

RAZLOZI I PREDUVJETI ZA SUSTAVNU IMPLEMENTACIJU DOP-A U PODUZETNIČKE TVRTKE - PRIMJENA ISKUSTAVA VELIKOG POSLOVNOG SUSTAVA

Struč. spec. oec. Paola Poljak, MBA

Voditelj odjela za društveno odgovorno poslovanje i odnose sa zaposlenicima

Croatia osiguranje d.d., Miramarska 22, 10000 Zagreb

Telefon: +385 1 63 32 543

E-mail: paolapoljak@gmail.com

Mr. Ivo Duboković, pred., Predavač marketinga i promocije

Veleučilište VERN', Trg bana J. Jelačića 3, 10000 Zagreb

Telefon: +385 1 48 25 927

Vlasnik i direktor, Duboković d.o.o., Vrisnabb, 21465 Jelsa

Telefon: +385 21 761 347

E-mail: ivo.dubokovic@gmail.com

Dr. sc. Mira Lenardić, izv.prof., Prodekanica za istraživanje i razvoj

Veleučilište VERN', Trg bana J. Jelačića 3, 10000 Zagreb

Telefon: +385 1 48 25 927

E-mail: mira.lenardic@vern.hr

Sažetak

Politike međunarodnih organizacija i EU jasno su se odredile prema značenju društveno odgovornog ponašanja poslovnih subjekata i inih organizacija te prepoznale uzročnu posljedичnu povezanost odgovornog poslovanja i održive konkurentnosti. Sa stajališta provedbe i primjene načela društveno odgovornog poslovanja vidljivo je da očekivani rezultati izostaju, a globalni trendovi ističu kritike i traže nova rješenja. U radu se analizira primjena i provedba društveno odgovornog poslovanja na velikom poslovnom subjektu u Hrvatskoj kako bi se stvorili kvalitetni preduvjeti, identificirale mogućnosti za revidiranje poslovnih procesa te utvrdila područja unaprjeđenja poslovanja s ciljem povećanja konkurentnosti. Time je stvoren primjer dobre prakse društveno odgovornog poslovanja respektabilne tvrtke u financijskom sektoru, koja je važna i za razvoj poduzetništva uopće.

Analizom prikupljenih sekundarnih i primarnih podataka koji su dobiveni metodom anketa provedenih u promatranom poslovnom subjektu, utvrđeno je daje društveno odgovorno poslovanje važna poluga konkurentnosti ukoliko se implementira na sustavan način. Ističući važnost interne komunikacije i edukacije svih dionika, društvena odgovornost kao sastavni dio poslovanja doprinosi dodanoj vrijednosti dionika na način da se optimiziraju resursi namijenjeni društveno odgovornim aktivnostima. Interna komunikacija u tom procesu stvara temelje implementaciji društveno odgovornog poslovanja, sustavni pristup u njemu postavljanju omogućuje učinkovitu provedbu svih edukacijskih aktivnosti uz pomoć kojih se dvosmjernom komunikacijom učvršćuje pozicija i željeni stav internih dionika kao nositelja svake promjene.

Dobiveni rezultati primarnih istraživanja ističu pozitivnu vezu srednje jačine između stupnja razumijevanja konkurentnosti i društvene odgovornosti s kvalitetom interne komunikacije, njenom učestalošću i jasnoćom te se mogu iskoristiti kao model za revidiranje poslovnih procesa i načina postizanja konkurentnosti kod poduzetničkih subjekata bez obzira na veličinu. Društveno odgovorno poslovanje je razvijenije i sustavnije u velikim poslovnim subjektima, stoga spoznaje i prakse njihovih ponašanja su kvalitetna osnova za razvijanje i primjenu društveno odgovornog poslovanja u poduzetničkim tvrtkama neovisno o njihovoj veličini.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, interna komunikacija, edukacija, dionici, konkurentnost

1. Uvod

Temeljna pretpostavka poslovnog uspjeha u suvremenom dinamičnom tržišnom natjecanju jest biti konkurentan - definirati, kreirati i održati svoju prednost. DOP1 se promatra kao jedan od oblika postizanja konkurentne prednosti, jer usmjerenost na društvena pitanja i interakciju s dionicima rezultira proizvodima, uslugama i poslovnim modelima koji doprinose rastu i razvoju poslovnog subjekta, kao i zajednice u širini. DOP je kreirao odgovor korporacija na napade kojima su bile izložene u kontekstu svojih poslovnih politika, i to kao upravljanje rizicima. Danas se smatra ključnim strateškim opredjeljenjem. Poslovati po načelima koja su usklađena s etičkim, ekološkim, društvenim i ekonomskim normama znači povezati uspjeh s društvenim unapređenjem brinući se o tome što se proizvodi, kako se kupuje i prodaje, utječe na okoliš, odnosi prema zaposlenicima, ulaže u zajednicu te poštuje ljudska prava. Uzročno-posljedičnaveza profita koji stvara koristi za društvo nalazi svoj temelj u prerastanju DOP-a u integrirani sustav zajedničkih vrijednosti. DOP čine kvaliteta i intenzitet interakcija i integriranost odnosa pojedinca, tvrtke, zajednice i društva, koji idu iznad onog što propisuju zakoni, a od iznimne je važnosti informiranost i komunikacijakako teži dijalogu i stvarnoj suradnji. Teoretski koncepti i poslovna praksa pokazuju da je sustavni pristup u kontekstu održivosti moguć uz pomoć detekcije osobne pozicije, analize okruženja i trendova te definiranja aktivnosti na temelju podataka. Uspješnost ovisi o kvaliteti komunikacije, jer se dodana vrijednost stvara idejom, naporom, lucidnošću i predanošću, a prenosi komunikacijom. Temeljem uloge i značenja DOP-a i konkurentnosti u izgradnji sustava zajedničkih vrijednosti provedeno je istraživanje na primjeru velikog poslovnog sustava. Utvrđena su područja kojima se postiže nadogradnja integriranog sustava društvene odgovornosti ove tvrtke, a koja spajaju DOP i konkurentnost.

2. Od konkurentnosti do DOP-a

2.1 Konkurentnost i konkurentna prednost

Konkurentna prednost nastaje iz vrijednosti koju je tvrtka sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje njezine troškove proizvodnje te je posljedica utjecaja brojnih čimbenika (Porter, 1985) – sastavnica ili odrednica konkurentnosti, koji međusobno utječu jedni na druge, a nepresutnost nekih može spriječiti ili ograničiti pozitivne utjecaje prisutnih na konkurentnost.

1 DOP – skr. društveno odgovorno poslovanje

Porter je definira i kao sposobnost dugoročno održivoga sudjelovanja na tržištu u uvjetima tržišnoga gospodarstva koje osigurava pretpostavke nesmetane konkurencije između proizvođača ili pružatelja usluga. Neki od dionika imaju zahtjeve financijske prirode, dok ostali zahtijevaju dugoročnost organizacije, potencijal profita ili dugoročnost kapitala, što potvrđuje zaokret u korporativnom upravljanju od publikacije ovih teza (1994), do danas, kada Porter i Kramer (2011), u nastavku rada donose proširenje svrhe i ciljeva poslovanja u kontekstu konkurentnosti.

Porter (1998) definira konkurentnost i kroz strategiju te ističe kako konkurentske strategije znače biti drugačiji u nekoj od vrijednosti. Potrebno je pratiti trendove u okruženju te u skladu s njima formulirati strategije poslovanja i ciljeve prilagođavajući svoja djelovanja. Stvaranje konkurentske prednosti značilo bi da tvrtka primjenjuje takve strategije koje kreiraju prednosti brže no što konkurenti mogu kopirati one prednosti koje tvrtka posjeduje danas.

2.2 Zajedničke vrijednosti

Najnovija istraživanja poslovnih subjekata i njihovih okruženja temeljenih na analizi stanja, a koja su proveli Porter i Kramer, rezultirala su u razvijanju nove paradigme koja povezuju konkurentske prednosti i DOP, stvarajući zajedničku vrijednost odnosno sinergiju odnosa poduzeća i društva. Smatraju kako DOP može postati izvor društvenom napretku primjenjujući resurse, stručnost i uvide u aktivnosti koje su od koristi za društvo u cjelini te kao takav kreira na novom temelju, anulirajući negativnu prizmu korištenja DOP aktivnosti isključivo kao promotivnog alata. Tvrtke bi trebale djelovati na način da osiguraju dugoročnost ekonomske izvedbe, izbjegavajući kratkoročna ponašanja koja su štetna po društvo ili rasipna po pitanju prirodnih dobara i okoliša. Povezanost tvrtke i društva analizirali su istim alatima koji se koriste u analizi konkurentske pozicije i razvoja strategije, tako da tvrtka može usmjeriti svoje aktivnosti koje spadaju u DOP na način da postignu najbolji učinak.

Zajednička vrijednost definira pregled najboljih praksi koje se moraju usvojiti. Konkurentne prednosti koje proizlaze stvaranjem zajedničke vrijednosti, bit će održivije od konvencionalnih troškova i poboljšanja kvalitete. Korištenje lanca vrijednosti za prikaz posljedica koje se odnose na društvo u cjelini rezultira stvaranjem mape problema i prilika apostrofirajući važnost uklanjanja negativnih utjecaja na društvo iz lanca vrijednosti. Alat se može koristiti kao okvir za identifikaciju pozitivnih i negativnih društvenih utjecaja tih aktivnosti. Te veze mogu biti u rasponu od politika zapošljavanja i otpuštanja radnika, pa do emisija stakleničkih plinova.

Kontekstu društva su prilagodili i model dijamanta koji identificira područja društvenoga konteksta sa strateškim vrijednostima. Primjenjuje se odabir društvenih inicijativa koje imaju najveću zajedničku vrijednost: korist i za društvo te za vlastitu konkurentnost. Učinkoviti DOP zahtijeva razumijevanje socijalne dimenzije konteksta konkurentnosti i veza koje utječu na sposobnost da se poboljša produktivnost i da se izvrši strategija. Ovaj model pokazuje kako uvjeti na lokaciji tvrtke (infrastruktura prijevoza, provođenje regulatorne politike i sl.) utječu na njezinu performansu prilikom natjecanja na tržištu.

Tvrtka treba zdravo društvo, a zdravo društvo treba uspješne tvrtke. Lideri u oba područja ponajviše su se fokusirali na međusobne razlike, a ne na poveznice i dodirne točke.

Taj se koncept zove zajednička vrijednost, a riječ je nestajanju granica između profitnog i ne-profitnog, jačanjem suradnje i zajedničkog prosperiteta, što je za primjenu sustavnog DOP-a i integracije na sustavan način neizostavno. Identifikacija i širenje poveznice između društvenog i gospodarskog napretka su u fokusu. Riječ je o dijelu profitabilnosti i konkurentne pozicije tvrtke, a u provedbi se koriste resursi tvrtke i njena stručnost kako bi se stvorila gospodarska vrijednost paralelno uz stvaranje zajedničke vrijednosti.

Tvrtke mogu stvoriti gospodarsku vrijednost stvaranjem društvene vrijednosti na tri različita načina, a riječ je o elementima vrijednosnog kruga zajedničke vrijednosti:

- tumačenje proizvoda i tržišta
- redefiniranje produktivnosti u lancu vrijednosti
- izgradnja potporne industrije klastera na lokacijama tvrtke.

Poboljšanje vrijednosti u jednom području dovodi do novih mogućnosti u drugom, do optimalnog korištenja resursa s povećanim učinkom. Ovo je neophodno shvatiti i ugraditi u strategiju te ciljeve definirati sa slikom o uzročno-posljedičnim vezama koje postoje. U ovom procesu tvrtke mogu ponovno zaslužiti i dobiti poštovanje društva, zaključuju Porter i Kramer (2011).

2.3 Društvena odgovornost

DOP predstavlja opredjeljenje tvrtke za unaprjeđenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijsku, dragovoljnu, poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa (Kotler i Lee, 2009). Riječ je o jasno iskazanom dragovoljnom opredjeljenju tvrtke da premaši uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse. Dobrobit zajednice podrazumijeva jednako i uvjete života ljudi i pitanja očuvanja okoliša. DOP svoje mjesto nalazi tamo gdje se susreću gospodarska korist i korist za društvo u širem smislu. DOP se percipira sredstvom kojim gospodarstvo nastoji ostvariti ravnotežu između vlastitoga poriva za ostvarenjem dobiti i društva na koje pri tome utječe. Konkurentnost koja se stvara DOP-om predstavlja jedinstvenu percepciju tvrtke kojom se izgrađuje njena reputacija te ju je teško kopirati.

Podrška od strane tvrtke dolazi u obliku novčanih priloga, bespovratne pomoći, oglašavanja, publiciteta, sponzorstva, tehničke pomoći, priloga u naturi, društveno korisnoga rada zaposlenika te u obliku pristupa distributivnim kanalima. Trendovi koji se uočavaju sve su veća davanja od strane korporacija, sve intenzivnije izvješćivanje o korporativnim inicijativama iz domene DOP-a, uspostavljanje korporativne društvene norme da se čini dobro, tranzicije od davanja kao obveze ka davanju kao izabranoj strategiji, sve veća povezanost tvrtke s društvom, intenzivnije izvješćivanje, pomicanje od prinude i obveze ka strategiji, kroz koju se podržavaju društvena pitanja.

U održivom razvoju buduća naraštaja dobivaju jednako ili više kapitala po osobi od današnjih stanovnika (Serageldin, 1996), u proces uključuje sve dionike, a koncept je u potpunosti zbog svoje svrhe reverzibilan te jamči uspjeh ne dovodeći u pitanje prosperitet zajednice i društva u cjelini. Razumijevanje DOP-a podrazumijeva analizu ključnih teorija koje zadovoljavaju održavanje potreba krajnjih korisnika i doprinose povećanju konkurentnosti.

Sustavni pristup s ciljem implementacije DOP-a zahtijeva analizu i korištenje teorije dionika, teorije sustava, komunikacije, koje ćemo predstaviti u nastavku, pa sve do upravljanja procesima i revidiranja vizije, misije i strategije poslovanja, koji se nadovezuju u obradi rezultata. Upravljanje dionicima najvažniji je smisao prakse strateškoga menadžmenta i organizacijskih odnosa s javnostima. Riječ je o načelu koje u centar stavlja o kome i o čemu treba voditi računa (Freeman, 1994).

2.3 Teorija sustava

Standardni model razmišljanja i djelovanja temelji se na linearnom razmišljanju i pristupu uz pomoć kojeg je moguće doprinijeti jačanju konkurentnosti te prevenirati zamku konstantnih prigovora i pametovanja. Sustavno se razmišljanje dijeli na osnažujuće i uravnotežujuće procese. Osnažujući procesi pojačavaju promjenu s više promjena u istom smjeru. Nevidljive granice rasta su uravnotežujući procesi. Sustavno razmišljanje omogućava vidjeti dublje od pukih događaja, a kada se osvijeste ponavljajući obrasci, mogu se uočiti nevidljive sile u njihovoj pozadini te se zatim može intervenirati. Djelovanje postaje djelotvorno putem redizajna postojećega sustava ili stvaranja novoga.

Sustavni se pristup može vježbati promatranjem, slušanjem i reflektiranjem. Problem ne možemo rješavati na istoj razini svjesnosti na kojoj je stvoren, kaže Einstein, već su potrebni odmak i osvještavanje kako bismo shvatili da su svi naši današnji problemi posljedica nekadašnjih rješenja. Ovo razmišljanje nosi odgovornost. Zdrav je sustav uvijek spreman čuti što mu se govori, prihvatiti nove informacije i promijeniti se.

2.4 Interna komunikacija

Dijalog o ključnim pitanjima omogućuje sudionicima da povežu točke, da naprave zajedničku sustavnu mapu i sagledaju cjelinu, ukupnost elemenata koji određuju razinu DOP-a. Time se stvaraju preduvjeti za rješavanje problema ograničene racionalnosti kao jednog od bitnih uzroka nedorečenosti ili nedovoljne iskorištenosti postojećih prednosti. Ograničena se racionalnost odnosi na logiku koja dovodi do odluka i akcija koje imaju smisla u okviru jedne komponente, ali nemaju smisla unutar širega konteksta. Širenje perspektive i djelovanja u skladu s konceptom DOP-a nužno rezultira prepoznavanjem ograničenja te logike sustavno, a ne linearno.

Svaka se promjena, poboljšanje ili novina uvodi razmjenom, analizom i definiranjem ili generiranjem informacija, pa tako i integracija DOP-a. Riječ komunikacija doslovno znači: učiniti nešto općim ili zajedničkim, a opisuje ju se s obzirom na tri glavne dimenzije: sadržaj, formu i cilj. Zajedno sadržaj komunikacije i forma kreiraju poruke koje se šalju prema cilju (Čerepinko, 2011). Bitno je znati da nas dvosmjerna komunikacija dovodi do razumijevanja i promjene stavova. Bliska polja iskustva sudionika komunikacije nadomještaju šumove u kanalu. Komunikator približava polja iskustva.

To dovodi do procesa promjene ponašanja: preduvjeti su društvene norme, navike i potrebe. Poruke koje prolaze kroz odabrane komunikacijske kanale postižu odabrani cilj, tj. stvaraju znanje (karakteristike donositelja odluka), uvjeravaju (percipirane karakteristike inovacija), omogućavaju odlučivanje (preuzimanje/odbacivanje), implementaciju i/ili potvrdu (daljnje usvajanje/odbacivanje). Kada se definiraju aktivnosti i željeni učinci, dobiju uvidi i odluči pokrenuti komunikacijsku aktivnost s nekim od željenih ciljeva, nužno je krenuti od utjecaja na rezultate, zatim razmatrati kakva se ponašanja pojedinaca mogu očekivati, koja oni vjerovanja imaju, kojim im porukama nešto možemo prenijeti te i definirati krovnu komunikacijsku strategiju.

Konkurentna prednost može se objasniti i kao adekvatno komunicirana promjena. U organizacijama već postoje znanje, ideje i stručnost do kojih treba znati doći. Dvosmjernom komunikacijom s internim dionicima stvara se temelj za sve promjene, a njih je moguće kvalitetnim pristupom učiniti svojim saveznicima i ambasadorima promjene.

3. Provedeno istraživanje i uvidi

Primijenjeno istraživanje provedeno je anketiranjem putem intraneta čime su obuhvaćeni svi djelatnici tvrtke, njih 2872. Anketu je popunilo 1050 djelatnika, što čini responzivnost od 36,5%. Podaci su obrađeni su u programima Microsoft Excel i IBM SPSS Data Collection. Provele su se deskriptivne statističke analize, a regresijskom analizom se otkrila snaga i značajnost povezanosti između komunikacije, konkurentnosti te DOP-a. Utvrđene su pozitivne veze promatranih varijabli, čime je definiran smjer analiziranih veza. Snaga veza je slaba do srednje jaka, a posebno se ističe u povezanosti dimenzije Komunikacije (ukupno svih odgovora) i jasnoće DOP-a, kao i Komunikacije (ukupno) i Konkurentnosti (ukupno). Informiranost i razumijevanje poveznice između konkurentnosti i DOP-a potvrđuju temelj za kretanje sa sustavnom integracijom. Optimalno korištenje svih resursa s ciljem održivosti nužno je kako bi se djelatnik osjećao korisno. U protivnom opada motivacija, želja za doprinosom, stvaranjem i ulaganjem svojih osobnih resursa – vremena, znanja, vještina i stručnosti. Usporedba odgovora ukazala je na to da je sustav donacija, s obzirom na širok obuhvat i povremene špekulacije o njegovoj transparentnosti, nužno jasnije komunicirati kako bi djelatnici svojim pozitivnim stavom čitavom procesu dodjele donacija dali vjetar u leđa i bili potpora. Upravljanje resursima mora biti komunicirano transparentno, kako bi se kod djelatnika stvorila želja za slijeđenjem. Unatoč tome što su ispitanici bili svjesni da ne razumiju u potpunosti što sve DOP podrazumijeva, sama anketa služila im je kao uvod u edukaciju i informiranje.

Temeljem teoretskih koncepata, novih paradigmi i provedenog istraživanja, došlo se do zaključka kako bi veliki poslovni sustavi u edukacijama novih djelatnika trebali obraćati pažnju upravo na razumijevanje pojmova poput DOP-a, konkurentnosti, sustavnog pristupa, komunikacije, dodane vrijednosti i zajedničke vrijednosti. Na taj način bi interni dionici bili u mogućnosti povezati svoj posao sa smislom i željenim putem organizacije u kojoj rade. Informativne edukacije/komunikacijske aktivnosti potrebno je provoditi i za ciljne skupine djelatnika koji tek moraju doći u priliku shvatiti zbog čega rade to što rade.

Tek tada će biti u mogućnosti doprinijeti, stvoriti dodanu vrijednost, ideju, te potaknuti inicijativu za poboljšanje. Rađanje samomotivacije neophodno je za samoidentifikaciju zadovoljnoga djelatnika. Kako bi se povećala učinkovitost uloženi napora u društveno odgovorne aktivnosti, djelatnike je važno obavještavati od početka, dati im priliku da se uključe, ako to žele, u stvaranje. Takvim pristupom povećava se želja djelatnika za konzumacijom kreiranoga materijala jer ga smatraju svojim.

Uključivanje djelatnika, komuniciranje njima prihvatljivim kanalima, povećava susretanje sa zadanim ciljevima te imaju mogućnost pojmiti vrijednost i korist, razina provedbe viša je u svim segmentima. Interni dionici bi trebali biti u potpunosti uključeni u kreiranje i modeliranje poslovnih procesa svojih organizacijskih jedinica kako bi razumjeli važnost, korist i smisao poslovnih procesa koji se provode i za koje su odgovorni. Ipak, komuniciranje važnosti sustavne integracije DOP-a u poslovanje svim djelatnicima povećava stupanj razumijevanja koncepta. Kada bi se povećao osjećaj zajedničke vrijednosti, djelatnici bi mogli jasno razumjeti uzročno-posljedičnu vezu koja postoji, postajući dijelom te iste vrijednosti i živjeli bi je profesionalno s jasnim koristima po organizaciju i društvo. Provedeno istraživanje i rezultati iskazali su potrebu sustavne integracije DOP-a kroz područja upravljanja poslovnim procesima i sudjelovanja u istraživanjima o DOP-u. Nužno je otkriti koji procesi koji donose društvenu korist. Po završetku modeliranja poslovnih procesa predlaže se identifikacija ključnih procesa koji se uzročno-posljedičnom vezom povezuju s doprinosom društvu, na sjecištima spomenutih vrijednosti tvrtke i društva.

4. Zaključak

Konkurentnost je u uvjetima globalizacije pretpostavka poslovnog uspjeha i kreiranja prednosti. DOP pomaže u provedbi promjene i prilagodbi uvažavajući i osluškujući okruženja. Načela redefinišu poslovanje svakog subjekta u današnjim tržišnim okolnostima, a interakcija i neodvojivost svih dionika ističu komunikaciju koja ima za cilj stvoriti dodanu vrijednost u čitavom lancu vrijednosti.

Ideja o sustavno integriranom DOP-u kao važnoj poluzi konkurentnosti tvrtke i doprinosu danoj vrijednosti svih dionika te potreba optimizacije resursa namijenjenih društveno odgovornim aktivnostima – potvrđene su analizom teoretskih koncepata i obradom podataka dobivenih anketom, kao i da interna komunikacija doprinosi razumijevanju i informiranosti dionika o DOP-u. Rezultati pokazuju kako informiranost i razumijevanje djelatnika povezuju područja konkurentnosti i DOP-a, a ispitanici potvrđuju inicijativu za kretanje sa sustavnom integracijom DOP-a, ističući važnost interne komunikacije. Dionike je neophodno obavještavati od početka promjene, uz mogućnost njihove participacije. Analiza potvrđuje da se promjene bez jakog i stabilnog uporišta u sustavu ne mogu provoditi na željeni način i s očekivanim rezultatima. One dovode do mijenjanja kulture i svrhe poslovanja. Samim je istraživanjem postignut viši stupanj osviještenosti i informiranosti djelatnika promatrane tvrtke o značaju i važnosti razvijanja elemenata DOP-a. Za optimizaciju resursa potrebno je provesti analizu njihove učinkovitosti uz definiranje optimizacije njihova korištenja, i to nakon uvođenja sustavnog DOP-a u odabranu tvrtku. Implementacija je moguća kroz faze analize okruženja, stjecanja uvida, nakon čega se definiraju komunikacijski alati koji imaju za cilj provoditi promjenu. Slijedi identifikacija zajedničkih vrijednosti koje omogućavaju definiranje aktivnosti, a temelje se na viziji i misiji.

Kroz taj se proces odvija komunikacija s dionicima, kako bi se doradile aktivnosti te kako bi implementacija rezultirala podizanjem konkurentnosti. Kako bi se došlo do ponovnog promišljanja o održivosti s ciljem konkurentnosti na temelju zajedničke vrijednosti mjeri se učinkovitost definiranih procesa, istražuju se tržišta, upravlja se odnosima s kupcima, anketiraju se dionici i analiziraju financijski pokazatelji.

Literatura

- Benn, S. i Bolton, D. (2011). *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*. London: SAGE Publication Ltd.
- Coombs, W.T. i Holladay, S.J. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility A Communication Approach*. West Sussex: Wiley-Blackwell Publishing Ltd.
- Drucker, P.F. (1993). *Post Capitalist Society*. New York: HarperCollins
- Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1994), *Defining Competitiveness: A Holistic Approach*. *Management Decision*, 32(2), 49-58.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Ivandić-Vidović, D. (2012). *Razvoj metodologijskog okvira za upravljanje poslovnom uspjehom*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *Mastering the Management System*. Boston: Harvard-Business Review.
- Kotler, P. i Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility Doing the Most Good for Your Company*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lenardić, A. (2011). *Društveno odgovorno poslovanje za nacionalnu konkurentnost: primjer poslovne prakse u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: ZŠEM
- Marjanović, O. (2010). *A Case Study of BPM and KM Integration*. Sidney: Faculty of Economics and Business University of Sidney
- Matešić, M. (2008). *Ostvarivanje konkurentne prednosti integracijom društveno odgovornog poslovanja u strateški marketing*. Specijalistički poslijediplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- Poljak, P. (2012), *Društveno odgovorno poslovanje u funkciji podizanja konkurentnosti na primjeru osiguravajućeg društva*, Specijalistički diplomski rad. Zagreb: Veleučilište VERN'

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: TheFreePress
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: HarvardBusinessSchool.
- Porter, M., Kramer, M.R. (2006), *Strategy&Society*. HarvardBusinessReview, 84(12), 78-92.
- Porter, M., Kramer, M.R. (2011), *Creating Shared Value*. HarvardBusinessReview, 89(1/2), 62-77.
- Serageldin, I. (1995). *Sustainability and the Wealth of Nations: First Steps in an Ongoing Journey*, radna verzija, Washington, D.C.: The World Bank.
- Smith L., Mounter P. (2005). *Effective Internal Communication*. London: Kogan Page Ltd.
- Sustavno razmišljanje (2010). *Qlife, znanost i umjetnost liderstva*, Izdavač: q21, Cotrugli-businessschool, 1(1).
- Carle, E. M., *Corporate Social Responsibility and Competitiveness*, The Inaugural OECD Global Forum on International Investment Mexico City. Preuzeto 3. studenog 2011. sa stranice: http://www.biac.org/statements/investment/Carle_Speech_CSR_and_Competitiveness.pdf
- Interna komunikacija. Preuzeto 16. listopada 2012. sa stranice: Bacal R., *Internal Communication Strategies* <http://work911.com/articles/comstrat.htm>
- Konkurentnost, internetsko izdanje rječnika MerriamWebster, 23. svibnja 2012.: <http://www.merriam-webster.com>
- Konkurentnost, *Colonial Origins of Schooling*. Preuzeto 10. listopada 2012. sa stranice: <http://stuff.mit.edu/afs/sipb/project/wine/dosdevices/z:/mit/lugia/MacData/afs.lugia/MacData/afs.course.lockers/14/14.731/papers/colonial.pdf>
- Korporativna komunikacija. Preuzeto 23. travnja 2012. sa stranice: <http://enriquesueiro.com/articulos/comunicacion-corporativa/171-intimate-and-preventive-communication-in-the-company-july-23-2010.html>
- O'Brien, D., *Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy*, The Center for Corporate Citizenship at Boston College. Preuzeto 5. listopada 2011. sa stranice: <http://www.reportesocial.com/Eng/Files/Biblioteca/4/Integrating%20CSR%20with%20competitive%20strategy.pdf>
- Pregled veza DOP-a i konkurentnosti, *European Competitiveness Report (2008)*. Preuzeto 3. studenog 2011. sa stranice: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf