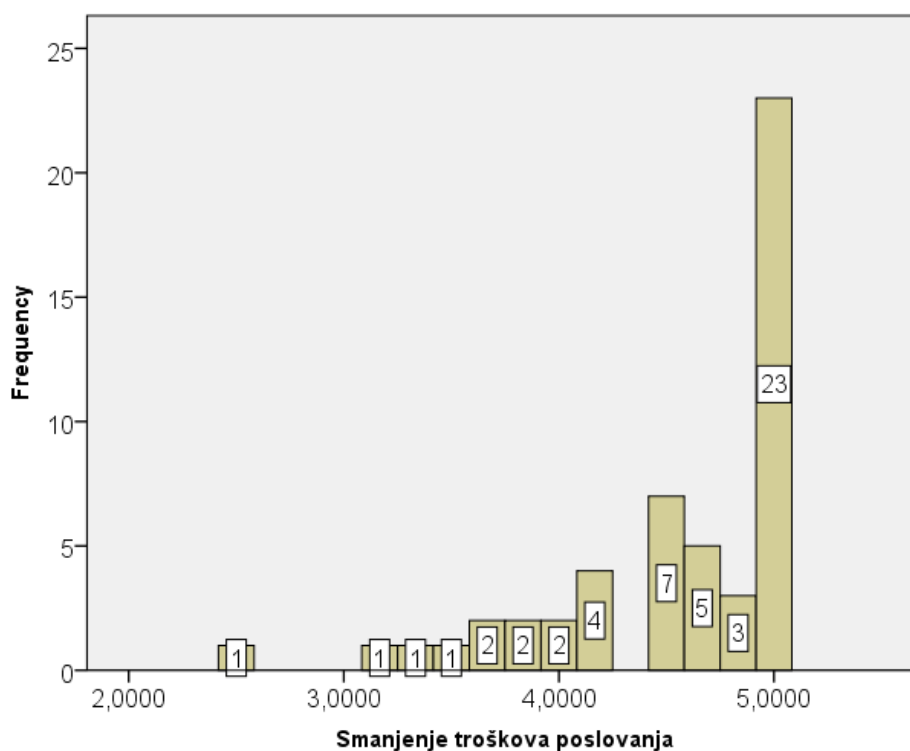
Empirijska p vrijednost 0,083 upućuje na zaključak da distribucija vrijednosti je normalna, odnosno ne odstupa od normalne distribucije, zbog čega se može zaključiti da je kod testiranja razlika primjereno koristiti parametrijske inačice testova.

Tablica 10. Smanjenje troškova poslovanja

| | N | Prosjek | Medijan | Mod | St. dev. | Minimum | Maksimum |
|--|----|---------|---------|------|----------|---------|----------|
| Otpad (otpadni plinovi, otpadne vode i sl.) po jedinici učinka bilježi smanjenje | 52 | 4.73 | 5.00 | 5.00 | 0.60 | 2.00 | 5.00 |
| Hotel je odgovoran prema okolišu | 52 | 4.37 | 5.00 | 5.00 | 1.12 | 1.00 | 5.00 |
| Hotel teži smanjenju potrošnje energenata | 52 | 4.35 | 5.00 | 5.00 | 0.93 | 1.00 | 5.00 |
| Evidentan je rast produktivnosti zaposlenika hotela | 52 | 4.54 | 5.00 | 5.00 | 0.64 | 2.00 | 5.00 |
| Evidentno je smanjenje ulaznih resursa | 52 | 4.62 | 5.00 | 5.00 | 0.75 | 1.00 | 5.00 |
| Hotel koristi | 52 | 4.69 | 5.00 | 5.00 | 0.73 | 2.00 | 5.00 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|----|------|------|------|------|------|------|
| obnovljive izvore energije | | | | | | | |
| Smanjenje troškova poslovanja | 52 | 4.55 | 4.75 | 5.00 | 0.59 | 2.50 | 5.00 |

Utvrđena je visoka razina slaganja s tvrdnjama koje čine dimenziju smanjenja troškova poslovanja (prosječna vrijednost 4,55; standardna devijacija 0,59). Među sastavnicama dimenzije promatranja smanjenja troškova poslovanja, najviša razina slaganja je utvrđena na tvrdnju da otpad (otpadni plinovi, otpadne vode i sl.) po jedinici učinka bilježi smanjenje (prosječna razina slaganja 4,73; standardna devijacija 0,60), dok je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju da hotel teži smanjenju troška energenata (prosječna vrijednost 4,35; standardna devijacija 0,93).



Graf 13. Smanjenje troškova poslovanja

Kod analize dimenzije promatranja smanjenja troškova poslovanja potrebno je koristiti adekvatan statistički test gdje je za upotrebu parametrijskih testova razlika nužan, ali ne i dovoljan uvjet postojanje normalnosti distribucije vrijednosti. Normalnost se testira Kolmogorov-Smirnov testom.

Tablica 11. Kolmogorov-Smirnov test smanjenja troškova poslovanja

| | | Smanjenje troškova poslovanja |
|----------------------------------|----------------|-------------------------------|
| N | | 52 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4,548077 |
| | Std. Deviation | ,5851620 |
| | Absolute | ,222 |
| Most Extreme Differences | Positive | ,220 |
| | Negative | -,222 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,603 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,012 |

a. Test distribution is Normal.

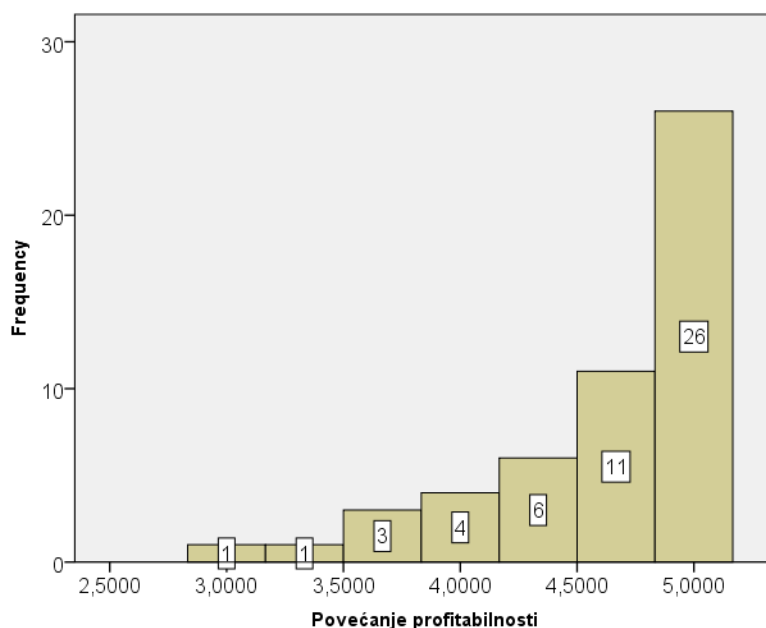
b. Calculated from data.

Empirijska p vrijednost 0,012 upućuje na zaključak da distribucija vrijednosti značajno odstupa od normalne distribucije, zbog čega se može zaključiti da je kod testiranja razlika primjereno koristiti neparametrijske inačice testova.

Tablica 12. Povećanje profitabilnosti

| | N | Prosjeak | Medijan | Mod | St. dev. | Minimum | Maksimum |
|---|----|----------|---------|------|----------|---------|----------|
| Hotel profitabilno posluje | 52 | 4.42 | 5.00 | 5.00 | 0.89 | 1.00 | 5.00 |
| Hotel ostvaruje veće cijene noćenja u odnosu na hotele jednake kategorije u okruženju | 52 | 4.79 | 5.00 | 5.00 | 0.54 | 2.00 | 5.00 |
| Hotel posluje profitabilno | 52 | 4.67 | 5.00 | 5.00 | 0.71 | 1.00 | 5.00 |
| Povećanje profitabilnosti | 52 | 4.63 | 4.83 | 5.00 | 0.50 | 3.00 | 5.00 |

Iz tablice se može utvrditi da je visoka razina slaganja s tvrdnjama koje čine dimenziju povećanja profitabilnosti (prosječna vrijednost 4,63; standardna devijacija 0,50). Među sastavnicama dimenzije promatranja povećanja profitabilnosti, najviša razina slaganja je utvrđena na tvrdnju da Hotel ostvaruje veće cijene noćenja u odnosu na hotele jednake kategorije u okruženju (prosječna razina slaganja 4,79; standardna devijacija 0,54), dok je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju da hotel profitabilno posluje (prosječna vrijednost 4,42; standardna devijacija 0,89).



Graf 14. Povećanje profitabilnosti

Kod analize dimenzije promatranja povećanja profitabilnosti potrebno je koristiti adekvatan statistički test gdje je za upotrebu parametrijskih testova razlika nužan, ali ne i dovoljan uvjet postojanje normalnosti distribucije vrijednosti. Normalnost se testira Kolmogorov-Smirnov testom.

Tablica 13. Kolmogorov-Smirnov test povećanja profitabilnosti

| | | Povećanje profitabilnosti |
|----------------------------------|----------------|---------------------------|
| N | | 52 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4,628205 |
| | Std. Deviation | ,5012135 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,271 |
| | Positive | ,229 |
| | Negative | -,271 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,953 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,001 |

a. Test distribution is Normal.

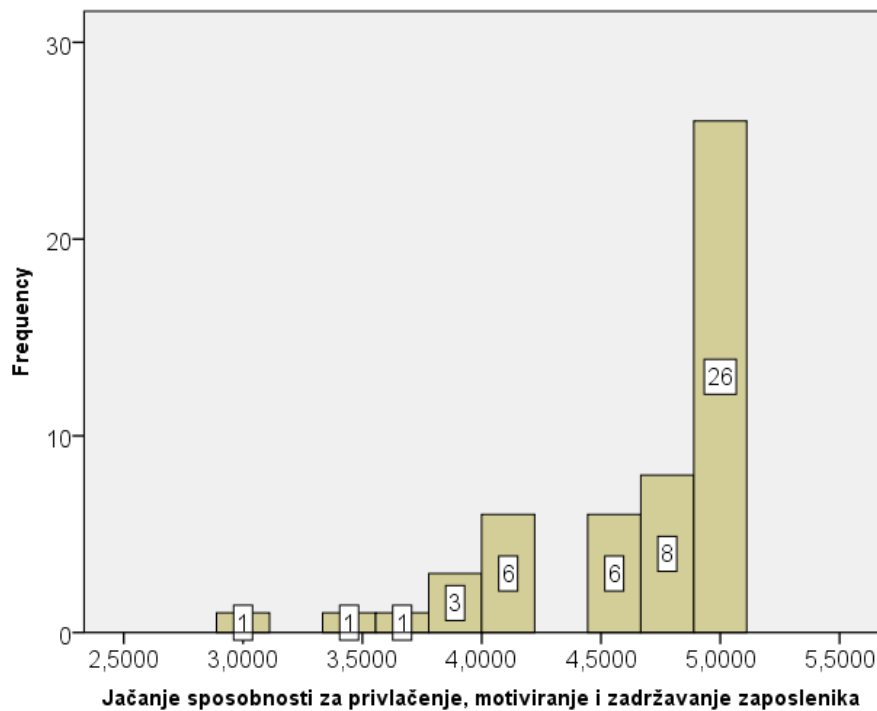
b. Calculated from data.

Empirijska p vrijednost 0,001 upućuje na zaključak da distribucija vrijednosti značajno odstupa od normalne distribucije, zbog čega se može zaključiti da je kod testiranja razlika primjereno koristiti neparametrijske inačice testova.

Tablica 14. Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika

| | N | Prosjek | Medijan | Mod | St. dev. | Minimum | Maksimum |
|---|----|---------|---------|------|----------|---------|----------|
| Hotel poštuje zakone i druge pravne propise | 52 | 4.60 | 5.00 | 5.00 | 0.72 | 2.00 | 5.00 |
| Hotel primjenjuje etička načela poslovanja | 52 | 4.62 | 5.00 | 5.00 | 0.63 | 2.00 | 5.00 |
| Hotel podupire strateške ciljeve | 52 | 4.62 | 5.00 | 5.00 | 0.53 | 3.00 | 5.00 |
| Hotel održava visoke standarde u načinu na koji se odnosi prema ljudima | 52 | 4.50 | 5.00 | 5.00 | 0.83 | 1.00 | 5.00 |
| Hotel striktno provodi politiku zapošljavanja | 52 | 4.63 | 5.00 | 5.00 | 0.66 | 2.00 | 5.00 |
| Plaće zaposlenika su pravedno raspodijeljene | 52 | 4.63 | 5.00 | 5.00 | 0.56 | 3.00 | 5.00 |
| Hotel pruža mogućnost za napredak | 52 | 4.71 | 5.00 | 5.00 | 0.50 | 3.00 | 5.00 |
| Hotel pruža sigurnost radnog mjesta svim zaposlenicima | 52 | 4.63 | 5.00 | 5.00 | 0.60 | 3.00 | 5.00 |
| Među zaposlenicima prevladava pozitivna radna atmosfera | 52 | 4.60 | 5.00 | 5.00 | 0.72 | 2.00 | 5.00 |
| Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika | 52 | 4.62 | 4.83 | 5.00 | 0.49 | 3.00 | 5.00 |

Razina jačanja sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika definirana je upotrebom 9 tvrdnji kojima se definira dimenzija. Prosječna razina jačanja sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika je 4,62 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,49. Najviša razina slaganja utvrđena je na tvrdnju da hotel pruža mogućnost za napredak (prosječna razina slaganja 4,71; standardna devijacija 0,50), dok je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju da hotel održava visoke standarde u načinu na koji se odnosi prema ljudima (prosječna razina slaganja 4,50; standardna devijacija 0,83).



Graf 15. Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika

Kod analize dimenzije promatranja jačanja sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika potrebno je koristiti adekvatan statistički test gdje je za upotrebu parametrijskih testova razlika nužan, ali ne i dovoljan uvjet postojanje normalnosti distribucije vrijednosti. Normalnost se testira Kolmogorov-Smirnov testom.

Tablica 15. Kolmogorov-Smirnov test jačanja sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika

| | | Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika |
|----------------------------------|----------------|---|
| N | | 52 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4,615385 |
| | Std. Deviation | ,4927268 |
| | Absolute | ,225 |
| Most Extreme Differences | Positive | ,218 |
| | Negative | -,225 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,625 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,010 |

a. Test distribution is Normal.

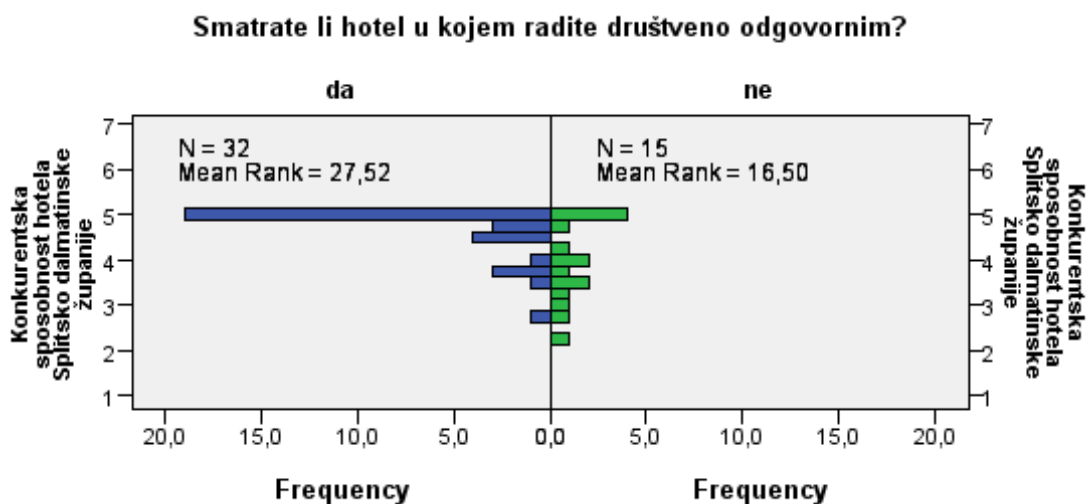
b. Calculated from data.

Empirijska p vrijednost 0,010 upućuje na zaključak da distribucija vrijednosti značajno odstupa od normalne distribucije, zbog čega se može zaključiti da je kod testiranja razlika primjereno koristiti neparametrijske inačice testova.

5.3. Dokazivanje hipoteza

Na temelju definiranog problema i predmeta istraživanja definirane su sljedeće hipoteze, a zatim testirane. Postupak dokazivanja te prihvatanja odnosno odbacivanja je sljedeći:

H0: Primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na konkurentsku sposobnost hotela Splitsko dalmatinske županije.



Graf 16. Razina povećanja konkurentске sposobnosti hotela prema primjeni društveno odgovornog ponašanja

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi postojanje više razine konkurentске sposobnosti istraživanih hotela koji primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja (prosječan rang 27,52) od istraživanih hotela koji navedeni koncept ne primjenjuju (prosječan rang 16,52). Je li riječ o statistički značajno različitim vrijednostima testira se Mann-Whitney U testom.

Tablica 16. Mann-Whitney U test H0

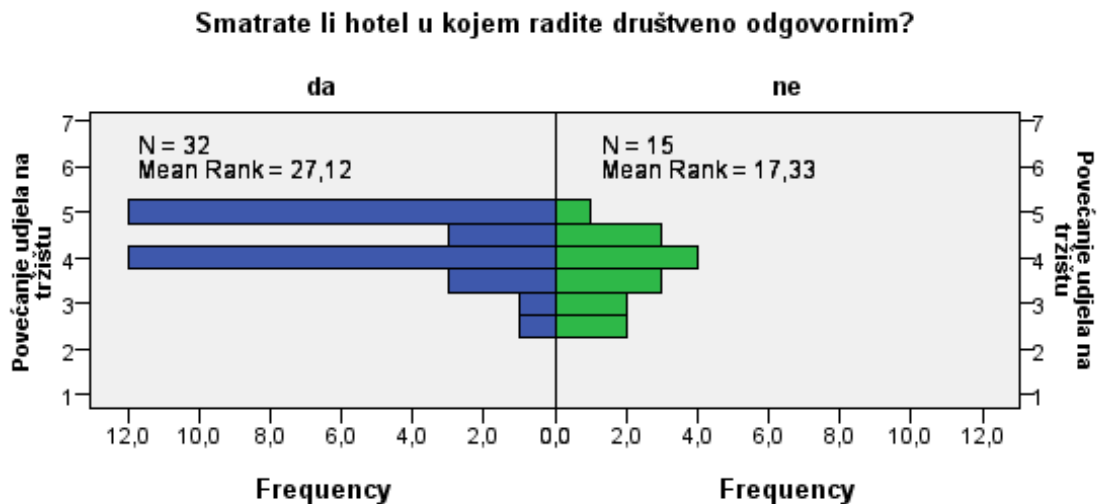
| Hypothesis Test Summary | | | | |
|-------------------------|---|---|------|-----------------------------|
| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
| 1 | The distribution of Konkurentska sposobnost hotela Splitsko dalmatinske županije is the same across categories of Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim?. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,006 | Reject the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Empirijska p vrijednost 0,006 provedenog Mann-Whitney U testa upućuje na zaključak da je razlika statistički značajna. Dakle, postoji viša razina konkurentске sposobnosti kod hotela koji primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

H1: Primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na povećanje udjela na tržištu.



Graf 17. Razina povećanja udjela na tržištu prema primjeni društveno odgovornog ponašanja

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi postojanje više razine povećanja udjela na tržištu istraživanih hotela koji primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja od istraživanih hotela koji navedeni koncept ne primjenjuju.

Tablica 17. Deskriptivna statistika percepcije povećanja udjela na tržištu prema primjeni društveno odgovornog ponašanja

| | Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim? | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------------------|--|----|-------|----------------|-----------------|
| Povećanje udjela na tržištu | Ne | 15 | 3,733 | ,7528 | ,1944 |
| | Da | 32 | 4,297 | ,6703 | ,1185 |

Prosječna razina slaganja na dimenziju da hotel u kojem rade bilježi povećanje udjela na tržištu je 4,297 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,67 među ispitanicima hotela koji primjenjuje koncept društveno odgovornog ponašanja, dok je među ispitanicima hotela koje ne primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja razina slaganja na dimenziju da hotel u kojem rade bilježi povećanje udjela na tržištu je 3,733 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,753. Razlika se testira T-testom.

Tablica 18. T-test

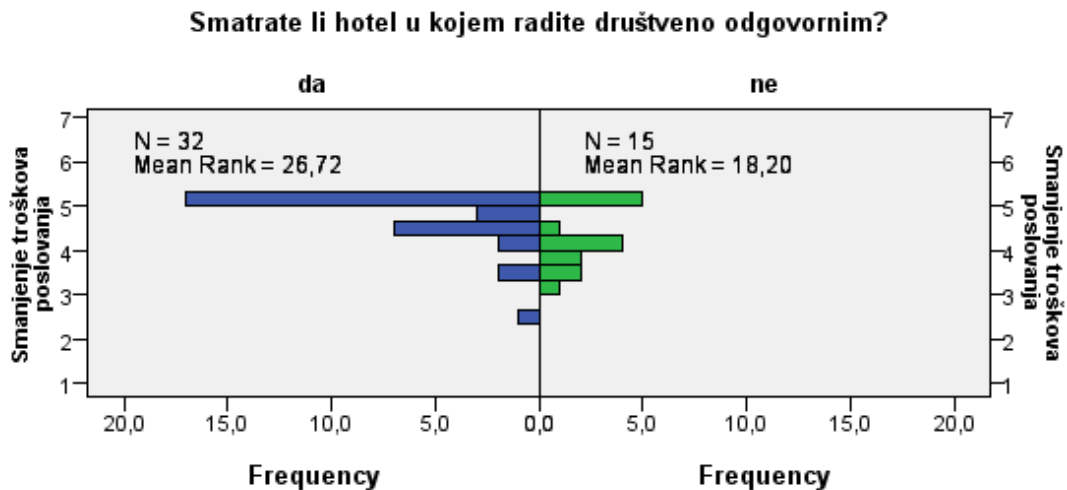
| | Levene's Test for Equality of Variances | t-test for Equality of Means | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|------------------------------|------|--------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| Povećanje udjela na tržištu | Equal variances assumed | ,213 | ,647 | -2,584 | 45 | ,013 | -,5635 | ,2181 | -1,0028 | -,1242 |
| | Equal variances not assumed | | | -2,476 | 24,795 | ,020 | -,5635 | ,2276 | -1,0326 | -,0945 |

Na temelju empirijske F vrijednosti 0,213 može se donijeti zaključak da je zadovoljen uvjet jednakosti varijanci (Levene's test).

Na temelju empirijske t vrijednosti 2,584 pri 45 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da postoji statistički značajna razlika u percepciji povećanja udjela na tržištu među hotelima koji primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja i hotela koji navedeni koncept ne primjenjuju. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od $1,3\% < 0,05$.

Slijedom rezultata istraživanja može se donijeti zaključak da se hipoteza prihvaća kao istinita.

H2: Primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na smanjenje troškova poslovanja.



Graf 18. Razina smanjenja troškova poslovanja prema primjeni društveno odgovornog ponašanja

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi postojanje većeg smanjenja troškova poslovanja hotela koji primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja (prosječan rang 26,72) od istraživanih hotela koji navedeni koncept ne primjenjuju (prosječan rang 18,20). Je li riječ o statistički značajno različitim vrijednostima testira se Mann-Whitney U testom.

Tablica 19. Mann-Whitney U test H2

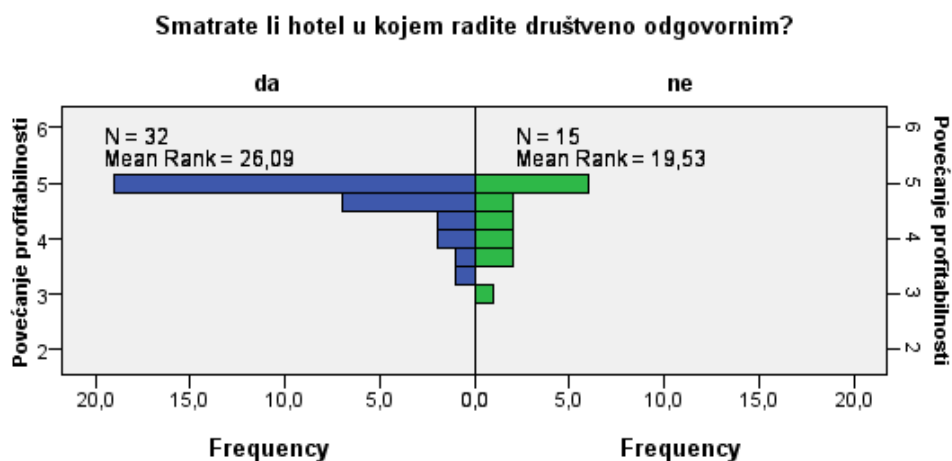
| Hypothesis Test Summary | | | | |
|-------------------------|--|---|------|-----------------------------|
| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
| 1 | The distribution of Smanjenje troškova poslovanja is the same across categories of Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim?. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,036 | Reject the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Empirijska p vrijednost 0,036 provedenog Mann-Whitney U testa upućuje na zaključak da je razlika statistički značajna. Dakle, postoji veće smanjenje troškova poslovanja kod hotela koji primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

H3: Primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na povećanje profitabilnosti.



Graf 19. Razina povećanja profitabilnosti prema primjeni društveno odgovornog ponašanja

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi postojanje više razine povećanja profitabilnosti istraživanih hotela koji primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja (prosječan rang

26,09) od istraživanih hotela koji navedeni koncept ne primjenjuju (prosječan rang 19,53). Je li riječ o statistički značajno različitim vrijednostima testira se Mann-Whitney U testom.

Tablica 20. Mann-Whitney U test H3

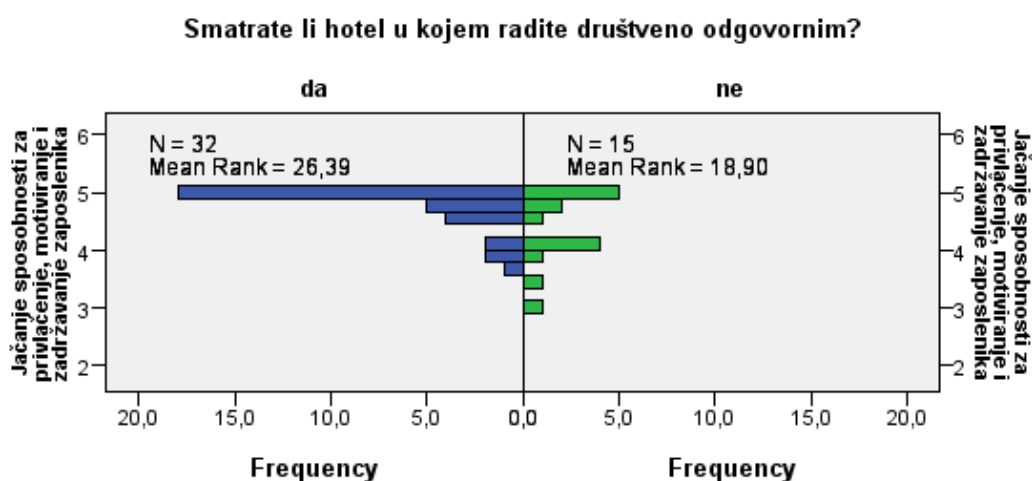
| Hypothesis Test Summary | | | |
|--|---|------|-----------------------------|
| Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
| 1 The distribution of Povećanje profitabilnosti is the same across categories of Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim?. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,096 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Empirijska p vrijednost $0,096 > 0,05$ provedenog Mann-Whitney U testa upućuje na zaključak da je razlika nije statistički značajna. Dakle, ne postoji razlika u povećanju profitabilnosti među hotelima koji primjenjuju i koji ne primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja.

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

H4: Primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika.



Graf 20. Razina jačanja sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika prema primjeni društveno odgovornog ponašanja

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi postojanje više razine jačanja sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika. istraživanih hotela koji primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja (prosječan rang 26,39) od istraživanih hotela koji navedeni koncept ne primjenjuju (prosječan rang 18,90). Je li riječ o statistički značajno različitim vrijednostima testira se Mann-Whitney U testom.

Tablica 21. Mann-Whitney U test H4

| Hypothesis Test Summary | | | | |
|-------------------------|--|---|------|-----------------------------|
| | Null Hypothesis | Test | Sig. | Decision |
| 1 | The distribution of Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika is the same across categories of Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim?. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,074 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Empirijska p vrijednost $0,074 > 0,05$ provedenog Mann-Whitney U testa upućuje na zaključak da je razlika nije statistički značajna. Dakle, ne postoji razlika u jačanju sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika među hotelima koji primjenjuju i koji ne primjenjuju koncept društveno odgovornog ponašanja.

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje u turizmu je prihvaćena poslovna praksa širom svijeta te uvjet budućeg opstanka i/ili razvoja turizma s obzirom da pridonosi stvaranju dugoročno konkurentnih, odgovornih i održivih destinacija koje privlače turiste i pridonose kvaliteti života u lokalnoj zajednici. S obzirom kako je glavni cilj razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine povećanje njegove atraktivnosti i konkurentnosti, primjena DOP-a u hotelijerstvu postaje nužan uvjet budućeg opstanka i/ili razvoja hotelijerstva RH. Dolazi do pojave novog održivog, ekološkog i društveno odgovornog turizma, koji karakterizira fleksibilnost i izbor iz kojeg se pokreće nova vrsta turista koja daje prednost upravo onim hotelima koji su izabrali DOP za svoju strategiju poslovanja te tako važan element konkurentnosti postaje DOP.

U radu je jasno ukazano na važnost primjene koncepta društvene odgovornosti s posebnim naglaskom na njegovu primjenu u sektoru turizma odnosno hotela Splitsko-dalmatinske županije. Provedeno istraživanje o utjecaju primjene koncepta društvene odgovornosti na konkurentsku sposobnost izabranih hotela Splitsko-dalmatinske županije pokazalo je da 61,5% ispitanika smatra hotel u kojem radi društveno odgovornim, pod pojmom, "društveno odgovorno ponašanje" podrazumijeva etičku odgovornost (fer poslovanje) te 86,4% ispitanika smatra da na analiziranom području dovoljan broj hotela primjenjuje spomenuti koncept. Kod konkurentne sposobnosti, ispitanici, najviši značaj pridodaju najvišoj kvaliteti te porastu broja lojalni korisnika usluga. U ovom radu dokazana je pozitivna veza između primjene koncepta društvene odgovornosti i konkurentne sposobnosti.

Provedeno istraživanje i analiza daju nam za pravo potvrditi postavljenu pomoćnu hipotezu H1, rezultati istraživanja također pokazuju da *primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na povećanje udjela na tržištu* hotela koji ga primjenjuju i to prvenstveno preko pokazatelja povećanja broja noćenja u posljednjih nekoliko godina, a zatim preko porasta popunjenosti izvan sezone u odnosu na konkurenciju. U radu je jasno pokazano kako *primjena koncepta DOP-a pozitivno utječe na smanjenje troškova poslovanja*, čime se potvrđuje pomoćna hipoteza H2, i to prvenstveno smanjenjem otpada (otpadni plinovi, otpadne vode i sl.) po jedinici učinka, te korištenjem obnovljivih izvora energije, a kasnije i kroz smanjenje ulaznih resursa.

Nakon provedenog istraživanja i dobivenih rezultata, a temeljem potvrđenih pomoćnih hipoteza, smatra se da postoji dovoljno dokaza koji podupiru postavljenu osnovnu hipotezu

H0, te se može zaključiti da su *hoteli u Splitsko-dalmatinskoj županiji, koji primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja, konkurentniji od hotela koji ga ne primjenjuju.*

Rezultati istraživanja su potvrdili teorijske postavke o korisnosti primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja za hotele, a time je dan poticaj managementu hotela koji još ne primjenjuju spomenuti koncept u svom poslovanju, da razmisle o što skorijem početku primjene istog.

POPIS LITERATURE

1. Alfirević, N. (2003): Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split.
2. Avelini Holjevac, I. (2002.): Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
3. Bagić, A., Škrabalo, M. i Narančić, L. (2006.): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, 2. Izdanje, Academy for Educational Development, Zagreb.
4. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P; Pološki Vokić, N (2008):. Suvremeni menadžment, Vještine, Sustavi, Izazovi, SK Školska knjiga, Zagreb.
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb.
6. Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J. M. (2011) Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity:: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. *Jurnal of Business Ethics*. 107, 129–146.
7. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split.
8. Butigan, R. (2008): Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 59 (3-4), str. 153-176.
9. Buzar, S. (2015): Analiza globalnog etičkog kodeksa za turizam u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, *Economica Et Turistica*, Vol 1, No. 1., Zagreb.
10. Cerović Z. (2003.): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija.
11. Cigić, A. (2014): Utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na konkurentnost u pivarskoj industriji hrvatske, završni rad, , Ekonomski fakultet , Split.
12. Črnjar, M., Črnjar, K. (2009): Menadžment održivoga razvoja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci Glosa, Rijeka.
13. Drljača, M. (2002): Međunarodna norma SA8000:1997 Social Accountability 8000 (Društvena odgovornost), *Kvaliteta*, Vol. 1, Broj 2, Infomart, Zagreb.
14. Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb.
15. Gržinić, J. (2014.): Međunarodni turizam, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.
16. Kotler, P.; Lee, N. (2005) Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
17. Kotler, P. i Lee, N. (2011.): Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb.

18. Kunst, I. (2009): Ocjena konkurentnosti turističke destinacije – specifičnosti i ograničenja, *Acta Turistica*, Vol. 21, No. 2, Zagreb.
19. Kurtić, A. (2009): Društvena odgovornost- Novi svjetski pokret i poslovni imperativ savremenog menadžmenta. *Tranzicija*, 11 (23-24), str. 90-100.
20. Mladina, M. (2017): Društveno odgovorno poslovanje u sektoru turizma, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split.
21. Müller, H. (2004.): Turizam i ekologija, MASMEDIA d.o.o., Zagreb.
22. Porter, M., Millar, V. E. (1985): How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, srpanj – kolovoz, str. 151.
23. Quien, M. (2012). Corporate Social Responsibility as Competitive Advantage: Analysis of the Objectives of the Most Successful Companies in Croatia. *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), 303-307.
24. Skejić, D. (2016): Društveno odgovorno poslovanje u turizmu: analiza odabranih poslovnih slučajeva, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula, Pula.
25. Slavulj, S. (2016): Društveno odgovorno poslovanje u turizmu, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula, Pula.
26. Talaja, A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća. *Ekonomski pregled*, 64 (1), str. 49-63.
27. Tipurić, D. (1999): Konkurentska sposobnost poduzeća, *Sinergija*, Zagreb.
28. Tipurić, D., Markulin, G. (2002): Strateški savezi-suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti, *Sinergija*, Zagreb.
29. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014.): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, 4(1): 40-58, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
30. Vrdoljak Raguž, I. i Tolušić, M. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentske prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 381-398.

IZVORI S INTERNETA

<http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/lokalni-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje-dop>
https://www.dalmatia.hr/images/priopcenja/Program_rada_za_2018_godinu.pdf
<https://dop.hgk.hr/>
<https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-1-102.html>
<https://www.hzn.hr/default.aspx?id=53>
<http://www.ijf.hr/konkurentnost/obadic.pdf>
<https://www.dnvgl.hr/services/iso-14001-sustav-upravljanja-okolisem-3360>
<https://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>
<http://emas.azo.hr/emas-logo.aspx>
http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/SR10_IQNet_2015_HR.pdf
<http://arcus.pl/o-firmie/certyfikaty-i-nagrody>
<https://hotel-les-cigales.fr/fr/portfolio-items/en-protegeant-notre-environnement-economisez-5e/>
<http://www.mzoip.hr/hr/okolis/eko-oznake.html>
<https://www.europapier.com/hr/odrzivi-razvoj/certifikati/>
<https://www.2mvgrafica.it/en-gb/certifications-and-the-environment>
<https://www.hd.hr/sirovina/aktualno/303-kontrola-kvalitete-sto-je-fsc-certificiranje.html>
<http://www.innovationseeds.eu/policy-library/core-articles/nordic-ecolabel--a-nordic-swan-representing-environmentally-sound-products-and-services.kl>
<https://khiri.com/2017/11/khiri-travel-awarded-second-travelife-certification/>
<https://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/7976>

POPIS SLIKA

| | |
|---|----|
| Slika 1. Hijerarhija društvene odgovornosti..... | 19 |
| Slika 2. Odgovor korporacije na društvene zahtjeve..... | 24 |
| Slika 3. Logo EMAS-a..... | 29 |
| Slika 4. Eko-oznaka Blue Angel..... | 34 |
| Slika 5. Europska eko oznaka..... | 34 |
| Slika 6. PEFC..... | 35 |
| Slika 7. FSC..... | 35 |
| Slika 8. Nordic Swan..... | 36 |
| Slika 9. Travelife logo..... | 36 |
| Slika 10. Porterovih 5 konkurentskih sila..... | 44 |

POPIS TABLICA

| | |
|---|----|
| Tablica 1. Faze razvoja društvene odgovornosti..... | 16 |
| Tablica 2. Dobitnici nagrade Indeksa DOP-a za 2017. godinu prema kategorijama..... | 25 |
| Tablica 3. Dobitnici nagrade Indeksa DOP-a za 2017. godinu prema područjima..... | 25 |
| Tablica 4. Šest osnovnih aspekata okoliša i pripadajući pokazatelji prema EMAS-u..... | 30 |
| Tablica 5. Deskriptivna statistika smještajnih jedinica i zaposlenika..... | 51 |
| Tablica 6. Konkurentska sposobnost hotela Splitsko-dalmatinske županije..... | 55 |
| Tablica 7. Kolmogorov-Smirnov testom konkurentске sposobnosti..... | 56 |
| Tablica 8. Povećanje udjela na tržištu..... | 56 |
| Tablica 9. Kolmogorov-Smirnov test povećanja udjela na tržištu..... | 57 |
| Tablica 10. Smanjenje troškova poslovanja..... | 58 |
| Tablica 11. Kolmogorov-Smirnov test smanjenja troškova poslovanja..... | 59 |
| Tablica 12. Povećanje profitabilnosti..... | 60 |
| Tablica 13. Kolmogorov-Smirnov test povećanja profitabilnosti..... | 61 |
| Tablica 14. Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika..... | 61 |
| Tablica 15. Kolmogorov-Smirnov test jačanja sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika..... | 63 |
| Tablica 16. Mann-Whitney U test H0..... | 64 |
| Tablica 17. Deskriptivna statistika percepcije povećanja udjela na tržištu prema primjeni društveno odgovornog ponašanja..... | 65 |
| Tablica 18. T-test..... | 66 |

| | |
|---|----|
| Tablica 19. Mann-Whitney U test H2..... | 67 |
| Tablica 20. Mann-Whitney U test H3..... | 68 |
| Tablica 21. Mann-Whitney U test H4..... | 69 |

POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

| | |
|--|----|
| Graf 1. Ispitanici prema spolu..... | 48 |
| Graf 2. Ispitanici prema dobi..... | 49 |
| Graf 3. Ispitanici prema stupnju obrazovanja..... | 49 |
| Graf 4. Ispitanici prema radnom stažu..... | 50 |
| Graf 5. Ispitanici prema prosječnom mjesečnom dohotku..... | 50 |
| Graf 6. Ispitanici prema kategorizaciji hotela..... | 51 |
| Graf 7. Što za Vas znači konkurentska prednost hotela?..... | 52 |
| Graf 8. Što podrazumijevate pod pojmom "društveno odgovornog ponašanja" hotela (moguć odabir većeg broja odgovora)?..... | 53 |
| Graf 9. Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim?..... | 54 |
| Graf 10. Smatrate li da dovoljan broj hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji provodi društveno odgovorno poslovanje?..... | 54 |
| Graf 11. Konkurentska sposobnost hotela Splitsko-dalmatinske županije..... | 55 |
| Graf 12. Povećanje udjela na tržištu..... | 57 |
| Graf 13. Smanjenje troškova poslovanja..... | 59 |
| Graf 14. Povećanje profitabilnosti..... | 60 |
| Graf 15. Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika..... | 62 |
| Graf 16. Razina povećanja konkurentske sposobnosti hotela prema primjeni društveno odgovornog ponašanja..... | 64 |
| Graf 17. Razina povećanja udjela na tržištu prema primjeni društveno odgovornog ponašanja..... | 65 |
| Graf 18. Razina smanjenja troškova poslovanja prema primjeni društveno odgovornog ponašanja..... | 67 |
| Graf 19. Razina povećanja profitabilnosti prema primjeni društveno odgovornog ponašanja..... | 68 |
| Graf 20. Razina jačanja sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika prema primjeni društveno odgovornog ponašanja..... | 69 |

PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK

Poštovani, molim da za potrebu diplomskog rada na temu „**Utjecaj primjene koncepta društvene odgovornosti na konkurentsku sposobnost izabranih hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji**“ izdvojite 5 minuta i ispunite anketni upitnik.

Istraživanje se bazira na uzorku hotela na području Splitsko-Dalmatinske županije.

Glavni cilj istraživanja je utvrditi razinu primjene društveno odgovornog ponašanja hotela, te testirati vezu između koncepta DOP-a i konkurentske sposobnosti hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

Anketa je anonimna, te će rezultati biti korišteni isključivo u svrhe izrade diplomskog rada.

Struktura upitnika omogućuje relativno brzo ispunjavanje. Molim da na pitanja odgovorite iskreno kako bi provedeno istraživanje bilo relevantno.

Hvala na izdvojenom vremenu,

Iva Giljanović.

1. Spol M - Ž
2. Dob _____ (navršen broj godina)
3. Stupanj obrazovanja
 - a) Nemam završenu osnovnu školu
 - b) Završena osnovna škola
 - c) SSS
 - d) VŠS (uključujući univ.bac.)
 - e) VSS
 - f) mag. struke
 - g) mr. sc.
 - h) dr. sc.
4. Radni staž
 - a) Do 5 godina
 - b) Od 5 do 10 godina
 - c) Od 10 do 20 godina
 - d) Od 20 do 30 godina
 - e) od 30 do 40 godina
 - f) više od 40 godina
5. Prosječan mjesečni dohodak
 - a) do 5.000,00 kuna
 - b) od 5.001 do 10.000 kuna
 - c) od 10.001 do 15.000 kuna
 - d) od 15.001 do 20.000 kuna

e) više od 20.000,00 kuna

6. Kategorizacija hotela (broj zvjezdica)

- a) *
- b) **
- c) ***
- d) ****
- e) *****

7. Broj smještajnih jedinica hotela (soba) _____

8. Broj zaposlenika hotela zaposlenih na neodređeno vrijeme _____

9. Najveći broj zaposlenika hotela koje hotel ima u kalendarskoj godini _____

10. Što za Vas znači konkurentska prednost hotela? (moguće je zaokružiti više odgovora)

- a) Najniža cijena
- b) Najviša kvaliteta
- c) Povoljniji omjer cijene i kvalitete od drugih
- d) drugo _____

11. Što podrazumijevate pod pojmom "društveno odgovornog ponašanja" hotela (moguć odabir većeg broja odgovora)?

- a) ekonomska odgovornost (ostvarenje profita kao temelja za daljnji razvoj poslovanja)
- b) pravna odgovornost (poštivanje pravnih propisa)
- c) etička odgovornost (fer poslovanje)
- d) zaštita okoliša (težnja očuvanju zaštite okoliša)
- d) sve navedeno

12. Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne mogu procijeniti

13. Smatrate li da dovoljan broj hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji provodi društveno odgovorno poslovanje?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne znam

14. Molim da iskažete stupanj slaganja na sljedeće tvrdnje (na ljestvici ocjenama od 1 do 5 gdje je ocjena 1 „u potpunosti se ne slažem“, dok je ocjena 5 „u potpunosti se slažem“ iskažite stupanj slaganja s tvrdnjama).

| TVRDNJA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Hotel profitabilno posluje | | | | | |
| Hotel poštuje zakone i druge pravne propise | | | | | |
| Hotel primjenjuje etička načela poslovanja | | | | | |
| Otpad (otpadni plinovi, otpadne vode i sl.) po jedinici učinka bilježi smanjenje | | | | | |
| Hotel je odgovoran prema okolišu | | | | | |
| Hotel teži smanjenju potrošnje energenata | | | | | |
| Hotel podupire strateške ciljeve | | | | | |
| Hotel održava visoke standarde u načinu na koji se odnosi prema ljudima | | | | | |
| Hotel ostvaruje povećanje broja noćenja u posljednjim godinama | | | | | |
| Hotel bilježi porast broja lojalnih korisnika usluga | | | | | |
| Hotel bilježi porast popunjenosti izvan sezone | | | | | |
| U izvansezonskim mjesecima ostvaruje se veća popunjenost kapaciteta u odnosu na konkurenciju | | | | | |
| Hotel ostvaruje veće cijene noćenja u odnosu na hotele jednake kategorije u okruženju | | | | | |
| Evidentan je rast produktivnosti zaposlenika hotela | | | | | |
| Evidentno je smanjenje ulaznih resursa | | | | | |
| Hotel koristi obnovljive izvore energije | | | | | |
| Hotel striktno provodi politiku zapošljavanja | | | | | |
| Plaće zaposlenika su pravedno raspodijeljene | | | | | |
| Hotel pruža mogućnost za napredak | | | | | |
| Hotel pruža sigurnost radnog mjesta svim zaposlenicima | | | | | |
| Među zaposlenicima prevladava pozitivna radna atmosfera | | | | | |
| Hotel nailazi na sve manji broj barijera kod pribavljanja kapitala (zaduživanje i sl.) | | | | | |
| Hotel posluje profitabilno | | | | | |
| Ulaganja u kapacitete hotela Izgledaju kao investicija niskog rizika | | | | | |

Hvala što ste sudjelovali u istraživanju,

Iva.

SAŽETAK

Ključne riječi: društvena odgovornost, konkurentnost, društveno odgovoran turizam.

Uslijed pojave novog održivog, ekološkog i društveno odgovornog turizma, primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja u turizmu postaje uvjet njegova budućeg opstanka i/ili razvoja. Društveno odgovoran turizam pridonosi stvaranju dugoročno konkurentnih, odgovornih i održivih destinacija koje privlače turiste i pridonose kvaliteti života u lokalnoj zajednici te tako dolazi i do pojave nove vrste turista koja daje prednost upravo onim hotelima koji su izabrali društveno odgovorno poslovanje za svoju strategiju poslovanje. Stoga, važan element konkurentnost postaje društveno odgovorno poslovanje te brojni hoteli postaju sve svjesniji koristi koje primjenom koncepta mogu ostvariti.

SUMMARY

Keywords: social responsibility, competitiveness, socially responsible tourism.

Due to the emergence of a new sustainable, ecological and socially responsible tourism, the application of the concept of socially responsible business to tourism becomes a condition of its future survival and/or development. Socially responsible tourism contributes to the creation of long-term competitive, responsible and sustainable destinations that attract tourists and contribute to the quality of life in the local community, and so is the emergence of a new kind of tourist that benefits the very ones that have chosen socially responsible business for their business strategy. Therefore, an important element of competitiveness becomes socially responsible business, and numerous hotels become the more aware benefits that the concept can make.