

Komparativna analiza implementacije društveno odgovornog poslovanja u odabranim trgovačkim društvima

Panić, Magdalena

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:786214>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MAGDALENA PANIĆ

**KOMPARATIVNA ANALIZA IMPLEMENTACIJE
DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U
ODABRANIM TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MAGDALENA PANIĆ

**KOMPARATIVNA ANALIZA IMPLEMENTACIJE
DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U
ODABRANIM TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA**

Diplomski rad

JMBAG: 0303008311, redovna studentica

**Studijski smjer: Menadžment i
poduzetništvo**

Predmet: Ekonomika okoliša i turizam

Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Opća ekonomija

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Kristina Afrić Rakitovac

Pula, prosinac 2021.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Magdalena Panić, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student Magdalena Panić

U Puli, prosinac, 2021. godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Magdalena Panić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJA koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis _____

Sadržaj

1. UVOD	1
2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA	3
2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja.....	3
2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja.....	5
2.3. Područja društveno odgovornog poslovanja	8
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ	13
3.1. Implementacija DOP-a	13
3.2. Indeks DOP – a	15
4. ANALIZA DOP-A VALAMAR HOTELS & RESORTSA	17
4.1. Odabrana obilježja	17
4.2. Odnos prema zaposlenicima	20
4.3. Odnos prema lokalnoj zajednici.....	26
4.4. Prilagodba epidemiološkoj situaciji.....	27
4.5. Odnos prema okolišu	30
5. ANALIZA DOP-A ARENA HOSPITALITY GROUP	32
5.1. Odabrana obilježja	32
5.2. Odnos prema zaposlenicima	33
5.3. Odnos prema lokalnoj zajednici.....	34
5.4. Prilagodba epidemiološkoj situaciji.....	35
5.5. Odnos prema okolišu	36
6. ANALIZA DOP-A PLAVE LAGUNE RESORT POREČ	38
6.1. Odabrana obilježja	38
6.2. Odnos prema zaposlenicima	39
6.3. Odnos prema lokalnoj zajednici.....	40
6.4. Prilagodba epidemiološkoj situaciji.....	40
6.5. Odnos prema okolišu	41
7. KOMPARATIVNA ANALIZA IMPLEMENTACIJE DOP-A	42
8. ZAKLJUČAK	46
LITERATURA	48
POPIS TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA	52
SAŽETAK	53
SUMMARY	54

1. UVOD

Tržišna konkurencija koja je u svakodnevnom rastu nameće tržišnim subjektima da svoje poslovanje u što kraćem vremenskom razdoblju prilagodi novim situacijama i zahtjevima. Etičko poslovanje, odgovornost menadžera i zaposlenika te opći doprinos društvu koje čine društveno odgovorno poslovanje postaju sve aktualnije teme u „tržišnoj utakmici“.

Koncept društveno odgovornog poslovanja polazi od sve snažnijeg uvjerenja kako suvremena poduzeća imaju sve više odgovornosti prema svojoj ulozi u društvu. Polazeći od navedenog koncepta, poduzeća u svoje aktivnosti i odnose s različitim dionicima (vlasnika, dioničara, dobavljača, zaposlenika, potrošača i šire javnost) prema načelu dobrovoljnosti, integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša s ekonomskim pokazateljima poslovanja. Iako je riječ o praksi koja nadilazi zakonske zahtjeve, svako poduzeće odlučuje o tome kojim će područjima obratiti više pozornosti, u skladu sa svojim ciljevima, rizicima i mogućnostima.

Pod društvenom odgovornošću poduzeća podrazumijevamo opredjeljenje poduzeća da svoje poslovne strategije, odlučivanja i aktivnosti usmjerava ka unaprjeđenju ekonomskog, društvenog i prirodnog okruženja u kome posluje. Poduzeće ne treba samo ostvarivati profit, već treba imati i pozitivan utjecaj na sredinu u kojoj posluje. Premda ne postoji jedna opće prihvaćena odnosno jedinstvena definicija društveno odgovornog poslovanja, bit tog koncepta je svugdje jednaka.

Koncept društvene odgovornosti poduzeća primjenjiv je na poduzećima svih veličina premda se najviše istražuje utjecaj velikih poduzeća budući da je njihov utjecaj najvidljiviji, a moć najveća. No to što je na njihovom primjeru utjecaj najvidljiviji nipošto ne znači kako mala i srednja poduzeća ne mogu biti društveno odgovorna.

Cilj ovog rada je analizirati koncept društveno odgovornog poslovanja, kako kroz literaturu tako i kroz praktičan dio. Praktičan dio analize baziran je na analizi tri hrvatske kompanije koje se bave u djelatnosti hotelijerstva – Valamar Hotels & Resorts, ArenaHospitality Group i Plava Laguna Resorts.

Sadržaj rada koncipiran je u osam dijelova. Nakon Uvoda, u poglavlju „Koncept društveno odgovornog poslovanja“ obrađeno je pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja, njegov povijesni razvoj te područja koja ono obuhvaća. Potom slijedi treće poglavlje „Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj“ koje donosi prikaz i analizu indeksa DOP-a u Hrvatskoj te govori o njegovom poticanju unutar kompanija u Hrvatskoj. Nakon teorijskih objašnjenja o društveno odgovornom poslovanju, slijede tri poglavlja koja se bave analizom DOP-a u istraživanim kompanijama. Četvrto je poglavlje „Analiza DOP-a Valamar Hotels & Resortsa“, peto „Analiza DOP-a Arena Hospitality Groupa“ te šesto „Analiza Plave Lagune Resortsa“. Sedmo poglavlje „Komparativna analiza implementacije DOP-a na tri analizirane turističke kompanije u Hrvatskoj“ donosi sažet prikaz rada triju kompanija prema četiri odabrane stavke za analizu: odnos prema zaposlenicima, odnos prema lokalnoj zajednici, prilagodbu s obzirom na epidemiološku situaciju te odnos prema okolišu. Osmo poglavlje donosi sintezu promatranih predmeta istraživanja.

U pisanju ovoga rada korištene su metode analize, sinteze, indukcije, dedukcije, povijesna i komparativna metoda.

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Suvremeno poslovanje i sve turbulentnije tržište zahtijeva od kompanija bržu mogućnost prilagodbe i sve potpuniju ponudu. Prethodno razmotreno etično poslovanje, odgovornost menadžera i zaposlenika, te opći doprinos društvu, sve više postaju aktualizirane teme. Stoga se i pojam društveno odgovornog poslovanje često ističe i popularizira. U ovom poglavlju nastojati pojmovno odrediti društveno odgovorno poslovanje, te istražiti kada je započelo njegovo razvijanje. Nakon toga pažnja će se usmjeriti ka područjima društveno odgovornog poslovanja, kako bi se nakraju moglo sagledati situaciju u Republici Hrvatskoj.

2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja

Kao i etiku, društveno odgovorno poslovanje pokušali su objasniti brojni autori. Znanstvene literature, kao i stručni časopisi sve se više bave tematikom društvene odgovornosti. Čini se da je svijet počeo pažnju usmjeravati na postojanje određene svijesti kako su promjene nužne u svim pogledima i aspektima života, pa tako i onog poslovnog. Na uspjeh kompanija utječu svi njegovi dionici, a promjena pojedinca može označiti utisak i daljnju preobrazbu više njih, u etičnom smislu.

„Društveno-odgovorno poduzeće nastoji uspostaviti ravnotežu interesa poduzeća s jedne strane, te interesa društva s druge strane vodeći se temeljnim etičnim principima te poduzimajući samo one poslovne aktivnosti koje će zaštititi i poboljšati društvo izlazeći tako iz okvira prostog služenja samo direktnim ekonomskim interesima, koji u svojoj konačnici za zadatak imaju ostvariti samo jedan cilj, a to je ostvariti profit pod svaku cijenu. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept koji u svojoj osnovi integrira brigu poduzeća za okoliš i društvo.“ (Ivaniš, 2018: 118). Iako se ovdje spominje poduzeće, dakle skupina ljudi koja teži istim ili sličnim ostvarenjima, prethodno bi se moralo sagledati odgovorno ponašanje pojedinca. Naime, osoba koja je savjesna i stručna u obavljanju zadataka, koja stvara ozračje povjerenja prema drugima, te prihvaća suradnju i poštuje istu, sposobna je za prihvaćanje svih oblika odgovornog poslovanja. Takva osoba je temelj za postizanje uspjeha.

Autor Cerović u svojoj knjizi ističe kako je društvena odgovornost razlikovanje pravog od krivog etičnog ponašanja, te je osnova odgovornosti menadžera za njegove postupke koji su zasnovani na ekološkim normama, za čiju je realizaciju menadžment odgovoran javnosti (Cerović, 2003.).

Pojedini su autori istražili i različita prihvaćanja društveno odgovornog poslovanja u Americi i Europi. Poimanje društveno odgovornog poslovanja različito se tumači u pojedinim zemljama. U Americi se naglasak stavlja na sudjelovanje poslovnog subjekta u životu društvene zajednice. Ovakav pristup polazi od teze da poslovni subjekt, osim ostvarivanja profita, treba biti i u službi „javnog dobra“. S druge strane, u Europi se tako društveno odgovorno poslovanje odnosi na demokraciju, vladavinu prava, ljudska prava i zaštitu okoliša (Cerović, 2003: 171).

Još jedna definicija upućuje na to kako društveno odgovorno poslovanje zapravo uči ljude da povezuju stvari izvan posla s onime čime se bave. Tako čovjek u radnom procesu postaje suodgovoran za opće stanje u zajednici, okolišu, kulturi, i drugo. To je koncepcija koja se često preklapa sa sličnim pristupima kao što su održivi prirodni i društveni sustav (Črnjar i Črnjar, 2009: 78).

Društveno odgovorno poslovanje temelji se na uzajamnom povjerenju i razvoju, ali i zajedničkom ulaganju u budućnost, što zajedno čini most između zajednice i poslovnog svijeta (Hubak, 2010.).

Isto tako, društveno odgovorno poslovanje definira se i kao „odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo“ (Pavić Krizmanić, 2012.).

Ekonomska kriza koja je posljednjih godina pogodila svijet, označila je da su promjene prijeko potrebne, te da su dosadašnji pristupi poslovanju neodrživi. Sve češći nemiri u državama, rezultirali su preokretom u načinu poslovanja, te promjenom poslovne usredotočenosti s profita na društvo. Stoga je uvođenje promjena bilo je nužno, što je rezultiralo razvoju društveno odgovornog poslovanja. Iako je svaki autor iznio svoje gledište društveno odgovornog poslovanja, sve definicije povezuje doprinos društvu i društvenim pitanjima što poboljšava kvalitetu života zaposlenika i okoline, ali se stvara i pozitivan dojam o tvrtki u javnosti.

U nastavku će se ukazati na povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja, kako bi se utvrdilo kada je nastala prekretnica u dotadašnjem načinu poslovanja.

2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Precizan datum početka društveno odgovornog poslovanja nije moguće pronaći u literaturi. Naime, sve se razvijalo sporo i postupno kroz povijest, postižući tako sve veću važnost i razmjor.

U nastavku je prikazan tabelarni prikaz o istaknutim događajima koji su utjecali na razvoj društveno odgovornog poslovanja.

Tablica 1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

GODINA	DOGAĐAJ	POJAŠNJENJE
1972.	Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju, Stockholm	
1982.	Osnovan BITC	Business In The Community – gospodarstvo u zajednici
1987.	Izvješće komisije za okoliš i razvoj UN-a – "Naša zajednička budućnost" . Iste godine zasjeda i okrugli stol u Cauxu te je osnovan Sustain Ability	"Naša zajednička budućnost" ističe "održivost razvoja", što podrazumijeva zadovoljenje potreba siromašnih bez povećanja ekoloških štetnih Utjecaja
1990.	Osnovan IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum – Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)	IBLF neovisna je i neprofitna organizacija koja surađuje s poslovnim sektorom, vladama i civilnim društvom, u svrhu poticanja poduzeća na promicanje održivog razvoja
1991.	Oformljena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala	Neovisna, nevladina i neprofitna organizacija koja poduzima akcije u cilju zaštite i promicanja ljudskih prava
1992.	Osnovan WBCSD i BSR	World Business Council for Sustainable Development – svjetski poslovni savjet za održivi razvoj; Business for Social Responsibility – poslovni savjet za društvenu odgovornost
1995.	Osnovan je CSR Europe	Vodeća europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje s oko 70 multinacionalnih korporacija i 36 nacionalnih partnerskih organizacija, kao članova

1996.	ISO 140010; Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo	ISO 140010- Međunarodni standard za zaštitu okoliša, predstavlja seriju normi kojima se u poduzeća uvodi sustav upravljanja okolišem
1997.	SA 8000	Međunarodna norma za certifikaciju primjene društvene odgovornosti u poduzećima
1998.	Postavljen prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu	
1999.	Globalna Sullivanova načela	
2000.	UN-ov globalni sporazum	Svjetski sporazum (Global Compact)
2001.	Zelena knjiga EU-a	Zelena knjiga (Green Paper) je dokument komisije
2002.	Svjetski samit o održivom razvoju , Johannesburg /Južna Afrika	Okupio 21.340 sudionika iz 191 države, a cilj sumitta bio je istaknuti obveze održivog razvoja na globalnoj razini.

Izvor: Obrada autora rada, prema: Vrdoljak-Raguž, I., Društveno odgovornoposlovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Vol.4. No.1, rujan 2014., str.40.,58., str. 45., / The European Business Network for Corporate Social Responsibility(2015): „CSR in EU Policy“, www.csreurope.org/csr-eu-policy , (23.12.2017.), / The European Business Network for Corporate Social Responsibility(2015): „History“, www.csreurope.org/history, (23.12.2017.), / Sustainable Development Knowledge Platform(2015):“ United Nations Sustainable Development Summit 2015“, <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/summit>, pristupljeno 25.06.2021.

Na temelju Tablice 1., zaključuje se kako precizan datum početka društveno odgovornog poslovanja, se ne može utvrditi. No ono što je jasno, počeci sežu daleko u prošlost, čak u 1972. godinu, kada je na konferenciji u Stockholmu potvrđena konferencija o okolišu i razvoju. No, deset godina je prošlo od spomenute konferencije do prvog značajnijeg ulaganja u ideju o društveno odgovornom poslovanju, i to kada je 1982. godine osnovano Business In The Community – gospodarstvo u zajednici, a već 1993., predsjednik Europske Komisije Jacques Delors, poslao je apel poslovnim krugovima o stupanju u borbu protiv društvene isključenosti. U ožujku, 2000. godine, Europsko Vijeće u Lisabonu poslalo je poziv kompanijama o socijalnoj odgovornosti i promoviranju primjera dobre prakse o cjeloživotnom učenju, organizaciji rada, jednakih mogućnosti, te održivog razvoja (Pavić Rogošić, 2021.)

Nadalje se kroz godine sve više rješavalo pitanje održivog razvoja, povećavala se briga o siromašnima, promicala su se ljudska prava, otvoreni su poslovni savjeti za društvenu odgovornost, te su postavljeni standardi i norme koji se uvode u sustav poslovanja. Sve navedeno utjecalo je na radikalne promjene u poslovanju, ali i na osviještenost čovječanstva o brizi za budućnost.

Nakon kronologije povijesnog razvoja društveno odgovornog poslovanja, u nastavku se donosi razrada područja društveno odgovornog poslovanja.

2.3. Područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja

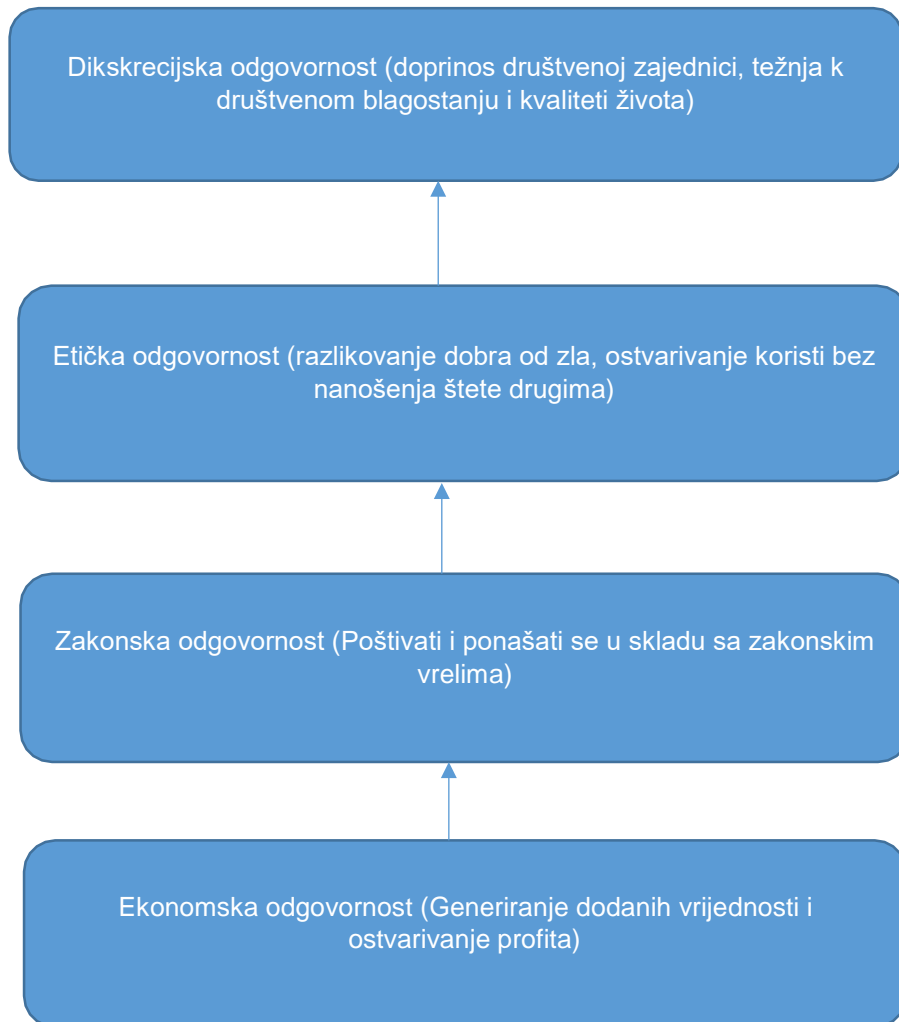
Iz prethodnih poglavlja utvrdilo se kako je društveno odgovorno poslovanje poseban koncept poslovanja kroz koji poduzeća bez ikakve prisile zakona nastoje ostvarivati i usklađivati svoje ciljeve u skladu s potrebama društva i okoline. Sve ono što poduzeće stvara, koje resurse pri tome upotrebljava, na koji način osmišljava prodaju, kako se brine o okolišu, kako se odnosi prema zaposlenicima i kako zapošljava nove, na koji ih način osposobljava za rad te kakvi su im ponudeni radni uvjeti, sve su to putevi vođeni društveno odgovornim poslovanjem. Ovaj će dio stoga ponuditi detaljniju razradu područja djelovanja odgovornog poslovanja.

Autorica Ivaniš, u svojoj je knjizi navela opća područja društvene odgovornosti, a to su (Ivaniš, 2015.):

- ekologija i održivi razvoj,
- zdravlje,
- obrazovanje,
- kultura i umjetnost,
- ljudski potencijali,
- tržište, i
- kupci.

Kroz shemu u nastavku, ova će se podjela detaljnije objasniti.

Shema 1. Hijerarhijske razine društvene odgovornosti poslovnog sustava



Izvor: Samostalna izrada autorice prema: Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 121.

Na temelju Sheme 1., uviđaju se redom razine društvene odgovornosti poslovanja. Prva razina je ekonomska odgovornost, potom slijedi zakonska i etička odgovornost, a kao posljednja je diskrecijska odgovornost. Ekonomska odgovornost podrazumijeva da poduzeće posluje s ciljem ostvarivanja profita, u protivnom ne bi bilo odgovorno, jer mora ostvarivati ciljeve i donijeti novčane koristi vlasnicima, ali i dioničarima, kao što mora i društvenoj zajednici realizirati željene usluge i dobra. Zakonska odgovornost znači da poduzeće posluje tako da poduzima aktivnosti i donosi

odluke u skladu sa zakonima koje su donijeli za to nadležni organi. Etična odgovornost odnosi se na poduzimanje poslovnih aktivnosti i poslovno ponašanje koje je moralno ispravno, a nije kodificirano zakonom. Kao takvo, rezultat je različitih svjetonazora, odgoja, kulture i obrazovanja. Kompanije moraju i same donositi svoja pravila i propise koji će biti temelj etičnih kodeksa. Diskrecijska odgovornost je dobrovoljna i odnosi se na društveno blagostanje i kvalitetu života na koje poduzeće ima utjecaj svojim postojanjem i djelovanjem.

U ovome dijelu, osvrt se daje i na deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća koje je autor Kreitner donio još davne 1989. godine, ali su kao takve bile temelj daljnjem razvoju etičnog ponašanja u poslovanju.

Tablica 2. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

1.	Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtjeva
2.	Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema
3.	Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa
4.	Javno priznaj svoje greške
5.	Uključi se u prikladne socijalne programe
6.	Pomozi u rješavanju problema okoline
7.	Prati promjene u društvenoj okolini
8.	Uspostavi i poštuji korporacijska pravila ponašanja
9.	Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima
10.	Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi

Izvor: Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2009., str. 104.

Na temelju Tablice 2., zaključuje se kako je prikazanih deset zapovijedi temelj etičnog ponašanja, što znači da kao takve predstavljaju kostur za daljnje širenje i unaprjeđenje pravila. Svaka kompanija koja nastoji dugoročno opstati na tržištu, morala bi uvažavati probleme građana i društvenih grupa, te ih pokušati zajednički otklanjati. Također, uz ostvarivanje profita, kompanija bi morala poštovati korporacijska pravila ponašanja, što znači raditi na uspostavljanju načela, pravila, standarda i propisa.

„Tvrтка treba zdravo društvo, a zdravo društvo treba uspješne tvrtke.“ (Poljak i Duboković, 2013.). Tako organiziran sustav ima u svoje poslovanje uključene standarde i norme od čega je bitno spomenuti ISO 26000- Društvena odgovornost. Za izradu navedenog standarda kvalitete, odgovornost je preuzeo International Organization for Standardization- ISO, međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO, 2021.).

Norma je imala utjecaja i na osmišljavanje **osnovnih principa društvene odgovornosti**, a to su (Ivaniš, 2015.):

- odgovornost,
- transparentnost,
- poštivanje interesa dionika (zainteresiranih skupina),
- etično ponašanje,
- poštivanje zakona,
- poštivanje međunarodnih normi ponašanja, i
- poštivanje ljudskih prava.

No nisu samo norme i principi ti koji unaprjeđuju društveno odgovorno poslovanje. Ono se mora temeljiti i na **načelima održivog razvoja**, a prema autorici Smolčić Jurdana, to su (Smolčić Jurdana, 2005.):

- ekološka održivost,
- načelo sociokulturne održivosti,
- načelo ekonomske održivosti, i
- načelo tehnološke održivosti.

Ekološka održivost označava razvoj koji je kompatibilan s očuvanjem ekoloških procesa, biološkom raznolikosti, te bioloških resursa (Knežević, 2005.). Načelo sociokulturne održivosti podrazumijeva kompatibilan razvoj s očuvanjem kulture i sustava vrijednosti ljudi na koje isti utječu, ali i trajno održavanje i isticanje identiteta lokalne zajednice. Načelo tehnološke održivosti znači razvoj i primjenu suvremene tehnologije koja u svojoj svrsi uključuje i zaštitu okoliša. Poštivanjem svakog od načela, kompanija će ostvariti povjerenje okoline te zadovoljstvo svih dionika društveno odgovornog poslovanja, što je temelj dugoročnog opstanka na tržištu.

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Posljedice ekonomske krize ostavile su traga i na povjerenje potrošača u poslovnom sektoru. Pažnja javnosti sve je više usmjerena na društvena i etična pitanja u vezi poslovanja kompanija. Pridavanjem pažnje društveno odgovornom poslovanju, stvaraju se utjecaji na održivi razvoj, koji su temelj napretka i opstanka u budućnosti. Iako takav opstanak podrazumijeva prilagodbe turbulentnom tržištu, uspjeh u takvom okruženju ostvaruju kompanije koje su spremne na brže i učinkovitije prilagodbe novim okolnostima. Prilagodbe znače kontinuirano praćenje i unaprjeđivanje sustava poslovanja, što je temelj stvaranja konkurentne prednosti. U takvom okruženju pojavila se potreba za društveno odgovornim poslovanjem. Sve je više kompanija koje nastoje uvesti društvenu odgovornost u svoj koncept djelovanja. Međutim, nerijetko se događa da velika većina istih na svojim službenim Internet stranicama ističu društveno odgovorno poslovanje kao dio opće prakse, ali ih u stvarnosti zapravo vrlo malo i provodi. Zato će se u ovome dijelu rada istražiti slučajevi u Republici Hrvatskoj, te kakve su tendencije za daljnje poticanje etičnog i odgovornog poslovanja.

3.1. Implementacija DOP-a

U Republici Hrvatskoj je prema Državnom zavodu za statistiku, u ožujku 2017. godine registrirano ukupno 259.929 pravnih osoba, od čega je 149.052 aktivnih subjekata, što predstavlja udio od 57,3% aktivnih pravnih osoba. Poslovni subjekti odnose se na trgovačka društva, zadruge, ustanove, tijela, udruge i organizacije, te subjekte u obrtu i slobodna zanimanja (DZS, 2017.). Postavlja se pitanje koliko zapravo takvih poslovnih subjekata u svom sustavu provodi društvenu odgovornost, što predstavlja dugotrajan i složen proces.

Prve naznake razvoja društveno odgovornog poslodavanja u Hrvatskoj pokrenute su 2004. godine Konferencijom o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj, a godinu poslije usvojena je Agenda putem koje su se definirala sva primarna područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja u hrvatskih tvrtkama.

Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet, 2006. godine pospisali su Sporazum o suradnji s ciljem razvoja metodologije vrednovanja odgovornih praksi tvrtki koje su članice Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (DOP, 2021.).

Hrvatska udruga poslodavaca je 2013. godine iznijela nacionalnu studiju na temu „Društveno odgovorno poslovanje za sve“. Studija je pokazala kako u Republici Hrvatskoj uopće nema Vladine aktivnosti o poticanju društveno odgovornog poslovanja. Osim Antikorupcijske politike, nisu aktivni dodatni zahtjevi prema poduzećima u državnom vlasništvu o društvenoj odgovornosti. Jedina stavka po tom pitanju je deklarirani interes Ministarstva gospodarstva za izradu Strategije DOP-a, no ne zna se da li će ista biti i realizirana. Također, u regulatornom smislu ne postoji politika ili zakon o poticanju društveno odgovornog poslovanja. Jedino su ovdje postojani različiti standardi o zaštiti ljudskih i radnih prava, te zaštiti okoliša, što predstavlja minimum u ovom području (DOP, 2021.).

Mrežom društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj upravlja Hrvatska gospodarska komora koja ujedno predlaže poslovnik o radu mreže, ali pruža i tehničku podršku njezinom djelovanju. Plan je takvog rada, raspravljati i predlagati o aktivnostima s ciljem širenja društveno odgovornog poslovanja uz mogućnost izrade prijedloga strateških aktivnosti i razvoj međusektorske suradnje. Na svojim Internet stranicama, često objavljuju vijesti o konferencijama DOP-a, dodjelama nagrada, Poveljama o raznolikosti, i slično. Također, aktivni su i u radionicama, stručnim sastancima i savjetovanju, čime doprinose boljem razumijevanju problema, omogućavaju razmjenu iskustva i obavijesti, te donose prijedloge o pomacima u gospodarstvu što usmjerava put prema dugoročnim rješenjima. Nacionalna mreža formirala je i Prijedlog Strategije društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2012.-2015. Prema Prijedlogu, društveno odgovorno poslovanje je u interesu poduzeća i vrlo bitno za postizanje konkurentnosti. Može donijeti koristi kao što su upravljanje rizicima, smanjenje troškova, bolje odnose s kupcima, ali i kapacitete za inovacije. Prijedlog ističe kako je društveno odgovorno

poslovanje u interesu cjelokupnog društva, te da treba poticati suradnju s ostalim sektorima u vezi promocije i edukacije šire javnosti o temi, ali i podizati svijest među predstavnicima medija (DOP; 2021.). Službena Strategija nije objavljena, već je u ovom slučaju sve ostalo na Prijedlogu iste.

Svaki od navedenih područja predstavlja i područja u kojima su promjene dobrodošle, a kao takve su i temelj za dugoročni opstanak. Iako u Hrvatskoj službeno nije formirana Strategija o društvenoj odgovornosti, postoje drugi akti koji utječu na unaprjeđenje poslovanja. Strategija koja je još utjecala na društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj je *Strategija razvoja društvenog poduzetništva*. Društveno poduzetništvo se po prvi puta spominje u dokumentu- *Program suradnje Vlade Republike Hrvatske i nevladinog, neprofitnog sektora u Republici Hrvatskoj* iz 2000. godine. Prvi strateški dokument u kojemu se po prvi puta izričito spominje društveno poduzetništvo je *Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva od 2006. do 2011. godine*. U dokumentu se napominje kako društveno poduzeće pripada domeni društvene ekonomije te da je osnovna funkcija društvenih poduzeća postizanje vlastite održivosti i socijalnog zapošljavanja (zapošljavanje socijalno ugroženog stanovništva) uz vršenje dohodovne djelatnosti. Nakon toga izlazi i *Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnog društva 2012. – 2016. godine*. (Bušljeta Tonković i Puđak, 2012.)

Stanje u Republici Hrvatskoj upućuje na to kako su promjene u svijesti stanovništva stavljene u korist poticanja društveno odgovornog poslovanja. Iako još nije izglasana i službeno donesena Strategija o društvenoj odgovornosti, sama činjenica da većina kompanija samostalno u svom djelovanju naglašava provođenje etike i odgovornosti, veliki je pomak. Nagrade koje se dodjeljuju kompanijama za društveno odgovorno poslovanje, zasigurno imaju utjecaj i na ostale koji u svom djelovanju nisu još uveli ovakav način poslovnog sustava. Ono što bi trebalo jest uvesti navedenu problematiku i u obrazovni sustav, no zasad bitna promjena u svijesti koja se sve više počela širiti, u budućnosti će zasigurno rezultirati izraženijim pridavanjem važnosti o brizi za okolinu.

3.2. Indeks DOP – a

„U Hrvatskoj već postoji cijeli niz aktivnosti na području društvene odgovornosti poduzeća i ne postoje zapreke prakticiranju iste, no dobar dio tih aktivnosti nije strateški dobro osmišljen, strukturiran ili obuhvaćen izvještajima te je još uvijek zamjetan nedostatak odgovarajućih mjera za poticanje društvene odgovornosti.“ (DOP, 2021.). Stoga, trebalo bi poticati mjere za unaprjeđenje razvoja društveno odgovornog poslovanja od strane državnih i institucija Europske Unije.

Hrvatski indeks održivosti (HRIO) je metodologija usklađena s aktualnim odredbama Europske unije, a osigurava kompletan pogled u održivost poslovnih praksi. Njime se ocjenjuju aktivnosti organizacija prema kriterijima koji su razvijeni na temelju njihove dostupnosti i relevantnosti aktivnosti koja uključuju upravljanje, okoliš, radnu okolinu, ljudska prava, dječja prava i zajednicu (HRPSOR, 2021).

U Hrvatskoj se nagrada dodjeljuje zadnjih četrnaest godina (ranije kao Indeks DOP-a), a godišnje u ocjenjivanju sudjeluje oko stotinjak poduzeća u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih. U 2021. godini niti jedna turistička kompanija nije osvojila nagradu iz jedne od šest spomenutih kompanija, dok je godinu ranije Valamar Rivijera osvojila nagradu u kategoriji velikih poduzeća. Ista je kompanija osvojila nagradu i 2018. godine u kategoriji Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava. Nagrade najviše dobivaju tehnička poduzeća, a najmanje turističke kompanije (HRPSOR, 2021).

4. ANALIZA DOP-A VALAMAR HOTELS & RESORTSA

U ovom je poglavlju dana analiza interne dimenzije DOP-a (odnos prema zaposlenicima) te eksterna dimenzija (odnos prema lokalnoj zajednici i zaštiti okoliša) te osvrt na prilagodbu epidemiološkoj situaciji.

4.1. Odabrana obilježja

Valamar Hotels & Resorts poduzeće je koje se bavi upravljanjem hotelima i odmaralištima koji unutar svoje organizacije posjeduju određene smještajne jedinice poput hotela, apartmana i kampova. Ugovore o upravljanju održava s Rivierom Poreč, Rabcem, Dubrovnikom, tj. Babinim Kukom i Zlatni Otokom (O nama, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>).



Slika 1. Logo kompanije Valamar Hotels Resorts

Izvor: <https://www.valamar.com/hr/>

Valamar je vodeća hrvatska tvrtka za upravljanje ugostiteljstvom, a do sada je sklopila partnerstva s 40 nekretnina duž jadranske obale, uključujući 23 hotela, 8 apartmanskih naselja i 9 kampova. Najviše objekata kojima upravlja Valamar nalazi se u Istri i u Dubrovniku (O nama, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>).

Njihov se poslovni koncept temelji na usavršavanju i kulturi učenja s ciljem stvaranja promjena i konstantnog ulaganja u napredak resorta. Pomoću ovog pristupa poslovanju, motiviraju zaposlenike samoostvarenju, kroz usavršavanje, usmjeravanje i educiranje. Glavni cilj Valamar Hotels & Resortsa je izrasti u inteligentno poslovanje i organizaciju koja uči. U tu svrhu nova kultura učenja i znanja su nužni.

Upravo je ovakav poslovni pristup pridonijeo vodećoj poziciji tvrtke u hrvatskom turizmu. Još od 2008. godine, od kada je proglašen jednim od najtraženijih i najatraktivnijih poslodavaca u Hrvatskoj, zadržali su svoj status i ugled među klijentima. Uz to, proglašeni su i najboljim poslodavcem u Hrvatskoj, što je izuzetno težak cilj s obzirom na to da poduzeće broji preko 2800 zaposlenika. Kao što je prethodno spomenuto, zahvaljujući obrazovanju i obukama, zaposlenici dobivaju priliku stjecanja iskustva i profesionalnog razvoja. Valamar svojim zaposlenicima organizira boravak ili rad na jednoj od destinacija tvrtke ili u sličnoj tvrtki u inozemstvu, dok je segment rada uvijek onaj u kojem zaposlenik može dati najbolji doprinos prema svojim profesionalnim i osobnim kvalitetama. Također se uzimaju u obzir osobni afiniteti koji dodatno utječu na motivaciju pojedinog zaposlenika. Stalni razvoj profesionalnog znanja, komunikativnih i upravljačkih vještina u svakom je trenutku potreban kroz prilagođene programe osposobljavanja, kao i sve oblike osobnog rasta i razvoja (O nama, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>).

Kako bi utvrdili i nastavili s uspješnim poslovanjem, Valamar je svoju poslovnu kulturu, utemeljenu na znanju, u periodu od 2005. do 2011. godine uveo je brojne aktivnosti:

Strateško zapošljavanje koje uključuje (<https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>):

1. Program stipendija koji obuhvaća 119 učenika visokih ugostiteljskih i turističkih škola, te 43 pripravnika koji su prošli razrađene jednogodišnje programe, dok se posebna pozornost posvećuje daje se zapošljavanju sezonskih zaposlenika,
2. Valamar akademiju koja podržava kontinuirani profesionalni razvoj i cjeloživotno učenje potencijala unutar Valamara, te ih kroz obrazovne programe priprema za preuzimanje složenijih poslova i veću odgovornost pri obavljanju posla. Glavni su ciljevi programa Valamar Akademije obrazovati učenike tj., polaznike koji u razdoblju od 3-5 godina mogu preuzeti odgovorne funkcije. To uključuje pomoćnike direktora, ravnatelje, voditelje odjela i sl. Sljedeći cilj Akademije je razviti mentorski sustav. Također, brojni programi poput Valamar Akademije za buduće direktore hotela/objekata i Valamar Akademija za buduće voditelje odjela u sljedećim odjelima poput recepcije, domaćinstva i kuhinje, također su cilj Valamar Akademije, s težnjom ka usavršavanju svojih zaposlenika. Jedna od ključnih stavki ovog pristupa je u tome što se za svakog polaznika Valamar

akademije priprema individualni razvojni program, temeljen na prethodnom radnom iskustvu polaznika.

3. Glavni obrazovni plan (MEP) namijenjen je svim tvrtkama kojima upravlja Valamar, a ciljevi su mu identifikacija obrazovnih potreba, poticanje voditelja na sudjelovanje u razvoju programa osposobljavanja, kako bi se utjecalo na promjene unutar njihovog rada, te razvitak standardiziranih obrazovnih programa kroz identifikaciju obrazovne potrebe, poticanje voditelja odjela na sudjelovanje u razvoju programa osposobljavanja i razvitak standardiziranih obrazovnih programa, promoviranje cjeloživotnog učenja u turizmu i ugostiteljstvu s naglaskom na profesionalni i osobni razvoj svakog zaposlenika.

Valamar kao hrvatska tvrtka za upravljanje ugostiteljstvom zauzela je vodeću poziciju na tržištu postavši tržišni lider u odmarališnom turizmu. Svoju poziciju tržišnog lidera zauzeli su kontinuiranim ulaganjem u svoju ponudu, ali i kreiranjem nezaboravnog doživljaja za svoje goste. Kontinuirano ulaganje u interijer i eksterijer svojih smještajnih jedinica, ulaganje u raznovrsnu gastronomsku ponudu, ulaganje u svoje zaposlenike kroz raznovrsne edukacije, ali i ulaganje u iznimno visoku razinu higijenskih standarda u doba pandemije ukazuje na to da Valamar Riviera ulaže iznimne napore za svaki dio svog poslovanja koji se u konačnici rezultira na ugođaj gostiju. Visokom razinom kvalitete na svim segmentima odmarališnog turizma dobili su povjerenje gostiju koje pridonosi razvoju lojalnosti i odnosa s istima (Integrirano godišnje izvješće 2020. - Valamar Riviera <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>)..

Uz visoku razinu kvalitete usluga koje pružaju svojim gostima, Valamar iznimnu pažnju pridaje i društveno odgovornom poslovanju koje je posebice usmjereno prema njihovim zaposlenicima, partnerima, lokalnoj zajednici i okolišu.

Vizija poduzeća za početak treba biti u skladu s dugoročnim ciljevima poduzeća, a predstavlja ono čemu poduzeće teži, a predstavlja sliku budućnosti koju poduzeće priželjkuje da će se ostvariti.

Na svojoj službenoj internetskoj stranici Valamar Riviera istaknula je kako je njihova vizija njihov izvor inspiracije. „Savršen odmor, svaki dan, za svakog gosta.“ uz stvaranje nezaboravnog sjećanja.

Misija poduzeća s druge strane predstavlja ono zbog čega poduzeće radi, ono što ga opisuje i što obilježava njegovu svrhu postojanja. Za razliku od vizije, misija se kroz određeni vremenski period prilagođava i mijenja jer je u zavisnosti s ciljevima koji se mijenjaju. Kako ističu iz Valamara, njihova misija za njih predstavlja vodilju poslovnih aktivnosti koja se manifestira kroz inovativno upravljanje odmorišnog turizma s ciljem kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste, stvaranje poticajne korporativne kulture u kojoj su gosti i zaposlenici na prvom mjestu, ali i odgovornim poslovanjem pomoću kojeg bi stvoriti novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama (<https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>). Kroz ovaj rad detaljnije ćemo proći sve prethodno spomenute elemente koje su Valamar postavile na poziciju lidera u odmorišnom turizmu.

Poslujući na atraktivnim destinacijama u Hrvatskoj, od Istre pa sve do Dubrovnika, Valamar Riviera posjeduje sveukupno 36 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta, što ju pozicira na mjesto najvećeg turističkog društva u Hrvatskoj. Iz Valamara ističu kako su njihove temeljne vrijednosti gostoljubivost, ambicioznost, odgovornost, inovativnost i ponos (Integrirano godišnje izvješće 2020. - Valamar Riviera <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godisnje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>).

4.2. Odnos prema zaposlenicima

Još od 2008. godine, od kada je Valamar proglašen jednim od najtraženijih, najboljih i najatraktivnijih poslodavaca u Hrvatskoj, zadržali su svoj status i ugled među klijentima.

Zauzevši sedmo mjesto na ljestvici top poslodavaca u Hrvatskoj, Valamar, koji broji oko 7000 zaposlenika, ujedno predstavlja i jedinu turističku kompaniju smještenu

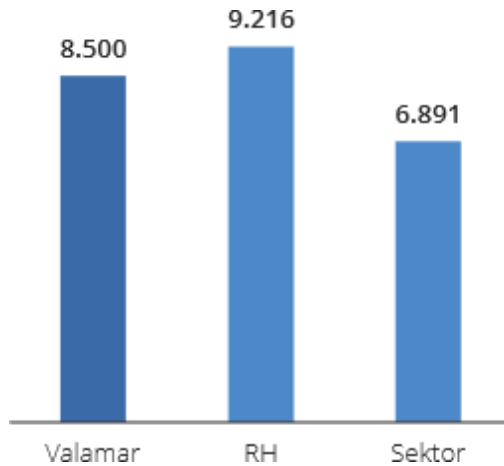
na listu 20 najboljih poslodavaca u Hrvatskoj prema izboru nešto više od 20.000 ispitanika. Ovi podaci rezultat su istraživanja koje se provodilo u 2018. i 2019. godini, a koje je proveo portal MojPosao (Dobar posao u Valamaru, <https://www.dobarposaouvalamaru.com/o-nama/>).

Visoku poziciju na listi top poslodavaca zauzeli su zbog brojnih faktora, no presudni među njima bili su:

1. sigurnost radnog mjesta,
2. harmonični odnosi na radnom mjestu,
3. visina plaće i
4. brojni benefiti koje poslodavac nudi.

Harmonični odnosi koji su stvoreni raspodjelom dužnosti između zaposlenika, isticanje važnosti svakog zaposlenika bez obzira na poziciju, plaća koja je za 7,14 posto viša od državnog prosjeka, popusti kod oftalmologa i stomatologa samo su neki od faktora koji su pridonijeli Valamara da se nađe na popisu top 20 poslodavaca, a koji su detaljnije razrađeni u nastavku rada.

Među presudnim faktorima koji su Valamar svrstali na popis top 20 poslodavaca u Hrvatskoj našao se i financijski pokazatelj koji se smatra jednim od najvećih motivatora, a to je visina plaće. Na svojoj službenoj internetskoj stranici javno ističu kako garantiraju minimalna neto primanja od 5000 kuna za odrađeni mjesečni font sati. Kako bi posjetitelji stranice, ali i budući zaposlenici mogli dobiti detaljniju sliku o visini plaće, plaću su usporedili s prosjekom u turizmu, ali i u državi. Plaća u Valamar Rivieri za 31,5 posto je viša od prosjeka u turizmu, a za 7,14 posto je viša od državnog prosjeka (Integrirano godišnje izvješće 2020. - Valamar Riviera <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjesc-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>).



Slika 2. Usporedba prosječne plaće u Hrvatskoj, Valamar Rivieri te sektoru ugostiteljstva u 2020.

Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

Prema podacima Integriranog godišnjeg izvješća i društveno odgovornog poslovanja Valamar Riviere (slika 2), može se zaključiti kako su prosječne plaće zaposlenika u Valamaru iznad prosjeka plaća u ugostiteljskom sektoru te neznatno manje od prosjeka hrvatskih plaća u 2020. godini.

Budući da se Valamarova djelatnost usko veže za turističku sezonu te da brojni zaposlenici teže stalnom zaposlenju koje vodi ka stalnim izvorima novčanih sredstava, Valamar se pobrinuo i za tu skupinu zaposlenika. Tako su osigurali svakom drugom zaposleniku sigurna primanja tijekom cijele godine, a koja se ostvaruju djelomično zasnivanjem stalnog radnog odnosa, a drugim dijelom kroz mjeru stalnog sezonca ili ulaskom u program cjelogodišnjeg rada Valamar +3 (<https://www.dobarposaovalamaru.com/o-nama/>). Dolaskom u Valamar zaposlenici postaju dio kompanije u kojoj su gosti, ali i isto tako i zaposlenici najvažnija stavka kompanije. Briga oko zaposlenika koja je recipročna brizi za goste postala je razlog zašto se sezonski radnici vraćaju iz godine u godinu.

Uz iznadprosječna financijska primanja, Valamar Riviera svojim je zaposlenicima osigurao brojne pogodnosti koje mogu koristiti u svoje privatno vrijeme tijekom cijele godine. Valamar ističe kako su svjesni da njihovi zaposlenici imaju „mnogobrojne uloge, zadaće i afinitete – kao braća, djeca, zaposlenici, sportaši,

roditelji, vozači, ljubitelji putovanja i brojne druge afinitete“ te kao poslodavac Valamar stavlja u prvi plan prostor i mogućnost koja stoji na raspolaganju kako bi podržali svoje zaposlenike u postizanju životne ravnoteže između privatnog i poslovnog vremena.

Spomenutu ravnotežu Valamar ostvaruje kroz projekt „ValamArtist pogodnosti“ koji se dijeli u dvije kategorije (Integrirano godišnje izvješće 2020. - Valamar Riviera <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>):

1. Materijalne pogodnosti i nagrade

Općepoznato je koliko je važno nagraditi trud i rad zaposlenika kako bi isti bili motivirani za nastavak pa su stoga u Valamaru razvili niz materijalnih pogodnosti (<https://www.dobarposauvalamaru.com/o-nama/>):

- Valamar jamstvo
- Nagrada za sezonu
- ValamArtist kartica za zaposlenike - Popust od 30 posto u ugostiteljskim objektima u destinacijama Valamar Riviere
- Posebne cijene smještaja za privatna putovanja radnika i članove njihove obitelji, prijatelje i poslovne partnere
- Program Valamar +3
- Naknada troškova prijevoza
- Solidarna pomoć
- Hoteli za zaposlenike - Kuća Valamar: udoban smještaj zaposlenicima koji nemaju prebivalište za vrijeme sezonskog rada
- Plaćeni dopust za posebne potrebe zaposlenika - plaćeni dopust za vjenčanje, rođenje djeteta, školovanje i osposobljavanje.

2. Povoljnije cijene na usluge i proizvode kod Valamar partnera

Drugi program putem kojeg zaposlenici Valamar Riviere ostvaruju benefite proizlaze iz „Povoljnijih cijena na usluge i proizvode kod Valamar partnera.“ Spomenuti program omogućava popuste na proizvode i usluge kod 40 partnera Valamar Riviere koje zaposlenici svakodnevno koriste u svom životu, a neke od njih su:

- povoljniji uvjeti kreditiranja i bankovnih usluga
- popusti kod (Integrirano godišnje izvješće 2020. - Valamar Riviera <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>):
 - „oftalmologa
 - stomatologa
 - u trgovinama
 - na kozmetičke i frizerske usluge
 - u trgovinama specijalne opreme
 - na agencijska putovanja
 - na najam bicikla u destinacijama
 - za određene evente i sportske aktivnosti“

Valamar, uz iznimnu brigu oko stalnih zaposlenika brine i o stalnim sezoncima. Stalnim sezoncima posao u Valamaru osiguran u trajanju od najmanje šest mjeseci tijekom godine, dok im se za preostale mjesece tijekom kojih ne rade, uplaćuje produženo mirovinsko osiguranje.

„Stalni sezonac predstavlja mjeru aktivne politike zapošljavanja koju Valamar provodi u suradnji s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje koja za cilj ima osigurati financijsku podršku radnicima koji su zaposleni samo tijekom ljetne sezone“ (Integrirano godišnje izvješće 2020. - Valamar Riviera <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>).

Stalni sezanci ostvaruju i dodatnu financijsku sigurnost koja je podijeljena u dvije faze. U prvoj fazi koja traje tri mjeseca nakon završetka sezone, Hrvatski zavod za zapošljavanje isplaćuje stalnim sezoncima šezdeset posto iznosa koji se računa od posljednje tri bruto plaće. Važno je istaknuti kako se taj iznos može kretati sve do 4.369,40 kuna. Druga faza traje isti vremenski period odnosno tri mjeseca tijekom kojih se stalnim sezoncima isplaćuje polovica tog iznosa.

Već iz prethodnog sadržaja vidljivo je kako Valamar ulaže iznimne napore u svoje zaposlenike, a kako bi izjednačio status stalnih sezonaca sa zaposlenicima, osiguravajući pri tome njihov povratak na radno mjesto, tijekom 2016. godine Valamar je pokrenuo program Valamar +3 (<https://www.dobarposaovalamaru.com/o-nama/>).

Spomenuti program nudi niz dodatnih pogodnosti brojnim zaposlenicima koji obavljaju sezonske poslove pri čemu steknu status stalnog sezonca. Stalnim sezoncima program Valamar +3 osigurava uvjete rada koji su u potpunosti izjednačeni s uvjetima koje uživaju zaposlenici koji su u stalnom radnom odnosu. Ulaskom u prethodno spomenuti program stalnim se sezoncima garantira zaposlenje najmanje devet mjeseci svake od iduće tri godine što sa sobom donosi stabilna primanja čitavu godinu. Tijekom perioda od tri godine zaposlenik sa statusom stalnog sezonca stječe status zaposlenog radnika s produljenim mirovinskim osiguranjem, ali i prednost pri zapošljavanju u stalni radni odnos (<https://www.dobarposaovalamaru.com/o-nama/>).

U razdoblju ne duljem od tri mjeseca godišnje kada djelatnik ne radi, isto kao i u slučaju stalnog sezonca, Valamar uplaćuje produljeno mirovinsko osiguranje čime mu je osiguran cjelogodišnji radni staž. Uz produljeno mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zapošljavanje radniku isplaćuje novčanu pomoć u iznosu od šezdeset posto ostvarene bruto plaće unazad tri mjeseca do limita od 4.369.40 kuna (Integrirano godišnje izvješće 2020. - Valamar Riviera <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>).

Jedan od najvećih problema ugostiteljskih firmi tijekom ljetnih mjeseci je osigurati smještaj sezonskim radnicima. Brojne ugostiteljske firme ne pridaju pažnju kvaliteti tih smještajnih objekata, no Valamarova briga oko zaposlenika ni po pitanju smještaja za sezonce nije izostala budući da su svjesni kako je zaposlenicima potreban kvalitetan odmor nakon napornog radnog dana.

Kuća Valamar svojevrsan je koncept zadužen za osiguranje smještaja i prehrane zaposlenika koji posao odrađuju tijekom ljetne sezone. Smještaj se pri tome uvijek nalazi u destinaciji u kojoj se obavlja posao. Valamar je do sada uložio između 80 i 100 milijuna kuna na četiri hotela za zaposlenike Kuća Valamar na dvije lokacije u Poreču te po jednu na Krku i Rapcu, a u planu im je uskoro otvoriti i petu Kuću Valamar u Dubrovniku (Integrirano godišnje izvješće 2020. - Valamar Riviera <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>). Kuće Valamar sastoje se od moderno uređenih objekata kako bi se sezonskim radnicima osigurali ugodni uvjeti boravka. Sezonskim zaposlenicima u Kući Valamar na raspolaganju su sobe prema izboru, od jednokrevetnih i dvokrevetnih, a svaka soba ima zasebnu kupaonicu i toalet te nov namještaj i osnovne

kućanske aparate poput hladnjaka, štednjaka, mikrovalne pećnice, televizora i dr. Udobne sofe, veliki televizor, DVD uređaj, Playstation konzola, društvene igre i besplatan wi-fi Internet čine samo dio raznolike ponude sadržaja koja se nalazi u zajedničkoj prostoriji za odmor, kako bi njihovi zaposlenici u što većoj mjeri uživali u svom slobodnom vremenu. Valamar je posebnu pažnju posvetio okolišu odnosno uređenju eksterijera. Zaposlenici van Kuće mogu uživati u ambijentu, vrtu s drvenim klupama i roštilju. S druge strane rekreativci svoje slobodno vrijeme mogu iskoristiti na vanjskim fitness spravama (Hoteli za zaposlenike, <https://www.dobarposaovalamaru.com/kako-je-raditi-u-valamaru/hoteli-za-zaposlenike/>).

4.3. Odnos prema lokalnoj zajednici

Kao što je istaknuto u misiji, Valamar iznimnu pažnju pridaje društveno odgovornom poslovanju. Kreirajući ValFresco Direkt svoje društveno odgovorno poslovanje usmjerili su prema svojoj lokalnoj zajednici.

ValFresco direkt predstavlja relativno novu on-line trgovinu koja objedinjuje široku ponudu lokalnih, domaćih i svježih proizvoda vrhunske kvalitete od najboljih obiteljskih gospodarstava u Istri čineći ju dostupnom svima kroz direktnu dostavu na kućnu adresu. ValFresco Direkt uz domaće i svježe proizvode lokalne proizvodnje omogućuje dostavu gotovih i polugotovih jela iz ValFresco „kužine“ te vina, piva, maslinovih ulja i brojnih drugih potrepština. ValFresco Direkt nudi svojim OPG partnerima cjelogodišnji i kontinuirani plasman proizvoda, cjelokupnu logistiku, snažna promocija njihovih proizvoda na web stranici, ali i u ostalim medijima kao i pakiranje te obradu proizvoda za krajnjeg potrošača. Suradujući s lokalnim obiteljskim gospodarstvima, Valamar ima za cilj pružiti potporu lokalnoj proizvodnji te ojačati tržišnu poziciju malih proizvođača te im omogućiti širu prisutnost i dostupnost (<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>).

Kroz ValFresco Direkt Valamar ukazuje svoje društveno odgovorno poslovanje koje je usmjereno na lokalnu zajednicu u kojoj posluje ostvarujući pozitivan utjecaj na istu kroz jačanje proizvodnje, tržišnu poziciju obiteljskih gospodarstava, ali i pristupačnost njihovih proizvoda.

4.4. Prilagodba epidemiološkoj situaciji

Kako bi pružili što bezbrižniji i što sigurniji odmor glede zdravstvenog stanja posjetitelja, Valamar je prilagodio svoju ponudu „novom normalnom vremenu“. Imajući u vidu utjecaj novonastale situacije s koronavirusom kako na zdravstveno stanje populacije diljem svijeta, gospodarstvo, ali i turistički sektor, Valamar je osigurao više prostora, pažnje i sigurnosti kako bi njihovi posjetitelji mogli barem na nekoliko dana „pobjeći od stvarnosti“ pri čemu neće ugroziti svoje niti tuđe zdravlje.

Valamar je među prvima u Hrvatskoj uveo najviše standarde higijene i sigurnosti, sve u skladu s propisanim epidemiološkim mjerama. „Kako bi bili u skladu s našim najvećim tržištima, Valamar je uveo mjere ne samo od Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, već i standarde Austrije, Njemačke i Slovenije“ (Godišnje okupljanje Valamar Riviere, https://valamar-riviera.com/media/431247/viv_prosinac-2020.pdf).

Kako bi osigurao najvišu razinu higijenske sigurnosti gostiju, Valamar primjenjuje V-Health&Safety program zdravstvenih, higijenskih, sigurnosnih i ekoloških standarda. Kako bi se prilagodio novonastaloj situaciji u 2020. godini, V-Health&Safety program je dodatno unaprijeđen implementacijom novih mjera i protokola u skladu s preporukama zdravstvenih organizacija, kako nacionalnih, tako i globalnih.

Program obuhvaća 3 ključna područja (Valamar Riviera, <https://vivblog.valamar-riviera.com/v-healthsafety/>):

- V-Health&Safety CleanSpace,
- V-Health&Safety Food i
- V-Health&Safety Management.

Od pojave epidemije korona virusom, Valamar je osigurao voditelja u svakom V Health&Safety-u. Njegova je zadaća biti dostupan gostima za vrijeme njihovog boravka u smještaju te isto tako pružiti im zdravstvenu skrb, u koliko je to potrebno. „V Health&Safety protokoli usklađeni su sa sigurnosnim preporukama europskih, svjetskih i hrvatskih zdravstvenih institucija, kao i relevantnim standardima i certifikatima kao što su HACCP i ISO standardi“ (Valamar Riviera, <https://vivblog.valamar-riviera.com/v-healthsafety/>).

Direktorica sektora kvalitete u Valamaru izjavila je kako je situacija s pandemijom od njih zahtijevala da svoje već visoke standarde, dignu na još veće, a da pri tome poštuju protokole i mjere koje su im naređene. Isto je tako naglasila kako se gosti osjećaju sigurno te kako su dobili pohvale s obzirom na održavanje higijene prostora. „Gosti se osjećaju sigurno unatoč COVID-19 krizi, posebno hvale sigurnosne mjere unutar objekta, dezinficijense na svakom koraku – na samom ulazu u hotel ili kamp, na recepciji, u restoranu, na bazenima i plažama, a najviše pohvala kao i do sada imamo za naše djelatnike i njihovu ljubaznost. Djelatnici su se izuzetno snašli u novim okolnostima, uspjeli su postići visoku razinu usluge i omogućiti gostima ugodan odmor. I ove su sezone gosti bili zadovoljni, što potvrđuje visoka ocjena zadovoljstva gostiju od 88% na nivou kompanije, s preko 40.000 recenzija, i na to možemo svi zajedno biti ponosni“ (Valamar Riviera, <https://vivblog.valamar-riviera.com/v-healthsafety/>).

„Uloga V Health&Safety Managera očituje se u upravljanju ukupnom sigurnošću gostiju za vrijeme boravka u Valamarovim objektima, a uključuje implementaciju svjetskih standarda“ (Valamar Riviera, <https://vivblog.valamar-riviera.com/v-healthsafety/>). Menadžer brine da su sve propisane mjere sigurnosti ispoštovane, a koje se odnose na smještaj, hranu i piće, korištenje dječjih igrališta, bazena i drugog sadržaja koji može utjecati na sigurnost gostiju. Gosti se u svakom trenutku mogu obratiti V Health& Safety Manageru, bilo da je to pitanje vezano za sigurnost, higijenom ili potrebom za medicinskom skrbi.

V-care guarantee su mjere zdravstvene zaštite putem kojeg Valamar pruža organizaciju svih potrebnih zdravstvenih usluga za vrijeme odmora gostiju, ali i u slučaju oboljenja od koronavirusa (Valamar Riviera, <https://vivblog.valamar-riviera.com/v-healthsafety/>).

Sljedeći program organiziran u paketu protuepidemijskih mjera je V-Health&Safety CleanSpace u kojega su uključeni pojačani protokoli vezani za čišćenje smještajnih jedinica prema preporukama svjetskih zdravstvenih organizacija. pojačane ustavna validacija ključnih protokola provodi se kroz (Valamar, <https://www.valamar.com/hr/health-safety/>):

- „Provjeru zdravstvene ispravnosti vode u bazenima i morske vode uz plaže (Zavod za javno zdravstvo)

- Uzimanje uzorka hrane, pitke vode i leda u svim turističkim objektima kako bi se provjerila zdravstvena ispravnost (Zavod za javno zdravstvo)
- Uzimanje brisova pribora, radnih površina i ruku osoblja za procjenu mikrobiološke čistoće objekta“.

V-Health&Safety Food osnovan je kako bi osigurao visoku razinu provjeravanja sigurnosti zdravstvene ispravnosti hrane i pića u restoranima i barovima koji se nalaze pod Valamar Rivierom. Njegova je osnovna zadaća kontrola svih procesa hrane i pića, uključujući proizvodnju, pripremu i dostavu te posluživanje.

V Health&Safety Food predstavlja svojevrsan protokol provjeravanja svih zaposlenika koji dolaze u kontakt s hranom moraju biti pod sanitarnim nadzorom. Kako bi se održala razina sigurnosti, jednom godišnje se zaposlenicima provjerava zdravstveno stanje, a na temelju istog ovjeravaju i sanitarne iskaznice (<https://vivblog.valamar-riviera.com/v-healthsafety/>).

Protokoli upravljanja hranom i pićem imaju HACCP sastavljen je od certifikata potvrđih od strane SGS-a, tvrke zadužene za inspekciju, provjeru, testiranje i certificiranje.

HACCP se temelji na 7 načela koja dokazuju njegovu učinkovitost (<https://www.valamar.com/hr/health-safety>):

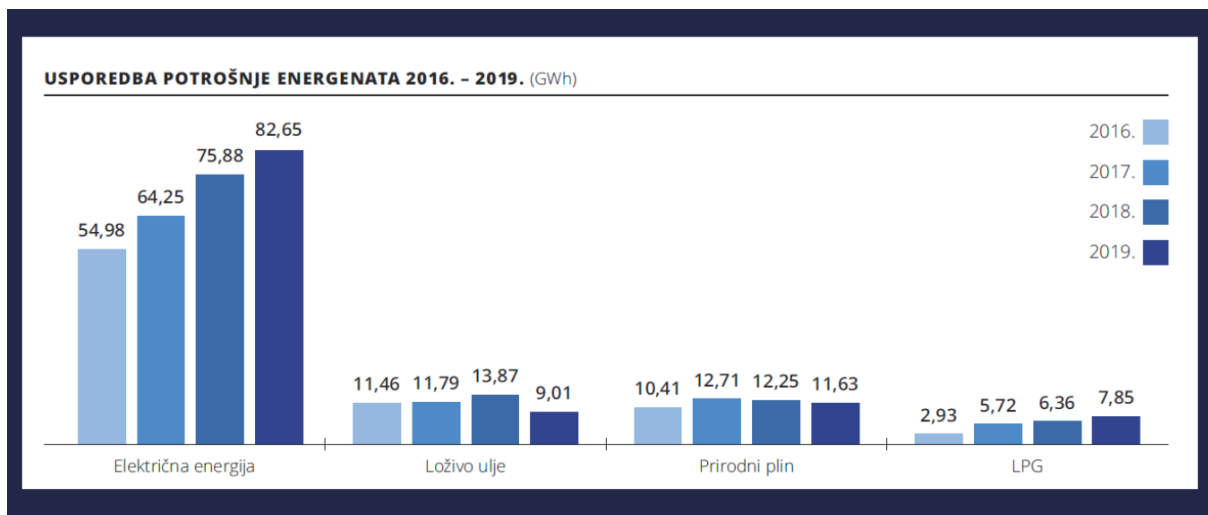
- 1) „Analizi opasnosti, izradi dijagrama tijeka, identifikaciji opasnosti i specifikacija mjera kontrole
- 2) Određivanju kontrolnih i kritičnih kontrolnih točaka
- 3) Utvrđivanju kritičnih granica
- 4) Uspostavljanju sustava nadzora
- 5) Definiranju korektivnih mjera ako kritične kontrolne točke izmaknu kontroli
- 6) Uspostavljanju postupke verificiranja
- 7) Dokumentiranju postupaka i zapisa“.

4.5. Odnos prema okolišu

Valamar je u svom poslovanju izrazito fokusiran na zaštitu okoliša. Stoga se brine o smanjenju fosilnih goriva, smanjenju potrošnje pitke vode i električne energije. U nastavku su prikazane akcije Valamara za smanjenje onečišćenja okoliša.

U periodu 2019. te 2020. godine, Valamar Riviera uložila je 33 milijuna kuna u projekte vezane za energetska učinkovitost, isto su tako uložili 4,2 milijuna kuna u nova električna vozila, njih čak 20, električne skutere te električna kolica. Isto su tako klasična rasvjetna svjetla zamijenili visoko učinkovitim LED rasvjetom, u što su uložili 3 milijuna kuna. U promatranom vremenu, također su postavili i tri nove punionice za električna vozila te ih sada imaju 19 sveukupno (Zeleni Valamar-energetska učinkovitost i zaštita okoliša, <https://www.hgk.hr/documents/valamar5fa535798aba4.pdf>).

Kako bi pod nadzorom imali kompletnu potrošnju energenata, Valamar Riviera od 2018. godine primjenjuje Energy management information system (EMIS) koji omogućava automatsko prikupljanje podataka, zajedno s njihovom analizom te uvidom u potrošnju svih energenata.



Slika 3. Usporedba potrošnje energenata u Valamaru od 2016. do 2019. godine

Izvor: <https://www.hgk.hr/documents/valamar5fa535798aba4.pdf>

Zanimljiv je podatak kako je sva električna energija zastupljena u Valamarovim objektima, proizašla iz obnovljivih izvora. Zahvaljujući tome jer su za preko 70% umanjene izravne i neizravne emisije stakleničkih plinova iz 1. i 2. opsega (Zeleni



Slika 4. Energija predana u sustav solarnim kolektorima QSOL 2019.

Do sada Valamar bilježi 2600 termo-solarnih kolektora na svojim objektima.

Godina	kg/noćenju	PROMJENA U ODNOSU NA PRETHODNU GODINU	
		(t)	kg/noćenju
2015.	4,29		
2016.	1,27	↓ 67,96 %	↓ 70,46 %
2017.	1,24	↓ 0,02 %	↓ 2,40 %
2018.	1,32	↑ 8,90 %	↑ 6,66 %
2019.	1,21	↓ 5,54 %	↓ 8,27 %

Slika 5. Usporedba emisija stakleničkih plinova u Valamar rivieri

Izvor: <https://www.hgk.hr/documents/valamar5fa535798aba4.pdf>

Godine 2019. Valamar Riviera započela je s inicijativom „1000 stabala Valamara“ kako bi godišnje zasadili minimalno tisuću stabala na svojim destinacijama.

5. ANALIZA DOP-A ARENA HOSPITALITY GROUP

U ovom je poglavlju dana analiza interne dimenzije DOP-a (odnos prema zaposlenicima) te eksterna dimenzija (odnos prema lokalnoj zajednici i zaštiti okoliša) te osvrt na prilagodbu epidemiološkoj situaciji.

Uz prethodno navedeni Valamar Hotels Resort, Arena Hospitality Group je također jedna od najuspješnijih kompleksa hotela u ovom dijelu Europe. U svojoj ponudi bilježi 26 objekata s nešto više od 10 000 smještajnih jedinica u Hrvatskoj i okolnim zemljama. Od svog je osnutka, zbog svog uspješnog poslovanja postala jedan od vodećih hrvatskih turističkih brendova (<https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/dop/zelena-arena-hospitality-group>).



Slika 6. Logo kompanije Arena Hospitality Group

Izvor: <https://hrportfolio.hr/vijesti/kompanije/arena-hospitality-group-za-112-milijuna-kuna-kupila-hotel-u-austriji-66486>

5.1. Odabrana obilježja

Arena Hospitality Group je prvo društvo iz Hrvatske koje je dobilo međunarodno odobrenje posjedovanja i upravljanja hotelima. Od svog osnutka pa do danas je postala jedan od najrazvijenijih turističkih grupacija u svijetu. Trenutno raspolaže s 19 hotela, uključujući turistička naselja te osam kampova u Puli i Medulinu te Berlinu, Kölnu, Nürnbergu i Budimpešti (<https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/dop/zelena-arena-hospitality-group>). Uz turističke ponude odnosno ponude za odmor, u navedenim gradovima izvan Hrvatske, Arena Hospitality Group također nudi i usluge smještaja poslovnim putnicima te sudionicima kongresa i sajмова.

Uz navedene aktivnosti u ponudi su joj još i brendovi Arena Hotels & Apartments® i Arena Campsites®, a zahvaljujući programima PPHE Hotel Group Limited (PPHE Hotel Group ili PPHE) posjeduju licencu za upravljanjem sad već međunarodnog brenda Park Plaza® (<https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/dop/zelena-arena-hospitality-group>).

Kako iz tvrtke ističu, glavna im je težnja ostvarivanje vrijednosti za dioničare kroz upscale, upper upscale i lifestyle segmenta tržišta.

5.2. Odnos prema zaposlenicima

Iako prema analizi poslovanja Arena Hospitality Groupa nije vidljivo kolike su prosječne plaće tvrtke, primijećeno je kako svojim zaposlenicima pružaju širok obujam pogodnosti i povlastica, uključujući pritom razne dodatke na plaću poput dodataka na blagdanske i općenito neradne dane, prekovremeni rad, noćni rad i rad nedjeljom, isto tako dvokratni rad, naknade za prijevoz i brojne druge pogodnosti. Isto kao i prethodno analizirana tvrtka, u svom sustavu poslovanja osigurali su stimulatívni sustav za svoje zaposlenike u vidu nagrađivanja. Isto tako, zaposlenicima koji posao obavljaju izvan svog grada ili županije, Arena Hospitality Group osigurava smještaj i obroke unutar svojih turističkih naselja u Puli (<https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>). Također, otvorili su i mogućnost za svoje zaposlenike da ostvare status stalnog sezonca i pritom ostvarivanje ugovora na neodređeno.

Radno vrijeme zaposlenika tvrtke je nešto veće nego kod ostalih tvrtki u Hrvatskoj. Naime, ono seže od 40 do 60 radnih sati unutar tjedna, a kako navode u svojim izvještajima, opseg radnog vremena ovisi o preraspodjeli posla. Naglašavaju pritom jedan slobodan dan u tjednu te smjenski rad (<https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>).

Kada je riječ o zapošljavanju radnika u objektima izvan Hrvatske, otvorena je mogućnost predsezonskog i sezonskog zapošljavanja Hrvata u zemljama inozemstva, a sve to u svrhu ostvarivanja kontinuiteta zapošljavanja i profesionalnog usavršavanja. Dakako, isto kao i zaposlenicima u Hrvatskoj, i onima u inozemstvu su osigurani smještaj i prehrana.

Govoreći o pružanju mogućnosti svojim zaposlenicima, Arena Hospitality Group prema njima otvara brojne opcije za napredovanje i razvitak karijere kroz brojne edukacije i seminare. Tako su tijekom 2020. godine održali 205 edukacija na kojima su sudjelovala 1844 zaposlenika (<https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>).

Isto tako, u posebne povlastice prema zaposlenicima, tvrtka osigurava promotivne cijene za njih, ali i njihove obitelji, unutar svojih objekata, kako u Hrvatskoj, tako i u inozemstvu.

5.3. Odnos prema lokalnoj zajednici

Kao i svaka tvrtka koja svoje poslovanje usmjerava k onom društveno odgovornom, i Arena Hospitality Group naglašava važnost uključivanja i marenja za lokalnu zajednicu. Pritom polaze od stajališta kako je stav društvene zajednice prema njihovom poslovanju jedna od glavnih stavka u uspjehu njihove tvrtke. Sukladno tomu, svake godine tvrtka provodi anketu naziva Climate Analysis koja je zadužena za ocjenjivanje organizacijske klime, a zadaća joj je ocjenjivanje nadređenih, radnog mjesta, odjela i tvrtke cjelokupno. Shodno rezultatima ankete, savjeta i stavova ispitanika, tvrtka izgrađuje plan sa svim svojim prednostima i nedostacima s ciljem rada na jednom i drugom. Tako je anketa provedena 2017. godine pokazala da je sveukupno 81,7% ispitanika zadovoljno njezinim radom (https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/42/Godisnje_izvjesce_i_financijski_izvjestaji_2017.pdf).

Svjesnost odgovornosti prema društvenoj zajednici je jedna od ključnih komponenata u društveno odgovornom poslovanju. Arena Hospitality Group naglašava svoje nastojanje k aktivnom sudjelovanju u lokalnoj zajednici s ciljem osiguravanja bolje kvalitete života. Pri tome su fokusirani na zapošljavanje lokalnog stanovništva, ali i na zadržavanje lanjskih sezonaca s ciljem njihovog stalnog zadržavanja, kao što je i opisano u prethodnom potpoglavlju. kao poslodavcu cilj nam je narednih godina povećati zadržavanje sezonaca.

Kada je riječ o brizi za lokalnu zajednicu, Arena Hospitality Group nije fokusirana isključivo na istarsko područje. Tako je, primjera radi, grupa pokazala suosjećanje i

solidarnost prema potresom pogođenim mjestima u Sisačko-moslavačkoj županiji krajem prosinca 2020. godine. Shodno tomu su organizirali povećanje humanitarnih i volonterskih aktivnosti, podržali lokalnu zajednicu te se pobrinuli za inkluzivna radna mjesta. Usto, donirali su deset mobilnih kućica za obitelji kojima su prilikom potresa urušene kuće (<https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>).

Od međunarodnih suradnji, važno je istaknuti suradnju s UNICEF-om koja je započela 2019. godine, a uključila ih je u projekt Procjene učinka prava djeteta Time su postali (Child Right Impact Assessment - CRIA). Glavna zadaća ovog projekta bila je uvidjeti na koji način određene tvrtke u Hrvatskoj poštuju dječja prava, ali isto tako i osnažiti i motivirati ostale tvrtke da se intenzivnije suočavaju s pitanjima prava djece. Time je tvrtka postala jedna od 14 ostalih u Hrvatskoj s primjerom pozitivne prakse poslovanja odgovornog prema djeci (<https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>).

Cilj ovog UNICEF-ovog projekta bio je otkriti kako pojedina poduzeća u Hrvatskoj poštuju dječja prava u praksi, ojačati vidljivost poslovne prakse hrvatskih kompanija koje poštuju prava i dobrobit djece, te na taj način motivirati druge tvrtke da se aktivnije bave pitanjima dječjih prava.

5.4. Prilagodba epidemiološkoj situaciji

Kada je riječ o prilagodbi na epidemiološku situaciju, odnosno pojavu pandemije Covid-19 koja je početkom 2020. godine zahvatila svijet, Arena Hospitality Group pobrinula se za osiguranje svojih zaposlenika i gostiju. Tako su u srpnju iste godine javnosti predstavili inovativnu metodu prijave gostiju putem online aplikacije, koje prvenstveno osigurala siguran web check in, a samim time i znatno skratila samo vrijeme prijave u hotel (<https://hrturizam.hr/arena-hospitality-group-uvela-online-prijavu-web-check-in/>).

Web-check-in koncipiran je kao poveznica pomoću koje se izvršava prijava u hotel te se informacije, uključujući i potvrdu o prijavi, automatski šalju na e-mail gosta, a rokom aktivacije tri dana prije dolaska gosta na destinaciju. Jedna od zanimljivijih

činjenica oko ovakve vrste prijave je i mogućnost brze registracije dokumenata i primopredaje ključeva putem samoposlužnog kioska za prijavu (<https://hrturizam.hr/arena-hospitality-group-uvela-online-prijavu-web-check-in/>).

Usto, spomenutu aplikaciju je moguće koristiti i za plaćanje računa za smještaj, ne uključujući pritom naplatu ostalih usluga korištenih za vrijeme boravka u smještaju. One se plaćaju putem direktnih kanala na recepciji (<https://hrturizam.hr/arena-hospitality-group-uvela-online-prijavu-web-check-in/>).

5.5. Odnos prema okolišu

Zaštita okoliša je u posljednjih nekoliko godina jedna od tema o kojima se u javnosti najviše govori i na čije se probleme intenzivno ukazuje. Prilikom toga, oči javnosti uperene su prema velikim kompanijama i njihovoj odgovornosti prema okolišu. Poput ostalih suvremenih kompanija, i Arena Hospitality Group se zalaže za brigu o okolišu s naglaskom na smanjenje emisija ugljičnog dioksida. Pritom teže k stvaranju ekološki prihvatljivog odmora svojih gostiju.

Uz smanjenje štetnih emisija ugljičnog dioksida, tvrtka se zalaže za racionalnu potrošnju energije. Stoga su omogućili posvećenost njihovih lokalnih timova kako bi se ova radnja redovito sprovodila i održavala. Usto, zalažu se za aktivno uključivanje svojih gostiju na smanjenje direktnog utjecaja na okoliš kroz redukciju potrošnje vode, električne energije i selektiranju otpada. Tako su u 2018. godini implementirali online alat koji se bavi nadzorom potrošnje energije za sve objekte u Njemačkoj, koji je zadužen za informiranje o najnovijim podacima vezanih za sveukupnu potrošnju energije (<https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/dop/zelena-arena-hospitality-group>). Zahvaljujući ovom alatu, pospješan je nadzor nad potrošnjom energije putem kojeg se mogu odrađivati ostale akcije poput povećanja ili smanjenja sveukupne potrošnje energije i emisija ugljičnog monoksida.

Kada je riječ o vodi, na čiju prekomjernu potrošnju apeliraju brojne institucije i organizacije, Arena Hospitality Group potiče objekte unutar svoje kompanije na smanjenje potrošnje vode svakodnevno prateći njezinu potrošnju u sanitarnim čvorovima, kupaonicama, kuhinjama, vodovodnoj infrastrukturi i sl. Uz alat koji omogućava praćenje potrošnje električne energije, također se u Njemačkoj planira organizirati i alat koji će se baviti praćenjem i kontrolom potrošnje vode unutar

kompanije (<https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/dop/zelena-arena-hospitality-group>).

Uz navedene mjere za očuvanje i zaštitu okoliša, važno je još spomenuti i razne inicijative poput korištenja vlastitih izvora vode, recikliranja otpadnih voda, senzora na pokret koji omogućuju vanjsku i unutarnju rasvjetu, korištenje LED rasvjete te termalni solarni kolektori. Usto, tvrtka je unazad nekoliko godina izvršila promjenu izvora energije u njihovoj središnjoj lokaciji zaduženoj za pranje rublja. Naime, nekoć se ovaj sustav odvijao pomoću nafte, a danas se odvija pomoću plina (<https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>).

Uz pravodobno sortiranje otpada, tvrtka se zalaže i za njegovo smanjenje pomoću smanjenja korištenja jednokratnih materijala, sredstava za čišćenje i sl. Tako je tvrtka formirala Zeleni tim unutar PPHE Hotel Groupa koji je zadužen za održivost ove inicijative u svim objektima Arena Hospitality Groupa. Uz selektiranje standardnih grupa otpada koji uključuje miješani komunalni otpad, staklo, papir i plastiku, tvrtka je osigurala sortiranje dodatnih 17 vrsta otpada uključujući metal, baterije, ulja, štedne žarulje i sl. Također su se orijentirali na mogućnost povratne ambalaže te su tako do sada kroz taj sustav vratili 284.471 boca na reciklažu (<https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>).

Kako bi pospješili ovaj segment svog poslovanja i unaprijedili inicijative, Arena Hospitality Group je organizirala sustav nagrađivanja svojih hotela, kampova i turističkih naselja, shodno uspješnosti ostvarivanja rezultata u kategorijama reciklaže otpada.

6. ANALIZA DOP-A PLAVE LAGUNE RESORT POREČ

U ovom je poglavlju dana analiza interne dimenzije DOP-a (odnos prema zaposlenicima) te eksterna dimenzija (odnos prema lokalnoj zajednici i zaštiti okoliša) te osvrt na prilagodbu epidemiološkoj situaciji.

Plava laguna resort u Poreču osnovana je 1857. godine, čime je postala jedna od najstarijih hotelskih kompanija u Hrvatskoj, koja uspješno posluje i danas. Njihovo je poslovanje zasnovano na ekološkim principima s naglaskom na održivi razvoj, a upravo je to jedan od ključnih čimbenika uspješnosti njezinog poslovanja u Hrvatskoj.



Slika 7. Logo kompanije Plava Laguna Resorts

Izvor:

<https://www.facebook.com/plavalagunahotels/photos/a.481844314672/10158917448914673/>

6.1. Odabrana obilježja

Kompanija se kao osnovnom djelatnošću bavi prvenstveno pružanjem usluga u ugostiteljstvu i turizmu, ali je isto tako registrirana i za izvođenje drugih aktivnosti. Svoje usluge Plava Laguna resort u Poreču pruža u istarskim gradovima Umagu i Poreču te u Rijeci i to u 4 resorta, 25 hotela i 13 apartmana (<https://www.plavalaguna.com/hr/ोजना>).

Sveukupno Plava laguna broji 42 tisuće smještajnih jedinica, a tijekom godine ostvari i do 4,8 milijuna noćenja. Usto, na raspolaganju su joj dvije marine koje broje 360 vezova te niz sportskih, ugostiteljskih i brojnih drugih sadržaja (<https://www.plavalaguna.com/hr/o-nama>).

6.2. Odnos prema zaposlenicima

U Plavoj laguni sveukupno se godišnje zaposli otprilike 3000 ljudi, od kojih je nešto više od pola zaposlenika s ugovorima na neodređeno vrijeme. S obzirom na oscilacije u radu i turističkom posjetom kroz godinu, u zimskim se mjesecima smanjuje potreba za radnom snagom. Stoga se tvrtka pobrinula osigurati materijalne poticaje i razne vrste naknada za svoje sezonske radnike, ali i isto tako i one stalne. Usto, tvrtka također posluje prema principu nagrađivanja svojih radnika s obzirom na uspješnost odrađivanja poslovnih zadataka. Prema godišnjem izvješću, nagrade iznose 10 tisuća kuna po svakom radniku koji je ostvario puni fond radnih sati u godinu dana (<https://www.ipress.hr/istra/54130-plava-laguna-interview-goran-kukurin>).

Tvrtka je također u 2021. godini nagradila svoje zaposlenike s 5 000 kuna neoporezivih nagrada te božićnicom koja je iznosila 3 000 kuna, potom darom u naravi u iznosu od 600 kuna, regresom koji se zaračunao po danu godišnjeg odmora, a iznosio je 70 kuna po danu, te darom za djecu (za sve zaposlenike koji imaju djecu mlađu od petnaest godina) u iznosu od 600 kuna. Kako su iz tvrtke izjavili, svjesni su trenutnih okolnosti u svijetu, s naglaskom na epidemiološku nepriliku, te su stoga odlučili pružiti sigurnost svojim radnicima dodatno ih nagrađivši. Kako ističu na svojim službenim internetskih stranicama, ali i u izjavama za medije, tvrtka izuzetno cijeni zalaganje svojih radnika te kako u narednim godinama pripremaju brojne dodatne pakete nagrada za svoje radnike (<https://www.ipress.hr/istra/54130-plava-laguna-interview-goran-kukurin>). Važno je naglasiti kako tvrtka nagrađuje svoje dugogodišnje radnike, odnosno jubilejce. U njih pripadaju svi zaposlenici koji su u tvrtki zaposleni od 10 do 45 godina. Iznosi za njih sežu od 1.500 do 5.000 kuna (https://www.novilist.hr/rijeka-regija/rijeka/zaposlenicima-plave-lagune-nagrade-i-vise-od-10-000-kuna/?meta_refresh=true).

6.3. Odnos prema lokalnoj zajednici

Plava Laguna stavlja naglasak na zapošljavanje domaćih radnika, a mogućnost upoznavanja sa željenim poslom moguća je kroz Dane otvorenih vrata koji se organiziraju svake godine. Zahvaljujući tome, svatko tko je zainteresiran, može posjetiti njihove objekte u Umagu i Poreču te se osobno upoznati s informacijama koje ih zanimaju.

Kao i prethodne dvije analizirane tvrtke, i Plava Laguna je angažirana po pitanju organizacije humanitarne pomoći. Tako je u 2018. godini uložila preko milijun kuna namijenjenih donacijskim programima (<https://www.glasistre.hr/pula/milijunskom-donacijom-plava-laguna-potvrdila-svoju-drustvenu-odgovornost-u-zajednici-576125>). Većina tog novca, odnosno 600 tisuća kuna, osigurali su za napredak u kvaliteti života djece. Spomenutim je donacijama Plava Laguna opremila dvije porečke osnovne škole – Finidu i Poreč, s informatičkom opremom, pametnim pločama i drugim potrebnim sredstvima za uređenje kabineta nastavnika i administrativnih ureda.

Ovogodišnjim financijskim potporama Plava Laguna je kroz različite aktivnosti donirala gotovo milijun i sto tisuća kuna za projekte društvene odgovornosti na svim svojim destinacijama Poreč, Umag i Rijeka, a s takvom praksom planiraju nastaviti i tijekom sljedećih godina čime potvrđuju svoju socijalnu osjetljivost, pripadnost i društvenu odgovornost prema zajednici u kojoj posluju (<https://www.glasistre.hr/pula/milijunskom-donacijom-plava-laguna-potvrdila-svoju-drustvenu-odgovornost-u-zajednici-576125>).

6.4. Prilagodba epidemiološkoj situaciji

S obzirom na epidemiološku situaciju i mjere zaštite od pandemije Covid-19, i tvrtka Laguna Poreč je osigurala sve kako bi se njihovi gosti pri dolasku u destinaciju osjećali sigurno i zaštićeno. Pritom su uložili u brojne investicije kako bi to i ostvarili. Tako su na mjestima direktnih kontakata gostiju i zaposlenika, poput restorana i recepcija, implementirali pleksiglase kako bi onemogućili njihov direktan kontakt i umanjili opasnost od eventualne zaraze virusom. Usto su u sve prostorije postavili dezinficijense, uveli obavezno nošenje maski u zatvorenom prostoru, ali isto su tako zaposlili dodatni broj osoblja koji bi adekvatno sproveli radnje za osiguranje prostora.

Iako su navedene mjere zaštite o virusa jedne od osnovnih, Plava Laguna je

također uložila u intenzivan razvoj svog IT sektora koji je zadužen za kreiranje aplikacije mGUEST app (<https://www.plavalaguna.com/hr/o-nama>). Putem ove aplikacije, gostu je omogućeno rezerviranje željenog mjesta za doručak ili večeru, narudžba dodanih potrepština u sobu, poput ručnika i šampona, rezervacija željene aktivnosti i izleta, bez da to moraju osobno zatražiti na recepciji. Zahvaljujući ovoj aplikaciji, smanjen je direktan doticaj koju koristimo u domaćinstvu. Također je omogućena i beskontaktna online prijava pri dolasku u smještaj te samoposlužni aparat.

6.5. Odnos prema okolišu

Okoliš koji nas okružuje je ono što čuva i pomaže našem ekosustavu da raste i napreduje. Bez zaštite i brige o okolišu opasnost dolaze mnogi životi, kako životinjski i biljni, tako i ljudski. Prateći trend brige o okolišu, Plava Laguna poziva se na savjest o zaštiti okoliša kao jednoj od bitnijih značajki društveno odgovornog poslovanja. Tvrtka stoga, svoje poslovanje temelji na korištenju obnovljivih izvora energije.

Pri tome su posebnu pozornost pridodali zaštiti voda kroz sljedeće navedene komponente (<https://www.plavalaguna.com/hr/o-nama>):

- Informiranjem gostiju o važnosti svjesnog korištenja i očuvanja vode,
- Ugradnjom potisnih ventila na tuševima na plaži,
- Ugradnjom perlatora,
- Kontrolom i optimizacijom korištenja vode,
- Upotrebom praktičnih sustava za polijevanje zelenih površina.

Kada je riječ o uštedi energije, Plava Laguna ističe korištenje štednih žarulja, brojne uređaje zadužene za regulaciju potrošnje energije te korištenje solarnih panela kao način za grijanje vode.

Selektiranje otpada je također nezaobilazna stavka prilikom ovog procesa s naglaskom na recikliranje s ciljem smanjenja ukupne količine otpada na odlagalištima.

U Plavoj su Laguni svjesni kako su, zbog obujma svoje kompanije, veliki potrošači te time proizvode sve velike količine otpada.

7. KOMPARATIVNA ANALIZA IMPLEMENTACIJE DOP-A

Pod koncept društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva se način poslovanja s ciljem ostvarivanja uspješnosti u gospodarskom segmentu te okolišnom i društvenom. Koncept društvene odgovornosti je način poslovanja kojemu je cilj ostvariti uspješnost na tri područja: gospodarskom, okolišnom i društvenom. Dakle, društvena odgovornost poduzeća je koncept upravljanja u kojem tvrtke integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i interakciju sa svojim dionicima.

Analizom tri uspješne hotelske kompanije u Hrvatskoj – Valamar Hotels Resortu, Arena Hospitality Groupu i Plava Laguna Resortu, može se zaključiti kako istraživanekompanije ulažu znatne napore kada je u pitanju društveno odgovorno poslovanje.

Kada je riječ o odnosu prema zaposlenicima, može se uvidjeti kako sve tri tvrtke pridonose veliku pažnju pri zaštiti i poboljšanju uvjeta svojih zaposlenika. Valamar i Arena Hospitality Group pri tome usmjeruju pažnju na stalne sezonske radnike kako bi ostvarili kontinuitet osiguranja radnih mjesta za svoje zaposlenike. Isto tako treba naglasiti brojne povlastice korištenja objekata od strane zaposlenika, popuste i pristupačne cijene. Zahvaljujući ulaganjima u zaposlenike kroz obrazovanje, plaće, osluškivanje njihovih potreba, ulaganjima u kulturu, okolinu, ali i ono, za poduzeće iznimno bitno, ulaganje u interijer, lokacije i uslugu već dovelo ih je do toga da su duži niz godina prepoznati kao jedni od najboljih poslodavaca u Hrvatskoj. Kada je riječ o plaćama radnika, one se nalaze nešto iznad hrvatskog prosjeka, što dodatno utvrđuje stup društveno-odgovornog poslovanja spomenutih dviju kompanija. Za Plavu lagunu podaci o isplata plaća nisu priloženi u dokumentaciji na njihovim službenim stranicama, ali su sukladno Godišnjem izvješću kompanije, priloženi dodaci na plaću u vidu nagrada za radnike koji su ostvarili puni fond radnih sati u godinu dana, potom dodaci za djecu, regres, darovi u naravi, božićnice i drugo.

Kod odnosa prema lokalnoj zajednici, zapažene su razne humanitarne aktivnosti kojima se mogu pohvaliti sve tri kompanije. S obzirom na to da su sve tri analizirane kompanije s područja Istarske županije, važno je istaknuti njihovo zalaganje i u drugim dijelovima Hrvatske, poput pružanja pomoći u Sisačko-moslavačkoj županiji.

Analizom društveno odgovornog poslovanja i odnosa prema lokalnoj zajednici, primijećeno je kako je velika pažnja dana djeci, kroz programe i akcije za njihovu zaštitu (Valamar Hotels Resort i Arena Hospitality Group), ali i donacijama u školama, kao što je to učinila Plava Laguna Resorts, opremivši dvije porečke osnovne škole s informatičkomopremom, pametnim pločama i drugim potrebnim sredstvima za uređenje kabineta nastavnika i administrativnih ureda.

Aktualna epidemiološka situacija zahtjevala je prilagodbu kompanija na zaštitu svojih zaposlenika i gostiju od zaraze virusom Covid-19. Pri tome je potrebno istaknuti kreiranje aplikacije svih triju kompanija, kako bi se omogućilo beskontaktno prijavljivanje i plaćanje smještaja te pojačanim higijenskim mjerama, uz naglasak na dezinfekciju prostora hostelskih smještaja, kampova i dr. Valamar rivijera se po ovoj stavci najviše istaknula, ponajviše zbog osnivanja mreže sustava za zaštitu svojih korisnika, V-Health&Safety.

Kod pitanja zaštite okoliša, kompanije koje izrazito pridodaju pažnju njegovoj zaštiti, barem prema dostupnim izvješćima su Valamar Hotels Resort i Arena Hospitality Group. Njihovi su sustavi za smanjenje apsorpcije ugljičnog dioksida, uštede električne energije, reduciranja potrošnje vode i recikliranja otpada, sprovedeni do najsitnijih detalja što ukazuje na velik obzir prema ovoj stavci društveno odgovornog poslovanja. Analizom društveno odgovornog poslovanja triju proučavanih kompanija, primijećeno je ulaganje u smanjenje potrošnje neobnovljivih oblika energije, korištenje solarnih panela, led rasvjete i smanjenje potrošnje vode. S obzirom na sve veće probleme zbrinjavanja otpada, a naročito u Istarskoj županiji, pohvalne su akcije selektiranja i recikliranja otpada, ali isto tako i redukcija njihove potrošnje. Najveći naglasak je smanjenje korištenja jednokratne plastike po kojoj se Arena Hospitality najviše ističe, ponajviše zbog daleko najvećeg broja odvajanja plastičnih boca. Isto tako, spomenuta kompanija, uz standardne selekcije otpada na papir, staklo i plastiku, ima još 17 vrsta otpada za odvajanje uključujući metal, baterije, ulja, štedne žarulje i sl.

8. ZAKLJUČAK

Danas mnoga poduzeća ističu svoju društvenu odgovornost, međutim društveno odgovornim poduzećem ne možemo nazvati ono poduzeće koje samo nekoliko poslovnih aktivnosti provodi po konceptu društvene odgovornosti, dok druge zanemaruje.

Pod društveno odgovornim poduzetnikom moguće je smatrati isključivo onog poduzetnika ili kompaniju koji izgrađuju svoju poslovnu strategiju na temelju društvene odgovornosti, te istu promatraju kroz niz poslovnih planova s dva aspekta: koristi koje plan donosi kompaniji i koristi koje od plana ima društvo u cjelini. Uspostavljanje balansa između ova dva navedena aspekta je kompleksan, ali i neizbježan zadatak jer sve kompanije kojima je cilj opstanak u suvremenom poslovnom svijetu dužna su pronaći tu ravnotežu, koja sve češće predstavlja granicu između uspješnog i neuspješnog širenja na željena tržišta, ali i opstanka na istome.

Temeljem analize društveno odgovornog poslovanja navedene tri kompanije, Valamar Hotels Resortu, Arena Hospitality Groupu i Plava Laguna Resortu, vidljivo je kako ulažu iznimne napore u sve segmente društveno odgovornog poslovanja. Vidljiva su ulaganja u zaposlenike kroz edukaciju, financijske uvjete, razumijevanje njihovih potreba i ulaganje u razvoj lokalne zajednice.

Pri tome je važno istaknuti odnos prema zaposlenicima u vidu redovitog isplaćivanja plaća koje su dostatne za hrvatske standarde, dodatke na plaće, ali isto tako i osiguravanje radnog mjesta kroz cijelu godinu. Ovakav pristup brige za radnika je jako bitan upravo zato što se radi o sezonskim poslovima koji se odrađuju u principu ne dulje od šest mjeseci u godini. Svakom zaposleniku prije svega je važna sigurnost na radnom mjestu i financije kroz cijelu godinu, na što, prema komparativnoj analizi, ostvaruju sve tri turističke kompanije. Analizom je također primijećen visok stupanj prema mjerama opreza i zaštiti od pandemije Covid-19.

Uz pojačane higijenske uvjete i dostupna dezinfekcijska sredstva, sve tri kompanije omogućile su beskontaktna plaćanja usluge u svojim destinacijama. Humanitarne akcije vidimo kroz opremanje osnovnih škola i financijsku pomoć potresom pogođenoj Sisačko-moslavačkoj županiji, a primijećena je i socijalna osjetljivost prema djeci kroz uključivanja u brojne projekte za njihovu zaštitu. Na koncu, zamijećen je visok stupanj ulaganja u zaštitu okoliša, trenutno jedne od ključnih stavki društveno odgovornog

poslovanja. Samim time kompanije su reducirale korištene ugljičnog dioksida, uštetu električne energije, potrošnje vode i recikliranje otpada. Svakako treba istaknuti Arena Hospitality Group koja veliku pažnju pridodaje upravo recikliranju plastike.

LITERATURA

Knjige:

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Čižmek Vujnović, O., Vlašić, G. (2012) *Društveno odgovorno poslovanje*, Sinergija, Zagreb.
2. Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2009.
3. Cerović, Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
4. Črnjar, K., Črnjar, M., *Menadžment održivog razvoja-ekonomija, ekologija, zaštita okoliša*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu i Glosa, Rijeka, 2009.
5. Ivaniš, M. (2015): *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
6. Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.
7. Kandžija, V., Cvečić, I. (2008): *Makrosustav Europske unije*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka.
8. Knežević, R., *Održivi razvoj turizma u destinacijama koje ugrožavaju prirodne nepogode*, Zbornik radova Održivi razvoj turizma, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
9. Smolčić Jurdana, D., *Načela održivog razvoja turizma*, Zbornik radova Održivi razvoj turizma, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.

Znanstveni članci:

1. Bušljeta-Tonković, A., Puđak, J., *Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene*, Revija za sociologiju , Vol.46 No.3, prosinac 2016., 271.-295
2. Glavočević, A., Radman Peša, A., *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, Oeconomica Jadertina, Vol.3 No.2, prosinac 2013., str. 28-49
3. Hubak, D., *Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, No.10, članak broj 10-10, Zagreb, 2010.
4. Pavić Krizmanić M., *Pravni aspekti društveno odgovornoga poslovanja u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj*, Sveučilište u Zagrebu, Pravni Fakultet, Zagreb, 2012.
5. Poljak, P., Duboković, I., Lenardić, M., *Razlozi i preduvjeti za sustavnu implemetaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke - primjena iskustava velikog poslovnog sustava*, Učenje za poduzetništvo, Vol.3 No.2, prosinac 2013., str. 178.-186
6. Salarić, D., Jergović, A., *Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje*, Učenje za poduzetništvo, Vol.2 No.2, prosinac 2012., 295 - 301
7. Vrdoljak-Raguž, I., *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica Jadertina, Vol.4. No.1, rujan 2014., str. 39 – 55

Internet izvori:

1. Arena Hospitality Group, Izvešće za 2017. godinu, dostupno na: https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/42/Godisnje_izvjesce_i_financijski_izvjestaji_2017.pdf, pristupljeno 22.10.2021.
2. Arena Hospitality Group, Izvešće za 2020. godinu, dostupno na: <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf>, pristupljeno 22.10.2021.
3. Arena Hospitality Group, Službene stranice, dostupno na; <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/dop/zelena-arena-hospitality-group>, pristupljeno: 01.10.2021.
4. Atlantic grupa (2021): Društvena odgovornost prema investitorima, dostupno na <https://www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost/prema-financijskim-institucijama/>, pristupljeno 25.06.2021.
5. Atlantic grupa (2021): Društvena odgovornost prema okolišu, dostupno na <https://www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost/prema-okolisu/>, pristupljeno 25.06.2021.
6. Atlantic grupa (2021): Društvena odgovornost prema zajednici, dostupno na <https://www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost/prema-zajednici/>, pristupljeno 25.06.2021.
7. Atlantic grupa (2021): Društvena odgovornost prema zaposlenicima, dostupno na <https://www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost/prema-zaposlenicima/>, pristupljeno 25.06.2021.
8. Atlantic grupa (2021): O nama, dostupno na <https://www.atlantic.hr/hr/o-nama/>, pristupljeno 25.06.2021.
9. *Broj i struktura poslovnih subjekata u ožujku 2017.*, dostupno na: www.dzs.hr, pristupljeno 25.06.2021.
10. *Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj*, dostupno na: www.dop.hr, pristupljeno 25.06.2021.
11. *Društveno odgovorno poslovanje za sve*, dostupno na: www.hup.hr, pristupljeno 25.06.2021.
12. Glas Istre, Plava Laguna ove godine u donacijske programe uložila više od milijun kuna, 600.000 za najmlađe, dostupno na:

- <https://www.glasistre.hr/pula/milijunskom-donacijom-plava-laguna-potvrdila-svoju-drustvenu-odgovornost-u-zajednici-576125>, pristupljeno: 24.09.2021.
13. HRTurizam, Arena Hospitality Group uvela online prijavu – web check-in, dostupno na: <https://hrturizam.hr/arena-hospitality-group-uvela-online-prijavu-web-check-in/>, pristupljeno 22.10.2021.
14. HRPSOR, dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/hrio/>, pristupljeno 12.12.2021.
15. Ipress, Vrata Plave Lagune su uvijek otvorena, dostupno na: <https://www.ipress.hr/istra/54130-plava-laguna-interview-goran-kukurin>, pristupljeno 24.09.2021.
16. ISO 26000:2010-Guidance on social responsibility, dostupno na www.iso.org, pristupljeno 25.06.2021.
17. Novi List, Zaposlenicima Plave Lagune u čijem sastavu je i riječka Bonavia nagrade i više od 10.000 kuna, https://www.novolist.hr/rijeka-regija/rijeka/zaposlenicima-plave-lagune-nagrade-i-vise-od-10-000-kuna/?meta_refresh=true, pristupljeno 01.10.2021.
18. Pavić-Rogošić, L., *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*, dostupno na: www.odraz.hr, pristupljeno 25.06.2021.
19. Plava Laguna, O nama, dostupno na: <https://www.plavalaguna.com/hr/o-nama>, pristupljeno 28.10.2021.
20. Salarić, D., Jergović, A., Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje, Učenje za poduzetništvo, Vol.2 No.2, prosinac 2012., 295 – 301
21. Social Responsibility(2015): „CSR in EU Policy“, www.csreurope.org/csr-eu-policy, (23.12.2017.), / The European Business Network for Corporate Social Responsibility(2015): „History“, www.csreurope.org/history, pristupljeno 25.06.2021.
22. Valamar Riviera, Društvena odgovornost, dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/krovni-programi/#image-0>, pristupljeno 22.07.2021.
23. Valamar Riviera, Godišnje izvješće, dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjesc-e-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, pristupljeno: 22.07.2021.

POPIS TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA

SLIKE

Slika 1.....	23
Slika 2.....	28
Slika 3.....	36
Slika 4.....	36
Slika 5.....	37
Slika 6.....	37
Slika 7.....	38
Slika 8.....	44

TABLICE

Tablica 1.....	13
Tablica 2.....	17

SHEME

Shema 1.....	16
--------------	----

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja jedno od značajnih oblika poslovanja za poduzeće, najviše zbog fokusa na širok spektar zadovoljenja potreba, kako svojih zaposlenika, tako i lokalne zajednice i okoliša.

Analizirane turističke kompanije u Hrvatskoj svojim zaposlenicima nude brojne povoljnosti, s naglaskom na plaće koje su primjerene hrvatskom standardu, ali i brojne novčane dodatke. Kompanije su također usmjerene k pozitivnom utjecaju na cjelokupnu društvenu okolinu, davajući pri tome posebnu pozornost lokalnoj zajednici.

Zapažena su i brojna ulaganja u redukciju proizvodnje otpada, smanjenje potrošnje vode i električne energije te smanjenje zagađenja zraka štetnim plinovima., a s obzirom na epidemiološku situaciju, zamijećen je visok stupanj organizacije za očuvanje zdravstvene sigurnosti gostiju i zaposlenika.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, kompanije, Valamar Hotels Resort, Arena Hospitality Group, Plava Laguna Resort

SUMMARY

Corporate social responsibility is one of the most important forms of business for a company with a focus on a wide range of meeting the needs of its employees, as well as local communities and the environment.

The analyzed tourist companies in Croatia offer their employees numerous benefits, with an emphasis on salaries that are in line with Croatian standards, but also numerous cash supplements. Companies are also focused on having a positive impact on the overall social environment, paying special attention to the local community.

Numerous investments in reducing waste production, reducing water and electricity consumption and reducing air pollution with harmful gases were noted, and given the epidemiological situation, a high degree of organization for maintaining the health and safety of guests and employees was noticed.

Keywords: corporate social responsibility, companies, Valamar Hotels Resort, Arena Hospitality Group, Plava Laguna Resort