

Sveučilište u Zadru / Universitas studiorum Jadertina / University of Zadar
Odjel za ekonomiju / Department of Economics

OECONOMICA JADERTINA

Vol. 4 / No. 1

Zadar 2014.



IZDAVAČ / *Publisher*

Sveučilište u Zadru / *University of Zadar*
Mihovila Pavlinovića bb, 23000 Zadar, Hrvatska

POVJERENSTVO ZA IZDAVAČKU DJELATNOST / *Publishing Committee*

Josip Faričić (predsjednik)

GLAVNA I ODGOVORNA UREDNICA / *Editor in Chief*

Aleksandra Krajnović

TAJNICA / *Secretary*

Dijana Čičin-Šain

UREDNIŠTVO / *Editorial Board*

Vinko Belak (Sveučilište u Zagrebu), Janko Belak (Univerza v Mariboru), Stipe Belak (Sveučilište u Zadru), Šime Ivanjko (Univerza v Mariboru), Tonči Lazibat (Sveučilište u Zagrebu), Josipa Mrša (Sveučilište u Rijeci), Željko Turkalj (Sveučilište u Osijeku), Vesna Vrtiprah (Sveučilište u Dubrovniku), Vidoje Vujić (Sveučilište u Rijeci), Željko Šain (Univerzitet u Sarajevu), Dean Učkar (Sveučilište u Puli), Ivona Vrdoljak Raguz (Sveučilište u Dubrovniku)

Lektor / *Language Editor*

Ivana Petešić

Grafička i tehnička urednica / *Grafic and technical editor*

Dijana Čičin-Šain

ADRESA UREDNIŠTVA / *Adress*

Oeconomica Jadertina
Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju
Splitska 1
23000 Zadar, Hrvatska / *Croatia*
Tel. +385 23 400404, +385 23 400402

E-mail: oeconomica.jadertina@unizd.hr

URL: <http://www.unizd.hr/ekonomija/OeconomicaJadertina/tabid/3257/Default.aspx>

URL: <http://hrcak.srce.hr/oeconomicajadertina>

Izrada UDK oznaka / *UDC*

Sveučilišna knjižnica Sveučilišta u Zadru

ČASOPIS IZLAZI DVA PUTA GODIŠNJE / *Published twice a year*

ISSN: 1848-1035

Časopis Oeconomica Jadertina sufinanciran je sredstvima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta RH

Sadržaj / Table of Contents

Money demand during crisis – (post) transitional perspective	3
Valerija Botrić Izvorni znanstveni članak / <i>Original scientific paper</i>	
Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena	16
Ana Aleksić Pregledni rad / <i>Review</i>	
Uloga turističkih zajednica u procesu stvaranja preduvjeta za konstituiranje regionalne turističke organizacije u Slavoniji	27
Biljana Lončarić, Berislav Bolfek, Milan Stanić Pregledni rad / <i>Review</i>	
Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa	40
Ivona Vrdoljak Raguž, Kate Hazdovac Pregledni rad / <i>Review</i>	
Integrirani sustavi upravljanja	59
Aleksandra Krajnović <i>Prikaz knjige / Book Review</i>	
Upute autorima	63
Guidelines for authors	65

Money demand during crisis – (post) transitional perspective

VALERIJA BOTRIĆ

Odjel za tekuća gospodarska kretanja, kratkoročne prognoze i fiskalnu politiku
Ekonomski institut, Zagreb
Trg J. F. Kennedy 7, 10000 Zagreb
Hrvatska
vbotric@eizg.hr

Originalni znanstveni članak
UDK: 336.74:338.124.4>(497.5)(497.11)

Abstract: The existing literature on money demand in Croatia and Serbia is mostly concerned with identifying whether traditional factors are present and to what extent. The aim of this paper is to extend the traditional concept with variables that are more related to specific recent developments in analysed countries – transition and crises. Specifically, the precautionary motives for holding money are expected to be important during the crises, while financial transaction motives are expected to be important in the period before the crises. Additionally, instead of traditional cointegration approach, an ARDL testing procedure was utilized in the paper in order to avoid specific problems related to the unit root identification problems. Comparative perspective of the analysis should help to distinguish between common and specific features in the analysed countries.

Key-Words: money demand, Croatia, Serbia, crisis, cointegration, ARDL

1 Introduction

Sousa (2014) argues that in order to understand monetary policy in a specific country, there are two segments a researcher needs to devote attention – money demand and the monetary policy rule. Empirical analysis of money demand is abundant, and there are common conclusions related to income and interest rate elasticities. For advanced economies, the focus of the research has turned to the stability of money demand and the increased use of money substitutes in transactions - such as electronic money transfers (Kumar, 2013). Without specific empirical research, we cannot claim that the same stylized facts hold for transition economies, whose financial system have been underdeveloped and household behaviour related to savings might be, due to habit formation processes, different.

The focus of the present paper is on money demand in post transition economies. Particular focus is on comparative analysis of two countries during the financial crisis - Croatia and Serbia. The choice has been made because these countries share common past (including monetary system), had similar hyperinflation experiences at the beginning of 1990s and experienced the effects of latest global financial crisis. Although when examining the labour market, fiscal and international trade indicators it might be argued that price stability is not amongst the key problems these countries are facing, the question remains whether imbalances on other markets have the potential to manifest themselves as price distortions as has been the case many times in the past – both during the time when Serbia and Croatia constituted Yugoslavia and since independence.

Specific motivation for the present paper is to provide additional insights into alternative motives for holding money. The latter is inspired by de Bondt (2009), who investigates the role of equity and labour markets situation in euro area money demand. The idea is that equity affects money demand through wealth effect, either through a financial transaction motive or speculative motive. Households can in general allocate their wealth in housing or financial assets. In Croatia and Serbia, in particular due to the underdeveloped financial system, households sector mostly invested in real estate as a means of savings. The result is that there is already a high percentage of home-ownership by household sector, much higher than in the European economies. The slow development of the financial sector during the transition phase, as well as the hyperinflation experience, swerved households away from investing in more diversified financial products. However, few large privatization projects (such as telecommunications, oil company) introduced the concept of investing in financial assets and raised awareness of other savings possibilities in the household sector, just before the crisis began.

The analysed period entails effects of latest financial crisis, which has been prolonged in both countries due to idiosyncratic reasons. To account for those factors, unemployment as a precautionary motive for holding money is included in the analysis. Specifically, we speculate that due to the high, persistent and during the crisis rising unemployment in both countries, demand for money increased in the household sector. This can be confirmed by the households' savings data, whose growth rates were extremely high during the crisis period. For example, the annual monthly growth of households savings (in domestic currency) based on the data from Croatian National Bank during the 2012 and 2013 was approximately 10 percent, while the comparative data for Serbia is more volatile and ranges from 8 percent to almost doubling by the end of the period. The savings in foreign currency, which is in the amount by far larger than savings in domestic currency in both countries also achieved additional growth of ranging from 1 to 6 percent in Croatian, and 3 to 27 percent for Serbia, when looking at annual monthly changes.

The structure of the paper is following. The next section provides literature review, with the emphasis on money demand analysis in Croatia and Serbia. Section 3 discusses estimation strategy and data sources. Section 4 presents estimation results. Section 5 contains robustness check. The last section brings conclusions.

2 Findings from previous studies - Croatia and Serbia

Money demand is frequently analysed and discusses in the literature. The review of the literature is beyond the scope of this paper, but the interested reader could consult Sriram (1999). This section focuses on the previous findings for Croatia and Serbia.

Money demand estimates for Croatia mostly rely on monthly observations and cover relatively short time periods. The money demand was analysed during the hyperinflation period in relation to the difficulties in maintaining stability of prices (Anušić, 1995). These estimates focus only on the January 1991 – November 1993 period, and simulate the money demand in the period after the introduction of the stabilization program, which managed to lower inflation in Croatia, but never actually followed through any of the other envisaged policy steps. The main conclusion of that paper was that demand for money will stabilize only if prices remain stable.

Subsequent period, namely October 1994 – August 2000 was analysed by Erjavec and Cota (2001). They follow the Johansen procedure and estimate VEC model including money (M1, M1a or M4), output, prices and interest rate. They find that output is dominant positive factor, and have found negative significant interest rate (measured by deposit interest rate in domestic currency). These estimates confirm that money-price relationship has disappeared in the post stabilization period. Similar period – June 1994 to August 2002 - was analysed by Payne (2003). He recognizes that

previous studies suffer from the inability to adequately capture the long-run relationship among the variables due to relatively small sample size as well as the low statistical power of the unit root and cointegration tests. Thus, he uses the bounds testing procedure. He finds that output has a positive, but statistically insignificant impact, while the opportunity cost variables - interest rates, inflation, and the real effective exchange rate have a negative and statistically significant impact on the error correction money demand functions. Moreover, post estimation tests indicate that money demand functions appear structurally stable.

Contrary to other studies which mostly use monthly data, Hsing (2007) analyses quarterly data in the period 1994 Q2 to 2005 Q3, with the focus on the role of the kuna/euro exchange rate and the euro interest rate. The estimation method does not attempt to distinguish between short-run and long-run determinants, but rather relies on OLS estimates. The results show that the demand for real M1 has a positive relationship with real output and a negative relationship with the domestic deposit rate, the kuna/euro exchange rate, the euro interest rate, and the expected inflation rate. Similar results are found for the demand for real M2 except that the coefficient for the nominal exchange rate is insignificant. From these results, Hsing concluded that substitution effect dominates the wealth effect, while the capital mobility effect dominates the cost of borrowing effect.

The latest available estimate for Croatia can be found in Devčić (2012) who estimates money demand using VEC model during the period 1998 January to July 2010. The Johansen procedure has identified one cointegration vector with positive long-run relationship between real money and economic output, and negative with inflation. Exchange rate and interest rate are weakly exogenous. In the short-run, money is positively affected by lagged values of output, money itself, interest rate and exchange rate, while the inflation's influence is negative.

The estimates for Serbia seem to be even less widespread than for Croatia. This is partly due to the additional disintegration process that Serbia was part of, after the initial breakdown of former Yugoslavia at the beginning of 1990s. The Serbia continued to be in the union with Montenegro until 2006, and there is still a politically sensitive relationship with Kosovo, even though Kosovo declared independence in 2008. The early monetary developments under hyperinflation while still being a part of the wider union are analysed in Petrović and Mladenović (2000). They use monthly data for narrow money (M1), black market exchange rate, and retail prices during the period December 1990 to January 1994. Their main finding is that during hyperinflations, exchange rate movements are more important in relation to money than price movements. Re-examining the same story with daily data provided somewhat different picture (Mladenović and Petrović, 2010) - implying that not only period under analysis matters, but in cases of hyperinflation data frequency seems important.

More recent period which is concentrated specifically on Serbia can be found in Maravić and Palić (2005). Using the monthly data in the period January 1996 to March 2005 the authors find the cointegrating relationships between money, output, prices and interest rate. The short run dynamics is mostly under the influence of expected inflation. The authors discuss the instability of the estimated money demand functions during that period and attribute this partially to the changes in the financial system.

Based on the previous evidence it can be seen that empirical analysis of money demand in both countries relies on a fairly standard approach. As Bahmani (2013) states, money demand estimates in the literature frequently include a scale variable measured by income, an opportunity cost variable measured by the interest rate, and the exchange rate, which accounts for currency substitution. The inclusion of the latest variable seems more than appropriate for Croatia and Serbia, since they are considered to be highly euroized countries (Tkalec, 2013). However, even the significance of traditional variables is not constant across analysed periods, leading to conclusion that the stability of money demand is questionable.

3 Data and estimation strategy

As established in the previous section, the existing analysis of money demand in the analysed countries focused on traditional variables – scale variable (output), opportunity cost variable (interest rate – mostly domestic, but also foreign), exchange rate and inflation. To stipulate that the analysis is related to crisis period we add unemployment into equation and to address the potential influence of financial market developments we include share prices to the list of variables (Appendix contains the data sources for all variables used in the analysis). When it comes to estimations strategy, previous papers mostly relied on VAR and Johansen procedure to detect cointegration. Although our estimation procedure included VAR estimation and Johansen procedure for cointegrating relationships (results available upon request), we present only the results of ARDL approach (Pesaran et al, 2001). The benefits of the VAR environment are that it enables performing some of the tests that are not available in the single equation environment. These tests did guide some of the choices in further modelling. However, we do not believe that VAR estimates themselves are highly informative or even in some cases stable.

There are many reasons for preferring ARDL procedure. The first one is that there is no need to a priori assume or test for unit root processes in the analysed series. This does not imply that the testing procedure has not been performed. Indeed, all of the series have been submitted to the following unit root tests: ADF, KPSS ERS and Ng-Perron (results available upon the request). However, due to the small sample, and the possibility that entailing crisis influences the data generating process, there were cases when unit root testing did not reach firm conclusions. This was in particular of importance for our task of comparing estimates for two countries. Specifically, due to the problems in establishing the true nature of data generating processes by unit root testing, Johansen procedure was very sensitive in defining the number of cointegrating relationships to different specifications. Some of the insights gained from VAR-VEC modelling were subsequently included in ARDL specification. Specifically, VAR environment enabled testing for weak exogeneity, which was then translated into ARDL equation.

The second desirable property of the ARDL approach is that it easily implements general to specific approach to modelling, with additional identification of cointegrating relationship. General to specific approach with the ability to detect lag significance independently for each variable seemed more appropriate in our case.

The original specification started with following variables: real money, inflation, real exchange rate, domestic interest rate, output and share prices as endogenous variables, as well as foreign interest rate and unemployment rate as exogenous variables. All variables are presented as annual changes and were not subjected to seasonal adjustment since attempts to detect seasonal patterns mostly fail. The initial number of lags included in the specification was five. Following the general to specific approach by applying the Wald test in each step it was trimmed-down to the final specification. The final specification was then tested for the remaining autocorrelation, heterogeneity and normality of the residuals, stability of the coefficients was inspected and CUSUM tests were performed. The cointegration was tested with the Pesaran et al (2001) bounds testing approach. The initial equation is presented by expression (1).

$$\begin{aligned}
\Delta rm_t = & \alpha_0 + \sum_{i=1}^5 \alpha_{1,i} \Delta rm_{t,-i} \\
& + \sum_{i=1}^5 \alpha_{2,i} \Delta cpi_{t,-i} \\
& + \sum_{i=1}^5 \alpha_{3,i} \Delta reer_{t,-i} \\
& + \sum_{i=1}^5 \alpha_{4,i} \Delta rate_{t,-i} \\
& + \sum_{i=1}^5 \alpha_{5,i} \Delta share_{t,-i} \\
& + \sum_{i=1}^5 \alpha_{6,i} \Delta ind_{t,-i} + \delta_1 rm_{t-1} + \delta_2 cpi_{t-1} + \delta_3 reer_{t-1} + \delta_4 rate_{t-1} \\
& + \delta_5 share_{t-1} + \delta_6 ind_{t-1} + u_t
\end{aligned} \tag{1}$$

The equation was estimated using the monthly data in the 2005:01-2013:12 period. This period has been chosen due to the comparative nature of the analysis. Namely, since Montenegro declared independence from Serbia in 2006, the time series for the time before 2005 included dynamics in both countries. Even though Montenegro is relatively smaller than Serbia, the construction of longer time series data by assuming that the money demand is the same for Serbia as it is for both countries, could hardly be justified. It has to be emphasized that due to the time period and the frequency of the analysed data, it was not possible to include another type of household wealth – specifically, house prices.

Before presenting the results, additional point has to be made regarding the choice of dependent variable. Although different money aggregates have been used in money demand estimates in the literature, the analysis below focuses on M1. The main reason is that this is the only aggregate simultaneously published by the respective national banks. The other is that, at least for Croatia, some of the previous estimates with alternative aggregates did not lead to "sensible outcomes" (Erjavec, and Cota, 2001).

4 Results

We first present results for Croatia. In addition to previously mentioned variables, specification also included dummy variable which equals one for the duration of the crisis period. The timing of beginning of crisis in Croatia is determined in Krznar (2011), and since the GDP growth rates have not yet shown any signs of turning to positive values for the rest of the period under analysis, the presumption is that the crisis is remaining active. Even though the dummy variable was not significant in the presented estimation results, it is still included to capture the possible shifts related to the crisis effects. The estimation results are presented in Table 1.

Table 1. Money demand in Croatia (Source: author's estimates)

Variable	Coefficient	Standard error
ECM(-1)	-0.204***	(0.036)
HR_unemp	0.065***	(0.016)
D_rate	0.047***	(0.014)
Dummy_hr	0.006	(0.008)
D(HR_cpi(-2))	1.557***	(0.482)
Diagnostics		
N = 105	Breusch-Godfrey LM Test (12):	Heteroskedasticity White:
Adjusted R2 = 0.25	F-statistics = 0.93	F-statistics = 1.11
Jarque Berra = 0.28	Obs*R2 = 12.04	Obs*R2 = 30.39
Upper bound F = 10.43***		Scaled SS = 28.87

Notes: *** denotes significance at the level of 1 percent. Heteroskedasticity ARCH test also did not detect any additional problems. Recursive coefficient estimation detected stability problems, mostly before the crises period. Referent values for upper bound statistics without trend and constant from Pesaran et al (2001).

The general to specific approach applied to Croatian data excluded financial transaction motives for holding money from the money demand equation. Yet, the other non-traditional money demand factor – unemployment - remained significant. This means that precautionary motive is positively correlated with money demand - as the rate of unemployment increases in Croatia, the demand for money rises. Croatia is the country with one of the highest unemployment rates in European Union. Most of the demand on the labour market comes from the non-tradable sector (government services related to the increase demand related to adopting and implementing the EU procedures), while the tradable sector has significantly reduced its demand for workers. Additionally, recent crisis has adversely affected private and public sector employment and wages dynamics. While private sector adapted to the decreased product demand by reducing employment and/or wages, public sector - due to collective agreement procedures - was not able to adjust quickly. Only recently, the current government decided to terminate collective agreements in a hope to start renegotiations process. However, this has been after 5 continuous years of GDP decline. Since new collective agreements imply reduction of existing workers' rights and benefits, they increase uncertainty and contribute again to precautionary savings. Such labour market developments influence the misbalances on the product market and international trade, since increases in the share of nontradable sector in the economy leads to Dutch disease effects.

Foreign interest rate is positive and significant, while exchange rate and domestic interest rate are not significant. Interest rates are, according to the theory, expected to be interpreted as opportunity cost variables and their expected sign is negative. Although domestic interest rate does not seem to be significant, the positive and significant foreign interest rate indicates sensitivity of domestic money demand to foreign money market developments. Since Croatia is small and open economy, and also an economy with large and growing foreign debt, the increases in the foreign interest rate can be simply translated into the need to raise more money to repay debts. Another issue is the fact that most of the banking sector in Croatia is foreign owned, and the sources for financing in Croatia heavily depend on the situation mother-financial institutions are facing on their local markets. Both government and enterprises are known to borrow at the domestic and foreign market. Borrowing on foreign market is associated with large inflow of foreign currency which needs to be sterilized through the domestic banking system. In these circumstances, central bank frequently manages the exchange rate in order to avoid its transmission into the domestic prices. The domestic interest rate plays only minor role in conducting monetary policy.

As we can see from Table 1., lagged inflation was found to be significant for money demand in Croatia, so the relationship between money and inflation persists. Although under the period of

analysis inflation remained low (indeed, as of beginning of 2014 questions on the deflationary pressures have been mentioned in the public debates), it can be argued that with the history of hyperinflation and rising uncertainties, keeping an eye on inflation in relation to the proxy for holding money seems important. Evidence from the literature argues that inclusion of alternative proxies for holding money, such as inflation and exchange rate, reduces income elasticities estimates in advanced economies (Kumar, 2014). Since we have included both inflation and exchange rate in the original specification, and only lagged inflation remained significant, it could be argued that income elasticities presented below are robust. This leads us to the discussion on the long-term money demand which is, as Laidler (1993) has emphasised, more important for a rule-based monetary policy. Thus, we inspect the cointegrating relationship in the error correction model, which is identified as expression (2).

$$ECM(-1) = Rm1(-1) - 1.625HR_ind(-1) + 2.085HR_cpi(-1) \quad (2)$$

The cointegration vector implies that in the long-run, the demand for money in Croatia depends only on the output and price dynamics. This is somewhat similar to previous estimates by Devčić (2012) who using Johansen procedure also finds that in the long-run there are significant positive relationship between money and output and significant but negative relationship between money and inflation, while the relationship with exchange rate and interest rate are not significant.

Erjavec and Cota (2001) for an earlier period estimated long-run income elasticity between 0.5 (Baumol-Tobin value) and 1 (quantity theory) and then restricted it to the latter value. Devčić (2012) on the other hand, produces relatively strange estimates of income elasticity exceeding the number 3. It seems that the unrestricted estimates of income elasticity produced in this paper are more plausible than previously available estimates for Croatia.

When compared to other countries we can argue that we have identified relatively high income elasticity in the cointegration relationship for Croatia. Kumar (2014) provides comparative analysis of estimated income elasticities and argues that these are consistently lower in advanced than in developing economies. Kumar also argues that as the income rises, agents substitute narrow money for broad money, which is enabled by the more developed financial system. It is highly questionable whether financial system in Croatia could be considered highly developed. Another reason for relatively high income elasticity might be due to not including all possible wealth variables in our specification. Specifically, inclusion of wealth variables usually decreases the estimated income elasticity (Dobnik, 2013; Seitz and Landesberger, 2012), although this finding is also based on the analysis of advanced economies. Indeed, Kumar (2014) argues that, since per capita wealth in developing countries is low, the effects on income elasticity may not be as large as in advanced economies.

Our initial specification did include share prices, which were ruled –out through the general to specific estimation technique. Another variable that might have potential influence on money demand are house prices. Croatian National Bank publishes hedonic price real estate index on quarterly basis. As it can be seen from the Figure 1, there is a correlation between the house price increases and money demand in Croatia. Actually, during the period 2003-2012, the two indices had very similar pattern. However, since 2012 there have been significant changes on the real estate market in Croatia, and the prices finally started to decline more rapidly than before. This also documents relative reluctance of the prices to decline for a long period of time well into the crises.

Having in mind evidence presented, it could be argued that wealth effects would be significant for money demand estimates, at least in Croatia. However, due to relatively high home ownership in transition economies, there is relatively low share of population which is currently buying or selling a real estate – and it goes without saying that house prices dynamics (at least on the coastline) is under the influence of foreign demand.

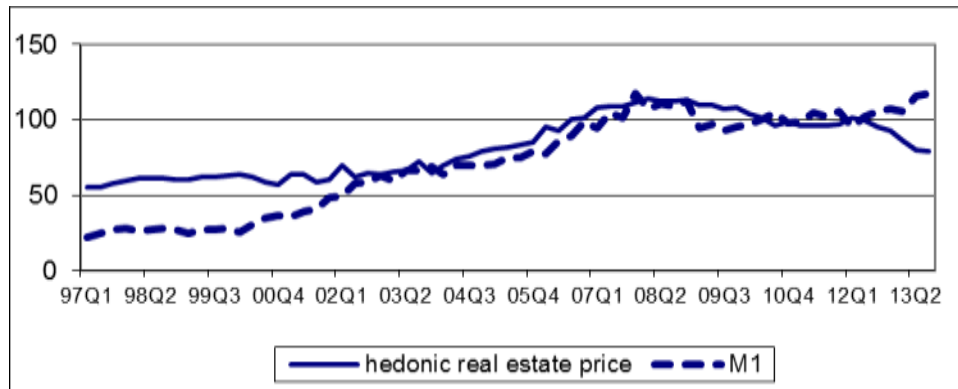


Figure 1. House prices and money indices in Croatia
Source for original data: Croatian National Bank

The overall effect on average subjective sense of well-being due to relative changes in housing wealth is thus questionable. Yet, as Sousa (2014) argues, an increase in housing prices can lead to housing wealth and consumption increases, which drives inflation. This is in particular evident if the households are actually selling their real estate when the house prices are rising. On the other hand, rising housing prices could increase housing costs, which implies that the households would have to restrain from other consumption activities. Which appropriate reaction of monetary policy is to be suggested, remains an open question.

The estimates for Serbia followed the same strategy. The only difference is related to crisis dummy, which for Serbia takes value 1 starting from January 2009, i.e. somewhat later than in Croatia. Although the identification of peaks and troughs were not available following similar methodology as applied on Croatian data, literature suggests that the crisis spread to Serbia in early 2009 (Vunjak and Zelenović, 2013). Blunch and Sulla (2013) notice that the growth rate has started to decline in the last quarters of 2008, with negative growth rate recorded for first quarter 2009. Since we are analysing monthly data, we specify January 2009, as Jovanović and Petreski (2013) identify specifically that date as the structural break in their monthly data, and attribute this to the crisis effect. The cointegrating relationship for Serbia established following the same methodological approach presented in equation (1) is represented by expression (3).

$$ECM(-1) = Rm1(-1) - 1.58SR_ind(-1) - 2.356SR_reer(-1) + 6.186 \quad (3)$$

The income elasticity is actually very close to the one reported by Maravić and Palić (2005), although these authors find inflation rate as well as interest rate included in the reported cointegration vector. What is interesting is that the income elasticity for Serbia is also very close to the one found for Croatia in the same period. However, we have found real exchange rate to be significant opportunity cost variable, and not inflation (as is the case for Croatia) or the interest rate (which seemed to be important in previous estimates). As Dobnik (2013) points out, the inclusion of exchange rate in money demand is included to capture the effect of currency substitution. The sign of the coefficient is not a priori clear. In case of positive effect, a stronger domestic currency can increase domestic money demand. The opposite is when appreciation produces a negative shock to economic activity, which in the next stage lowers domestic money demand. Our estimates point to positive relationship between the appreciation of the domestic currency and money demand in the long run.

The overall estimates are presented in Table 2.

Table 2. Money demand in Serbia (Source: author's estimates)

Variable	Coefficient	Standard error
ECM(-1)	-0.129***	(0.018)
SR_unemp	0.284***	(0.053)
D_rate	-0.011	(0.022)
Dummy_SR	0.014	(0.009)
D(SR_RM(-1))	-0.239***	(0.082)
D(SR_RM(-2))	-0.370***	(0.089)
D(SR_RM(-4))	-0.169*	(0.087)
D(SR_cpi(-3))	-0.929***	(0.346)
D(SR_rate(-2))	-0.198***	(0.047)
D(SR_rate(-4))	-0.219***	(0.050)
D(SR_ind(-2))	-0.124*	(0.069)
Diagnostics		
N = 101	Breusch-Godfrey LM Test (12):	Heteroskedasticity White:
Adjusted R2 = 0.49	F-statistics = 2.05**	F-statistics = 1.39
Jarque Berra = 0.78	Obs*R2 = 24.98**	Obs*R2 = 17.39
Upper bound F = 12.67***		Scaled SS = 13.48

Notes: *** denotes significance at the level of 1 percent. Heteroskedasticity ARCH test also did not detect any additional problems. Recursive coefficient estimation detected stability problems, mostly before the crises period. Referent values for upper bound statistics without trend and constant from Pesaran et al (2001).

The result of the general to specific approach in Serbian case has left us with larger number of variables that do have effect on money demand in the short run. First of all, there is a certain degree of persistence in the money aggregate dynamics which has not been found in Croatian case. In addition to lagged values of inflation, lagged interest rate as well as lagged output dynamics seems to have effect on the money demand. While the interest rate have expected negative sign, since they are opportunity-cost variable, the sign related to output variable is estimated to be negative (if only at the 10 percent significance level). The significance of lagged inflation rates points to the similar experience with hyperinflation that seems to have lasting effects in the region.

The unemployment rate in Serbia has also negative correlation with money demand, implying that precautionary motive is important. Thus, one of the additional variables included in the specification seems to be relevant for the analysed period in both countries.

Another special focus in this paper has been to investigate the role of financial markets and precautionary motives during the crisis. For both countries, the general to specific approach has excluded effect of financial markets from the money demand equation as being irrelevant both in the short and in the long run. Since some of the privatization processes did have profound impacts on the domestic markets (for example, IPO for Croatian telecom), it still has to be concluded that financial markets in the analysed countries are not developed enough to have lasting impact on the money market developments. Even if certain episodes did have significant impact on the market and the behaviour of the main actors (changes in household behaviour), these effects were short-lived and the households turned to more precautionary behaviour, which has been supported by the crisis.

5 Robustness check

In order to compare the usefulness of the estimated models for policy purposes, a short forecasting exercise has been performed. Based on the estimated equations, two more observations were forecasted and compared with the actual values of the dependent variable. The relatively short forecasting period is a consequence of data requirements – all the independent variables have actual out-of-sample values. This means that we are trying to comparatively assess the stability of the estimated model. Table 3 presents different forecasting accuracy measures.

Table 3. Money demand estimates forecasting accuracy (Source: author's estimates)

	Croatia	Serbia
RMSE	0.032	0.009
MAE	0.032	0.009
Theil	0.109	0.019
- Bias	0.012	0.022
- Variance	0.988	0.736
- Covariance	0.000	0.242

Obviously, all of the indicators show that the estimated equations better predict real money demand dynamics in the short run for Serbia, than for Croatia. Additional problem with Croatian estimates is the structure of the forecasting error, as shown by the Theil index decomposition. It seems that in both cases, most of the error can be attributed to variance – which reveals how much the variance of the forecasted variable is far from the actual variance. However, if we were having better estimates, than at least some of the error could be attributed to the non-systematic error – i.e., covariance. This is not at all important in Croatian case.

So, even though the CUSUM and CUSUMQ tests implied that the estimated money demand equations exert stability, forecasting exercise has suggested that the results might be more period-specific. It is interesting to note that in estimates for Croatia only a few variables seem to have correlation with money demand during the analysed period, and even simple forecasting for only two months ahead produced relatively unreliable results. One explanation could be that relationships that have been established between the variables during the crisis will be disrupted once the crisis is over. However, from the policy perspective, this period-specificity urges the need to precisely identify the stages of the business cycle. Another explanation could be frequently heard in public debates in Croatia – that monetary policy is detached from the rest of the economy and that closer cooperation between all policy makers is required in order to resolve the current crisis.

On the other hand, estimates for Serbia, even though they entail larger number of variables, do not completely conform to expectations related to the sign of the estimated coefficients. If we were only interested in forecasting money demand, than this could be (at least in the short period) dismissed as a serious obstacle. However, if we are trying to understand the processes that influence money demand in Serbia, than the issue is more important.

6 Conclusions

This paper has adopted the comparative approach to money demand estimates by analysing two post transitional countries.

Since the general to specific approach has been applied, the presented estimates reveal the "surviving" variables which seem to be correlated with the dependent variable in the analysed period. The

estimates for Croatia include relatively few surviving variables, thus confirming the frequently asserted opinion that monetary policy in Croatia is detached from other segments of the economy. Estimates for Serbia rely on a much richer data structure, and are able to produce more reliable forecasts, at least in the short run.

Notwithstanding the identification of the cointegrating relationship in the above presented results, it has to be emphasized that the interpretation of the long-run relationship should be taken with care. The caution is additionally required since the time period under analysis is relatively short. The relatively short time frame has been the curse of all the empirical studies of money demand in the analysed countries. The comparative approach taken in this paper has enabled us to identify income as important long-run determinant of money demand. The similar estimates of income elasticities in both countries are encouraging. The cointegrating relationships do, however, contain different opportunity cost variables. In case of Serbia this is exchange rate, pointing to currency substitution effect. In case of Croatia inflation, to which the monetary policy is fixed upon, is dominant implying that the ghost of inflation lingers longer in the memory of Croatian households.

Special focus of money demand in this paper has been put on the investigation of unemployment and share prices effect, since DeBondt (2009) finds that both play important money demand factors in euro area. This has been only partially found in case of Serbia and Croatia, where only unemployment rate points to the widespread precautionary motive for holding money. Due to the lasting and profound effects the latest global economic crisis had on the economies of both countries, these findings seem to be highly expected.

The issue of potential influence of housing prices remains an open question. It goes without saying that wealth factor is an important and in the present paper not thoroughly enough investigated money demand factor. Sousa (2014) analyses studies that higher housing price volatility and younger entry into home ownership in some countries explains smaller exposure to fluctuations in financial wealth, and vice versa. So, in order to understand the precise mechanism of Serbian and Croatian households' behaviour, more research is needed into the composition of the wealth of respective representative households.

References:

Bahmani, S., (2013), Exchange rate volatility and demand for money in less developed countries, *Journal of Economics and Finance*, 37(3), pp.442-452.

Blunch, N.H., Sulla, V., (2013), World gone wrong: the financial crisis, labor market transitions and earnings in Serbia, *Economic change and restructuring*, [online] <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10644-013-9147-6> [Accessed 18 April 2014].

Erjavec, N., Cota, B., (2001), The stability of money demand in Croatia in post stabilization period, *Ekonomski pregled*, 52(9-10), pp. 1149-1172.

De Bondt, G.J., (2009), Euro area money demand: empirical evidence on the role of equity and labour markets, *European Central Bank Working Paper Series* No. 1086, September, [online] http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ecb.europa.eu%2Fpub%2Fpdf%2Fscpwps%2Fecbwp1086.pdf&ei=bCiHU4f2BNPV4QTQtYCoDQ&usg=AFQjCNFj9ul7zP95g1W7b2V1ba_1QM69ig&bvm=bv.67720277,d.bGE, [Accessed 7 September 2009].

Devčić, K., (2012), Procjena funkcije potražnje za novcem u Republic Hrvatskoj, *Oeconomica Jadertina*, 2(1), pp. 46-58.

Dobnik, F., (2013), Long-run money demand in OECD countries: what role do common factors play?, *Empirical Economics*, 45(1), pp.89-113.

Hossain, A.A., (2012), Modelling of narrow money demand in Australia: and ARDL cointegration approach, 1970-2009, *Empirical Economics*, 42(3), pp. 767-790.

Hsing, Y., (2007), Impacts of Currency Depreciation, the foreign interest rate and functional forms on Croatia's money demand function, *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 8, pp. 7-15.

Jovanović, B., Petreski, M., (2013), Monetary policy, exchange rates and labor unions in SEE and the CIS during the financial crisis, [online] http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CD4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fbranimir.ws%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F07%2Fmanuscript_figures_title_v41.pdf&ei=xyuHU5bTCtCM4gSs64HwAg&usq=AFQjCNFxbdlqT8Knh6H5Cu3k72KTe6N9ww&bvm=bv.67720277,d.bGE, [Accessed 18 April 2014].

Krznar, I., (2011), Identifikacija razdoblja recesija i ekspanzija u Hrvatskoj, *Istraživanja I-32, Hrvatska narodna banka* [online] <http://www.hnb.hr/publikac/istrazivanja/i-032.pdf>, [Accessed 30 May 2012].

Kumar, S., (2014), Money demand income elasticity in advanced and developed countries: new evidence from meta-analysis, *Applied economics*, 46(16), pp.1873-1882.

Kumar, S., Webber, D.J., (2013), Australasian money demand stability: application of structural break tests, *Applied Economics*, 45(8), pp. 1011-1025.

Maravić, J., Palić, M., (2005), Econometric analysis of money demand in Serbia, *National Bank of Serbia Working Paper*, April, [online] http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nbs.rs%2Fexport%2Finternet%2Fenglish%2F90%2F90_0%2Feconometric_analysis_of_money_demand_in_serbia.pdf&ei=Qi2HU-7xO6Sp4gTAi4DwCA&usq=AFQjCNGhIM9RA0HD3MOsO94CMGXaoU1OaQ&bvm=bv.67720277,d.bGE, [Accessed 6 February 2014].

Mladenović, Z., Petrović, P., (2010), Cagan's paradox and money demand in hyperinflation: revisited at daily frequency, *Journal of International Money and Finance*, 29(7), pp. 1369-1384.

Payne, J. E., (2003), Post Stabilization Estimates of Money Demand in Croatia: Error Correction Model Using the Bounds Testing Approach, *Applied Economics*, 35(16), pp. 1723-1727.

Petrović, P., Mladenović, Z., (2000), Money demand and exchange rate determination under hyperinflation: conceptual issues and evidence from Yugoslavia, *Journal of Money, Credit and Banking*, 32(4), pp. 785-806.

Pesaran, M.H., Shin, Y., Smith, R.J., (2001), Bounds testing approach to the analysis of level relationships, *Journal of Applied Econometrics*, 16(3), pp. 289-326.

Seitz, F., von Landesberger, J., (2012), Household money demand: the Euro area case', *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 148(3), pp. 409-438.

Sousa, R.M., (2014), Wealth, asset portfolio, money demand and policy rule, *Bulletin of Economic Research*, 66(1), pp.95-111.

Sriram, S., (1999), Survey of literature on demand for money: theoretical and empirical work with special reference to error-correction models, *IMF Working Paper*, [online] <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.imf.org%2Fexternal%2Fpubs%2Fft%2Fwp%2F1999%2Fwp9964.pdf&ei=ajOHU8KnKOGp4gSskoC4CA&usg=AFQjCNHox4JGrWJ9MDr-rexOAMKTraVX4g&bvm=bv.67720277,d.bGE>, [Accessed 11 May 2011].

Tkalec, M., (2013), Monetary determinants of deposit euroization in European post-transition countries, *Panoeconomicus*, 60(1), pp.89-101.

Vunjak, N., Zelenović, V., (2013), The Challenges of the change on the banking market in the conditions of financial crisis, *Strategic Management*, 17(3), pp. 10-20.

Appendix – Data sources

Variable	Country	Source
Rm1 = real money aggregate M1 deflated by CPI	Croatia	Croatian National Bank
	Serbia	National Bank of Serbia
Cpi = inflation measured by consumer price indeks	Croatia	Central Bureau of Statistics
	Serbia	National Bank of Serbia
Ind = industrial production, proxy for output	Croatia	Central Bureau of Statistics
	Serbia	National Bank of Serbia
Share = share prices index	Croatia, Serbia	International Finance Statistics
Rate = money market rate	Croatia, Serbia	International Finance Statistics
Reer = real effective exchange rate	Croatia	Croatian National Bank
	Serbia	National Bank of Serbia
Unemp = registered unemployment rate	Croatia	Central Bureau of Statistics
	Serbia	WIIW monthly database
D-rate = harmonised long-term interest rate	Germany	Eurostat

Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena

ANA ALEKSIĆ
Ekonomski fakultet Zagreb
Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb
Hrvatska
aaleksic@efzg.hr

Pregledni rad
UDK: 65.01

Sažetak: Prepoznato je kako poduzeća moraju kontinuirano ulagati u svoj razvoj i mijenjati se prema zahtjevima kako njihove vanjske tako i unutarnje okoline. Pri tome moraju razumjeti dinamiku koja se stvara prilikom samog procesa promjene. Potrebno je u osnovi razumjeti temeljne koncepte i procese kako bi se organizacije uspješno prilagodile i iskoristile potencijalne prilike u okolini. Također, nužno je razumjeti i posljedice organizacijskih promjena ne samo po učinkovitost cjelokupne organizacije već i izvedbu samih pojedinaca obuhvaćenih promjenom. Ovaj rad predstavlja osnovne teorijske postavke područja organizacijskih promjena, kao i okvir za uspješno upravljanje procesom promjena. Posebno je u radu prikazan Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na učinkovitost poduzeća, kako bi se pokazale uzročno-posljedične veze provođenja organizacijskih promjena među pojedinim elementima organizacije i u konačnici njihov utjecaj na organizacijsku učinkovitost.

Ključne riječi: organizacija, organizacijske promjene, upravljanje organizacijskim promjenama, Burke-Litwin model, učinkovitost poduzeća

1 Uvod

Organizacijska promjena kompleksno je pitanje čiji elementi moraju biti predstavljeni ako se želi razumjeti u kontekstu i ukoliko se organizacijskim promjenama želi upravljati efikasno (Mintzberg & Westley, 1992). Dvije činjenice posebice motiviraju proučavanje organizacijskih promjena. Prva je činjenica da je organizacijska promjena iznimno važna svim zaposlenima, budući da direktno utječe na radnu okolinu i socijalne odnose. Posebice je važna za menadžere, jer snažno utječe na motivaciju zaposlenika i izvedbu. No, važna je i za teoretičare organizacije, budući da je organizacijska promjena fenomen koji utječe na sve razine analize, od pojedinaca do industrije. Druga činjenica koja motivira proučavanje organizacijskih promjena je da sama tematika općenito nije dovoljno proučena i jasna, bar ne u mjeri da postoji općeniti model za razumijevanje i predviđanje ovog fenomena (Huber et al., 1993).

Organizacijska efikasnost zahtijeva da poduzeća prepoznaju potrebu za različitim vrstama promjena i poduzmu korake kako bi njima ispravno upravljala. Pred poduzeća se postavlja zahtjev za konstantnim prilagodbama okolini ukoliko žele održati svoju konkurentsku prednost i postići dugovječnost. Upravljanje organizacijskim promjenama postaje izvor rasta poduzeća te jedan od glavnih izvora održive konkurentске sposobnosti. Zato je bitno razumjeti temeljne koncepte, procese i modele

upravljanja organizacijskim promjenama, te njihov utjecaj na izvedbu cjelokupne organizacije, ali i izvedbu pojedinaca.

Stoga, osnovni je cilj ovog rada razumijevanje i definiranje ključnih pristupa teoriji organizacijskih promjena, postavljajući to u širi kontekst razvoja i ponašanja organizacije. Dajući širu sliku samog fenomena organizacijskih promjena te ukazujući na važnost aktivnog upravljanja njima, ovaj rad naglašava snažnu ulogu promjena u organizaciji kao i različite pristupe promjenama koji vode jasnijem razumijevanju promatrane tematike, odnosno problema istraživanja. Pri tome, nakon uvodnog dijela rad razmatra osnovne pojmove vezane uz fenomen promjena, njihov cilj i svrhu unutar organizacija, da bi se potom razmatrali različiti teorijski pristupi samog procesa promjena i koraci nužni za uspješnu implementaciju promjena. Navedenim se želi ukazati ne samo na teorijske aspekte i pristupe procesu promjena već dati i analitički pogled i prikazati korake koje je potrebno napraviti da bi provedba ovog procesa bila uspješna. Kako bi se ukazalo na posljedice i važnost aktivnog upravljanja promjenama, posebno se razmatra Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća koji se može prepoznati kao kvalitetan alat i vodič za intervencije promjena u organizaciji. Kao glavni izvor podataka korištena je znanstvena i stručna literatura koja obuhvaća problematiku ovog članka. Kako bi se iznijeli zaključci relevantni i u skladu s postavljenim ciljem rada, uz sintezu i analizu korištene su metode apstrakcije, generalizacije i specijalizacije. Navedene metode omogućile su da se informacije prikupe, proanaliziraju i generaliziraju, odnosno omogućile su izdvajanje temeljnih obilježja i teorijskog okvira unutar kojeg se postavlja fenomen organizacijskih promjena.

2 Osnovni pojmovi i koncept organizacijskih promjena

Organizacijske promjene od velike su važnosti za organizaciju. Da bi preživjele i napredovale, posebice promatrano dugoročno, organizacije se moraju mijenjati i prilagoditi vlastitoj okolini (Westover, 2010; García-Cabrera & García-Barba Hernández, 2012). Složenost, nepredvidljivost i nestabilnost promjena u okolini pretekli su tradicionalne pristupe i koncepte rada unutar organizacija. U današnjem svijetu organizacije stalno traže nove načine da dostave vrijednost svojim interesno-utjecajnim skupinama, da se prilagode promjenama u njihovoj konkurentnoj, društvenoj i tehnološkoj okolini te da se postigne i održi vodstvo u njihovim domenama (Dumais, 2011). Za rješavanje tih imperativa organizacije moraju neprestano rekonfigurirati resurse i fleksibilno unaprjeđivati svoj dizajn (Mohrman, 2007). Od organizacija se zahtijeva nevjerojatna količina spretnosti za opstanak, a uz to i napredovanje (Worley & Lawler, 2009). Cilj je pronaći nove ili poboljšane načine korištenja resursa kako bi se povećala sposobnost organizacije u stvaranju vrijednosti, samim time i njezine izvedbe, ali i izvedbe pojedinaca unutar organizacije (Poraas & Silver, 1991). Pri tome, promjene ne samo da snažno utječu na organizacijsku izvedbu već stvaraju i modeliraju nove radne zadatke, kao i nove socijalne odnose na radnom mjestu (Huber et al., 1993).

Organizacije konstantno moraju uspostavljati ravnotežu između aktivnosti koje doprinose trenutnoj izvedbi te onih koje će stvoriti nove vrijednosti potrebne za djelovanje organizacije u budućnosti (Lawler et al., 2011). U tom smislu, umjesto da se promjena vidi kao prijetnja, organizacije na promjene trebaju gledati kao na prilike koje će im omogućiti da postignu postavljene ciljeve (Golkar, 2013). Promjenu treba shvatiti kao zaokruženi niz aktivnosti koji će omogućiti da se iz današnjeg, trenutnog stanja organizacija pomakne u novo, poboljšano stanje, odnosno poziciju koja će omogućiti ispunjenje njezinih ciljeva i u novim, budućim, promijenjenim uvjetima okoline.

Organizacija može funkcionirati uspješno samo kroz interakciju sa širom okolinom čiji je dio. Posljedično, struktura i funkcioniranje organizacije mora reflektirati prirodu okoline u kojoj organizacija djeluje (Mullins, 2006). Pri tome ne misli se samo na vanjsku okolinu organizacije. Naime, potrebno je uspostaviti ravnotežu između pritisaka koji se javljaju u vanjskoj okolini organizacije kao i onih unutar same organizacije. Menadžeri moraju kontinuirano identificirati i

pronaći rješenja problema koji su posljedica neusklađenosti komponenti unutar organizacije i usklađenosti organizacije s njezinom okolinom.

Unutar same organizacije identificirano je pet kategorija za koje se smatra da uzrokuju ili ograničavaju organizacijske promjene, odnosno na temelju kojih je moguće predvidjeti pojedine promjene u organizaciji. To su (1) karakteristike okoline organizacije koja se smatra osnovnim izvorom promjena zbog svoje turbulentnosti, kompleksnosti i kompetitivnosti, (2) karakteristike organizacijske izvedbe, (3) karakteristike vrhovnog menadžmenta organizacije, (4) karakteristike organizacijske strategije i (5) karakteristike organizacijske strukture (Huber et al., 1993).

Sama organizacijska promjena može biti usmjerena prema različitim komponentama organizacije. Tako je s obzirom na područja na koja se najčešće organizacijske promjene odnose, odnosno s obzirom na to što je objekt promjene, moguće razlikovati promjene u organizacijskoj svrsi, strategiji, strukturi, zaposlenima, ali i ciljevima, kulturi, zadacima i tehnologiji (Schermerhorn et al., 1994).

3 Važnost upravljanja organizacijskim promjenama

Promjena je prisutna u poslovnom svijetu stoljećima i zasigurno će tako biti i dalje, ali sama ideja o promjeni se mijenja (Abrahamson, 2000). Shvaćanje upravljanja promjenama pomiče se od tradicionalne ideje o skupini funkcija koje se odnose na zadatke dizajniranja i implementacije procesa organizacijskih promjena. U prvi plan postavlja se zahtjev za izgradnjom takve organizacije koja će biti u stanju pratiti i prilagođavati se izrazito brojnim promjenama u poslovnom okruženju (Kovač, 2000).

Upravljanje promjenama postalo je jedna od ključnih menadžerskih sposobnosti budući da se organizacije kontinuirano uključuju u neki oblik promjene – od pomicanja organizacijskih granica, do poboljšanja postojeće organizacijske strukture, procesa ili samo revizije donošenja poslovnih odluka (Lüscher & Lewis, 2008). Međutim, uspješna organizacija veliku pažnju usmjerava ne samo na potrebne promjene već na to kako će ih i postići (LaMarsh & Rothermel, 2005). Sam proces upravljanja promjenama stoga predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije. Međutim, prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnosti efikasnog upravljanja promjenama dvije su suprotnosti (Spector, 2007).

Proces upravljanja promjenama može se promatrati preko dva temeljna pristupa organizacijskim promjenama. Naime, teorijom i praksom organizacijskih promjena od 1940-ih do 1980-ih dominirao je planirani pristup organizacijskim promjenama, koji se temeljio na unaprijed definiranim promjenama i određenim koracima koji su smatrani preduvjetom za uspješnu implementaciju i upravljanje promjenama. Planirani pristup organizacijskim promjenama naglašava kako je sve promjene unutar organizacije moguće promatrati kao unaprijed planirane, nastale svjesnim radom i planom od strane organizacije kao pomak iz trenutne pozicije, iz tzv. stanja ravnoteže (*statusa quo*), u željeno buduće stanje nove ravnoteže. Pristup pretpostavlja progresiju iz lošeg u bolje stanje. Loše stanje sadrži trenutna pitanja i probleme. Dobro stanje sadrži buduće ispunjenje organizacijske svrhe, vizije i vrijednosti (Garratt, 2005). Ovakav pristup promjeni fokusiran je na zajednički rad u definiranju potrebne promjene i radu na povećanju sila koji potiču, te smanjenju sila koje ograničavaju promjenu, ali i zajedničke napore u zadržavanju novog postignutog stanja. Upravo je tako središnji dio planiranog pristupa naglasak na suradnji između organizacije, menadžera, primatelja promjena i konzultanata (tzv. agenti promjene) koji zajedno definiraju organizacijski problem te planiraju i osmišljavaju specifične promjene potrebne za rješavanje problema.

No, kritike na račun planiranog pristupa promjeni ističu kako je sama organizacijska promjena više kontinuiran i otvoreni proces, a ne samo set zasebnih i samostalnih događaja, pomicanje iz trenutnog u novo stanje. Iako planirana promjena može biti prikladna u nekim situacijama, bit će manje prihvatljiva za situacije gdje je potreban više direktan pristup, kao što su krize koje zahtijevaju brze i

velike promjene i ne dozvoljavaju prostor za širu uključenost ili konzultacije zbog potrebe brzog reagiranja na nastale probleme. Ujedno, za organizacije koje djeluju u turbulentnoj i nestabilnoj okolini gdje je potrebno nositi se s radikalnim prisilnim promjenama i situacijama gdje su dominantne moć i politika unutar organizacije, ovakav način upravljanja organizacijskim promjenama nije prikladan (Burnes, 2000).

U novije razdoblje, s porastom kompleksnosti okoline i sve većih zahtjeva, kada se uvidjelo da planirani pristup promjeni ne može dati odgovore na izazove koji se postavljaju pred organizaciju, javlja se velik broj pristaša pristupa promjeni koji je označen kao kontinuirano poboljšanje. Prema ovom pristupu promjena predstavlja kontinuirani proces, odnosno kontinuirano poboljšanje. Temelj za ovaj pristup proizlazi iz vjerovanja da promjena ne može i ne smije biti izdvojena ili viđena kao serija linearnih događaja u određenom vremenu. U središtu ovog načina upravljanja promjenama ističe se otvoreni i kontinuirani proces prilagodbe promjenjivim uvjetima i okolnostima, te proces promjene kao proces učenja, a ne samo kao metoda promjene organizacijske strukture i prakse. Uspješna organizacijska promjena manje je ovisna o detaljnim planovima i projekcijama, a više o postizanju razumijevanja kompleksnosti o uključenim pitanjima i identifikaciji cijelog spektra mogućih rješenja (Burnes, 2000). Sama promjena nastaje iz svakodnevnih aktivnosti i odluka članova organizacije. Ta kontinuirana promjena sastoji se od konstantnih poboljšanja i prilagodbi koje teže povećanju organizacijske sposobnosti i izvedbe. Potrebno je razviti "stratešku fleksibilnost" koja identificira promjene na tržištima i svjesno adaptira strukturu i procese kako bi organizacija ostala konkurentna. Strateški je cilj stvaranje i održavanje organizacijske fleksibilnosti (McGee & Molloy, 2003) koja podrazumijeva svjesno provođenje i upravljanje promjenama. Od organizacija se traži stvaranje sposobnosti za promjenom, ali i kulture promjene (Aleksić, 2013). Dok izgradnja sposobnosti promjene uključuje sustavni pristup razvoju organizacije na način da promjena postane sastavni dio organizacijskog života (Buono & Kerber, 2010), stvaranje kulture promjene podrazumijeva da se kroz cijelu organizaciju stvori svijest i spremnost organizacije za promjenama (Nastase et al., 2012). Drugim riječima, osnovna je ideja stvoriti organizaciju koje se može brzo i jednostavno obnoviti i unaprijediti što će smanjiti rizik propasti koji se povećava kad se organizacija ne mijenja (Shlosberg, 2010). Značajan razvoj u ovom pogledu je pomak u usvajanju "bottom-up" umjesto "top-down" pristupa inicijaciji i implementaciji promjena. Razlog tome nalazi se u činjenici da je brzina promjena u okolini toliko snažna i kompleksna da je malom broju vrhovnog menadžmenta nemoguće uspješno identificirati, planirati i implementirati potrebne organizacijske odgovore. S obzirom da se takve promjene odvijaju kontinuirano na svim organizacijskim razinama i kroz sve funkcije, organizacije bi ubrzo ostale paralizirane ako bi isključivo na vrhovnim menadžerima bila odgovornost da identificiraju i rješavaju probleme. Stoga, ako se žele riješiti brzo, lokalni problemi ili prilike trebaju se rješavati lokalno (Burnes, 2000).

Iako ima značajne prednosti nad planiranim pristupom, ili bolje rečeno primjenjiv je na situacije gdje promjena nije planirana, kod ovoga načina upravljanja promjenama postoje još uvijek brojne nedoumice i ograničenja vezani uz mogućnost i način primjene. Kao glavna zamjerka ovom pristupu upravljanja promjenama ističe se da sve organizacije nisu suočene s istim stupnjem turbulencije u okolini, pa stoga neke organizacije, slučajno ili namjerno, mogu smatrati planirani pristup promjeni prihvatljivijim u okviru njihovih pojedinačnih okolnosti.

Brojni autori daju upute kako je nužno mijenjati organizaciju, međutim, malo je onih koji analitički gledaju i koji su više zaokupljeni s tim što poduzeće konkretno treba napraviti. Kao vodeći autor u tom području ističe se Kotter (1996) koji smatra da se proces promjena u organizaciji odvija kroz niz faza, odnosno velikih i malih međusobno povezanih projekata promjene koji obuhvaćaju različite razine i funkcije i imaju različite vremenske dimenzije. Stoga kako bi organizacija provodila kontinuirano poboljšanje, za upravljanje promjenama Kotter navodi sljedeći model: (1) uspostavljanje osjećaja hitnosti kroz promatranje tržišta i odnosa s konkurentima, identificirajući i razmatrajući krize, potencijalne krize ili veće prilike; (2) stvaranje tima za vođenje promjena s dovoljno moći da vode promjenu i rade kao tim; (3) razvoj vizije koja će voditi organizaciju tijekom procesa promjene i razvijanje strategije koja će omogućiti postizanje željene vizije promjene; (4) konstantna komunikacija

vizije i strategije promjene; (5) poticanje akcija širom organizacije, uklanjajući prepreke promjeni, mijenjajući sustave ili strukture koji spotiču promjenu, kao i poticanje preuzimanja rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija; (6) planiranje vidljivih poboljšanja u izvedbi, tzv. pobjeda, njihova realizacija te priznanje i nagrađivanje zaposlenika koji su ih omogućili; (7) integracija postignutog i stvaranje novih promjena kroz nagrađivanje i razvoj zaposlenika koji mogu implementirati viziju promjene te osnaživanje procesa promjene kroz nove projekte, ideje i agente promjene; (8) inkorporiranje novih pristupa u kulturu organizacije, stvaranje bolje izvedbe kroz ponašanje organizacije orijentirano na kupce i produktivnost, poboljšano vodstvo i efikasniji menadžment, prikazivanje veze između novih ponašanja i organizacijskog uspjeha, kao i razvoj mjera koje će osigurati razvoj vodstva (Kotter, 1996).

4 Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća

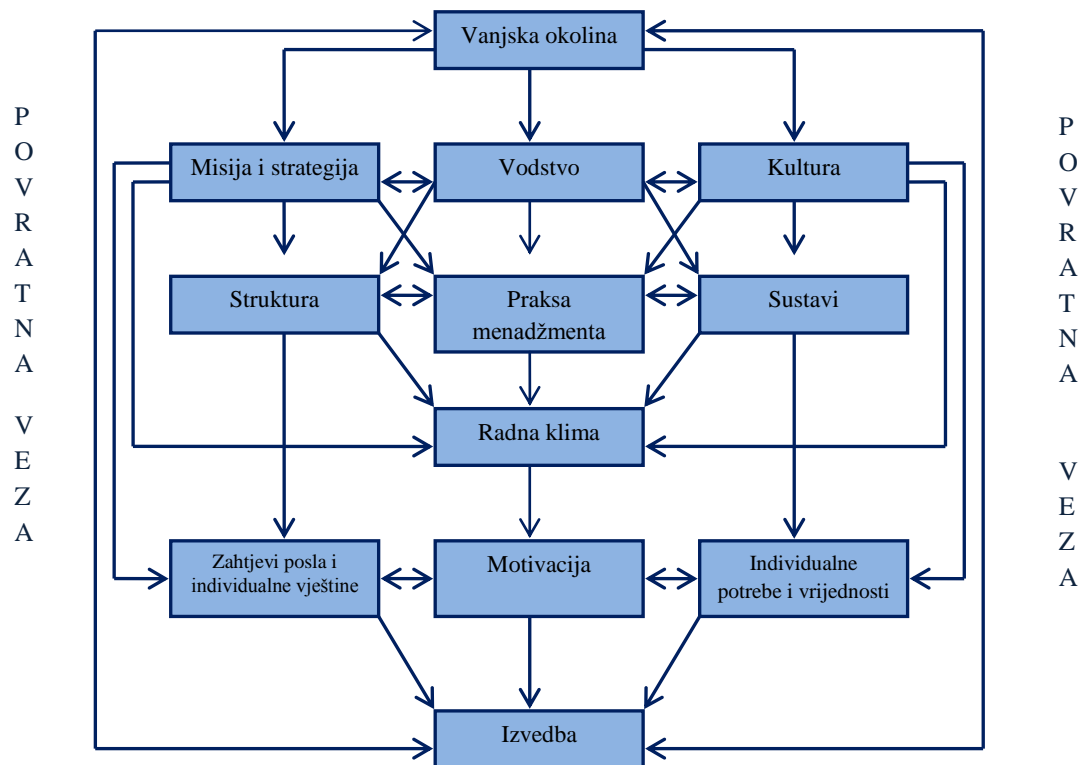
Najznačajniji model o utjecaju organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća razvili su Burke i Litwin, smatrajući kako je potrebno uvažavati i razumjeti načine kako promjene utječu na samu organizaciju, odnosno različite ishode ne samo na razini pojedinca već organizacije općenito. Burke-Litwin model (B-L model) prikazuje stoga vezu između šireg konteksta okoline i prirode i procesa promjena u organizaciji. Osnovni okvir modela nastao je na temelju teorije, no elementi modela i njihov međusobni utjecaji temelje se na praktičnom iskustvu autora kao konzultanata i empirijskih istraživanja povezanosti među elementima (Burke & Litwin, 1992).

Utemeljen na postavci organizacije kao otvorenog sustava, model nastoji prikazati utjecaj promjene u okolini, bilo unutarnjoj ili vanjskoj, na funkcioniranje cjelokupnog sustava i njegovih podsustava. Snaga modela nalazi se u uzročnoj vezi, tzv. mrežnom odnosu među elementima, odnosno uzrocima i posljedicama među njima (Armenakis & Bedeian, 1999). Kada se koristi efektivno, model olakšava razumijevanje zašto je promjena potrebna i u kojim pojedinim područjima (Carr et al., 1996) te utjecaj promjena na izvedbu poduzeća, odnosno služi za organizacijsku dijagnozu i upravljanje promjenama. Uz upitnik koji je sastavni dio modela, sam model pomaže u dijagnozi koja su problematična i ključna pitanja i problemi unutar određenih područja te služi kao vodič u planiranju potrebnih promjena (Di Pofi, 2002).

4.1. Elementi modela

Model se sastoji od 12 elemenata koje autori smatraju primarnim za razumijevanje organizacije i odnosa među njima. To su vanjska okolina, misija i strategija, vodstvo, organizacijska kultura, struktura, praksa menadžmenta, sustavi, radna klima, zahtjevi posla i individualne vještine, motivacija, individualne potrebe i vrijednosti te individualna i organizacijska izvedba (Burke, 2002).

Vanjska okolina predstavlja ulaznu dimenziju, odnosno input sustava, dok je individualna i organizacijska izvedba output, odnosno izlazna dimenzija sustava. Povratna veza povezuje ulaznu dimenziju s izlaznom. Smjernice povratne veze idu u oba smjera, budući da organizacijski outputi (proizvodi i usluge) utječu na vanjsku okolinu, primjerice zadovoljstvo potrošača, dok i sile u vanjskoj okolini mogu direktno utjecati na izvedbu. Strelice koje povezuju elemente idu u oba smjera ukazujući na princip višestrukog utjecaja otvorenog sustava, odnosno da promjena u bilo kojem elementu modela naposljetku može djelovati na ostale elemente.



Slika 1. Burke-Litwin model utjecaja organizacijskih promjena na izvedbu poduzeća
Izvor: Burke, 2002.

Prikaz svih veza izgledao bi podosta neuredno i zastrašujuće, iako autori navode kako zastrašujuće i neuredno nije ništa dalje od stvarnosti (Burke, 2002). Model stoga daje samo najvažnije veze umjesto da nastoji pokazati sve potencijalne veze.

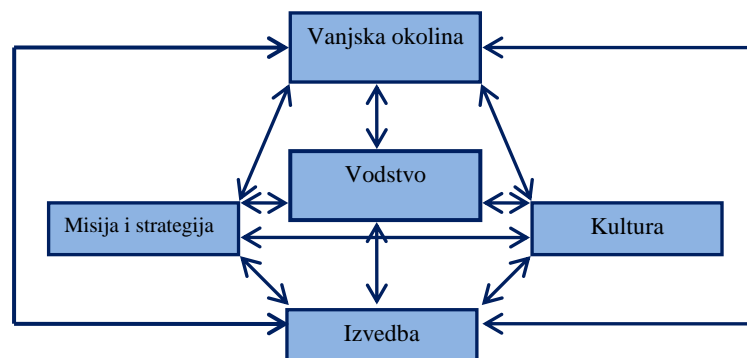
Tablica 1. Prikaz elemenata Burke-Litwin modela (Burke, 2002.)

<i>Vanjska okolina</i>	vanjski uvjet ili situacija koja utječe na izvedbu organizacije (npr. tržište, svjetski financijski uvjeti i političko-gospodarske okolnosti)
<i>Misija i strategija</i>	glavna svrha organizacije te sredstva kojima organizacija nastoji postići svrhu tijekom vremena
<i>Vodstvo</i>	ponašanje rukovodećih ljudi koje pruža smjer i potiče druge na poduzimanje potrebnih akcija
<i>Organizacijska kultura</i>	skup vidljivih i nevidljivih simbola, vrijednosti i stavova koji vode ponašanje unutar organizacije
<i>Struktura</i>	uređenje funkcija i ljudi u specifična područja i razine odgovornosti, autoritete odlučivanja, komunikaciju i međusobne odnose kako bi se implementirala organizacijska misija i strategija

<i>Praksa menadžmenta</i>	ponašanje menadžera u svakodnevnom poslovanju s ljudskim i materijalnim resursima u provođenju strategije
<i>Sustavi</i>	standardizirane politike i mehanizmi; primarno se odnosi na sustav nagrađivanja i sustav kontrole u organizaciji
<i>Radna klima</i>	predstavlja trenutne zajedničke doživljaje, očekivanja i osjećaje članova unutar organizacije
<i>Zahjevi posla i individualne vještine</i>	ponašanje potrebno za ispunjenje zadatka, a uključuje specifične vještine i znanja potrebne za obavljanje posla
<i>Motivacija</i>	pobuđena ponašajna tendencija za pomak prema cilju te poduzimanje potrebne akcije i ustrajanje dok se ne postigne cilj
<i>Individualne potrebe i vrijednosti</i>	specifični psihološki faktori koji osiguravaju želju i spremnost za individualnu akciju ili mišljenje
<i>Izvedba</i>	rezultati s pokazateljima truda i uspjeha uključujući produktivnost, zadovoljenje potrošača ili zaposlenika, profit i kvalitetu usluge

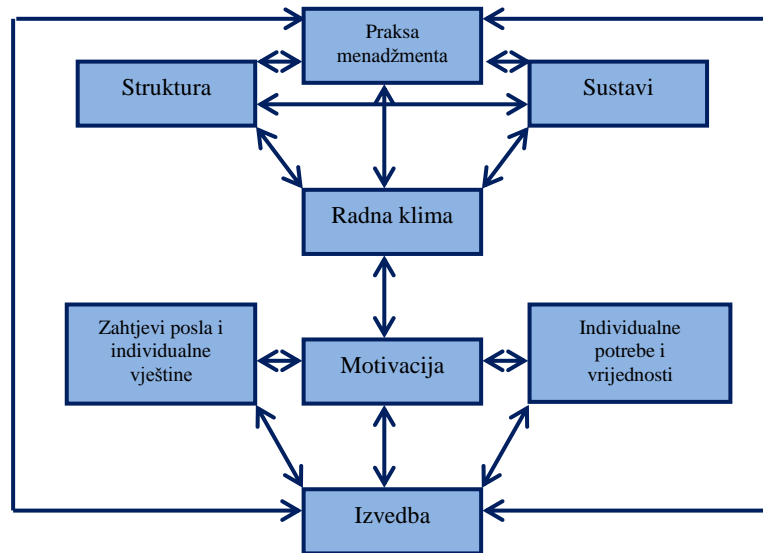
Svi navedeni organizacijski elementi u međusobnoj su interakciji i promjena u nekom od njih može utjecati na druge. Sama promjena može nastati u jednom ili više elemenata međutim što je pojedini element više u hijerarhiji, imat će veći utjecaj na promjene u drugim elementima (Carr et al., 1996). Naime, ključ za razumijevanje promjene prema modelu je gornji dio modela u usporedbi s donjim dijelom modela. Elementi u gornjem dijelu modela – vanjska okolina, misija, strategija, vodstvo i organizacijska kultura smatraju se *transformacijskim* elementima.

Promjene u tim kategorijama najčešće će biti prouzročene direktnom interakcijom sa silama vanjske okoline i kao posljedica toga značajno će zahtijevati novo ponašanje članova organizacije. Promjena u nekom od ovih organizacijskih elemenata znači da je cijela organizacija ili sustav pod utjecajem i da je promjena diskontinuirana i revolucionarna po prirodi, odnosno da utječe na duboku strukturu sustava i zahtijeva vizionarsko vodstvo (Burke, 2002). Ovi elementi poprimaju veću važnost budući da promjene u njima utječu na cijeli organizacijski sustav.



Slika 2. Prikaz transformacijskih elemenata Burke–Litwin modela
Izvor: Burke, 2002.

Ostali elementi u donjem dijelu modela nazivaju se *transakcijskim* elementima. Odnose se više na svakodnevne operacije i transakcije organizacije te se s obzirom na promjenu koriste termini poput kontinuirano poboljšanje, evolucijske i postepene promjene, radije nego revolucionarne promjene.



Slika 3. Prikaz transakcijskih elemenata Burke-Litwin modela
Izvor: Burke, 2002.

Iako poveznice među različitim organizacijskim dimenzijama idu u svim smjerovima, dolje, gore i lateralno, kako bi reflektirale osnove teorije otvorenog sustava, za one koje se kreću prema dolje pretpostavlja se da nose veću važnost.

4.2. Implikacije modela

Osnovna pretpostavka modela jest da planirana promjena treba slijediti tijekom od vrha ili vanjske okoline do dna, odnosno izvedbe. Drugim riječima, u pogledu organizacijske promjene, pretpostavka je da vanjska okolina ima najviše utjecaja. Potom, unutar organizacije transformacijski elementi (misija i strategija, vodstvo i kultura) imaju najveći utjecaj, a sljedeći po važnosti dolaze transakcijski elementi kako su serijski prikazani u modelu.

Ključni zaključci modela stoga su da (1) vanjska okolina djeluje kao najsnažniji pokretač ili motivator za organizacijskim promjenama; (2) promjene u vanjskoj okolini vode do značajnih promjena unutar organizacije – u njezinoj misiji i strategiji, organizacijskoj kulturi i vodstvu; (3) promjena u tim ključnim elementima vodi prema ostalim promjenama unutar organizacije, promjeni u strukturi, sustavu i praksi menadžmenta. Ovo su više operativni faktori i promjene u njima mogu i ne moraju imati utjecaj na cijelu organizaciju; (4) zajedno te promjene utječu na motivaciju što u konačnici utječe na individualnu i organizacijsku izvedbu (Wilson & Beaton, 2003).

Iako se za model može reći da je pojednostavljena slika prirodnih procesa, on ipak predstavlja kvalitetan alat za dijagnozu i vodič za intervencije promjene. Koristeći organizacijsko istraživanje na

temelju modela, identificiraju se ključne snage u organizaciji, kao i pitanja koja traže pažnju te se lako određuju potrebne aktivnosti, odnosno intervencije za daljnjim promjenama. Model je tako koristan ne samo u objašnjenju kako organizacije djeluju već i kako se mogu promijeniti te kako u konačnici organizacijske promjene utječu na izvedbu organizacije.

5 Zaključak

Uspješno upravljanje promjenama postaje sve važnija menadžerska odgovornost. Menadžeri reaguju na nove prijetnje i prilike, iniciraju promjene u anticipaciji očekivanih prilika, pružajući interpretaciju brzih, dinamičnih promjena koje okružuju postindustrijske organizacije (Huber et al., 1993). Za bilo koju organizaciju i bilo koju organizacijsku promjenu, središnja je svrha stvoriti naprednu i uspješnu organizacijsku konfiguraciju koja će omogućiti postizanje organizacijskih ciljeva uz najmanje troškove i napore, zadovoljavajući interese svih njezinih članova.

S obzirom na to da se promjenama može i treba upravljati ukoliko organizacija želi biti konkurentna, kroz rad se dao prikaz osnovnih koncepata organizacijskih promjena kao i osnovni teorijski okvir upravljanja organizacijskim promjenama. Posebno je objašnjen Burke-Litwin model organizacijskih promjena koji se promatra kao jedan od temeljnih modela za njihovu dijagnozu i planiranje. Naglašena je važnost razumijevanja temeljnih principa i načela organizacijskih promjena, njihov utjecaj na izvedbu pojedinaca te u konačnici same organizacije kako bi se organizacije lakše prilagodile i kako bi razumjele i upravljale svojim trenutnim, ali i budućim aktivnostima.

Postavljajući temeljni teorijski okvir provedenim istraživanjem, dan je pregled temeljnih pristupa i pogleda na sam proces promjena, ujedno naglašavajući važnost aktivnog upravljanja njihovim provođenjem u organizacijama. Iako je pružio neke osnovne smjernice, treba imati na umu raznolikost pristupa i implikacija organizacijskih promjena, pri čemu posebnu pozornost treba obratiti na sam proces i implementaciju promjena. Brojna istraživanja ukazuju kako samo isticanje potrebe za promjenom nije dovoljno da bi promjena uspjela. To je proces koji iziskuje potpunu posvećenost svih pojedinaca u organizaciji, podrazumijeva različite izvore otpora kao i uspješno smanjivanje otpora prema promjenama te razumijevanje različitih implikacija, što svakako treba biti predmet budućih istraživanja. Promjene ne jenjavaju već sve više postaju sastavni dio organizacijskog života, stoga i istraživanja u ovom području moraju težiti nuđenju odgovora na brojna pitanja koja ne postavljaju samo teoretičari već i praktičari u svakodnevnim susretima s promjenama i zahtjevima za dugoročnu učinkovitost organizacija.

Literatura:

Abrahamson, E., (2000), Change Without Pain, *Harvard Business Review*, 78(4), pp. 75-79.

Aleksić, A., (2013), How Organizations Achieve Longevity: The Role of Change Management in Building Their Sustainability, *International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management*, 4(4), pp. 65-78.

Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G., (1999), Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), pp. 293–315.

Buono, A. F. & Kerber, K. W., (2010), Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change Capacity, in: Buono, A. F., Jamieson, D. W., (eds.), *Consultation for Organizational Change*, Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, pp. 81-112.

Burke, W.W. & Litwin, G. H., (1992), A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18(3), pp. 523-545.

Burke, W. W., (2002), *Organization change, Theory and Practice*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Burnes, B., (2000), *Managing Change - A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 3rd ed., Harlow: Prentice Hall.

Carr, D. K., Hard, K. J., Trahant, W. J., (1996), *Managing the Change Process, A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders, and Reengineering Managers*, New York: McGraw Hill.

Di Pofi, J. A., (2002), Organizational Diagnostics: Integrating Qualitative and Quantitative Methodology, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), pp. 156-168.

Dumais, P., (2011), The Role of Organizational Design in 21st Century Organizations, *weLEAD Online Magazine*, February, <raspoloživo na: <http://www.leadingtoday.org/Onmag/2011%20Archives/Feb%2011/pd-february11.pdf>>, [pristupljeno 19. 07. 2013.].

García-Cabrera, A. M. & García-Barba Hernández, F., (2012), Resistance to Change of Employees: An Analysis of the Thought-Feeling-Action Sequence, *International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management*, 2(2), pp. 1-34.

Garratt, B., (2005), Organizational Change, Learning and Metrics: Hard and Soft Ways to Effective Organizational Change, *Development and Learning in Organizations*, 19(6), pp. 4-6.

Golkar, H., (2013), Today Change Management is Necessary and Requirement for Organizations, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(10), pp. 458-469.

Huber, G. P., Sutcliffe, K. M., Miller, C.C., Glick, W. H., (1993), Understanding and Predicting Organizational Change, in: Huber, G. P. & Glick, W. H., (eds.), *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York: Oxford University Press, pp. 215-254.

Kotter, J. P., (1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.

Kovač, J., (2000), Dimensions of Organizational Change, *Management*, 5(1), pp. 73-81.

LaMarsh, J. & Rothermel, R., (2005), Change Management: Resilience Training, *Chief Learning Officer*, 4(8), pp. 46-49.

Lawler III, E. E., Worley, C. G., Creelman, D., (2011), *Management Reset, Organizing for Sustainable Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W., (2008), Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox, *Academy of Management Journal*, 51(2), pp. 221–240.
- McGee, E. C. & Molloy, K., (2003), *Getting Results Through Organization Design*, <raspoloživo na: <http://www.grovetwell.com/pub-org-design.pdf>>, pp. 1-15. [pristupljeno 12. 12. 2013.].
- Mintzberg, H. & Westley, F., (1992), Cycles of Organizational change, *Strategic Management Journal*, 13(8), pp. 39-59.
- Mohrman, S. A., (2007), Organization Design for Growth: The Human Resource Contribution, *CEO Publication*, G 07-10 (520), pp. 1-32.
- Mullins, L. J., (2006), *Essentials of Organisational Behaviour*, Essex: Prentice Hall.
- Nastase, M., Giuclea, M., Bold, O., (2012), The Impact of Change Management in Organizations - a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change, *Review of International Comparative Management*, 13(1), pp. 5-16.
- Porass, J. I. & Silvers, R. C., (1991), Organization Development and Transformation, *Annual Review of Psychology*, 42(1), pp. 51-78.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (1994), *Managing Organizational Behavior*, 5th ed., New Jersey: John Wiley & Sons.
- Shlosberg, M., (2010), *A Self-Reinventing Organization: Sustaining Long Term Growth*, <raspoloživo na: <http://ssrn.com/abstract=1630614>>, [pristupljeno 16. 02. 2014.].
- Spector, B., (2007), *Implementing Organizational Change, Theory and Practice*, New Jersey: Prentice Hall.
- Westover, J. H., (2010), Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. *International Journal of Management and Innovation*, 2(1), pp. 45-50.
- Wilson, D. & Beaton, L., (2003), *Promoting Institutional & Organizational Development, A Source Book of Tools and Techniques*, Department for International Development, <raspoloživo na: <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/prominstdevsourcebook.pdf>>, [pristupljeno 15. 04. 2010.].
- Worley, C. G. & Lawler III, E. E., (2009), Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework, *CEO Publication*, G 09-12 (566), pp. 1-38.

Uloga turističkih zajednica u procesu stvaranja preduvjeta za konstituiranje regionalne turističke organizacije u Slavoniji

BILJANA LONČARIĆ

Turistička zajednica grada Slavonskog Broda
Trg pobjede 28/1, 35000 Slavonski Brod
Hrvatska
info@tzgsb.hr

BERISLAV BOLFEK

Docent, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Hrvatska
bbolfek@unizd.hr

MILAN STANIĆ

Veleučilište u Slavonskom Brodu
Dr. Mile Budaka 1, 35000 Slavonski Brod
Hrvatska
milan.stanic@vusb.hr

Pregledni rad

UDK: 338.48:061.23>(497.5-3 Slavonija)

Sažetak: Iako hrvatska turistička praksa još uvijek ne poznaje formalni model regionalizacije, u svijetu postoje različiti modeli umrežavanja turističkih organizacija, pri čemu polaznu točku za povezivanje čini postojanje cjelovitoga turističkog proizvoda na razini turističkog odredišta. Polazište u radu predstavlja umrežavanje turističkih zajednica turistički nerazvijenog kontinentalnog dijela Hrvatske, posebno onih koje djeluju u Slavoniji kao najnerazvijenijoj turističkoj regiji, kao preduvjet za efikasno marketinško upravljanje turističkim odredištima na ovim područjima. Cilj istraživanja je provjeriti podržavaju li turističke zajednice regije da ova regija na turističkim tržištima može postati prepoznatljivija samo ukoliko se njezinim turističkim razvojem bude upravljalo jedinstveno, s regionalne razine, na kojoj će se formirati Turistička organizacija Slavonije. Primarno istraživanje provedeno je u rujnu i listopadu 2013. godine metodom ispitivanja putem anketnog upitnika među direktorima turističkih zajednica unutar regije Slavonije. Dobiveni rezultati primarnog istraživanja mogu se sažeti u tome da većina turističkih zajednica u regiji podržava jedinstveno upravljanje regijom kao turističkim odredištem, kao i izradu jedinstvenog marketing programa na razini regije. Na temelju dobivenih rezultata moguće je potaknuti osnivanje regionalne turističke organizacije u Slavoniji.

Ključne riječi: turističko umrežavanje; regionalizacija; destinacijska menadžment organizacija; turistička regija Slavonija; regionalna turistička organizacija

1 Uvod

Temeljno istraživačko pitanje u ovom radu je; provjeriti da li turističke zajednice Slavonije podržavaju da ova regija na turističkim tržištima može postati prepoznatljivija samo ukoliko se njezinim turističkim razvojem bude upravljalo jedinstveno, s regionalne razine, na kojoj će se formirati Turistička organizacija Slavonije. U svrhu istraživanja kao metoda za prikupljanje podataka korištena je metoda ispitivanja upotrebom anketnih upitnika. Anketiranje je provedeno na području Slavonije, a predmet ispitivanja bile su: županijske turističke zajednice, turističke zajednica gradova, te turističke zajednica općina.

Poduzetnički klasteri gospodarskih subjekata svrstanih u istu ili više komparativnih djelatnosti imaju potrebu za prilagođavanjem globalnom tržištu, te stoga projektiraju i postavljaju takvu organizacijsku strukturu koja im omogućuje razvoj tržišno-marketinške aktivnosti u jednoj ili više usko povezanih regija. Tim se konceptom gospodarski subjekti brzo razvijaju, primjenjuju suvremene metode rada i pod suvremenim menadžmentom crpe maksimum iz tržišnog okruženja, a ekonomija regije dobiva konkurentne prednosti u odnosu na druge. Ekonomski razvoj zasnovan na klasteru model je razvoja gospodarskih subjekata, osobito malih i srednjih, budući da umrežavanjem oni pokreću razvoj na lokalnoj i regionalnoj razini. Klasteri se mogu definirati kao motori rasta i inovativnosti koji osiguravaju konkurentnost na globalnom tržištu (Horvat, 2012: 231).

U svijetu postoje različiti modeli regionalnog povezivanja turističkih organizacija. Govoreći o počecima povezivanja na regionalnoj osnovi, treba spomenuti prvu regionalnu turističku organizaciju osnovanu 1864. u St. Moritzu (Lasser, 2000: 111–126.), nakon čega veća uloga regionalnih turističkih organizacija u promoviranju odredišta dolazi do izražaja tek sedamdesetih i osamdesetih godina 20. stoljeća. Kao primjer može se navesti Turistička zajednica Engleske (ETB) koja je 1969. osnovala 12 regionalnih turističkih organizacija, uz potporu lokalnih vlasti i privatnog sektora. U drugim europskim zemljama regionalne turističke organizacije osnivaju se počevši od osamdesetih godina 20. stoljeća.

Modeli regionalnog okrupnjavanja turističkih organizacija mogu biti različiti. U nekim zemljama sustav je diktiran s državne ili nacionalne razine, kao što je slučaj u Engleskoj ili u Queenslandu u Australiji. U Švedskoj i New Zelandu¹ postoji sloboda regionalnog vezivanja, svaka struktura regionalnog ustrojavanja je poželjna, s tim da je regionalnim turističkim organizacijama na raspolaganju mala ili indirektna financijska pomoć, pa su, vezano za financiranje, prepušteni milosti i nemilosti lokalnih vlasti.²

Hrvatska turistička praksa za sada ne poznaje model regionalizacije. Pri formiranju turističkih zajednica krenulo se od administrativnog ustroja, bez da se vodilo računa o tome da li određena administrativna jedinica u kojoj djeluje određena turistička zajednica stvarno predstavlja turističko odredište kojim treba upravljati na što je moguće efikasniji način, odnosno u kojoj se stvaraju integralni turistički proizvodi.³

U nastavku rada, u prvom poglavlju opisano je, na koji način funkcionira sustav turističkih zajednica u Hrvatskoj sukladno pozitivnim zakonskim propisima. Drugo poglavlje govori o Slavoniji kao regiji u sustavu turističkih zajednica Hrvatske s naglaskom na destinacijske menadžment organizacije. U trećem poglavlju navedeni su rezultati provedenog istraživanja stavova turističkih zajednica u

¹ Tako je npr. uloga regionalnih turističkih organizacija posebno evidentna u seosko-turističkom području Wairarape gdje su kroz djelovanje ovih organizacija stvorene čvrste veze među pojedinim lokalnim zajednicama (Ateljevic, 2009: 296).

² Pri regionalnom okupljanju turističkih zajednica mogu se pojaviti i određeni problemi. Tako je npr. regionalna australska turistička organizacija Tourism Auckland CEO za 2003. i 2004. dobila 2,1 milijun novozelandskih dolara od strane lokalnih vlasti članica, i to većinu, čak 79%, od grada Aucklanda koji, prema procjenama, dobiva samo 55% od ukupno uloženi sredstava za razvoj turizma u regiji (Pike, 2008: 51, 68).

³ S turističkog gledišta, turističko odredište s jedne strane nudi cjeloviti turistički proizvod u odnosu na druga odredišta, dok s druge strane, unutar odredišta postoji konkurencija između različitih elemenata turističkog proizvoda (Wang, Krakover, 2008: 139).

Slavoniji, dok posljednja poglavlja sadrže interpretaciju rezultata istraživanja i zaključna razmatranja.

2 Sustav turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj

Trenutno važeća zakonska regulativa (Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, 2008, br. 152, članak 3.) pod sustavom turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj podrazumijeva: turističke zajednice mjesta, turističke zajednice općina, turističke zajednice gradova, turističke zajednice područja, turističke zajednice županija, Turističku zajednicu grada Zagreba i Hrvatsku turističku zajednicu.

Turistička zajednica se, sukladno članku 4. ovog zakona, obavezno osniva kao:

- turistička zajednica općine ili grada na čijem je području najmanje jedno naselje razvrstano u A ili B turistički razred,
- turistička zajednica područja za područje na kojem nisu osnovane turističke zajednice općina i gradova sukladno točki 1. ovog članka, te u slučaju da se, uz prethodnu suglasnost ministra turizma, nije pristupilo osnivanju neobvezatnih turističkih zajednica općina ili gradova za područje općina ili gradova na kojima ni jedno naselje nije razvrstano u A ili B turistički razred,
- Turistička zajednica grada Zagreba za područje grada Zagreba,
- turistička zajednica županije za područje županije,
- Hrvatska turistička zajednica za područje Republike Hrvatske.

Člankom 9. istog zakona kao zajednički ciljevi turističkih zajednica utvrđeni su:

- poticanje i iniciranje razvoja i unapređivanje sustava turističkog proizvoda, te iniciranje razvoja novih turističkih proizvoda područja za koje su osnovane, na način da upravljaju odredištem na razini za koju su osnovane,
- promocija turističkog proizvoda područja za koje su osnovane,
- razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma, te potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša, te prirodne i kulturne baštine sukladno održivom razvoju.

Iz gore navedenih zakonskih odredbi proizlazi da osnivanje regionalnih turističkih zajednica nije predviđeno odredbama Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma niti u obvezatnom niti u neobvezatnom obliku. Drugim riječima rečeno, djelovanje turističkih zajednica, uključujući i upravljanje odredištima, u Hrvatskoj je ograničeno isključivo na područja za koja su te zajednice osnovane. Stoga se može reći da postojeći zakonski okviri ne daju mogućnost za upravljanje regijom Slavonijom kao turističkim odredištem te njezinim turističkim proizvodima kao cjelinom.⁴

U ovome trenu unutar regije Slavonije djeluje 5 županijskih (Osječko-baranjske, Brodsko-posavske, Vukovarsko-srijemske, Požeško-slavonske i Virovitičko-podravske županije), 20 gradskih i 9 općinskih turističkih zajednica. Turistička zajednica Baranje kao jedina turistička zajednica područja u Slavoniji svoje sjedište ima u Belom Manastiru. Čak 13 gradskih i općinskih turističkih zajednica svoje zadaće obavljaju bez turističkih ureda.

Osnovne aktivnosti turističkih zajednica koje djeluju u regiji mogu se sagledati kroz analizu podataka iz izvješća o radu i o financijskom poslovanju turističkih zajednica županija, te turističkih zajednica gradova – sjedišta županija u regiji. Tako je, analizirajući financijske pokazatelje za 2012., utvrđeno

⁴ Prema podacima zagrebačkog Instituta za turizam, regija Slavonija, čiji je udio u ukupnom turističkom prometu koji se ostvaruje u Hrvatskoj u razdoblju siječanj – lipanj 2013. iznosio svega 1%, najnerazvijenija je hrvatska turistička regija (Šalamon Vrdoljak, B. (2013) Hrvatski turizam u brojkama. 7 (2) Zagreb: THR i Horwath Consulting).

sljedeće:

- u strukturi ukupnih prihoda kod svih promatranih turističkih zajednica najveći udio imaju prihodi od turističkih članarina i iz proračuna,
- sufinanciranje vlastitih projekata putem transferiranih sredstava Hrvatske turističke zajednice i Ministarstva turizma u najvećem iznosu među županijskim turističkim zajednicama osigurala je Turistička zajednica Virovitičko-podravske županije (283.222,45 kuna), a među gradskim Turistička zajednica grada Slavonskog Broda (155.710,00 kuna),
- u strukturi ukupnih rashoda funkcionalnog marketinga kod svih promatranih turističkih zajednica najveće sudjelovanje (preko 50,0%) imaju projekti s područja politike "unapređenja proizvoda" poput uređenja mjesta, turističke signalizacije, novih turističkih proizvoda, info punktova i *welcome* servisa, a posebno projekti pružanja potpora manifestacijama (na razini nacionalne Turističke zajednice, prema podacima iz Izvješća o radu i o financijskom poslovanju Hrvatske turističke zajednice u razdoblju od 1. 1. do 31. 12 2012., projekti s područja politike "unapređenja proizvoda" u strukturi rashoda sudjeluju sa svega 8,9%),
- najviše sredstava za promotivne aktivnosti potrošila je u 2012. među županijskim turističkim zajednicama Turistička zajednica Virovitičko-podravske županije (1.110.452,20 kuna), a među gradskim Turistička zajednica grada Osijeka (1.785.606,05 kuna),
- kad je riječ o sredstvima namijenjenim oglašavanju (ova sredstva u strukturi rashoda funkcionalnog marketinga Hrvatske turističke zajednice, prema podacima iz prije spomenutog izvješća, sudjeluju s najvećim udjelom, s čak 62,6%), najviše ih je, iako u relativno malom postotku, izdvojila Turistička zajednice Osječko-baranjske županije (270.106,14 kuna, odnosno 14,5%),
- mogućnost sajamskih nastupa i posebnog prezentiranja u inozemstvu, uz sufinanciranje troškova od strane Glavnog reda HTZ-a, iskoristile su u 2012. sve Turističke zajednice županija u regiji, izuzev Turističke zajednice Požeško-slavonske županije.

Drugim riječima rečeno, predmetna analiza pokazala je da, za razliku od turističkih zajednica primorske Hrvatske u kojima glavninu prihoda čine prihodi od boravišne pristojbe, osnovni izvor financiranja Turističkih zajednica kontinentalne Hrvatske, pa tako i regije Slavonije, čini turistička članarina, ali i proračunske dotacije, odnosno, kod pojedinih zajednica, i transferirana sredstva Hrvatske turističke zajednice i Ministarstva turizma putem kojih se sufinanciraju projekti.

Iz analize podataka vidljivo je i to da za razliku od Hrvatske turističke zajednice čiji su najveći izdaci funkcionalnog marketinga oni namijenjeni oglašavanju, turističke zajednice u regiji Slavoniji, kao turistički nedovoljno razvijenoj regiji, najviše sredstava troše na aktivnosti vezane za stvaranje i unapređivanje turističkih proizvoda koji su na ovom području još uvijek parcijalni, nedovoljno razvijeni, ali i loše interpretirani, odnosno promovirani.

3 Slavonija u sustavu turističkih zajednica Republike Hrvatske

Sve je očitije da u suvremenom turističkom okružju potrebe turista postaju kompleksnije, a sve veći broj turista teži ostvariti jedinstvene i nezaboravne turističke doživljaje. Stoga neminovno, a u cilju zadovoljenja njihovih potreba, dolazi do promjena i na strani turističke ponude. Turistički proizvodi postaju sve složeniji, a broj pojedinačnih usluga ukomponiranih u njih sve veći i veći.

Cjeloviti turistički proizvod je paket i može se definirati uzevši u obzir pet glavnih sastavnica: atrakcije u turističkom odredištu; turistička infrastruktura i usluge; pristup odredištu (uključujući prijevoz); marke, brandovi i percepcija; cijena prema kupcu. Zbog toga možemo reći da je odredište svojevrsni "opskrbiljivač" iskustvima. U sve većem obimu odredišta se promatraju i kao "klasteri" ili poslovne mreže u koje su većinom udružena srednja i mala poduzeća (Middleton and Clarke, 2001).

Ovako složenim turističkim proizvodima trebale bi upravljati upravo menadžment organizacije odredišta koje bi se, u okviru djelokruga svoga rada, bavile ne samo marketinškim aktivnostima već i poticanjem suradnje javnog i privatnog sektora, brigom za okoliš i zaštitom interesa lokalne sredine, stvaranjem i razvojem novih turističkih proizvoda i sl.

Kompleksnost sustava odredišta proizlazi iz mnogobrojnosti elemenata koji omogućuju njegovo djelovanje. Sustav odredišta zahtijeva integralni menadžment kako bi se postigli sinergijski efekti koordiniranog horizontalnog menadžmenta (menadžment teritorija) i vertikalnog menadžmenta (menadžment branše ili sektora) (Bošković, Saftić, Trošt, 2010: 24).

U današnje vrijeme globalizacije, liberalizacije i deregulacije, subjekti u turizmu suočeni su sa zastrašujućom konkurencijom. Stoga uspjeh odredišta ovisi od sveukupne razine kvalitete usluga, koja predstavlja funkciju čitavog niza varijabli objedinjenih zajedničkim nazivnikom – destinacijskim menadžmentom – DMO) (Saftić, Trošt, Rafajac, 2010: 117).

Domaća praksa pokazuje da u većini slučajeva turističke zajednice koje djeluju u turistički manje razvijenim područjima, uključujući i regiju Slavoniju, imaju zanemariv utjecaj na razvojne procese, a nerijetko su i bez političke podrške, bez obzira što je intencija zakonodavca bila da kroz ustroj turističkih zajednica koji se počeo primjenjivati 2008. (sukladno članku 18. stavak 2 Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma dužnost predsjednika turističkih zajednica obnašaju općinski načelnici, gradonačelnici odnosno župani) njihova razvojna uloga postane veća.

Trenutno stanje je takvo da su aktivnosti turističkih zajednica često neprepoznate i nepriznate u lokalnoj sredini, a zbog nedostatnih financijskih sredstava ponekad se svode na puko davanje informacija i prikupljanje podataka o ostvarenom turističkom prometu. Jednom riječju rečeno, izuzevši turističke zajednice velikih gradova (Osijek, Slavonski Brod, Vinkovci, Vukovar) koje imaju značajnije prihode po osnovi priliva turističke članarine, može se reći da izvršavanje osnovnih zadaća turističkih zajednica u turistički najnerazvijenijoj regiji Slavoniji ovisi o lokalnoj samoupravi i sredstvima kojima ista potiče njihov rad.

Problem je i u ustroju turističkih zajednica u Hrvatskoj koji je reguliran odredbama članaka 3. i 4. Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (N.N. 152/2008.), a koji slijedi administrativni ustroj, pa se promocija turističkih proizvoda vrši na razini županija⁵, što se u unutrašnjosti Hrvatske, zbog nedostatnih financijskih sredstava, ali i neprepoznatljivosti pojedinih županija kontinentalne Hrvatske na turističkim tržištima, pokazalo nedovoljno učinkovitim.

Područje Slavonije moglo bi polučiti znatno bolje turističke rezultate ako bi se odustalo od koncepta razvijanja vlastitih turističkih proizvoda po pojedinim županijama, bez dovoljno diferenciranosti i prepoznatljivosti. Napore bi, prije svega, trebalo usmjeriti na stvaranje prepoznatljive turističke regije unutar koje bi se formirali specifični turistički podklasteri, te gdje bi ulogu regionalne turističke organizacije (RTO) preuzela menadžment organizacija odredišta (DMO), koja bi predstavljala turistički proizvod regije Slavonije u cjelini.⁶

Tako i Strateški marketinški plan hrvatskog turizma za razdoblje 2010. – 2014. na str. 648. preporuča umrežavanje turističkih zajednica županija klastera Slavonije u DMO, kao i izdvajanje sredstva za njezine aktivnosti, a potpora projektu razvoja DMO predviđena je i Operativnim marketing planom turizma Hrvatske (str. 26).⁷

⁵ Jedino u slučaju Istre i Kvarnera županijske turističke zajednice vrše zadaće regionalnih turističkih organizacija.

⁶ U cilju intenzivnijeg razvoja turizma u Istočnoj Hrvatskoj potrebno je razviti koncept s jasno definiranim ciljevima, mogućnostima i investicijskim planovima na regionalnoj, ali i nacionalnoj razini (Bartoluci, Hendija, Budimski, 2013: 198).

⁷ Ovakav vid umrežavanja na razini cjelovitoga turističkog odredišta naziva se, za razliku od strukovnog, „umrežavanjem u turističkom odredištu“, te funkcionira kao nestrukovno udruženje koje putem DMO-a obavlja civilne aktivnosti za samo turističko odredište (Scott, Baggio, Cooper, 2008: 44).

Razvoj turističkog odredišta danas se kreće prema pozicijama uzajamno korisnog partnerstva i uravnoteženog turističkog razvoja, pa na menadžment turističkog odredišta treba gledati kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude, u svrhu stvaranja proizvoda turističkog odredišta i upravljanja razvojem turizma unutar turističkog odredišta. Menadžment turističkog odredišta u obavljanju svojih javnokoordinacijskih funkcija, a koristeći funkcije planiranja, organiziranja i kontrole, stvara pretpostavke sustavnog dovođenja u vezu svih onih koji su bitni za razvoj proizvoda odredišta (Magaš, 2008: 2, 3, 19)

U regiji Slavoniji koju je na turističkim tržištima moguće pozicionirati jedino kao cjelinu, uloga menadžmenta turističkog odredišta postaje neizostavan element turističkog razvoja regije. Pri tome, teško je za pretpostaviti da bi prethodno umrežene županijske turističke zajednice bile u mogućnosti kvalitetno upravljati turističkim razvojem regije, bez da se na regionalnoj razini ne formira Turistička organizacija Slavonije zadužena za upravljanje Slavonijom kao cjelovitim i prepoznatljivim turističkim odredištem.

U sklopu projekta "Osposobljavanje sustava turističkih zajednica za djelovanje prema modelu destinacijske marketing/menadžment organizacije (DMO)" koji provodi Hrvatska turistička zajednica u suradnji s Ministarstvom turizma, a koji uporište ima u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.⁸, na radionicama koje su se za predstavnike turističkog sektora, uključujući i direktore turističkih zajednica, održavale diljem Hrvatske, prezentiran je novi model strukturiranja regionalnih organizacija koji kao polazište ima transformiranje postojećih županijskih turističkih zajednica u menadžment organizacije regionalnog karaktera.⁹

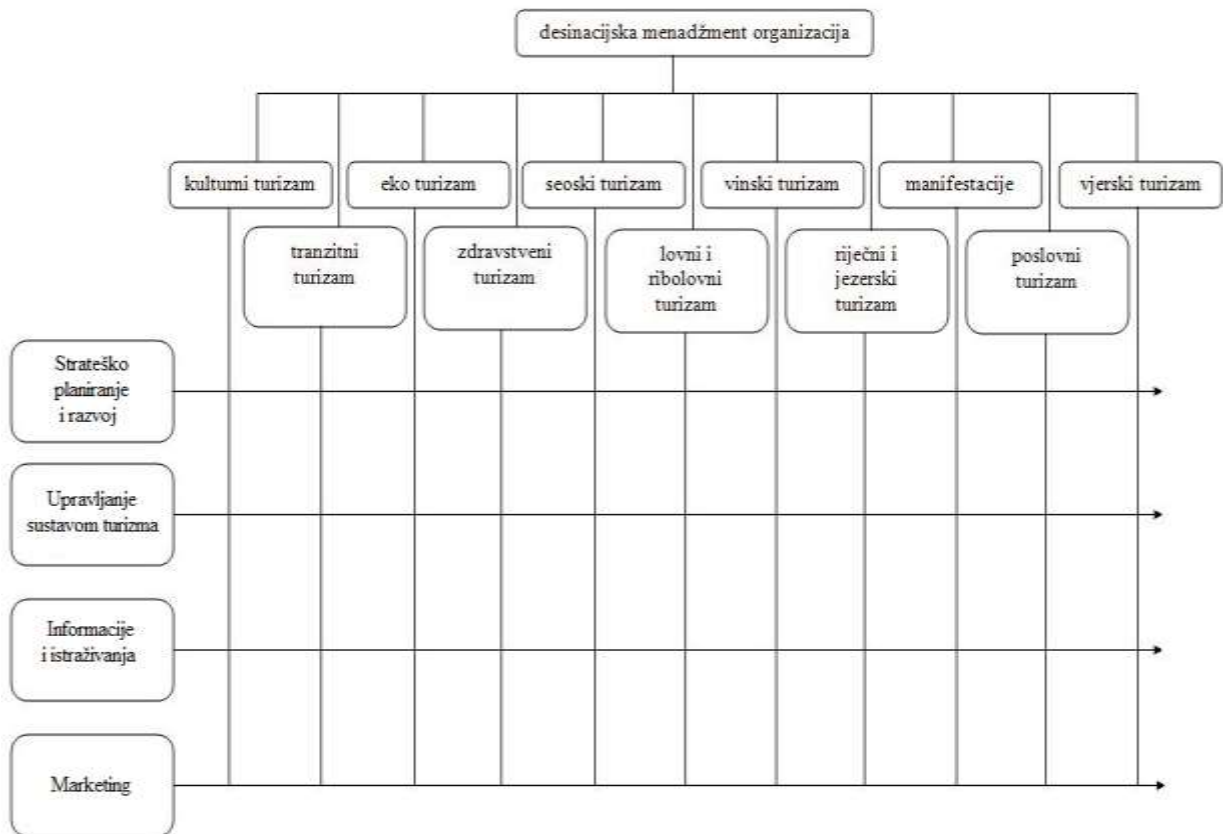
Pri tome ostaje nejasno jesu li kao regionalne turističke organizacije koje po ovom modelu postaju donositelji razvojnih odluka za područje Slavonije predviđene županijske turističke zajednice koje djeluju u regiji ili jedna jedinstvena turistička organizacija koja bi s regionalne razine upravljala turističkim razvojem regije kao cjeline.

Na slici je prikazan model buduće Destinacijske menadžment organizacije na razini regije Slavonije unutar koje bi se, nakon reorganizacije sustava turističkih zajednica koji će se provoditi tijekom 2014., trebala formirati regionalna menadžment organizacija (RMO).

To je koncept po kojem bi se na ovu organizaciju prenijela prava i odgovornosti upravljanja svim aspektima turizma regije Slavonije, dok bi njezina uloga prvenstveno proizlazila iz potrebe obavljanja marketinških aktivnosti vezano za pojedine selektivne oblike turizma čiji je razvoj moguć na području regije, ali i iz potrebe strateškog planiranja i razvoja, upravljanja sustavom turizma te istraživanja i prikupljanja informacija.

⁸ Na stranici 59. Strategije razvoja turizma RH do 2020., u sklopu točke 5.5. „Upravljanje procesima“ govori se o potrebi „udruživanja pojedinih lokalnih (gradske/ općinske) turističkih zajednica na načelima prostorno-funkcionalne i proizvodne cjelovitosti, pri čemu pripadnost istim županijama ne mora predstavljati nužan uvjet (Narodne novine (2013.) Strategija razvoja turizma RH do 2020. Zagreb, Narodne novine d.d. (55)

⁹ Radionica za područje regije Slavonije održana je u Osijeku 7. listopada 2013.



Slika 1. Destinacijska menadžment organizacija
Izvor: prilagođeno prema Magaš, 2008.

4 Istraživanje stavova turističkih zajednica u regiji Slavonija

Kako bi se utvrdio stav predstavnika pojedinih turističkih zajednica u regiji Slavoniji glede mogućeg jedinstvenog upravljanja regijom kao cjelovitim turističkim odredištem, odnosno promoviranja i prodaje regije kao turističke cjeline, tijekom rujna i listopada 2013. provedeno je samostalno anketno web istraživanje među direktorima turističkih zajednica unutar regije.

Anketne listiće ispunila su 4 predstavnika županijskih turističkih zajednica, predstavnik Turističke zajednice Baranje kao područja, 9 predstavnika turističkih zajednica gradova, te 11 predstavnika turističkih zajednica općina, dakle, predstavnici 68,6% od ukupnog broja turističkih zajednica koje djeluju na području regije.

Pri tome je istraženo mišljenje gore navedenih ispitanika glede: postojanja master planova turizma; usklađenosti master planova sa strateškim planom razvoja turizma viših razina; dostatnosti raspoloživih sredstava za obavljanje promidžbenih aktivnosti; optimalnih modela predstavljanja u inozemstvu; podržavanja koncepta stvaranja jedinstvenih turističkih proizvoda, odnosno ideje stvaranja jedinstvene menadžment organizacije na razini regije, te sufinanciranja izrade jedinstvenog marketing programa.

Rezultati istraživanja prikazani su u tablicama u nastavku.

Tablica 1. Postojanje master planova turizma u regiji Slavoniji (samostalno izvedeno istraživanje, Slavonski Brod, rujan i listopad 2013.)

Je li za područje vaše županije (grada, općine) donesen strateški plan razvoja turizma?		
Ponudeni odgovori	Odgovori (%)	Odgovori (apsolutni iznos)
Nije.	46,0	11
U tijeku je izrada.	33,0	8
Je.	21,0	5
Ukupno:	100,0	24

Tablica 2. Usklađenost master planova turizma nižih razina s master planovima turizma viših razina u regiji Slavoniji (samostalno izvedeno istraživanje, Slavonski Brod, rujan i listopad 2013.)

Je li strateški plan razvoja turizma za Vaše područje usklađen sa strateškim planom razvoja turizma za područje više razine ?		
Ponudeni odgovori	Odgovori (%)	Odgovori (apsolutni iznos)
Je, u potpunosti.	30,0	3
Je, djelomično.	40,0	4
Nije uopće.	20,0	2
Nemam saznanja.	10,0	1
Ukupno:	100,0	10

Tablica 3. Dostatnost sredstava za obavljanje promidžbenih aktivnosti (samostalno izvedeno istraživanje, Slavonski Brod, rujan i listopad 2013.)

Jeste li mišljenja da su Vam sredstva koja pristižu iz različitih izvora financiranja dovoljna za obavljanje vlastitih promidžbenih aktivnosti ?		
Ponudeni odgovori	Odgovori (%)	Odgovori (apsolutni iznos)
Da.	0,0	0
Ne.	54,0	13
Prilagođujem se situaciji.	38,0	9
Ovisi od slučaja do slučaja.	8,0	2
Ukupno:	100,0	24

Tablica 4. Predstavljanje turističke regije Slavonije u inozemstvu (samostalno izvedeno istraživanje, Slavonski Brod, rujan i listopad 2013.)

Jeste li mišljenja da bi bilo učinkovitije da, kad je riječ o regiji Slavoniji, Hrvatska turistička zajednica sufinancira troškove posebnih prezentacija, odnosno nastupa na inozemnim turističkim sajmovima, regije Slavonije kao cjeline, ili preferirate sadašnji model davanja potpora za predstavljanja u inozemstvu županijskim turističkim zajednicama?		
Ponuđeni odgovori	Odgovori (%)	Odgovori (apsolutni iznos)
Prednost dajem modelu sufinanciranja turističkog predstavljanja regije kao cjeline.	61,0	14
Prednost dajem postojećem modelu sufinanciranja turističkog predstavljanja pojedinih županija.	35,0	8
Nemam posebno mišljenje.	4,0	1
Ukupno:	100,00	23

Tablica 5. Podržavanje koncepta stvaranja jedinstvenih turističkih proizvoda na razini regije Slavonije (samostalno izvedeno istraživanje, Slavonski Brod, rujan i listopad 2013.)

Podržavate li koncept stvaranja jedinstvenih turističkih proizvoda na razini regije Slavonije u funkciji njezinog boljeg pozicioniranja na turističkim tržištima u zemlji i u inozemstvu?		
Ponuđeni odgovori	Odgovori (%)	Odgovori (apsolutni iznos)
Da, u potpunosti.	42,0	10
Da, djelomično.	50,0	12
Ne, uopće.	8,0	2
Ukupno:	100,00	24

Tablica 6. Podržavanje koncepta stvaranja turističke zajednice na razini regije (samostalno izvedeno istraživanje, Slavonski Brod, rujan i listopad 2013.)

Podržavate li ideju stvaranja Turističke zajednice na razini regije koja bi upravljala jedinstvenim turističkim razvojem regije ?		
Ponuđeni odgovori	Odgovori (%)	Odgovori (apsolutni iznos)
Da, u potpunosti.	14,0	3
Da, djelomično.	59,0	13
Ne, uopće.	27,0	6
Ukupno:	100,00	24

Tablica 7. Sufinanciranje projekta stvaranja jedinstvene turističke zajednice i izrade jedinstvenog marketing programa na razini regije (samostalno izvedeno istraživanje, Slavonski Brod, rujan i listopad 2013.)

Jeste li mišljenja da bi tijela Vaše turističke zajednice bila spremna pružiti potporu sufinanciranju projekta stvaranja jedinstvene turističke zajednice i izradi jedinstvenog marketing plana na razini regije ?		
Ponuđeni odgovori	Odgovori (%)	Odgovori (apsolutni iznos)
Da, u potpunosti.	14,0	3
Da, djelomično.	59,0	13
Ne, uopće.	27,0	6
Ukupno:	100,00	24

5 Interpretacija rezultata istraživanja

Kroz istraživanje čiji su rezultati prikazani u prethodnom poglavlju i to u tablicama od 1. do 7. utvrđeno je sljedeće:

- kod 46,0% anketiranih turistički razvoj područja u kojem djeluju odvija se bez turističkog plana razvoja, dok je kod 33,0% ispitanika izrada master plana turizma u tijeku,
- samo kod 30,0% ispitanika turistički su planovi usklađeni s planovima razvoja nižih, odnosno viših razina; djelomična usklađenost izražena je kod 40% anketiranih, dok čak jedna petina predstavnika turističkih zajednica govori o neusklađenosti,
- kad je riječ o dostatnosti sredstava za obavljanje promidžbenih aktivnosti, više od polovice ispitanika mišljenja je da su sredstva za ovu namjenu nedostatna, dok je njih 38,0% izjavilo da se prilagođuju situaciji,
- većina ispitanika, njih 61,0%, zalaže se za predstavljanje i sufinanciranje troškova predstavljanja turističke regije Slavonije u inozemstvu kao cjeline, dok 35,0% anketiranih prednost daje postojećem modelu davanja potpora za predstavljanje u inozemstvu županijskim turističkim zajednicama,
- koncept stvaranja jedinstvenih turističkih proizvoda na razini regije u potpunosti podržava 42,0%, a djelomično 50% ispitanika,
- s idejom stvaranja jedinstvene menadžment organizacije turističkog odredišta na razini regije Slavonije u načelu se slaže 73,0% ispitanika, iako ju bezrezervno podržava samo 14,0% ispitanika,
- ipak, samo 14,0% anketiranih smatra da bi njihove turističke zajednice bile spremne podržati projekt sufinanciranja turističke zajednice na razini regije, kao i izradu jedinstvenog regionalnog marketing programa, dok je čak 27,0% ispitanika mišljenja da to nije realno za očekivati.

6 Zaključna razmatranja

Iz provedenog istraživanja i dobivenih rezultata proizlazi zaključak da većina turističkih zajednica u regiji u osnovi podržava jedinstveno upravljanje regijom kao turističkim odredištem, kao i izradu jedinstvenog marketing programa na razini regije, koji bi ju učinio prepoznatljivijom na turističkom tržištu.

Ipak, rezultati istraživanja pokazuju i to da značajan broj ispitanika govori o ograničenim vlastitim izvorima financiranja koji bi se, uz parcijalne i političke interese, mogli navesti glavnom prijetnjom realizaciji projekta umrežavanja turističkih zajednica regije Slavonije.

Kako je plan turističkog razvoja prvi korak upravljanja odredištem i mehanizam za uspostavljanje suradnje i partnerstva svih dionika uključenih u razvoj turizma (Pender, Sharpley, 2005: 51), a većina turističkih mjesta Slavonije u kojima djeluju turističke zajednice nema razvojne turističke planove¹⁰, na području ove regije gotovo je nemoguće izdvojiti turističku zajednicu koja u potpunosti vrši ulogu menadžment organizacije turističkog odredišta¹¹, iako se to u suvremenim uvjetima sve više smatra preduvjetom za polučivanje značajnijih rezultata na turističkim tržištima.

Istraživanje stavova turističkih zajednica provedeno je samo na području koje obuhvaća geografska regija Slavonija, što predstavlja ograničenje u ovom istraživanju. Stoga bi u nekim budućim istraživanjima svakako trebalo obuhvatiti i preostale hrvatske regije.

Literatura:

Ateljevic, J. (2009) Tourism entrepreneurship and regional development: example from New Zealand, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15 (3), str. 282-308.

Bartoluci, M., Hendija, Z. i Budimski, V. (2013) Valorizacija mogućnosti razvoja ruralnog turizma u istočnoj Hrvatskoj. U: A. Mašek Tonković, ur. Zbornik radova 2. Međunarodnog znanstvenog simpozija Gospodarstvo istočne Hrvatske – jučer, danas, sutra, 23.-25. svibanj, 2013., Osijek, Hrvatska. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku i Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, str. 190-200.

Bošković, D., Saftić, D., Trošt, K. (2010) Planiranje i organiziranje u turističkim destinacijama – primjer klastera ruralne Istre. U: J. Perić, ur. Knjiga sažetaka 20. bienalnog kongresa Turizam i hotelska industrija 2010., 6.-8. svibanj 2010., Opatija, Hrvatska. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 116.

Horvat, Đ. (2012) Tematski klasteri u turizmu. U: A. Mašek Tonković, ur. Zbornik radova 1. Međunarodnog znanstvenog simpozija Gospodarstvo istočne Hrvatske – jučer, danas, sutra, 17. i 18. svibanj, 2012., Osijek, Hrvatska. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku i Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, str. 230-239

Hrvatska turistička zajednica (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Hrvatske turističke zajednice u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Zagreb

Lasser, C. (2000) Implementing destination structures: Experiences with Swiss cases. U: Manette, M.

¹⁰ Prema odredbama Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (N.N. 152/2008.), gradske i općinske turističke zajednice dogovaraju izradu planova razvoja turizma u općini ili gradu (članak 26. stavak 2. točka 2. zakona), a županijske izrađuju strategije razvoja turizma na nivou županije (članak 46. stavak 1. točka 4. zakona).

¹¹ Riječ je o organizacijama odgovornim za marketing prepoznatljivog turističkog odredišta, isključujući posebne vladine odjele odgovorne za planiranje i politiku, te krovna udruženja privatnih poduzetnika (Pike, 2008: 31).

and Cerat, M. (eds), From Destination to Destination Marketing and Management. Ciset, Venice, str. 111-126.

Magaš, D. (2008) Destinacijski menadžment Modeli i tehnike. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Middleton, V. i Clarce, J. (2001) Marketing in travel and tourism. 3.rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann

Narodne Novine (2013) Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. Zagreb: Narodne novine d.d., 50

Narodne novine (2008) Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma. Zagreb: Narodne novine d.d., 152, str. 1-13.

Operativni marketing plan turizma Hrvatske za 2013. (2012) Zagreb: Hrvatska turistička zajednica, 2012.

Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO) (2013) Zagreb: Horwath HTL, 2013.

Pender, L. i Sharpley, R. (2005) The Management of Tourism. London: Sage Publications

Pike, S. (2008) Destination Marketing. Burlington: Butterworth-Heinemann

Saftić, D., Trošt, Klara. i Rafajac, O. (2010) DMO model kao iskorak u kvaliteti menadžmenta istarske turističke destinacije. U: J. Perić, ur. Knjiga sažetaka 20. bienalnog kongresa Turizam i hotelska industrija 2010., 6.-8. svibanj 2010., Opatija, Hrvatska. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 24.

Scott, N., Baggio, R., Copper, Chris (2008) Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice. Clevedon. Channel View Publications

Strateški marketinški plan hrvatskog turizma 2010.- 2014. (2009) Zagreb: THR i Horwath Consulting, 2009.

Šalamon Vrdoljak, B. (2013) Hrvatski turizam u brojkama. 7 (2) Zagreb: Institut za turizam

Turistička zajednica Brodsko-posavske županije (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Turističke zajednice Brodsko-posavske županije u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Slavonski Brod

Turistička zajednica grada Osijeka (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Turističke zajednice grada Osijeka u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Osijek

Turistička zajednica grada Požege (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Turističke zajednice grada Požege u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Požega

Turistička zajednica grada Slavonskog Broda (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Turističke zajednice grada Slavonskog Broda u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Slavonski Brod

Turistička zajednica grada Virovitice (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Turističke zajednice grada Virovitice u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Virovitica

Turistička zajednica grada Vukovara (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Turističke zajednice grada Vukovara u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Vukovar

Turistička zajednica Osječko-baranjske županije (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Turističke zajednice Osječko-baranjske županije u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Osijek

Turistička zajednica Požeško-slavonske županije (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Turističke zajednice Požeško-slavonske županije u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Požega

Turistička zajednica Virovitičko-podravske županije (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Turističke zajednice Virovitičko-podravske županije u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Virovitica

Turistička zajednica Vukovarsko-srijemske županije (2013) Izvješće o radu i o financijskom poslovanju Turističke zajednice Vukovarsko-srijemske županije u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2012. Vinkovci

Wang, Y. i Krakover, S. (2008) Destination marketing: competition, cooperation or cooptition?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (2), str. 126-141.

Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa

IVONA VRDOLJAK RAGUŽ

izvanredna profesorica, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Sveučilište u Dubrovniku
Lapadska obala 7, 20000 Dubrovnik,
Hrvatska
ivona.vrdoljak@unidu.hr

KATE HAZDOVAC

diplomirana studentica Odjela za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
Sveučilišta u Dubrovniku
kate.hazdovac@gmail.com

Pregledni rad

UDK: 65.012.4:17>(497.5)

Sažetak: Primjena društveno odgovornog poslovanja danas je sve popularnija i postala je ustaljenom praksom u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo kako od ovakve prakse imaju koristi svi uključeni. Tako je godina 2005. proglašena Europskom godinom društvene odgovornosti. Budući da društveno odgovorno poslovanje postaje sve značajnijim elementom u postizanju konkurentnosti i efikasnog poslovanja suvremenih poduzeća, postavlja se pitanje tendencije društvene odgovornosti u hrvatskom gospodarstvu i koja su to poduzeća koja su preuzela takav sustav rada. Ovim istraživanjem pokušat će se utvrditi koliku ulogu ima društveno odgovorno poslovanje, odnosno je su li i u kojoj mjeri poduzeća u Hrvatskoj prihvatila društveno odgovorno poslovanje kao standardni način poslovanja.

Ključne riječi: društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanje, razvoj društveno odgovornog poslovanja, trendovi društveno odgovornog poslovanja, hrvatska gospodarska praksa

1 Uvod

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Stoga se pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja. Što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo.

Svrha ovog istraživanja utvrditi je koliko je društveno odgovorno poslovanje zastupljeno u hrvatskoj gospodarskoj praksi. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u Hrvatskoj su krajem lipnja 2013. bila registrirana 288.972 poslovna subjekta (trgovačka društva, poduzeća, tijela, udruge i organizacije) od kojih su 134.110 ili 46.4% aktivnih (www.dzs.hr, pristup 15. 1. 2013.) Postavlja se pitanje koliko od ukupno aktivnih poslovnih subjekata prakticira društveno odgovorno poslovanje ili je barem upoznato s konceptom društvene odgovornosti te kako samo stanovništvo percipira pojam

društveno odgovornog poslovanja. Osim toga, da bi dobili potpunu sliku stanja društvene odgovornosti u hrvatskom gospodarstvu, bilo bi od iznimne važnosti vidjeti i ulogu same države u poticanju takvog oblika poslovanja.

Cilj je istraživanja uvidjeti u kojoj se mjeri društveno odgovorno poslovanje primjenjuje u hrvatskoj gospodarskoj praksi. Također, jedan od ciljeva bio bi istražiti kako odgovorno ponašanje utječe na potrošače pri kupnji određenih proizvoda i usluga te koji je po njihovom mišljenju najvažniji kriterij koje bi društveno odgovorna poduzeća trebala ispunjavati.

Nakon utvrđenih ciljeva i izbora metodologije istraživanja pristupilo se procesu sustavnog istraživanja. U svrhu toga za potrebe istraživanja koristile su se sljedeće metode: metoda analize, metoda sinteze, metoda indukcije, metoda dedukcije, povijesna metoda, metoda kompilacije, metoda studija slučaja te metoda anketiranja.

2 Teorijske osnove društvene odgovornosti poduzeća

Društvena odgovornost pojam je koji se u novije vrijeme sve više ističe i popularizira. Stranice stručnih časopisa i znanstvene literature sve više obrađuju problematiku društvene odgovornosti, dok ga mnoga poduzeća ističu kao dio poslovne strategije i brige za zajednicu. Ipak, svjedoci smo mnogobrojnih previranja, ratova, nejednakosti i siromaštva te potrošačkog društva čije se vrijednosti vrte oko potrošnje i stjecanja. U takvom društvu integritet i zajednica uglavnom su na zadnjem mjestu, a često ga karakterizira i manjak suosjećajnosti. Tako se nameće pitanje koliko smo doista odgovorno društvo i može li poduzeće biti društveno odgovorno ako to nisu ni članovi samog društva. Kako god bilo, ljudi su društvena bića i čini se kako nikakav materijalizam ne može u potpunosti iskorijeniti ljudsku potrebu za društvom i sudjelovanjem. Isto tako, sama pojava koncepta društvene odgovornosti ukazuje na postojanje određene svijesti i potrebe pa se čini da pod pritiskom javnosti koncept društveno odgovornog poslovanja mora postati dio poslovnih procesa.

Vogel (2005: 4) definira društvenu odgovornost poduzeća kao politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.

Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao "... pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno - utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća." (Hopkins, 2006: 299).

Autori Kotler i Lee (2009: 14) za društveno odgovorno poslovanje kažu: "Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju".

Navedene definicije veoma su kompleksne i kao takve definiraju pojam DOP-a u najširem mogućem smislu pri čemu nam jasno ukazuju da primjena društvene odgovornosti u poduzeću nije namijenjena samo internim akterima u poduzeću, već se odnosi na cjelokupno društvo, vodeći računa o svim segmentima poslovanja te nadilazeći zakonske propise i norme. Dakle, društveno odgovorno poslovanje ima neosporan utjecaj na razvoj cijelog gospodarstva i društvene svijesti, a da pri tom ne narušava svoj temeljni cilj ostvarenja dobiti. Time se svojim poslovanjem prilagođava potrebama društva i na taj način otvara prostor za uspješno poslovanje.

Definicije korporacijske društvene odgovornosti prolazile su svoju evoluciju, pa se sada pojam koristi naizmjenično s pojmovima "društvena odgovornost", "održiv razvoj" i "korporacijsko građanstvo". Također, pojam se povezuje sa srodnim područjem poslovnog ugleda, pri čemu je nerazvijena korporacijska društvena odgovornost velika opasnost za ugled, a razvijena korporacijska društvena odgovornost jest osiguranje od štete za ugled, koje je vidljivo u poslovnom upravljanju prema dokazano najboljim praksama. Takvo se pak upravljanje odražava u izvješćivanju o trostrukom učinku – na ekonomskom, ekološkom i društvenom planu (u engleskome jeziku ta se tri aspekta zajednički nazivaju 3P: "profit", "plant" i "people", odnosno profit, priroda i populacija, tj. ljudi). U novije vrijeme znanstvenici kritiziraju postojeće modele, sugerirajući da bi se u središtu programa korporacijske društvene odgovornosti trebale nalaziti odgovornosti prema društvu, umjesto poslovnih obveza ili motiva potaknutih javnosti. Neki drugi zauzimaju se za sveobuhvatnije uključivanje dijaloga (koji je neizostavan dio programa korporacijske društvene odgovornosti) između organizacija i njihovih sudioničara. Takve rasprave odražavaju priznato status korporacijske društvene odgovornosti kao temeljno pitanje u poslovanju. To je također vidljivo u općeprihvaćenim definicijama korporacijske društvene odgovornosti (Tafra-Vlahović, 2009: 166).

No, osim samih autora, znakovito je navesti i definicije političko-ekonomskih društvenih organizacija, tim više što njihove odluke imaju ili mogu imati zakonodavni karakter. Europska komisija u svojim "Smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća (EC White Paper on Corporate Social Responsibility, 2003)" društvenu odgovornost poduzeća definira kao "koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću)" (<http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/> (pristup 25. 1. 2013.)). Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) koncept društvene odgovornosti poduzetnika opisuje kao "... opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života" (<http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/> (pristup 25. 1. 2013.)). International Business Leaders Forum (IBLF) smatra da je društvena odgovornost "... promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz istovremeno svodenje negativnih učinaka na minimum." (<http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/> (pristup 25. 1. 2013.)).

Razmatrajući teorijski koncept društvene odgovornosti, njegova uloga djeluje jasna i primjenjiva. Ipak radi se o relativno novom konceptu, posebno za zemlje u razvoju. Praksa društvene odgovornosti vrlo je raznolika i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi poduzeća, o tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima. Dakle, evidentno je da ne postoji jedinstveni recept za njezino uvođenje. To znači da bi neko poduzeće ili zemlja uvela društveno odgovorno poslovanje kao dio svoje kulture, mora postojati čvrsta volja da poduzeća preuzmu društveno odgovorno poslovanje kao način ponašanja u rasponu svog djelovanja. Kako god bilo, značaj društvene odgovornosti je od neprocjenjive važnosti jer utječe na razvoj cijele zajednice, ali i na samo poslovanje gospodarskih subjekata, s čime ćemo se upoznati u narednim cjelinama.

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

- Održivi bi razvoj najjednostavnije mogli definirati kao rast koji ide u korak s odgovornošću prema okolišu, gospodarstvu, društvu te okolini u kojoj djeluje. Za poduzetnike održivi razvoj znači prilagodbu poslovnih strategija i aktivnosti na način da zadovolji potrebe poduzeća i njegovih aktera danas, uz istovremenu zaštitu ljudskih i prirodnih resursa koji će biti potrebni u budućnosti. Ovakav pristup proizlazi iz najpoznatije definicije održivog razvoja koja bi u

prijevodu glasila: "Čovječanstvo je spremno provoditi razvoj na način da zadovolji svoje današnje potrebe, a da pri tom ne kompromitira sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe."

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

3 Razvoj i trendovi društvene odgovornosti poduzeća

Čitava praksa društvene odgovornosti započela je kao nov način poslovanja u velikim multinacionalnim kompanijama koje su bile izložene napadima zbog svoje politike prema okolišu ili zaposlenicima. Naime, takve kompanije bile su usmjerene isključivo na profit i nisu vodile računa o potrebama društva i prirode, što je uzrokovalo kritički stav javnosti prema takvoj (ne)odgovornosti. S vremenom se pojavila potreba za novim sustavom poslovanja koji bi svim sudionicima društva bio na korist. Takva praksa pokazala se uspješnom i s vremenom ju je počeo prihvaćati sve veći broj poduzeća koji su kroz društveno odgovorno poslovanje gradili svoj imidž na lokalnom i globalnom tržištu. Ipak, ovakav koncept poslovanja relativno je nov i svoje podrijetlo vuče iz 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća kada se počela nazirati svijest o potrebi odgovornog društva. S vremenom se ta potreba sve više isticala na što su utjecali razni čimbenici kao što su: globalizacija, razvoj informacijskih tehnologija, bolja organiziranost civilnog sektora, bolje obrazovani potrošači i osvještenije građanstvo te rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama. Tako se trend društveno odgovornog poslovanja nastavio, posebno u okvirima Europske Unije koja posljednjih nekoliko godina ulaže brojne napore ne bi li se koncept društvene odgovornosti prihvatio u svim članicama, budući da se društveno odgovorno poslovanje smatra važnim sredstvom za ostvarivanje Lisabonskih ciljeva¹. Usprkos poticajima od strane same EU, ali i drugih društvenih organizacija, mnogi poduzetnici nisu shvatili bit društveno odgovornog poslovanja, što se posebno očituje na primjerima manje razvijenih zemalja, iako je taj pojam poznat već desetljećima. Ipak, neosporna je činjenica da se koncept društvene odgovornosti u posljednjih 40 – 50 godina iz relativno nepoznatog pravnog pojma razvio u jedan svakidašnji termin kojemu se sve više teži.

Tijek razvoja društvene odgovornosti kao koncepta poslovanja išao je postepeno i u više faza. Tako se jedan od prvih koraka primjene društveno odgovornog poslovanja ogleda kroz filantropiju.² Takva je

¹ Lisabonski ugovor (ili Reformski ugovor), kojemu je puni naziv „Ugovor iz Lisabona“, o izmjenama i dopunama Ugovora o Europskoj uniji i Ugovora o osnivanju Europske zajednice, međunarodni je ugovor koji je potpisan u Lisabonu 13. prosinca 2007. radi rješavanja pitanja daljnjeg institucionalnog funkcioniranja Europske unije. Lisabonski ugovor dopunjuje postojeće ugovore o Europskoj uniji i Europskoj zajednici, ne zamjenjujući ih. Ugovor je stupio na snagu 1. prosinca 2009., nakon što je prošao proces ratifikacije u svim državama članicama Europske unije. Glavni cilj Lisabonskog ugovora jest modernizacija institucija Europske unije kako bi proširena Unija s 28 članica, a uskoro i više, mogla djelotvornije, demokratičnije i transparentnije funkcionirati. Svrha mu je također prilagoditi EU izazovima globaliziranog i dinamičnog svijeta.

² Filantropija je želja da se promiče dobro drugih ljudi. Najčešće se odnosi na spremnost velikodušnih novčanih donacija u humanitarne svrhe. Tako će se filantropom nazivati nekoga tko, relativno u odnosu na ono što posjeduje, odvaja veće sume novca za pomoć drugima.

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

Sljedeća faza u razvoju koncepta društvenog odgovornog poslovanja uključivala je društvenu odgovornost kao dio dugoročne poslovne strategije. Do ovakvog tijeka događaja došlo je nakon provođenja brojnih istraživanja koja su pokazala da provođenje društveno odgovornog poslovanja može biti veoma koristan koncept u poslovanju jedne organizacije. U ovoj fazi razvoja DOP-a društvena odgovornost promatra se kao poseban sustav menadžmenta koji je usmjeren na ovaj dio poslovanja. Dakle, poduzeća su razvila posebnu poslovnu politiku koja se bavi upravo tematikom društvene odgovornosti.

Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima. Ona kao takva nadilazi zakonske propise i norme te djeluje na dobrovoljnoj osnovi. Novijeg je datuma i postavlja se pitanje koliko poduzeća doista provodi ovakav oblik poslovanja.

Prema Zadeku, Raynardu i Olivieri društvena odgovornost poduzeća prošla je kroz nekoliko razvojnih faza. Sljedeća tablica nam daje zoran prikaz upravo spomenute klasifikacije (Tablica 1.).

Tablica 1. Faze razvoja društvene odgovornosti – razina poduzeća (Zadek, Raynard, Oliviera, etc., 2005.)

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

Kako god bilo, društveno odgovorno poslovanje je trend koji je započeo i koji traje. Teško ga je smjestiti u određeno vremensko razdoblje i u određena poduzeća jer nije nimalo jednoznačan i podložan je stalnim promjenama. Činjenica je da razvijena društva bolje prihvaćaju takav sustav poslovanja. To se posebice odnosi na zemlje sjeverne Amerike i zapadne Europe koje su ujedno i lideri kada je riječ o evoluciji društvene odgovornosti. U ovom slučaju bilo bi vrijedno spomenuti i neke ključne događaje koji su utjecali na razvoj društvene odgovornosti kao poželjnog koncepta poslovanja:

1972. – Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju, Stockholm³

1982. – osnovan BITC (*business in the community* – gospodarstvo u zajednici)⁴

1987. – Izvješće komisije za okoliš i razvoj UN-a – "Naša zajednička budućnost", iste godine zasjeda okrugli stol u Cauxu te je osnovan Sustain Ability⁵

1990. – Osnovan IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum – Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)⁶

1991. – Oformljena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala⁷

1992. – Osnovan WBCSD (World Business Council for Sustainable Development – svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) i BSR (Business for Social Responsibility – poslovni savjet za društvenu odgovornost). Iste godine održana je UN-ova konferencija u Rio de Janeiru i nastala je AGENDA 21.⁸

1995. – Osnovan je CSR Europe⁹

1996. – ISO 1400¹⁰; Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo

1997. – SA 8000¹¹

1998. – Postavljen prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu

1999. – Globalna Sullivanova načela

2000. – UN-ov globalni sporazum¹²

2001. – Zelena knjiga EU-a¹³

³ U Stockholmu se na inicijativu SAD-a i skandinavskih zemalja održava Konferencija o ljudskom okolišu (ECO I). Konferencijom se preporučuje stvaranje svjetskog programa od strane Ujedinjenih naroda o zaštiti životne okoline. Rezultirala je usvajanjem programa United Nations Environment Programme (UNEP).

⁴ BITC; britanska nevladina, neprofitna organizacija čija je svrha inspirirati, podržati i uključiti poduzeća u poticanje društveno korisnih inicijativa. Osnovana 1982. godine, okuplja preko 750 istaknutih poduzeća.

⁵ Svjetska komisija za okoliš i razvoj UN-a (Brundtlandska komisija) objavljuje 1987. izvješće "Naša zajednička budućnost". U njemu se ističe "održivost razvoja", što podrazumijeva zadovoljenje potreba siromašnih bez povećanja ekoloških štetnih utjecaja.

⁶ IBLF; (The Prince of Wales International Business Leaders Forum), osnovan 1990. godine, neovisna je i neprofitna organizacija koja surađuje s poslovnim sektorom, vladama i civilnim društvom, a u svrhu poticanja poduzeća na promicanje održivog razvoja.

⁷ Neovisna, nevladina i neprofitna organizacija koja poduzima akcije u cilju zaštite i promicanja ljudskih prava. Temelji se na međunarodno prihvaćenim standardima ljudskih prava. Organizacija je osnovana 1961. u Londonu.

⁸ Plan akcije kojom se trebao regulirati razvoj i odnos prema okolišu

⁹ Vodeća europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje s oko 70 multinacionalnih korporacija i 36 nacionalnih partnerskih organizacija kao članova.

¹⁰ Međunarodni standard za zaštitu okoliša. ISO 14000 predstavlja seriju normi kojima se u poduzeća uvodi sustav upravljanja okolišem.

¹¹ Međunarodna norma za certifikaciju primjene društvene odgovornosti u poduzećima.

¹² Svjetski sporazum (Global Compact), pokrenut 2000.

¹³ Zelena knjiga (Green Paper) jest dokument komisije

2002. – Svjetski samit o održivom razvoju Johannesburg /Južna Afrika¹⁴

2002. – Svjetski samit o održivom razvoju Johannesburg /Južna Afrika¹⁵

4 Društveno odgovorno poslovanje u hrvatskoj gospodarskoj praksi

Poduzeća danas djeluju u nesigurnom poslovnom okruženju koje karakteriziraju nagle i duboke promjene te nesigurna i neizvjesna budućnost. Uspjeh u takvom okruženju ostvaruju samo ona poduzeća koja se brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. Tako je kontinuirano usavršavanje poslovanja jedan od elementa koji postaje sastavni dio strateškog pristupa izgradnje konkurentne prednosti. U tom kontekstu pojavila se i potreba za društvenom odgovornošću. Naime, suvremena poduzeća postaju sve svjesnija senzibilitnosti današnjeg društva kada je riječ o društvenim ciljevima, pa sve veći broj poduzeća nastoji implementirati društvenu odgovornost u svoj koncept poslovanja, makar to bilo i samo deklarativno. Često se događa da mnoga poduzeća na svojim web stranicama ističu DOP kao dio svoje prakse, a u stvarnosti ga rijetko, djelomično ili uopće ne prakticiraju. Ipak, da sve ne bi bilo tako crno, treba spomenuti i činjenicu da je u praksi razvijenih zemalja primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja dosegla određenu razinu te ima tendenciju daljnjeg rasta, što pogoduje povećanju primjene društvene odgovornosti poduzeća i u tranzicijskim zemljama.

Uspostavljanje koncepta društvene odgovornosti složen je i dugotrajan proces koji zahtijeva visoku društvenu svijest cijele zajednice. Jedna od bitnih pretpostavki podizanja razine svijesti o društvenoj odgovornosti jest sam proces obrazovanja. Tako gospodarski i društveni razvitak neke zemlje uvelike ovisi o razini obrazovanosti samog društva i kulturno-povijesnom nasljeđu. U posljednjih nekoliko desetljeća evolucija društvene svijesti više je nego očita, pa sve veći broj ljudi pokazuje zanimanje za očuvanje prirode, za radna i ljudska prava, za humanitarne akcije i druga društvena pitanja. Osim cijene i kvalitete važan element konkurentnosti čini upravo društveno odgovorno poslovanje. Neka istraživanja pokazala su da su potrošači naklonjeniji upravo onim poduzećima koja su za svoju strategiju poslovanja izabrali društvenu odgovornost. Stoga se sve veći broj poduzeća nastoji prilagoditi takvim potrebama tržišta. Iz tog razloga menadžeri nastoje predvidjeti potrebe društva te uskladiti interese cijelog društva i samog poduzeća. Te potrebe nikako nisu jednoznačne, već ovise o nizu faktora pa poduzeća moraju vršiti određena istraživanja i ispitivanja kako bi se kroz svoje društveno odgovorne akcije što više približili cijeloj zajednici, odnosno potrošačima. Dakle, društveno odgovorno ponašanje trebalo bi ići svim sudionicima u korist. U tu je svrhu država sa svojim institucijama dužna provoditi određene mjere kako bi educirala stanovništvo i potaknula razvoj društvene svijesti. Promatramo li takav razvoj događaja u dužem periodu, možemo primijetiti pozitivne trendove i u samom gospodarskom razvoju. Utjecaj visoke društvene svijesti možemo vidjeti na primjeru skoro svih skandinavskih zemalja. Te zemlje imaju minimalnu, gotovo nikakvu stopu nepismenosti i visoku stopu visoko obrazovnog stanovništva. Društvena odgovornost dio je društvene svijesti pa gotovo da i nema korupcije, a povjerenje je vrlo važan segment poslovanja. Uz to treba spomenuti jaku socijalnu politiku i brigu o okolišu. Iako se u ovom primjeru ne radi o vodećim europskim državama, društvena uređenost više je nego očita i ukazuje na važnost obrazovanja i ulogu same države kada je riječ o izgradnji društvene svijesti. U ovom slučaju treba spomenuti i medije kao vrlo važne aktere jer upravo oni kroz svoje reportaže utječu na svijest ljudi, a time i na promociju društvene odgovornosti. Sve ovo govori da društvena svijest o potrebi društvene odgovornosti postoji gotovo u svim državama i svim društvima međutim podložna je raznim utjecajima brojnih aktera, ali upravo je ona glavni preduvjet za razvoj društveno odgovornog ponašanja i poslovanja.

¹⁴ UN-ov Svjetski skup na vrhu u Johannesburgu (Južna Afrika) koji je okupio 21.340 sudionika iz 191 države. Cilj sumitta bio je istaknuti obveze održivog razvoja na globalnoj razini.

¹⁵ UN-ov Svjetski skup na vrhu u Johannesburgu (Južna Afrika) koji je okupio 21.340 sudionika iz 191 države. Cilj sumitta bio je istaći obveze održivog razvoja na globalnoj razini.

Razmatranje društvene odgovornosti u okvirima hrvatskog gospodarstva zahtijeva sustavnu analizu specifičnih čimbenika koji su utjecali i utječu na razvoj hrvatskog gospodarskog okruženja. U tom kontekstu treba spomenuti specifični jugoslavenski sustav samoupravljanja, domovinski rat, tranziciju, privatizaciju, proces približavanja Europskoj Uniji te liberalizaciju tržišta sa svim izazovima globalizacijskih procesa.

Društveno odgovorna poslovna praksa u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem različitih činitelja koji su uglavnom karakteristični za ovo područje. Pri tome treba spomenuti nasljeđe samoupravnog socijalizma koje se baziralo na takozvanom društvenom vlasništvu i radničkom samoupravljanju. Ovakav sustav "društvenog vlasništva" razlikovao se od sustava "državnog vlasništva" proklamiranog u SSSR-u i drugim komunističkim zemljama. Taj sustav bio je fleksibilniji i uvažavao je neke elemente tržišne privrede, tako da je bio ekonomski efikasniji i pogodniji za razvoj standarda i slobode građana od sustava drugih komunističkih zemalja baziranog na strogoj centralno-planskoj privredi. U vremenu socijalizma donacije pojedinaca i poduzeća te sponzorstva sportskih i kulturnih događaja, osoba s invaliditetom te djece bila su uobičajena praksa. Isto tako, socijalističko doba karakteristično je po visokoj razini zaštite radnih prava i temeljnih radnih normi. Međutim, u to doba civilno društvo bilo je znatno slabije razvijeno, nije se polagalo dovoljno pažnje zaštititi okoliša i održivom razvoju te se u ovom slučaju ne može govoriti o društveno odgovornom ponašanju. Ipak, ovo razdoblje specifično je po socijalnoj politici koja bi i danas trebala biti dio društveno odgovornog poslovanja pa možemo reći da je hrvatsko gospodarstvo imalo dobre pretpostavke i uvjete za uvođenje društvene odgovornosti u svoje sustave poslovanja. No, u ovom slučaju treba spomenuti i činjenicu da je u cijelom razdoblju socijalizma, od 1945. do 1990. godine, Hrvatska imala sporiji ekonomski razvoj nego što je mogla imati s obzirom na svoje materijalne i ljudske potencijale. Takav sporiji ekonomski razvoj bio je posljedica neučinkovitog funkcioniranja sustava te prelijevanja sredstava u druge republike bivše Jugoslavije. U tom vremenu oko 30-ak zemalja živjelo je u planskim i netržišnim ekonomijama gdje je također uočena nedjelotvornost sustava te je 1980-ih godina došlo do kriza, pada komunizma i tranzicijskih procesa.

Tranzicija kao proces sveobuhvatnih promjena i prijelaz iz socijalizma u kapitalizam u Hrvatskoj je započela 1990. u uvjetima političke nestabilnosti, ratnih razaranja i raspada Jugoslavije. Na početku tranzicije prema tržišnoj ekonomiji Hrvatska je dijelom bila u prednosti nad većinom zemalja socijalističkog svijeta jer je ekonomski sustav bivše Jugoslavije bio mnogo manje centraliziran od sustava tih zemalja. Ipak, ratna zbivanja znatno su usporila proces tranzicije i razvoj gospodarstva pa se u tom razdoblju nepriklona nije ni razmišljalo o konceptu društvene odgovornosti. Kroz to vrijeme tranzicijskih procesa, pretvorbe i privatizacije korupcija je uhvatila maha i sve prednosti koje je imalo hrvatsko gospodarstvo negdje su se izgubile. Uslijed takvih događaja društvena odgovornost bila je marginalizirana i tek u novije vrijeme pojavljuje se potreba za uspostavom društveno odgovornog poslovanja.

Za to je vrijeme u svijetu došlo do procesa opće globalizacije i liberalizacije tržišta koji su zahvatili gotovo sve države, pa tako i Hrvatsku. Takvi procesi neminovni su i traže otvoreno i konkurentno gospodarstvo, a jedan od preduvjeta konkurentnosti postale su upravo društveno odgovorne prakse koje su upravo kroz te globalne procese postale univerzalne. Osim toga, težnja za ulazak u EU donijela je Hrvatskoj brojne zahtjeve i uvjete koje kao članica mora ispuniti. U tom kontekstu institucije EU-a ulažu brojne napore ne bi li se populariziralo uvođenje društvene odgovornosti u poslovne procese poduzeća, a sve to u cilju postizanja vodeće ekonomske sile koja će s uređenim društvenim i poslovnim normama te jedinstvenom monetarnom valutom konkurirati na svjetskom tržištu. Iz tog razloga u Hrvatskoj se od strane državnih institucija nastoji stvoriti ozračje društveno odgovornog gospodarstva i potaknuti poduzeća na uvođenje takvog oblika poslovanja.

5 Empirijsko istraživanje o primjeni društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj

Anketno ispitivanje, kao dio empirijskog istraživanja u ovom radu, dalo je odgovor na pitanja o društveno odgovornom poslovanju u Republici Hrvatskoj. Anketni upitnik distribuiran je putem elektroničke pošte u razdoblju od siječnja do ožujka 2013. Za potrebe ovog rada korištena je metoda prikupljanja primarnih podataka na uzorku od 749 ispitanika. Uzorci su se provodili na stratificiranom, nacionalnom reprezentativnom uzorku. Slučajnost uzorka osigurana je sljedećim procedurama: slučajnim izborom grada unutar stratumu koji su definirani regijom (Sjeverozapadna Hrvatska, Središnja Hrvatska, Slavonija, Sjeverni Jadran i Dalmacija) te izborom ispitanika u odabranom kućanstvu s obzirom na dob i stručnu spremu.

Stopa povrata je 20% koja je prihvatljiva za ovaj tip istraživanja, pri čemu se može zaključiti da su ispunjeni istraživački zahtjevi.

Anketni upitnik sastojao se od 13 pitanja od kojih je većina bila zatvorenog tipa s ponuđena dva ili više odgovora. Pitanja su bila strukturirana sukladno ciljevima istraživanja. Podaci prikupljeni anketnim upitnikom obrađeni su odabranim statističkim testovima uz upotrebu statističkog programa za računala *SPSS* (eng. *Statistical Package for the Social Sciences*).

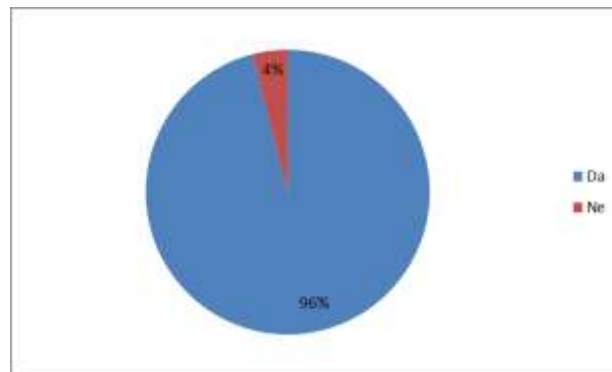
U Tablici 2. prikazana su demografska obilježja ispitanika.

Tablica 2. Demografska obilježja ispitanika (istraživanje autorica)

Obilježja	Postotak (%)
DOB:	
Do 18 godina	2%
Od 18 do 24	28%
Od 25 do 35	18%
Od 36 do 45	27%
Od 46 do 55	13%
Iznad 56 godina	2%
SPOL:	
Ženski	55%
Muški	45%
STRUČNA SPREMA:	
Doktor znanosti	0%
Magistar znanosti	1%
VVS	37%
Magistar struke	17%
VŠS	7%
SSS	28%
Završena osnovna škola	6%
VKV/KV	4%

Ovakav uzorak pokazuje da se radi o relativno mladoj populaciji što je zapravo i zanimljivo jer se radi upravo o radno sposobnom stanovništvu, koje svojim doprinosom može utjecati na društvenu odgovornost. Uzme li se obzir ukupni uzorak, vidljivo je kako se radi o relativno reprezentativnom uzorku budući da obuhvaća skoro sve dobne skupine (osim onih iznad 65 godina) i skoro sve obrazovne kategorije (osim dr. sc.).

Ispitanici su na pitanje vezano uz poznavanje pojma "održivi razvoj" dali sljedeći odgovor: 96% ispitanika čulo je za pojam održivi razvoj dok preostalih 4% ispitanika nikad nije čulo za spomenuti pojam.

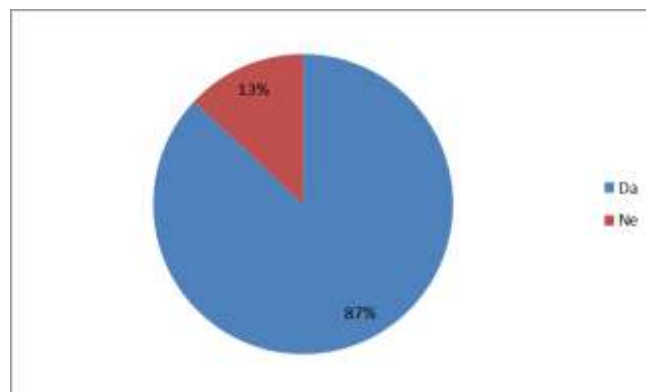


Slika 1. Jeste li upoznati s pojmom "održivi razvoj"?

Izvor: rezultati istraživanja

Nakon što je utvrđeno kako je veliki broj ispitanika upoznat s pojmom održivog razvoja, postavlja se pitanje što za njih znači navedeni pojam. Budući da se radi o vrlo kompleksnom pojmu kojeg najjednostavnije možemo definirati kao rast koji ide u korak s odgovornošću prema okolišu, gospodarstvu, društvu te okolini u kojoj djeluje, ispitanicima je bila ponuđena mogućnost davanja više odgovora. Tako 49% ispitanika smatra da se radi o razvoju kao pozitivnom procesu, 48% navodi kako je to razvoj ograničen održivošću, 40% ih ističe ekološki aspekt, a 34% ističe da se radi o općenitom razvoju. Gospodarski rast i porast ekonomskog standarda imaju po 30% odgovora. Dvadeset posto ispitanika smatra da se radi o propagandnom izrazu, 13% o dobrobiti ljudi, 12% o pitanju opstanka te 8% nije sigurno. Premda ni jedan odgovor u potpunosti nije netočan, raspored odgovora vrlo je dobar i pokazuje da ispitanici dosta dobro shvaćaju bit održivog razvoja.

Istraživanjem se htjela istražiti i upoznatost ispitanika s pojmom "društvene odgovornosti" (Slika 2.).



Slika 2. Jeste li upoznati s pojmom "društvene odgovornosti"

Izvor: rezultati istraživanja

Veliki broj ispitanika upoznat je s pojmom društvene odgovornosti, njih 87%, dok 13% nikad nije čulo za pojam društveno odgovorno ponašanje poduzeća. To znači da je za pojam "održivog razvoja" čulo nešto više ispitanika (točnije 9% više) nego za pojam "društveno odgovorno poslovanje".

Budući da je velika većina ispitanika upoznata s pojmom "društveno odgovornog poslovanja, postavlja se pitanje što pod tim pojmom zapravo podrazumijevaju. Kako se radi o nimalo jednoznačnom terminu, anketa daje mogućnost više odgovora. Sedamdeset i četiri posto odgovora ide u korist brige o društvu, zajednici i ljudima, nakon čega slijedi briga o okolišu i prirodnim resursima sa 60% odgovora te briga o zaposlenicima sa 58% odgovora. Četvrto mjesto zauzima poštenje i moralnost sa 50% odgovora. Nadalje, 44% ispitanika društveno odgovorno poslovanje vidi kroz prizmu poštivanja zakona, dok 36% odgovora ide u korist brige o potrošačima. Sljedećih 28% smatra da je to odgovornost prema državi. Devetnaest posto vjeruje da se radi o korektnom odnosu radnika prema poslu, 16% se odlučilo za odgovor dobrog i uspješnog poslovanja, a 15% jednostavno tvrdi da se radi o nečem pozitivnom. Najmanje odgovora otišlo je na individualnu odgovornost, samo 11%, dok njih 8% (isto kao i kod održivog razvoja) nije sigurno što znači navedeni pojam.

Sedmo pitanje, "Koliko za vas osobno pri odabiru pojedinih proizvoda utječe svaka od pojedinih karakteristika?", koncipirano je tako da svaki ispitanik ocjenama od 1 do 5 ocijeni svaku od zadanih karakteristika koje su manje ili više utjecale na odabir određenog proizvoda. Pri tome ocjena 1 ukazuje na niski utjecaj, a ocjena 5 na visoki utjecaj pri odabiru pojedinih proizvoda. Ponudene kategorije bile su: cijena proizvoda, kvaliteta i karakteristika proizvoda, marka proizvoda, dostupnost u najbližem prodajnom mjestu i društvena odgovornost poduzeća.

Tablica 2. Koliko za vas osobno pri odabiru pojedinih proizvoda utječe svaka od pojedinih karakteristika? (rezultati istraživanja)

Karakteristike	Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5
Cijena proizvoda	2%	4%	14%	45%	35%
Kvaliteta i karakteristika proizvoda	0%	0%	5%	44%	51%
Marka proizvoda	9%	10%	66%	10%	5%
Dostupnost u najbližem prodajnom mjestu	0%	46%	22%	18%	14%
Društvena odgovornost posuzeća	47%	23%	20%	9%	1%

Analizom cijene proizvoda vidljivo je kako je najveći broj ispitanika, 45%, cijeni dodijelio vrlo visoku ocjenu 4, dok joj je 35% ispitanika dalo najveću moguću ocjenu, što ukazuje na prioritarnu važnost cijene. To upućuje na činjenicu da čak 80% ispitanika cijenu smatra vrlo važnim elementom pri odabiru i kupnji određenih proizvoda. Pedeset i jedan posto ispitanika je kvaliteti i karakteristikama proizvoda dalo ocjenu 5 te 44% ispitanika ocjenu 4. Takva slika pokazuje da čak 95% ispitanika vrlo visoko rangira kvalitetu i stavlja je i ispred same cijene proizvoda. Šezdeset i šest posto ispitanika marku ocjenjuje prosječnom ocjenom 3 i tako je rangira kao srednje važnu karakteristiku kada je riječ o odabiru nekog proizvoda. Kakav utjecaj ima dostupnost proizvoda u odnosu na ostale karakteristike? U ovom slučaju odgovori su nešto raspršeniji, premda se na prvi pogled primijeti da je prevladala ocjena 2, sa 46% odgovora te ju slijedi ocjena 3, sa 22% odgovora. Ipak, 20% ispitanika dostupnost smatra važnom stavkom dodjeljujući joj ocjene 4 i 5. Društvena odgovornost poduzeća dobila je vrlo niske ocjene od strane ispitanika. Čak 47% ispitanika društvenu odgovornost ocijenilo je kao najmanje

važan element pri odabiru proizvoda te joj dalo najmanju moguću ocjenu. Samo 1% ispitanika dalo je ocjenu 5 te 9% ispitanika ocjenu 4.

Usporedbom dobivenih rezultata možemo zaključiti da potrošači u ovom uzorku kao najvažniji kriterij odabira nekog proizvoda smatraju upravo kvalitetu i karakteristike proizvoda. To se može objasniti činjenicom da su kupci često izloženi niskim cijenama proizvoda sumnjive kvalitete nakon čije su kupnje bili i razočarani.

Sljedeći kriterij koji je dobio visoke ocjene potrošača jest cijena proizvoda, što i ne iznenađuje s obzirom da potrošači teže raspoloživim dohotkom maksimizirati korisnost kupnjom određenih roba i usluga. U tom kontekstu potrebno je spomenuti i utjecaj ekonomske krize te visoku nezaposlenost uslijed koje građani sve više pažnje posvećuju cjenovnom kriteriju pa se prilikom kupovine proizvoda i usluga sve više pazi na zadovoljavanje omjera cijene i kvalitete. Nakon cijene, ispitanici su najviše pažnje usmjerili na marku proizvoda, vjerojatno poistovjećujući je sa samom kvalitetom proizvoda. S obzirom na sve lakšu dostupnost proizvoda, kriterij dostupnosti našao se na samom začelju kolone dok je kriterij društvene odgovornosti na posljednjem mjestu, odnosno ima najmanje utjecaja pri odabiru nekog proizvoda, što upućuje na određenu dozu nespremnosti kada je riječ o uvođenju spomenutog koncepta.

Pri odabiru nekog proizvoda percepcija društvene odgovornosti (9% ispitanika) nešto je značajnija od percepcije društvene neodgovornosti (5% ispitanika), premda bi se po rezultatima ankete moglo zaključiti kako ove kategorije i ne igraju neku značajnu ulogu budući da čak 64% ispitanika tvrdi da pri izboru nekog proizvoda nije prevagnula ni jedna ni druga značajka. Ipak, preostalih 21% ispitanika tvrdi da su pri izboru nekog proizvoda utjecala oba elementa. Da bi pobliže objasnili nastalu situaciju, pokušat ćemo utvrditi koliko na pojedince doista utječu neke od karakteristika društveno odgovornog poslovanja i koliko im pažnju posvećuju sami potrošači pa je nekoliko sljedećih pitanja posvećeno upravo toj problematici.

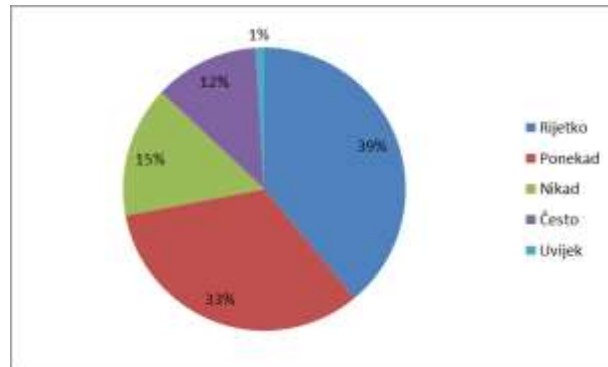
Zaštita okoliša svakako je jedna od važnijih tema održivog razvoja i društvene odgovornosti te joj se u posljednje vrijeme poklanja sve veća pažnja. Tako se danas određena poduzeća odlučuju za eko vrećice i ambalažu, prikladno skladištenje otpada, smanjenje potrošnje energije i slične korake. Prema nekim istraživanjima takva su poduzeća uspješnija, lakše privlače kupce i ostvaruju bolje poslovne rezultate u dugom roku. Ipak, takav način poslovanja zahtijeva određena ulaganja koja u kratkom roku mogu predstavljati trošak za poduzeće pa ukoliko potrošači nisu osviješteni i ne prepoznaju važnost zaštite okoliša, poduzeće neće biti dovoljno motivirano za takva ulaganja, što u konačnici utječe na cijelo društvo. U Hrvatskoj, prema rezultatima ovog anketnog istraživanja, osviještenost postoji pa čak 45% ispitanika tvrdi da bi vjerojatno platilo više, a njih 12% sigurno bi platilo više, što čini 57% od ukupnog broja ispitanika. Preostalih 43% podijelilo se tako da 21% ispitanika vjerojatno ne bi platilo više, 7% ispitanika sigurno ne bi platilo više dok njih 15% nije sigurno u svoju odluku.

U većini razvijenih društava radno aktivno stanovništvo čini veliku većinu populacije te kroz svoj rad i plaćanjem poreza doprinosi cjelokupnom društvu i državi pa briga o zaposlenicima mora biti dio društvene odgovornosti, a ne pitanje pojedinca. Iako mnoga poduzeća pribjegavaju jeftinoj radnoj snazi, praksa je pokazala kako su poduzeća sa zadovoljnom i motiviranom radnom snagom mnogo uspješnija od onih koji ne razmišljaju na takav način.

U Hrvatskoj, zbog velikog broja nezaposlenih i fokusiranosti na samo stvaranje radnih mjesta, koja su ovoj situaciji prijeko potrebna, događa se da briga o zaposlenicima, na način na koji to zahtjeva društveno odgovorno poslovanje, pada u drugi plan. Kroz ovaj dio anketnog istraživanja pokušalo se utvrditi kako brigu o zaposlenicima percipiraju potrošači i je li su spremni platiti više ako znaju da poduzeće vodi posebnu brigu o svojim djelatnicima. Tako bi 42% ispitanika vjerojatno platilo više, a 8% sigurno bi platilo više. U odnosu na prethodno pitanje o zaštiti okoliša rezultat su nešto lošiji. Nadalje, 26% ispitanika tvrdi kako vjerojatno ne bi platilo više dok njih 7% (u potpunosti isto s

pitanjem okoliša) sigurno ne bi platilo više. Sedamnaest posto ispitanika nije sigurno kako bi postupilo u danom trenutku.

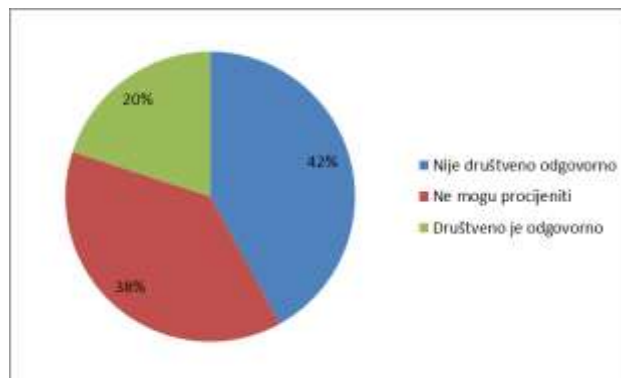
Postavljenim pitanjem "Koliko često kod kupnje proizvoda razmišljate o tome da Vi osobno odabirom proizvoda utječete na zaštitu okoliša?" pokušalo se utvrditi koliko pojedini potrošač razmišlja o nekom vidu društvene odgovornosti pri kupnji nekog proizvoda. Kao primjer uzeta je upravo zaštita okoliša budući da je najaktualnija i najpoznatija većini potrošača, bez obzira na stupanj obrazovanja. Rijetko odgovorilo je 39% ispitanika, ponekad 33% ispitanika, nikad 15% ispitanika, često 12% ispitanika i uvijek 1% ispitanika.



Slika 3. Koliko često kod kupnje proizvoda razmišljate o tome da Vi osobno odabirom proizvoda utječete na zaštitu okoliša?

Izvor: rezultati istraživanja

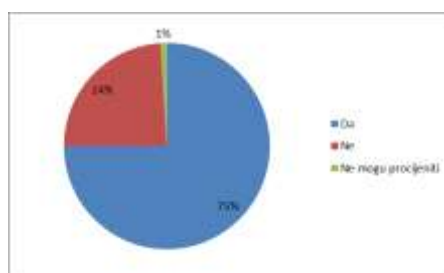
Na kraju da bi utvrdili kakvo je stanje u hrvatskim poduzećima, ispitanici su bili zamoljeni da ocjene da li je poduzeće u kojem rade društveno odgovorno. Njih 42% smatra da poduzeće u kojem rade nije društveno odgovorno. 38% ispitanika nije moglo procijeniti dok 20% ispitanika smatra da radi u društveno odgovornom poduzeću.



Slika 4. Smatrate li poduzeće u kojem radite društveno odgovornim?

Izvor: rezultati istraživanja

Na pitanje da li dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje 75% ispitanika odgovorilo je negativno. 24 % ispitanika ne zna procijeniti dok samo 1% ispitanika smatra kako dovoljan broj poduzeća u Hrvatskoj prakticira DOP, kao dio poslovanja.



Slika 5. Smatrate li da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje?

Izvor: rezultati istraživanja

Iz svega navedenog zaključuje se kako je stanje u hrvatskim poduzećima i društvu podložno globalnim utjecajima i trendovima, pa tako i konceptu društvene odgovornosti. Prakse DOP-a u Hrvatskoj dobro su razvijene i učestalije na područjima kao što su kvaliteta i sigurnost radnog mjesta, zadovoljstvo potrošača, zaštita okoliša, ulaganje i partnerstvo u zajednici, a manje učestale u područjima kao što su korporacijsko upravljanje, integriranje DOP-a u procjenu rizika i razvoj poslovne strategije, upravljanje dobavljačkim lancem i društveno odgovorno ulaganje. Zapravo poduzeća u Hrvatskoj imaju naznake DOP-a, ali u isto vrijeme nemaju sustavnu strategiju na kojoj bi bazirali takav način poslovanja. Često se fokusiraju na samo jedan segment društvene odgovornosti, zaboravljajući svu kompleksnost spomenutog koncepta. Kada je riječ o samoj zajednici, potrošači prepoznaju pojam i važnost društvene odgovornosti, premda primjena društveno odgovornog poslovanja i nije pokazala neku važnost kod odabira proizvoda. Ovakvi podaci kontradiktorni su s mnogim istraživanjima koja idu u prilog činjenici da se potrošači odlučuju za usluge društveno odgovornih poduzeća.

6 Zaključna razmatranja

Stanje u hrvatskim poduzećima i društvu podložno je globalnim utjecajima i trendovima pa tako i konceptu društvene odgovornosti. Pregled Internet portala, literature i publikacija ukazuje na povoljno okruženje za razvoj DOP-a, kojeg predvode vodeća poslovna udruženja uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija. Zainteresirana poduzeća imaju pristup nekolicini internetskih portala te se mogu uključiti u edukativne module o DOP-u. U cilju povećanja razine osviještenosti o važnosti DOP-a pokrenuti su i određeni projekti, koji su se kroz sustave nagrađivanja pokazali relativno uspješnima, budući da iz godine u godinu raste broj prijava u kategoriji društveno odgovornih poduzeća. Prakse DOP-a u Hrvatskoj dobro su razvijene i učestalije na područjima kao što su kvaliteta i sigurnost radnog mjesta, zadovoljstvo potrošača, zaštita okoliša, ulaganje i partnerstvo u zajednici, a manje učestale u područjima kao što su korporacijsko upravljanje, integriranje DOP-a u procjenu rizika i razvoj poslovne strategije, upravljanje dobavljačkim lancem i društveno odgovorno ulaganje.

Zapravo poduzeća u Hrvatskoj imaju naznake DOP-a, ali u isto vrijeme nemaju sustavnu strategiju na kojoj bi bazirali takav način poslovanja. Često se fokusiraju na samo jedan segment društvene odgovornosti, zaboravljajući svu kompleksnost spomenutog koncepta. Kada je riječ o samoj zajednici, potrošači prepoznaju pojam i važnost društvene odgovornosti, premda primjena društveno odgovornog poslovanja i nije pokazala neku važnost kod odabira proizvoda. Ovakvi podaci kontradiktorni su s mnogim istraživanjima koja idu u prilog činjenici da se potrošači odlučuju za usluge društveno odgovornih poduzeća. No to se može objasniti utjecajem ekonomske krize, visokom stopom nezaposlenosti (u svibnju 2014. ukupna nezaposlenost u Hrvatskoj bila je 327.508) te općim nepovjerenjem i apatijom građana.

Unatoč ovim teškoćama, hrvatsko gospodarstvo ulaže određene napore i do sada su zabilježeni pozitivni pomaci te je DOP, kao koncept poslovanja, prisutan u sve većem obimu, a ulaskom u EU trebao bi kroz svoje programe te otvaranjem tržišta potaknuti poduzeća na bolju prilagodbu zahtjevima potrošača i društva. Kada je riječ o hrvatskom društvu, potrebno je spomenuti i postojanje socijalne osjetljivosti. To se posebice očituje kroz razne humanitarne akcije u kojima je odaziv kako samih građana tako i poduzeća, iznenađujuće velik. Upravo takve akcije ukazuju na postojanje više društvene svijesti, što znači da je društvena odgovornost moguća i izvjesna.

Preporuke za daljnja istraživanja moguće je sažeti u sljedećem: premda se povoljno okruženje za društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj polako stvara, postoji potreba za snažnijim naporima države i vanjskih pokretača, posebice medija i nezavisnog praćenja. Također postoji i potreba za sve većim uključivanjem civilnog društva i akademske zajednice u sve aktivnosti koje provodi poslovni sektor po pitanju društveno odgovornog poslovanja. Razmjena najboljih praksi s poduzećima iz drugih europskih zemalja bila bi najkorisnija za širenje i daljnju razradu hrvatskih napora u primjeni društveno odgovornog poslovanja u njihovu svakodnevnu praksu. Ukoliko se promatra implementacija društveno odgovornog poslovanja na razini poduzeća onda se društveno odgovorno poslovanje treba implementirati u poslovne strategije poduzeća, vodeći računa o interesima i potrebama različitih dionika iz okruženja.

Literatura:

Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006), Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj, AED (Academy for Educational Development), Zagreb

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

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

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

Tafra-Vlahović, M. (2009), Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja, Medianali, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

Zadek, S., Raynard, P., Oliviera, C., etc. (2005), Responsible Competitiveness – Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practice, Accountability

www.dzs.hr (pristup 15.01.2013.)

www.pomakonline.com/content/view/100/60/ (pristup 25. 1. 2013.)

www.un-documents.net/wced-ofc.htm (pristup 28. 1. 2013.)

PRILOG ANKETNI UPITNIK:

ANKETNI UPITNIK O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU

Ova anketa dio je znanstveno-istraživačkog rada i koristit će se isključivo u znanstvene svrhe. Cilj ankete jest ocijeniti upoznatost potrošača s konceptom društveno odgovornog poslovanja. Anketa je anonimna te vas molimo da na pitanja odgovorite objektivno, iskreno i samostalno, uvažavajući prvenstveno vlastitu prosudbu. Hvala na suradnji!

1. Dob i spol ispitanika:

- a) do 18 godina
- b) 18 – 24
- c) 25 – 35
- d) 36 – 45
- e) 46 - 55
- e) 56 – 65
- f) više od 65 godina
- g) muški spol
- h) ženski spol

2. Obrazovanje ispitanika :

- a) Nemam završenu osnovnu školu
- b) Završena osnovna škola
- c) SSS
- d) VŠS
- e) VSS
- f) mag. struke
- g) mr. sc.
- h) dr. sc.

3. Jeste li ikad čuli za pojam održivi razvoj?

- a) Da
- b) Ne

4. Što za Vas znači održivi razvoj? (moguće je zaokružiti više odgovora)

- a) Razvoj kao pozitivan proces
- b) Razvoj općenito
- c) Gospodarski rast
- d) Razvoj ograničen održivošću
- e) Ekološki aspekti
- f) Porast ekonomskog standarda
- g) Pitanje opstanka
- h) Propagandni izraz
- i) Dobrobit ljudi
- j) Ostalo _____
- k) Nisam siguran

5. Jeste li ikad čuli za pojam "društveno odgovorno ponašanje" poduzeća?

- a) Da
- b) Ne

6. Što za Vas znači pojam društveno odgovornog poduzeća? (moguće je zaokružiti više odgovora)

- a) Briga o zaposlenicima/radnicima
- b) Individualna odgovornost
- c) Briga o društvu, zajednici i ljudima
- d) Poštivanje zakona
- e) Poštenje, moralnost, obazrivost
- f) Briga o okolišu/prirodnim resursima
- g) Dobro uspješno poslovati
- h) Korektan odnos radnika prema dužnosti/poslu
- i) Nešto pozitivno
- j) Odgovornost prema državi
- k) Briga o potrošačima
- l) Ostalo _____
- m) Nisam siguran

7. Koliko za vas osobno pri odabiru pojedinih proizvoda utječe svaka od pojedinih karakteristika? (rangirajte na ljestvici ocjenama od 1 do 5, 1 najmanje...5 najviše)

Cijena proizvoda	1	2	3	4	5			
Kvaliteta i karakteristika proizvoda			1	2	3	4	5	
Marka (brand) proizvoda		1	2	3	4	5		
Dostupnost u najbližem prodajnom mjestu				1	2	3	4	5
Društvena odgovornost poduzeća			1	2	3	4	5	

8. Možete li se sjetiti kada je pri izboru nekog proizvoda prevagnula činjenica da je proizvođač društveno odgovorna / neodgovorna tvrtka?

- a) Prevaga oba elementa
- b) Prevaga samo društvene odgovornosti
- c) Prevaga samo ne društvene odgovornosti
- d) Nije prevagnulo ni jedno ni drugo

9. Koliko je vjerojatno da biste skuplje platili proizvod sličnih karakteristika kada biste znali da proizvođač vodi posebnu brigu o zaštiti okoliša?

- a) Sigurno bih platio više
- b) Vjerojatno bih platio više
- c) Vjerojatno ne bih platio više
- d) Sigurno ne bih platio više
- e) Nisam siguran

10. Koliko je vjerojatno da biste skuplje platili proizvod sličnih karakteristika kada biste znali da proizvođač vodi posebnu brigu o svojim zaposlenima?

- a) Sigurno bih platio više
- b) Vjerojatno bih platio više
- c) Vjerojatno ne bih platio više
- d) Sigurno ne bih platio više
- e) Nisam siguran

11. Koliko često kod kupnje proizvoda razmišljate o tome da vi osobno odabirom proizvoda utječete na zaštitu okoliša?

- a) Nikada
- b) Rijetko
- c) Ponekad
- d) Često
- e) Uvijek

12. Smatrate li poduzeće u kojem radite društveno odgovornim?

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

13. Smatrate li da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje?

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

Integrirani sustavi upravljanja
Tomislav Baković, Ines Dužević

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ
izvanredna profesorica, Odjel za ekonomiju
Sveučilište u Zadru
Splitska 1, 23000 Zadar
Hrvatska
akrajnov@gmail.com

Prikaz knjige
UDK: 65.012.4:006.3

Naslov: **INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA**

Autori: **doc. dr. sc. Tomislav Baković, dr. sc. Ines Dužević**

Izdavač: **Ekonomski fakultet Zagreb**

Glavni urednik: **dr. sc. Tomislav Gelo**

Recenzenti: **prof. dr. sc. Tonći Lazibat, prof. dr. sc. Nikola Knego, izv. prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović**

Lektura i korektura: **Damir Maligec**

Mjesto i godina izdanja: **Zagreb, 2014.**

Broj stranica: **176**

ISBN: **978-953-6025-87-9**

U današnje suvremeno doba, u doba djelovanja u turbulentnoj globaliziranoj okolini rijetko koji pojam posjeduje veću društvenu i ekonomsku važnost od pojma normizacije. Postajemo sve ovisniji o normama, a broj normi u području sustava upravljanja u posljednje vrijeme ekspanzivno raste, pa se pojavljuje akutno pitanje kako različite norme konzistentno integrirati u jedinstveni upravljački sustav. Ciljevi ovakvih integriranih sustava, kako se ističe i u uvodu ove knjige, su i "postizanje troškovne efikasnosti, unaprjeđenje produktivnosti, ispunjavanje zahtjeva korisnika i tržišna prepoznatljivost".

Knjiga *Integrirani sustavi upravljanja* autora Tomislava Bakovića i Ines Dužević zamišljena je prvenstveno kao sveučilišni udžbenik, ali i vrlo korisno štivo menadžerima i praktičarima

kvalitete. Knjiga je utemeljena na najnovijim znanstvenim i stručnim spoznajama iz područja suvremenog upravljanja, a kroz dobro strukturiranu građu upoznaje čitatelje s pojmom i konceptom integriranog upravljanja, prikazujući i najnovija saznanja o optimizaciji sustava upravljanja kvalitetom, normizaciji, kao i o razvoju normi za sustave upravljanja.

Knjiga se sastoji se od sedam tematskih cjelina, a iza svake se navodi pregled korištene literature te pitanja za raspravu. Autori su se pri izradi ovog djela služili relevantnim inozemnim i domaćim izvorima. Dominantno su zastupljeni strani izvori literature, što je i logično, jer je navedena problematika izvorno vezana za razvijeni zapadni (tržišni) poslovni svijet.

Riječ je dakle o vrlo aktualnoj problematici. Zahtjevi suvremenog poslovanja pred organizacije stavljaju potrebu implementiranja različitih sustava upravljanja, kao i potrebu njihovoga konzistentnog integriranja u jedinstveni sustav. Integracija različitih sustava upravljanja nije naime, kako se ističe u recenzijama knjige, njihov prosti zbir.

Autori knjige na sustavan način prikazuju problematiku integriranih sustava upravljanja kvalitetom. U knjizi se i logičnim slijedom nižu prikazi i opisi pojedinih normiranih sustava upravljanja i dovode u vezu s konceptom integriranog menadžmenta kao suvremenim upravljačkim konceptom upravljanja organizacijom.

U prvom poglavlju knjige, koji nosi naziv *Pojam sustava upravljanja*, autori prije svega naglašavaju važnost sustava upravljanja u suvremenom poslovanju te pojam sustava upravljanja dovode u vezu s ostalim relevantnim pojmovima iz područja menadžmenta. Radi se prije svega o pojmovima iz područja strateškog menadžmenta i optimizacije organizacijske strukture te procesnog pristupa upravljanju. Autori ističu kako pojava normiranih sustava upravljanja nije zamjena za postojeće menadžerske termine i metodologiju, ali može predstavljati jedan novi pristup implementaciji ovih pojmova u proces upravljanja organizacijom.

Drugo poglavlje pod nazivom *Općenito o normizaciji* započinje kratkim opisom uloge normi u svakodnevnom životu i poslovanju suvremenih organizacija. Opisuje i aktivnost tijela odgovornih za normizaciju kako onih međunarodnih (ISO, CEN) tako i domaćih (HZN). Uz pojam normizacije poglavlje se bavi i drugim srodnim pojmovima kao što su pojmovi akreditacije i certifikacije. Poglavlje završava kratkim uvodom u područje normizacije sustava upravljanja, uz navođenje i kratku argumentaciju osnovnih načela dizajniranja sustava upravljanja.

Normizacija sustava upravljanja kvalitetom naziv je trećeg, središnjeg poglavlja u knjizi. Naime, u ovom poglavlju predstavljena je normizacija sustava upravljanja kvalitetom kao najvažniji pojedinačni normirani sustav po čijem predlošku nastaje i većina ostalih normi za sustave upravljanja. Nakon uvodnog dijela poglavlja, u kojemu autori iznose genezu zanimanja za kvalitetu općenito, slijedi kronološki razvoj sustava upravljanja kvalitetom kao zasebne poslovne kategorije, ali i profesije u suvremenom poslovanju. Najveći dio poglavlja posvećen je normi ISO 9001 koja predstavlja najpoznatiji ISO proizvod i temelj je razvoja ostalih normiranih sustava upravljanja. Razumijevanje ključnih principa sustava upravljanja kvalitetom, kao i navođenje liste zahtjeva norme, ključ su njezine praktične implementacije.

Četvrto poglavlje naziva *Normizacija sustava upravljanja zaštitom okoliša* pitanju izgradnje certificiranih sustava upravljanja okolišem pristupa iz perspektive održivog razvoja. Nakon što je prezentirana problematika održivog razvoja kao globalno jedna od najrelevantnijih

tema u posljednjih nekoliko desetljeća, izgradnja certificiranih sustava upravljanja okolišem prezentirana je kao jedno od potencijalnih rješenja navedenog problema. Slično kao i kod norme ISO 9001, i norma ISO 14001 prezentirana je kroz ključne principe i zahtjeve nužne za uspjeh implementacije sustava.

U petom poglavlju naziva *Pregled ostalih normiranih sustava upravljanja* autori prezentiraju sljedeće normirane sustave upravljanja: sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu OHSAS 18001, sustav upravljanja uslugama u informacijskim tehnologijama ISO 20000, sustav upravljanja sigurnošću hrane ISO 22000, društvena sigurnost – sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja ISO 22301, smjernice za društvenu odgovornost ISO 26000, sustav upravljanja informacijskom sigurnošću ISO/IEC 27001, upravljanje poslovnim rizicima ISO 31000 i sustav upravljanja energijom ISO 50001.

U šestom poglavlju pod nazivom *Audit sustava upravljanja* definirani su ključni pojmovi kada je riječ o auditiranju normiranih sustava upravljanja, opisane su karakteristike auditora kao i ostali nužni preduvjeti potrebni za uspjeh procesa audita. Posebna pažnja posvećena je podjeli audita obzirom na auditiranu stranu, kao i dokumentaciji koja se tijekom audita uobičajeno koristi. Posebnu kvalitetu ovom poglavlju daju primjeri audita iz prakse.

Posljednje, sedmo poglavlje udžbenika pod nazivom *Integracija sustava upravljanja* posjeduje najveći stručni potencijal upravo iz razloga jer se bavi problemom s kojim se susreće veliki broj poduzeća u ovom trenutku. Naime, ekspanzivnim povećanjem broja normiranih sustava raste problem održavanja, nadzora, ali i preklapanja u navedenim sustavima. Ovo poglavlje daje odgovore na brojna praktična pitanja kada je riječ o integraciji takvih sustava, pri čemu se posebno ističu pristupi integraciji, norme za integraciju kao i opis stvarnih poslovnih slučajeva.

Autori i recenzenti knjige podjednako ističu da je "integrirani sustav upravljanja sustav koji integrira sve organizacijske sustave i procese u jedan zajednički okvir". Taj zajednički okvir omogućava formiranje koordiniranog sustava koji producira učinke bolje od zbroja njegovih pojedinačnih sastavnica (sustava).

Zanimljivo je da autori u svakom opisanom poglavlju knjige obrađuju kako "tehnički" aspekt normiranih (pod)sustava upravljanja tako i onaj "suštinski" koji prikazuje svrhu i načine na koji svaki pojedini segment – (pod)sustav treba biti "utkan" u cjelokupno tkivo organizacije. Na taj način autori u knjizi zorno prikazuju koncept integriranog upravljanja, ali i način na koji ovakav integrirani sustav upravljanja kvalitetom kroz normizirane podsustave predstavlja "ljepilo" organizacije, kohezijsku silu koja tvori njezinu konzistentnu cjelinu. Pri tom autori istovremeno navode i "praktične upute" na koji način implementirati svaki od normiranih podsustava u cjelokupni sustav organizacije, ali i kako izgraditi integrirani sustav upravljanja bez preklapanja u normama i procedurama.

Zanimljivo je kako je u radu na jednostavan i jezgrovit način prikazana i geneza normizacije u svrhu upravljanja (profitnim i neprofitnim) organizacijama, ali su prikazani i svi potrebni procesi i procedure vezane uz implementaciju integriranih sustava, primjerice detaljno je opisan audit sustava upravljanja, proces njegova provođenja i slično.

Posebno je zanimljivo što su autori, kroz nizanje najznačajnijih i najnovijih područja normiranih sustava upravljanja, zapravo čitatelju ponudili pregled najznačajnijih aspekata suvremenog menadžmenta kroz procesni pristup i sustav upravljanja kvalitetom.

Osim što knjiga *Integrirani sustavi upravljanja* u potpunosti zadovoljava znanstvene, stručne i metodičke standarde i primjerena je za edukaciju studenata ekonomskih studija na svim studijskim razinama, ona je korisno štivo i svakom čitatelju koji želi proširiti svoje znanje s područja normizacije u funkciji suvremenog upravljanja organizacijama.

Konačni cilj knjige, a to je taj da upozna čitatelje, prvenstveno studente, sa "svijetom norme i normizacije" u svrhu optimizacije i integracije upravljačkog procesa, u potpunosti je ispunjen, a knjiga, osim te "tehničke" ili "tehnicističke" svrhe, nudi i više od toga: ona predstavlja štivo koje čitatelju nudi jasan i potpuni pregled suvremenih upravljačkih (pod)sustava koji danas čine neizostavnu građu svakog suvremenog upravljačkog sustava. Ovakav koncept ovoj knjizi/udžbeniku dodaje vrijednost, jer se knjiga može ponuditi i širem krugu čitatelja kao neizostavno štivo o najnovijim trendovima u suvremenom menadžmentu ili, kraće, o samom sukusu suvremenoga integriranog poslovnog upravljanja kroz procesni pristup.

Knjiga je stoga i hvalevrijedno znanstveno djelo kojim će svoje znanje obogatiti studenti, ali i stručnjaci i znanstvenici iz područja menadžmenta kvalitete i integriranih sustava upravljanja. Riječ je o izvornom djelu prije svega jer je područje koje se opisuje izrazito dinamično i u ovom trenutku ne postoji sveobuhvatna relevantna literatura s tog područja kojom bi se koristili studenti ili praktičari.

I konačno, treba istaknuti da se, iako trend praktične primjene integriranih sustava upravljanja svoj puni zamah tek treba doseći, postavljaju brojna pitanja kada je riječ o djelotvornosti i učinkovitosti takvih sustava. Kako bi navedeni sustavi zaista ostvarili svoje primarne ciljeve i na taj način zaista povećali konkurentnost brojnih organizacija, ali imali i pozitivan utjecaj na društvo općenito, potrebno je zajedničko djelovanje znanstvenika i praktičara koji se bave funkcioniranjem navedenih sustava. Upravo po tom pitanju, kako zaključuju recenzenti, knjiga *Integrirani sustavi upravljanja* i ostvaruje svoj najveći doprinos jer nudi optimalan balans teorije i praktične primjene normiranih sustava upravljanja. Zato se preporuča studentima ekonomskih studija na svim razinama, kao i stručnjacima koji se bave kvalitetom, profesionalnim ekonomistima i menadžerima te stručnjacima iz ostalih područja obrađenih u ovoj knjizi kao što su okoliš, rizici, sigurnost i slično.

Knjiga *Integrirani sustavi upravljanja* predstavlja rezultat hvalevrijednog stvaralačkog napora njezinih autora, ali i idealno štivo za svakoga koga zanima normizacija i upravljanje suvremenim organizacijama na održiv način. Ovo će djelo stoga, u suvremeno doba "sveopće ovisnosti o normizaciji", dobro doći svakome tko se na praktičnoj ili teoretskoj razini bavi pojmovima kvalitete, integriranog upravljanja i održivog razvoja suvremenih organizacija.

Naslov Rada (14pt Times New Roman, Bold, centrirano)

IME I PREZIME (12pt Times New Roman, centrirano)
Fakultet/Odjel (12pt Times New Roman, centrirano)
Sveučilište (12pt Times New Roman, centrirano)
Adresa (12pt Times New Roman, centrirano)
Država (12pt Times New Roman, centrirano)
vas.mail@xxxxx.xx (12pt Times New Roman, centrirano)

Sažetak: Ovo je primjerak formata vašeg rada. Rad bi minimalno trebao imati osam stranica A4 (21 x 29 cm), a maksimalni opseg rada ne bi trebao prelaziti trideset stranica. Gornja i donja margina, kao i lijeva i desna su 2.5 cm. Koristite jednostruki prored u cijelom radu. Koristite Times New Roman font u tekstu rada veličine 11pt, izuzev naslova i fusnota. Za pisanje fusnota koristite Times New Roman font veličine 8pt. Riječi **Sažetak**, **Ključne riječi** i **Literatura** su u kurzivu i masno otisnute. Sažetak minimalno treba imati 120 riječi. Tekst u cijelom radu treba biti obostrano poravnat.

Ključne riječi: Ostavite dvije prazne linije ispod Sažetka i navedite 5 do 7 ključnih riječi međusobno odvojenih zarezom

1 Uvod (12pt, Times New Roman)

Predloženi naslovi ne trebaju se slijediti doslovno, što znači da primjerice možete koristiti klasični okvir s Uvodom, Materijalima i Metodama, Rezultatima, Raspravom, Zaključkom i Referencama. Naslovi svake cjeline rada trebaju biti lijevo poravnati i masno otisnuti. Obavezno je numeriranje naslova i podnaslova cjelina rada kao i u ovom predlošku. Navedeno numeriranje ne bi se smjelo vršiti primjenom rimskih brojeva. Odlomci se odvajaju razmakom, a svaki odlomak trebao bi imati bar tri retka.

2 Formulacija problema

Molimo Vas da ostavite dvije prazne linije između susjednih naslova. Podnaslovi se odvajaju jednom praznom linijom. Ispod naslova i podnaslova slijedi redak razmaka te potom tekst bez uvlake. Sljedeći odlomak slijedi nakon razmaka, kako je već ranije navedeno.

Ukoliko u Vašem radu ima i matematičkih izraza i formula potrebno ih je numerirati redosljedom kako se pojavljuju – (1), (2), (3), Nikako nemojte koristiti princip vezivanja tih izraza s podnaslovima – (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... , dakle nije poželjno. Svi takvi izrazi centrirani su i odvojeni s po jednom linijom razmaka u odnosu na tekst koji prethodi i koji slijedi. Isto vrijedi i za više takvih izraza u nizu – odvajanje po istom principu.

2.1 Podnaslov (12pt, Times New Roman)

Podnaslovi se lijevo poravnavaju, masno su otisnuti, veličine 12pt u fontu Times New Roman. Potrebno je da vodite računa da Vam sam podnaslov ne bude izoliran na dnu stupca.

2.1.1 Pod-podnaslov (11pt, Times New Roman)

Kada trebate koristiti i daljnju podjelu unutar neke cjeline, za pod-podnaslove koristite Times New Roman veličine 11pt, masno otisnut i lijevo poravnat. Daljnja podjela cjelina nije poželjna i neće se prihvaćati.

3 Rješenje problema

Slike i tablice trebaju se referencirati kako slijedi: Slika 1, Slika 2, Slika 3, ..., Tablica 1, Tablica 2, Tablica 3, Svaka referenca slike sadrži i opis slike (što slika predstavlja) i eventualno izvor odakle je preuzeta, u slučaju da je riječ o slikama kojima niste autori/ce. Isto vrijedi i za tablice, što podrazumijeva da se pored oznake tablice nalazi i njezin naziv ili kratko objašnjenje što predstavlja, uz navođenje izvora za slučajevne preuzetih tablica.

Slike se centriraju, kao i njihovi izvori koji se nalaze ispod same slike. Tablice su također centrirane sa svojim referencama, s tim što se referenca tablice nalazi iznad same tablice.

U slučajevima da vaš rad značajno odstupa od navedenih specifikacija, tajnica časopisa će Vas na to upozoriti i zamoliti da uredite rad prema ovim uputama. U slučaju da ni nakon toga Vaš rad nije u skladu s traženim formatom, tada ne može biti uključen u izdanje časopisa.

4 Zaključak

Sve Literatura u tekstu rada, kao i na kraju u samom popisu istih, navode se po harvardskom sustavu citiranja i referenciranja – u ovoj uputi, pod popisom Literatura, navedeni su samo neki najčešći primjeri. Molimo Vas da ove preporuke slijedite što vjernije kako bismo osigurali uniformnost svih radova koji će se objavljujivati u ovom časopisu. Zahvaljujemo na Vašoj suradnji i doprinosu.

Literatura:

Boughton, J.M., (2002), The Bretton Woods Proposal: An Indepth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp.564 – 578.

Carter, F. & Neville, T. , (2008a), Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454(7193), pp. 234 – 250.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T., (2004), Mobile Privacy and Identity Menadžment, Rožić, N. & Begušić, D. eds., Proceedings of 12th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Split – Dubrovnik, Croatia – Venice, Italy, October 10 – 13, 2004., Split: University of Split, pp. 17 – 21.

Clinch, P. (2001), Using a Law Library:A Student's Guide to Legal Research Skills, 2nd ed., London:Blackstone.

Foster, H. et al., (2008), Perception and Mind, *Science*, 321(5884), pp. 121 – 145.

Hamill, C., (1999), Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates, Nursing Standard, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <raspoloživo na: <http://libweb.anglia.ac.uk/ejournals/333>>, [pristupljeno 20. 07. 2005.].

Kirk, J. & Munday, R.J. (1988), Narrative Analysis, 3rd ed., Bloomington: Indiana University Press.

Title of the Paper (14pt Times New Roman, Bold, Centred)

AUTHOR'S NAME (12pt Times New Roman, CAPITAL LETTERS, centred)

Faculty / Department (12pt Times New Roman, centred)

University (12pt Times New Roman, centred)

Address (12pt Times New Roman, centred)

Country (12pt Times New Roman, centred)

your.mail@xxxxx.xx (12pt Times New Roman, centred)

Abstract: This is a sample paper template. Please use the following settings. Page format must be size A4 (21 x 29 cm). The length of the paper should be in the range of eight to maximum thirty pages. Top, bottom, left and right margins are 2.5 cm. Use single line spacing throughout your paper. Use font Times New Roman 11pt, except in the title and footnotes. All footnotes should be single-spaced 8-point Times New Roman. The words Abstract, Key words and References are in italics and bold. The Abstract should have at least 120 words. The text should be justified throughout the paper.

Key words: Leave two blank lines after the Abstract and list 5 to 7 key words, separated by commas

1 Introduction (12pt, Times New Roman)

It is not necessary to follow the suggested headlines strictly. For instance, you may use the standard framework including Introduction, Materials and methods, Results, Discussion, Conclusion(s) and References. Headings should be aligned left and bold-faced. Headings and subheadings should be in "Sentence case" and numbered using Arabic numerals as in this template. Paragraphs are separated by a blank line, each paragraph containing at least three lines.

2 Problem formulation

Please leave two blank lines between the neighbouring headings. Subheadings are separated by a blank line. Headings and subheadings are followed by a blank line. The text follows without indentations. As it has been already said, the next paragraph is preceded by a blank line.

Mathematical equations, formulae and other expressions should be numbered sequentially, as they appear, i.e. (1), (2), (3), ... Please avoid the principle of linking these expressions with the subheadings, hence (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... should be avoided. These expressions are centred and separated by one blank line from the preceding and following text. The same goes for a series of expressions – they are separated following the same principle.

2.1 Subheading (12pt, Times New Roman)

For subheadings use 12pt Times New Roman, bold. Subheadings should be in "Sentence case", aligned left and numbered using Arabic numerals. Make sure your subheading is not left isolated at the bottom of the page.

2.1.1 Subheading (11pt, Times New Roman)

If it is necessary to further distribute the text, you can introduce subheadings in Times New Roman 11pt, aligned to the left side and bold-faced. Further distribution is not recommended and will not be accepted.

3 Results

Figures and tables should be inserted as close as possible to the position where they are first referenced. Use Arabic numerals: Figure 1, Figure 2, Figure 3,, Table 1, Table 2, Table 3, Each figure / table should be accompanied by a reference (caption / legend) with sufficient description so that the figure / table is understandable without reading the text. In case the author of the paper is not the author of the figure / table, the source has to be cited correctly. Figures are centred and so are their references below them. Tables and their references are also centred but the references are placed above the tables. In case your paper significantly deviates from these guidelines, the secretary of the journal will warn you and ask you to adjust the formatting. If your paper fails to comply with the required format again, it can not be published in the journal.

4 Conclusion

All references, within the main text and within the list of references, are cited according to the Harvard reference system. This sample paper template features only the most common items in the list of References. Please follow these guidelines as closely as possible so that we could ensure uniform quality of the published work. Thank you for your cooperation and contribution.

References:

Boughton, J. M., (2002), The Bretton Woods Proposal: An In-depth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp. 564-578.

Carter, F. & Neville, T. , (2008a), Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454(7193), pp. 234-250.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T., (2004), Mobile Privacy and Identity Management,

Rožić, N. & Begušić, D. eds., Proceedings of 12th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Split – Dubrovnik, Croatia – Venice, Italy, October 10 – 13, 2004., Split: University of Split, pp. 17-21.

Clinch, P. (2001), *Using a Law Library: A Student's Guide to Legal Research Skills*, 2nd ed., London: Blackstone.

Foster, H. et al., (2008), Perception and Mind, *Science*, 321(5884), pp. 121-145.

Hamill, C., (1999), Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates, *Nursing Standard*, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <available at: <http://libweb.anglia.ac.uk/ejournals/333>>, [accessed 20 July 2005].

Kirk, J. & Munday, R. J. (1988), *Narrative Analysis*, 3rd ed., Bloomington: Indiana University Press.