UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST HOTELA LAV

Jukić, Matea

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:965794

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-19**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA KONKURENTSKU PREDNOST HOTELA LAV

Mentor: **Studentica:**

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

Split, rujan 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. PROBLEM /PREDMET ISTRAŽIVANJA 4

1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA 6

1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE 7

1.4. MEDOTE ISTRAŽIVANJA 8

1.5. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA 9

1.6. STRUKTURA I SADRŽAJ DIPLOMSKOG RADA 10

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 11

2.1.Definicija koncepta društveno odgovornog poslovanja 11

2.2. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti 13

2.2.1. Evolucija koncepta društveno odgovornog poslovanja 17

2.3. Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi 18

2.4. Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj 21

2.4.1. Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj 25

2.4.2. Promocija DOP-a u Hrvatskoj 27

2.4.3. Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj 29

2.5. Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja 30

2.5.1. Vrste društveno odgovornog poslovanja 30

2.5.2. Modeli upravljanja društvenom odgovornošću 33

2.5.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja 37

3. KONKURENTSKA PREDNOST 42

3.1. Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost poduzeća 47

3.2. Principi postizanja konkurentske prednosti 48

3.3. Konkurentska prednost i DOP 49

3.4. Konkurentnost hotelske industrije 51

4. HOTEL LAV 54

4.1. Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura 54

4.2. Organizacijska struktura i kadrovi 56

4.3. Financijski rezultati poslovanja poduzeća 59

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG PONAŠANJA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA – HOTEL LAV 61

5.1. Metodologija istraživanja 61

5.2. Rezultati istraživanja 61

5.3. Testiranje hipoteza 73

6. ZAKLJUČAK 79

SAŽETAK 81

SUMMARY 82

LITERATURA:.....83

POPIS SLIKA: 86

POPIS TABLICA: 86

POPIS GRAFIKONA:.....87

PRILOZI.....88

1. UVOD

1.1. PROBLEM /PREDMET ISTRAŽIVANJA

Današnje vrijeme u kojem se poduzeća nalaze i posluju jako je promjenjivo i dinamično. Svaki dan se sve više povećava broj kompanija kojima je primarni cilj promovirati svoju strategiju društvene odgovornosti kao odgovor na različite pritiske od strane države i društva, te one koje se tiču zaštite okoliša. Radi se o širokom konceptu koji podrazumijeva zadovoljavanje kvalitete u primarnoj poslovnoj funkciji, odnos prema okolišu, zaposlenicima organizacije, potrošačima, široj društvenoj zajednici u kojoj organizacije posluju, te pozitivna interakcija sa svim dionicima u osnovi tog odnosa.

Primjenom koncepta društvene odgovornosti prilagodba poduzeća se počela promatrati kao nužnost bez koje se ne mogu ostvariti glavni ciljevi svakog poduzeća. Takvom promjenom poslovne politike poduzeća počinju prihvaćat među ovisnost sebe i okoline te se okreću društveno odgovornom poslovanju gdje ne gledaju više kako isključivo povećat svoju dobit već kako stvoriti dugoročno veću vrijednost za svoje poduzeće te pritom smanjiti negativan utjecaj poduzeća na okolinu u kojoj posluje.

Društveno odgovorno poslovanje je posebno zanimljivo promatrati iz aspekta hotelskog poduzeća. Da bi poduzeća uspjela poslovati u skladu sa promjenama koje se događaju u njihovom okruženju potrebna je prilagodba a ta činjenica se posebno odnosi na turizam koji je postao jako bitna gospodarska grana .

Unutar društveno odgovornog poslovanja razlikujemo dvije dimenzije društvene odgovornosti. Prema Pavić Rogošić, to su interna i eksterna dimenzija društvene odgovornosti. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na događaje i procese unutar samog poduzeća, a uključuju ljudske resurse, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama te utjecaj na okoliš i prirodne resurse. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

odnosi se na lokalnu zajednicu, odnose s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava te globalnu brigu za okoliš.[1]

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

Sva poduzeća u svijetu susreću se s dva osnovna izazova: održavanje i unapređivanje konkurentnosti te pozitivno odgovaranje na ambijentalne, etičke i društvene zahtjeve zajednice u kojoj djeluje.

Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda. Konkurentska sposobnost poduzeća predstavlja snagu odgovora na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije, koji se javljaju u okruženju organizacije, te predstavlja sposobnost poduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje u tržišnom natjecanju.[2] Poduzeće kroz prepoznatljivost i različitost ima mogućnost ostvariti prednost nad konkurencijom i jedinstveno mjesto na tržištu.

Grand Hotel Lav d.o.o. vlasnik je luksuznog resorta LeMéridien Lav Split, najvećeg integriranog kompleksa hotela i marine s 5 zvjezdica u Hrvatskoj. Hotel se smatra jednim od najluksuznijih hotela u Splitu i njegovoj okolici. Raspolaže sa 381 luksuzno opremljene sobe i apartmana, 12 restorana i barova i 30 poslovnih prostora. U sklopu hotela je i veliki kongresni centar s kongresnom dvoranom i sedam dvorana za sastanke. Gostima su također na raspolaganju brojni ugostiteljski sadržaji, Spa&Wellness centar, marina kapaciteta 60 jahti te bogati zabavni i sportsko-rekreativni sadržaji.[3]

U skladu sa iznijetim činjenicama, namjera ovog rada je istražiti u kojoj mjeri hotel Lav primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja te u kolikoj mjeri društveno odgovorno poslovanje poduzeća utječe na njegovu konkurentsku prednost.

---

[1]Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje (DOP), ODRAZ, dostupno na http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf, 25.03.2019.
[2]Talaja A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, Ekonomski pregled, str. 49.-63.
[3]Preuzeto na : https://croatia.hr/hr-HR/dozivljaji/poslovni-turizam/Le-Meridien-Lav-Split ,27.03.2019.

1.2. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Temeljni cilj istraživanja je utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u hotelskom poduzeću Lav te utvrditi vezu između stupnja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti hotelskog poduzeća.

Koncept u kojem kompanije integriraju društvene, ekološke i socijalne momente u okviru svog poslovanja, danas je široko primijenjen u većini kompanija diljem svijeta. Zbog toga je nužnost primjene DOP-a u svim segmentima poslovanja navedenog hotelskog poduzeća od iznimne važnosti za još veći poslovni uspjeh.

Glavne ciljeve istraživanja možemo smjestiti u nekoliko kategorija:

- Proširiti spoznaje o društveno odgovornom poslovanju
- Proširiti spoznaje o konkurentskoj sposobnosti u stvaranju konkurentske prednosti
- Utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u hotelu Lav
- Utvrditi povezanost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti hotela Lav

1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

Na temelju opisane problematike i predmeta istraživanja, može se postaviti glavna hipoteza koje će se daljnjim istraživanjem opovrgnuti ili prihvatiti:

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

Istraživanja pokazuju postojanje pozitivne korelacije između konkurentske prednosti i DOP-a. Novija studija na primjeru poduzeća u RH uočava da ispitanici iz najboljih hrvatskih poduzeća pitanja vezana uz društvenu odgovornost navode kao ključne činitelje za uspješnost poduzeća u približno jednoj četvrtini uzorka.[4]

Glavna hipoteza će se dokazivati pomoću dvije pomoćne hipoteze:

H1.1.Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika što utječe na konkurentnost a samim time i uspješnost hotela.

Prilikom testiranja ove hipoteze polazi se od toga da je briga o ljudskim resursima sastavni dio društveno odgovornog poslovanja. Upravljanje ljudskim resursima područje je kojem se u suvremenim hotelskim poduzećima pridaje posebna važnost jer su ljudski resursi ključni u ostvarivanju konkurentske prednosti i uspješnosti poduzeća.

H1.2.Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost hotela.

Zaštita okoliša također je važna i neizostavna komponenta društveno odgovornog poslovanja. Rijetke su organizacije koje su svjesne da ne mogu samo gledati kako ostvariti dobit, već i brinu o tome što će ostaviti za buduće naraštaje. Pretpostavka je da će hotel preuzimajući aktivnu brigu za pitanja ekologije poboljšati svoju konkurentsku poziciju.

[4]Omazić, M., A. (2007): Doktorska disertacija; Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, Zagreb

1.4. MEDOTE ISTRAŽIVANJA

U ovom radu koristiti će se različite znanstvene metode istraživanja kako bi se prikupile sve relevantne informacije potrebne za provedbu istraživanja. Osnovne metode koje će se koristiti prilikom istraživanja su:

- *Metoda deskripcije* – opisuje stanje bez obzira na uzroke
- *Induktivna metoda* - omogućuje primjenu zaključaka da će pojedinačne pojave i druge njima slične pojave biti jednake
- *Deduktivna metoda* – na temelju općih sudova izvode se posebni i pojedinačni zaključci
- *Metoda klasifikacije* – ostvaruje razvrstavanje pojava i predmeta radi njihove preglednosti
- *Metoda kompilacije* – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkoga rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja

Osim navedenih metoda u okviru istraživanja će se koristiti metoda anketiranja, putem koje će se prikupiti primarni podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Anketiranje će se provesti na temu društvene odgovornosti i primjene njenih praksi u hotelu Lav. Anketni listovi će biti upućeni članovima uprave i menadžerima na svim razinama upravljanja s ciljem utvrđivanja razine društveno odgovornog poslovanja. Anketom će biti obuhvaćeni i ostali zaposlenici.

Svi podaci biti će analizirani odgovarajućim statističkim metodama. Također, radi preglednosti koristiti će se tablice i/ili grafikoni.

1.5. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Temeljni doprinos istraživanja se očituje u empirijskoj provjeri postavljenih hipoteza uz pomoć kojih se nastoji utvrditi pozitivna povezanost društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti hotela.

U ovom istraživanju prezentirat će se poslovanje i koncepti društvene odgovornosti hotela Lav. Ujedno će se analizirati doprinos društveno odgovornog poslovanja u uspješnosti i motivaciji zaposlenika te utjecaj društvene odgovornosti na okoliš. Ispitat će se efekti primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na ostvarivanje konkurentske prednosti.

1.6. STRUKTURA I SADRŽAJ DIPLOMSKOG RADA

Diplomski rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela te se sastoji od 5 poglavlja kroz koja će se pokušati ostvariti svrha i cilj istraživanja.

U prvom poglavlju, definirat će se problem i predmet istraživanja, postaviti istraživačke hipoteze, zatim svrha i cilj istraživanja, navest će se znanstveno istraživačke metode koje će biti korištene u radu, doprinos istraživanja te struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu, koji je pretežno teorijskog karaktera bit će definirani temeljni pojmovi društveno odgovornog poslovanja, povijesni razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i šire, objasnit će se vrste, modeli i dimenzija DOP-a kao i pokazatelji mjerenja razine i učinaka DOP-a.

Treće poglavlje odnosi se na konkurentnost, točnije načine na koje se sve postiže konkurentska prednost. Povezuje se DOP kao jedan od načina postizanja konkurentnosti sa ostvarenjem konkurentske prednosti.

Četvrto poglavlje odnosi se konkretno empirijsko istraživanje u hotelu Lav, prvenstveno anketno. Prikazuju se rezultati do kojih se došlo provedenim istraživanjem, analiziraju se te se donose zaključci. Rezultati se dodatno objašnjavaju te se potom prihvaćaju / odbacuju postavljene hipoteze.
U posljednjem poglavlju se sintetizira zaključak te sustavno će se izložiti činjenice i spoznaje koje su proizašle iz ovog teorijskog i empirijskog istraživanja.

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

2.1.Definicija koncepta društveno odgovornog poslovanja

„Društvenu odgovornost čini obaveza biznismena da slijedi one propise, donosi one odluke i da poduzima one korake koji su poželjni u odnosu na ciljeve i vrijednosti zastupljene u našem društvu. Društvena odgovornost sadrži jednu važnu istinu koja ubuduće mora da bude vodilja u poslovanju“.

Howard Bowen, 1953.

Koncept društveno odgovornog poslovanja ima dugačku povijest i mnoštvo definicija čije se značenje mijenjalo kroz vrijeme. Ocem pojma "Društveno odgovornog poslovanja" (eng. Corporate Social Responsibility) smatra se upravo Bowen koji je ponudio jednu od prvih definicija ovog koncepta.

Postoje brojni autori koji su svojim definicijama također dali doprinos konceptu društveno odgovornog poslovanja. Neke od tih definicija slijede u nastavku.

Prema **Hopkinsku** društveno odgovorno poslovanje trebamo promatrati kao pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća.[5]

Kotler i Leetvrde da je društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Za korporativne društvene inicijative smatraju da su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenu obveza prema društveno odgovornom poslovanju.[6]

[5] Hopkins, M. (2005) prema Hopkins, M. (2006), What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November, pg. 299

[6]Kotler P., Lee N., Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd, 2007., str.135.

Prema **Detomasi** društvena odgovornost korporacije je „praksa uključivanja interesa dioničara i dionika u donošenje odluka korporacije s ciljem povećanja društvene i dioničarske vrijednosti“[7]

Koncept DOP-a te njegovo tumečenje i definiranje razlikuje se u mnogo aspekata. Može ovisiti o zemlji, gospodarskom sektoru, vrsti i veličini tvrtke, vlasničkoj strukturi itd. Dok ga jedni smatraju načinom za postizanje konkurentske prednosti, za druge DOP predstavlja odgovor na rastuće potrebe glavnih dionika (zaposlenici, ulagači, potrošači, aktivisti i stručnjaci za zaštitu okoliša).

Društvenu odgovornost neki definiraju kao stupanj odgovornosti koji se manifestira u operativnom i strateškom djelovanju organizacije koje imaju svakodnevni (ne)izravni utjecaj na razne interesno-utjecajne skupine i okoliš ili način postizanja komercijalnog uspjeha tako da se potičeetičko ponašanje i duboko poštuju potrebe različitih ljudi, zajednica i prirodnog okruženja.[8]

Osim autora postoje i brojne organizacije koje djeluju na području društveno odgovornog poslovanja te ga definiraju na različite načine:[9]

- Organizacija *Business for Social Responsibility* (BSR; Poslovni svijet za društvenu odgovornost) definira DOP kao “postizanje komercijalnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednice i prirodni okoliš”.
- Organizacija *International Business Leaders Forum* (IBLF) DOP shvaća kao promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu, koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum.

---

[7] Detomasi, D. A.: The Political Roots of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 4, 2008., str. 807.-819.

[8] Tipurić D. i suradnici: Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008., str.327.

[9]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 16.

- Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD; Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) definira DOP kao "opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života".

2.2. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti

Pojavu prvih naznaka korporativne društvene odgovornosti povijest bilježi početkom 20. stoljeća kao jednu od posljedica ubrzanog razvoja i sve većeg utjecaja moćnih korporacija u društvu.

Prema Bakeru, Groenwegenu i Hondu DOP se razvijao u sljedećim periodima:[10]

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

Dok hrvatski autor Krkač tvrdi da je razvitak DOP-a započeo tek 1990-ih.

Prva publikacija iz domene DOP-a objavljena je 1953. objavom knjige Social Responsibilities of the Businessman, autora Bowena. On ističe da menadžeri kompanija trebaju donositi odluke prihvatljive okolini i društvu. Svoje stavove temelji na dvije fundamentalne premise, društvenom ugovoru i moralnom agentu.[11]

Tijekom 1970 – ih godina raste i briga za okoliš, a 1980 – tih snaže ekonomske i političke promjene u svijetu ponovno stavljaju u prvi plan pitanja društvene odgovornosti poduzeća. Mnoge multinacionalne korporacije tada su bile optužene zbog ignoriranja sigurnosti potrošača,

[10] Stojaović, S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014., dostupno na:http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf , (21.08.2015.)

[11] Omazić, M., A., Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, 2007., str. 62.

kršenja ljudskih prava, onečišćenje okoliša, podmićivanje vladinih službenika. Vijetnamski rat i naftne krize poljuljali su povjerenje javnosti u korporacije.

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

Tijekom 1990-ih godina pokret društvene odgovornosti poduzeća ojačalo je putem pojave različitih kodeksa ponašanja i izvješćivanja o društveno odgovornim akcijama.[12]

U vrijeme američke ekonomske depresije na početku 20. stoljeća nije se poklanjala velika pozornost pravnoj odgovornosti poslovnih subjekata, a posebno ne odgovornosti društvenog, socijalnog ili čak etičkog karaktera. Začetci društveno odgovornog poslovanja korporacija razvijali su se postupno kroz duži niz godina, a stvarni razvoj i unapređenje ideje, ali i prakse korporativne društvene odgovornosti započinje završetkom Drugog svjetskog rata, u vrijeme procvata privrede kapitalističkih zemalja.[13]

Sredina 20.-og stoljeća označila je početak primjene društveno odgovorne poslovne prakse koju poduzeća uključuju u svoje poslovne aktivnosti kako bi diferencirali svoju ponudu od ponude brojnih konkurenata. Također, pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču značajno utječe na razvoj društvene odgovornosti poduzeća. Potrošači u današnje vrijeme mogu birati između široke palete proizvoda različite kvalitete i cijene, ali cijena više nije presudan element koji ih potiče na kupnju. Sve je više onih potrošača koji teže većoj vrijednosti ne samo individualnoj, već i za cijelu društvenu zajednicu. Povećana društvena osjetljivost zajednice pred poduzeća i organizacije postavlja brojne izazove prema kojima poduzeća moraju poslovati

[12] Kuzmanić V: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentku prednost Banke, diplomski rad, Ekonomksi fakultet Split, 2015., str. 23.

[13]Po Maxu Weberu, poslovni svijet nije nikad ni bio vrijednosno neutralno polje djelovanja, štoviše upravo je moderni kapitalizam narušio/urušio odnose povezanosti poslovanja i etike. Vidjeti više u: Wicks, A.(1996).

uspješno, a da se pritom obrati pozornost na dobrobit zajednice te da se sve štetne i negativne aktivnosti svedu na minimum.[14]

Razvoju koncepta društvene odgovornosti poduzeća krajem 20. i početkom 21. stoljeća, doprinjelo je više vanjskih činitelja i konteksta. To su:[15]

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

- **Regionalne političke promjene i vezano s time otvaranje novih tržišta.** Sve više su nestajale granice među poduzećima, a virtualne i mrežne organizacije nastaju kroz strateške veze, zajednička ulaganja, lance opskrbe i partnerstva. Na sličan način nestale su granice između gospodarstava i organizacija koje pripadaju drugim sektorima društva. Ove promjene naišle su na rastuće negodovanje zbog uočenih nejednakosti u raspodjeli koristi od globalizacije.

- **Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču**. Potrošači i skupine za pritisak, posebice u Europi i sjevernoj Americi, no sve više i drugdje, traže više odgovornosti od kompanija. Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama bolju međusobnu povezanost, a time učinkovitiji pritisak na tvrtke (osobito one istaknutih robnih marki) i dao snagu da zahtijevaju polaganje računa za društveno neprihvatljiva ponašanja koja otkriju, osobito u poslovanju tvrtki u „novim“ zemljama.

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

[14] Raspoloživo na: http://hrcak.srce.hr/file/170022 (25.08.2019.)
[15] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 22.

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

U razmatranjima povijesti korporativne društvene odgovornosti treba uzeti u obzir činjenicu kako je vrlo teško definirati trenutak ili događaj koji se može uzeti kao početna točka njezina nastanka. Prihvaćanje koncepta DOP-a u svijest društva nije bila jednostavna. I mnogi znanstvenici nisu vjerovali da je isto ostvarivo na značajnijim razinama smatrajući da se poduzeća ne bi trebala zamarati s time jer su vjerovali da se ljudi teško mijenjaju te da će uvijek prevladati konačni strah vlastitog opstanka (razvijajući i dalje glad za profitom). Upravo je stoga i Fridman smatrao da je to gotovo neizvedivo ističući profit kao glavni i jedini cilj poduzeća.[16] Uz neke ranije naznake, tek je u zadnjih desetak godina, posebno u Sjevernoj Americi i zapadnoj Europi, koncept društvene odgovornosti korporacija potpuno zaživio u praksi, ali i postao prepoznat u stručnoj terminologiji.

[16]Omazić, M., A., Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, 2007., str. 61.

2.2.1. Evolucija koncepta društveno odgovornog poslovanja

Događaji u svijetu	Godina	Evolucija DOP-a
	1983/4	Osnovan Business in the Community (Gospodarstvo u zajednici -BiTC)
Izvještaj Gro Harlem Brundtland	1987	Okrugli stol u Cauxu, osnovan SustainAbility
Ujedinjenje Njemačke nakon pada Berlinskog zida	1990	Osnovan je IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum - Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)
Sastanak na vrhu u Riu	1991	Oformljena Grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
Shell Brent Spar	1992	Osnovani su World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj - WBCSD) i Business for Social Responsibility (Poslovni svijet za društvenu odgovornost - BSR)
Nike / Dječji rad	1995	Osnovan je CSR Europe
Trobilančni koncept	1996	ISO 14000; Svjetski gospodarski forum (WEF) – Odjel za korporativno građanstvo
	1997	SA 8000, Inicijativa za etično trgovanje, Globalna inicijativa za izvještavanje, Svjetska banka – Poslovni partneri za razvoj
	1998	Vlada Ujedinjenog Kraljevstva – postavljen Ministar za DOP Kopenhaški centar (The Copenhagen Centre)
	1999	Globalna Sullivanova načela
	2000	UN-ov Globalni sporazum
Skandali Enron i Worldcom UNDP-ov Sastanak na vrhu o održivom razvoju	2001	Zelena knjiga EU; WEF- Inicijativa za globalno korporativno građanstvo: Promocija europskog okvira DOP-a
	2002	EU - Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća (EU Communication Concerning Corporate Social Responsibility - Bijela knjiga)
	2003	UNDP-ovi Milenijski razvojni ciljevi Ekvatorska načela

Izvor: Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 17.

Slika 1. Evolucija koncepta društveno odgovornog poslovanja

2.3. Razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europi

U Europi ali i širom svijeta raste broj kompanija koje sve više promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti. Na taj način pokušavaju odgovoriti ne samo na različite ekonomske i društvene pritiske već i one koje se tiču zaštite okoliša. Sa sve većim rastom svijesti o važnosti DOP-a kompanije žele poslati poruku različitim dionicama s kojima imaju doticaj: zaposlenici, dioničari, investitori, potrošači, javni sektor te organizacije civilnog društva. Na taj način kompanije postaju poželjan poslovni partner postavljajući temelje za investiranje u svoju budućnost.

Tablica 1 : Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

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 poštuj korporacijska pravila ponašanja.
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 100.

Društvena odgovornost donosi poduzeću i veći ugled, veći ugled stvara bolji imidž, a dobro je poznato kako bolji imidž donosi i veći profit.

1993. godine predsjednik EU Jacques Delors je europskim poslovnim krugovima poslao apel da se intenzivnije uključe u borbu protiv društvene isključenosti. U ožujku 2000. godine Europsko vijeće u Lisabonu je odaslalo poseban poziv kompanijama u pogledu socijalne odgovornosti i promoviranja dobrih primjera cjeloživotnog učenja, organizacije rada, jednakih mogućnosti.

Vjerovalo se da DOP može pomoći ostvarenju strateškog cilja Europske unije, da do 2010. godine postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo, koje će biti utemeljeno na znanju, sposobno za održivi ekonomski rast s više radnih mjesta i većom socijalnom kohezijom.

2001. godine Europska komisija ugrađuje DOP u temelje europske konkurentske strategije te izdaje *Zelenu knjigu*[17] kao osnovu svoje politike DOP-a. Nakon ovog dokumenta uslijedilo je *Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća: doprinos gospodarstva održivom razvoju*[18] (neslužbeno nazvano bijelom knjigom), koje iscrtava europski okvir djelovanja na području društveno odgovornog poslovanja. Navedeno priopćenje naglašava potrebu za konstantnim unapređivanjem znanja o DOP-u i njegovim efektima, potrebu razmjene iskustava i praćenja dobrih praksi, kao i razvoja vještina upravljanja društvenom odgovornošću. Ujedno ono sadrži i izjavu o obvezi integriranja DOP-a u sve politike EU. Kao rezultat rastućeg interesa svjetskih i europskih poduzeća, oformljen je Europski višedionički forum o DOP-u (*EuropeanMulti-Stakeholder Forum on CSR*) i pokrenuta Europska poslovna kampanja o DOP-u 2005. godine (*EuropeanBusinessCampaign 2005 on CSR*), [19] koja je proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti poslovnog sektora.

Prva europska iskustva u primjeni DOP-a ističu nužnost uključivanja vlasti u cjelokupni proces, tako što će poticati primjenu odgovornih poslovnih praksi. U mnogim europskim zemljama se pokazalo da stvaranje poticajnog zakonodavnog okvira može biti ključan katalizator u promicanju svih sastavnica DOP-a.

[17]Promoting a European Framework for CorporateSocialResponsibility. Green Paper. (E. Commission, Ed.) Brussels: EuropeanCommission (2001). Raspoloživo na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1427311354771&uri=CELEX:52002AE0355 (20.8.2019.)

[18]CommunicationfromtheCommissionconcerningCorporateSocialResponsibility: A businesscontribution to SustainableDevelopment. (2002) Brussels: EuropeanCommission. Raspoloživo na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1427312178061&uri=CELEX:52002DC0347 (20.8.2019.)

[19]Fombrun, C. J.(2005): Corporate Reputation Review, Volume 8, Number 1, 1 April 2005, pp. 7-12(6) Raspoloživo na: http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540235 (20.08.2019.)

Neki primjeri: Ujedinjeno Kraljevstvo 1998.godine postavlja svog prvog ministra za DOP, a Francuska 2002. godine postavlja svog prvog ministra za održivi razvoj; novousvojeni francuski Zakon o održivosti/trobilančnom izvještavanju zahtijeva od poduzeća izradu godišnjih izvještaja koji će sadržavati informacije o načinu na koji se ona odnose prema društvenim, ekološkim i gospodarskim posljedicama svoje djelatnosti...

Društveno odgovorno poslovanje, premda nema široku primjenu u regiji srednje i istočne Europe, danas je znatno priznatije i prihvaćenije kao dio osnovnog poslovnog rječnika, osobito u poduzećima novopečenih članica i zemalja pristupnica EU, kako velikim tako i u poduzećima koja su uključena u međunarodna partnerstva. Ova prihvaćenost može se prepoznati u činjenici da širom srednje i istočne Europe postoji više od 400 nacionalnih i međunarodnih poduzeća uključenih u programe aktivnog korporativnog građanstva zajedno s IBLF-om i njegovim nacionalnim partnerima.[20]

Praksa društvene odgovornosti je vrlo raznolika, i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi poduzeća, o tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima, tako da ne postoji jedinstven recept za njeno uvođenje. Međutim, nekoliko je stvari zajedničko svim uspješnim primjerima dobre prakse u Europi i svijetu. Prva, i najvažnija, jest da mora postojati čvrsta odluka da se društvena odgovornost preuzme kao način ponašanja poduzeća u čitavom rasponu njegovog djelovanja. Ta odluka mora biti donesena od strane najvišeg vodstva poduzeća, te kao obvezujuća biti prenesena svima unutar nje. Ova praksa bi trebala biti integrirana u cjelokupno poslovanje, i postati „stanje duha“, oblikujući pritom ponašanje poduzeća u odnosu na korporativno upravljanje, njegovo ponašanje na tržištu, prema zaposlenicima, prema okolišu, te prema društvenoj zajednici.

Sve navedene činjenice nam pokazuju da je budućnost europskog gospodarstva uz pomoć koncepta društvene odgovornosti poslovanja u velikom zamahu. Prije svega je zasnovana na znanju i održivom ekonomskom razvoju što može gospodarstvo učiniti najkonkurentnijim i najdinamičnijim na svijetu.

[20]Bulgarian Business Leaders Forum, Czech Business Leaders Forum, Hungarian Business Leaders Forum, Polish Projects Office, raspoloživo na: http://www.csr360gpn.org/ (21.08.2019.)

2.4. Društvena odgovornost u Republici Hrvatskoj

Mnoga hrvatska poduzeća smatraju koncept i praksu društveno odgovornog poslovanja relativno novim područjem, no njihovo poznavanje i prakticiranje "etičkog poslovanja", "brige za lokalnu zajednicu" kao i "proizvođačke kvalitete" sežu daleko u prošlost. Koncept zaštite okoliša je najjasniji primjer na koji su način globalni trendovi društveno odgovornog poslovanja utjecali na postojeće usmjerenje hrvatskog okruženja. Društveno odgovorna poslovna praksa u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem različitih činitelja, od kojih su neki specifični za samu zemlju kao članicu bivše Jugoslavije, a drugi više međunarodnog karaktera, neki povijesno utemeljeni, a drugi suvremeni.[21]

Važno je naglasiti da je jedinstveni jugoslavenski sustav samoupravljanja, koji je nastao početkom 70-ih godina prošlog stoljeća, kombinirao visoku razinu slobode i mnoge elemente tržišnog gospodarstva koje su poduzeća primjenjivala uz istovremeno ostvarivanje čisto socijalnih ciljeva. Socijalističko doba ostavilo je u nasljeđe visoku razinu zaštite radničkih prava i temeljnih radnih normi. Danas, društveno odgovorno poslovanje izgleda kao kombinacija suvremenih zapadnih pristupa upravljanja kvalitetom i poduzećem, te nasljeđa iz ranijih vremena.

U proljeće 2007., gotovo tri godine nakon prve nacionalne konferencije o DOP-u Agenda 2005., društveno odgovorno poslovanje postalo je dovoljno važan koncept da potakne suradnju između poduzeća, akademske zajednice, organizacija civilnog društva i drugih stručnih organizacija, što je rezultiralo udruživanjem koje potiče horizontalnu razmjenu najboljih upravljačkih praksi i redovno javno objavljivanje nefinancijskih podataka na temelju kojih se može procijeniti doprinos kompanije održivom razvoju. Vodeća poslovna udruženja, uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija, i u određenoj mjeri poslovnih medija, predstavljaju glavne pokretače DOP-a u Hrvatskoj. Dok to prije nije bilo moguće, zainteresirane kompanije sada mogu pronaći informacije na nekoliko web stranica, postoje edukativni moduli o DOP-u i korporacijskom upravljanju, priručnici o razvoju programa DOP-a ili se pak mogu obratiti nekom od poslovnih udruženja ili organizacija za savjet. Ujedno se radi i na razvoju sektorskih DOP inicijativa. Opća

[21] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 28.

je procjena, temeljena na ovom i prethodnim istraživanjima, da u Hrvatskoj djeluje oko 200 poduzeća koja su prihvatila DOP kao dio svoje vrijednosne i strateške orijentacije. To su pretežno velika poduzeća sa značajnim udjelom stranog vlasništva, kompanije izlistane na burzi te one usmjerene na izvoz. One su najčešće motiviranije i posjeduju resurse za strukturiranje, praćenje i izvještavanje o njihovoj društveno odgovornoj praksi. [22]

Slika socio-ekonomskog razvoja je složena, a pogoršale su je nejednakosti i neravnomjeran prijeratni razvoj kao i sam rat, koji je utjecao na razvoj DOP-a u Hrvatskoj. Kao što je to slučaj u mnogim tranzicijskim zemljama, vlasti se i dalje snažno upliću u sve društvene i gospodarske procese, prisutna je visoka razina protekcionizma i klijentelizma, što sve skupa rezultira usporavanjem općeg razvoja. U Hrvatskoj, na proces tranzicije utjecali su rat, razaranje, porast nacionalizma među etničkim skupinama i prisilno preseljavanje širokih razmjera. Glede nacionalnog bogatstva Republika Hrvatska je 2007. godine dostigla svoju prijeratnu razinu s BDP-om koji je te godine bio 5,4%[1] veći u odnosu na 2006. godinu. [23]

U 2008. godini, Hrvatska je dobila sustav praćenja i promocije ostvarenja DOP-a. Upitnik Indeks DOP-a jedinstvena je metodologija koja hrvatskim poduzećima omogućava mjerenje i objektivnu procjenu svojih društveno odgovornih praksi te usporedbu s praksama drugih. Metodologija upitnika obuhvaća kriterije u šest osnovnih područja koja uključuju usmjerenost poduzeća na ekonomsku održivost, uključenost DOP-a i održivog razvoja u poslovnu strategiju, radnu okolinu, zaštitu okoliša, tržišne odnose te odnose sa zajednicom. Napravljena je po uzoru na slične metodologije, kao što su Dow JonesSustainability i BusinessintheCommunity CR Indeks. Cilj Indeksa DOP-a je približiti poslovnom sektoru i općoj javnosti značenje i primjenu društveno odgovornih praksi kao i motivirati poduzeća na kontinuirano uključivanje u promicanju inicijative i provedbe načela održivog razvoja.[24]

[22] Raspoloživo na: http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf (25.08.2019.)
[23] Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 29.
[24] Raspoloživo na: http://www.hrpsor.hr/upload/gio20_web.pdf (25.08.2019.)

Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR), uz podršku Ureda UNDP-a u Hrvatskoj i Academy for Educational Developmenta (AED) i Ekonomskog fakulteta Zagreb formirali su Indeks DOP. Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koja se svake godine dodjeljuje malim, srednjim, velikim i javnim poduzećima.

Slika 2 : Dimenzije Indeksa DOP-a

Izvor: Indeks DOP-a HGK i HRPSOR, [Internet], rapoloživo na: https://dop.hgk.hr/, [25.08.2019.]

Cilj projekta je bio istaknuti hrvatska poduzeća koja primjenjuju DOP kroz sva važna područja. Ova informacija trebala je potaknuti upravo potrošače da prilikom kupnje daju povjerenje onim poduzećima koja brinu za okoliš i svoju društvenu zajednicu. Primjenom DOP-a potaknut će se održivi razvoj Hrvatske.

U sklopu 4. nacionalne konferencije o društveno odgovornom poslovanju, održanoj 25.4.2013. u organizaciji HRPSOR-a, dodijeljene su nagrade Indeks DOP-ate, prvi put, Europske nagrade za DOP.

Coca – Cola Hrvatska i **Končar – institut za elektrotehniku** prvi su dobitnici Europske nagrade.

Nagradu Indeks DOP-a dobili su **Coca – Cola Hrvatska**, **Ericsson Nikola Tesla** i **Vetropack Straža** u kategoriji velikih poduzeća.

Među srednjim poduzećima prestižnom nagradom okitili su se biogradska **Ilirija**, **Končar – institut za elektrotehniku** i **Vivera**.

U kategoriji malih poduzeća nagradu su dobili **Ciklopea**, **DvokutEcro** i **Holcim mineralni agregati**.

Od javnih tvrtki Indeks DOP su dobili **Flora VTC**, **Hrvatska Lutrija** i **Odašiljači i veze**. U kategoriji za najveći napredak nagradu je dobila **BancoPopolare Croatia.**[25]

Jasno je kako su poduzeća aktivno uključena u društvena događanja i imaju znatan utjecaj na javni život u Hrvatskoj i zbog toga je nekoliko posljednjih godina koncept društvene odgovornosti poduzeća postao važna tema u poslovnim, znanstvenim, ali i medijskim krugovima. Kao rezulat takvog procesa hrvatska poduzeća se danas opisuju kao društvene organizacije sa važnom ekonomskom ulogom.

Premda se u poslovnom svijetu ljudi sude po akcijama, a ne planovima, hrvatski menadžeri na ključnim pozicijama morali bi:[26]

- kontinuirano istraživati i primjenjivati nove, inovativne načine društveno odgovornog poslovanja;
- prepoznati i brinuti se o tome kako njihove aktivnosti utječu na interese svih interesno-utjecajnih skupina;
- slijediti jasan sustav vrijednosti koji je oblikovan u organizacijskoj kulturi i nezaobilazan je filter kroz koji prolaze sve poslovne odluke, a posebno one strateške prirode;
- jasno definirati interne sustave komunikacije posebno one sustave ranog upozorenja i potaknuti zaposlenike da preuzmu odgovornost u obliku borbe protiv neodgovornog ponašanja;
- potaknuti odgovorno ponašanje putem sustava nagrađivanja i promocije u poduzeću;

[25]Raspoloživo na: http://www.dop.hr/?p=1222 (25.08.2019.)
[26]Tipurić D. i suradnici; Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2008., str.356.

- uključiti sve zaposlenike u kreiranje vrijednosti i etičkih standard ponašanja kako bi se svi mogli identificirati s njima.

2.4.1. Glavni čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj

Na temelju istraživanja utvrđeno je da postoje četiri međusobno povezana čimbenika koji se odražavaju na razumijevanje društveno odgovornog poslovanja u poduzećima kao i na pristup DOP-a u Hrvatskoj. To su:[27]

1) Vlasnička struktura – vlasnička struktura poduzeća utječe na upravljačke i tehnološke procese kao i na njenu posvećenost ljudskim resursima te opredijeljenost za investiranje u zajednicu. Vlasnička struktura poduzeća čini se posebno važnom kada je u pitanju odnos poduzeća i šire zajednice. Neka poduzeća koja su pretežno ili isključivo u hrvatskom vlasništvu pokazuju veći interes za poticanjem lokalnih dobavljača umjesto da uvoze jeftinije sirovine. Domaća poduzeća regionalnog ugleda svoj najveći doprinos DOP-u vide u lobiranju za jaču zaštitu domaćih proizvođača, nasuprot njihovom uskom, kratkoročnom, poslovnom interesu za nabavom jeftinijih sirovina u inozemstvu.

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

3) Veličina poduzeća – u Hrvatskoj je primjetno da je praksa društveno odgovornog poslovanja najuočljivija i najraširenija u većim poduzećima. Povratna informacija iz malih i srednjih poduzeća govori nam da isti redovito ulažu u svoje lokalne zajednice. Ipak, kod njih se uočava

[27]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 30.

nedostatak saznanja o najboljim praksama te kapitala koji bi investirali u kvalitetno rukovodstvo, osobito u području zaštite okoliša.

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

Premda se čini da koristi koje poduzeća mogu ostvariti usvajanjem strateških politika DOP-a nisu prepoznate, poduzeća ostvaruju ključne koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj:[28]

- upravljanje ugledom i rizicima;
- smanjenje troškova uz istovremeno poboljšanje kvalitete postupaka upravljanja i samih proizvoda;
- nesposobnost sustava obrazovanja da zadovolji potrebe poslovnog sektora glavni je motiv koji stoji iza investicija tvrtki u stručni razvoj vlastitih zaposlenika (upravljačke sposobnosti, računalna pismenost, strani jezici, specifične tehničke vještine…);
- konkurentnost i pozicioniranje na tržištu te pridavanje sve veće pozornosti pravima potrošača na kvalitetne proizvode i usluge.

Glavni pokretači DOP-a u Hrvatskoj prvenstveno su interne naravi, iproizlaze iz procjene samih poduzeća o dugoročnim prilikama i rizicima koji se odnose na produktivnost, učinkovitost, integraciju tržišta i uspostavljanje dobrih odnosa s dionicima.[29]

Ipak ni brojne koristi koje su jasno vidljive iz mnogobrojnih istraživanja nisu glavni pokretači društveno odgovornog poslovanja. Na kraju krajeva poduzeće je to koje mora razmotriti sve

[28] Raspoloživo na: www.dop.hr (27.08.2019.)
[29] Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja, dostupno na: www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf (27.08.2019.)

prednosti i nedostatke i uvidjeti da li primjenjivati praksu društvene odgovornosti u svom poslovanju ili ne.

2.4.2. Promocija DOP-a u Hrvatskoj

Za budući razvoj DOP-a na području RH identificirani su ključni akteri koji svojim djelovanjem utječu na unaprjeđenje društveno odgovornih praksi i percepciju DOP-a u hrvatskom društvu:[30]

Slika 3: Akteri koji utječu na DOP u Hrvatskoj

Izvor: Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.), op. cit., str. 28

Za promociju DOP-a na našem području zaslužna su udruženja i inicijative koja postoje u Hrvatskoj, a bave se aktivnostima vezanima uz razvoj i promicanje DOP-a u Hrvatskoj.

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR), vodeće je poslovno udruženje koje promiče održivi razvoj među poslovnim sektorom. Grupa hrvatskih poduzeća i nevladinih organizacija osnovala ga 1997. godine kao neprofitnu organizaciju, djeluje kao nacionalna organizacija Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD). Trideset šest članova -

[30]Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.), op. cit., str. 28

predstavnika hrvatskog gospodarstva udružuju znanje, inovativnost i odgovornost u traganju za razvojnim putevima koji uravnotežuju poslovni uspjeh, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša.[31]

Zajednica za društveno odgovorno poslovanje djeluje u sklopu Hrvatske gospodarske komore. Kako je HGK važna organizacija za sve gospodarstvenike u zemlji, oni imaju moć širiti poruku važnosti DOP-a. Ciljevi zajednice za društveno odgovorno poslovanje:[32]

- podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima društva, promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnih subjekata
- organiziranje seminara i savjetovanja iz područja DOP-a prema prijedlozima gospodarstva u svrhu unaprjeđenja i razmjene dobre prakse iz Hrvatske, EU i svijeta
- sudjelovanje u radu nacionalnih povjerenstava koje se bave društveno odgovornim poslovanjem
- dizanje razine znanja kod malog i srednjeg poduzetništva o društveno odgovornom poslovanju, te poticanje izvještavanja s obzirom na financijske, okolišne i društvene učinke u svrhu povećanja njihove konkurentnosti
- pokazati važnost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u kontekstu pridruživanja u Europsku uniju i podizanja konkurentnosti gospodarstva
- razvitak metodologije benchmarkinga-a članica HGK s obzirom na društveno odgovorno poslovanje
- praćenje i iniciranje zakonodavnih inicijativa i reformi radi stvaranja poticajnog okružja za konkurentno i društveno odgovorno poslovanje hrvatskih tvrtki.

Hrvatska udruga menadžera (HUM-CROMA), osnovana 1990., usmjerena je na izgradnju profesionalnog samopouzdanja i kompetencija hrvatskih menadžera. Premda DOP ne predstavlja prioritetno područje, HUM-CROMA je jedno od prvih poslovnih udruženja koje se bavilo pitanjima poslovne etike.[33]

Nacionalna mreža DOP-a osnovana je u rujnu 2010. s ciljem intenziviranja dijaloga i partnerstva između organizacija koje provode DOP, Ciljevi mreže su povećati broj domaćih poduzeća koja

[31] Raspoloživo na: http://www.hrpsor.hr(28.08. 2019)
[32] Raspoloživo na: www.hgk.hr/ (28.08.2019.)
[33] Raspoloživo na: http://www.hrpsor.hr (28.08.2019)

strateški provode DOP, integracija DOP-a u javne politike, osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a te stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a

Udruga poslovnih savjetnika (UPS-AMC) je profesionalno udruženje poslovnih savjetnika koje promovira profesionalnu etiku kao ključnu kompetenciju poslovnih savjetnika.

2.4.3. Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj

Ključna područja poboljšanja praksi DOP-a na razini poduzeća odnose se na uključivanje DOP-a u poslovne strategije koje je potrebno sustavno uvoditi, uvažavajući interese i potrebe različitih dionika. Intenzivnije zagovaranje DOP-a u medijima rezultiralo bi kvalitetnijim i zastupljenijim informacijama o društveno odgovornom poslovanju u javnosti.[34]

U hrvatskom kontekstu su kao najrelevantnije utvrđene sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima:[35]

- **Zaposlenost i stvaranje bogatstva** – izravno i neizravno osiguranje radnih mjesta. Pravedna raspodjela bogatstva i profita, konkurentne plaće te redovitost isplate isto tako se smatraju odgovornim poslovnim ponašanjem prema zaposlenicima.
- **Odgovorno smanjivanje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih resursa** – uključujući zapošljavanje, procjenu uspješnosti, stalnu obuku i obrazovanje radne snage. Sportska i kulturna udruženja unutar poduzeća, kao i obiteljski i otvoreni dani usmjereni su na unapređenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika.
- **Jednake mogućnosti i raznolikost** – Hrvatska ima visok postotak žena u radnoj populaciji, koje raspolažu visokom razinom tehničkih vještina i kvalifikacija. Zakonodavni okvir također podržava žene u radnoj populaciji. Isto tako neka poduzeća razmatraju i mogućnost zapošljavanja ili angažiranja marginaliziranih skupina te skupina s posebnim potrebama.

[34]Raspoloživo na: http://eknjiznica.unipu.hr/2422/ , (28.08.2019)
[35]Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 35.

- **Razvoj lanca opskrbe/vrijednosti** – pozitivan utjecaj koji se širi s većih prema manjim poduzećima, ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te u unapređenje proizvoda, usluga, tehničkih znanja i marketing obuhvata.
- **Transfer znanja i tehnologije** – obično od međunarodnih prema nacionalnim poduzećima koji u Hrvatskoj djeluju kao distributeri.
- **Marketing u dobru svrhu** – premda u Hrvatskoj nije raširen, neki lanci za prodaju prehrambenih namirnica ga primjenjuju.
- **Poslovne norme i upravljanje** – poslovanje u skladu sa dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćanje, odgovornost, povjerenje, izgradnja mreža i međunarodnih veza.
- **Odnosi sa potrošačima** – u rujnu 2003. donesen je prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača.
- **Integritet proizvoda** – radi se o važnoj problematici u Hrvatskoj, pri čemu je trenutačno uvoz genetski modificiranih prehrambenih proizvoda u središtu pozornosti, a poduzeća su pod nadzorom skupina za pritisak.

2.5. Vrste, modeli i dimenzije društveno odgovornog poslovanja

2.5.1.Vrste društveno odgovornog poslovanja

Podjelu društvene odgovornosti kako i Carroll dao je i američki sociolog Robert Daft. Prema njemu 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 i konačno doprinos poduzeća društvu. Te su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj važnosti i učestalosti kojom im menadžer pristupa.[36]

U nastavku slijedi slika koja prikazuje vrste društveno odgovornog poslovanja.

[36]Buble. M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 102

Slika 4. Piramida društvene odgovornosti

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

Četiri su nivoa društvene odgovornosti:[37]

1. Ekonomska odgovornost – biti profitabilan, to je temelj na kojem se zasniva.

2. Pravna odgovornost – uvažavati zakon, pridržavati se pravila igre.

3. Etička odgovornost – biti etičan, obveza da se radi ono što je pravedno, izbjegavati štetno.

4. Diskrecijska odgovornost – poduzeće treba biti dobar građanin te svojim sredstvima i društveno odgovornim poslovanjem doprinositi zajednici i kvaliteti života.

[37]Buble. M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 102

Značenje svake od navedenih odgovornosti je slijedeće: [38]

1. Ekonomska odgovornost– predstavlja prvu razinu odgovornosti poduzeća s obzirom da je ona, prije svega, ekonomska jedinica društva. Njena je odgovornost da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi te da maksimizira profite za svoje vlasnike i dionike. Poduzeće treba operirati na profitno orijentiranoj osnovi s jedinom misijom rasta profita tako dugo sve dok se drži pravila igre.

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

3. Etička odgovornost – uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim interesima poduzeća. Da bi bio pravedan, donositelj odluka u poduzeću treba djelovati s poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinaca te osigurati različite tretmaner pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća. Neetično ponašanje se događa kada odluke omogućavaju pojedincu ili poduzeću da rade na štetu društva. Moral poduzeća se ne može izjednačiti s moralom ljudskih bića, ali se može govoriti o poduzećima koja racionalno donesenim odlukama utječu na okolinu i same sebe.

Tu se javlja pojam poslovna etika. Poslovna etika predstavlja interakcijski odnos etike i poslovnog života. To je primijenjena etika koja se bavi prosudbom ispravnog i neispravnog u poslovnom svijetu. Moguća neetička ponašanja su raznovrsni oblici prijevara i obmana u poslovanju, mobing, razni oblici podmićivanja, porezne prijevare, nepravednoprisvajanje javnih sredstava, povreda prava pisaca i izumitelja kao i eventualno iskorištavanje njihova položaja, mutne kreditne i zajamske prakse, uhođenja poslovnih tajni konkurentskih poduzeća, podmićivanje namještenika drugih poduzeća, ponižavajuće postupanje s djelatnicima, ometanje slobode udruživanja radnika, ali i zloupotreba štrajka, i slično.

[38]Buble, M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 102.

4. Diskrecijska odgovornost – je isključivo dobrovoljna i vodi se željama poduzeća da čine 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 zapravo prelazi socijalna očekivanja za doprinos prema zajednici.

2.5.2. Modeli upravljanja društvenom odgovornošću

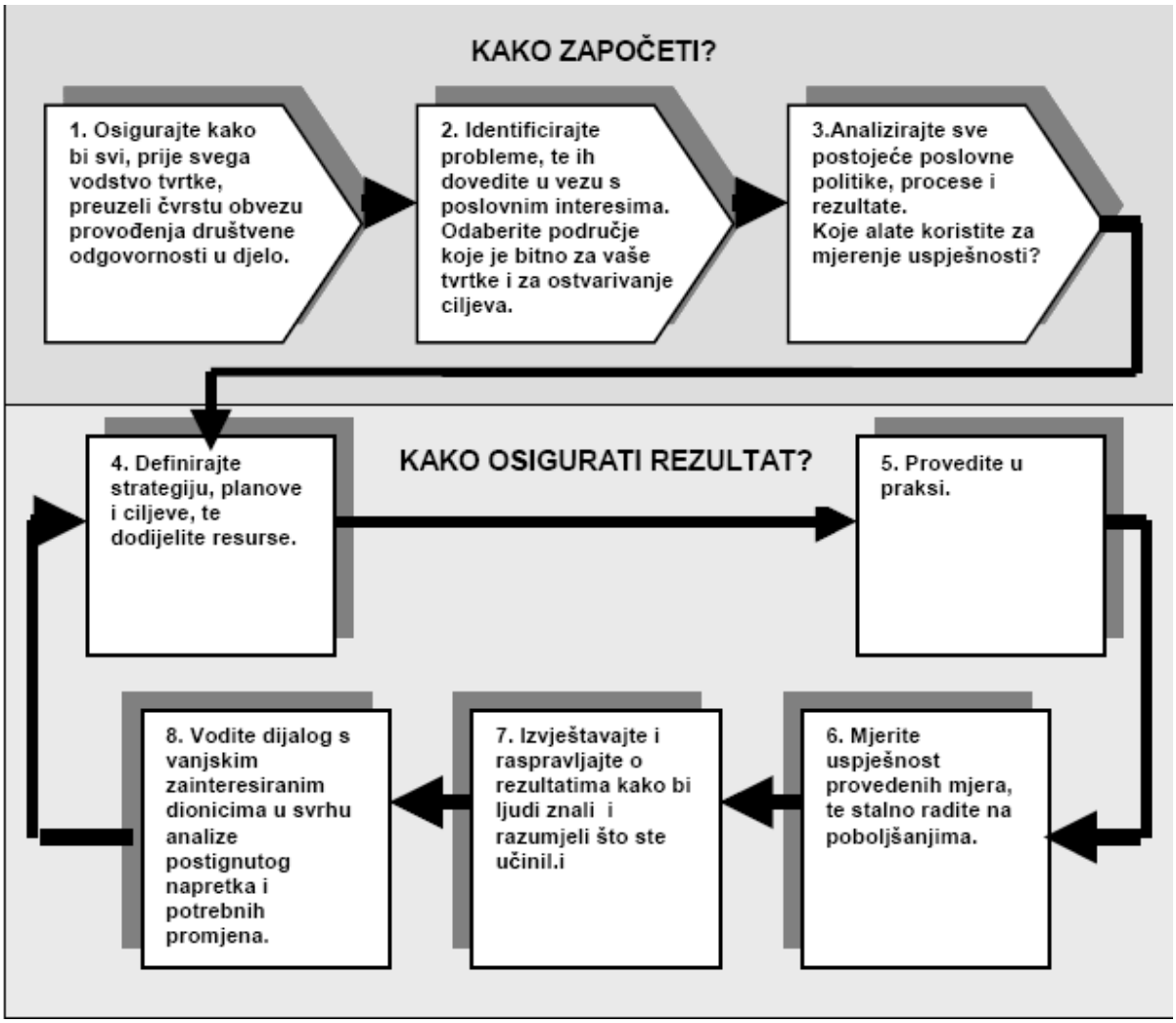
Temeljno pitanje u cijelom procesu razumijevanja društvene odgovornosti koji može stvoriti i poteškoće u poslovanju je to da menađeri moraju odgovoriti na pitanje „odgovornosti-prema komu?“ Upravo u tom kontekstu pojavljivala se dvojba dali je poduzeće ekonomski entitet pa u tom slučaju odgovornost treba snositi prema svojim vlasnicima ili je pak socioekonomski entitet, pa je njegova odgovornost sadržana u ostvarivanju ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu.

Svako poduzeće odlučuje za sebe i donosi odluku koja su mu društvena pitanja najbitnija.Kako bi to učinili ispravno potrebno je za početak provesti temeljnu analizu poslovanja i razmisliti o potencijalnim rizicima koji im se mogu naći na putu. Moderna poduzeća suočena su s dva glavna izazova:[39]

- održati i poboljšati svoju konkurentnost;
- odgovoriti na etičke, socijalne i ekološke potrebe društva.

Upravo Model upravljanja društvenom odgovornošću daje odgovore na dva ključna pitanja za poduzeće.To su:Kako započeti i kako osigurati rezultat?

[39]Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet



Slika 5: Model upravljanja društvenom odgovornošću

Izvor: Čizmić, V. (2008) sustav upravljanja okolišem - preduvjet za smanjenje štetnog utjecaja na okoliš. Goriva i maziva, 47 (2), str. 153.

U zavisnosti o odgovoru na ova dva pitanja razlikuju se dva modela:[40]

1. **Stockholder model ili ekonomski model**: Minimalistička etika Miltona Friedmana je sažeta u sintagmi*: „Jedina društvena odgovornost poslovanja je ostvarivanje profita.“*

2. **Stakeholder model ili socioekonomski model:** Ona je zamijenjena realističnom etikom R. Edwarda Freemana koja kaže: *“Odgovornost poslovanja je odgovornost za ciljeve svih interesno-utjecajnih pojedinaca i skupina.”*

[40]Buble. M.: “Menadžment”, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 102-103.

Stockholder model ili klasični **ekonomski** model polazi od toga da je preduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiziranje profita. S obzirom na različite interesno-utjecajne skupine, kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi, društvena odgovornost poduzeća najbolje se manifestira tržišnim transakcijama. Što se pak tiče menadžera, oni svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara. Znači, menadžment poslovnih sustava je isključivo odgovoran da organizira i vodi posao tako da maksimizira dobit za vlasnike u uvjetima limitirane socijalne odgovornosti. Ovaj pristup se označava i kao pristup efikasnosti, a ponekad i kao pristup nevidljive ruke. Jedina zadaća poduzeća je povećavanje profita sve dok se drže pravila igre. Ukratko, ekonomska dobit, odnosno profit je jedina društvena odgovornost poslovnih menadžera.

Stakeholder model ili **socioekonomski** model polazi od toga da "preduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cjelokupnom društvu." [41]Preduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih interesno-utjecajnih grupa - stakeholdera. Ovaj pristup izražava svijest menadžera da uspjeh njihovih organizacija dugoročno ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih interesno-utjecajnih grupa pri odlučivanju i djelovanju.

Tablica 2: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

Klasični ekonomski model; osnovni naglasak:	Socioekonomski model;osnovni naglasak:
Proizvodnja	**Kvaliteta života**
Eksploatacija resursa	**Očuvanje resursa i sklad s prirodom**
Tržišno utemeljenje	**U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka**
Ekonomski povrat resursa	**Uravnoteženi ekonomski odnosi i društveni povrat resursa**
Individualni interesi	**Zajednički interesi: ljudi rade u međuzavisnom sistemu koji zahtijeva koordinaciju**

[41]Buble. M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 104.

Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

Ovakva različita stajališta rezultirala su argumentima za i protiv društvene odgovornosti, pa se tako definiraju četiri argument "za" i četiri argument "protiv" društvene odgovornosti: [42]

Argument *"za"* društvenu odgovornost su:

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

Argument *"protiv"* društvene odgovornosti su:

- Maksimizacija profita osigurava efikasnu upotrebu društvenih resursa. Pokrivanje društvenih troškova isto je što i krađa dioničarskog kapitala.
- Kao ekonomska institucija kompanija nema sposobnosti ostvariti društvene ciljeve. Ukoliko menadžeri odvrate pozornost od ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne može se očekivati da će biti uspješni.

[42]Buble. M.: "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2006., str. 105.

- Kompanija već ima previše moći. Ako se uzme koliko je jak utjecaj kompanije na život i rad ljudi, na ono što kupuju i ono što cijene, dodatna koncentracija društvene moći u njihovim rukama nije poželjna.
- Budući da menadžeri nisu izabrani, nisu direktno ni odgovorni narodu. Socijalni program kompanije mogu lako krenuti u krivom smjeru. System tržišta uspješno kontrolira ekonomske performanse, ali je loš mehanizam za kontrolu socijalnih performansi.

2.5.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem kompanije integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima, i to na dobrovoljnoj osnovi.[43]

Poduzeće i njegovo poslovanje je moguće podjeliti u brojne sektore,industrije,odjele i funkcije međutim ono što je svima zajedničko je to da bez obzira kojem sektoru u nacionalnoj ekonomiji ili odjelu u poduzeću pripadaju, svi oni ostvaruju interakciju s okolinom s kojom razmjenjuju materijalne i nematerijalne vrijednosti. Upravo je to razlog zbog čega se područja primjene DOP-a ne promatraju kroz klasifikaciju poslovanja, već kroz odnos i razmjenu koju svojim postojanjem ostvaruju.

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije glavne dimenzije:[44]

1) unutarnju (internu) i

2) vanjsku (eksternu).

[43]Pavić-Rogošić, L. (2012): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb; raspoloživo na: http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf (29.08.2019.)
[44]Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, 2012., str. 2.

1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:

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

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

U nastavku slijedi objašnjenja područja koja su uključena u internu dimenziju društveno odgovornog poslovanja.

- **Upravljanje ljudskim resursima**

Jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuća znanja i vještine. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada, obitelji te slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu itd.

Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući nediskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vrijeme te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva te smanjuje nezaposlenost i borbi protiv socijalne isključenosti. U odnosu na cjeloživotno učenje, poduzeća imaju važnu ulogu na nekoliko razina: prepoznavanje potreba za edukacijom svojih radnika te kroz partnerstva s lokalnim trenig organizacijama, kako bi prilagodili edukacijske programe; podupiranje prijelaza mladim ljudima iz škole na posao kroz osiguravanje pripravničkih mjesta; osiguravanje povoljnog radnog okruženja i ohrabrivanje cjeloživotnog učenja zaposelenika, naročito onih manje obrazovanih, s manje vještina i starijih.

- **Zdravlje i sigurnost na poslu**

Zdravlje i sigurnost na poslu tradicionalno se rješava propisima i obveznim mjerama. Poduzeća, vlade te poslovne organizacije i udruženja sve više pokušavaju pronaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti, bilo kao element u marketingu, ili vodeći računa o tome pri kupnji proizvoda drugih kompanija. Na taj se način promovira i kultura prevencije. S druge strane, povećava se potražnja za mjerenjem, dokumentiranjem i komuniciranjem tih kvaliteta u marketinškim materijalima. Ti su elementi uključeni i u certificiranje i označavanje.

- **Prilagođavanje promjenama**

U svijetu je sve više prisutno restrukturiranje poduzeća, s ciljem smanjenja troškova, povećanja proizvodnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. Restrukturiranje na odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te promjene i odluke utječu. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast. Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini, poduzeća mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranjam.

- **Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse**

Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vodu te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje.

2) Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja[45] uključuje:

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

[45] Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, Zagreb, 2012., str. 6.

Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća; na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i dioničara), poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl.

- **Lokalne zajednice**

Pojam društveno odgovornog poslovanja obuhvaća i proteže se na integriranje poduzeća u okruženje u kojem djeluje. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanja i vještine lokalneradne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj razini. Mnoga poduzeća su stoga uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i slično. Na taj način raste i socijalni kapital.

- **Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima**

Odnosi se grade kroz stjecanje povjerenja, fer odnosa i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proivoda i usluga. Na taj se način može postići društveno odgovorno poslovanje u cijelom dobavljačkom lancu.

- **Poštivanje ljudskih prava**

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

- **Globalna briga za okoliš**

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

3. KONKURENTSKA PREDNOST

Jedan od temeljnih ciljeva svakog poduzeća je ostvarivanje konkurentske prednosti. Osnovno pitanje koje se postavlja je na koji način se može ostvariti spomenuta konkurentska prednost , te kako je zadržati u budućim razdobljima poslovanja. Odgovor na postavljeno pitanje se može naći u samoj definiciji konkurentske predosti (dva najčešća načina kako biti bolji od konkurentskih poduzeća). Prvi način je imati niže troškove (isporučiti kupcima jednaku vrijednost po nižim troškovima od konkurencije), a drugi način je diferencirati se u odnosu na konkurente (isporučiti veću vrijednost kupcima uz prosječne industrijske troškove). Oba navedena načina ukoliko se izvedu pravilno, smišljeno i sa kvalitetnim proizvodom i uslugom mogu rezultirati stvaranjem veće vrijednosti za kupca, što u konačnici vodi konkurentskoj prednosti.

Pojmovno određenje konkurentske sposobnosti poduzeća:[46]

- agresivna želja da se natječeš …
- u onome što radiš biti uspješniji od drugih …
- sposobnost zemlje da postigne uspjeh na svjetskom tržištu koji omogućuje bolji standard života za sve.

- koncept koji objašnjava zašto se neke zemlje razvijaju brže od drugih.
- konkurentnost se definira kao sposobnost da se postigne uspjeh na tržištima koji vodi ka visoko produktivnom gospodarstvu i poboljšanom životnom standardu za cjelokupno stanovništvo.
- sposobnost natjecanja i postizanja uspjeha koji vodi visokoproduktivnom gospodarstvu, ekonomskom rastu i boljem životnom standardu za cjelokupno stanovništvo.

Konkurentska sposobnost, a samim time i postizanje konkurentske prednosti je bitna stavka strateškog djelovanja poduzeća. Danas konkurentnost poduzeća sve više proizlazi iz njegovih

[46]Vedriš, M. ODREDNICE NACIONALNE KONKURENTNOSTI. Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku. Osijek, 17. svibnja 2008.

zaposlenika, korporativne kulture, sustava koji potiče inovacije te poslovnog vodstva koje potiče i podržava stalne promjene.

Kao jedna od osnovnih razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća navodi se posjedovanje konkurentske prednosti. Poduzeće koje želi ostvariti konkurentsku prednost, ne mora nužno biti najbolje na svim razinama, već ono treba biti nadmoćmno u stvraranju vrijednosti. Od velike važnosti je pronaći način na koji će poduzeće ostvariti konkurentsku prednost te je zadržati u budućim poslovnim razdobljima

Slika 6 : Konkurentska prednost

Izvor: Tipurić, D.: Konkurentska prednost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija, 1999., u Tipurić, D. (Ur.): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, str.4.

Poduzeće koje ima konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate, a najcjelovitiju definiciju dali su Peteraf i Barney kazavši da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.[47]

[47]Talaja A. (2013) Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED , 64(1), str 51

Kako je vrijednost ono što kupci žele platiti za industrijski proizvod, konkurentska prednost poduzeća postoji ako su ispunjena tri uvjeta: [48]

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

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

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

Konkurentska prednost poduzeća se može odrediti jedino u odnosu na suparnike. Nije ju moguće imati po sebi, samo zato što smo dobri u obavljanju nekih poslovnih aktivnosti. Stvarati pozitivnu vrijednost u poslovanju nije dovoljno; poduzeće mora stvoriti više vrijednosti od svojih suparnika.[49]

Ekonomska vrijednost se stvara kad su kupci spremni platiti cijenu za proizvod ili uslugu koja je viša od troška proizvodnje i čini razliku između percipirane koristi koje dobivaju kupci koji kupuju proizvode (usluge) poduzeća i svih ekonomskih troškova tih proizvoda (usluga).

Veličina konkurentske prednosti je razlika između ekonomske vrijednosti koju je poduzeće sposobno stvoriti i ekonomskih vrijednosti koje su sposobni stvoriti suparnici poduzeća. Stvaranje vrijednosti događa se pod konkurentskim pritiscima: natjecanjem i suparništvom i za resurse i za kupce. Poduzeće mora odlučiti kako razvijati i štititi svoje resurse isto kao tržišni položaj svojih proizvoda nasuport potencijalnih i stvarnih konkurenata.[50]

Postoje brojne definicije konkuretske prednosti, a mogu se grupirati u dvije skupine:[51]

[48]Prema Coyne, Kevin P. (1987), Sustainable competitive advantage – what is it, what it isn't. U: Thompson, A.A., Stirckland, A. J. i Fulmer, W.E., ur. Readings in Strategic Management. Texas: Business Publications, Inc, str. 103.

[49]Tipuric, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeca, // Konkurentska sposobnostpoduzeca / urednik Tipuric, D. Zagreb: Sinergija, str 2.

[50]Tipuric, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeca, // Konkurentska sposobnost poduzeca / urednik Tipuric , D. Zagreb: Sinergija, str. 2.

[51]Talaja A. (2013): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED , 64(1), str 51

- one koje konkurentsku prednost objašnjavaju uz pomoć *performansi poduzeća* (Winter, 1995.; Grant, 2002.; Besanko et al., 2003.)
- one koje je objašnjavaju u terminima *stvaranja vrijednosti* (Porter, 1985.; Barney, 1991.; Peteraf i Barney, 2003.; Helfat et al., 2007.)

Slika 7. Definicije konkurentske prednosti

Porter (1985)	Konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja.
Dierickx i Cool (1989)	Konkurentska prednost poduzeća, a time i potencijalna profitabilnost, ovise o razini strateške imovine poduzeća.
Barney (1991)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada implementira strategiju stvaranja vrijednosti različitu od strategije konkurenata te kada nitko od konkurenata ne može duplicirati pozitivne efekte navedene strategije.
Peteraf (1993)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje održive natprosječne povrate.
Winter (1995)	Konkurentska prednost se najčešće definira kao postizanje superiornih financijskih performansi.
Tipurić (1999)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i kada je sposobno nadzirati svoju sudbinu.
Besanko *et al.* (2000)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu ekonomskog profita nego njegovi konkurenti.
Grant (2002)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu profita nego njegovi konkurenti. Konkurentska prednost je sposobnost poduzeća da nadmaši svoje rivale u glavnoj mjeri performansi – profitabilnosti.
Peteraf i Barney (2003)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.
Helfat et al. (2007)	Konkurentska prednost postignuta je kada resursi ili sposobnosti poduzeća kreiraju veću vrijednost nego resursi i sposobnosti njegovih konkurenata.

Izvor: Talaja, A. (2012): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Split, str. 15.

Pojedini autori se ne slažu da se postizanje i zadržavanje konkurentske prednosti postiže pomoću relevantnih performansi u odnosu na konkurente, te objašnjavaju postizanje konkurentske prednosti na druge načine.

Teece, Pisano i Shuen razvijajukoncept dinamičkih sposobnosti. Smatraju da se dinamičke sposobnosti određene organizacijskim i menadžerskim procesima, pozicijama i razvojnim putovima,a odnose se na umijeće poduzeća da integrira, izgradi i preoblikuje internei eksterne sposobnosti kao odgovor na promjene u okolini.[52]

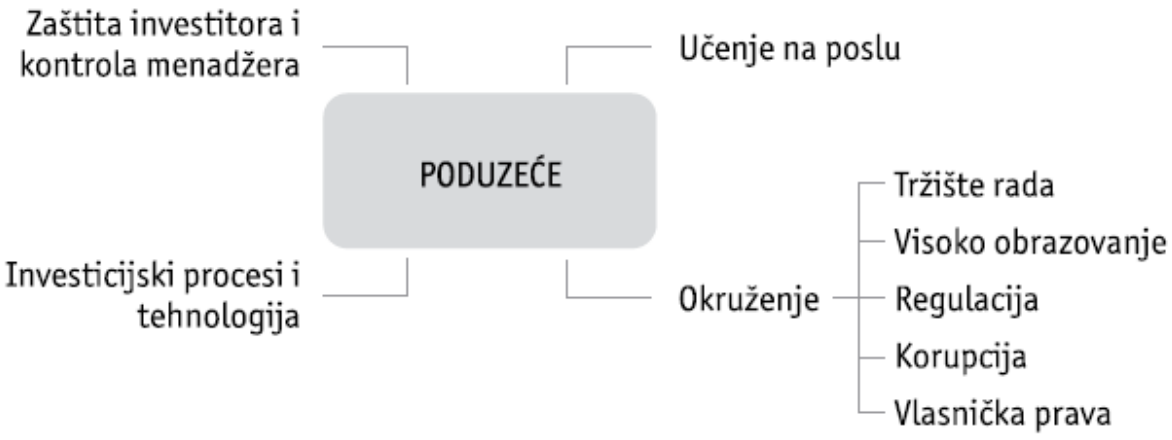
Prema Wang i Ahmed smatraju da postoje tri glavne zajedničke komponente dinamičkih sposobnosti: adaptivna, apsorpcijska i inovacijska sposobnost. Adaptivna sposobnost uključuje umijeće identificiranja i iskorištavanja nastalih tržišnih prilika, a manifestira se kroz stratešku fleksibilnost. Apsorpcijska sposobnost odnosi se na umijeće poduzeća da prepozna vrijednost nove, eksterneinformacije, apsorbira je i iskoristi, dok se inovacijska sposobnost odnosi na spobnost razvoja novih proizvoda i tržišta. [53]

Bowman i Ambrosini identificiraju tri razine dinamičkih sposobnosti (renewing, regenerative, incremental), dok Hou i Chang, kao temeljne elemente dinamičkih sposobnosti navode sposobnost opažanja, apsorpcijsku sposobnost, integracijsku sposobnosti i inovacijsku sposobnost te tvrde da spomenuti elementi podupiru sposobnost poduzeća da integrira, preoblikuje, obnovi i ponovno kreira resurse i sposobnosti u skladu s promjenama okoline.

McKelvie i Davidson dinamičke sposobnosti raščlanjuju na sposobnost generiranja ideja, sposobnost unošenja razdora na tržište, sposobnost razvoja novih proizvoda i sposobnost razvoja novih procesa.[54]

[52]Talaja A. (2013) Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED , 64(1), str 51
[53]Ibidem
[54]Ibidem

3.1. Faktori utjecaja na konkurentsku sposobnost poduzeća



Slika 8: Kritični faktori konkurentnosti u Hrvatskoj: poduzeće u središtu problema efikasnosti

Izvor: Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske, 2006. Dostupno na: www.konkurentnost.hr/nvk(29.08.2019.)

Prikazana slika predstavlja ključne faktore konkurentnosti. Može se uočiti da je učenje na poslu kao dio cjeloživotnog učenja jedan od najvažnijih unutarnjih čimbenika konkurentnosti koji je izravno povezan sa činiteljima iz okruženja a to su obrazovni sustav i tržište rada. U hrvatskim poduzećima veoma je zahtjevno pronaći kvalificiranu radnu snagu koja je spremna za prihvaćanje novih tehnologija i procesa. Ako tome dodamo i probleme s korupcijom i regulacijom koji dodatno sprečavaju razvoj i konkurentnost dobivamo cjelovitu sliku čimbenika koji sprečavaju brz, zdrav i održiv rast hrvatskoga poduzeća.

Konkurentnost je rezultat mnogih čimbenika, osobito konkurentnosti na razini poduzeća i povoljne poslovne okoline koja potiče uvođenje novih proizvoda i procesa te investicije. Svi ti čimbenici u međusobnom djelovanju vode k većoj produktivnosti, višem dohotku i održivom razvoju.

Konkurentnost poduzeća funkcija je najmanje dviju skupina varijabli. S jedne strane to su povoljni nacionalni, lokalni i industrijski uvjeti u kojima je poduzeće nastalo i razvijalo se. Dakle, sve ono što bismo mogli nazvati nekontroliranim varijablama. S druge strane,

konkurentnost je rezultat svjesnog napora ključnih ljudi poduzeća, često i više generacija, kako bi se ostvarili rezultati bolji od izravnih suparnika.[55]

Čimbenici koji utječu na konkurentnost poduzeća, a time i na strukturu organizacije, prema mišljenju i klasifikaciji većine autora, su:

- **unutarnji** čimbenici organizacije – čimbenici pod kontrolom poduzeća, među kojima se kao najvažniji broje: ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi i proizvod;
- **vanjski** čimbenici organizacije (čimbenici okoline) – čimbenici koji djeluju nenajavljeno, a kojima se poduzeće, u principu, prilagođava. Ovdje se, kao najznačajniji ubrajaju: institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište, te razvoj tehnike i informacijske tehnologije.[56]

3.2. Principi postizanja konkurentske prednosti

Ono što je ključno za uspjeh poduzeća na tržištu je upravo postizanje konkurentske prednosti. Poduzeće kao cjelina je veoma složen sustav te upravo zbog toga nije moguće uočiti izvore konkurentske prednosti sagledavajući poduzeće u cjelini, već je potrebno proučiti sve aktivnosti jednog poduzeća.

Lanac vrijednostipredstavlja sredstvo uz čiju pomoć se može na sustavan način analizirati sve aktivnosti koje poduzeće provodi, kao i njihov međusoban odnos. Lancem vrijednosti se izdvajaju strateški najvažnije aktivnosti, upravo kako bi se uočilo kretanje troškova i eventualni izvori diferencijacije. Ukoliko je poduzeće sposobno navedene aktivnosti izvesti bolje i jeftinije od njegovih konkurenata, ono će ostvariti određenu konkurentsku prednost. Lanac vrijednosti je sastavni dio sustava vrijednosti kojeg čini veći skup aktivnosti. Kupci, posrednici i dobavljači imaju vlastite lance vrijednosti, međusobno su svi povezani te se moraju uklapati u cjelokupni sustav vrijednosti.

[55]Tipuric, D. (1999.) Konkurentska sposobnost poduzeca, // Konkurentska sposobnost poduzeca / urednik Tipuric, D. Zagreb: Sinergija, str.2

[56]Pivačić N.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 54.

Segmentacija industrijeima značajnu ulogu u situaciji kad poduzeće donosi odluku o segmentima na koje se treba usmjeriti i načinima na koje odabrane segmente treba usluživati. Poduzeća koja su se opredijelila za strategiju fokusiranja, pomoću segmentacije industrije ostvaruju uvid u one segmente koje njihovi konkurenti, usmjereni na šire ciljne skupine, ne uslužuju dovoljno kvalitetno, dok s druge strane poduzećima s širokim ciljnim segmentom daje uvid u za njih ranjiva područja. Segmentaciju industrije je potrebno redovito pratiti iz razloga što tehnološke promjene uzrokuju i promjene prijašnjih pravila segmentacije koje se u istoj mjeri odnose i na fokusirana i na široko usmjerena poduzeća.

Tehnološka promjenauzrokuje strukturne promjene u industriji te dovodi do stvaranja novih industrija . Ujedno se smatra i jednim od glavnih pokretača konkurentnosti. Svim sudionicima na tržištu pruža mogućnost da postanu lideri,na način da izjednačava konkurentske pozicije. Ukoliko poduzeća na ispravan način pristupe tehnološkim promjenama, u konačnici bi mogla ostvariti veliku korist. U većini slučajeva se spomenuta tehnološka promjena sama po sebi smatra pozitivnom. Tehnologija će utjecati na konkurentsku prednost u situaciji kada ima važnu ulogu u određivanju relatine troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. Uzimajući u obzie činjenicu da je tehnologija prisutna u svakoj vrijednosnoj aktivnosti poduzeća i da sudjeluje u povezivanju aktivnosti, možemo zaključiti da ima značajan utjecaj na troškove i diferencijaciju.

3.3. Konkurentska prednost i DOP

DOP je usredotočen na dugoročna pitanja održivosti. Jedan od glavnih puteva prema formiranju snažnog identiteta tvrtke ili institucije jest pomoću društveno odgovornog poslovanja s obzirom da ono sažima i izražava korporativno ponašanje koje može omogućiti nekom subjektu da se razlikuje od svoje konkurencije.[57]

Jedna od realnih strateških opcija za razvoj konkurentske prednosti je DOP. Razvoj konkurentske prednosti korištenjem DOP važno je zbog nekoliko razloga.

[57]Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J. M.: Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity:: A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities. Jurnal of Business Ethics, 2011., No. 107, str. 129.–146.

Prvo, razumijevanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja na ekonomske performanse poduzeća, pomaže korporativnim donositeljima odluka da poboljšaju poslovne odnose s korporativnim dionicima. Uspjeh društveno odgovornih programa u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti korporativnih vođa da povežu aktivnosti društvene odgovornosti poduzeća i njihov doprinos različitim dionicima. Primjerice, dok se unutarnja odgovornost pravednog i poštenog poslodavca odnosi na doprinos dioničarima (kroz kreiranje dodane vrijednosti -profit) i zaposlenicima (jednakost mogućnosti i sigurnost radnog mjesta), vanjska odgovornost poduzeća podrazumijeva doprinos kupcima (siguran proizvod i prava potrošača), okolišu (prirodna ravnoteža) i lokalnoj zajednici.[58]

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

Treće, integriranje interesa primarnih dionika u korporativne strategije i praksu, značajno utječe na društvo i doprinosi izgradnji reputacije poduzeća.[59]

Integriranje DOP-a u korporativne strategije Stephenson argumentira da DOP vodi konkurentskoj prednosti, ako poduzeća imaju sposobnost integrirati: [60]

- jedinstvene vrijednosti kupca (kvaliteta, trajnost, post-kupovne usluge i funkcionalnost) u proizvode i usluge koje konkurenti nisu u mogućnosti osigurati;
- načela poslovne etike u procese donošenja strateških odluka (načelo pravednosti, načelo solidarnosti i načelo supsidijarnosti ili podređenosti) i
- varijable korporativnog upravljanja (održivi razvoj, odgovornost i transparentnost).

Kako bi se ta opcija provela u praksi, korporativni donostelji odluka trebaju optimizirati interne poslovne procese kroz: [61]

[58]Raspoloživo na: http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf , (27.08.2019.)
[59]Raspoloživo na: http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf (27.08.2019.)
[60] Raspoloživo na:http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf (27.08.2019.)

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

3.4. Konkurentnost hotelske industrije

«Konkurentnost je sposobnost zemlje da postigne uspjeh na svjetskom tržištu koji omogućuje bolji životni standard za sve. On je rezultat brojnih čimbenika, a osobito konkurentnosti na razini poduzeća i povoljne poslovne klime koja potiče uvođenje novih proizvoda i procesa te investicije. Svi ti čimbenici u međusobnom djelovanju vode k povećanoj produktivnosti, višem dohotku i održivom razvoju». [62]

Razvoj tržišta i globalizacija utjecali su na hotelijerstvo i strategije putem kojih svaki pojedini subjekt ostvaruje konkurentsku prednost.

Neki od najznačajnijih čimbenika, koji će utjecati na konkurentnost u hotelijerstvu, jesu:

• sposobnost interakcije poslovnih subjekata u upravljanju resursima koje dijele;[63]

• tehnologija i informacijska tehnologija;[64]

• sposobnost transformacije poduzeća u organizaciju koja uči i njegovo uključivanje u ekonomiju temeljenu na znanju;[65]

• kvaliteta ljudskih potencijala koji predstavljaju centar aktivnosti u hotelskoj industriji od stvaranja proizvoda i usluge do njihova pružanja;

---

[61] http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf, (27.08.2019.)
[62] Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, svibanj 2005., Svezak 2, str. 8.
[63] Rodriguez-Diaz, M. et al.: Developing relational capabilities in hotels, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, Issue 1, 2006, str. 25-40
[64] Ioncica, I. et all: Th e factors of Competivness in the Hospitality industry and the competitivnes strategy of fi rms, http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036. pdf (30.11.2012).
[65] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008., str. 235-236.

• upravljanje znanjem i razvojem ljudskog potencijala radi poboljšanja kvalitete u svim segmentima;

• upravljanje kvalitetom i kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga, procesa.

Uspjeh u povećanju stupnja konkurentnosti hotelijerstva Republike Hrvatske povezan je prije svega s intenziviranjem razvoja inovacija u hotelskom proizvodu i podizanjem kvalitete ljudskih resursa u upravljanju i poslovanju hotela.[66]

Tablica 3. Osnovni pokazatelji uspješnosti poslovanja hotela

Broj soba:		Broj ležaja:	
Rezultati 2002.			
Ukupan broj prodanih soba		Ukupan broj noćenja	
Godišnja zauzetost smještajnih jedinica		Godišnja zauzetost ležaja	
Prosječna cijena sobe (EUR)		Prosječna cijena noćenja (EUR)	
Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)	Noćenja prema zemljama porijekla (%):	Sezonalnost	
individualci	Zapadna Europa	% ukupnih god. noćenja u srpnju i kolovozu	
grupe	Istočna Europa		
alotman	Hrvatska		
kongresi	Ostali		
Financijski podaci			
Ukupan neto poslovni prihod (EUR)	Odjelni doprinos (% od UP)	Ukupni neto poslovni prihod po raspoloživoj jedinici (EUR)	

Izvor: Čizmar, S.: Kontroling u hotelu, URL: http://web.efzg.hr/dok/TUR/Kontroling%20u%20hotelu_web.pdf

U praksi hotelskog menadžmenta ovi se podaci smatraju poslovnom tajnom, jer ukazuju na kvalitetu upravljanja, angažman resursa, ekonomičnost poslovanja, uspješnost popunjavanja i druge elemente za koje je menadžment odgovoran. Tablica 2. pokazuje primjer zbirnog izvješća o sistematičnom prikupljanju i obradi takvih podataka.

Prosječan tržišni profil hotelijerstva u Hrvatskoj izgleda slijedeće[67] :

• radi se o relativno starim hotelskim objektima (prosječno 40-tak godina), posljednji puta obnovljenim prije 4 godine;

[66] Čižman, S.: Competitiveness of Croatian hotel industry, Acta Turistica, Vo. 19, No. 2, 2007, str. 150.
[67] Čižman, S.: Competitiveness of Croatian hotel industry, Acta Turistica, Vo. 19, No. 2, 2007, str. 164.

• uglavnom se radi o velikim hotelskim objektima nastalim u vrijeme masovnog turizma, srednje kvalitete (prosječno 3 hotelske zvjezdice);

• hotelska je ponuda uglavnom utemeljena na proizvodu sunce i more, relativno siromašna dodatnim sadržajima (svaki drugi hotel raspolaže sa bazenom i konferencijskim sadržajima. a svaki treći hotel sa fitness-om i dječjim klubom, dok tek svaki peti hotel raspolaže s nekom vrstom Wellness ponude);

• hoteli uglavnom posluju u proširenoj sezoni (8-9 mjeseci godišnje).

Konkurentnost hotelijerstva prije svega ovisi o konkurentskoj sposobnosti hotelskog poduzeća, odnosno samog hotelskog objekta. Od velikog značaja za konkurentnost hotela je i njegova povezanost sa DOP-om što je u planu pokazati na primjeru hotela Lav. Povećanje tržišno-poslovne efikasnosti hotelskih poduzeća (hotela) u Hrvatskoj u neposrednoj će budućnosti ovisiti o intenzitetu ulaganja u inovativne proizvode, i o uspjehu u marketinškom pakiranju i plasiranju proizvoda na tržište. No, stupanj konkurentnosti hotelijerstva u Hrvatskoj u nastupajućem razdoblju svakako će u prvom redu ovisiti o ulaganjima u osposobljavanje i edukaciju ljudskih resursa u hoteljerstvu, brizi za okoliš, uspostavljanje indstrijskih propisa, socijalni programi i još mnogo toga. Društvena odgovornost donosi poduzeću i veći ugled, veći ugled stvara bolji imidž, a dobro je poznato kako bolji imidž donosi i veći profit.

4. HOTEL LAV

4.1. Poduzeće, djelatnost i vlasnička struktura

Grand hotel Lav je hotelsko poduzeće s 5 zvjezdica te se smatra jednim od najluksuznijih hotela u Splitu i okolici. Osnovano je dana 7.lipnja 2002. godine kao društvo s ograničenom odgovornošću za ugostiteljsko i turizam. Osnovna djelatnost Društva je turizam i ugostiteljstvo. Sjedište ovog hotelskog kompleksa je u Podstrani, općini udaljenoj 10-ak kilometara od Splita. Lokacija hotela se nalazi uz samu obalu, što uvelike doprinosi većoj turističkoj posjećenosti.

100%-tno vlasništvo Grand hotela Lav pripada nizozemskoj tvrtki Odien Hotels N.V.Osobe ovlaštene za zastupanje su Omer Lutfi Muftuler i Dijana Vujević. Hotelom upravlja lifestyle brend Le Méridien u vlasništvu Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., jednog od vodećih hotelskih lanaca u svijetu s 1 200 hotela u više od 100 država.[68]

Osnovni podatci o hotelu: [69]

- Naziv: Grand hotel Lav. d.o.o.
- Adresa: Grljevačka 2/A, Podstrana
- Djelatnost: 5510 (prema NKD 2007.), hoteli i sličan smještaj
- Veličina: Srednji poduzetnik
- OIB: 44693068925
- MB: 01641859
- Osnivač: Odien Hotels N.V., Nizozemska
- Članovi uprave: Dijana Vujević i Ömer Lutfi Müftüler

Hotel ima velike smještajne kapacitete te bogatu ponudu hotelskih usluga i mnogobrojnih drugih sadržaja. Hotel danas raspolaže s 381 sobom, 12 restorana i barova, 30 poslovnih prostora te jednim od najvećih konferencijskih centara u Hrvatskoj, koji se prostire na 2 500 četvornih metara. Osim toga, hotel ima Diocletian Spa & Wellness čija je površina 3 000 četvornih metara i koji se smatra jednim od najboljih wellness centara u Dalmaciji. Grand Marina Lav, konstantno popunjena marina sa 75 vezova, predviđena je za daljnje širenje, nakon čega će moći pružiti

[68] Fininfo, Grand hotel Lav d.o.o. Dostupno na: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/grand-hotellav/Detaljno/40385 (29.08 2019.)
[69] Ibidem

pristajanje jahtama do 50 metara dužine. Resort raspolaže i raznovrsnim sportskim sadržajima te casinom veličine 2 500 četvornih metara.[70]

Registrirane djelatnosti hotela:[71]

- 60.2 -Ostali kopneni prijevoz
- 61.1 -Pomorski i obalni prijevoz
- 71.1 -Iznajmljivanje automobila
- 71.22 -Iznajmljivanje plovnih prijevoznih sredstava
- 74.4 -Promidžba (reklama i propaganda)
- 93.02 -Frizerski saloni i saloni za uljepšavanje
- 93.04 -Djelatnosti za njegu i održavanje tijela

* -Istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja

* -Kupnja i prodaja robe

* -Trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu

* -Pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga

* -Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja

* -Pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu (prijevoznim sredstvnima, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (catering)

* -Iznajmljivanje športskih terena i rekvizita

* -Mjenjačnice

* -Djelatnost rekreacijskih parkova

* -Usluge prevođenja

* -Usluge parkirališta

* -Organizacija izložbi, aukcija, izbora ljepote, glazbenih, scenskih i drugih sličnih priredbi i manifestacija

* -Disco klubovi

* -Organiziranje zabavnih igara

* -Priređivanje igara u casinima (roullete, boulle, black jack, chemin de faire, punto banco, mini punto banco, carribien poker, trente quarante, baccarat, craps i sl.)

* -Priređivanje kladioničkih igara

* -Priređivanje posebnih igara na sreću na automatima

* -usluge turističke agencije

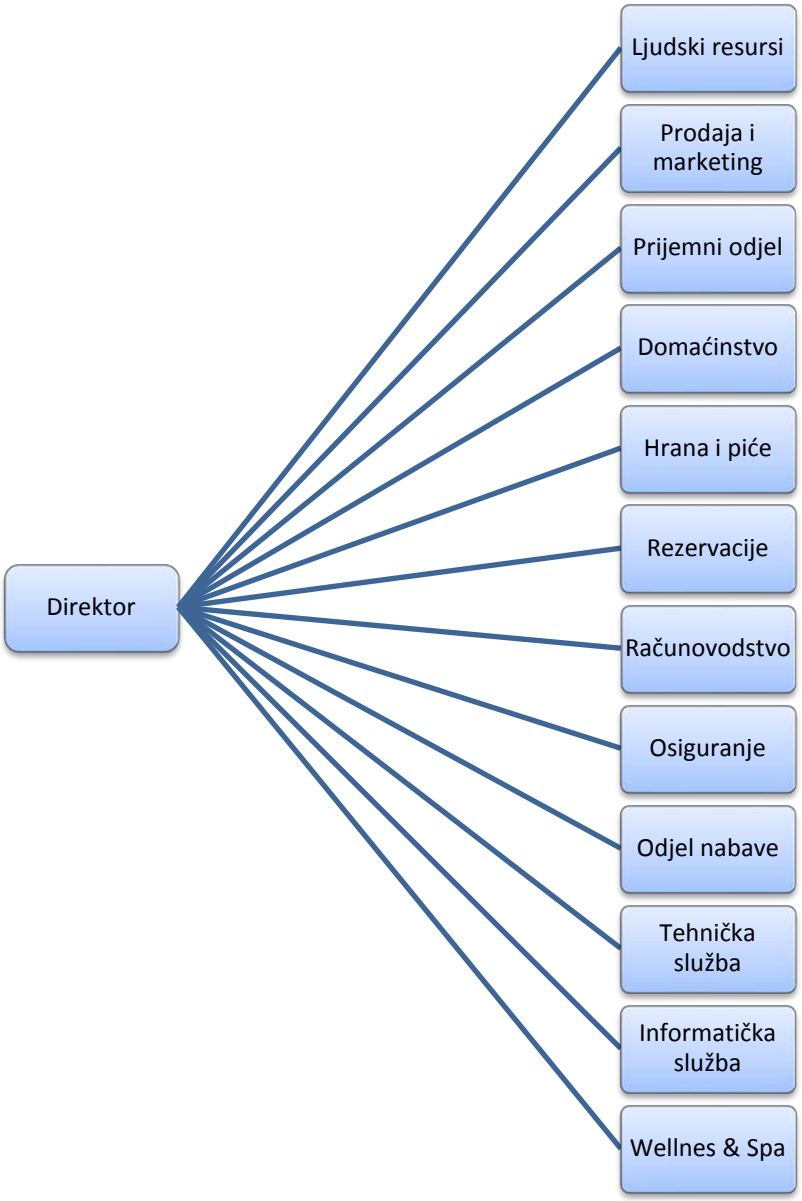
[70] Hotel Lav i marina dobili novog vlasnika, 2015. Dostupno na: https://www.slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split-zupanija/clanak/id/286594/hotel-lav-i-marina-dobili-novogvlasnika (29.08.2019.)
[71] Fininfo, Grand hotel Lav d.o.o. Dostupno na: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/grand-hotellav/Detaljno/40385 (29.08 2019.)

* -zastupanje inozemnih tvrtki
* -sportska priprema
* -sportska rekreacija
* -sportska poduka
* -organiziranje sportskog natjecanja
* -vođenje sportskih natjecanja
* -upravljanje i održavanje sportskom građevinom
* -povremeni prijevoz putnika u obalnom pomorskom prometu
* -projektiranje i građenje građevina te stručni nadzor građenja
* -savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
* -gradnja, preinaka i popravak brodica i jahti
* -popravak i održavanje motornih vozila
* -organizacija sastanaka i poslovnih sajmova
* -djelatnost marina
* -opskrba stranih prijevoznih sredstava i putnika

4.2. Organizacijska struktura i kadrovi

Organizacijska struktura hotela rezultat je procesa organizacijske izgradnje u kojem se obavlja proces raščlanjivanja i proces grupiranja odgovarajuće organizacijske jedinice u hotelu, počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj razini. Osnovna organizacijska struktura hotela Lav će biti prikazana u obliku organizacijske sheme koja zapravo prikazuje funkcionalno djelovanje koje odgovara prirodi poslovanja poduzeća.

Slika 9: Organizacijska shema osnovne organizacijske strukture hotela Lav:

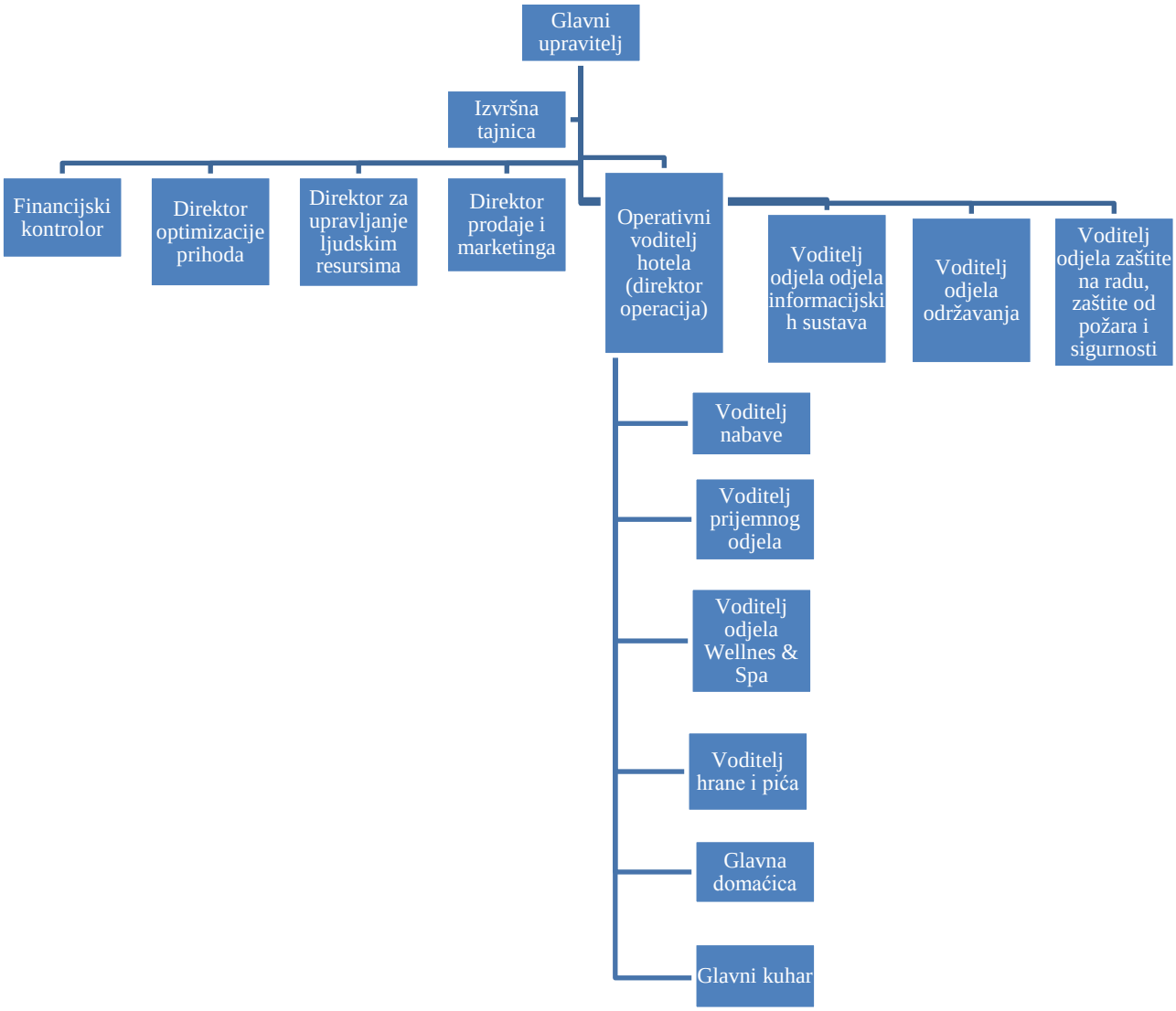


Izvor: izradila autorica prema informacijama hotela Lav

Iz organizacijske strukture hotela Lav možemo uočiti podjelu strukture na 1 direktora i 12 različitih odjela gdje svako ima svoju ulogu koju treba ispunjavati da bi se poslovanje hotela odvijalo kako treba. Od jako velikog značaja za uspjeh je ulaganje u svaki odjel na način da svatko od zaposlenika maksimalno iskoristi svoj potencijal i tako doprinese boljoj budućnosti hotela.

U nastavku slijedi struktura uprave hotela Lav gdje su prikazani svi upravitelji i voditelji hotela prema razinama.

Slika 10. Struktura uprave hotela Lav



Izvor: Izradila autorica prema informacijama hotela Lav

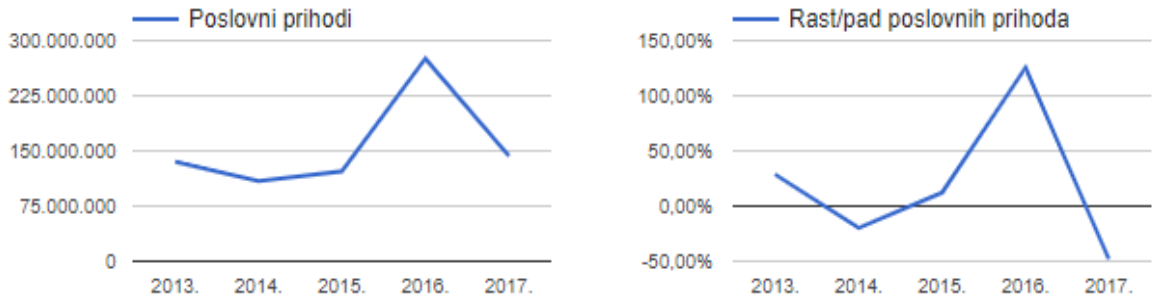
Iz prikazane strukture možemo uočiti da se na vrhu hotela nalazi glavni upravitelj a uz njega izvršna tajnica. Na sljedećim razinama se nalaze: financijski kontrolor, direktor optimizacije prihoda, direktor za upravljanje ljudskim resursima, direktor prodaje i marketinga, operativni

voditelj hotela (direktor operacija). Dok se na posljednjim razini nalaze različiti voditelji, glavna domaćica i glavni kuhar.

4.3. Financijski rezultati poslovanja poduzeća

Kao što je već rečeno Grand hotel Lav se smatra jednim od najluksuznijih hotela u Splitu i okolici tako da i nije čudan podatak da im je poslovanje i više nego uspješno. Različiti iznosi prihoda iz godine u godinu samo prikazuju koliko hotel ulaže u sebe i svoje zaposlenike ali i koliko ima opcija i prostora za nova ulaganja i poboljšanja. Slijedeća slika prikazat će ukupne prihode hotela u razdoblju od 2013. do 2017. Godine.

Slika 11. Ukupni prihodi hotela Le Méridien Lav i njihov rast/pad u razdoblju od 2013. do 2017. godine (u milijunima kuna)



Izvor: Fininfo, Grand hotel Lav d.o.o. Dostupno na: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/grand-hotellav/Detaljno/40385 (30.08.2019.)

Prema podatcima vidljivim iz prikazane slike možemo zaključiti da je hotel Lav u 2013. godini ostvario 143 milijuna, u 2014. 118 milijuna a u 2015. 125 milijuna kuna. U 2016.godini je znatno skočio i imao najviše prihode u iznosu od 275 milijuna kuna. U odnosu na daleko najuspješniju 2016. godinu u 2017. godini su prihodi opet pali na 143 milijuna kuna. Iz svega ovoga zaključujemo da je hotel Lav imao i povećanja i smanjenja prihoda u proteklim godinama ali to ne mijenja činjenicu da je hotel i više nego uspješan i da ako pametno ulažu u budućnost mogu i nadmašiti zlatnu 2016. godinu.

Slijedeći će biti prikazani financijski podatci o poslovanju hotela za 2018. godinu.

Tablica 4. Podatci o poslovanju hotela Le Méridien Lav za 2018. godinu

Ukupni prihodi poslovanja	147 288 000
Dobit iz poslovanja	34630
Neto dobit prije oporezivanja	25060
Porez na dobit	4733
Dobit nakon oporezivanja	20327

Izvor: Izradila autorica prema financijskim izvještajima hotela dostupnima na RGFI-javna objava. Dostupno na: http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do (30.08.2018.)

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

5.1. Metodologija istraživanja

U okviru istraživanja se koristila metoda anketiranja, putem koje su se prikupili primarni podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Anketiranje se provelo na temu društvene odgovornosti i primjene njenih praksi u hotelu Lav. Anketni listovi su bili upućeni članovima uprave i menadžerima na svim razinama upravljanja s ciljem utvrđivanja razine društveno odgovornog poslovanja. Anketom su biti obuhvaćeni i ostali zaposlenici.

U radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kojima se prezentira struktura odgovora na anketna pitanja od strane ispitanika.

Numeričke vrijednosti se prezentiraju upotrebom metode deskriptivne statistike gdje se kao srednje vrijednosti koriste aritmetička sredina, mod i medijan, dok se kao pokazatelji odstupanja vrijednosti oko srednjih vrijednosti koriste minimalna i maksimalna vrijednost, te standardna devijacija kao pokazatelj odstupanja od aritmetičke sredine.

Povezanost se testira korelacijom, dok se utjecaj među varijablama testira regresijom.

Analiza je rađena u statističkom softwareu SPSS 25, te se zaključci donose pri razini signifikantnosti od 5%.

5.2. Rezultati istraživanja

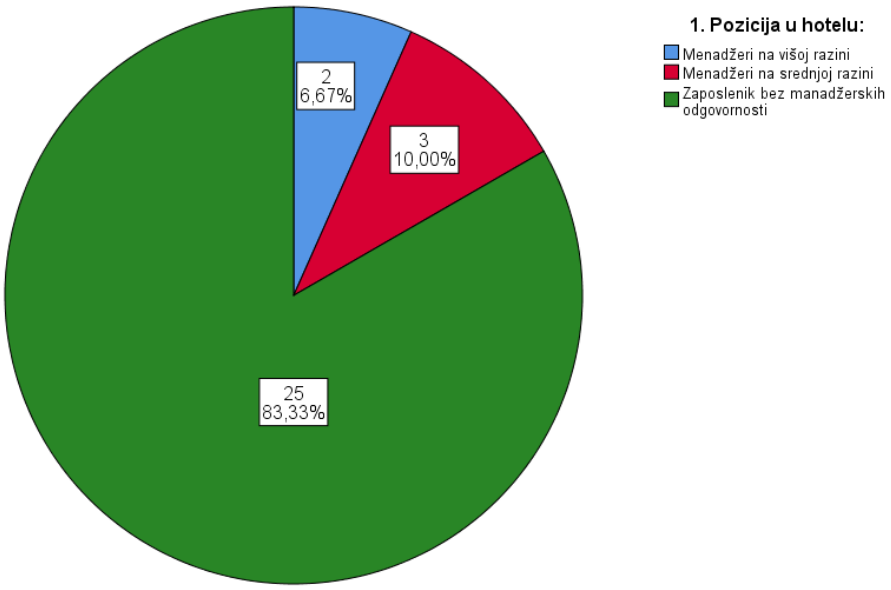
Temeljni cilj istraživanja je utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u hotelskom poduzeću Lav te utvrditi vezu između stupnja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i konkurentske prednosti hotelskog poduzeća.

Tablica 5: Pozicija u hotelu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menadžeri na višoj razini	2	6,67	6,67	6,67
	Menadžeri na srednjoj razini	3	10,00	10,00	16,67
	Zaposlenik bez manadžerskih odgovornosti	25	83,33	83,33	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

U istraživanju je sudjelovalo 25 ispitanika (88,33%) bez menadžerskih odgovornosti dok su 2 ispitanika (6,67%) menadžeri na višoj razini te 3 zaposlenika (10,00%) menadžeri na srednjoj razini.

Graf 1: Pozicija u hotelu



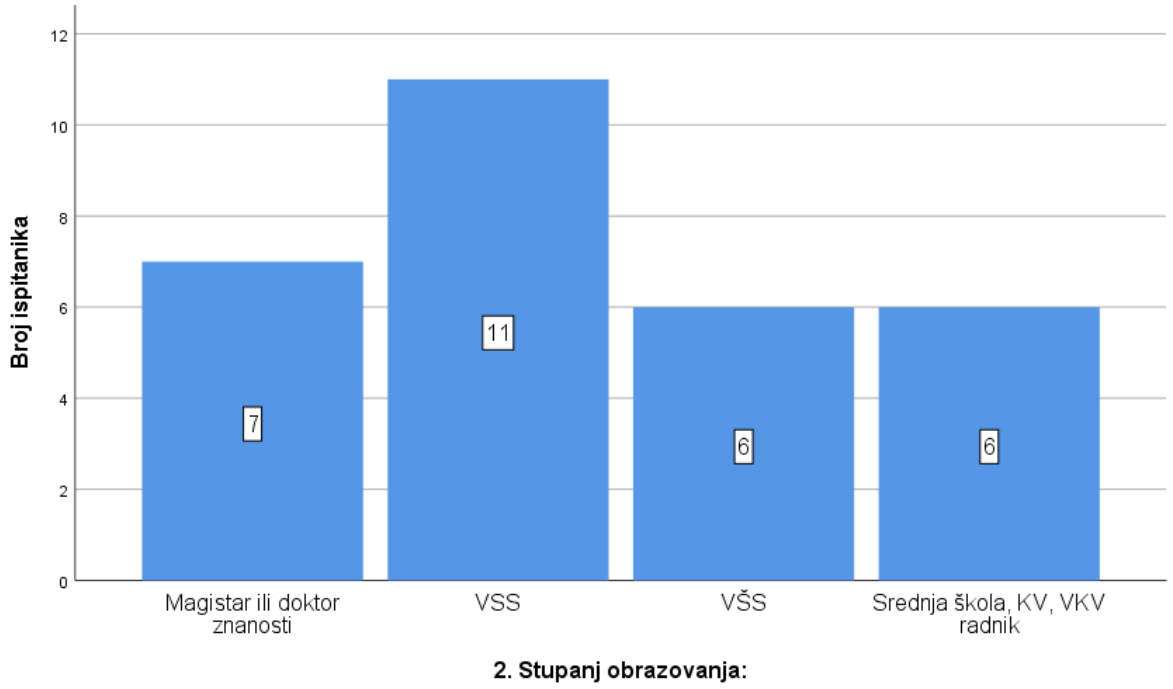
Tablica 6: Stupanj obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Magistar ili doktor znanosti	7	23,33	23,33	23,33
	VSS	11	36,67	36,67	60,00
	VŠS	6	20,00	20,00	80,00
	Srednja škola, KV, VKV radnik	6	20,00	20,00	100,00

	Total	30	100,00	100,00	

Najveći broj ispitanika (11 ispitanika; 36,67%) ima završenu VSS dok jednak broj ispitanika (6 ispitanika; 20,00%) ima završenu VŠS odnosno srednju školu, KV, VKV. Sedam ispitanika (23,33%) su magistri ili doktori znanosti.

Graf 2: Stupanj obrazovanja

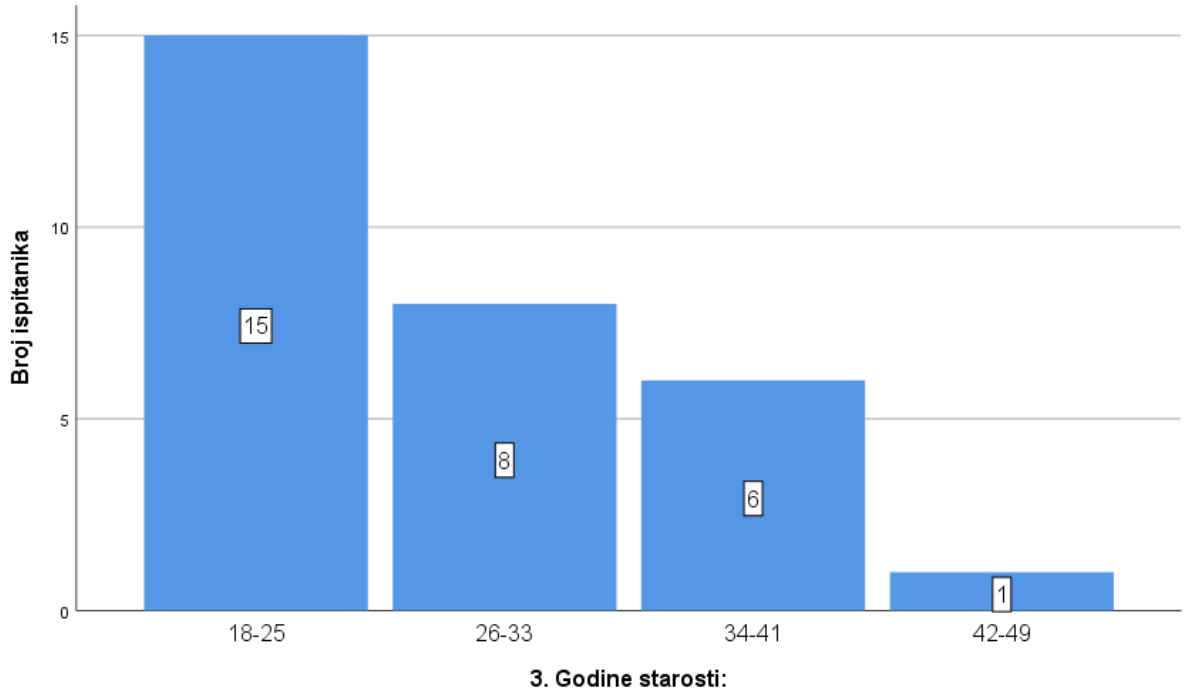


Tablica 7: Godine starosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	15	50,00	50,00	50,00
	26-33	8	26,67	26,67	76,67
	34-41	6	20,00	20,00	96,67
	42-49	1	3,33	3,33	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Iz tablice 3 je vidljivo da je u istraživanju sudjelovao najveći broj ispitanika starosne dobi od 18 do 25 godina (15 ispitanika; 50,00%). Najmanji broj ispitanika je starosne dobi od 42 do 49 godina (1 ispitanik; 3,33%), dok je 8 ispitanika (26,67%) starosne dobi od 26 do 33 godine a 6 ispitanika (20,00%) starosne dobi od 34 do 41 godinu.

Graf 3: Godine starosti

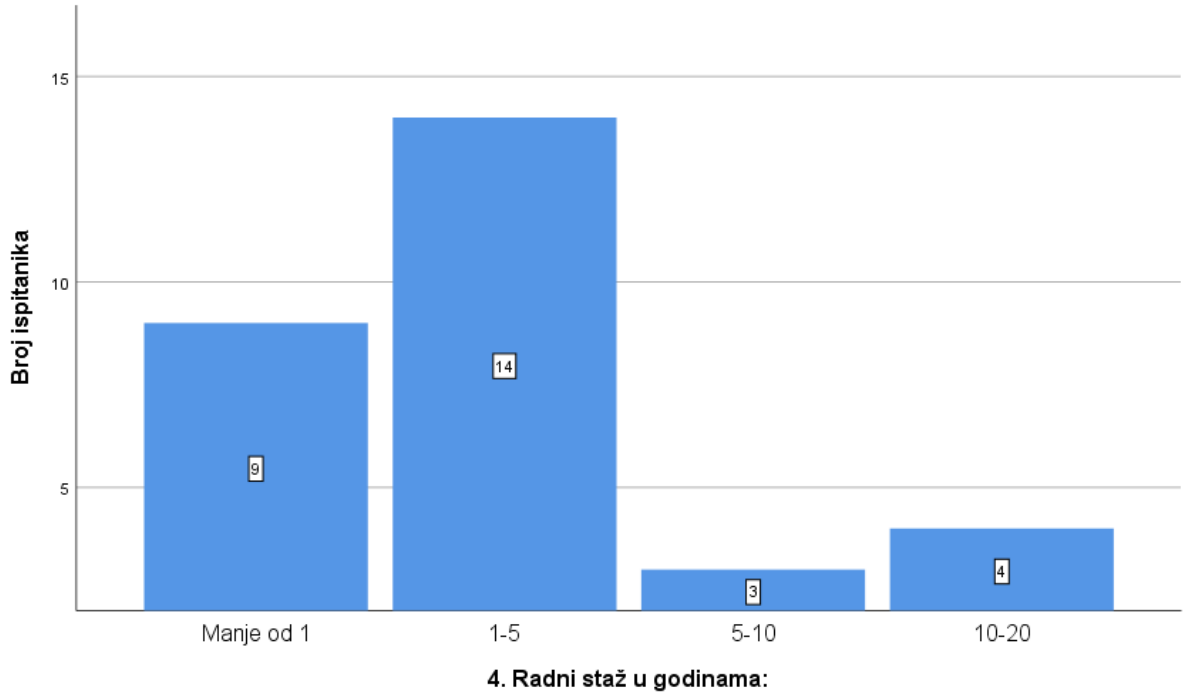


Tablica 8: Radni staž u godinama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manje od 1	9	30,00	30,00	30,00
	1-5	14	46,67	46,67	76,67
	5-10	3	10,00	10,00	86,67
	10-20	4	13,33	13,33	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Gotovo 50% ispitanika (14 ispitanika; 46,67%) ima radni staž od 1 do 5 godina dok 3 ispitanika (10,00%) imaju radni staž od 5 do 10 godina.

Graf 4: Radni staž u godinama



Iduća pitanja se odnose na poznavanje društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) kao i njegovu primjenu u hotelu Lav.

Svi ispitanici su iskazali da su upoznati sa značenjem I ulogom koncepta društveno odgovornog poslovanja.

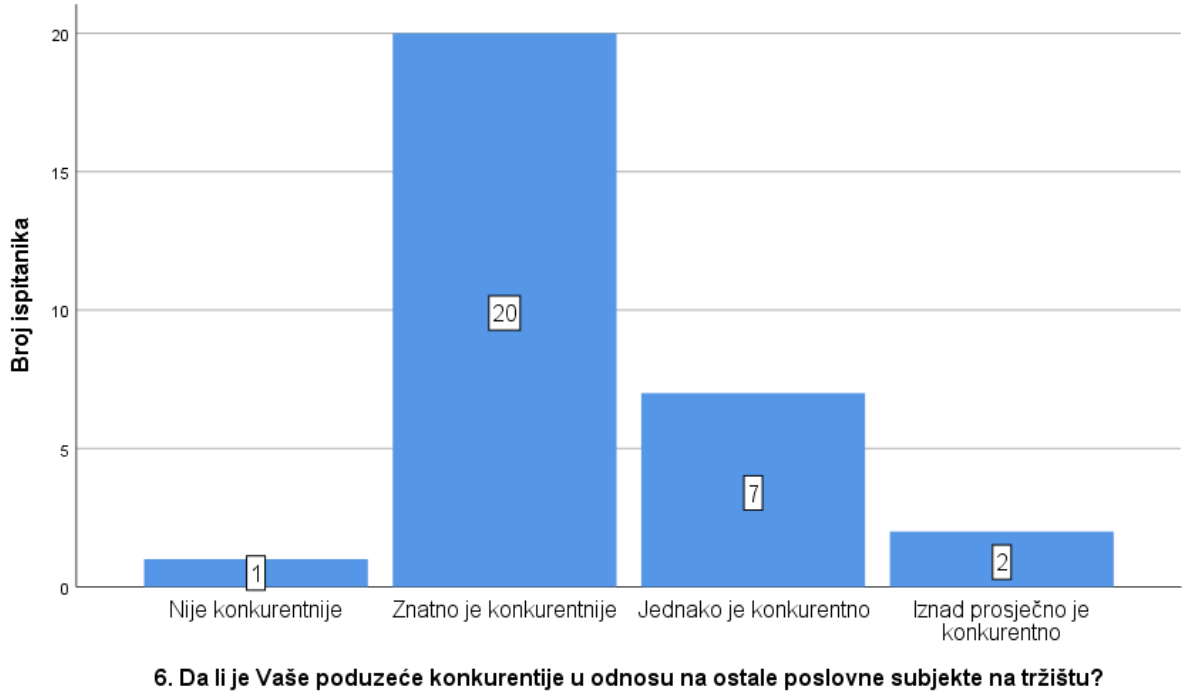
Tablica 9: Konkurentnost poduzeća

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nije konkurentnije	1	3,33	3,33	3,33
	Znatno je konkurentnije	20	66,67	66,67	70,00
	Jednako je konkurentno	7	23,33	23,33	93,33
	Iznad prosječno je konkurentno	2	6,67	6,67	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Dvadeset ispitanika (66,67%) smatra da je poduzeće u kojem su zaposleni znatno konkurentnije u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu. Sedam ispitanika (23,33%) smatra da je

poduzeće u kojem su zaposleni jednako konkurentno dok 2 ispitanika (6,67%) smatraju da je iznad prosječno konkurentno u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu. Jedan pak ispitanik (3,33%) smatra da poduzeće nije konkurentnije u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu.

Graf 5: Konkurentnost poduzeća

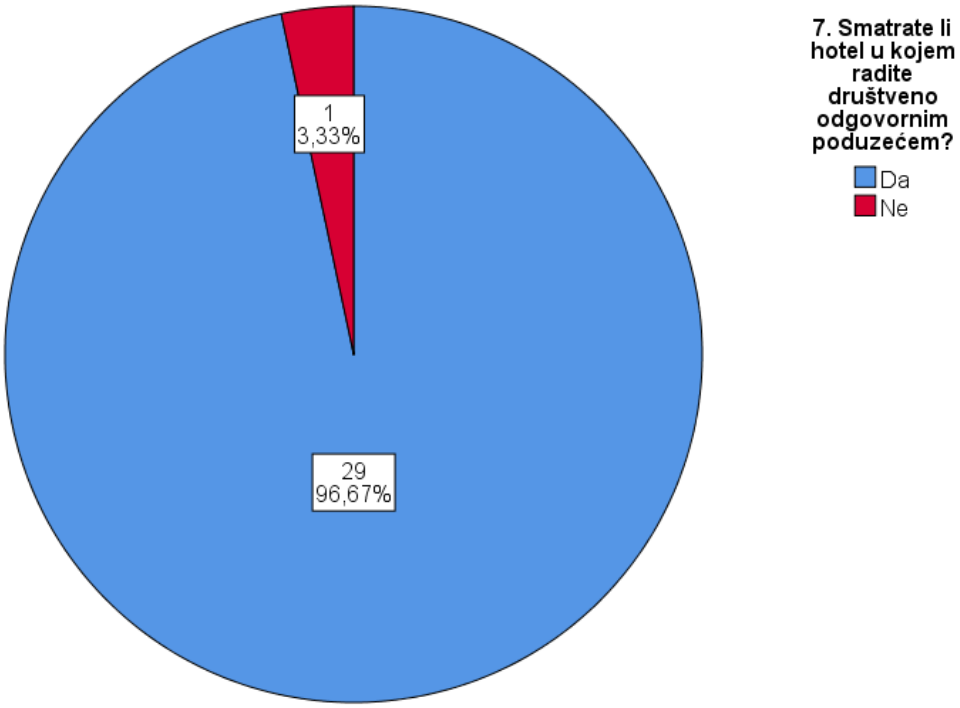


Tablica 10: Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim poduzećem?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	29	96,67	96,67	96,67
	Ne	1	3,33	3,33	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Samo jedan ispitanik (3,33%) ne smatra hotel u kojem radi društveno odgovornim poduzećem dok ostalih 29 ispitanika (96,67%) smatra suprotno.

Graf 6:Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim poduzećem?



Ispitanici su sljedećim pitanjem iskazivali u kojim područjima poduzeće primjenjuje DOP i u kojoj mjeri, na skali od 1-5 na sljedeći način:1-uopće ne primjenjuje, 2-malo primjenjuje, 3-srednje primjenjuje, 4- dobro primjenjuje, 5- u potpunosti primjenjuje.

Tablica 11: Područja primjene DOP-a

	N	Prosječna vrijednost	Std. dev.	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum
[Poduzeće postavlja visoke standarde etičkog ponašanja za sve svoje zaposlenike.]	30	3,80	1,10	4,00	4,00	1,00	5,00
[Djelovanja poduzeća su dobra za društvo i okoliš.]	30	3,77	1,10	4,00	4,00	1,00	5,00
[Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)]	30	3,67	1,12	3,50	n/a	2,00	5,00
[Poduzeću su jako bitni lojalnost, zadovoljstvo i povjerenje potrošača.]	30	4,20	0,96	4,00	5,00	2,00	5,00

[Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama]	30	3,93	1,01	4,00	5,00	2,00	5,00
[Pomaže li poduzeće osobama s otežanim pristupom tržištu rada (osobe s invaliditetom, osobe starije od 50 godina, pripadnici manjina i sl.)]	30	4,00	1,05	4,00	4,00	1,00	5,00
[Poduzeće pokazuje zalaganje za brigu o okolišu poduzimajući mjere zaštite okoliša]	30	3,87	1,07	4,00	4,00	2,00	5,00
[Poduzeće ulaže u ljudske potencijale (edukacija i razvoj vještina zaposlenika, planovi za daljnji razvoj zaposlenika i radnih odnosa).]	30	3,97	1,07	4,00	5,00	2,00	5,00
[Poduzeće poštuje prava potrošača osiguravajući kvalitetu proizvoda i zadovoljstvo potrošača.]	30	3,83	1,09	4,00	n/a	2,00	5,00
[Poduzeće ulaže u zaštitu zdravlja, štiti prava i dostojanstvo radnika.]	30	3,70	1,02	4,00	4,00	2,00	5,00
[Poduzeće aktivno sudjeluje u rješavanju društvenih pitanja i pitanja okoliša koja dolaze od dionika.]	30	3,80	1,03	4,00	4,00	1,00	5,00
[Poduzeće potiče uzajamno partnerstvo poduzeća i lokalne zajednice u vezi društvenih pitanja i pitanja okoliša.]	30	3,80	1,10	4,00	5,00	1,00	5,00
Razina primjene DOP-a	30	3,50	1,04	4,00	4,00	1,00	5,00

Ispitanici smatraju da njihovo poduzeće u najvećoj mjeri primjenjuje DOP jer su mu jako bitni lojalnost, zadovoljstvo i povjerenje potrošača (prosječna razina odgovora 4,20; std. dev. 0,96), dok u najmanjoj mjeri primjenjuje DOP kroz uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije) (prosječna razina odgovora 3,67; std. dev. 1,12).

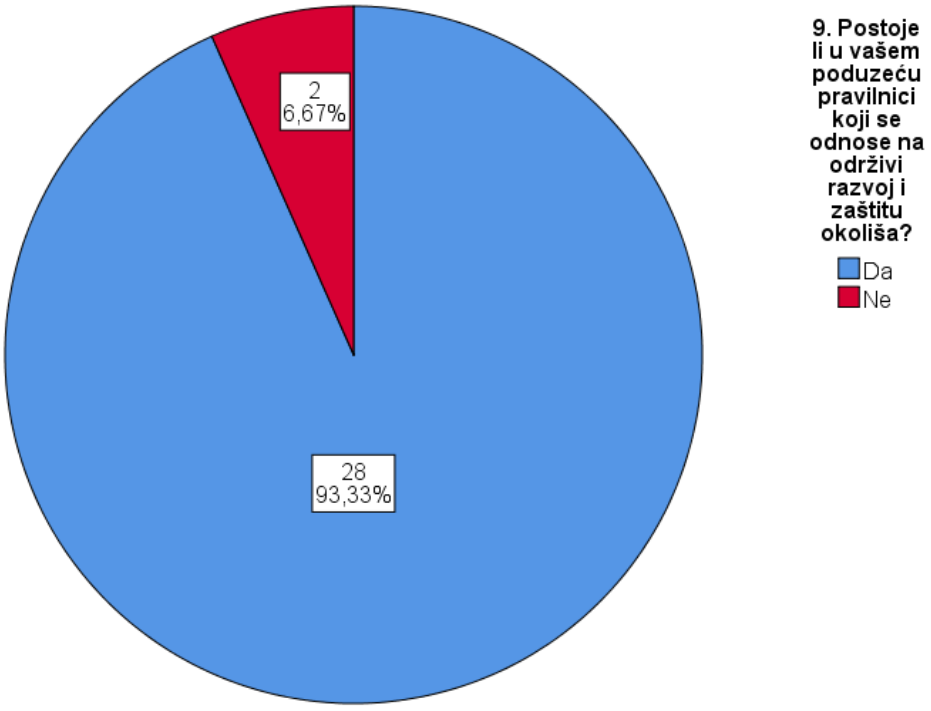
Ukupna dimenzija razine primjene DOP-a kreirana je kao prosjek svih odgovora te je utvrđena prosječna razina ukupne dimenzije 3,50 bodova sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,04 boda. Medijan je središnja vrijednost i iznosi 4,00. Mod je najčešća vrijednost i iznosi 4,00.

Tablica 12: Postojanje pravilnika koji se odnosi na održivi razvoj i zaštitu okoliša

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	28	93,33	93,33	93,33
	Ne	2	6,67	6,67	100,00
	Total	30	100,00	100,00	

Gotovo svi ispitanici su odgovorili da u njihovom poduzeću postoje pravilnici koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša (28 ispitanika; 93,33%).

Graf 7: Postojanje pravilnika koji se odnosi na održivi razvoj i zaštitu okoliša



Ispitanici su skalom od 1 do 5 ocjenjivali izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u poduzeću.

Tablica 13: Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u poduzeću

	N	Prosječna vrijednost	Std. dev.	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum
10. Ocijenite skalom od 1-5 učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću.	30	3,57	0,82	3,50	3,00	2,00	5,00

Ispitanici su učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u poduzeću ocijenili prosječnom ocjenom 3,57 sa prosječnim odstupanje od aritmetičke sredine 0,82.

Tablica 14: Područje u okviru Zaštite okoliša kojem poduzeće pridaje najvišu odgovornost

Područje u okviru Zaštite okoliša	**N**	**%**
Očuvanju prirodnih vrijednosti	14	46,67
Povećanju upotrebe obnovljivih izvora energije	3	10,00
Racionalnom korištenju energetskih izvora	15	50,00
Štednji papira	10	33,33
Unapređenju učinka na području zaštite okoliša	13	43,33

Polovica ispitanika smatra da njihovo poduzeće pridaje najvišu odgovornost racionalnom korištenju energetskih izvora dok 3 ispitanika smatraju da njihovo poduzeće pridaje najvišu odgovornost povećanju upotrebe obnovljivih izvora energije.

Ispitanici su sljedećim pitanjem iskazivali u kojoj mjeri poduzeće brine o ljudskim resursima, na skali od 1-5 na sljedeći način:
1-uopće ne brine, 2-malo brine, 3- srednje brine, 4- dobro brine, 5- u potpunosti brine.

Tablica 15: Briga o ljudskim resursima

	N	Prosječna vrijednost	Std. dev.	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum
[Poduzeće redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća...)]	30	4,40	1,04	5,00	5,00	1,00	5,00
[Poduzeće adekvatno nagrađuje zaposlenike koji ostvare rezultate veće od planiranih]	30	3,93	1,23	4,00	5,00	1,00	5,00
[Poduzeće aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih]	30	3,90	1,03	4,00	4,00	1,00	5,00
[Poduzeće kontinuirano ulaže u obrazovanje i razvoj novih vještina svojih zaposlenika]	30	4,00	1,05	4,00	4,00	2,00	5,00
[Poduzeće ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika]	30	4,03	1,03	4,00	5,00	2,00	5,00
Primjena DOP-a u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima	30	3,77	0,97	4,00	4,00	2,00	5,00

Ispitanici smatraju da poduzeće najviše brine o ljudskim resursima na način da redovito izvršava svoje obveze prema zaposlenicima (plaća,…) (prosječna razina odgovora 4,40; std.dev.1,04) dok poduzeće najmanje brine o ljudskim resursima na način da aktivno prati organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenih (prosječna razina odgovora 3,90; std.dev.1,03).

Ispitanici su ocjenama o d 1 do 5, gdje je 1 označavala znatno lošiji a 5 znatno bolji, evaluirali uspjeh hotela u odnosu na najznačajnije konkurente.

Ukupna dimenzija primjene DOP-a u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima kreirana je kao prosjek svih odgovora te je utvrđena prosječna razina ukupne dimenzije 3,77 boda sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,97 bodova. Medijan je središnja vrijednost i iznosi 4,00. Mod je najčešća vrijednost i iznosi 4,00.

Tablica 16: Uspjeh hotela u odnosu na konkurente

	N	Prosječna vrijednost	Std. dev.	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum
[Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima]	30	3,93	0,98	4,00	4,00	2,00	5,00
[Održivost stečene prednosti]	30	3,87	1,01	4,00	4,00	2,00	5,00
[Kvaliteta i imidž usluge]	30	4,07	1,01	4,00	5,00	2,00	5,00
[Cijena usluge]	30	3,70	0,99	4,00	4,00	1,00	5,00
[Zadovoljstvo kupaca]	30	4,00	0,95	4,00	4,00	2,00	5,00
Prednost u odnosu na najznačajnije konkurente	30	3,60	0,89	4,00	4,00	2,00	5,00

Prema ocjenama ispitanika njihovo poduzeće je bolje od najznačajnijih konkurenata na tržištu prema kvaliteti i imidžu usluge (prosječna razina odgovora 4,07; std.dev.1,01), dok je najlošije prema cijeni usluge (prosječna razina odgovora 3,70; std.dev.0,99).
Ukupna dimenzija prednosti u odnosu na najznačajnije konkurente kreirana je kao prosjek svih odgovora te je utvrđena prosječna razina ukupne dimenzije 3,60 bodova sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,89 bodova. Medijan je središnja vrijednost i iznosi 4,00. Mod je najčešća vrijednost i iznosi 4,00.

Ispitanici su ocjenama o d 1 do 5, gdje je 1 označavala znatno lošiji a 5 znatno bolji, ocjenjivali poslovni rezultat hotela u odnosu na najznačajnije konkurente.

Tablica 17: Poslovni rezultat hotela u odnosu na konkurente

	N	Prosječna vrijednost	Std. dev.	Medijan	Mod	Minimum	Maksimum
[Rast prodaje]	30	3,77	0,90	4,00	4,00	2,00	5,00
[Profitabilnost]	30	3,80	0,92	4,00	n/a	2,00	5,00
[Porast tržišnog udjela]	30	3,80	1,03	4,00	4,00	2,00	5,00
Uspjeh u odnosu na najznačajnije konkurente	30	3,67	0,96	4,00	4,00	2,00	5,00

Prema ocjenama ispitanika gotovo da je jednaka razina uspjeha u odnosu na konkurente u svim područjima (rastu prodaje, profitabilnosti i porastu tržišnog udjela). Ukupna dimenzija uspjeha u odnosu na najznačajnije konkurente kreirana je kao prosjek svih odgovora te je utvrđena prosječna razina ukupne dimenzije 3,67 bodova sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,96 bodova. Medijan je središnja vrijednost i iznosi 4,00. Mod je najčešća vrijednost i iznosi 4,00.

5.3. Testiranje hipoteza

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

Istraživanja pokazuju postojanje pozitivne korelacije između konkurentske prednosti i DOP-a.

Novija studija na primjeru poduzeća u RH uočava da ispitanici iz najboljih hrvatskih poduzeća pitanja vezana uz društvenu odgovornost navode kao ključne činitelje za uspješnost poduzeća u približno jednoj četvrtini uzorka.[72] Hipoteza se testira korelacijom.

Tablica 18: Korelacija

Correlations

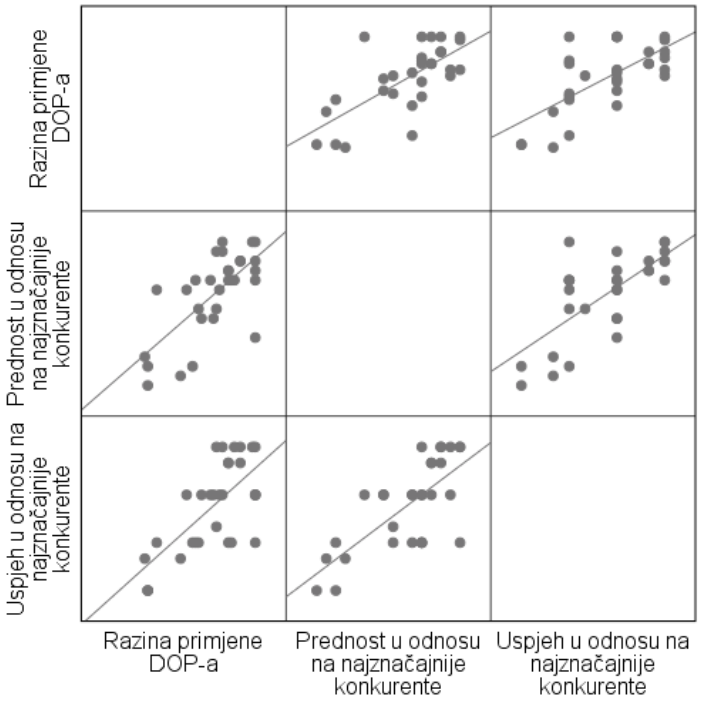
		Razina primjene DOP-a	Prednost u odnosu na najznačajnije konkurente	Uspjeh u odnosu na najznačajnije konkurente
Razina primjene DOP-a	Pearson Correlation	1		
	Sig. (1-tailed)			
	N	30		
Prednost u odnosu na najznačajnije konkurente	Pearson Correlation	,701**	1	
	Sig. (1-tailed)	,000		
	N	30	30	
Uspjeh u odnosu na najznačajnije konkurente	Pearson Correlation	,681**	,709**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

[72]Omazić, M., A. (2007): Doktorska disertacija; Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, Zagreb

Iz korelacijske matrice se može utvrditi postojanje povezanosti između razine primjene DOP-a i prednosti poduzeća u odnosu na konkurente gdje je utvrđena pozitivna, umjerena i statistički značajna povezanost (r=0,701; emp. p<0,001)., odnosno porast razine primjene DOP-a doprinosi porastu prednosti u odnosu na najznačajnije konkurente i suprotno. Nadalje, testiranjem povezanosti između razine primjene DOP-a i uspjeha u odnosu na najznačajnije konkurente također je utvrđeno postojanje pozitivne, umjerene i statistički značajne povezanosti, odnosno porast razine primjene DOP-a je praćen porastom uspjeha u odnosu na konkurente i suprotno (r=0,681; emp. p<0,001).

Slika 12: Dijagram rasipanja



Glavna hipoteza rada se prihvaća kao istinita.

H1.1.Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika što utječe na konkurentnost a samim time i uspješnost hotela.

Prilikom testiranja ove hipoteze polazi se od toga da je briga o ljudskim resursima sastavni dio društveno odgovornog poslovanja. Upravljanje ljudskim resursima područje je kojem se u suvremenim hotelskim poduzećima pridaje posebna važnost jer su ljudski resursi ključni u ostvarivanju konkurentske prednosti i uspješnosti poduzeća.

Tablica 19: Korelacija

Correlations

		Prednost u odnosu na najznačajnije konkurente	Uspjeh u odnosu na najznačajnije konkurente
Prednost u odnosu na najznačajnije konkurente	Pearson Correlation	1	,709**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	30	30
Uspjeh u odnosu na najznačajnije konkurente	Pearson Correlation	,709**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

U prvom koraku testiranja hipoteze testirano je postojanje povezanosti između prednosti u odnosu na najznačajnije konkurente i uspjeha u odnosu na konkurente.

Vrijednost koeficijenta korelacije 0,709 upućuje na postojanje pozitivne, umjerene i statistički značajne veze, odnosno porast prednosti u odnosu na najznačajnije konkurente je praćen porastom uspjeha u odnosu na najznačajnije konkurente i suprotno. Koeficijentje statistički značajan pri empirijskoj razini signifikantnosti <0,001.

Slijedom utvrđene povezanosti se može utvrditi da ukoliko postoji utjecaj društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima na konkurentsku prednost navedeno će se reflektirati i na uspješnost hotela.

Utjecaj primjene DOP-a u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima na prednost u odnosi na značajnije konkurente testira se regresijom.

Tablica 20: Reprezentativnost regresijskog modela

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,743[a]	,551	,535	,60

a. Predictors: (Constant), Primjena DOP-a u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima

Vrijednost koeficijenta determinacije (R^2) 55,1% znači da je 55,1% sume kvadrata odstupanja u prednosti u odnosu na značajnije konkurente protumačeno procijenjenim regresijskim modelom.

Tablica 21: Regresijski model

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,083	,495		2,189	,037		
	Primjena DOP-a u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima	,698	,119	,743	5,866	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Prednost u odnosu na najznačajnije konkurente

Vrijednost parametra beta 1 0,698 znači da se svakim porastom primjene DOP-a u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima za jednu jedinicu može očekivati porast prednosti u odnosu na najznačajnije konkurente u prosjeku za 0,698. Parametar je statistički značajan (emp. $p<0,001$).

Statistička značajnost modela kao cjeline se testira ANOVA testom.

Tablica 22: ANOVA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,248	1	12,248	34,409	,000[b]
	Residual	9,967	28	,356		
	Total	22,215	29			

a. Dependent Variable: Prednost u odnosu na najznačajnije konkurente

b. Predictors: (Constant), Primjena DOP-a u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima

Na temelju empirijske F vrijednosti 34,409 se može donijeti zaključak da je model kao cjelina statistički značajan (emp. p<0,001).

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

H1.2.Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost hotela.

Zaštita okoliša također je važna i neizostavna komponenta društveno odgovornog poslovanja. Rijetke su organizacije koje su svjesne da ne mogu samo gledati kako ostvariti dobit, već i brinu o tome što će ostaviti za buduće naraštaje. Pretpostavka je da će hotel preuzimajući aktivnu brigu za pitanja ekologije poboljšati svoju konkurentsku poziciju.

Tablica 23: Reprezentativnost modela

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,235[a]	,055	,021	,870

a. Predictors: (Constant), učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću.

Vrijednost koeficijenta determinacije (R^2) 5,5% znači da je 5,5% sume kvadrata odstupanja u prednosti u odnosu na značajnije konkurente protumačeno procijenjenim regresijskim modelom.

Tablica 24: Regresijski modela

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,016	,719		4,193	,000		
	učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću.	,252	,197	,235	1,279	,211	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Prednost u odnosu na najznačajnije konkurente

Vrijednost parametra beta 1 0,252 znači da se svakim porastom učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u poduzeću za jednu jedinicu može očekivati porast prednosti u odnosu na najznačajnije konkurente u prosjeku za 0,252., no parametar nije statistički značajan (emp. p=0,211).

Statistička značajnost modela kao cjeline se testira ANOVA testom.

Tablica 25: ANOVA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,226	1	1,226	1,636	,211[b]
	Residual	20,988	28	,750		
	Total	22,215	29			

a. Dependent Variable: Prednost u odnosu na najznačajnije konkurente

b. Predictors: (Constant), 10. Ocijenite skalom od 1-5 učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u Vašem poduzeću.

Na temelju empirijske F vrijednosti 1,636 se može donijeti zaključak da model kao cjelina statistički nije značajan (emp. p=0,211 > 0,050).

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

6. ZAKLJUČAK

Sve veći broj poduzeća kako u svijetu tako i u Hrvatskoj primjenjuje društveno odgovorno poslovanje kao suvremenu poslovnu praksu. Iz teorije, činjenica i rezultata navedenim u prijašnjem dijelu rada možemo zaključiti da je za poduzeća vrlo bitno voditi dodatnu brigu i o 3 slijedeća područja u poslovanju. Utjecaju svojih odluka na cjelokupnu zajednicu, na okoliš čije je očuvanje neophodno kako bi se osigurali resursi za buduće generacije i o svojim zaposlenicima koji čine snagu svakog poduzeća.

U današnjem svijetu postojani suvremeni i unaprijeđeni DOP je postao srž poduzeća te je uključen u viziju, misiju i strategije poduzeća. Sve korporacije koje su uspješne u globalnim razmjerima su uglavnom i društveno odgovorne. Navedeno dokazuje kako društveno odgovorno poslovanje nije uzaludan trošak nego direktna investicija u konkurentnost, kako bi se moglo opstati na tržištu

Kažemo da poduzeće ima konkurentsku prednost ukoliko posjeduje ili je izgradilo određenu posebnost po kojoj se razlikuje od konkurencije. Konkurentnost kreirana DOP-om teško se može kopirati i stvara jedinstvenu percepciju poduzeća koja služi mogućnosti poduzeća da se istakne od konkurencije i stvori reputaciju koja se smatra "neopipljivim" ali dugoročnim ulaganjem.

U teorijskom dijelu rada najprije su izloženi teorijski aspekti društveno odgovornog poslovanja i konkurentske sposobnosti poduzeća. Postoje mnoge teorije i definicije različitih autora o DOP-u a najjednostavnije bi ga mogli opisati kao koncept koji usklađuje poslovne aktivnosti sa društvenim vrijednostima. Isto tako konkurentska prednost ima različite definicije, a najcjelovitija definicija kaže da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost onda kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.

U empirijskom dijelu rada anketno ispitivanje je dalo odgovor na pitanje o društveno odgovornom poslovanju hotela Lav, odnosno da li primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja ima utjecaj na ostvarivanje konkurentske prednosti navedenog poduzeća. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku od 30 zaposlenika hotela Lav.

Temeljni cilj istraživanja u ovom radu je utvrditi razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u hotelu Lav, te utvrditi vezu između razine primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja i uspješnosti poslovanja poduzeća. Upravo iz tog razloga su postavljene slijedeće hipoteze:

H 1: Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja hotela i konkurentske prednosti.

H1.1. Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja ljudskim resursima direktno i pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika što utječe na konkurentnost a samim time i uspješnost hotela.

H1.2. Viša razina društveno odgovornog poslovanja u segmentu politika i praksi upravljanja okolišem, direktno i pozitivno utječe na konkurentsku prednost hotela.

Istinitost hipoteza testirana je korelacijskim testom. Nakon provedenih istraživanja, došlo se do zaključka kako se prva pomoćna hipoteza H1 prihvaća kao istinita odnosno još jednom se dokazuje kako se briga o ljudskim resursima sa razlogom smatra sastavnim dijelom DOP-a. Druga pomoćna hipoteza H2 koja se odnosi na segment politike i prakse upravljanja okolišem se pokazala statiskički neznačajna te se hipoteza odbacila kao nestinita.

Ovim istraživanjem je dokazana i prihvaćena glavna hipoteza koja tvrdi da postoji pozitivna korelacija između razine primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja poduzeća i konkurentske prednosti.

SAŽETAK

Koncept DOP-a te njegovo tumečenje i definiranje razlikuje se u mnogo aspekata. Može ovisiti o zemlji, gospodarskom sektoru, vrsti i veličini tvrtke, vlasničkoj strukturi itd. Dok ga jedni smatraju načinom za postizanje konkurentske prednosti, za druge DOP predstavlja odgovor na rastuće potrebe glavnih dionika (zaposlenici, ulagači, potrošači, aktivisti i stručnjaci za zaštitu okoliša). Konkurentska sposobnost, a samim time i postizanje konkurentske prednosti je bitna stavka strateškog djelovanja poduzeća.. Danas konkurentnost poduzeća sve više proizlazi iz njegovih zaposlenika, korporativne kulture, sustava koji potiče inovacije te poslovnog vodstva koje potiče i podržava stalne promjene.

U Europi ali i širom svijeta raste broj kompanija koje sve više promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti. Na taj način pokušavaju odgovoriti ne samo na različite ekonomske i društvene pritiske već i one koje se tiču zaštite okoliša. Primjenjivanje DOP-a u različitim segmentima poslovanja poduzeća ostvaruju konkurentnu prednost koja utječe da poduzeće stvori jedinstvenu percepciju na tržištu koja služi u izgradnji reputacije.

Temeljni cilj ovog istraživanja je bio utvrditi razinu primjene koncepta DOP-a u hotelu Lav, odnosno ispitati da li primjena DOP-a utječe na konkurentsku prednost i uspjeh navedenog poduzeća.

U tu svrhu proveden je anketni upitnik 30 zaposlenika hotela Lav kojim se potvrđuje da hotel u svom poslovanju vodi računa o interesima svih dionika, te primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja. Primjena ovog koncepta u uskoj je i pozitivnoj vezi s ostvarenjem konkurentske prednosti.

Ključne riječi: DOP, konkurentska prednost

SUMMARY

The concept of CSR and its interpretation and definition differ in many respects. It can depend on land, economy, types and sizes of businesses, ownership structures, etc. While the only real thing to achieve competitive advantage, for others CSR is to respond to the growing needs of large stakeholders (employees, employees, consumers, activists and environmentalists) . Competitive ability, over time and achieving competitive advantage is an essential element of strategic enterprise performance. Today, competing businesses are increasingly producing from their employees, corporate culture, systems that drive innovation in business waters that encourage and support constant change.

In Europe and around the world, a growing number of companies are increasingly promoting their CSR strategy. In this way, they are trying not only to respond to different economic and social pressures, but also to one concerning environmental protection. The application of CSR in the broader business segment of the enterprise has achieved a competitive advantage that affects entrepreneurship and creates a unique perception in the market that serves to build reputation.

The basic aim of this research was to confirm the existence of CSR in the Lav Hotel, ie to test that CSR implementation will be successful on the competitive advantages and success of the visited companies.

To this end, it was verified that a questionnaire of 30 employees of Hotel Lav confirms that the hotel took into account the interests of all stakeholders in its operations, while using the concept of socially responsible business. The application of this concept is a close and positive connection with the realized competitive advantages.

Keywords: CSR, competitive advantage

LITERATURA:

Knjige i članci:

1. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb: AED – Academy for Educational Development
2. 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.
3. Buble M. (2006): "Menadžment", Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
4. Coyne, Kevin P.(1987.): Sustainable competitive advantage – what is it, what it isn't. U: Thompson, A.A., Stirckland, A. J. i Fulmer, W.E., ur. Readings in Strategic Management. Texas: Business Publications,Inc.
5. Čižman, S.(2007.): Competitiveness of Croatian hotel industry, Acta Turistica, Vo. 19, No. 2, str. 150.
6. Detomasi, D. A. (2008) The Political Roots of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 4, str. 807-819
7. Fombrun, C. J.(2005): Corporate Reputation Review, Volume 8, Number 1, 1 April 2005, pp. 7-12(6),Palgrave Macmillan
8. Hopkins, M. (2005): What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November, pg. 299
9. Kotler, P., Lee N. (2007): Korporativna društvena odgovornost, Hisperia, Beograd,str 135.
10. Omazić, M. A. (2007.) Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorski rad, Ekonomski fakultet Zagreb
11. Omazić, M. A. (2008): Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje, u: Korporativno upravljanje, Tipurić, D. i suradnici, Sinergija nakladništvo, Zagreb
12. Pavić-Rogošić, L.(2012): Društveno odgovorno poslovanje (DOP), ODRAZ, [Internet], raspoloživo na: (http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf)
13. Pivačić N.(2011.): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku sposobnost poduzeća, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split

14. Rodriguez-Diaz, M. et al. (2006.) : Developing relational capabilities in hotels, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, Issue 1, str. 25-40
15. Stojaović, S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb,2014, [Internet], dostupno na: (http://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNIK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf)
16. Talaja A. (2013) Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, EKONOMSKI PREGLED , str. 49.-63.
17. Tipurić, D. (1999) :Konkurentska prednost poduzeća: izbor između niskih troškova i diferencijacija. Poslovna analiza i upravljanje, /urednik Tipurić, D. Zagreb: Sinergija, 4 (3), str. 3-15.
18. Tipurić D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 327.
19. Vedriš, M.(2008.): Odrednice nacionalne konkurentnosti, Pravni fakultet Zagreb, Katedra za ekonomsku politiku. Osijek
20. Vujić, V.(2008.): Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 235-236.
21. Wicks, A. (1996): Overcoming the separation thesis: Theneed for a reconsideration of business and society research, Business and Society

Internet izvori:

1. https://croatia.hr/hr-HR/dozivljaji/poslovni-turizam/Le-Meridien-Lav-Split
2. http://hrcak.srce.hr/file/170022
3. Promoting a European Framework for CorporateSocialResponsibility. Green Paper. (E. Commission, Ed.) Brussels: EuropeanCommission (2001). Raspoloživo na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1427311354771&uri=CELEX:52002AE0355
4. CommunicationfromtheCommissionconcerningCorporateSocialResponsibility: A businesscontribution to SustainableDevelopment. (2002) Brussels: EuropeanCommission. Raspoloživo na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1427312178061&uri=CELEX:52002DC0347
5. http://www.csr360gpn.org/
6. http://www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf
7. http://www.hrpsor.hr/upload/gio20_web.pdf
8. www.dop.hr
9. www.undp.hr/upload/file/205/102973/FILENAME/DOP_hr.pdf
10. http://www.hrpsor.hr
11. www.hgk.hr/
12. http://eknjiznica.unipu.hr/2422/
13. www.konkurentnost.hr/nvk
14. http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/POM/Ivica-Katavic-Kako-prestici-konkurente-25-1-2013.pdf
15. http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-business-administration/036. pdf
16. http://web.efzg.hr/dok/TUR/Kontroling%20u%20hotelu_web.pdf
17. https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/grand-hotellav/Detaljno/40385
18. https://www.slobodnadalmacija.hr/dalmacija/split-zupanija/clanak/id/286594/hotel-lav-i-marina-dobili-novogvlasnika
19. http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do

POPIS SLIKA:

Slika 1: Evolucija koncepta društveno odgovornog poslovanja 17.
Slika 2: Dimenzije Indeksa DOP-a 22.
Slika 3: Akteri koji utječu na DOP u Hrvatskoj 27.
Slika 4: Piramida društvene odgovornosti 31.
Slika 5: Model upravljanja društvenom odgovornošću 34.
Slika 6: Konkurentska prednost 42.
Slika7: Definicije konkurentske prednosti 44.
Slika 8: Kritični faktori konkurentnosti u Hrvatskoj: poduzeće u središtu problema efikasnosti 45.
Slika 9: Organizacijska shema osnovne organizacijske strukture hotela Lav 56.
Slika 10: Struktura uprave hotela Lav 57.
Slika 11: Ukupni prihodi hotela Le Méridien Lav i njihov rast/pad u razdoblju od 2013. do 2017. godine (u milijunima kuna) 58.
Slika 12: Dijagram rasipanja 74.

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća 18.
Tablica 2: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela 35.
Tablica 3: Osnovni pokazatelji uspješnosti poslovanja hotela 51.
Tablica 4: Podatci o poslovanju hotela Le Méridien Lav za 2018. godinu 58.
Tablica 5: Pozicija u hotelu 62.
Tablica 6: Stupanj obrazovanja 62.
Tablica 7: Godine starosti 63.
Tablica 8: Radni staž u godinama 64.
Tablica 9: Konkurentnost poduzeća 65.
Tablica 10: Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim poduzećem? 66.
Tablica 11: Područja primjene DOP-a 67.
Tablica 12: Postojanje pravilnika koji se odnosi na održivi razvoj i zaštitu okoliša 69.

Tablica 13: Učestalost izdvajanja financijskih sredstava za upravljanje zaštitom okoliša u poduzeću 70.
Tablica 14: Područje u okviru Zaštite okoliša kojem poduzeće pridaje najvišu odgovornost 70.
Tablica 15: Briga o ljudskim resursima 71.
Tablica 16: Uspjeh hotela u odnosu na konkurente 72.
Tablica 17: Poslovni rezultat hotela u odnosu na konkurente 72.
Tablica 18: Korelacija 73.
Tablica 19: Korelacija 75.
Tablica 20: Reprezentativnost regresijskog modela 76.
Tablica 21: Regresijski model 76.
Tablica 22: ANOVA 77.
Tablica 23: Reprezentativnost modela 77.
Tablica 24: Regresijski modela 78.
Tablica 25: ANOVA 78.

POPIS GRAFIKONA:

Graf 1: Pozicija u hotelu 62.
Graf 2: Stupanj obrazovanja 63.
Graf 3: Godine starosti 64.
Graf 4: Radni staž u godinama 65.
Graf 5: Konkurentnost poduzeća 66.
Graf 6: Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim poduzećem? 67.
Graf 7: Postojanje pravilnika koji se odnosi na održivi razvoj i zaštitu okoliša 69.

PRILOZI

PRILOG 1 Anketni upitnik za zaposlenike hotela

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

U svrhu izrade diplomskog rada provodi se istraživanje na temu "**Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost hotela Lav**". Vaše sudjelovanje u anketi mi je iznimno važno, pa Vas molim da se uključite u istraživanje popunjavanjem upitnika. Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje spoznaja o utjecaju DOP-a na konkurentsku prednost u hotelu Lav. Upitnik je strukturiran na način da na sva pitanja možete odgovoriti u relativno kratkom roku.

Podaci dobiveni ovim istraživanjem bit će korišteni isključivo za potrebe izrade magistarskog rada i anketa je u potpunosti anonimna.

Unaprijed se zahvaljujem na Vašoj suradnji u ovom istraživanju.

S poštovanjem,

Matea Jukić

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

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

1. Pozicija u hotelu:

Menadžeri na višoj razini	Menadžeri na srednjoj razini	Zaposlenik bez manadžerskih odgovornosti

2. Stupanj obrazovanja:

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

3. Godine starosti:

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

4. Radni staž u godinama:

Manje od 1	1-5	5-10	10-20	20 i više

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

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

- Da
- Ne

6. Da li je Vaše poduzeće konkurentije u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu?

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

III. Primjena društveno odgovornog poslovanja u poslovanju

7. Smatrate li hotel u kojem radite društveno odgovornim poduzećem?

- Da
- Ne

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

Stupanj slaganja s tvrdnjama					
Poduzeće postavlja visoke standarde etičkog ponašanja za sve svoje zaposlenike.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Djelovanja poduzeća su dobra za društvo i okoliš.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Poduzeću su jako bitni lojalnost, zadovoljstvo i povjerenje potrošača.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Održava li poduzeće posebne sastanke s interesno-utjecajnim skupinama	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Pomaže li poduzeće osobama s otežanim pristupom tržištu rada (osobe s invaliditetom, osobe starije od 50 godina, pripadnici manjina i sl.)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Poduzeće pokazuje zalaganje za brigu o okolišu poduzimajući mjere zaštite okoliša	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Poduzeće ulaže u ljudske potencijale (edukacija i razvoj vještina zaposlenika, planovi za daljnji razvoj zaposlenika i radnih odnosa).		**2**	**3**	**4**	**5**
Poduzeće poštuje prava potrošača osiguravajući kvalitetu proizvoda i zadovoljstvo potrošača.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Poduzeće ulaže u zaštitu zdravlja, štiti prava i dostojanstvo radnika.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Poduzeće aktivno sudjeluje u rješavanju društvenih pitanja i pitanja okoliša koja dolaze od dionika.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Poduzeće potiče uzajamno partnerstvo poduzeća i lokalne zajednice u vezi društvenih pitanja i pitanja okoliša.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

IV. Ekologija i briga za okoliš

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

- Da
- Ne

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

1 2 3 4 5

11. Kojem području u okviru zaštite okoliša Vaš hotel posvećuje najviše odgovornosti?(možete odabrati više odgovora- najviše 3)

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

V. Briga o ljudskim resursima

12. Ocijenite skalom od 1-5 u kojoj mjeri Vaše poduzeće brine o ljudskim resursima?

(1-uopće ne brine, 2-malo brine, 3- srednje brine, 4- dobro brine, 5- u popunosti brine)

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

VI. Poslovni rezultati – konkurentnost

13. Ocjenom od 1-5 evaluirajte uspjeh Vašeg hotela u odnosu na najznačajnije konkurente s obzirom na sljedeće elemente:

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

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

14. Ocijenite elemente poslovnih rezultata u Vašem hotelu u odnosu na najznačajnije konkurente ocjenom od 1 do 5 :

(1- znatno lošiji, 5- znatno bolji)

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