

DRUŠTVENA ODGOVORNOST HOTELA U SRBIJI KAO ELEMENT MENADŽMENTA UKUPNOG KVALITETA

Milovanović Vesna¹

Sažetak: *Mnoge kompanije su shvatile da ekonomska i finansijska kriza nisu kratkoročna pojava, već dugoročna tendencija. Taj zaključak uslovio je kreiranje strategija za prevazilaženje teških uslova poslovanja. Na početku je to bilo smanjivanje troškova kroz tzv. outsourcing proizvodnje i usluga, a zatim downsizing i reinženjering poslovnih procesa. S obzirom da se kvalitet istakao kao ključni faktor dugoročne konkurentnosti, menadžment ukupnog kvaliteta (TQM) postao je savremeni sistem konstantnog unapređenja kvaliteta svih aktivnosti preduzeća, ne samo outputa. Jedna od dimenzija menadžmenta ukupnog kvaliteta je korporativna društvena odgovornost (CSR), koja na značaju dobija upravo u doba ekonomske krize, kada poverenje kupaca igra važnu ulogu u procesu donošenja odluka o kupovini. Zbog sve zahtevnijih očekivanja kupaca, hotelska preduzeća vide menadžment ukupnog kvaliteta, a posebno korporativnu društvenu odgovornost, kao vitalnu komponentu konkurentnosti. Svrha ovog rada je da ukaže na primenu koncepta društvene odgovornosti u hotelima Srbije, kao i na prednosti stečene tim putem, uključujući zadovoljstvo internih i eksternih kupaca, javnog mnjenja, povećanje prihoda, uštede u troškovima, i druge.*

Ključne reči: *društvena odgovornost / menadžment ukupnog kvaliteta / konkurentnost / hotel / performanse*

UVOD

Uspešno poslovanje na savremenom tržištu, koje se odlikuje snažnom konkurentnošću i internacionalizacijom, sofisticiranim zahtevima kupaca, pritiscima javnosti u pogledu očuvanja životne sredine i slično, zahteva holistički pristup upravljanja kakav je menadžment ukupnog kvaliteta. Menadžment ukupnog kvaliteta (MUK) obuhvata set praksi usmerenih ka kontinuiranom poboljšanju, zadovo-

¹ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Vojvođanska bb, e-mail: vesna.milovanovic@kg.ac.rs

ljenju kupčevih očekivanja, smanjenju prepravki, povećanju uključenosti zaposlenih i timskom radu, redizajniranju procesa, komparativnoj analizi, konstantnom merenju rezultata i jačanjem veza sa dobavljačima. Fundamentalna pretpostavka MUK-a je da je trošak niskog kvaliteta veći od troška razvoja procesa koji obezbeđuju visok kvalitet, a kvalitet zapravo obezbeđuje dugoročan opstanak preduzeća na tržištu.

Mnogi slučajevi dokazuju da je potrebu za MUK-om izazvala kriza koja nije mogla biti otklonjena konvencionalnim sredstvima. Zajednička osobina svih organizacija koje implementiraju MUK jeste spremnost na preuzimanje rizika, pravljenje grešaka i, najvažnije, učenje iz tih grešaka. Konkurentska prednost ostvarena preko MUK-a ne može se lako imitirati od strane konkurenata iz razloga što kompanija gradi jedinstven identitet koji je nemoguće duplirati. Svesnost, potencijal za promene i motivacija su faktori koji stvaraju uslove za MUK kao filozofiju organizacije.

Obezbeđujući kvalitet *output*-a, poslovnih procesa, odnosa prema zaposlenima, kupcima, dobavljačima, vlasnicima i životnoj zajednici, unapređuje se produktivnost, inovativnost, reputacija, fleksibilnost odnosno prilagodljivost organizacije promenama u okruženju koje su učestale i nepredvidive. Upravo su istraživači, ali i menadžeri, prepoznali potencijal menadžmenta ukupnog kvaliteta kao faktora opstanka preduzeća na tržištu, posebno u uslovima ekonomske krize. Ovaj pristup omogućava snižavanje troškova kvaliteta koji se odnose na doradu, prepravku, škart i kontrolu, uz istovremeno poboljšanje procesa kojima se unapređuje produktivnost i kvalitet dobara. Posebno mesto zauzimaju neopipljivi i teško merljivi elementi MUK-a, kao što je negovanje dobrih poslovnih odnosa sa kupcima, dobavljačima, zaposlenima, vlasnicima, širom javnošću, ali i briga o očuvanju životne sredine. Iako je teško precizno izmeriti efekte MUK-a koji se odnose upravo na ove elemente, brojni autori potvrđuju pozitivan uticaj na imidž preduzeća i poverenje kupaca, motivaciju zaposlenih, napredniju saradnju sa dobavljačima i inovacije, što se na kraju uglavnom odražava i na finansijske performanse.

Stepen društvene odgovornosti smatra se jednim od važnih činilaca kvaliteta hotelskog proizvoda. Međunarodne hotelske kompanije kao što su lanci hotela, su inicijatori i lideri u domenu društvene odgovornosti u hotelijerstvu. Putem društveno odgovornog ponašanja hoteli mogu pomoći u rešavanju problema zagađenosti životne sredine, siromaštva, položaja marginalizovanih grupa i slično, kroz dobrotvorne aktivnosti, sponzorstva, stipendiranje i obuku. Međunarodne organizacije igraju ključnu ulogu u podizanju svesti potrošača o imperativu zaštite planete, čime se kroz funkciju tražnje nagrađuju hoteli koji brinu o životnoj sredini,

a kažnjavaju oni koji to ne rade. Ekološki standardi poslovanja teže ka nultom uticaju na okruženje, gde je polazni osnov princip 3R (*Reduce, Reuse, Recycle*).

Strategijska društvena odgovornost podrazumeva izbor onih aktivnosti društveno odgovornog ponašanja od kojih će hotel imati najveće koristi, odnosno onih aktivnosti koje se najbolje uklapaju u poslovni model hotela. Na taj način se obezbeđuje optimalno iskorišćenje resursa i održivost društvene odgovornosti hotela. U radu će biti izloženi primeri društveno odgovornog ponašanja hotela u Srbiji i percepcije menadžera o korisnosti ovih aktivnosti za poslovanje hotela.

POJAM I DIMENZIJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Prirodna i društvena sredina predstavljaju okruženje u kome svaka organizacija posluje i sa kojim neminovno ulazi u interakcije. Društvena odgovornost je relativno nov pristup, koji se od 1950. godine pojavljuje u akademskoj literaturi. Komisija Evropske unije je definiše kao koncept gde kompanije integrišu društvene i prirodne probleme u svoje poslovne operacije na dobrovoljnoj bazi. Društvena odgovornost podrazumeva etičke i transparentne poslovne odluke u pravcu opšteg dobra i izbegavanja nanošenja štete bićima i prirodi (Campbell, 2007). Prema Carrollu (1979) postoje četiri dimenzije društvene odgovornosti: ekonomska, pravna, etička i filantropska. Ekonomska dimenzija podrazumeva odgovornost kompanije prema zainteresovanim stranama u pogledu operativne efikasnosti, produktivnosti, konkurentnosti i drugih ekonomskih ciljeva. Pravna dimenzija se ogleda u stepenu poštovanja zakona i regulativa, dok su etičkom dimenzijom obuhvaćeni poštenje i pravednost kompanije. Poslednja, filantropska dimenzija odnosi se na aktivnosti kompanije da promoviše blagostanje ljudi. To je najosetljivija strategija društvene odgovornosti, s obzirom da se ne vrše investiranja u nove tehnologije, smanjenje troškova, unapređenje kvaliteta, zadovoljstvo zaposlenih i kupaca, pa je zato često viđena kao konflikt interesa među stejkholderima.

Danas su kompanije na neki način uslovljene da budu društveno odgovorne s obzirom da su stejkholderi svesni brojnih problema prouzrokovanih ekonomskom aktivnošću (zagađenje, prekomerna upotreba resursa, eksploatacija radne snage, degradacija prirodne sredine itd.) i zahtevaju od kompanija da budu društveno odgovorne. Značajnu ulogu u podizanju svesti i glasa javnosti imaju nevladine organizacije i mediji, koji takođe vrše pritisak na državnu upravu da uključi društvenu odgovornost kao zakonsku obavezu preduzeća (Harrison i Freeman, 1999). Prirodno-društveni kontekst je viđen kao strategijska varijabla za hotelsko preduzeće koje je snažno orijentisano na kupce i čiji kvalitet direktno zavisi od kvaliteta okruženja (Felipe, 2002).

Teorija zasnovana na resursima sugeriše da zaštita okruženja može pomoći u obezbeđivanju održive konkurentske prednosti. Održiv razvoj danas privlači posebnu pažnju kompanija i zajednica. Evropska unija stavlja akcenat na održivi razvoj, nastojeći da integriše i konsoliduje ekonomsku, društvenu i prirodnu dimenziju održivosti u okviru strategije održivog razvoja (Delbard, 2008). U hotelskoj industriji princip održivosti igra važnu ulogu među korporativnim posetiocima, od kojih trećina bira hotele koji su odgovorni prema prirodnoj sredini. Istraživanje koje je vršio Stark (2009) pokazalo je da 28% ispitanih biznismena izražava spremnost da plati do 10% višu cenu za smeštaj u tzv. zelenim hotelima, što je interesantan podatak za menadžere koji su pod konstantnim pritiskom da povećaju profitabilnost. Nisu samo kupci ti koji očekuju od kompanija da budu društveno odgovorne, već postoji rastuća tendencija da se društveno odgovorno ponašanje kompanija reguliše zakonom. Pionir u ovom nastojanju je Kraljevina Danska, u kojoj su kompanije obavezne da informacije o društvenoj odgovornosti uključe u godišnje izveštaje o radu, počevši od 1. januara 2009. godine (*Danish Commerce and Companies Agency*, 2009).

Društvena odgovornost se shvata kao kompromis u većitoj dilemi maksimizacije vrednosti za vlasnike i zadovoljenja očekivanja ostalih stejkholdera (Moir, 2001). Freeman (1984) je razvio teoriju stejkholdera u kojoj definiše stejkholdere kao interne i eksterne grupe koje utiču na rad organizacije ili su pod njenim uticajem. Henriques i Sadorsky (1999) predlažu četiri kategorije stejkholdera: organizacioni stejkholderi (kupci, zaposleni, vlasnici i dobavljači), stejkholderi zajednice (stanovnici), zakonodavni i medijski stejkholderi. Friedman (1970) ističe da se odgovorno ponašanje menadžera ogleda u najboljoj alokaciji resursa i u maksimizaciji prinosa. Na osnovu ovog viđenja i teorije stejkholdera iz 1984. godine, grupa naučnika se složila da su moderne kompanije proširile sferu interesovanja sa vlasnika na ostale grupe uključujući kupce, zaposlene, dobavljače, zajednicu i prirodno okruženje.

Jensen (2001) tvrdi da firma ne može maksimizirati dugoročnu vrednost ukoliko ignoriše interese različitih stejkholdera. Zato je potrebno implementirati različite politike kako bi se zadovoljili interesi svih stejkholdera, što podrazumeva odnose sa zaposlenima i zajednicom, kvalitet dobara, očuvanje životne zajednice i raznovrsnosti. Odnosi sa zaposlenima podrazumevaju stepen u kojem kompanija poštuje zakonska prava zaposlenih i očekivanja društva (bezbednost, zdravstveno i penziono osiguranje, uslovi rada i slično). Kvalitet dobara podržava odnose sa kupcima kroz obezbeđenje kvaliteta i bezbednosti proizvoda i usluga. Odnosi sa zajednicom predstavljaju uključenost kompanije u dobrotvorne i volonterske pro-

grame, obrazovanje itd. Očuvanje životne sredine uključuje doprinos kompanije u programima reciklaže, zaštite resursa, smanjenja zagađenja i slično. U pogledu poštovanja raznovrsnosti podrazumeva se stav kompanije prema pravima žena i manjinskih grupa kao zaposlenima ili dobavljačima. Istraživanja pokazuju da svaka dimenzija ima drugačiji efekat na performanse kompanija, u vidu poboljšanja profitabilnosti, atraktivnosti poslodavca ili vrednosti za vlasnike. Dok su odnosi sa zaposlenima i kategorije proizvoda jedine dve dimenzije koje pozitivno utiču na profitabilnost, uključivanje kompanije u rešavanje problema prirodne sredine, zajednice i raznovrsnosti ima veći pozitivan uticaj na atraktivnost kompanije kao poslodavca, ali i na povećanje vrednosti za vlasnike (Stone i Heiner, 2002).

Od velike važnosti je da kompanija prepozna one probleme u zajednici, za koje ima sposobnosti da pomogne u rešavanju, ali iz kojih takođe može izvući najveću konkurentsku prednost (Porter i Kramer, 2006). To je način da se harmonizuju interesi različitih stejkholdera. U cilju osiguranja optimalne alokacije resursa i satisfakcije društvene zajednice i vlasnika, kompanija treba da analizira međuzavisne faktore u okviru programa društvene odgovornosti s obzirom na to da se određene investicije mogu iskoristiti za više programa. Studija iz 2010. godine (Tsai, Hsu, Chen, Lin i Chen, 2010) nudi hotelima integrisan pristup izbora programa društvene odgovornosti i evaluacije troškova za različite inicijative.

Često se pominje koncept održivog turizma, koji je zapravo paradoksalan, budući da održivost podrazumeva očuvanje prirodne sredine, dok je cilj turističkih preduzeća maksimizacija profita koja se postiže povećanjem broja turista, što uglavnom vodi degradaciji prirodnog okruženja. Negativne eksternalije, kao posledica boravka turista, ogledaju se u velikoj količini čvrstog otpada, prekomernoj upotrebi vode i energije, zagađenju vode i vazduha, uništavanju zelenih površina i slično. Iako su brojni hotelijeri kao strategiju društvene odgovornosti usvojili rešavanje pomenuatih problema, u velikom broju slučajeva ne vrše se adekvatne provere ostvarenja postavljenih ciljeva.

Društvena odgovornost, kao ni menadžment ukupnog kvaliteta, nije regulisana zakonom, odnosno ne postoje jasni obrasci za merenje društveno odgovornih inicijativa, što ostavlja prostor za misinterpretaciju koncepta i na neki način zloupotrebu ideje. Tačnije, neke kompanije tvrde da su društveno odgovorne iz marketinških razloga, ali zapravo ne preduzimaju inicijative kako bi doprinele životnoj zajednici. U tom smislu, društvena odgovornost ponekad se koristi kao manipulativno sredstvo za prevaru stejkholdera. Iz tog razloga, postoje brojne kritike ovog koncepta koje dovode u pitanje legitimitet društveno odgovornih praksi. Prirodno je da koncept društvene odgovornosti ima manjkavosti, s obzirom da predstavlja

relativno nov pristup u menadžmentu. Neki od načina unapređenja svakako su prikupljanje i analiza podataka, proces izbora strategije društvene odgovornosti, merenje ostvarenih rezultata i frekventna komunikacija sa stejkholderima.

UTICAJ DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA PERFORMANSE PREDUZEĆA

Investicije u društveno odgovorne inicijative treba da se preispituju u formi finansijskih performansi kompanija, iz razloga što ukoliko ne doprinose poboljšanju performansi, neće biti održive u dugom roku. Brojna istraživanja bavila su se efektima društvene odgovornosti na finansijske performanse kompanija. Rezultati su bili različiti i pokazali značajne međusektorske varijacije (Berman, Wicks i Jones, 1999). Što se tiče hotelske industrije, istraživanjem sprovedenim u Španiji (Rodriguez i Cruz, 2007) ustanovljena je pozitivna veza između odgovornosti prema društvenom i prirodnom okruženju i ekonomskih rezultata. Finansijske performanse ocenjuju se putem računovodstvenih i tržišnih pokazatelja koji odražavaju kratkoročnu profitabilnost, ali i indikatorima koji odražavaju sposobnost kompanije da generiše buduće profite (Luo i Bhattacharya, 2006). McGuire, Sundgren i Schneeweis (1988) su zaključili da društvena odgovornost ima snažniji uticaj na kratkoročnu profitabilnost nego na tržišnu evaluaciju buduće profitabilnosti, međutim Hillman i Keim (2001) dokazuju suprotno od toga. Inoue i Lee (2011) ističu da aktivnosti društvene odgovornosti usmerene na zajednicu i kvalitet dobara povećavaju kratkoročnu i dugoročnu profitabilnost, dok podržavanje raznovrsnosti ima uticaja najviše na dugoročnu profitabilnost.

Kao što je već ranije navedeno, strategija društvene odgovornosti je uspešna, održiva i profitabilna kada se temelji na poslovnom modelu kompanije. Porter i Kramer su klasifikovali aktivnosti društvene odgovornosti na strategijske i replicirajuće u zavisnosti od stepena konekcije između poslovnog modela kompanije i date situacije. Strategijske aktivnosti su tesno povezane sa poslovnim modelom kompanije i omogućavaju sticanje konkurentske prednosti, dok replicirajuće aktivnosti imaju za cilj rešavanje indirektnih društvenih problema i uglavnom nemaju pozitivan uticaj na performanse (Porter i Kramer, 2006). U slučaju hotelskih kompanija može se zaključiti da se najviše koristi može ostvariti putem aktivnosti usmerenih na rešavanje problema u lokalnoj zajednici, s obzirom da hoteli imaju visok stepen interakcije sa okruženjem i ne mogu ga zameniti za drugo. To se posebno odnosi na faktor raspoloživosti radne snage i dobavljača, ali i na atraktivnost destinacije. Ulaganjem u obuku i zadržavanje kvalitetnih kadrova, negovanjem odnosa sa dobavljačima, očuvanjem i unapređenjem atraktivnosti destinacije može se povećati

kratkoročna operativna efikasnost, kao i pozitivne tržišne evaluacije buduće profitabilnosti. Mnoga pitanja su se pojavila u pogledu evaluacije društveno odgovornih performansi. S obzirom da ne postoji jedinstven model za merenje prinosa na investicije u društveno odgovorno ponašanje (Wolfe i Aupperle, 1991), subjektivne mere ostaju primarno sredstvo u tom pogledu (Carroll, 2000).

Ljudski kapital se smatra važnim izvorom konkurentnosti, posebno u uslužnom sektoru, jer direktno utiče na kvalitet usluge kako internim, tako i eksternim kupcima, čime se obezbeđuje njihovo zadovoljstvo, širi pozitivna usmena propaganda i jača imidž kompanije. Briga o zaposlenima, kao aspekt društvene odgovornosti kompanija, povećava zadovoljstvo poslom, smanjuje stopu odsutnosti i otkaza, čime se smanjuju troškovi zapošljavanja i obuke novih kadrova (Vitaliano, 2010).

Charitoudi, Giannarakis i Lazarides (2011) pokazuju da investicije u društveno odgovorne aktivnosti rastu u periodima ekonomske krize. Iako to na prvi pogled izgleda čudno zato što kompanije tada radije štede resurse, utvrđeno je da društvena odgovornost jača poverenje kupaca, što je od vitalne važnosti upravo u teškim uslovima u kojima se i sami kupci nalaze (Weber, 2008). Značajno je takođe sagledati situaciju iz perspektive investitora, s obzirom da odluke o plasmanu kapitala donose jednim delom na osnovu poverenja u kvalitet poslovanja kompanija. Treba posebno naglasiti da su finansijski plasmani u doba krize oskudni, pa društvena odgovornost može na više načina da pomogne kompaniji da opstane u teškim uslovima.

DRUŠTVENA ODGOVORNOST HOTELA U SRBIJI

Hotelsko poslovanje u Srbiji dobija na značaju poslednjih godina. Zbog nerešenih vlasničkih odnosa, neuspelih privatizacija, političke nestabilnosti u zemlji, kao i dugotrajne ekonomske krize, ovaj sektor je duže vremena stagnirao. Pomenuti problemi predstavljali su barijeru za dolazak stranih turista i investicije u razvoj grane. Tokom poslednje decenije dvadesetog veka hotelska industrija u Srbiji je poslovala na nivou godišnje iskorišćenosti kapaciteta od 20%.

Danas je situacija dosta drugačija, posebno zbog otvaranja zemlje ka Evropskoj uniji i stranim investitorima, što zahteva kreiranje stabilnog poslovnog i političkog okruženja. Kao rezultat, broj stranih turista, uključujući poslovne posetioce, je dosta porastao, kao i investicije u ovu granu, pa je primetan broj novih i obnovljenih starih hotela. Od 2009. godine otvoreno je više od 50 novih hotela sa tri, četiri i pet zvezdica, koji koriste nove tehnologije za smanjenje prekomerne upotrebe resursa.

Društveno odgovorne inicijative nisu u potrebnoj meri zastupljene u hotelijerstvu Srbije. Društveni ciljevi su kompleksni i uključuju bezbednost, obrazovanje, zapošljavanje i zaštitu ekosistema. Međunarodni standard koji se odnosi na društvenu odgovornost kompanija je poznat kao ISO 26000. Njegovi principi su: odgovornost, transparentnost, etičnost, poštovanje stejkholdera, zakona i prava ljudi. Međunarodni hotelski lanci, kao što su Holiday Inn, Accor, Marriott, Hyatt, InterContinental i drugi, uveliko primenjuju ovaj standard s obzirom da imaju sposobnosti za uvođenje skupih programa za smanjenje korišćenja energije i vode, reciklažu i slično. U cilju implementacije koncepta društvene odgovornosti neophodno je analizirati karakteristike, misiju i kulturu hotela, kao i sredinu koja ga okružuje. Zatim je potrebno sastaviti listu negativnih aspekata poslovanja datog hotela i definisati aktivnosti kojima će se eliminisati ili minimizirati negativni efekti. Društveno odgovorna komunikacija je veoma važna za pridobijanje poverenja i poštovanja zaposlenih, zajednice i klijenata. U daljem tekstu će biti navedeni programi društvene odgovornosti implementirani od strane hotela u Srbiji.

Hotelski lanac InterContinental (IHG) implementirao je 2009. godine tzv. *Green Engage* sistem za evaluaciju, menadžment i izveštavanje u cilju efikasnije upotrebe energije i vode, smanjenja otpada i negativnog uticaja na životnu sredinu i zajednicu. Rezultati ovog programa ogledaju se u smanjenju potrošnje energije za 25%. Green Engage sistem koristi podatke o hotelu i poredi ih sa podacima hotela u svetu, uzimajući u obzir i klimatske uslove, nakon čega sistem predlaže aktivnosti koje je potrebno izvršiti kako bi se korigovao uticaj određenih faktora na posmatrane parametre. U beogradskom hotelu Continental emisije gasa i dima se kontrolišu na dnevnoj osnovi. Za održavanje čistoće, u hotelu se koriste isključivo netoksični proizvodi u obliku koncentrata. Takođe je uveden program racionalizacije korišćenja vode i energije putem štedljivih sijalica, isključivanja nepotrebnih sijalica i električnih uređaja, zatim korišćenja otpadnih voda kao tehničke vode čiji se kvalitet kontrolišu na mesečnom nivou. Na regularnoj osnovi hotel reciklira papir, plastiku, staklo, ulje, metal i tehnički otpad. Hotel praktikuje upotrebu anketa i knjige utisaka kako bi identifikovao nivo zadovoljstva gostiju, ocenio sadašnje i procenio buduće potrebe u cilju kreiranja izuzetne ponude i unapređenja odnosa sa gostima. Hotel saraduje i sa univerzitetima u domenu organizacije stručne prakse za studente, koji imaju mogućnost da teorijsko znanje primene u praksi, steknu potrebne veštine za rad, ali i značajnu referencu, što im omogućava bolje zaposlenje nakon studija.

U kategoriji velikih domaćih hotela, hotel Palas je nagrađen za obrazovanje generacija studenata, od kojih mnogi danas rade u prestižnim domaćim i međunarod-

nim hotelima na menadžerskim pozicijama, a najbolje kandidate hotel Palas rado zadržava. Godine 2009. ovaj hotel je priključen na daljinsko grejanje, što je rezultiralo smanjenjem korišćenja energije. Hemijska sredstva koja se upotrebljavaju u hotelu moraju imati sertifikat. Hotel nastoji da zaposlenima omogući kontinuirani program edukacije. Zaposleni su iskazali zadovoljstvo što učestvuju u programu zaštite sredine i resursa, što je važan rezultat društvene odgovornosti hotela.

Zahvaljujući novim tehnologijama hotel Hyatt Regency u Beogradu je smanjio upotrebu energije za 20%. Hotel je takođe uveo program reciklaže papira. Odeljenje hotelskog domaćinstva za održavanje čistoće koristi mikrofiber krpe jer zahtevaju manju upotrebu hemijskih sredstava za čišćenje, a u istom cilju upotrebljavaju i hemikalije u aerosolima, čime se obezbeđuje manji procenat zagađenja životne sredine. Ovaj hotel je preduzeo nekoliko programa društvene odgovornosti koji se odnose na zajednicu, zaposlene i prirodnu sredinu (Lazarevic, 2009). Prvi projekat pod nazivom Izbor najlepše okićene jelke za UNICEF u okviru programa Hyatt zajednica je filantropski program fondacije Global Hyatt, kojim se nastoji pomoći u rešavanju problema lokalne zajednice i prirodne sredine. Hotel je doprineo podizanju svesti zajednice o problemima, a iznos od 500.000 dinara koji je sakupljen u okviru ove akcije doniran je za program UNICEF-a pod nazivom *Škole bez nasilja*. Drugi program pod nazivom Priznajmo i cenimo svoje zaposlene je program obuke zaposlenih koji je za cilj, pored sticanja znanja, imao izgradnju timskog duha i poverenja. Najzanimljiviji deo programa obuke zaposlenih bila je zamena radnih pozicija u hotelu, pri čemu je portir mogao na kratko da bude menadžer i obrnuto. Hotel takođe studentima pruža mogućnost obavljanja stručne prakse, a najboljima nudi mogućnost zaposlenja i sticanje međunarodnog iskustva. Treći projekat poznat kao Hyatt Zemlja posvećen je kreiranju i implementaciji strategija za smanjenje korišćenja vode, energije i emisije gasova. Zeleni tim je formiran da prati i smanjuje zagađenje životne sredine putem programa reciklaže. Ovaj tim je organizovao akciju čišćenja dela obale reke i zasađivanja drveća oko hotela. Hotel je potpisao ugovor sa kompanijom Toyota Srbija kojim se predviđa zajedničko učešće u zaštiti planete putem kontrole zagađenja i emisije štetnih gasova.

ZAKLJUČAK

Savremeni uslovi poslovanja nameću potrebu za korišćenjem sofisticiranih sistema menadžmenta, kakav je menadžment ukupnog kvaliteta, kojim se obezbeđuje opstanak na tržištu i dugoročna konkurentska prednost. Menadžment ukupnog kvaliteta je poslovna filozofija koja zagovara neprekidno usavršavanje svih procesa

u preduzeću, ali i odnosa sa stejkholderima i životnom sredinom što je obuhvaćeno društvenom odgovornošću preduzeća.

Pioniri u implementaciji koncepta društvene odgovornosti u hotelijerstvu Srbije su hoteli koji pripadaju međunarodnim hotelskim lancima, što i ne čudi budući da su ti hoteli već familijarni sa praksama društvene odgovornosti, imaju neophodnu infrastrukturu za implementaciju istih koja se ogleda u posedovanju modernih tehnologija, kapitala i znanja. Ovi hoteli su prethodnih godina u Srbiji razvili brojne programe društvene odgovornosti kako bi pomogli u rešavanju prirodnih i društvenih problema, ali i unapredili odnose sa klijentima, zaposlenima i dobavljačima. Domaći hoteli u Srbiji, koji imaju daleko manje sposobnosti, takođe implementiraju koncept društvene odgovornosti, najčešće polazeći od unapređenja odnosa sa stejkholderima i doprinosom obrazovanju u oblasti hotelijerstva. To je najjeftinija strategija društvene odgovornosti ali je istovremeno veoma produktivna – zadovoljni zaposleni unapređuju kvalitet usluge što se odražava na zadovoljstvo i lojalnost gostiju, dok istovremeno stopa otkaza pada čime se smanjuju troškovi zapošljavanja i obuke.

Hoteli koji imaju mogućnosti za implementaciju programa efikasne upotrebe resursa i smanjenja zagađenja, pored visokih inicijalnih troškova, ostvaruju znatno smanjenje troškova u budućem periodu, tako da inicijative društvene odgovornosti treba posmatrati kao investicije, a ne kao troškove. Pomoć lokalnoj zajednici u prevazilaženju društvenih problema vodi ka izgradnji poverenja i jačanju imidža hotela, što motivise stejkholdere da ostanu lojalni hotelu, uključujući zaposlene, klijente, dobavljače i investitore.

Hotelijeri u Srbiji su zadovoljni rezultatima implementacije programa društvene odgovornosti ističući da ovakvi programi donose brojne prednosti u pogledu troškova, kvaliteta, radne atmosfere, odnosa sa klijentima, poslovnim partnerima i širom zajednicom, imidža hotela, poverenja i lojalnosti stejkholdera. Društvena odgovornost se pokazala kao moćan alat za tržišno diferenciranje i sticanje konkurentske prednosti, posebno u uslovima ekonomske krize i globalizacije. Očekuje se porast inicijativa društvene odgovornosti u budućnosti od strane hotela u Srbiji uzimajući u obzir odnos investicija u programe društvene odgovornosti i prednosti koje iz njih proističu.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF HOTELS IN SERBIA AS AN ELEMENT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Milovanovic Vesna

Abstract: *Many companies have realized that economic and financial crisis is not a short-term phenomenon, but rather a long-term trend. This finding has caused the creation of a strategy for overcoming the difficult business conditions. In the beginning, that was the outsourcing of production and services, followed by downsizing and business processes reengineering. Since quality has emerged as a key factor for ensuring the long-term competitiveness, Total Quality Management (TQM) has become a modern system of continuous quality improvement for all company activities. Corporate social responsibility (CSR) is one of the dimensions of total quality management which is increasingly gaining importance during the economic crisis when customers' trust plays an important role in making purchasing decisions. Due to complex expectations of guests, hotel companies see TQM, and especially CSR as a vital component of competitiveness. The purpose of this article is to highlight the extent of CSR use in the Serbian hotel industry as well as benefits gained by the implementation of this approach, including employee satisfaction, customer satisfaction, public opinion, revenue increase, cost savings, and others.*

Key words: *corporate social responsibility, total quality management, competitiveness, hotel, performance*

LITERATURA

1. Berman, S. L., Wicks, A. C., Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
2. Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 946–967.
3. Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management of Review*, 4(4), 497–505.
4. Carroll, A. B. (2000). A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement. *Business and Society*, 39, 466–478.

5. Charitoudi, G., Giannarakis, G., Lazarides, T. (2011). Corporate Social Responsibility Performance in Periods of Financial Crisis. *European Journal of Scientific Research*, 63(3), 447–455.
6. Delbard, O. (2008). CSR legislation in France and the European regulatory paradox: An analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice. *Corporate Governance*, 8(4), 397–405.
7. Felipe, J. (2002). *Gestio ' n de hoteles. Una nueva vision*. Madrid, Thomson-Paraninfo.
8. Fiske, S. T. (1980). Attention and weight in person perception: the impact of negative and extreme behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(6), 889–906.
9. Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder perspective*, Boston, Pitman.
10. Friedman, M. (1970). The Social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13.
11. Harrison, J. S., Freeman, Y. R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–487.
12. Henriques, P., Sadosky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance?. *Academy of Management Journal*, 42(1), 89–99.
13. Hillman, A. J., Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22, 125–139.
14. Inoue, Y., Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32, 790–804.
15. Jensen, M. C. (2001). Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297–317.
16. Lazarevic, S. (ed.) (2009). *AmCham Serba Conference "Corporate responsibility during economic downturn"*. American Chamber of Commerce in Serbia.
17. Luo, X., Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70, 1–18.
18. McGuire, J. B., Sundgren, A., Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872.
19. Moir, L. (2001). What we mean by corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 1(2), 16–22.

20. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
21. *Reporting on corporate social responsibility*. (2009). Danish Commerce and Companies Agency.
22. Rodriguez, F. J. G., Cruz, Y. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *Hospitality Management*, 26, 824–839.
23. Stark, A. (2009). Communicate your green commitment. *Hotel & Motel Management*, 224 (1), 8–8.
24. Stone, K., Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41, 292–318.
25. Tsai, W. H., Hsu, J. L., Chen, C. H., Lin W. R., Chen, S. P. (2010). An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 385–396.
26. Vitaliano, D. F. (2010). Corporate social responsibility and labor turnover. *Corporate Governance*, 10(5), 563–573.
27. Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247–261.
28. Wolfe, R., Aupperle, K. (1991). Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct. U J. E. Post (ur.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 265–268.