

# Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentske prednosti poduzeća

---

**Kiršić Kos, Kristina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:822059>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown

ISTARSKO VELEUČILIŠTE –  
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE

Kristina Kiršić Kos

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA NA KONKURENTSKE PREDNOSTI  
PODUZEĆA**

Specijalistički završni rad

Pula, 2024.

ISTARSKO VELEUČILIŠTE –  
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE

Kristina Kiršić Kos

**UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA NA KONKURENTSKE PREDNOSTI  
PODUZEĆA**

Specijalistički završni rad

JMBAG:0233008899, izvanredni student

Studijski smjer: Kreativni menadžment u procesima

Predmet: Društveno odgovorno poslovanje

Mentor: dr.sc. Daglas Koraca, v.pred.

Pula, 2024.

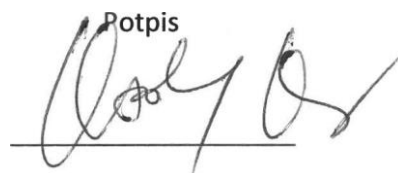


## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Kristina Kiršić Kos, dajem odobrenje Istarskom veleučilištu – Università Istriana di scienze applicate, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj specijalistički završni rad pod nazivom Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentske prednosti poduzeća koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 11.03.2024. godine

Potpis  




## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana, Kristina Kiršić Kos, kandidat za Stručnog specijalista kreativnog menadžmenta ovime izjavljujem da je ovaj Specijalistički završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Specijalističkog završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 11.03.2024. godine

Student

## **Popis korištenih kratica**

DOP – Društveno odgovorno poslovanje

EBITDA (engl. earnings before interests, taxes, depreciation and amortization) – računovodstveni pokazatelj profitabilnosti poduzeća. Označava dobit prije kamata, poreza, amortizacije. (Brozović, Sever Mališ, Žager, 2019.)

## **SAŽETAK**

Svrha rada jest pojasniti i naglasiti važnost koncepta društveno odgovornog poslovanja (DOP-a), te istražiti ako DOP utječe na jačanje konkurentskih prednosti. Cilj rada je prikazati korelaciju između primjene društveno odgovornog poslovanja i jačanja konkurentskih prednosti u poduzeću, s primjerom poduzeća Valamar Riviera d.d. Konkurentnost je osnovni preduvjet opstanka poduzeća na tržištu. Poduzeće mora pronaći način kako da se izdvoji od suparnika, te pruži kupcu novu vrijednost. Društveno odgovorno poslovanje nije zakonski propisano, ali zbog sve viših očekivanja društva, mnoga ga poduzeća implementiraju u svoju poslovnu praksu pokazujući tako brigu za kupce, zaposlenike, okoliš i zajednicu općenito. Rezultati istraživanja provedenog za diplomski rad ukazuju na to da primjena društveno odgovornog poslovanja rezultira jačanjem konkurentskih prednosti poduzeća. Ističe se važnost DOP-a u privlačenju kupaca jer se istraživanjem dokazalo da znatan broj kupaca prilikom donošenja odluke o kupnji daje prednost tvrtkama koje posluju na društveno odgovoran način.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, konkurentnost, jačanje konkurentskih prednosti

## **SUMMARY**

The purpose of the paper is to clarify and emphasize the importance of the concept of socially responsible business (CSR), and to research if CSR affects the strengthening of competitive advantages. The aim of the paper is to show the correlation between the application of socially responsible business and the strengthening of competitive advantages in the company, with the example of the company Valamar Riviera JSC. Competitiveness is the basic prerequisite for a company's survival on the market. The company must find a way to stand out from its competitors and provide new value to the customer. Socially responsible business is not legally prescribed, but due to the increasingly high expectations of society, many companies implement it in their business practices, thus showing concern for customers, employees, the environment and the community in general. The results of the research conducted for the graduate thesis indicate that the application of socially responsible business results in strengthening the competitive advantages of the company. The importance of CSR in attracting customers is highlighted, as research has proven that a significant number of customers, when making a purchase decision, give preference to companies that operate in a socially responsible manner.

**Keywords:** socially responsible business, competitiveness, strengthening of competitive advantages



SADRŽAJ .....	8
1. UVOD .....	11
1.1. Problem istraživanja .....	11
1.2. Predmet istraživanja .....	12
1.3. Metode istraživanja .....	12
1.4. Struktura rada .....	13
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP) .....	14
2.1. Koncept društveno odgovornog poslovanja .....	14
2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	15
2.3. Komponente DOP-a .....	16
2.3.1. Ekonomska komponenta .....	16
2.3.2. Ekološka (okolišna) komponenta .....	17
2.3.3. Društvena (socijalna) komponenta .....	18
2.4. . Hijerarhija društvene odgovornosti organizacije .....	20
2.4.1. Ekonomska odgovornost .....	20
2.4.2. Zakonska odgovornost .....	20
2.4.3. Etička odgovornost .....	21
2.4.4. Filantropska odgovornost .....	21
2.5. Dionici društveno odgovorne poslovne organizacije .....	22
2.6. Modeli društveno odgovornog poslovanja .....	23
2.6.1. Stockholder model .....	23
2.6.2. Stakeholder model .....	23
2.7. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	24
2.7.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	25
2.7.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	26
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ .....	28
3.1. Čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj .....	29
3.2. Ključni akteri DOP-a u Hrvatskoj .....	30
3.3. Hrvatski indeks održivosti .....	32
3.4. Društveno odgovorno poslovanje – nagrađivani .....	33

4. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA .....	33
4.1. Definicija konkurentske prednosti .....	33
4.2. Vrste konkurentske prednosti .....	34
4.3. Porterove generičke konkurentske strategije .....	35
4.3.1. Strategija troškovnog vodstva.....	36
4.3.2. Strategija diferencijacije.....	37
4.3.3. Strategija fokusiranja .....	38
4.4. Porterov model pet konkurentskih sila .....	38
4.4.1. Prijetnja postojeće konkurencije .....	39
4.4.2. Pregovaračka moć dobavljača.....	40
4.4.3. Pregovaračka moć kupaca .....	40
4.4.4. Prijetnja supstituta .....	40
4.4.5. Prijetnja ulaska novih konkurenata .....	40
4.5. Principi postizanja konkurentske prednosti .....	40
5. VALAMAR RIVIERA d.d. ....	42
5.1. Vizija, misija i temeljne vrijednosti poduzeća.....	43
5.2. Povijest poduzeća.....	44
5.3. Profil poduzeća .....	45
6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U VALAMAR RIVIERI d.d.....	47
6.1. Krovni programi Valamar Riviere d.d. ....	47
6.2. Transparentno izvještavanje o DOP-u; Trobilančni pristup.....	50
6.3. Nagrade za društveno odgovorno poslovanje .....	52
6.4. ESG strategija.....	53
7. KONKURENTSKE PREDNOSTI VALAMAR RIVIERE d.d. KOJE SU NASTALE UPOTREBOM DOP-a.....	56
ZAKLJUČAK.....	68
LITERATURA .....	70
POPIS SLIKA .....	74
POPIS TABLICA.....	74
POPIS GRAFOVA .....	75



# 1. UVOD

Rad istražuje uzročno posljedičnu vezu između društveno odgovornog poslovanja i jačanja konkurentskih prednosti poduzeća, analizirajući temeljne financijske elemente kao što su prihodi, rashodi, dobit, EBITDA, te broj noćenja, kako bi temeljem dobivenih rezultata mogli ocijeniti konkurentnost kompanije i utvrditi kako se poduzeće razvija. Kroz rad je obrađena tema utjecaja društveno odgovornog poslovanja na konkurentne prednosti kroz primjer poduzeća Valamar Riviera d.d.

Cilj istraživanja jest istražiti utjecaj upotrebe DOP-a na konkurentne prednosti, s primjerom poduzeća Valamar Riviera d.d. Sukladno postavljenom cilju, postavljena je hipoteza koja glasi:  $H_1 =$  Upotreba DOP-a dovela je do jačanja konkurentnosti kompanije! Hipoteza se dokazuje na primjeru tvrtke Valamar Riviera d.d.

Na ovo istraživanje motiviralo me to što sam kao bivši zaposlenik poduzeća Valamar Riviera d.d. (u razdoblju od 2014. do 2019. godine) upoznata s time koliko poduzeće ulaže u DOP i koliko je DOP ušao u kulturu poslovanja. Vjerujem da je društveno odgovoran način poslovanja doveo do stvaranja konkurentskih prednosti kao što su diferencijacija i niži troškovi poslovanja, a što me motiviralo da provedem istraživanje i pokušam dokazati navedenu tezu.

## 1.1. Problem istraživanja

Milton Friedman, jedan od najutjecajnijih ekonomista 20. stoljeća, smatrao je da postoji samo jedna odgovornost poslovanja, a to je sudjelovanje u aktivnostima poduzeća poštujući pravila i koristeći se raspoloživim resursima s ciljem povećanja dobiti. S aspekta poduzeća, glavni je cilj uvijek bio ostvarivanje profita, te se dešavalo da poduzeća maksimiziraju svoj profit, ne uzimajući u obzir negativne posljedice na lokalnu zajednicu i društvo u cjelini. Razvojem svijesti društva, te povećanjem broja konkurenata, poduzeća su se neizbježno počela orijentirati na sve dionike u poslovnom procesu umjesto isključivo na profit. Društveno odgovornim poslovanjem nastoje se ostvariti očekivanja svih dionika u poslovnom okruženju: kupaca, zaposlenika, vlasnika poduzeća i poslovnih partnera, banaka, lokalne zajednice i ostalih. (Zlataar-Vulić, 2020.)

## 1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu je društveno odgovorno poslovanje u poduzeću Valamar Riviera d.d. Na primjeru konkretnog poduzeća zaključuje se utječe li društveno odgovoran način poslovanja na povećanje konkurentske prednosti. Turizam je jedna od najvažnijih gospodarskih grana u Hrvatskoj i svijetu. Ima brojne pozitivne učinke kao što su rast potrošnje, rast zapošljavanja, rast bruto domaćeg proizvoda, ali i mnoge negativne kao što su rast cijena proizvoda i usluga, zagađenje okoliša, betonizacija obale, narušeni odnosi s lokalnom zajednicom. Turistički sektor često karakteriziraju sezonsko zapošljavanje, niske plaće i višak neplaćenih radnih sati. Stoga je ključno da turističke kompanije implementiraju društveno odgovorno poslovanje u svoju poslovnu strategiju. Društvena odgovornost poduzeća mjeri se kroz ekonomski, društveni i okolišni utjecaj. Obilježje turizma je pružiti usluge potrošaču u specifičnom okruženju i zajednici. Društveno odgovorno poslovanje u turizmu pronalazi najbolje načine za korištenje prirodnih i kulturnih dobara, štiti okoliš i skrbi o bioraznolikosti. U odnosu prema zaposlenima, kupcima i dobavljačima potiče se pravednost, transparentnost i odgovornost. Društveno odgovornim poslovanjem nastoji se ostvariti kvalitetna suradnja s lokalnom zajednicom u svrhu poboljšanja kvalitete života lokalnog stanovništva i zapošljavanja. Održivi turizam brine o zadovoljstvu gosta, zaposlenika i lokalne zajednice, tako da se uvažavaju interesi svih dionika.

## 1.3. Metode istraživanja

Metode istraživanja korištene u ovom radu su sljedeće:

- Metoda deskripcije: Jednostavno opisivanje činjenica, procesa ili predmeta u prirodi i društvu, koje se primjenjuje u početnoj fazi znanstvenog istraživanja.
- Metoda klasifikacije: Podjela općeg pojma na posebne pojmove.
- Metoda analize: Rasčlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne elemente.
- Metoda sinteze: Sinteza jednostavnijih sudova u složenije.
- Komparativna metoda: Uspoređivanje činjenica.

- Grafička metoda: Grafički prikaz podataka.
- Regresijska analiza: Proučava zavisnost između varijabli. Kod linearne regresije dolazi do linearne zavisnosti jedne varijable (y) o jednoj nezavisnoj varijabli (x). (Zelenika, 2000.)

Za izradu empirijskog dijela rada izrađen je anketni upitnik o društveno odgovornom poslovanju. Svrha rada jest pojasniti i naglasiti važnost koncepta društveno odgovornog poslovanja, te kako ono utječe na jačanje konkurentskih prednosti. Cilj rada je prikazati korelaciju između primjene društveno odgovornog poslovanja i jačanja konkurentskih prednosti, a na primjeru poduzeća Valamar Riviera d.d.

#### 1.4. Struktura rada

Rad je strukturiran u osam poglavlja. U uvodnom poglavlju predstavljena je tema i motivacija za rad, te problem, predmet i metode istraživanja. U drugom poglavlju predstavljen je pojam društveno odgovornog poslovanja, povijest, modeli i dimenzije DOP-a. U trećem poglavlju govori se o društveno odgovornom poslovanju u Republici Hrvatskoj. Četvrto poglavlje čitatelja upoznaje sa pojmom konkurentnosti. U petom poglavlju predstavljeno je poduzeće Valamar Riviera d.d. Šesto poglavlje opisuje na koji način Valamar implementira DOP u svoje poslovanje. U sedmom poglavlju prikazano je koje su konkurentske prednosti Valamar Riviere d.d. nastale upotrebom DOP-a. Osmo poglavlje donosi zaključak koji proizlazi iz provedenog istraživanja.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP)

Jednostavna definicija DOP-a koja se često primjenjuje (Buhmann, 2006.) glasi:

*„Činiti više nego što je propisano zakonom.“*

(Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na način na koji organizacije upravljaju svojim poslovnim procesima i istovremeno ostvaruju pozitivan učinak na društvo i okoliš. Aktivnosti organizacije moraju biti u skladu s interesima društva, temeljene na etičkom ponašanju, te u skladu sa zakonom i pravnim regulativama. Društveno odgovorno poslovanje danas je u razvijenim zemljama iznimno važno područje menadžmenta, prisutno u svim aktivnostima organizacije, od marketinga, do procesa zapošljavanja. Definira se kao pozitivno i proaktivno djelovanje organizacije i to iznad razina koje su zakonski propisane. Provodi se u različitim poslovnim procesima: proizvodnji, utjecaju na okoliš, pri zapošljavanju, edukacijom zaposlenika, te ulaganjem u društvenu zajednicu. (Quien, 2012.)

### 2.1. Koncept društveno odgovornog poslovanja

Kada govorimo o konceptu društveno odgovornog poslovanja, on je raznolik pojam i ovisi o mnogim čimbenicima: okruženju u kojem se događa, potrebama poduzeća, korporacijskoj kulturi, tradiciji zemlje u kojoj se provodi. (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014.)

Društvena odgovornost poduzeća definira se kao politika i programi privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva. (Vogel, 2005.)

Društveno odgovorno poslovanje definiramo kao "...pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način nosimo 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." (Hopkins, 2006.)

"Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative glavne su aktivnosti koje korporacije poduzimaju za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju." (Kotler, Lee, 2009.)

Iz navedenog proizlazi da se društveno odgovorno poslovanje odnosi na niz vrijednosti, djelovanja i aktivnosti organizacije koje se fokusiraju i formiraju prema održivom odnosu prema svojim zaposlenicima, te zajednici i društvu u kojem djeluju. Organizacije koje provode DOP stvaraju dodanu vrijednost i tako se izdvajaju i izdižu iznad ostalih poslovnih subjekata. Provođenjem DOP-a organizacija šalje poruku da brine o društvenoj zajednici, a ne samo o vlastitim poslovnim uspjesima. DOP pomaže izgraditi imidž stvarajući pozitivan prikaz organizacije u javnosti. Implementiran je u misiju i viziju poduzeća, prema kojima se oblikuje organizacijsko ponašanje.

## 2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Možemo reći da je koncept društveno odgovornog poslovanja relativno nov pojam jer svoje začetak vuče iz 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća. Poduzeća su se nekada orijentirala isključivo na profit, ne vodeći računa o očuvanju prirode i dobrobiti društva, što jeouzročilo negativni stav javnosti o takvom načinu poslovanja. Razvojem ekonomije, informacijskih tehnologija, osviještenijim građanstvom, te globalizacijom, poduzeća se suočavaju sa zahtjevima za društveno odgovornim poslovanjem. DOP se razvijao u više faza, a jedan od prvih koraka je pojava filantropije, odnosno novčanih donacija u humanitarne svrhe. Započeli su je Bill Gates, vlasnik Microsofta, i Ted Turner, vlasnik CNN-a, izdvajajući dio profita u dobrotvorne svrhe, što je javnost prihvatila s oduševljenjem. Njihov primjer počele su slijediti ostale velike kompanije uplaćujući novčane donacije školama, sportskim klubovima i lokalnoj zajednici. Takva praksa doprinijela je rastu ugleda kompanija u društvu. (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014.)

Glavni elementi društveno odgovornog poslovanja su etičko poslovanje, odgovornost prema zaposlenicima, doprinos zajednici kroz ekologiju, sigurnost, zdravlje i obrazovanje. S obzirom na to da provođenje DOP-a nije zakonski uvjetovano, svako poduzeće zasebno odlučuje kojem će segmentu pridati najviše pozornosti, ovisno o



vlastitim strateškim ciljevima i mogućnostima. (Quien, 2012.)

Kada govorimo o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj, vidimo da se radi o novijoj poslovnoj praksi s obzirom na rat, tranzicijski šok i ekonomsku krizu kojom je država bila pogođena. Da bi se društveno odgovorno poslovanje razvijalo, treba postojati poticajno okruženje u zakonodavstvu i politici. U Hrvatskoj pozitivnu promjenu predstavlja primjena Indeksa DOP-a. Time su definirani kriteriji za ocjenjivanje društveno odgovornog poslovanja, podijeljeni u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Neki od dobitnika nagrade Indeksa DOP-a su Valamar Riviera d.d., Ericsson Nikola Tesla, Vetropack Straža. Navedena poduzeća prepoznala su društveno odgovorno poslovanje kao sredstvo za stjecanje konkurentskih prednosti i diferencijacije. (Glavočević, Radman Peša, 2013.)

### 2.3. Komponente DOP-a

Društveno odgovorno poslovanje sastavljaju tri komponente: ekonomska, ekološka (okolišna) i društvena (socijalna) komponenta.

#### 2.3.1. Ekonomska komponenta

Ekonomska komponenta društveno odgovornog poslovanja pokazuje kakav je ekonomski utjecaj poduzeća na lokalnu zajednicu. Naglasak nije na ekonomskoj uspješnosti poduzeća, već na pozitivnim ekonomskim učincima kojima poduzeće djeluje na lokalnu zajednicu. Prvi kriterij za vrednovanje jest izravno stvorena i distribuirana vrijednost. Tu spadaju prihodi poduzeća, te distribuirana vrijednost koju poduzeće isplaćuje davateljima kapitala, plaće radnicima, plaćanje vladi, ulaganja u zajednicu, te ostali oblici isplata koji pozitivno utječu na lokalnu zajednicu. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Drugi kriterij za procjenu ekonomske održivosti jesu financijske posljedice, te drugi rizici i prilike za djelatnosti organizacije zbog klimatskih promjena. Klimatske promjene mogu predstavljati rizik ali i priliku za poduzeće i ulagače. Vremenske promjene kao što su rast/pad temperature, promjena razine mora, dostupnost vode, utječu na radnu snagu i može doći do potrebe za premještanjem poslovanja. (Matešić, Pavlović,

Bartoluci, 2015.)

Financijska sigurnost je način na koji poduzeće ulaže u svoje zaposlenike. Nudeći konkurentne plaće, poduzeće zadržava zaposlenike i gradi stabilne odnose s lokalnom zajednicom. Radnik koji je zadovoljan svojim primanjima, produktivniji je, lojalan, nema potrebu za promjenom radnog mjesta. Poduzeće zadržava stabilnost, kvalitetu i raste. Postaje poželjan poslodavac, nema problema s pronalaskom radne snage, ima pozitivan imidž u društvu. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

### 2.3.2. Ekološka (okolišna) komponenta

Svako poduzeće neizbježno utječe na okoliš u kojem posluje. Utjecaj se očituje u upotrebi prirodnih resursa, gradnji infrastrukture, stvaranjem otpada, utjecajem na biljni i životinjski svijet. Da bi se minimizirao utjecaj na okoliš, poduzeća usvajaju objedinjen pristup koji uzima u obzir izravne i neizravne ekonomske, društvene, zdravstvene, okolišne posljedice poslovanja. Potrebno je osigurati održivu potrošnju prirodnih resursa. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Pokazatelj društveno odgovornog poslovanja je da upravljanje okolišem postane integralni dio poslovnih planova poduzeća. Time se pokazuje briga za okoliš, plan zaštite, te smanjenje utjecaja na okoliš ukoliko potpuno izbjegavanje utjecaja nije moguće. Poduzeće uspostavlja sustav za praćenje troškova upravljanja zaštitom okoliša, koji prati troškove odlaganja otpada, prevenciju i troškove upravljanja šteta, mjerenje emisija i slično. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Razina odgovornosti za okoliš pokazatelj je koji nam govori koliko je sustav DOP-a integriran u plan zaštite okoliša u poduzeću. DOP je bolje integrirano ukoliko je odgovornost za okoliš dodijeljena kategoriji zaposlenika s višim stupnjem odgovornosti. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Postoje različite metode smanjenja utjecaja poslovanja na okoliš. Jedna od njih je energetska učinkovitost. Da bi poduzeće smanjilo potrebe za energijom u svrhu proizvodnje, pružanja usluga, gradnje ili prijevoza, potrebno je provesti programe energetske učinkovitosti. Poželjna je upotreba obnovljivih resursa energije kao što su solarna, geotermalna, energija iz hidroelektrana, energija plime i valova, energija

vjetra, biomasa. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Druga metoda smanjenja utjecaja na okoliš je procjena životnog ciklusa. Glavni ciljevi ove metode jesu smanjenje utjecaja proizvoda i usluga na okoliš, te poboljšavanje njihovih socioekonomskih utjecaja tijekom cijelog životnog ciklusa; od vađenja sirovina, do odlaganja. Ključno je usmjeriti se na upotrebu inovacija i kontinuirano poboljšavati rezultate upravljanja okolišem. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Kod zaštite okoliša važno je da poduzeće transparentno komunicira svoj odnos prema aspektima okoliša. Svim dionicima u poslovnom procesu treba objasniti ciljeve i metode zaštite okoliša. Ukoliko poduzeće javno objavljuje podatke o svom utjecaju na okoliš, te preuzima odgovornost, ublažuje se osuda javnosti prilikom neželjenih događaja ili šteta za okoliš koje mogu nastati u poslovnom procesu. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

### 2.3.3. Društvena (socijalna) komponenta

Područje radne okoline osnovni je dio društvene komponente DOP-a. Područje radne okoline dijeli se na pet područja, a to su: odgovorna politika zapošljavanja, odgovarajuće plaće i beneficije (vrednovanje rada), ulaganje u obrazovanje i zapošljivost, kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta, te suradnička organizacijska klima. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

#### 2.3.3.1. Odgovorna politika zapošljavanja

Udio žena u menadžmentu pokazuje da poduzeće nije diskriminatorno prema spolu, već je otvoreno za kvalitetne zaposlenike, bez preferiranja određenog spola. Rezultati Indeksa DOP-a pokazuju da poduzeća koja imaju veći udio žena u menadžmentu imaju bolje financijske rezultate poslovanja i pokazuju bolje ukupne rezultate u primjeni društvene odgovornosti. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Zapošljavanje teško zapošljivih skupina također je čimbenik koji nam govori da u poduzeću nema diskriminacije, te da se želi doprinijeti kvaliteti života lokalne zajednice. Poduzeće koje zapošljava teško zapošljive skupine osigurava različitost radne snage i kreiranje timova koji će stvoriti kreativnija rješenja u odnosu na konkurenciju. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Preduvjet za kvalitetnu radnu snagu i osiguravanje konkurentnosti poduzeća je omogućavanje cjeloživotnog učenja zaposlenika. Zaposlenici se neprestano usavršavaju, uče nova znanja, poduzeće zadržava kvalitetan kadar, te se time povećava stupanj zadovoljstva zaposlenika i osigurava veća produktivnost. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Redovitost isplate plaća nije čimbenik koji se nalazi u međunarodnim smjernicama za uvođenje DOP-a, već je zakonska obaveza, ali je uvršten u Indeks DOP-a jer nažalost postoji veliki broj poduzeća koja ne isplaćuju redovito plaće radnicima. U Hrvatskoj poduzeća koja ne isplaćuju plaće nisu adekvatno zakonski sankcionirana, pa je redovitost isplate plaća kriterij pri ocjenjivanju društvene odgovornosti poduzeća. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

#### 2.3.3.2. Odgovarajuće plaće i beneficije (vrednovanje rada)

Potrebno je provoditi sustav evaluacije rada i nagrađivanja zaposlenika. Ocjenjivanje radnog učinka doprinosi osobnom rastu i razvoju ljudskog kapitala u poduzeću. Nagrađivanjem se zaposlenici motiviraju i uvodi se transparentan način odabira najboljih. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Prema Matešić, Pavlović i Bartoluci, osnovna uspješnost vs. nagrađivanje zaposlenika važan je kriterij koji nam govori primjenjuje li se poslovna uspješnost i rezultati rada kao kriterij kod donošenja odluka o nagrađivanju zaposlenika. Transparentnost sustava nagrađivanja stvara poticajno okruženje zaposleniku, s ciljem osvajanja nagrade. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Sindikati / kolektivni ugovori su čimbenici koji pokazuju da je poduzeće spremno zaposlenicima pružiti visoku razinu sigurnosti i zaštite prava koja im pripadaju, te je moguće ostvariti i veća radnička prava od onih koja su zakonski propisana. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

#### 2.3.3.3. Ulaganje u obrazovanje i zapošljivost

Ljudski kapital najvrednija je imovina poduzeća. Ulaganjem u obrazovanje zaposlenika, povećava se zapošljivost i zaposlenik raste na osobnoj i organizacijskoj razini. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

#### 2.3.3.4. Kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta

Brigu za zdravlje i sigurnost zaposlenika poduzeće pokazuje uvođenjem sustava upravljanja zaštitom na radu. Time se povećava sigurnost na radu, smanjuju se troškovi i posljedice mogućih nezgoda, zaposlenici su motivirani i osjećaju se sigurno i zadovoljno na radnom mjestu. Poduzeće može zaposlenicima uvesti dodatne beneficije kao što su ergonomska oprema za rad, kvalitetniji uređaji, dodatni zdravstveni pregledi. Time se pridonosi zdravlju i zadovoljstvu zaposlenika, smanjuje se broj izostanaka s posla i troškova za poduzeće. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

#### 2.3.3.5. Suradnička organizacijska klima

Kvaliteta radne sredine čimbenik je koji se često zanemaruje u hrvatskim poduzećima. Pozitivna radna klima vrlo je važna za zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Za poticanje bolje radne klime zaposlenicima se daje mogućnost upravljanja svojim radnim vremenom i poslovima. Takva praksa pokazala je višu razinu produktivnosti kod zaposlenika i bolje radne rezultate. Od velike važnosti je i transparentnost i protok informacija unutar organizacije. Utječe se na suradnju timova i međudjelnu komunikaciju što dovodi do kvalitetnijih rješavanja problema. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

### 2.4. Hijerarhija društvene odgovornosti organizacije

Društvena odgovornost poduzeća postavljena je hijerarhijski. Temelj piramide je ekonomska odgovornost.

#### 2.4.1. Ekonomska odgovornost

Temeljna uloga poduzeća je proizvodnja dobara ili usluga koje potrošači trebaju i žele, a cilj ostvarenje maksimalne dobiti. Ekonomska odgovornost je prva razina društvene odgovornosti u piramidi jer je temeljni uvjet za rad i egzistenciju poslovnih subjekata. (Glumac, 2018.)

#### 2.4.2. Zakonska odgovornost

Svako društvo sačinjavaju zakoni, propisi i pravila koja poduzeća trebaju poštovati. Od

poduzeća se očekuje da će ostvariti ekonomske ciljeve sukladno zakonima države u kojoj posluje. (Glumac, 2018.)

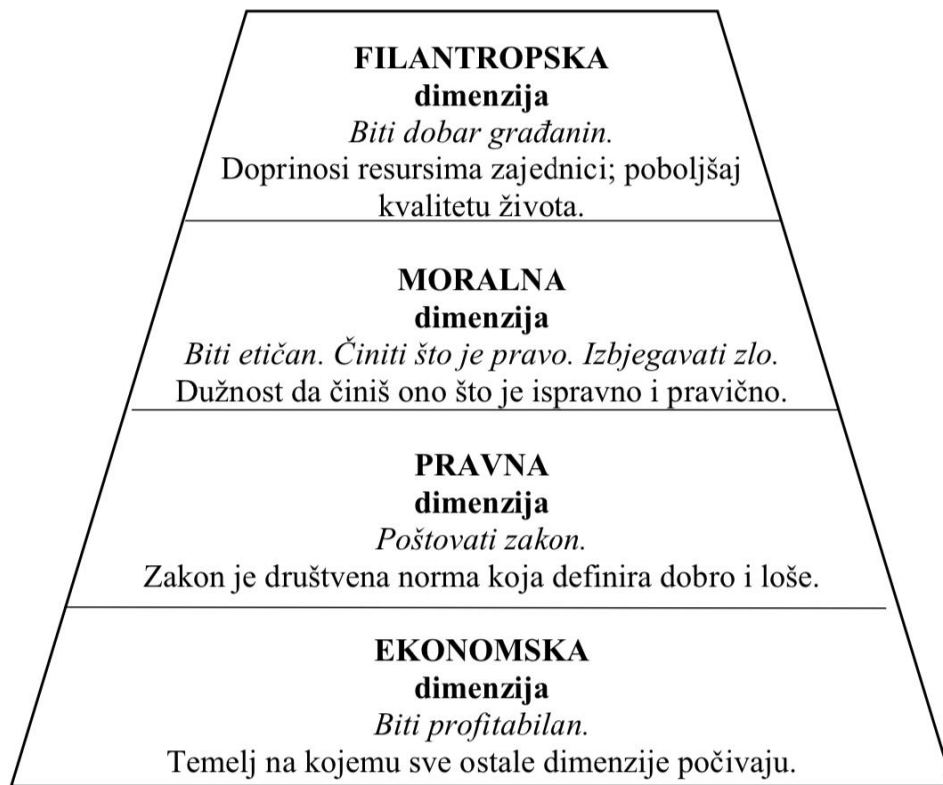
#### 2.4.3. Etička odgovornost

Etička odgovornost obuhvaća aktivnosti i prakse koje se očekuju ili zabranjuju od članova društva, a nisu zakonski uređene. Poslovna etika podrazumijeva moralna načela i norme kojima se usmjerava ponašanje sudionika u gospodarskom sustavu prema dobrobiti pojedinca i zajednice općenito, a sve u skladu s općim ljudskim vrijednostima. Pri donošenju svake poslovne odluke trebamo se zapitati hoće li i kako će odluka utjecati na dionike organizacije. Potrebno je razmisliti o pozitivnim i negativnim posljedicama poslovnih odluka na dionike i zajednicu. (Glumac, 2018.)

#### 2.4.4. Filantropska odgovornost

Filantropija je svaki doprinos zajednici u obliku donacije financijskih sredstava ili vremena. Poduzeće nije obavezno organizirati humanitarne akcije, radi se isključivo o dobroj volji i želji poduzeća da doprinese blagodati zajednice. (Glumac, 2018.)

Slika 1. Hijerarhija društvene odgovornosti organizacije.



Izvor: Glumac, M. (2018.) prema Carroll (1979.)

## 2.5. Dionici društveno odgovorne poslovne organizacije

Dionici su pojedinci ili skupine koje mogu izravno ili neizravno utjecati na poslovanje poduzeća i poslovanje poduzeća može utjecati na njih. Dionici se prema stupnju povezanosti i ovisnosti o poduzeću dijele na primarne i sekundarne. Primarnu skupinu čine zaposlenici, dioničari i dobavljači, a u sekundarne dionike ubrajamo lokalnu zajednicu, civilne udruge, državna tijela, znanstvene institucije i ostale socijalne skupine. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

## 2.6. Modeli društveno odgovornog poslovanja

Da bi razumjeli društvenu odgovornost, menadžer poduzeća postavlja si pitanje „odgovornost prema komu“, odnosno „kome smo odgovorni?“. Dolazi do pitanja je li poduzeće ekonomski entitet od kojeg se prvenstveno očekuje ostvarivanje profita za vlasnike poduzeća, ili je pak socioekonomski entitet kojem je cilj ostvariti ekonomski i socijalan doprinos društvu. (Buble, 2006.) Prema Bubleu, razlikujemo dva modela društveno odgovornog poslovanja:

### 2.6.1. Stockholder model

Nazvan još i klasični ekonomski model, temelji se na tome da je poduzeće u privatnom vlasništvu i da je jedini cilj maksimiziranje profita. Menadžeri najbolje ispunjavaju svoju društvenu odgovornost vodeći računa o financijskim interesima dioničara. Predvodnik ovog pristupa je ekonomist i nobelovac Milton Friedman. Tvrdi da je jedini zadatak tvrtke ostvarivanje dobiti, poštujući zakonska i etička pravila društva. (Buble, 2006.)

### 2.6.2. Stakeholder model

Nazvan još i socioekonomski model, zasniva se na tome da poduzeće nema samo jedan cilj – ostvarivanje profita, već više ciljeva da bi služilo društvu u cjelini. Poduzeće se smatra društveno odgovornim ukoliko uvažava interese svih svojih dionika. (Buble, 2006.)



Tablica 1. Razlike između Stockholder (klasičnog ekonomskog) i Stakeholder (socioekonomskog) modela.

<b>Stockholder (klasični ekonomski) model</b>	<b>Stakeholder (socioekonomski) model</b>
<b>Naglasak je na:</b>	<b>Naglasak je na:</b>
Proizvodnji	Kvaliteti života
Eksploataciji resursa	Očuvanju resursa i djelovanju u skladu s prirodom
Tržišnom utemeljenju	Društvenoj kontroli tržišnih odluka
Ekonomskom povratu resursa	Uravnoteženom ekonomskom i društvenom povratu resursa
Individualnim interesima	Zajedničkim interesima
Maloj ulozi države	Aktivnoj ulozi države

Izvor: Prikaz autora prema Buble, (2006.)

## 2.7. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Biti društveno odgovorno poduzeće ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već brinuti o ljudskom kapitalu, okolišu i odnosima s dionicima. Društvena odgovornost je uvijek “korak više”; raditi ono što se zapravo od tvrtke možda ni ne očekuje, ali doprinosi dobrobiti svega što nas okružuje. (Pavić-Rogošić, 2012.)

Razlikujemo dva načina, tj. dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja:

- interna (unutarnja)
- eksterna (vanjska)

### 2.7.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Interna dimenzija odnosi se na procese unutar poduzeća, a uključuje investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost zaposlenika, upravljanje promjenama, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse. (Pavić-Rogošić, 2012.)

Ljudski kapital je jedan od temelja uspješnog poslovanja poduzeća, te je na poduzeću zadatak da privuče i zadrži zaposlenike. Društveno odgovorne mjere pri zapošljavanju uključuju nediskriminiranost žena, osoba starije životne dobi, pripadnika manjina ili osoba s invaliditetom. (Pavić-Rogošić, 2012.)

Zdravlje i sigurnost na poslu određeni su propisima i obveznim mjerama. Poduzeća sve više nastoje u poslovanje uključiti dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti, bilo kao marketinški element ili vodeći računa o tome pri kupnji proizvoda drugih kompanija. Primjer iz prakse je znak "Prijatelj okoliša" za proizvode u Hrvatskoj koji su povoljniji za okoliš od sličnih proizvoda. Znak dodjeljuje Ministarstvo zaštite okoliša. Proizvođači pri dodjeli znaka sudjeluju dragovoljno jer žele pokazati što sve čine za rješavanje problematike onečišćenja i prekomjernog utroška sirovina i energije. Znak "Prijatelj okoliša" jamči kupcu da je taj proizvod doista manje štetan za okoliš od sličnih proizvoda, a u isto vrijeme pomaže mu pri snalaženju među tvrdnjama na proizvodima od kojih su mnoge proizvoljne ili netočne. (Pavić-Rogošić, 2012.)

#### Prilagođavanje promjenama

Poduzeća se često upuštaju u restrukturiranje poslovanja s ciljem smanjenja troškova ili povećanja produktivnosti. Ponekad to znači da tvornice moraju zatvoriti određene pogone, te otpustiti određeni broj radnika, što dovodi do socijalno ekonomske krize u društvu. Ukoliko se poduzeće želi restrukturirati na socijalno odgovoran način, treba uzeti u obzir sve dionike koje će promjene na neki način pogoditi. Potrebno je doći do alternativnih rješenja i u proces uključiti predstavnike poduzeća, zaposlenika i vlasti. (Pavić-Rogošić, 2012.)

## Utjecaj na okoliš i prirodne resurse

Da bi poduzeće zaštitilo okoliš služi se preventivnim mjerama, mjerenjima, nadzorom i analizom utjecaja procesa poslovanja na okoliš. Potrebno je racionalno koristiti resurse, smanjiti emisije u zrak, tlo i vode, razvrstavati i reciklirati otpad, te educirati zaposlenike o ekološkim mjerama. (Pavić-Rogošić, 2012.)

### 2.7.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

U eksternu dimenziju spadaju:

- Odnosi s lokalnom zajednicom.
- Odnosi s partnerima, dobavljačima i kupcima.
- Poštivanje ljudskih prava.
- Globalna briga za okoliš. (Pavić-Rogošić, 2012.)

Poduzeće se integrira u zajednicu u kojoj djeluje kroz zapošljavanje lokalnog stanovništva i plaćanje poreza. Osim za lokalnu radnu snagu, zainteresirani su i za klijente iz svog okruženja, pa je "biti na dobrom glasu" u lokalnoj zajednici jako važno. Poduzeće se uključuje u zajednicu sponzoriranjem sportskih klubova, organiziranjem kulturnih manifestacija, zapošljavanjem osoba s posebnim potrebama, doniranjem udruga i slično. (Pavić-Rogošić, 2012.)

#### Odnos s partnerima, dobavljačima i kupcima

Za konačni uspjeh, poduzeće treba održavati pozitivne odnose s partnerima, dobavljačima i kupcima, te uvijek nastojati isporučiti proizvod ili uslugu vrhunske kvalitete. Potrebno je poštivati rokove izrade i plaćanja i stvoriti dugoročna partnerstva. (Pavić-Rogošić, 2012.)

## Poštivanje ljudskih prava

Ljudska prava definirana su UN Deklaracijom o ljudskim pravima iz 1948. godine, a baziraju se na prepoznavanju digniteta i jednakih i neotuđivih prava svih ljudi kao temelja slobode, pravde i mira u svijetu. Uz poštivanje temeljnih ljudskih prava, potrebno je poštovati radne standarde, radna prava i boriti se protiv korupcije. (Pavić-Rogošić, 2012.)

## Globalna briga za okoliš

Mnoga poduzeća djeluju na globalnoj razini, te neminovno utječu na globalni okoliš. Sve je više govora o ulozi poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja. UN Global Compact najveća je svjetska inicijativa za održivi razvoj i korporativnu održivost. Tvrtke potpisnice ovog sporazuma dužne su poslovati poštujući 10 temeljnih načela Global Compacta među kojima su briga za okoliš, radna i ljudska prava, borba protiv korupcije. Članstvo je neobavezno, ali uključivanjem Deset načela u strategije, politike i procedure, tvrtka ne samo da poštuje osnovne odgovornosti prema ljudima i planeti, već osigurava dugoročni poslovni uspjeh. Tvrtka ostvaruje bolju poziciju u međunarodnom poslovnom okruženju i razvija svoju konkurentnost. (Pavić-Rogošić, 2012.)

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Društveno odgovorno poslovanje u svijetu se počinje razvijati i primjenjivati sredinom 20.stoljeća. U Hrvatskoj to počinje kasnije, devedesetih godina 20. stoljeća. Hrvatska je bila pogođena ratnim zbivanjima, tranzicijskim šokom, ekonomskog krizom i nedostatkom poticaja od državne vlasti, te se zbog toga ova poslovna praksa počela primjenjivati kasnije nego u svijetu. (Glavočević, Radman Peša, 2013.)

U razdoblju socijalizma, od 1945. do 1990., bile su uobičajene donacije pojedinaca i poduzeća, te sponzorstva sportskih i kulturnih događanja. Za to razdoblje karakterističan je i vrlo visok stupanj zaštite radnih prava i osnovnih radnih normi. Ipak, za to razdoblje ne možemo govoriti da se provodila praksa društveno odgovornog poslovanja jer se nije posvećivalo dovoljno pažnje zaštiti okoliša i održivom razvoju. U razdoblju socijalizma je Hrvatska sporije napredovala nego što je to uistinu mogla s obzirom na svoje materijalne i ljudske potencijale. Prelazak iz razdoblja socijalizma u razdoblje kapitalizma početkom 1990. godine donosi velike tranzicijske promjene. Zbog ratnih zbivanja i političkih nestabilnosti usporen je razvoj gospodarstva i primjena društvene odgovornosti. (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014.)

Završetkom Domovinskog rata 1995. javljaju se preduvjeti za pojavu društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, najviše zbog toga što su se strane kompanije, barem deklarativno, oglašavale kao društveno odgovorne i prijateljske prema okolišu. (Jalšenjak, Krkač, 2016.)

U lipnju 2004. godine Hrvatska dobiva status države kandidatkinje Europske unije, te se počinje promicati europski politički i tržišno-ekonomski model. Krajem iste godine održana je prva nacionalna konferencija o DOP-u: Agenda 2005. Okupilo se više od 120 praktičara i istraživača da bi se formulirali zajednički prioriteti za razvijanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

U Hrvatskoj danas postoje različita udruženja koja se bave promicanjem društveno odgovornog poslovanja:

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj; utemeljen 1997. godine.
- Zajednica za društveno odgovorno poslovanje; utemeljena 2005. godine.
- UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska; utemeljena 2007. godine.
- Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje; utemeljena 2010. godine. (Milinković, Stojanović, 2013.)

### 3.1. Čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj

Na temelju istraživanja utvrđeno je da postoje četiri međusobno povezana čimbenika koji utječu na razumijevanje i pristup DOP-a u Hrvatskoj:

- 1) Vlasnička struktura: Utječe na upravljačke i tehnološke procese u poduzeću, ljudske resurse i investiranje u zajednicu. Hrvatska poduzeća ili poduzeća koja su većinski u hrvatskom vlasništvu pokazuju veću spremnost za suradnjom s lokalnim dobavljačima umjesto uvoza jeftinije sirovine. Hrvatska poduzeća s jakom reputacijom smatraju da je jedan od njihovih najvećih doprinosa DOP-u zaštita i lobiranje domaćih proizvođača. Poduzeća u privatnom vlasništvu uvode inovacije i učinkovitiji sustav upravljanja jer su više tržišno usmjereni. Kod poduzeća u djelomično stranom vlasništvu vidi se pozitivan utjecaj na investiranje u društveno odgovorno poslovanje. (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006.)
- 2) Liderske sposobnosti: U hrvatskom kontekstu, liderstvo se iskazuje u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima. Jednom kada dođe do uspostave povjerenja, lideri mogu uvoditi promjene u poslovnim procesima, te provoditi usklađenje s poboljšanim normama. Osobni angažman, interes, karizma su od temeljnog značaja za promidžbu i širenje informacija o društveno odgovornom poslovanju poduzeća. (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006.)

- 3) Veličina poduzeća: U Hrvatskoj je društveno odgovorno poslovanje najraširenije i najviše primjetno u većim poduzećima. Kod manjih i srednjih poduzeća imamo nedostatak saznanja o najboljim praksama, te manjak kapitala za investicije, osobito u području zaštite okoliša. Ipak, povratne informacije iz srednjih i malih poduzeća govore nam da se i oni trude redovito ulagati u lokalnu zajednicu. (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006.)
- 4) Sektor industrije: Tri dominantna područja DOP-a u Hrvatskoj su razvoj ljudskih resursa, investiranje u zajednicu, te zaštita okoliša. Prisutna su u svim industrijskim sektorima. Uslužni sektori (npr. banke) učinkovitije i češće koriste ova područja DOP-a u svrhu javne promidžbe. Poduzeća koja se bave industrijskom proizvodnjom, kao praksu društveno odgovornog poslovanja ističu ekološki učinkovitu tehnologiju, upravljanje otpadom, te kolektivno pregovaranje. (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006.)

### 3.2. Ključni akteri DOP-a u Hrvatskoj

Kao ključni akteri društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj navode se:

Poslovna udruženja koja promiču i olakšavaju obavljanje gospodarskih djelatnosti, u svrhu poboljšanja i povećavanja učinka:

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR) – poslovna interesna skupina koja promiče primjenu metoda i alata održivosti, osobito u području zaštite okoliša.
- Hrvatska gospodarska komora (HGK) – Učlanjenje je za sva poduzeća obvezno. Čini ju mreža županijskih gospodarskih komora, pri čemu svaka od njih ima svoju strukturu odlučivanja. Planira se dodjela priznanja za primjenu DOP-a.
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) – Članstvo je dobrovoljno, omogućuje se bolja reaktivnost zakonodavnog procesa.
- Američka gospodarska komora (AmCham) – dodatni instrument umrežavanja i informiranja o novim zakonskim inicijativama. Promoviraju se međunarodne norme i razmjene praksi domaćih i stranih poduzeća.

Stručne organizacije – važne su za obrazovanje, savjetovanje i informiranje poduzeća s ciljem uspješnog poslovanja.

- Hrvatski centar za čistiju proizvodnju.
- Hrvatska udruga za kvalitetu (HDK) – organizira godišnju konferenciju o kvaliteti.
- Hrvatska inicijativa za konkurentnosti (CCI). (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006.)

Mediji – Izvještavanje o DOP-u provodi se većinom u poslovnim medijima kao što su: bilteni Hrvatske gospodarske komore, Privredni vjesnik, Poslovni tjednik. Poduzeća većinom promoviraju svoje društveno odgovorne prakse putem oglašavanja, a izvještava se i o donacijama i sponzorstvima. (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006.)

Vlada – donosi zakone, kontrolira njihovu provedbu, sustav nagrađivanja i financijske poticaje. Provodi inicijative i programe za promicanje društveno odgovornog poslovanja. (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006.)

Međusektorske inicijative – Nacionalno vijeće za konkurentnost (NCC) prati razvoj ljudskih potencijala, razvoj tehnologije, inovacije, regionalni razvoj, razvoj malih i srednjih poduzeća, zakonodavstvo, promjene vodstva, promjene u načinu razmišljanja, smanjenje troškova. (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006.)

Nevladine organizacije – zagovaraju društvene promjene, te gospodarski razvoj na nacionalnoj i lokalnoj razini. Dijele se u dvije skupine uključene u DOP:

- Organizacije koje su promicatelji međusektorskih partnerstava i korporativnih davanja, uključujući obrazovanje.
- Organizacije koje prate rezultate tvrtki u područjima zaštite okoliša i socijalne skrbi. (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006.)



### 3.3. Hrvatski indeks održivosti

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR) i Hrvatska gospodarska komora (HGK) su 2006. godine pokrenuli projekt Indeks društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja hrvatskog poslovnog sektora. Projekt je zamišljen kao natječaj za ocjenjivanje dobrovoljnih održivih praksi hrvatskih poduzeća. Indeks DOP-a je metodologija kojom se ocjenjuje provođenje društveno odgovornog poslovanja, a omogućuje uvid u društveno odgovorne prakse, uspoređivanje i ocjenjivanje poduzeća u odnosu na ostala poduzeća u Hrvatskoj. Dobri poslovni rezultati prestaju biti jedino mjerilo uspješnosti poduzeća. Možemo reći da je uspješno ono poduzeće koje brine o svom ekonomskom, okolišnom i društvenom utjecaju. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Metode procjene društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj uskladile su se s najnovijim europskim direktivama, globalnim rejtinzima i ciljevima održivog razvoja. Nekadašnji Indeks DOP-a se modernizira i postaje Hrvatski indeks održivosti (HRIO). Hrvatski indeks održivosti jedini je rejting kojim se mjeri razina održivosti hrvatskih poduzeća, pri čemu poduzeće koje sudjeluje u ocjenjivanju dobiva objektivnu procjenu održivosti vlastitih poslovnih praksi, uvid u usklađenost s odredbama Europske Unije i usporedbu s praksama ostalih hrvatskih poduzeća. Poglavlja koja se ocjenjuju su: korporativno upravljanje, briga za okoliš, radna okolina, ljudska prava, dječja prava, te odnosi sa zajednicom. (HRPSOR, 2022.)

Poduzeća se natječu u četiri kategorije s obzirom na veličinu i tip vlasništva: mala, srednja, velika i javna poduzeća. Nagradu dobiva najbolje poduzeće u svakoj od navedenih kategorija. Nagrađuju se i poduzeća koja ostvare najbolji pojedinačni rezultat u svakom od promatranih poglavlja. Mogućnost sudjelovanja u ocjenjivanju razine održivih poslovnih praksi imaju sva poduzeća koja su u prethodnoj godini pozitivno financijski poslovala u Republici Hrvatskoj. Ispunjuje se upitnik s različitim brojem pitanja za velika i srednja, te za mala poduzeća. Svake godine upitnik se modificira u skladu s novom praksom i trendovima. Komisija prema odgovorima u upitniku odabire najbolja poduzeća u pojedinačnim kategorijama. (HRPSOR, 2022.)

### 3.4. Društveno odgovorno poslovanje – nagrađivani

Slika 2. Društveno odgovorno poslovanje – nagrađivani.

God.	Mala poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća	Javna poduzeća	Najveći napredak	Radna okolina	Upravljanje okolišem	Odnosi sa zajednicom	Zaštita ljudskih prava	Zaštita prava djece	Korporativno upravljanje
2022	Hrvatski kišobran	HIPP Croatia	Heineken Hrvatska	Odašiljači i veze	Ytres	Jamnica	1. Kaufland Hrvatska 2. Sato	Hrvatski telekom	Holcim	AD Plastik	Ericsson Nikola Tesla
2021	Hrvatski kišobran	Messer Croatia Plin	AD Plastik	Hrvatska Lutrija	-	Holcim	Vetropack Straža	Hrvatski Telekom	KONČAR	IKEA Hrvatska	Heineken Hrvatska
2020	Hendal	Regeneracija	Valamar Riviera	Hrvatska lutrija	Tabacco	Heineken Hrvatska	Muraplast	DVOKUT-ECRO	AD Plastik	PBZ	
2019	Media Val	HIPP Croatia	AD PLASTIK	Odašiljači i veze	Vinag	Heineken Hrvatska	Ericsson Nikola Tesla	DVOKUT-ECRO	INA – industrija nafte		
2018	Media Val	HIPP	AD PLASTIK	EKO MURVICA	GALEB	Ericsson Nikola Tesla	Heineken Hrvatska	DM	Valamar Riviera		
2017	Dvokut-Ecro	KONČAR	Vetropack straža	Odašiljači i veze	Aquafilcro	CEMEX Hrvatska	Heineken Hrvatska	Inkasator	IKEA		
2016	Dvokut-Ecro	Vivera	Ericsson Nikola Tesla	Plovput	-	CEMEX Hrvatska	Regeneracija	Hrvatski Telekom			
2015	Globtour Event	Messer Croatia Plin	DM	Odašiljači i veze	Ivančica	KONČAR	Valmar Riviera	CEMEX Hrvatska			
2014	Globtour Event	HARTMANN	JGL	Odašiljači i veze	HBOR	Ericsson Nikola Tesla	DM	CEMEX Hrvatska			
2013	EURO-UNIT	HARTMANN	JGL	FLORA VTC	DM	HAUSKA & PARTNER	Ledo	KONČAR			

Izvor: Koraca, D., *Materijali s predavanja*, kolegij Društveno odgovorno poslovanje.

## 4. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA

### 4.1. Definicija konkurentske prednosti

Svako poduzeće nastoji oslušivati potrebe i želje svojih kupaca, te izgraditi ponudu prema istome. Kupca treba zadržati, da se on uvijek vraća i želi još, a bitnije je posjedovati dobru robnu marku, tj. brend, nego neki drugi oblik imovine. Da bi poduzeće stvorilo konkurentske prednosti na tržištu, treba pratiti želje, potrebe i kretanje potrošača. Imati konkurentsku prednost znači ostvariti bolji položaj od konkurentskih poduzeća, privući više potrošača i ostvariti bolji rezultat poslovanja. Konkurentska prednost je, prema Tipuriću, postizanje superiornih financijskih performansi. Konkurentska prednost je značajka koja omogućuje poduzeću da se postavi iznad svojih konkurenata u određenom sektoru ili industriji, da ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i da je sposobno nadzirati svoju sudbinu. (Tipurić, 1999.)

Konkurentnost je značajka kojom se poduzeće izdvaja od ostalih poduzeća. Osnovna zadaća menadžera je pronaći način izgradnje i povećanja konkurentnosti, te uvijek biti korak ispred svojih suparnika na tržištu. Mnoga poduzeća ne iskorištavaju u potpunosti svoje konkurentske prednosti. Neka poduzeća smatraju da imaju konkurentsku prednost, a ustvari je nemaju, dok neka poduzeća imaju konkurentsku prednost koju ne znaju pravilno koristiti i plasirati prema potrošačima. (Smith, 2007.)

Razvojem konkurentnosti poduzeće dobiva niz prednosti u odnosu na ostala poduzeća:

- Bolji položaj na tržištu: Vaš proizvod ili usluga preferirani je izbor kod potrošača koji traže proizvod ili uslugu poput vašeg.
- Veća profitabilnost: Uz konkurentsku prednost, proizvod ili usluga prodavati će se bolje i time će se postići veća profitabilnost.
- Veća učinkovitost i bolji fokus proizvodne aktivnosti: Moguće je optimizirati proizvodnu aktivnost uz privilegirani položaj na tržištu.
- Više prostora za inovacije: Inovacijski procesi pomažu da dodatno poboljšamo svoj položaj na tržištu.
- Dugoročna održivost: Ukoliko se postigne održiva konkurentska prednost, poslovanje kontinuirano napreduje.
- Jačanje brenda: Konkurentska strategija koja omogućuje da kupci razlikuju vaše proizvode i usluge kod velikog izbora sličnih pridonosi jačanju brenda. (Hohnen, 2007.)

#### 4.2. Vrste konkurentske prednosti

Prema Michael E. Porteru, postoje samo dvije vrste konkurentne prednosti: niski troškovi i diferencijacija. (Porter, 1985.)

Konkurentska prednost gradi se, ili isporučivanjem jednake vrijednosti isporučene kupcima uz niže troškove od industrijske konkurencije (prednost niskih troškova), ili davanjem veće vrijednosti kupcima uz prosječne industrijske troškove (diferencijacija). Ako poduzeće želi imati konkurentsku prednost, mora najprije odlučiti o vrsti

konkurentske prednosti koju želi postići i tržišnom području koje želi usluživati. Konkurentska prednost postoji kad je poduzeće djelotvornije od suparnika u obrani nasuprot konkurentskih sila: uspješnije u privlačenju kupaca i uvjeravanju da njihovi proizvodi imaju veću vrijednost, ili bolje u ponudi dobrog proizvoda po niskoj cijeni ili onoga koji ima veću stvarnu ili opaženu vrijednost za kupce. (Tipurić, D., Materijali uz predavanje)

Teško je istodobno postići troškovnu i diferencijacijsku prednost. Poduzeće obično prije ili kasnije nadvladaju ili neutraliziraju konkurenti. Ipak ne znači da poduzeće ne može u nekim slučajevima smanjivati troškove i graditi diferencijaciju. Dok poduzeće nije na razini izvrsnosti i vrhunske produktivnosti u industriji, pomaci s niskim troškovima i diferencijaciji su kompatibilni. Konkurentska prednost se vezuje uz najbolja industrijska poduzeća koja moraju izabrati vrstu konkurentske prednosti na temelju koje će graditi strategiju. Taj izbor je nužan ukoliko je poduzeće sposobno poslovati na razini najbolje poslovne prakse u svojoj industriji. (Tipurić, D., Materijali uz predavanje)

#### 4.3. Porterove generičke konkurentske strategije

Pri odabiru konkurentske strategije jedno od osnovnih pitanja je koja je pozicija poduzeća unutar same industrije kojom se bavi. Porter, razmatrajući osnovne konkurentske prednosti sa širinom konkurentskoga područja, identificira tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji, a to su strategija troškovnog vodstva, diferencijacija i fokusiranje. Koncept generičkih strategija temelji se na tome da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a poduzeće donosi odluku koju konkurentsku prednost želi postići, te područje unutar koje će je ostvariti. Svaka od tih strategija uključuje drugačiji put do ostvarivanja konkurentske prednosti. Kombinira se izbor vrste konkurentske prednosti koju se želi postići i područje strateškog cilja u kojem bi se ona trebala ostvariti. (Tipurić, D., Materijali uz predavanje)

Strategija je način kojim se ostvaruje cilj, imajući u vidu prilike i prijetnje iz poslovnog okruženja, te resursi i mogućnosti poduzeća. Predstavlja način na koji se poduzeće bori s konkurentima. Prema Porteru (1985.), razlikujemo tri strategije: strategiju

troškovnog vodstva, strategiju diferencijacije i strategiju fokusiranja. (Tipurić, D., Materijali uz predavanje)

#### 4.3.1. Strategija troškovnog vodstva

Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost ukoliko održava niže troškove glede na suparnike u industriji. Najniži troškovi u industriji poduzeću daju povlašteni status; omogućuju mu postavljanje nižih cijena od konkurenata, postizanje većeg tržišnog udjela ili veći profit pri prodaji po prosječnoj industrijskoj cijeni. Osnovni imperativ ključnih poslovnih odluka je ostvariti niže troškove od svih industrijskih suparnika. To je moguće postići usmjeravanjem na standardizirane proizvode ili usluge sa velikim potražnim potencijalom u koncentriranim industrijama.

Da bi poduzeće ostvarilo smanjenje troškova, mora imati ili težiti ka većim proizvodnim kapacitetima i outputima u odnosu na konkurente. Također treba ostvariti pristup jeftinijim poslovnim inputima i resursima. Pri planiranju asortimana izbjegavaju se marginalni zahtjevi kupaca, smanjuju se troškovi istraživanja, razvoja, marketinga, dodatnih i pratećih usluga. Zadatak menadžmenta poduzeća je temeljito istražiti i pregledati svaku troškovnu aktivnost, te identificirati izvore troškova, s ciljem smanjivanja troškova u svakoj poslovnoj aktivnosti.

Kod strategije troškovnog vodstva, konkurentska prednost stvara se na temelju najnižih troškova proizvodnje među konkurentima. Na taj način privlače se kupci kojima je cijena na prvom mjestu. Strategija troškovnog vodstva ostvaruje se smanjivanjem, kontroliranjem ili izbjegavanjem troškova. (Tipurić, D., Materijali uz predavanje)

Neki od primjera globalno uspješnih troškovnih vođa jesu:

- Texas Instruments (konzumna elektronika).
- Hyundai (automobilska industrija).
- Black & Decker (industrija alatnih strojeva).
- Wall Mart (maloprodajni objekti).
- Timex (industrija satova).

- Heinz (začini i dodaci jelima). (Tipurić, D., Materijali uz predavanje)

Optimalni uvjeti za ostvarivanje strategije troškovnog vodstva jesu:

- Ako nijedno poduzeće unutar gospodarske grane ne iskorištava ozbiljno ekonomiju veličine i ekonomiju iskustva.
- Ako su mogućnosti za poboljšanje opažene koristi industrijskog proizvoda ograničene prirodom samog proizvoda.
- Ako su kupci cjenovno osjetljivi i nisu spremni plaćati dodatna poboljšanja u kvaliteti i imidžu proizvoda.
- Ako su obilježja proizvoda takva da ih kupci mogu procijeniti prilikom odluke o kupnji. (Tipurić, D., Materijali uz predavanje)

Ukoliko na ciljanom tržištu postoji veća osjetljivost kupaca na cijene, poduzeće može ući u cjenovni rat s konkurencijom, pa je ključno da se postigne što veći tržišni udio. Poduzeće se fokusira na veći obim prodaje, ostvarujući nižu profitnu maržu, ali i veći ukupan profit. Rizici ove strategije su mogućnost novih konkurenata koji rabe istu strategiju, mogućnost velikih izdataka i nefleksibilnosti strategije, pojava tržišnih promjena koje poduzeće ne uočava zbog pretjeranog fokusiranja na smanjenje troškova. (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.)

#### 4.3.2. Strategija diferencijacije

Strategija diferencijacije bazirana je na jedinstvenim proizvodima na tržištu. Proizvod ili usluga imaju jedinstvene osobine u odnosu na konkurente. Ukoliko se rezultat ističe među ostalim sličnim proizvodima, dolazi do povećanja prodaje i broja novih klijenata. Razvitkom jedinstvenog proizvoda ili usluge često dolazi do povećanja troškova poslovanja. (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.)

Strategijom diferencijacije poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na elementima imidža, reputacije ili resursima. Poduzeće nastoji biti jedinstveno na tržištu, a za to je nagrađeno visokom odnosno premijskom cijenom koja se postiže na tržištu. Ovom strategijom poduzeće osigurava zaštitu od konkurenata zbog odanosti kupaca marki (brendu). Osjetljivost kupaca na cijenu je niža. U ovoj strategiji troškovi se ne mogu smanjivati ni ignorirati. Rizici primjene ove strategije jesu:

- Diferenciranost cijene – postoji granica koju su kupci spremni platiti zbog jedinstvenosti određenog proizvoda. Ukoliko je razlika među konkurentima velika, kupci se okreću proizvodu niže cijene, a iste ili slične kvalitete.
- Promjena osnove diferencijacije.
- Konkurenti koji imitiraju. (Buble, 2005.)

#### 4.3.3. Strategija fokusiranja

Strategija fokusiranja usmjerena je na određeni tržišni segment ili skupinu segmenata u industriji u kojoj posluje. Fokus se može usmjeriti na troškovno vodstvo ili diferencijaciju proizvoda ili usluga. Rizici ove strategije su promjena preferencija ili povećanje zahtjeva potrošača, te pojava novih konkurenata. (Buble, 2005.)

Strategijom fokusiranja poduzeće cilja na usko polje djelovanja unutar neke industrije. Strategijom fokusiranja, poduzeće nastoji ostvariti konkurentsku prednost u svom ciljnom segmentu. Ciljni segment može biti grupa potrošača, linija proizvoda ili geografsko područje. Fokusiranje se temelji na činjenici da poduzeće učinkovitije opslužuje strateški dio tržišta od svojih konkurenata koji za cilj imaju pokriti više segmenata ili cjelokupno tržište. Strategija ne uspijeva ukoliko ciljni segment poduzeća nije različit od drugih segmenata. Strategija fokusiranja donosi rizike, a to su:

- Pojava brojnih konkurenata – bit ove strategije je odmak od velikih poduzeća.
- Ovisnost o segmentu u kojem djeluje – planiranje budućnosti vezano je za jedno specijalizirano tržište. (Buble, 2005.)

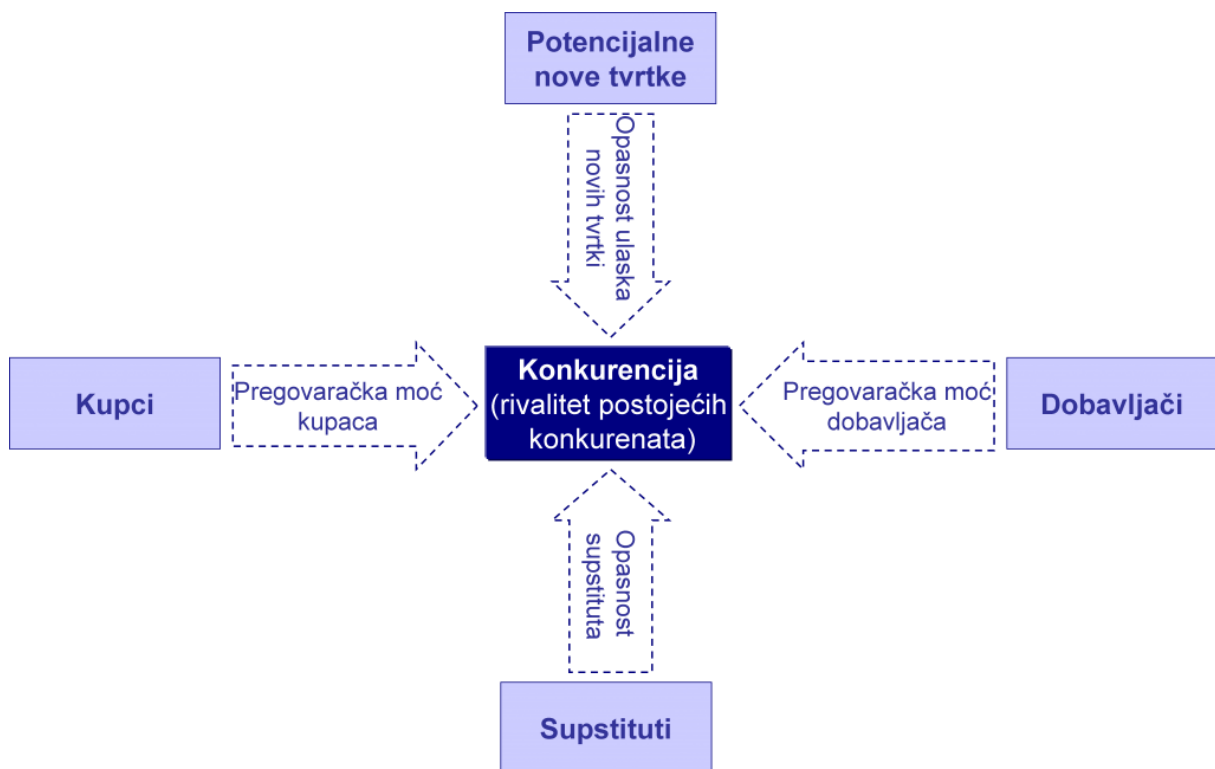
#### 4.4. Porterov model pet konkurentskih sila

Michael E. Porter jedan je od najznačajnijih svjetskih autora iz područja strategije i menadžmenta. Razvio je model pet konkurentskih sila za oblikovanje strategije. Snaga ovih pet sila različita je u različitim industrijama. (Porter, 2008.)

1. Jačina konkurencije među poduzećima koja djeluju unutar iste industrije.
2. Opasnost od pojave novih konkurenata.

3. Prelazak potrošača na zamjenske proizvode / supstitute.
4. Pregovaračka moć kupaca.
5. Pregovaračka moć dobavljača. (Porter, 2008.)

Slika 3. Porterov model pet sila.



Izvor: Cvijanović, Marović, Sruk (2008.)

#### 4.4.1. Prijetnja postojeće konkurencije

Rivalitet među postojećim poduzećima utječe na određivanje i postizanje cijena, ali i na troškove kao posljedicu nadmetanja s konkurencijom. U troškove spadaju tehnološko unaprjeđenje postrojenja, razvoj novih proizvoda, prodaja i marketing. Rivalitet među postojećim poduzećima ima sličan utjecaj kao i prijetnja ulaska novih poduzeća u industriju, osim što određuje do koje će se mjere postojeća poduzeća natjecati za prisvajanje dijela vrijednosti koju su stvorile za kupce, prenoseći je na kupce nižim cijenama ili rasipanjem kroz više troškove natjecanja. (Marić, 2020.)



#### 4.4.2. Pregovaračka moć dobavljača

Pregovaračka moć dobavljača je sila koja utječe na cijenu sirovina i ostalih inputa potrebnih za poslovanje. Ta sila određuje koliko će stvorene vrijednosti za kupce dobiti dobavljači, a koliko će od stvorene vrijednosti ostati poduzeću. (Marić, 2020.)

#### 4.4.3. Pregovaračka moć kupaca

Pregovaračka moć kupaca sila je koja utječe na formiranje cijene od strane poduzeća. Utječe i na troškove, razvoj i investicije. Kupci koji imaju višu platežnu moć kupovati će skuplje proizvode ili usluge, što određuje koliko će stvorene vrijednosti kupci zadržati za sebe, a koliko će ostati poduzeću za daljnje poslovanje. (Marić, 2020.)

#### 4.4.4. Prijetnja supstituta

Ovaj čimbenik određuje do koje mjere neki drugi proizvod može zadovoljiti iste želje i potrebe kupaca. Postavlja gornju granicu koju je kupac voljan platiti za neki proizvod. Također predstavlja sklonost kupaca ka drugim proizvodima, što dovodi do oduzimanja dijela stvorene vrijednosti industriji u kojoj poduzeće posluje. (Marić, 2020.)

#### 4.4.5. Prijetnja ulaska novih konkurenata

Ovaj čimbenik određuje kolika je vjerojatnost ulaska novih sudionika – konkurencije u industriju u kojoj poduzeće posluje. Na taj način poduzeću se oduzima dio stvorenih vrijednosti. Konkurencija može zaprijetiti prenošenjem dijela stvorenih vrijednosti na kupce snižavajući cijene, povećanjem ulaganja u istraživanje, razvoj i marketing. (Marić, 2020.)

#### 4.5. Principi postizanja konkurentne prednosti

Da bi poduzeće opstalo na tržištu, mora ostvariti konkurentnu prednost. Ona proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje poduzeće provodi u procesu dizajniranja, proizvodnje, marketinga i dostave proizvoda. Svaka aktivnost može pridonijeti relativnoj troškovnoj poziciji i diferenciranju poduzeća. Da bi otkrili izvore konkurentne prednosti, potrebno je sustavno proučiti sve aktivnosti koje poduzeće provodi i njihove međusobne interakcije. (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.)

Lanac vrijednosti osnovno je sredstvo pomoću kojeg se sustavno proučavaju sve aktivnosti koje poduzeće provodi, te njihove međusobne interakcije. Pomoću ovog čimbenika raščlanjujemo poduzeće na strategijski bitne aktivnosti, da bi utvrdili kretanje troškova i mogućnosti diferencijacije. Konkurentsku prednost poduzeće postiže ukoliko te aktivnosti provodi na jeftiniji ili bolji način od svojih konkurenata. Lanac vrijednosti poduzeća ugrađen je u veći skup aktivnosti koji nazivamo sustav vrijednosti. Dobavljači, posrednici i kupci imaju svoje lance vrijednosti. Svi oni međusobno su povezani te tvore sustav vrijednosti. Dobavljači imaju prethodnu vrijednost koju dostavljaju poduzeću, a na putu do kupca mnogi proizvodi prolaze i kroz lance vrijednosti posrednika. Posrednici provode dodatne aktivnosti koje utječu na kupca i vlastite vrijednosti poduzeća. Na koncu proizvod određuje potrebe kupca i postaje dio lanca vrijednosti kupca. (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.)

Jedan od glavnih principa postizanja konkurentnosti je tehnološka promjena. To je čimbenik koji ima glavnu ulogu u strukturnoj promjeni industrije i stvaranju novih industrija. Tehnološka promjena daje mogućnost svim poduzećima da postanu lideri izjednačavanjem konkurentne pozicije. Mnoga velika poduzeća nastala su i održala se zbog uvođenja tehnoloških promjena. Uvođenje tehnološke promjene najčešće se samo po sebi smatra pozitivnom aktivnošću. Tehnologija je sadržana u svakoj aktivnosti poduzeća, te ima važnu ulogu pri određivanju relativne troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. Također utječe na pokretače troškova i pokretače jedinstvenosti vrijednosnih aktivnosti. (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.)

Segmentacija industrije čimbenik je koji poduzeću pomaže pri donošenju odluke na koje se segmente usredotočiti i o načinima kojim će usluživati te segmente. Predstavlja temelj za odabir strategije fokusiranja. Poduzeću se omogućuje uvid u segmente koje konkurencija ne uslužuje dovoljno kvalitetno, a ukoliko poduzeće ima široku ciljanu publiku, segmentacijom se otkrivaju za njih ranjiva područja. Ključna strategijska pitanja koja proizlaze segmentacijom jesu: Gdje bi poduzeće trebalo konkurirati u industriji? Kako bi njegova strategija trebala odražavati ovu segmentaciju? Segmentaciju industrije važno je redovito pratiti jer s tehnološkim promjenama dolazi i do promjena starih pravila segmentacije koja se odnose i na fokusirana poduzeća i na poduzeća sa široko ciljanom publikom. (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012.)

## 5. VALAMAR RIVIERA d.d.

Valamar Riviera najveća je turistička kompanija u Hrvatskoj. Preteča Valamar Riviere d.d. je poduzeće Riviera Poreč, osnovano 1950. godine. Dnevno u svojim smještajnim jedinicama Valamar Riviera može primiti 56 000 gostiju. Prema podacima iz godišnjeg financijskog izvješća za 2021. godinu, poduzeće je ostvarilo poslovni prihod od 1,6 milijardi HRK, odnosno realizacija je bila na razini od 74% u odnosu na predpandemijsku 2019. godinu. Ostvarena operativna dobit (EBITDA) je na razini 64,5 % u odnosu na 2019. godinu. Ostvaren je značajan oporavak poslovanja nakon pandemijske krize. (Valamar Riviera, 2021.)

Slika 4. Logotip Valamar Riviere d.d.



Izvor: Hulak, S. (2022.)

Valamar je najveći poslodavac u hrvatskom turizmu, s gotovo 7000 zaposlenika, a trenutno zauzima 9. mjesto na ljestvici Top poslodavac u Hrvatskoj. Ovo je rezultat istraživanja koje je proveo portal Moj Posao tijekom 2021. i 2022. godine. Petu godinu za redom jedina je turistička kompanija na listi top poslodavaca u Hrvatskoj. Za 2022. godinu Valamar je povišio plaće za prosječno 14% za stručna zanimanja u hotelima i kampovima, u svrhu poboljšanja uvjeta rada u turizmu. Osim podizanja plaća, nastavlja se s nagrađivanjem najboljih radnika. U povećanje plaća i programe nagrađivanja za 2022. godinu uloženo je 15 milijuna Eura. Za svoje zaposlenike nude brojne pogodnosti:

- Hotele za zaposlenike: Zaposlenicima koji nemaju prebivalište u Valamarovim destinacijama nude smještaj i topli obrok.

- Flexi posao: Mogućnost fleksibilnog radnog vremena i prilagodba radnih obveza potrebama djelatnika.
- Karticu za zaposlenike kojom se ostvaruje popust u ugostiteljskim objektima Valamara.
- Posebne cijene smještaja za privatna putovanja zaposlenika i njihovih obitelji u Valamarovim objektima.
- Popuste na više od 300 prodajnih mjesta (stomatološke usluge, frizerske usluge, trgovine odjećom).
- Povoljne uvjete kreditiranja kod banaka partnera Valamara.
- Interne edukacije i treninge. (Dobar posao u Valamaru, 2022.)

## 5.1. Vizija, misija i temeljne vrijednosti poduzeća

### **VIZIJA:**

"Savršen odmor, svaki dan, za svakog gosta."

### **MISIJA:**

#### **Lider u odmorišnom turizmu**

Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.

#### **Zaposlenici i gosti na prvom mjestu**

Stvaramo poticajnu korporativnu kulturu u kojoj su gosti i zaposlenici na prvom mjestu.

#### **Nova vrijednost za sve dionike**

Odgovornim poslovanjem stvaramo novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.

## **NAŠE TEMELJNE VRIJEDNOSTI:**

### **Gostoljubivost**

Naši se gosti uvijek osjećaju dobrodošli i iznimno cijenjeni.

### **Ambicioznost**

Postavljamo si izazovne ciljeve te stremimo izvrsnosti u svemu što radimo.

### **Odgovornost**

Odgovorni smo i vjerodostojni prema poslovnim partnerima, pažljiv smo poslodavac koji brine o svojim zaposlenicima, pružamo podršku društvenoj zajednici i posvećeni smo očuvanju okoliša.

### **Inovativnost**

Uvijek smo spremni za promjene i angažirani u traženju prilika za inovacije koje će pridonijeti boljim rezultatima.

### **Ponos**

Ponosni smo na svoje destinacije i uspjehe te na to što smo dio obitelji Valamara. (Dobar posao u Valamaru, 2022.)

## **5.2. Povijest poduzeća**

Današnja Valamar Riviera d.d. razvijala se i rasla na hrvatskom turističkom tržištu više od 60 godina. 1953. godine osnovana je Riviera Poreč, prethodnica Valamar Riviere d.d. i možemo reći da je to početak organiziranog turizma u Hrvatskoj. Razdoblje od 1965. do 1990. karakterizira razvoj hrvatskog turizma; dolazi do dinamičnog rasta turističkih aktivnosti, te intenzivne izgradnje turističkih objekata. Izgrađeni su:

- 1967. Hoteli i apartmani Luna.
- 1968. Hotel Neptun i turističko naselje Lanterna.
- 1971. Hoteli Kristal i Rubin, kampovi Lanterna i Solaris.

- 1976. Hoteli Diamant i Zagreb, paviljon Solaris.
- 1979. Hotel Pical: prvi hotel najviše kategorije u Poreču.
- 1986. Hotel Fortuna na otoku Sv. Nikola.

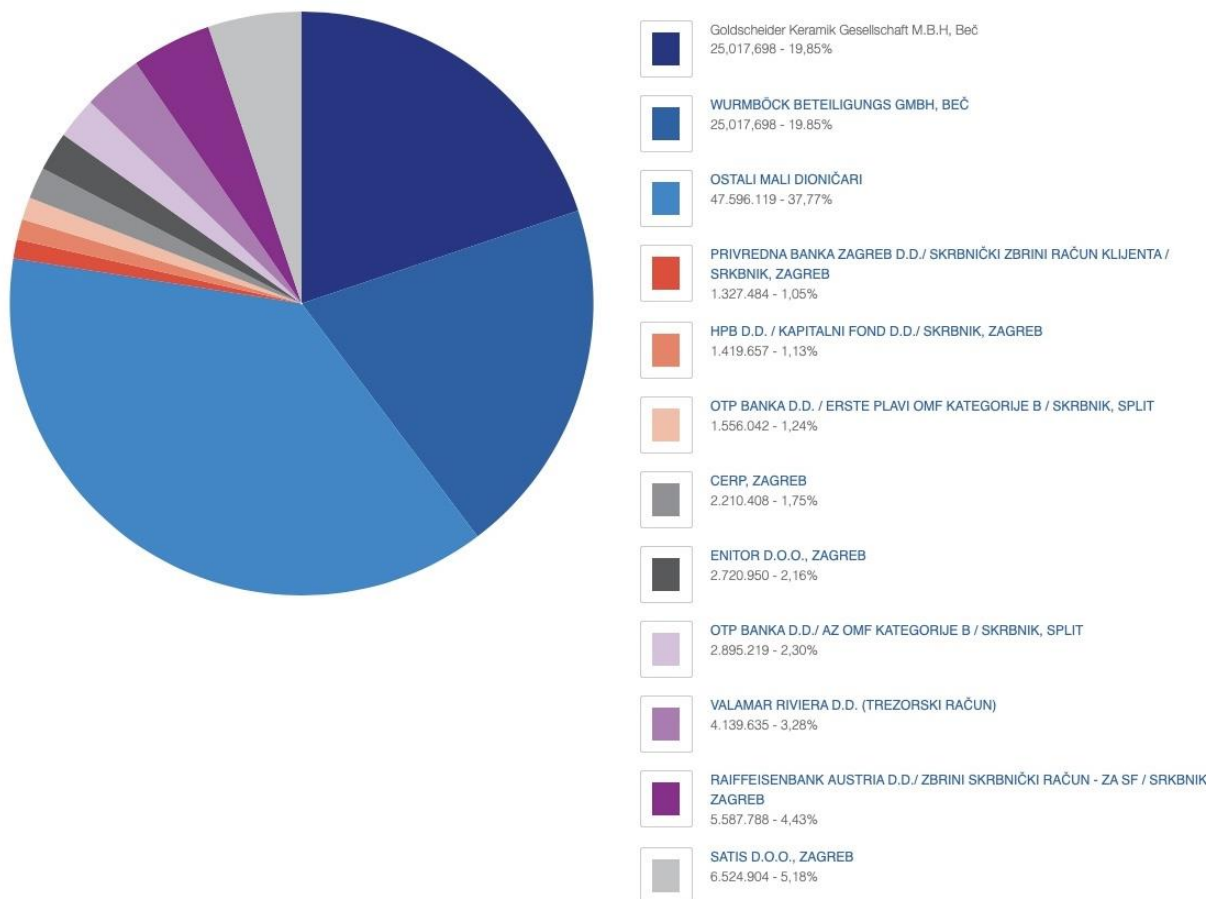
Nakon tog razdoblja, slijedi razdoblje privatizacije i vlasničke pretvorbe (1990. – 2000.) 1999. godine dolazi do osnivanja Dom fonda – najvećeg privatizacijsko investicijskog fonda tijekom razdoblja vaučerske privatizacije u Hrvatskoj. Do 2010. godine slijedi intenzivan poslovni razvoj i ulaganje u kvalitetu objekata i usluga. Konsolidacija portfelja i upravljanja događa se u razdoblju od 2011. do 2014. godine. Poduzeća Zlatni otok d.d., Rabac d.d. i Dubrovnik Babin Kuk d.d. pripajaju se kompaniji Riviera Adria d.d., koja zatim integrira Valamar grupu d.d. i Valamar Adria holding d.d.. Konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom Valamar Riviera d.d. Od tada slijede neprestana ulaganja u nove objekte i nova faza rasta poduzeća. U studenom 2021.godine nadzorni odbor Valamar Riviere d.d. odobrio je dokapitalizaciju austrijske podružnice Valamar A GmbH i akviziciju hotela u Obertauernu. U prosincu iste godine zajedno s AZ mirovinskim fondovima dogovorena je druga faza dokapitalizacije Imperial Riviere na području Dubrovnika, Makarske, te otoka Raba. Valamar Riviera d.d. neprekidno prilagođava svoju strategiju poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu. (Valamar Riviera, 2021.)

### 5.3. Profil poduzeća

Valamar Riviera dioničko društvo za turizam, skraćeno Valamar Riviera d.d. je većinski u stranom (austrijskom) i privatnom vlasništvu. Sjedište društva je u Poreču. Osnovna djelatnost poduzeća je ugostiteljstvo i turizam, te druge s tim povezane djelatnosti koje su u funkciji obavljanja osnovne djelatnosti. Djeluje u Hrvatskoj i Austriji. (Valamar Riviera, 2021.)

Slika 5. Vlasnička struktura Valamar Riviere d.d. na dan 31.12.2021.

Vlasnička struktura na dan 31. prosinca 2021.



Izvor: Valamar Riviera, (2021.)

## **6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U VALAMAR RIVIERI d.d.**

Društveno odgovorno poslovanje temelj je svih strateških inicijativa u Valamar Rivieri. Uključuje razvoj i osposobljavanje zaposlenika, razvoj destinacija, ulaganje u lokalnu zajednicu i brigu za potrebite, očuvanje okoliša i Jadranskog mora, te transparentnost i odgovornost kompanije prema njenim dionicima, dioničarima i investitorima. (Valamar Riviera, 2019.)

### **6.1. Krovni programi Valamar Riviere d.d.**

DOP se u Valamaru očituje u svakom segmentu poslovanja. Valamar Riviera razvila je devet krovnih / temeljnih programa društveno odgovornog poslovanja u koje ulaže minimalno 2,5 % svojih godišnjih prihoda. U turistički rekordnoj, predpandemijskoj 2019. godini, u krovne programe uloženo je 5,8 % prihoda, odnosno 129 milijuna kuna. (Valamar Riviera, 2019.)

#### **9 krovnih programa:**

- Obogatimo destinacije
- Izgradimo turističku infrastrukturu
- Znanjem do izvrsnosti
- Volimo sport
- ValamART
- Zeleni Valamar
- Naši umirovljenici
- Mali turizam
- Veliko srce Valamara (Valamar Riviera, 2019.)



Tablica 2. Ulaganje po programima (podaci iz 2019.).

<b>Program</b>	<b>Iznos (HRK)</b>
Veliko srce Valamara	702 tisuće kuna
Dobar posao u Valamaru	23 milijuna kuna
Obogatimo destinacije	5,7 milijuna kuna
Izgradimo turističku infrastrukturu	60 milijuna kuna
ValamArt	78 tisuća kuna
Volimo sport	3,2 milijuna kuna
Mali turizam	Posjete predškolske i školske djece destinacijama
Naši umirovljenici	Podrška udruženjima umirovljenika u destinacijama

Izvor: Valamar Riviera, (2019.)

## **OBOGATIMO DESTINACIJE**

Program "Obogatimo destinacije" donosi mnogo zanimljivih zabavno kulturnih sadržaja u Valamarove destinacije. Izdvajam Rabac Open Air Festival, Poreč Open Air Festival, te Ljeto u Valamaru u Dubrovniku. Strani i domaći posjetitelji imaju priliku uživati u različitim koncertima, predstavama, projekcijama filmova. Prema podacima za 2019. godinu, Rabac Open Air posjetilo je 32 000 posjetitelja, Poreč Open Air 63 000 posjetitelja, a Ljeto u Valamaru 25 000 posjetitelja. (Valamar Riviera, 2019.)

## **IZGRADIMO TURISTIČKU INFRASTRUKTURU**

Valamar kontinuirano ulaže u izgradnju, te renovaciju postojećih hotela i kampova. U 2019. godini otvoren je Istra Premium Camping Resort, kamp s 5\*, i započinju radovi na hotelu Pinea u Poreču, zbog čega se otvara 500 cjelogodišnjih radnih mjesta. Dovršena je izgradnja Bike Centra Rabac, čime je produžena turistička sezona, te je Rabac postao poželjno odredište za sportaše i goste koji žele aktivan odmor. (Valamar Riviera, 2019.)

## **DOBAR POSAO U VALAMARU**

Valamar ima jedan od najboljih programa stipendiranja za turističko-ugostiteljska zanimanja. Stipendiranim učenicima omogućava se praksa u Valamarovim objektima, a po završetku školovanja osigurano im je zaposlenje. U Valamarovom karijernom cetru učenici mogu dobiti sve informacije o mogućnosti edukacije i zaposlenju. (Valamar Riviera, 2019.)

## **ValamART**

Valamar podupire kulturno-umjetničke projekte organiziranjem slikarskih kolonija za domaće i strane umjetnike. (Valamar Riviera, 2019.)

## **VOLIMO SPORT**

Valamar ulaže u brojne sportske manifestacije, kao što su 4 Islands MTB Stage Race na kojem je sudjelovalo 600 natjecatelja iz 30 zemalja, te Valamar Trail na kojem je sudjelovalo 500 trkača iz 14 zemalja. Redovito doniraju sredstva sportašima i klubovima koji postižu izvrsne rezultate, te promoviraju Hrvatsku kao sportsko-turističku zemlju. (Valamar Riviera, 2019.)

## **ZELENI VALAMAR**

2019. godine pokrenuta je inicijativa "1000 stabala Valamara". Valamar se obvezuje svake godine zasaditi minimalno 1000 stabala u svojim destinacijama. Uz ovaj projekt, potrebno je naglasiti i inicijativu "Volimo Jadransko more" u sklopu koje se redovito održavaju akcije čišćenja obale i podmorja. Valamar na svoje objekte ugrađuje solarne panele, te brine o minimaliziranju otpada, čime se pridonosi očuvanju energije i okoliša. (Valamar Riviera, 2019.)

## **NAŠI UMIROVLJENICI**

Valamar za svoje umirovljene kolege organizira različita druženja i izlete. (Valamar Riviera, 2019.)

## **MALI TURIZAM**

Valamar svake godine ugošćuje vrtićke skupine iz destinacija u kojima posluje, te djeci nudi edukativno-zabavni program. (Valamar Riviera, 2019.)

## **VELIKO SRCE VALAMARA**

Valamar provodi humanitarne akcije, a prikupljena sredstva donira školama, vrtićima, udrugama umirovljenika i slično. U sklopu inicijative "Tisuću dana na Jadranskom moru" doniraju ljetovanje djeci s posebnim potrebama, djeci sa zdravstvenim teškoćama, bez odgovarajuće roditeljske skrbi i slabijeg imovinskog stanja. (Valamar Riviera, 2019.)

### 6.2. Transparentno izvještavanje o DOP-u; Trobilančni pristup

Valamar jasno i transparentno dionicima i cijeloj javnosti prezentira godišnje izvješće o ekonomskom učinku, te učincima na društvo i okoliš.

#### **Elementi trobilančnog pristupa:**

**Ekonomska komponenta** nam govori na koji način tvrtka posluje i koliko profita stvara za svoje vlasnike. Uključuje:

- Učinkovitiju uporabu resursa.
- Uvođenje novih proizvodnih tehnologija.
- Kvalitetnu organizacijsku strukturu vlasti.
- Mogućnosti zaposlenja (Koraca, D., Materijali uz predavanja)

Iz **ekološke komponente** vidljivi su ekološki standardi poslovanja, podaci o zagađenju, potrošnja energije i vode, te drugi oblici djelovanja na prirodu. Ekološka komponenta uključuje:

- Očuvanje prirodnih resursa.
- Očuvanje biljnog i životinjskog svijeta.
- Trajno očuvanje izvornosti.
- Očuvanje ekološke stabilnosti. (Koraca, D., Materijali uz predavanja)

Iz društvene komponente saznajemo koliko je tvrtka uključena u zajednicu u kojoj posluje, koliko poštuje ljudska prava i sigurnost na radu, te koliko doprinosi rješavanju problema u zajednici. Socijalna komponenta uključuje:

- Slobodu.
- Sigurnost.
- Zdravlje.
- Stabilnost.
- Održavanje i poštivanje kulturnih različitosti. (Koraca, D., Materijali uz predavanja)

Hrvatski indeks održivosti (HRIO) je metodologija koja omogućuje sveobuhvatan uvid u održivost poslovnih praksi, osvrst na usklađenost s najnovijim odredbama Europske unije, te usporedbu s praksama drugih hrvatskih poduzeća. (HRPSOR, 2022.)

Nekadašnji Indeks DOP-a je metoda procjene društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj. Rangiranjem se omogućuje objektivna procjena društveno odgovornog poslovanja u poduzeću, te usporedba s drugim tvrtkama. (HGK, 2019.)

Metodologija Indeksa DOP-a definirala je niz kriterija za ocjenjivanje u 7 osnovnih područja, a to su bila:

1. Ekonomska održivost.

2. Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju.
3. Radna okolina.
4. Zaštita okoliša.
5. Tržišni odnosi.
6. Odnosi sa zajednicom.
7. Odgovorna politika raznolikosti i zaštita ljudskih prava. (HGK, 2019.)

Poduzeća se natječu u tri kategorije: mala, srednja i velika poduzeća. Sudjelovanje u ocjenjivanju je korisno za poduzeće jer se dobiva uvid u razinu primjene društveno odgovornih praksi, i utvrđuje gdje ima mjesta za poboljšanja. (HGK, 2019.)

Valamar je 2018.godine osvojio nagradu Indeksa DOP-a za područje Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava koju dodjeljuju Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Hrvatska gospodarska komora. (Valamar Riviera, 2018.)

Usklađujući se s najnovijim europskim standardima i direktivama, globalnim rejtinzima i Ciljevima održivog razvoja, nekadašnji Indeks DOP-a se nadograđuje i modernizira, te postaje Hrvatski indeks održivosti – HRIO. Nagrada se dodjeljuje jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća. (HRPSOR, 2022.)

### 6.3. Nagrade za društveno odgovorno poslovanje

Osim već navedenih priznanja Financial Timesa i nagrade Indeks DOPa, Valamar je dobitnik brojnih ostalih nagrada što ga potvrđuje kao lidera u turizmu. Navesti ću samo nekolicinu primljenih za 2021.godinu:

- Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja je 2021. godine dodijelilo Valamaru priznanje za zaštitu okoliša u kategoriji Upravljanje.
- Priznanje Travelers Choice, prvi izbor putnika, dodijeljeno od strane TripAdvisora.

- Nagrada Poslovnog dnevnika i Zagrebačke burze; 3. mjesto za ostvarene najbolje odnose s investitorima.
- Oznaka Q dodijeljena od strane Ministarstva turizma i sporta, za kontinuirano poboljšavanje kvalitete usluga.
- EU Ecolabel dodijeljena od strane Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja, za usluge koje udovoljavaju visokim standardima zaštite okoliša.
- Top Poslodavac, 9. mjesto; odabralo 25 000 ispitanika prema izboru portala Moj Posao.
- Nagrada GreenPRIX u kategoriji Dekarboniziraj zajednicu, dodijeljena od Ministarstva gospodarstva, Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost i Hrvatske gospodarske komore. (Valamar Riviera, 2021.)

Čak 17 Valamarovih hotela i kampova dobilo je priznanje Travelife Gold Award. Travelife je međunarodni certifikacijski sustav koji promiče održivost u hotelijerstvu. Cilj dodjele ovog certifikata je uvesti praksu "zelenog poslovanja". Također je potrebno naglasiti da 99,6% Valamarovih smještajnih jedinica posjeduje certifikat upravljanja okolišem ISO 14001, a 67,3% smještajnih jedinica posjeduje jedan od certifikata održivog poslovanja. (Valamar Riviera, 2021.)

#### 6.4. ESG strategija

ESG STRATEGIJA (environmental / social / corporate governance – ekološko, društveno i korporativno upravljanje).

Valamar je prepoznat kao lider u zaštiti okoliša i održivog razvoja u turizmu. Od 2015. godine do danas uloženo je gotovo 65 milijuna eura u različite programe održivosti i društvene odgovornosti. Programi obuhvaćaju ulaganja u obnovljive izvore energije i energetske učinkovitost, turističku infrastrukturu, programe za zaposlenike, društvene

i filantropske programe. Mjerenja su pokazala da je od 2015. do danas Valamar smanjio svoj ugljični otisak za 70%. Definirano je šest strateških ESG inicijativa, od kojih su 3 za okoliš (E), dvije za društvo (S), a jedna za upravljanje (G). (Valamar Riviera, 2021.)

Slika 6. ESG strategija.



Izvor: Green Green Advisory (2022.)

E – Valamar štiti prirodnu i kulturnu baštinu. Zalaže se za ugljičnu neutralnost, obnovljive izvore energije, kružno gospodarstvo i brigu o bioraznolikosti. Posebno se ističe zaštita mora i obale, te lokalna nabava hrane. Ciljevi su:

1. Očuvati klimu – smanjenje potrošnje energije, smanjenje emisija stakleničkih plinova, CO2 apsorpcija šuma, proizvodnja vlastite obnovljive energije.
2. Voditi brigu o Jadranu, bioraznolikosti i hrani – donesene su mjere za zaštitu mora i njegove bioraznolikosti, program pošumljavanja i 80 000 stabala, nabava hrane od lokalnih proizvođača, nabava održivih proizvoda iz ribarstva.
3. Osigurati odgovorno upravljanje vodom i otpadom – smanjenje potrošnje vode, recikliranje vode, smanjenje otpada, smanjenje upotrebe plastike, odvajanje i recikliranje otpada. (Valamar Riviera, 2021.)

S – Valamar nastoji osnažiti svoje zaposlenike i stvoriti poticajnu, pozitivnu radnu okolinu gdje je čovjek na prvom mjestu i ključ uspjeha u turizmu. Uz to želi se pomoći pri razvoju destinacija i pružiti podršku lokalnoj zajednici. Ciljevi su:

1. Osnažiti zaposlenike – imati sezonce povratnike, osigurati veću plaću od nacionalnog prosjeka u turizmu, educirati zaposlenike, zapošljavati lokalno stanovništvo s naglaskom na raznolikost, brinuti o zdravlju i sigurnosti zaposlenika.
2. Razviti destinacije – ulagati u turističku infrastrukturu koja će biti dostupna svima, promicati lokalnu kulturu i sport, uključiti se u rad lokalnih udruga i podržavati obrazovne ustanove. (Valamar Riviera, 2021.)

Održivost je jedan od strateških prioriteta Valamara. U programe društveno odgovornog poslovanja Valamar je u posljednjih 5 godina uložio više od 500 milijuna kuna. Financial Times uvrstio je Valamar na listu predvodnika održivog poslovanja u Europi (na listi je uz Valamar još samo jedna tvrtka iz RH). U analizi 4000 kompanija iz 33 zemlje, Valamar Riviera jedna je od samo 6 europskih kompanija iz turističkog sektora koje se proaktivno angažiraju oko klimatskih pitanja. Europske klimatske lidere odabrali su prema uspješnosti njihovih ESG strategija, te aktivnosti u području zaštite okoliša, društvenog angažmana i načina upravljanja. Dva ključna kriterija za odabir najboljih kompanija bili su ukupno smanjenje količine temeljnih emisija stakleničkih plinova (za razdoblje od 2015. do 2022. godine), te smanjenje intenziteta tih emisija iskazano kroz odnos emitiranih stakleničkih emisija i prihoda. (Valamar Riviera, 2021.)

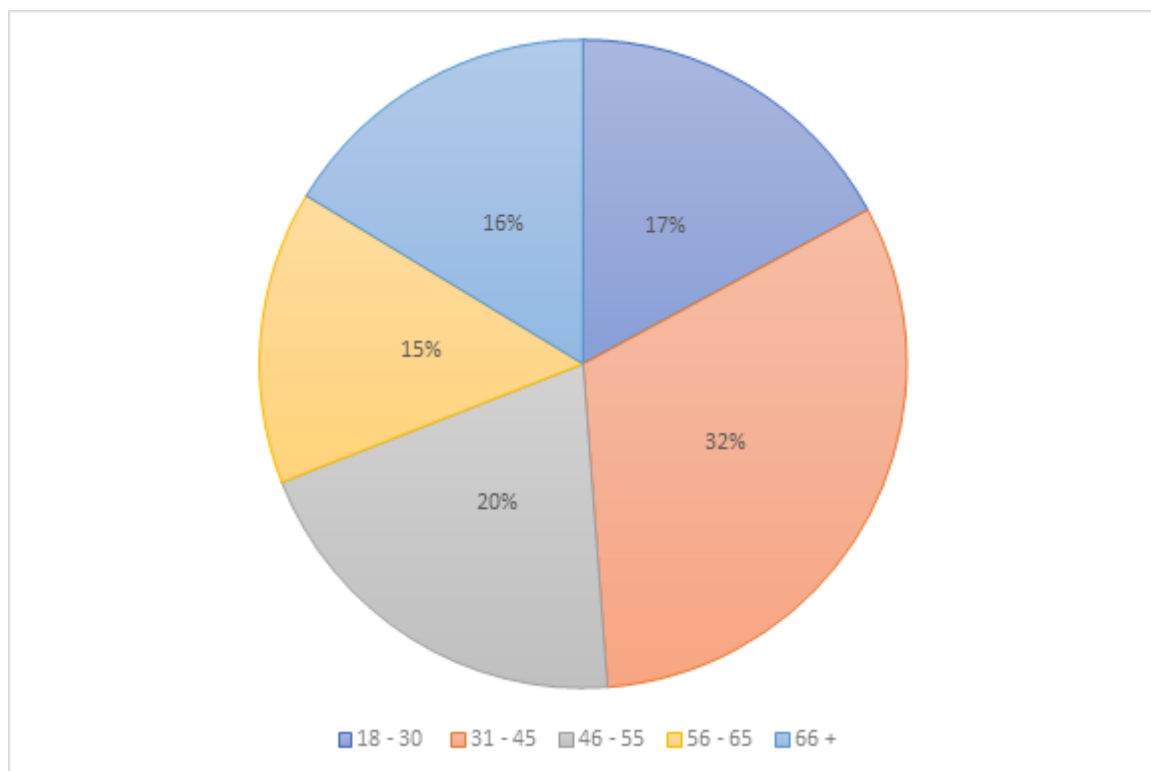
Tvrtka je postavila ciljeve održivosti s rokom do 2025.godine, da bi i dalje ostala predvodnik u upravljanju klimatskim promjenama i stvaranju novih vrijednosti za dionike. Kontinuirano povećavaju udio obnovljivih izvora energije. Plan je da do 2025. godine solarni paneli na objektima proizvedu 155 od ukupno potrebne električne energije. Nastavljaju skrbiti o zelenim površinama, te su po stopi odvajanja otpada iznad prosjeka u Europskoj Uniji. U hotelima se iz upotrebe izbacuje jednokratna plastika. Nastoji se zadržati razina od 70% domaćih zaposlenika, a u objektima se poslužuje 80% namirnica pribavljenih od lokalnih proizvođača i odgovornih dobavljača. (Valamar Riviera, 2021.)



## 7. KONKURENTSKE PREDNOSTI VALAMAR RIVIERE d.d. KOJE SU NASTALE UPOTREBOM DOP-a

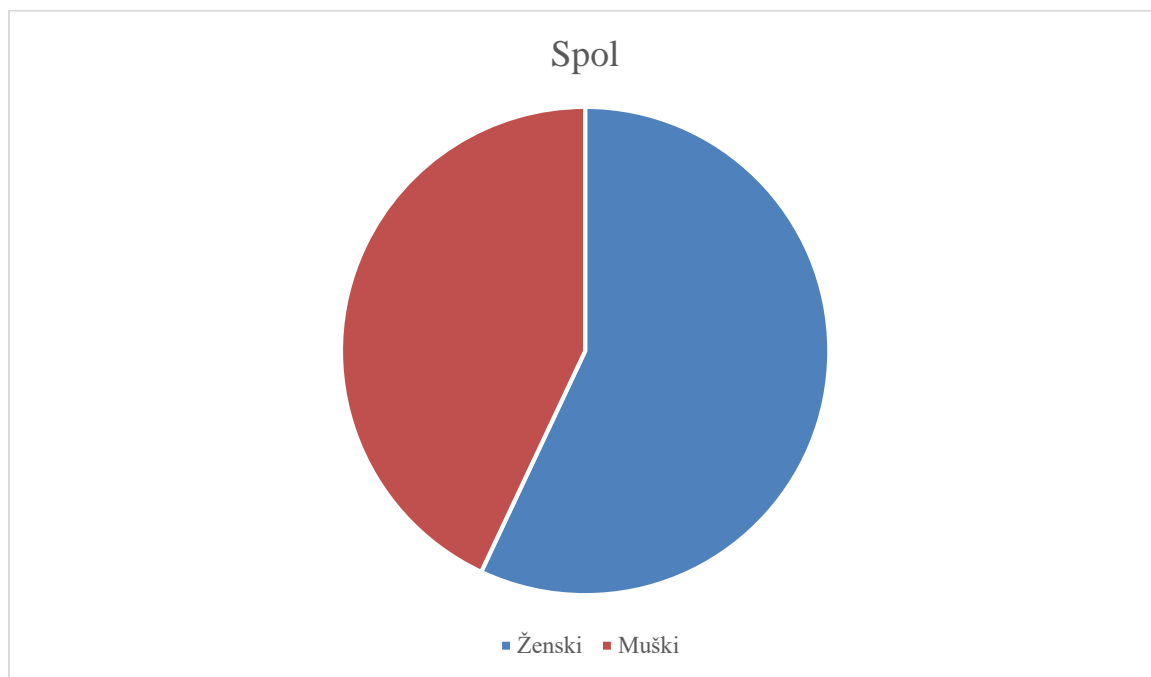
U svrhu dokazivanja hipoteze "H<sub>1</sub> = Društveno odgovorno poslovanje utječe na jačanje konkurentnosti poduzeća!" izrađen je anketni upitnik. Anketa je provedena na uzorku od 302 ispitanika. Anketni upitnik je statistički obrađen, a rezultati su deskriptivno prikazani u sljedećim grafovima i tablicama:

Graf 1. Dobne skupine ispitanika (N = 302).



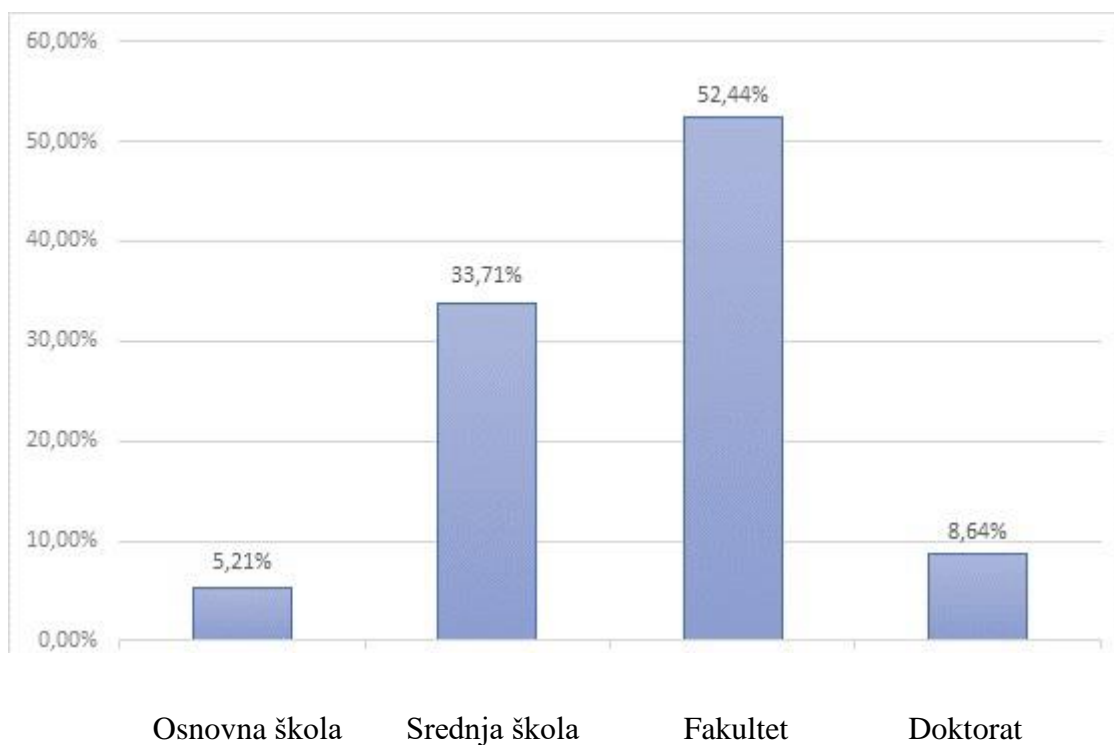
Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Graf 2. Spol ispitanika (N = 302); 57% ženski, 43 % muški.



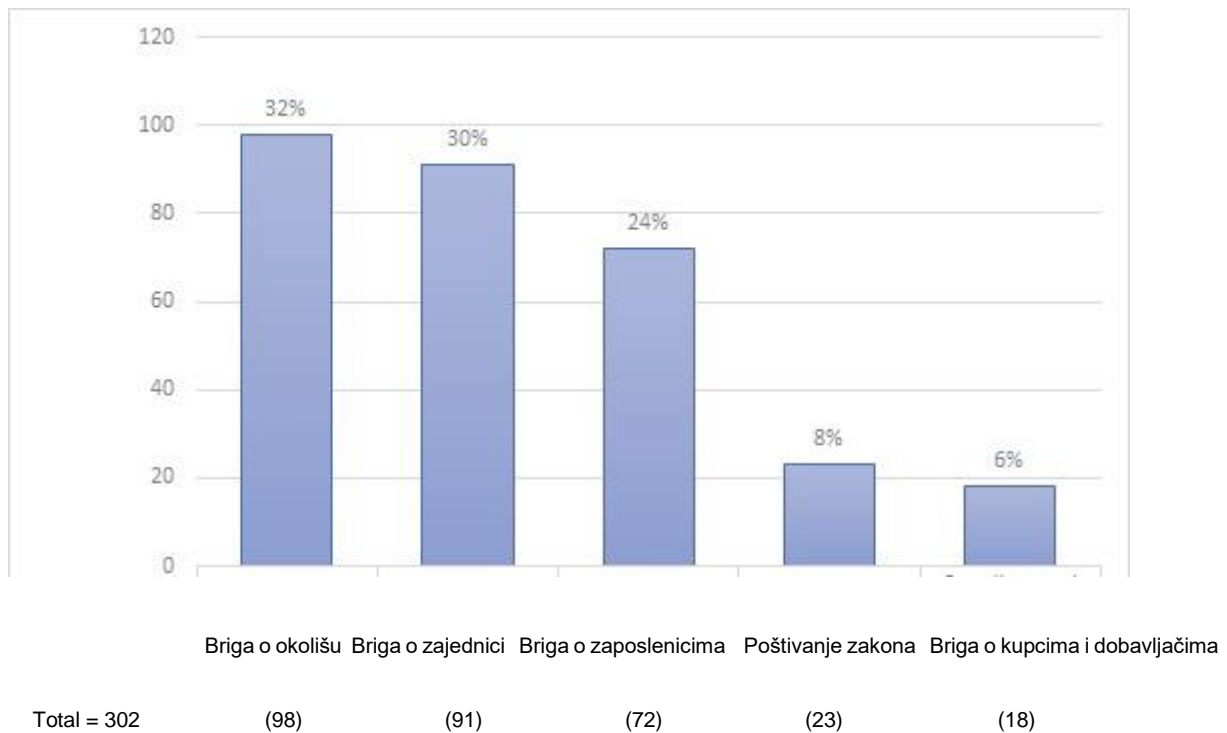
Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Graf 3. Razina obrazovanja ispitanika (N = 302).



Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Graf 4. Percepcija važnosti vrsta društveno odgovornog poslovanja.



Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Kada govorimo o percepciji važnosti vrsta društveno odgovornog poslovanja, većina ispitanika smatra da je najvažniji aspekt DOP-a briga o okolišu (32,45 %), zatim odnos sa zajednicom (30,13 %) i briga o zaposlenicima (23,84 %). Manji broj ispitanika ističe važnost poštivanja zakonske regulative (7,62 %), te brigu o dobavljačima i kupcima (5,96 %).

Tablica 3: Percepcija važnosti vrsta društveno odgovornog poslovanja prema dobnim skupinama

<b>Dobna skupina</b>	<b>Briga o okolišu</b>	<b>Briga o zajednici</b>	<b>Briga o zaposlenicima</b>	<b>Poštivanje zakona</b>	<b>Briga o dobavljačima i kupcima</b>
18 – 30	42,5	27,9	24,6	2,9	2,1
31 - 45	35,2	29,4	25,7	4,5	5,2
46 - 55	29,1	27,2	26,4	8,4	8,9
56 - 65	21,3	36,6	28,9	8,9	4,3
66 +	20,7	42,5	23,6	10,1	3,1

Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Mlađe dobne skupine (18 – 45 godina) više percipiraju važnost DOP-a usmjerenog na zaštitu okoliša, dok starije dobne skupine (56 i više godina) ističu veću važnost DOP-a usmjerenog na brigu o zajednici. DOP usmjeren na zaposlenike i poštivanje zakonske regulative podjednako percipiraju sve dobne skupine, dok se važnost DOP-a usmjerenog na brigu o dobavljačima i kupcima više percipira u srednjoj dobnoj skupini (46 – 55 godina).

Tablica 4. Važnost čimbenika pri kupnji proizvoda, prema spolu (1 - 5).

<b>Spol</b>	<b>Cijena (srednja vrijednost)</b>	<b>Kvaliteta (srednja vrijednost)</b>	<b>Društveno odgovorno poslovanje (srednja vrijednost)</b>	<b>Imidž (srednja vrijednost)</b>
Muški	4,2	4,8	4,4	4,0
Ženski	4,5	4,5	4,3	4,3

Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Ispitanici muškog spola više cijene kvalitetu proizvoda, dok je ispitanicima ženskog spola važnija cijena i imidž proizvoda. Ispitanici oba spola smatraju da je društveno

odgovorno poslovanje važan čimbenik pri odluci o kupnji proizvoda, s time da je taj čimbenik malo više naglašen kod ispitanika muškog spola.

Tablica 5. Važnost čimbenika pri kupnji proizvoda, prema stupnju obrazovanja (1-5).

<b>Razina obrazovanja</b>	<b>Cijena (srednja vrijednost)</b>	<b>Kvaliteta (srednja vrijednost)</b>	<b>Društveno odgovorno poslovanje (srednja vrijednost)</b>	<b>Imidž (srednja vrijednost)</b>
Osnovna škola	4,8	4,0	2,3	2,5
Srednja škola	4,5	4,1	3,1	3,4
Fakultet	4,1	4,7	4,0	4,1
Doktorat	4,0	4,9	4,4	4,2

Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Visokoobrazovani sudionici (fakultet i doktorat) više cijene kvalitetu proizvoda i društveno odgovorno poslovanje, dok sudionici nižeg stupnja obrazovanja (osnovna i srednja škola) stavljaju naglasak na cijenu proizvoda. Imidž proizvoda postaje sve važniji s povećanjem razine obrazovanja.

Tablica 6. Odluka o kupnji na temelju društveno odgovornog poslovanja tvrtke, prema spolu.

<b>Spol</b>	<b>Često (%)</b>	<b>Ponekad (%)</b>	<b>Rijetko (%)</b>	<b>Nikad (%)</b>
Muški	55,1	24,6	14,9	5,4
Ženski	60,2	30,1	7,4	2,3

Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Ženski dio ispitanika češće donosi odluku o kupnji na temelju DOP-a tvrtke u usporedbi s muškim ispitanicima.

Tablica 7. Odluka o kupnji na temelju društveno odgovornog poslovanja tvrtke, prema razini obrazovanja.

<b>Razina obrazovanja</b>	<b>Često (%)</b>	<b>Ponekad (%)</b>	<b>Rijetko (%)</b>	<b>Nikad (%)</b>
Osnovna škola	48,1	21,6	18,4	11,9
Srednja škola	55,1	24,7	14,8	5,4
Fakultet	62,8	30,3	4,5	2,4
Doktorat	68,2	27,4	2,8	1,6

Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Ispitanici višeg stupnja obrazovanja (fakultet, doktorat) češće donose odluke o kupnji na temelju DOP-a tvrtke u odnosu na ispitanike nižeg stupnja obrazovanja (osnovna i srednja škola).

Tablica 8. Odluka o kupnji na temelju društveno odgovornog poslovanja tvrtke, prema dobnim skupinama.

<b>Dobna skupina</b>	<b>Često (%)</b>	<b>Ponekad (%)</b>	<b>Rijetko (%)</b>	<b>Nikad (%)</b>
18 - 30	57,5	28,3	9,8	4,4
31 - 45	59,2	30,8	7,6	2,4
46 - 55	54,9	25,4	14,5	5,2
56 - 65	49,9	20,5	18,9	10,7
66 +	45,1	15,2	24,8	14,9

Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Ispitanici iz mlađih i srednjih dobnih skupina (18 – 30, 31 – 45, 46 – 55 godina) češće donose odluku o kupnji na temelju DOP-a tvrtke u usporedbi s ispitanicima starijih dobnih skupina (56 – 65, 66 + godina).

Iz gore navedenog može se zaključiti da veći postotak sudionika često ili ponekad donosi odluke o kupnji na temelju DOP-a tvrtke. Ta činjenica sugerira da bi tvrtke s

boljim društveno odgovornim poslovanjem mogle imati konkurentske prednosti u smislu privlačenja kupaca. Međutim treba napomenuti da ovi podaci ne daju izravan dokaz o uzročno posljedičnoj vezi DOP-a i konkurentske prednosti. Podaci govore da ispitanici društveno odgovorno poslovanje smatraju važnim čimbenikom pri donošenju odluka o kupnji i da tvrtke s boljim društvenim poslovanjem mogu biti privlačnije kupcima. Za izravnu provjeru hipoteze, provodi se regresijska analiza s podacima odabrane tvrtke vezane uz ulaganja u DOP i pokazatelja konkurentnosti kao što su ukupni prihodi, poslovni prihodi, EBITDA i broj noćenja. Ti podaci omogućavaju uvid u povezanost DOP-a i povećanja konkurentnosti.

Valamar Riviera d.d. (Valamar) prepoznat je kao lider u zaštiti okoliša i održivom razvoju turizma. Od 2015. uložili su oko 65 milijuna eura u različite programe održivosti i društvene odgovornosti - što je ekvivalentno 2,5% njihovih godišnjih prihoda, a iznimno 2019. - 5,8%, a 2020. 1% godišnjih prihoda. Programi uključuju ulaganja u obnovljive izvore energije i energetske učinkovitost, turističku infrastrukturu, programe za zaposlenike, socijalne i filantropske programe. Valamar je od 2015. smanjio svoj ugljični otisak za sedamdeset posto i definirao šest strateških ESG inicijativa, tri za okoliš, dvije za društvo i jednu za upravljanje.

Za uključivanje dionika, Valamar je usvojio Politiku kvalitete održivog razvoja koja posebno ističe sljedeće komponente:

- Osiguranje zadovoljstva, zdravlja i sigurnosti gostiju i zaposlenika.
- Usklađenost sa zakonskim i drugim regulativama.
- Sprječavanje onečišćenja, smanjenje i pravilno zbrinjavanje otpada.
- Kontinuirano poboljšanje kvalitete, ekološke i energetske učinkovitosti, te sustava upravljanja.
- Očuvanje i racionalno korištenje prirodnih resursa.
- Nabava energetske učinkovitih proizvoda i usluga, te potporu projektantskim aktivnostima koje vode računa o poboljšanju energetske učinkovitosti.
- Osiguravanje dostupnosti informacija i svih potrebnih resursa za realizaciju općih i pojedinačnih ciljeva kvalitete, okoliša, energije, zdravlja i sigurnosti.

- Ostvarivanje prava iz radnog odnosa, briga o zaposlenicima, osiguranje zdravog radnog okruženja, poštivanje interesa i podrška lokalnoj zajednici, zaštita djece (objedinjeno godišnje izvješće za održivo poslovanje Valamar Riviere d.d. za 2021.)

Hipoteza je testirana na ostvarenim financijskim i smještajnim pokazateljima tvrtke Valamar Riviera d.d. od 2015. do 2022. godine.

Tablica 9. Pokazatelji poslovanja Valamar Riviere d.d. od 2015. do 2022. godine.

<b>Financijski pokazatelji</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>2022.</b>
	<b>U milijunima EUR</b>							
Ukupni prihodi	176,9	209,6	244,5	271,8	294,5	92,5	223,0	332,1
Poslovni prihodi	168,4	193,1	232,9	260,3	283,9	85,2	213,0	319,6
Operativni rashodi	111,2	126,1	152,0	167,8	183,8	70,3	124,5	224,7
EBITDA	56,1	68,0	80,4	92,1	102,1	13,7	85,7	96,7
Neto dobit	13,9	45,4	32,5	31,7	40,6	-47,7	14,5	21,3
	<b>U tisućama</b>							
<b>Podaci o smještaju</b>								
Smještajne jedinice	17,7	18,1	20,8	21,4	21,3	20,4	20,1	20,1
Noćenja	4.751	5.144	6.173	6.460	6.776	2.297	4.812	6.358

Izvor: Godišnji izvještaj Valamar Riviere d.d. za 2022. godinu

Za dokazivanje hipoteze potrebno je provesti regresijsku analizu utjecaja DOP-a na elemente konkurentnosti (ukupni prihod, prihod od prodaje, EBITDA i broj noćenja). Prije toga izrađena je korelacijska matrica i izračunat je Pearsonov koeficijent korelacije, da bi se razumjela snaga i smjer linearnog odnosa između DOP-a i varijabli te da bi se utvrdilo postoji li dovoljno jaka povezanost koja opravdava provođenje regresijske analize.



Tablica 10. Pearsonov korelacijski koeficijent između DOP-a i varijabli konkurentnosti.

<b>Varijable konkurentnosti</b>	<b>Pearsonov korelacijski koeficijent</b>
Ukupni prihodi	0.970
Poslovni prihodi	0.970
EBITDA	0.974
Noćenja	0.968

Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Ovi korelacijski koeficijenti pokazuju snažan pozitivan odnos između DOP-a i svakog elementa konkurentnosti. Analiza odražava linearni odnos između varijabli, ali visoka korelacija ne mora nužno implicirati uzročnost.

Da bi se dokazao utjecaj, provodi se regresijska analiza koja pokazuje značaj utjecaja DOP-a na elemente konkurentnosti.

Tablica 11. Višestruka linearna regresijska analiza utjecaja DOP-a na varijable konkurentnosti.

<b>Zavisna varijabla</b>	<b>Vrijednost</b>	<b>Koeficijent</b>	<b>Standardna pogreška</b>	<b>t - vrijednost</b>	<b>p - vrijednost</b>
Ukupni prihodi	151.1254	11.6763	4.4294	2.6361	0.0387
Poslovni prihodi	140.8680	11.5581	4.3152	2.6784	0.0366
EBITDA	42.6393	4.6581	1.6512	2.8210	0.0303
Noćenja	3.7420	0.2356	0.0843	2.7950	0.0313

Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Ovi rezultati sugeriraju da DOP ima statistički značajan pozitivan odnos na svakoj od četiri varijable konkurentnosti, budući da su sve p-vrijednosti manje od 0,05. Postoje čvrsti dokazi za potvrđivanje hipoteze da DOP utječe na zavisnu varijablu, tj. na

konkurentne prednosti. Pozitivni koeficijenti u tablici također pokazuju da je povećanje DOP-a povezano s povećanjem pokazatelja konkurentnosti.

Na temelju koeficijenata dobivenih analizom linearne regresije, izvedena je sljedeća formula za procjenu vrijednosti varijable Y (ukupni prihod, poslovni prihod, EBITDA ili noćenja) na temelju vrijednosti varijable X (DOP).

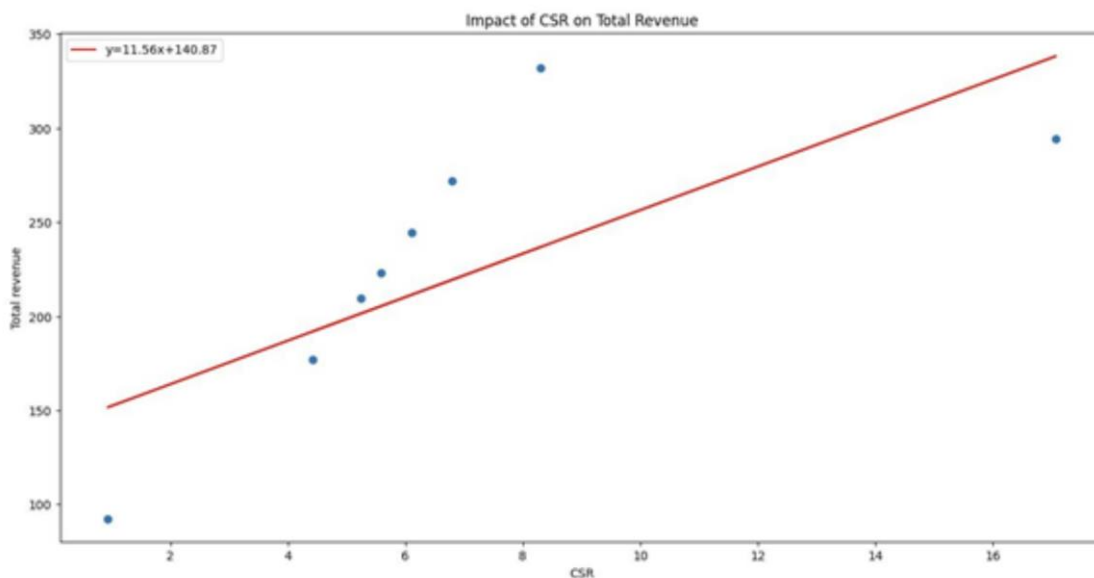
$$Y = b_0 + b_1X$$

Gdje:

- $b_0$  predstavlja vrijednost dobivenu regresijskom analizom.
- $b_1$  predstavlja koeficijent linearne regresije između varijable X (DOP) i varijable Y (ukupni prihod, poslovni prihod, EBITDA ili noćenja) dobiven regresijskom analizom.

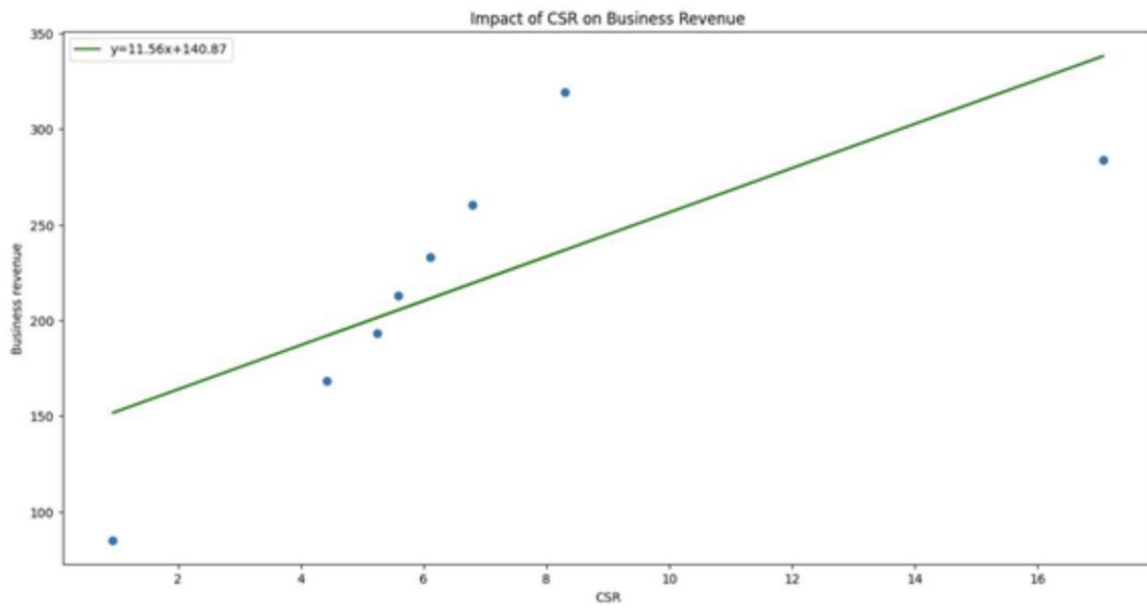
S obzirom na dobivene rezultate, izrađeni su dijagrami raspršenosti s dodanom linearnom regresijom, da bi se lakše uočio pozitivan utjecaj DOP-a na četiri varijable konkurentnosti.

Graf 5. Utjecaj DOP-a na ukupni prihod.



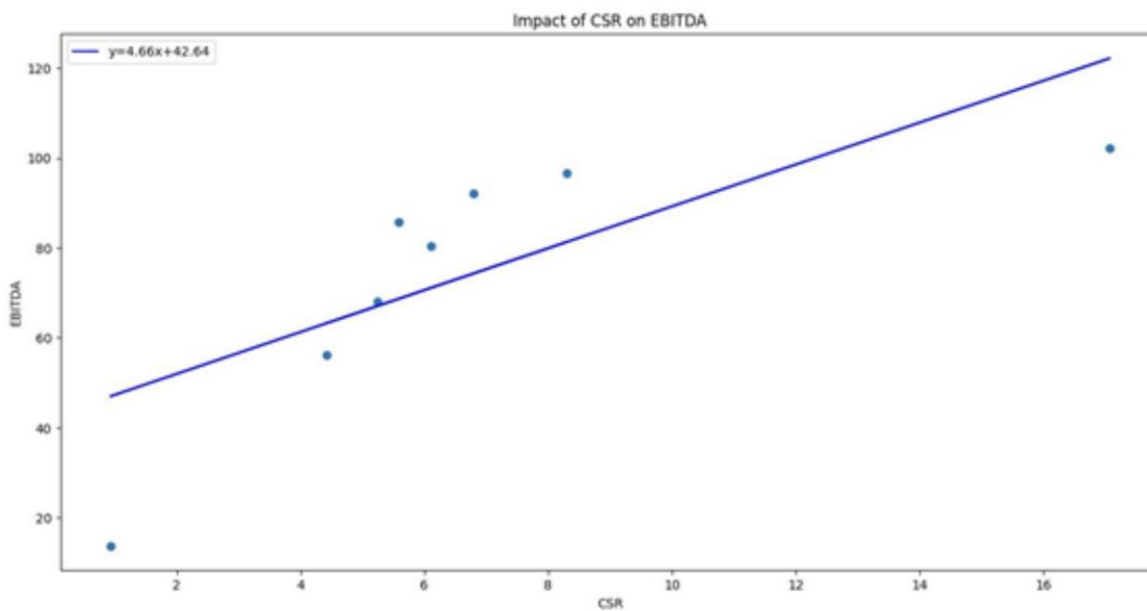
Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Graf 6. Utjecaj DOP-a na poslovne prihode.



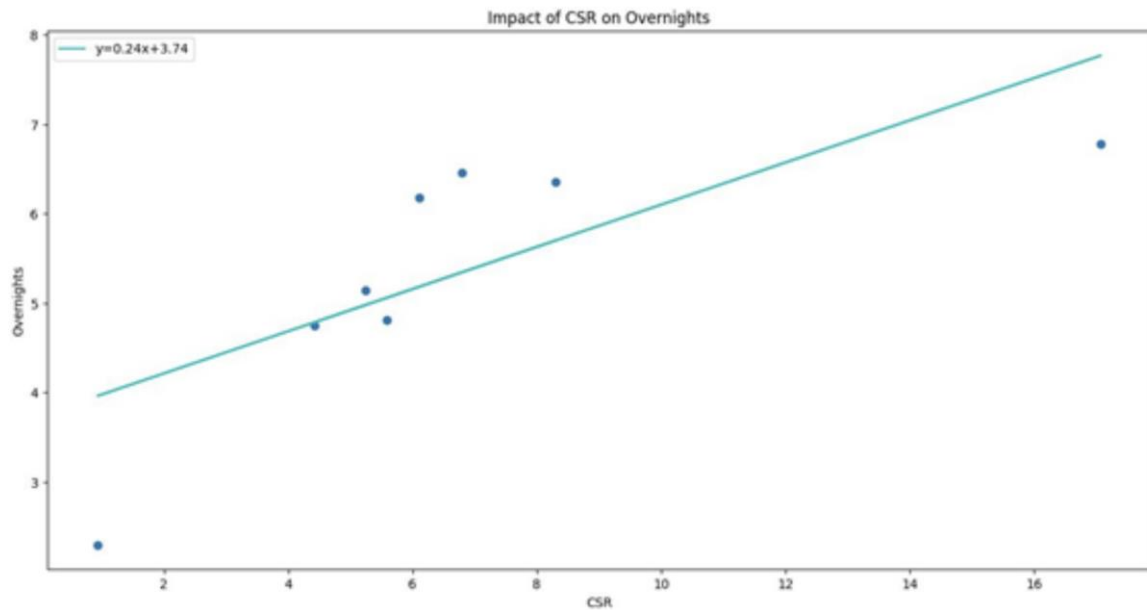
Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Graf 7. Utjecaj DOP-a na EBITDA.



Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Graf 8. Utjecaj DOP-a na ostvarena noćenja.



Izvor: Koraca, Kiršić Kos (2023.)

Grafovi predstavljaju odnos između vrijednosti DOP-a i četiri varijable konkurentnosti. Izrađeni su dijagrami raspršenosti kako bi se prikazala distribucija vrijednosti, dok regresijske linije pokazuju povezanost između dviju varijabli. Ovi grafovi prikazuju pozitivan utjecaj primjene DOP-a na različite aspekte poslovanja i konkurentnosti.

## ZAKLJUČAK

Rad istražuje odnos između DOP-a i konkurentnosti tvrtke, fokusirajući se na slučaj Valamar Riviere d.d. Rezultati studije otkrivaju snažnu pozitivnu korelaciju između DOP-a i svakog elementa konkurentnosti, odražavajući linearni odnos između varijabli. Nadalje, rezultati regresijske analize pokazuju statistički značajan pozitivan utjecaj DOP-a na sve četiri elementa konkurentnosti tvrtke (ukupni prihod, poslovni prihod, EBITDA, i broj noćenja).

Istraživanje također naglašava značaj DOP-a u privlačenju kupaca, budući da anketa pokazuje da znatan postotak sudionika često ili ponekad temelji svoje odluke o kupnji na DOP naporima tvrtke. Ovaj nalaz sugerira da tvrtke s boljim praksama DOP-a mogu uživati konkurentne prednosti na tržištu. Osim toga, studija ističe nejednake percepcije DOP-a među različitim skupinama prema dobi, spolu i obrazovanju, ukazujući na to da prakse DOP-a trebaju biti prilagođene kako bi se zadovoljile različite potrebe dionika. Posebno je važno napomenuti da je Valamar Riviera d.d. održao svoju konkurentnost tijekom izazovnih vremena pandemije COVID-19, što ukazuje na to da ulaganja u DOP mogu pomoći tvrtkama da prebrode ekonomske padove i očuvaju svoju tržišnu poziciju. Nadalje, studija naglašava važnost usklađivanja praksi DOP-a s poslovnim ciljevima i potrebama dionika, predlažući da strateški pristup implementaciji DOP-a može generirati pozitivne rezultate za konkurentnost tvrtke.

Provedenim istraživanjem utvrđena je korelacija društveno odgovornog poslovanja s jačanjem konkurentskih prednosti Valamar Riviere d.d. Da bi se dokazala hipoteza "H<sub>1</sub> = Društveno odgovorno poslovanje utječe na jačanje konkurentnosti poduzeća!" izrađen je anketni upitnik čiji rezultati upućuju na snažnu povezanost između upotrebe DOP-a i jačanja konkurentskih prednosti poduzeća. Pokazalo se da su kupci sve osvješteniji, te da obrazovaniji kupci i kupci iz mlađih i srednjih dobnih skupina pridaju veću važnost društveno odgovornom poslovanju. Pokazatelji poslovanja Valamar Riviere d.d. imali su stalni trend rasta promatrajući godine od 2015. do početka pandemije koronavirusa 2020. godine. Kod financijskih pokazatelja vidi se brz oporavak od krizne 2020. godine.

Izračunom Pearsonovog korelacijskog koeficijenta između DOP-a i varijabli konkurentnosti (ukupni prihodi, poslovni prihodi, EBITDA, broj noćenja) utvrđen je

pozitivan odnos između primjene DOP-a i svakog od pokazatelja konkurentnosti. Provedenom regresijskom analizom utvrđeno je da društveno odgovorno poslovanje statistički ima pozitivan odnos na svakoj od varijabli konkurentnosti. Implementacija DOP-a nedvojbeno dovodi do rasta elemenata konkurentnosti poduzeća, te možemo sa sigurnošću zaključiti da rezultati istraživanja potvrđuju postavljenu hipotezu. Također, može se zaključiti i da poduzeća koja implementiraju DOP u svoju poslovnu strategiju, ostvaruju dugoročne koristi kao što su rast broja kupaca i povećanje lojalnosti kupaca.

Društveno odgovorno poslovanje postaje uvjet za napredak poslovanja i povećanje konkurentnosti u turističkom sektoru. Potrošači postaju sve više ekološki osviješteni i prednost daju upravo onim kompanijama koje su u poslovnu strategiju implementirale društveno odgovorno poslovanje. Kupci pozitivno percipiraju poduzeće, što u konačnici rezultira kontinuiranim povećanjem prihoda, nagradama i priznanjima, jačanjem brenda i boljim pozicioniranjem na tržištu. DOP poboljšava imidž poduzeća, privlači i zadržava kvalitetne zaposlenike, kupce i investitore.

## LITERATURA

Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006.). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: AED – Academy for Educational Development;

Brozović, M., Sever Mališ, S., Žager, L. (2019.). *Ograničenja u primjeni ebit i ebitda marže u mjerenju uspješnosti poslovanja poduzeća*, Ekonomski fakultet, Zagreb;

Buble, M., (2005.). *Strategijski menadžment*, Sinergija, Zagreb;

Buble, M., (2006.). *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split;

Cvijanović, V., Marović, M., Sruk, B. (2008.). *Financiranje malih i srednjih poduzeća*, Zagreb: Hrvatska Private Equity i Venture Capital Asocijacija (HVCA), Binoza Press;

Dobar posao u Valamaru (2022.). *Top poslodavac*. Dostupno na: <<https://www.dobarposaovalamaru.com/kako-je-raditi-u-valamaru/top-poslodavac/>>. Pristupljeno 02. lipnja 2022.;

Dobar posao u Valamaru (2022.). *O nama*. Dostupno na: <<https://www.dobarposaovalamaru.com/o-nama/o-nama/>>. Pristupljeno 02. lipnja 2022.;

Glavočević, A., Radman Peša, A., (2013.). *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, Oeconomica Jadertina 2/2013.;

Glumac, M., (2018.). *Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Vol.2 No.1;

Green Green Advisory (2022.). *ESG strategije*. Dostupno na: <<https://green-green.hr/esg-strategije/>>. Pristupljeno 20. srpnja 2022.;

HGK (2019.). *Indeks DOP*. Dostupno na: <<https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop>>. Pristupljeno 20. srpnja 2022.;

Hohnen, P. (2007.). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development – IISD. Dostupno na:

[https://www.iisd.org/system/files?file=publications/csr\\_guide.pdf&q=pdf/2007/csr\\_guide.pdf](https://www.iisd.org/system/files?file=publications/csr_guide.pdf&q=pdf/2007/csr_guide.pdf). Pristupljeno 20. prosinca 2023.

Hopkins, M. (2006.). *What is Corporate Social Responsibility all about*, JohnWiley&Sons, Ltd.: Journal of Public Affairs, August-November;

HRPSOR (2022.). *HRIO*. Dostupno na: <<https://www.hrpsor.hr/hrio/>>. Pristupljeno 25. srpnja 2022.;

Hulak, S. (2022.). *Valamar logo*. Dostupno na: <<https://srdjanhulak.com/logosliderwp/valmar/valamar-logo/>>. Pristupljeno 02. svibnja 2022.

Jalšenjak, B., Krkač, K., (2016.). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Zagreb, Mate d.o.o.;

Koraca, D., *Materijali s predavanja*, kolegij Društveno odgovorno poslovanje;

Koraca, D., Kiršić Kos, K. (2023.). *Analysis of the influence of corporate social responsibility impact on competitive advantages – a case study on Valamar Riviera JSC*, PILC 2023 International Conference;

Kotler, P., Lee, N. (2009.). *Društveno odgovorno poslovanje , suvremena teorija i najbolja praksa*, M.E.P., Zagreb.;

Marić, K. (2020.). *Analiza utjecaja pet Porterovih sila na konkurentnost hrvatskih izvoznih poduzeća*, Sveučilište Libertas, Zagreb;

Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015.). *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libertas, Zagreb.;

Pavić-Rogošić, L. *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*. Zagreb, Odraz;

Porter, M. E. (1985.). *Competitive Advantage*, Free Press, New York;

Porter, M. E. (2008.). *Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb;

Quien, M. (2012.). Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj. Zagreb, Inovacijski centar Zrinski. *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), str. 303-307;



Smith, J. L. (2007.). *Kako stvoriti konkurentsku prednost: dajte klijentu razlog da izabere vas, a ne vašu konkurenciju*. Naklada Ljevak, Zagreb;

Stojanović, S., Milinković, K. (2014.) *Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno stručne konferencije Feder Rocco*, Zagreb;

Tipurić, D. (1999.). *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb;

Tipurić, D. *Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije*. Materijali uz predavanje, Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: <<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/dhruska/konkurentska%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf>>. Pristupljeno 01. lipnja 2022.;

Valamar Riviera (2021.). Društvena odgovornost. Dostupno na: <<https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/>>. Pristupljeno 24. kolovoza 2022.

Valamar Riviera (2021.). *Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu*. Dostupno na: <<https://valamar-riviera.com/media/451418/integrirano-godisnje-izvjes-c-e-i-odrz-ivo-poslovanje-za-2021.pdf>>. Pristupljeno 08. srpnja 2022.

Valamar Riviera (2021.). *Investitori*. Dostupno na: <<https://valamar-riviera.com/hr/investitori/o-dionici-rivp/>>. Pristupljeno 01. rujna 2022.

Valamar Riviera (2019.). *Krovni programi*. Dostupno na: <<https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/krovni-programi/#image-0>>. Pristupljeno 03. lipnja 2022.

Valamar Riviera (2017.). *Nagrade i priznanja za izvrsnost u poslovanju i društveno odgovorne programe*. Dostupno na: <<https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/nagrade-i-priznanja/>>. Pristupljeno 18. lipnja 2022.

Valamar Riviera (2021.) *O nama*. Dostupno na: <<https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>>. Pristupljeno 25. svibnja 2022.

Valamar Riviera (2021.). *O nama – povijest*. Dostupno na: <<https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>>. Pristupljeno 27. svibnja 2022.

Valamar Riviera (2021.). *Strategija održivosti*. Dostupno na: <<https://esg.valamar-riviera.com/hr/strategija-odrzivosti/>>. Pristupljeno 15. srpnja 2022.

Valamar Riviera (2018.). *Valamar osvojio nagradu Indeksa DOP-a za područje politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava*. Dostupno na: <<https://valamar-riviera.com/hr/mediji/priopcenja-za-medije/valamar-osvojio-nagradu-indekasa-dop-a/#image-312>>. Pristupljeno 20. svibnja 2022.

Vogel, D. (2005.). *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington DC.;

Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014.). *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Sveučilište u Dubrovniku, *Oeconomica Jadertina* 1/2014.;

Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012.). *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije*, Sveučilište u Dubrovniku;

Zelenika, R. (2000.). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, 4.izd., Ekonomski fakultet, Zagreb;

Zlatař-Vulić, R. (2020.). *Društveno odgovorno poslovanje u kontekstu ponašanja potrošača pri kupnji prehrambenih proizvoda u Republici Hrvatskoj*, *Soc. Ekol.* Zagreb, Vol. 29 (2020.), No.1;

## POPIS SLIKA

Slika 1: Hijerarhija društvene odgovornosti organizacije.....	22
Slika 2: Društveno odgovorno poslovanje – nagrađivani.....	33
Slika 3: Porterov model pet sila.....	39
Slika 4: Logotip Valamar Riviere d.d.....	42
Slika 5: Vlasnička struktura Valamar Riviere d.d.....	46
Slika 6: ESG strategija.....	54

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlike između Stockholder (klasičnog ekonomskog) i Stakeholder (socioekonomskog) modela.....	24
Tablica 2: Ulaganje po programima.....	48
Tablica 3: Percepcija važnosti vrsta društveno odgovornog poslovanja prema dobnim skupinama.....	59
Tablica 4: Važnost čimbenika pri kupnji proizvoda, prema spolu.....	59
Tablica 5: Važnost čimbenika pri kupnji proizvoda, prema stupnju obrazovanja.....	60
Tablica 6: Odluka o kupnji na temelju društveno odgovornog poslovanja tvrtke, prema spolu.....	60
Tablica 7: Odluka o kupnji na temelju društveno odgovornog poslovanja tvrtke, prema razini obrazovanja.....	61
Tablica 8: Odluka o kupnji na temelju društveno odgovornog poslovanja tvrtke, prema dobnim skupinama.....	61
Tablica 9: Pokazatelji poslovanja Valamar Riviere d.d. od 2015. do 2022. godine.....	63

Tablica 10: Pearsonov korelacijski koeficijent između DOP-a i varijabli konkurentnosti.....64

Tablica 11: Višestruka linearna regresijska analiza utjecaja DOP-a na varijable konkurentnosti.....64

## **POPIS GRAFOVA**

Graf 1: Dobne skupine ispitanika.....56

Graf 2: Spol ispitanika.....57

Graf 3: Razina obrazovanja ispitanika.....57

Graf 4: Percepcija važnosti vrsta društveno odgovornog poslovanja.....58

Graf 5: Utjecaj DOP-a na ukupni prihod.....65

Graf 6: Utjecaj DOP-a na poslovne prihode.....66

Graf 7: Utjecaj DOP-a na EBITDA.....66

Graf 8: Utjecaj DOP-a na ostvarena noćenja.....67

## PRILOG – ANKETNI UPITNIK

1. Dob:

- a) 18 – 30 godina;
- b) 31 – 45 godina;
- c) 46 – 55 godina;
- d) 56 – 65 godina;
- e) 66 i više godina;

2. Spol:

- a) Muški;
- b) Ženski;

3. Razina obrazovanja:

- a) Završena osnovna škola;
- b) Završena srednja škola;
- c) Završen fakultet, viša škola;
- d) Završen magisterij, doktorat;

4. Ocjenom od 1 do 5 (5 najviša ocjena), ocijenite koji od ovih čimbenika najviše povezujete s pojmom društveno odgovorno poslovanje?

- a) Briga o okolišu;
- b) Briga o zajednici;
- c) Briga o zaposlenicima;
- d) Poštivanje zakona;
- e) Briga o dobavljačima i kupcima;

5. Ocjenom od 1 do 5, ocijenite koju važnost dajete navedenim čimbenicima, pri kupnji proizvoda?

- a) Cijena proizvoda;
- b) Kvaliteta proizvoda;
- c) DOP tvrtke;
- d) Imidž tvrtke;

6. Da li odluku o kupnji donosite na temelju DOP-a tvrtke proizvođača? (Koliko često?)
- a) Često;
  - b) Ponekad;
  - c) Rijetko;
  - d) Nikada.