

Društveno odgovorno poslovanje u kriznim uvjetima

Hodžić, Dajana

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:137:277090>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

DAJANA HODŽIĆ

**DRUŠTVENO ODGOVORNO
POSLOVANJE U KRIZNIM UVJETIMA**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

DAJANA HODŽIĆ

**DRUŠTVENO ODGOVORNO
POSLOVANJE U KRIZNIM UVJETIMA**

Diplomski rad

JMBAG: 0303057315, redovita studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Menadžment održiva razvoja

Znanstveno područje: Društvena znanost

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Opća ekonomija

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Pula, rujan 2021.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Dajana Hodžić, kandidat za magistra poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo 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

U Puli, _____, 2021.godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Dajana Hodžić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Diplomski rad pod nazivom "DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U KRIZNIM UVJETIMA" 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. ODRŽIVI RAZVOJ.....	3
2.1. Pojam i značaj održivog razvoja	3
2.2. Misija održivosti	4
2.3. Ciljevi održivoga razvoja	5
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	7
3.1. Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost.....	7
3.2. Pojam i važnost društveno odgovornog poslovanja i značenje „dobroga“	8
3.2.1. <i>Dimenzije društveno odgovornog poslovanja</i>	10
3.2.2. <i>Suvremeni trendovi društveno odgovornog poslovanja</i>	12
3.2.3. <i>Pozitivni učinci društveno odgovornog poslovanja</i>	13
3.2.4. <i>Izazovi društveno odgovornog poslovanja</i>	15
3.3. Korporativne društvene inicijative	18
3.4. Primjeri dobre prakse Hrvatske.....	20
3.5. Uloga kontrolinga u društveno odgovornom poslovanju	30
4. KRIZNI MENADŽMENT.....	33
4.1. Temeljne odrednice kriznog menadžmenta	33
4.2. Klasifikacija kriznih situacija	34
4.2.1. <i>Uzroci</i>	34
4.2.2. <i>Vrste</i>	39
4.2.3. <i>Poslovna kriza – pojam i obilježja</i>	41
4.3. Životni ciklus i faze kriznih situacija – modeli kriza	43
4.4. Važnost kriznog komuniciranja	46
4.4.1. <i>Strategija kriznog komuniciranja</i>	47
5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KRIZNI UVJETI	52
5.1. Krize na međunarodnoj razini	52
5.1.1. <i>Ekološka kriza – globalne klimatske promjene</i>	52
5.1.2. <i>Pandemija uzrokovana virusom COVID-19</i>	56
5.2. Društveno odgovorno poslovanje kao „odgovor“ na krizne situacije	59

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	61
6.1. ODRAZ – Održivi razvoj zajednice.....	61
6.1.1. <i>Intervju</i>	62
6.1.2. <i>Kritički osvrt</i>	67
6.2. Analiza društveno odgovornog poslovanja Valamar Riviere d.d.....	70
6.2.1. <i>Opća obilježja Valamar Riviere d.d.</i>	70
6.2.2. <i>Društveno odgovorno poslovanje</i>	70
6.2.3. <i>Kritički osvrt</i>	79
7. ZAKLJUČAK	81
SAŽETAK.....	83
SUMMARY	84
LITERATURA.....	85

1. UVOD

U poslovnom svijetu postoji niz modela ponašanja poslovne prakse koji imaju značajan utjecaj na formiranje ekonomske, društvene i ekološke komponente. Razmatrajući činjenicu kako su maksimizacija profita i odgovarajuće pozicioniranje na globalnom tržištu primarna zadaća poslovnih subjekata, može se reći da danas veliki broj korporacija i poduzeća posluju neodrživo. Stoga, zanemaruje se činjenica međuovisnosti ekonomske, društvene i ekološke dimenzije u ostvarenju ukupnog rasta i razvoja na dugoročnoj razini što rezultira implementaciju neodrživog modela poslovanja i samim time brojne posljedice koje se negativno odražavaju na iste. Održivi razvoj kao jedan od najznačajnijih i najutjecajnijih globalnih procesa ističe važnost opstanka i blagostanja društvene i ekološke komponente jer pridavanjem značaja isključivo ekonomskoj može rezultirati potpunu destrukciju življenja, a time i disfunkcionalnost gospodarstva na dugoročnoj razini. Obzirom da održivi razvoj njeguje trodimenzionalni koncept koji implicira povezanost gospodarstva, društva i okoliša, omogućio je razvoj novijih trendova upravljanja i poslovanja koji se baziraju isključivo na održivosti. Samim time, u poslovnom svijetu pojavili su se alternativni oblici poslovanja koji uz ostvarivanje profita njeguju razvoj društvene zajednice te provode preventivne mjere u zaštiti okoliša. U novije vrijeme, s aspekta poslovanja sve se veći značaj pridaje „odgovornosti i održivosti“ te samim time se veliki broj poslovnih dionika okreće društveno odgovornom poslovanju. Koncept društveno odgovornog poslovanja doprinio je razvoju modela ponašanja u različitim područjima poslovanja koji se manifestiraju kroz nastanak društvenog poduzetništva, održivog turizma, zelenog menadžmenta, ekološke proizvodnje, održivog marketinga te mnogih drugih koji svakako pridonose rastu i razvoju, i u konačnici ukupnom blagostanju. Kako je opće poznato da postoje brojni unutarnji i vanjski podražaji na koje je moguće i nemoguće utjecati, može se reći da pokretanjem poslovanja je svaki subjekt sklon riziku, a time i ulasku u kriznu situaciju. Krize uglavnom predstavljaju jedan od najvećih izazova jer obuhvaćaju donošenje raznih odluka koje mogu ostaviti brojne pozitivne, a i negativne posljedice na gospodarstvo, društvo i okoliš.

U ovom radu naglasak se stavlja na promicanje društveno odgovornog poslovanja i

djelovanje kriznog menadžmenta kao adekvatnih alata neutraliziranja i kvalitetnog smjera izlaska iz krizne situacije na primjeru dobre prakse.

U drugom poglavlju govori se o značaju održivog razvoja i međuovisnosti njegovih ciljeva. Treće poglavlje bazirano je na shvaćanju etičnosti poslovanja, društvene odgovornosti te njihove međusobne povezanosti koja je dovela do nastanka modela društveno odgovornog poslovanja. Četvrtopoglavlje orijentirano je na svrhu kriznog menadžmenta i važnosti komunikacije prije, tijekom i nakon krize kao glavnog alata postizanja opstanka poduzeća. U petom poglavlju govori se o društveno odgovornom poslovanju kao adekvatnom modelu za izlazak iz krizne situacije. Empirijsko istraživanje temelji se na provedbi intervjua s direktoricom organizacije ODRAZ u kojem govori o njezinom poslovanju i snalaženju u kriznim uvjetima te analizi društveno odgovornog poslovanja najveće turističke kompanije u Hrvatskoj Valamar Riviere tijekom COVID-19 pandemije.

U ovom diplomskom radu primjenjuju se induktivna, deduktivna metoda, metoda analize, metoda deskripcije, metoda sinteze te intervjua.

2. ODRŽIVI RAZVOJ

Održivi razvoj, kao jedan od najznačajnijih globalnih procesa današnjice, smatra se izuzetno važnim u kontekstu ekonomskog, društvenog i ekološkog aspekta. On kao takav vrši enorman utjecaj te kao dio svoje prirode povlači brojne promjene na navedenim aspektima. Održivi razvoj je sam po sebi kompleksan pojam no suština je u tome što se on doživljava kao proces promjena koje su nužne i općeprihvatljive kako bi se ostvarilo cjelokupno blagostanje.

2.1. Pojam i značaj održivog razvoja

Kako je modernizacija sve više zastupljena na globalnoj razini može se reći da donosi brojne koristi, a sukladno tome povlači potencijalne rizike. Tijekom industrijske revolucije dolazilo je do značajnih prijetnji s ekološkog gledišta što je ujedno izazvalo suočavanje čovječanstva s izazovima prirode te preživljavanje njezinih prijetnji. Činjenica je da je industrijska revolucija imala značajan utjecaj kroz povijest te se, danas, ona kao takva manifestira kroz modernizaciju i znanstveno - tehničke mogućnosti. Samim time nastaju novi izazovi i prijetnje koji se očituju kroz razaranje prirode i nemogućnosti života i napretka čovjeka i društva u takvoj prirodi. Opće je prepoznatljivo kako na Zemlji postoje dva sustava, a to su prirodni i društveni. Prirodni sustav razvija se neplanirano i regenerativno uz uvjet odgovarajućeg pristupa društva. S druge strane društveni sustav razvija se svjesno u skladu s ciljevima koje želi ostvariti, a ujedno i nesvjesno obzirom na popratne posljedice koje njegove djelatnosti ostavljaju glede očuvanja resursa za buduće generacije. U konačnici, može se reći da se razvoj društvenog sustava očituje kroz korištenje prirodnih resursa s time da se prirodi vraća ono što joj nije potrebno. Navedeni model smatra se izuzetno neodrživim za dugoročno razdoblje što automatski uvjetuje formiranje novijeg modela ponašanja koji će omogućavati blagostanje na ekonomskom, društvenom i ekološkom nivou. Današnje tzv. rizično društvo mora zauzeti odgovarajuće mjesto u budućnosti analizirajući globalne rizike, formirajući noviji model razvoja i omogućujući adekvatan pristup prirodi koji će rezultirati harmoničan suživot s njom. Kao rješenje ovakve problematike

pojavljuje se koncept održiva razvoja koji zagovara integriranje zaštite okoliša i procesa donošenja ekonomskih i opće društvenih odluka te koji ostvaruje ravnotežu između prirode i ljudske zajednice.¹

Pojam "održivi razvoj" pojavljuje se još 70-ih godina 20. stoljeća, a uveden je u opću terminologiju 80-ih godina kada je UN donijela svjetsku strategiju očuvanja prirodnih resursa usklađenu s ciljevima održivoga razvoja. Prvo objašnjenje pojma održiva razvoja prikazano je u studiji Brundtlandovog izvješća Svjetske komore za okoliš UN-a pod nazivom *Naša zajednička budućnost* gdje se on definira kao „razvoj koji zadovoljava potrebe današnje generacije bez ugrožavanja budućih generacija”. Norveška premijerka Gro Hatlem Brundtland smatra da je održivi razvoj u bliskoj vezi s ostvarivanjem glavnih političkih i društvenih promjena poput: smanjenja siromaštva, jednakosti u raspodjeli svjetskih resursa², smanjenja vojnih izdataka, promjene životnih navika, institucionalnih promjena, demokratizacije uz sudjelovanje građana u donošenju odluka i slično.³ 1992. godine na Rio Earth samitu održivog razvoja utvrđeno je da održivi razvoj podrazumijeva kontinuirani proces brige o socijalnim promjenama na globalnom, regionalnom i lokalnom nivou te da osigurava uvjete kvalitetnog življenja za sadašnje i buduće generacije.⁴

2.2. Misija održivosti

Održivost se sama po sebi veže uz pojam održivog razvoja te samim time označava opstanak nečega u dugoročnom razdoblju. Može se primijeniti na gotovo sve dijelove života, kroz različita vremenska razdoblja i isto tako djelovati na svim razinama - lokalnoj, regionalnoj i globalnoj. Kako bi se ispunila misija i zadatak održivosti potrebno je poznavati problematiku današnjeg sustava i prepoznati djelovanje koje će biti općeprihvatljivo za sve. Tako da, načelo održivosti pokušava objasniti koja je polazišna točka u shvaćanju i ostvarenju održivoga razvoja. Temelji se na ideji dabi prirodni i društveni sustavi dugoročno trajali moraju biti obnovljivi i uravnoteženi te podrazumijeva

¹K.Črnjar i M. Črnjar, Menadžment održivoga razvoja, Rijeka, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci Glosa, 2009., str. 78.

² ibidem, str. 79.

³ ibidem, str. 80.

⁴S.Klarić, Održivo stanovanje, Sarajevo, International Burch University, 2015., str. 31.

integraciju⁵ ekonomskog, društvenog i ekološkog područja. Misija održivosti bazira se na objašnjavanju problema s kojima se čovjek suočava na planeti Zemlji te osvješćivanju pojedinaca kako bi preuzeli ulogu i svojim djelovanjem doprinosili održivom razvoju.⁶

2.3. Ciljevi održivoga razvoja

2000. godine Ujedinjeni narodi formirali su Milenijsku rezoluciju UN-a kojom su se države članice obvezale na zajedničku odgovornost prema svijetu. Milenijski ciljevi razvoja definirani su za prvobitno ostvarenje u 2015. godini, što je i rezultiralo značajnim uspjehom, no napredak nije bio ravnomjerno rasprostranjen u svim regijama i državama. Realizacija ciljeva za sobom je povukla brojne probleme s kojima su se prirodni i društveni sustavi suočavali. Međutim, kako bi se postigla ravnoteža i zadovoljstvo na svim razinama UN je definirao novi program razvoja za razdoblje do 2030. godine. Novom rezolucijom UN-a naglasak se stavlja na održivi razvoj i ostvarivanje kvalitetne budućnosti za ljude i planet. Kako bi se postigla realizacija novih ciljeva održivoga razvoja donesen je plan djelovanja država članica zajedno s njihovim nacionalnim politikama. Definirano je 17 globalnih ciljeva koji se temelje na tri osnovne dimenzije održivog razvoja, a to su: gospodarstvo, društvo i okoliš.

1. „*Svijet bez siromaštva*”
2. „*Svijet bez gladi*”
3. „*Zdravlje i blagostanje*”
4. „*Kvalitetno obrazovanje*”
5. „*Rodna ravnopravnost*”
6. „*Čista voda i sanitarni uvjeti*”
7. „*Pristupačna i čista energija*”
8. „*Dostojanstven rad i gospodarski rast*”
9. „*Industrija, inovacije i infrastruktura*”

⁵ ibidem, str. 32.

⁶ ibidem, str. 33.

10. „Smanjenje nejednakosti“
11. „Održivi gradovi i zajednice“
12. „Odgovorna potrošnja i proizvodnja“
13. „Odgovor na klimatske promjene“
14. „Očuvanje vodenog svijeta“
15. „Očuvanje života na kopnu“
16. „Mir, pravda i snažne institucije“
17. „Partnerstvom do ciljeva“⁷

Navedeni UN-ovi ciljevi održivog razvoja ukazuju na ostvarivanje blagostanja na svim razinama te je vidljivo kako su oni međusobno povezani i da ovise jedan o drugome.

⁷LORA Laboratorij održivog razvoja, *Globalni ciljevi za održivi razvoj*, 2019., dostupno na: <http://lora.bioteka.hr/un-ciljevi-odrzivog-razvoja/>, pristupljeno: 2.8.2021.

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Pojava koncepta održivoga razvoja ostavila je značajan trag u današnjem suvremenom svijetu te povlači brojna pitanja i diskusije o mogućem djelovanju kako na ekonomskom tako i na društvenom i ekološkom nivou. Obzirom na svoja raznovrsna područja djelovanja, uključuje veliki broj dionika koji svojim pristupom sudjeluju u formiranju novijeg modela ponašanja koji će biti opće prihvatljiv i efikasan na svim aspektima. Noviji model ponašanja odnosi se na djelovanje pojedinaca koji ostvaruju željene koristi te istovremeno doprinose blagostanju na dugoročnoj razini. Kako je opće poznata problematika neodrživog djelovanjatemeljem održivog razvoja formirani su alternativni oblici ponašanja u poslovnom svijetu koji izrazito ostavljaju određene posljedice na društvenu zajednicu i okoliš. Može se reći da uvođenjem takvih oblika poslovanja multinacionalne kompanije, poduzeća i udruge ostvaruju profit i željene ciljeve dok svojim popratnim akcijama doprinose boljitku društvene zajednice te zaštićuju okoliš. Kao jedan od takvih alternativnih oblika ističe se društveno odgovorno poslovanje koji se smatra najoptimalnijim modelom jer se njegova priroda temelji na održivom razvoju. Društveno odgovorno poslovanje model je ponašanja određene organizacije koja svoju politiku bazira na etičnosti i kvalitetnom zbrinjavanju ekonomske, društvene i ekološke dimenzije.

3.1. Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost

Etično poslovanje danas je postalo iznimno važno iz razloga što se u suvremenom svijetu sve više poslovne prakse temelje na etičkim načelima kao što su pouzdanost, briga za sigurnost potrošača, pravedno poslovanje, poštenje i povjerenje. Kako bi određena poduzeća poslovala na takav način, a ne vodeći se isključivo maksimiziranjem profita, potrebno je stjecanje određenih znanja i vještina koja će osigurati njegovo kvalitetno provođenje. Etika poslovanja upravo se bavi postizanjem određenih znanja i vještina koje će se s visokim stupnjem primjenjivati u poslovnoj praksi.⁸S druge strane, etika poslovanja ili poslovna etika odnosi se na cjelinu

⁸D.Vidanec, Uvod u etiku poslovanja (priručnik), Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić, 2011., str. 23.

prihvatljivih oblika djelovanja i skup određenih načela i standarda u poslovnim organizacijama čija je zadaća promicanje društvene odgovornosti.⁹

U domeni poslovanja društvena odgovornost prema određenim načelima sastoji se od poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja kompanije.¹⁰ Obično se pronalaze sličnosti između navedenih pojmova no može se reći da društveno odgovorno poslovanje jest priroda funkcioniranja određene kompanije dok se poslovnom etikom tj. etičkim kodeksom formiraju određena pravila ponašanja. U konačnici ova kombinacija definira društvenu odgovornost uopće. Općenito, društvena odgovornost označava međusobnu odgovornost cjeline društva i dijelova društva (pojedinci, obitelji, obrtnici, kompanije), stoga je društveno odgovorno poslovanje uz odgovornost demokratskih političkih institucija, vlasti, državnih agencija, lokalne zajednice, udruga, pojedinaca i međunarodnih i svjetskih organizacija dio društvene odgovornosti.¹¹

3.2. Pojam i važnost društveno odgovornog poslovanja i značenje „dobroga“

U vrijeme industrijske revolucije korporacije uglavnom su se vodile politikom maksimizacije profita bez obzira na ostavljanje dugoročnih posljedica na društvo i okoliš. Svojim strateškim djelovanjem doprinosile su vlastitom boljitku dok je vanjska okolina ostala suočena s brojnim katastrofama bilo na društvenoj ili ekološkoj razini. Samim time, održivi razvoj, kao globalni proces promjena doprinio je nastanku velikog broja alternativnih mogućnosti u poslovanju kompanija kako bi se navedena problematika riješila te uspostavio određeni balans koji će biti optimalan za sve. Pojava modernizacije i tehnološkog napretka te unapređenje znanja otvorili su brojne prilike kompanijama u proširenju i poboljšanju vlastitog poslovanja bilo na ekonomskoj ili društveno odgovornoj razini. U novije vrijeme, sve je više izraženo da se kod kompanija ne stavlja naglasak isključivo na maksimizaciju profita već se veliki značaj pridaje i njezinom vanjskom djelovanju odnosno na koji način njezino poslovanje utječe na druge. Stoga, kompanijama je uz cilj maksimizacije profita i cilj „činiti dobro“. Može se

⁹ B. Jalšenjak i K. Krkač, Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, Zagreb, MATE d.o.o. Zagreb, 2016., str. 217.

¹⁰ ibidem, str. 173.

¹¹ ibidem, str. 174.

reći da su kompanije evoluirale u smislu da im više nije isključivo cilj maksimizacija profita već ostvarenje istoga s time da se istovremeno vodi briga o društvu i okolišu.

Tako da, činjenje dobra prezentira se kroz razne termine kao što su: društveno odgovorno poslovanje, korporativna društvena odgovornost, korporativna odgovornost, korporativne filantropske aktivnosti, korporativno građanstvo, odnosi sa zajednicom, razvoj zajednice, globalne građanske aktivnosti itd.¹²

Kako bi se što preciznije definirao pojam društveno odgovornog poslovanja potrebno je objasniti što označava korporativna filantropija. Riječ filantropija (*grč. filein = ljubiti, antropos = čovjek*) grčkog je podrijetla te se sve više upotrebljava u hrvatskoj terminologiji gdje ju prevodimo kao čovjekoljublje i ponašanje koje se odnosi na pomaganje i širenja ljubavi prema bližnjemu. Isto tako može se definirati kao dobrotvornost ili dobrohotnost što u konačnici objašnjava da se radi o humanim i solidarnim osobinama. Obzirom na vrste, postoje individualna filantropija, organizirana filantropija i korporativna filantropija. Korporativna filantropija u bliskoj je vezi s društveno odgovornim poslovanjem iz razloga što predstavlja dimenziju šireg koncepta društveno odgovornog poslovanja usmjerenu izgradnji društveno odgovornih odnosa sa zajednicom.¹³ S druge strane, odnosi se na konkretan prilog korporacije u svrhu humanitarnih akcija i ostvarenja društvenih ciljeva i to uglavnom u obliku bespovratnih novčanih sredstava, donacija i usluga. Najčešće, ovakav oblik korporativne društvene inicijative najveću potporu pružio je u zdravstvenim i socijalnim institucijama, obrazovanju i umjetnosti te u organizacijama čiji je cilj zaštita i unapređenje životne okoline.¹⁴

Korporativna filantropija razvija se kroz četiri razvojne faze:

1. Početna faza – razdoblje od kraja 19. st. do sredine 20. st., individualni poduzetnici koji su poslovne odnose temeljili na načelima povjerenja, poštenja i odgovornosti prema zajednici

¹² P. Kotler i N. Lee, Društveno odgovorno poslovanje (Suvremena teorija i najbolja praksa), Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2011., str. 14.

¹³ Civilno društvo Istra, *Korporativna filantropija*, 2017., str. 4., dostupno na: https://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/KAR_Filantropija_brosura.pdf

¹⁴ P. Kotler i N. Lee, op. cit., str. 143.

2. Faza uspona korporacijskih davanja – razdoblje od 1950-ih do početka 1980-ih godina, pokrenuti programi korporativnih doniranja i fondacije, donacije su uglavnom bile usmjerene prema neprofitnim organizacijama
3. Strateška filantropija – razdoblje 80-ih godina 20. st., odnosi se na integraciju korporativne filantropije sa strateškim interesima korporacije
4. Društveno odgovorno poslovanje – razumijevanje korporativne filantropije kao jednu od dimenzija koncepta društveno odgovornog poslovanja, sve češći pristup korporativnoj filantropiji¹⁵

Prema Svjetskom poslovnom savjetu za održiv razvoj (World Business Council for Sustainable Development) društveno odgovorno poslovanje definira se kao „*opredjeljenja tvrtki da potpomažu održiv ekonomski razvoj, kao i da, u cilju unapređenja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom uopće.*”¹⁶ Kada se govori o društveno odgovornom poslovanju važno je naglasiti da se radi o trodimenzionalnom konceptu jer djeluje na tri područja: gospodarstvo, društvo i okoliš. Stoga, on kao takav predstavlja imperativ održivog razvoja.

3.2.1. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Kada se govori o dimenzijama društveno odgovornog poslovanja naglasak se stavlja na djelovanju i obvezama kompanija prema interesno – utjecajnim skupinama (stakeholderima). Prema autorima M. Martić, D. Makajić – Nikolić i G. Savić razlikuju se dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja:

1. Interna (unutarnja) dimenzija
2. Eksterna (vanjska) dimenzija.¹⁷

¹⁵ Civilno društvo, op.cit., str. 5.

¹⁶ P. Kotler i N. Lee, op. cit., str. 15.

¹⁷ M. Martić, D. Makajić – Nikolić, G. Savić, XLVI International Symposium on Operational Research (Conference Proceedings), Belgrade, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, 2019., str. 51.

Interna dimenzija obično se odnosi na sve one aktivnosti koje se odvijaju unutar određenog poduzeća, tako da ona obuhvaća:

1. Ljudske resurse – svakoj kompaniji cilj je privlačenje i zadržavanje zaposlenika koji posjeduju kvalitetna znanja i vještine. Tako da koncept društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva ulaganje u razvoj svojih zaposlenika, individualno učenje, motivaciju zaposlenika, bolje informiranje među zaposlenima, jednake plaće, bolji uvjeti napredovanja za žene, sigurnost na poslu, zabranu diskriminacije pri zapošljavanju.
2. Zdravlje i sigurnost na radu – obuhvaća redovite zdravstvene preglede zaposlenika, edukacije o zaštiti na radu, promocije zdravog načina života, sportske aktivnosti, procjene rizika na radnom mjestu.
3. Utjecaj na životnu sredinu – društveno odgovorno poslovanje samo po sebi implicira ostvarenje održivog razvoja tako da se ono smatra kao jednom od značajnijih strateških odluka kompanije. Obzirom da potrošači i šira javnost vrše pritisak na kompanije glede unapređenja ekološke održivosti, kompanije se sve više usmjeravaju k očuvanju okoliša i proizvodnji onih proizvoda i usluga koje nemaju negativan utjecaj na životnu sredinu. Stoga kompanije omogućavaju edukacije i informiranje zaposlenih o očuvanju okoliša, izboru resursa koji nemaju negativan utjecaj na okolinu te racionalnom iskorištavanju prirodnih resursa.¹⁸

Eksterna dimenzija odnosi se na odnos kompanije s lokalnom zajednicom i interesno – utjecajnim skupinama (stakeholderima). Ona kao takva ima značajan utjecaj na povećanje kvalitete proizvoda i usluge te uključuje:

1. Odnos kompanije prema lokalnoj zajednici – predstavlja ulaganje financijskih sredstava kompanije u lokalnu zajednicu radi poboljšanja infrastrukture, razvoja ljudskog kapitala (obrazovanje i vještine) te pružanje potpore društvenim i ekološkim projektima.
2. Odnos s interesno – utjecajnim skupinama (stakeholderima) – temelji se na izgradnji povjerenja između kompanije i stakeholdera, fer odnose i kvalitetu proizvoda i usluga. S aspekta odnosa s dobavljačima, nastoje se održati niske nabavne cijene i

¹⁸loc. cit.

kraći rokovi isporuke. S aspekta odnosa s državom, izdvajaju se poštivanje zakona, plaćanje poreza i ostalih obaveza prema državi, sprječavanje korupcije, transparentnost u poslovanju. S aspekta odnosa s kupcima i potrošačima, obuhvaća trajnost, sigurnost i kvalitetu proizvoda i usluga, informiranje kupaca, poštivanje prava kupaca, zaštita podataka, prihvaćanje i reakcija na upite kupaca, omogućavanje prava kupcima na reklamaciju, pružanje kvalitetnog i točnog oglašavanja.

3. Poštivanje ljudskih prava i radnih prava – podrazumijeva pravo na život, slobodu i sigurnost, pravo na slobodu mišljenja, izražavanja, vjeroispovijesti, pravo na udruživanje, zabrana diskriminacije i prisilnog rada, poštivanje privatnosti, poštivanje radnih prava preciznije uključuje poštivanje rokova isplate plaća, zabrana diskriminacije na radnom mjestu, zdravlje i sigurnost na radu, adekvatno radno vrijeme, pravo na godišnje odmore, bolovanja, stručno usavršavanje, pružanje mogućnosti napredovanja.¹⁹

3.2.2. Suvremeni trendovi društveno odgovornog poslovanja

U samom nazivu društveno odgovornog poslovanja stavljen je naglasak na „društveno odgovoran“ što označava odgovornost i djelovanje prema zajednici. Obzirom na dugogodišnje postojanje DOP-a znatno je vidljiv razvoj i sve veća potreba za njegovom implementacijom kako bi ojačala strategija poduzeća te isto tako i unaprijedila zajednica. Stoga kompanije su značajno sudjelovale u mnogobrojnim korporativnim inicijativama kojima su doprinijele značajnom porastu kvalitete poslovanja i životne zajednice.

Trendovi društveno odgovornog poslovanja kojima se definiraju navedeni rezultati su:

- Veća povezanost kompanije s društvom i povećana davanja društvu – kompanije imaju sve veću potrebu za povezivanjem s lokalnom zajednicom kako bi svojim inicijativama i sredstvima pomoći doprinijele njezinom unapređenju i boljitku²⁰
- Intenzivnije izvještavanje – uz financijsko izvještavanje, uvedeno je i izvještavanje o

¹⁹ ibidem, str. 52.

²⁰ P. Kotler i N. Lee, op. cit., str. 17.

društvenoj odgovornosti kojim se putem izvještaja prikazuju društveni i ekološki angažman kompanije, odnosno kako je kompanija svojim inicijativama djelovala na društvo i okoliš.

- Formiranje korporativne norme da je dobro „činiti dobro“ – društveno odgovorno poslovanje postalo je sve traženiji oblik poslovanja kompanije jer se smatra održivim na dugoročnoj razini kako za kompaniju tako i za životnu zajednicu. Kompanije koje svoje poslovanje temelje na društvenoj odgovornosti djeluju raznim inicijativama kako bi sudjelovale u ostvarenju boljitka na ekonomskoj, društvenoj i ekološkoj razini. Samim time društveno odgovorne inicijative kompanija svakako sudobrodošle zajednicama no u poslovnom svijetu DOP se smatra pametnim poslovanjem iz razloga što pozitivnim djelovanjem kompanija na zajednicu osigurava se okruženje koje im pomaže u razvoju, inovacijama i privlačenju izuzetnih ljudi.²¹

3.2.3. *Pozitivni učinci društveno odgovornog poslovanja*

Jedna od najpoznatijih neprofitnih organizacija u svijetu, *Business for Social Responsibility* kompanijama pruža informacije, savjetodavne usluge, trening, instrumente vezano za društveno odgovorno poslovanje. Na temelju provedenog njezinog istraživanja zaključuje se da su kompanije koje su implementirale DOP ostvarile razne koristi kao što su:

1. „*Povećanje prodaje i udjela na tržištu*“
2. „*Jačanje pozicije brenda*“
3. „*Jačanje korporativnog imidža i utjecaja*“
4. „*Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika*“
5. „*Smanjenje troškova poslovanja*“
6. „*Povećanje privlačnosti ta investitore i financijske analitičare*“²²

²¹loc. cit.

²²ibidem, str. 22.

- **Povećanje prodaje i udjela na tržištu** – veliki broj kupaca imaju pozitivniju percepciju o onoj kompaniji koja je društveno odgovorna i koja svojim aktivnostima pokušava popraviti svijet, zatim orijentirani su kupnji onih proizvoda koji su povezani s društvenim ciljem do kojeg im je stalo da se ostvari, isto tako usmjereni su onom brendu i maloprodajnom lancu koji podržavaju neki društveni cilj, također vjeruju da bi marketing koji je povezan s društvenim ciljevima morao biti sastavni dio aktivnosti kompanija.²³
- **Jačanje pozicije brenda** – dobrotvorne akcije i ostvarivanje društvenih ciljeva u kojima kompanije sudjeluju mogu doprinijeti jačanju brenda. Kupci sve veću pažnju pridaju psihološkim i emocionalnim aspektima brenda, tako da marketinške inicijative koje uključuju bogati društveni sadržaj imaju pozitivniji efekt na percepciju o brendu i²⁴ na emocije koje on izaziva.
- **Jačanje korporativnog imidža i utjecaja** – cilj svake kompanije jest da ostvari pozitivan ugled kako na lokalnom tako i na globalnom tržištu. Njegovu jačanju svakako veliku ulogu ima implementacija DOP-a no kako bi se ono kao takvo prezentiralo široj javnosti potrebno je osigurati transparentno izvještavanje. Kompanije uz svoja financijska izvješća objavljuju i ona nefinancijska koja se odnose na izvješća o društveno odgovornom poslovanju.²⁵
- **Jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika** – sudjelovanje kompanije u određenim društvenim inicijativama zasigurno mogu pozitivno utjecati na zaposlenike niže i više hijerarhije te i na one koji su u fazi zapošljavanja. Kompanije su sve više usmjerene ka društvenoj odgovornosti te samim time privlače brojne kandidate kako bi bili dio organizacije. Stoga, veliki broj ljudi nastoji se zaposliti upravo u ona poduzeća u kojima postoje marketinški programi vezani za ostvarivanje društvenih ciljeva. S druge strane, društveno odgovorna poduzeća pružaju mogućnost motiviranja, usavršavanja i

²³loc.cit.

²⁴ ibidem, str. 24.

²⁵ ibidem, str. 25.

napredovanja što je također jedan od glavnih razloga zapošljavanja ljudi u takva poduzeća.²⁶

- **Smanjenje troškova poslovanja** – poduzeća koja se uključuju u društveno odgovorne inicijative svakako doprinose smanjenju operativnim troškova te povećanju prihoda bespovratne pomoći. Uglavnom, radi se o onim poduzećima koja provode ekološke inicijative čiji je cilj zaštita okoliša, smanjenje otpada, reciklaža, ponovna upotreba materijala te štednja vode i električne energije.
- **Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare** – sudjelovanje u korporativnim društvenim inicijativama može značajno povećati vrijednost dionica što u konačnici rezultira privlačenjem brojnih investitora te smanjenje potencijalne izloženosti riziku u kriznim situacijama.²⁷ Organizacija *Business for Social Responsibility* objašnjava kako bolji pristup kapitalu imaju ona poduzeća koja preuzimaju društvene, ekološke i etičke odgovornosti koji im, bez toga, ne bi bio dostupan. S toga, u izvješću Društvenog investicijskog foruma (*Social Investment Forum*) navodi kako su sredstva u portfeljima značajno porasla otkako se investiraju u društveno odgovorne korporacije.²⁸

3.2.4. Izazovi društveno odgovornog poslovanja

U svakoj kompaniji, pa tako i u društveno odgovornoj menadžeri se suočavaju s izazovima glede donošenja adekvatnih odluka koje su od velike važnosti kako za kompaniju tako i za okolinu. Navedene odluke odnose se na odabir društvenog problema u čijem će rješavanju kompanije sudjelovati, inovativni način rješavanja problema, razvoj i provođenje programa te procjenu ishoda.

²⁶ ibidem, str. 27.

²⁷ ibidem, str. 28.

²⁸ ibidem, str. 29.

Izbor primjerenog društvenog cilja – ovakva odluka smatra se izuzetno važnom iz razloga što ona ima najveći utjecaj na kasnije programe i rezultate.²⁹ Ključno je obratiti pažnju na određena pitanja:

- „Kako ovo pridonosi našim poslovnim ciljevima?”
- „Koliko je velik ovaj društveni problem?”
- „Ne rješava li taj problem država ili netko drugi?”
- „Što će naši dioničari misliti o uključivanju u rješavanje ovog problema?”
- „Je li to nešto što može uznemiriti naše zaposlenike?”
- „Neće li ovo potaknuti ostale koji su uključeni u ovu akciju da nam se obraćaju za priloge, odnosno da nam u tom smislu dosađuju?”
- „Kako biti siguran da nije u pitanju dnevna, tj. prolazna stvar?”
- „Neće li nam se ovo vratiti kao bumerang i izazvati skandal?”
- „Je li to nešto u što su uključeni naši konkurenti ili nešto što oni već imaju?”

Izbor akcije koja se odnosi na cilj – nakon što menadžeri donesu odluku o određenom cilju slijedi odabir adekvatnih inicijativa koje će se koristiti za njegovo ostvarenje. U ovom slučaju važno je odgovori na slijedeća pitanja:

- „Kako možemo ovo raditi, a da i dalje u potpunosti budemo predani svom glavnom poslu?”
- „Kako će ova inicijativa učiniti tvrtku vidljivom?”
- „Je li takve promocije zaista funkcioniraju? Tko na njih obraća pozornost?”
- „Što ako svoju društvenu opredijeljenost povežemo s realiziranom prodajom i na kraju napišemo ček u iznosu od samo 100 dolara? Kako će to izgledati?”
- „Što ako potrošači otkriju da je obujam prodaje kojom se financira neka akcija u stvari beznačajan?”³⁰
- „Jesmo li izračunali kako će se na produktivnost odraziti to što zaposlenicima dajemo slobodno vrijeme kako bi mogli dobrovoljno raditi?”
- „U slučaju da vidljivost neke aktivnosti, posebno davanje prostora na policama u trgovinama, nema efekta, hoćemo li jednostavno isplatiti ček ili odobriti

²⁹loc. cit.

³⁰ ibidem, str. 30.

bespovratnu pomoć?"

Provedba planova – u ovoj fazi odluke su vezane za odabir partnera s kim će se poduzeti akcija, formiranje glavne strategije uključujući komunikacijske i distribucijske kanale, izradu planova, raspodjelu budžetskih sredstava i izvora financiranja, raspodjelu uloga i zaduživanja. Pitanja su uglavnom vezana za vrijeme i novac:

- *„Kako možemo ovo učiniti kada nam je novac jako potreban za postizanje boljih poslovnih rezultata?"*
- *„Što reći dioničarima koji smatraju da taj novac pripada njima?"*
- *„Zašto je od našeg sektora zatraženo da ovo financira?"*
- *„Je li bi postojanje partnera usporilo proces odlučivanja i time oduzimali više vremena našem osoblju?"*
- *„Hoćemo li ovom akcijom dovoljno pridonijeti rješavanju nekog problema da troškovi budu opravdani?"*
- *„Nije li ovo samo prikriveno reklamiranje brenda?"*
- *„Imamo li „izlaznu strategiju"?"*
- *„Što treba učiniti kako ne bismo izgledali licemjerno?"*

Mjerenje doprinosa – korporacije duže vrijeme provode kontinuirane procjene marketinških aktivnosti i financijskih ulaganja radi čega postoji znatno iskustvo u formiranju sofisticiranih sustava praćenja i baza podataka koji su potrebni za izvršavanje analize doprinosa na investicije te usporedbu tekućih aktivnosti s najboljom praksom.³¹ Međutim, izravna procjena doprinosa na ulaganja u društveno odgovornom poslovanju smatra se iznimno teškom jer koristi nisu izravno mjerljive te većina korporacija ne objavljuju troškove vezanih s takvim aktivnostima. Isto tako važno je naglasiti da se smatra i problematičnom iz razloga što je rijetko koja korporacija u mogućnosti da u potpunosti procijeni potencijalni utjecaj marketinga vezanog s određenim društvenim ciljem. Veliki broj profitnih organizacija teško uspijeva dokumentirati dugoročni utjecaj takvog marketinga na poslovanje dok neprofitne

³¹ ibidem, str. 31.

organizacije teško utvrđuju vrijednost koju unose u partnerstva.³²

3.3. Korporativne društvene inicijative

Korporativne društvene inicijative odnose se na one aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi sudjelovala u ostvarivanju određenih društvenih ciljeva i ispunila misiju društveno odgovornog poslovanja. U praksi postoje šest značajnih inicijativa povezanih s društvenom odgovornošću:

1. Korporativno promoviranje društvenih ciljeva, podrška rastu brige i svijesti za stanje u društvu (*corporate cause promotion*) – korporacija doprinosi podizanju svijesti o društvenim ciljevima i razvijanju interesa za njihovo ostvarivanje na način da osigurava financijska sredstva, priloge u naturi te ostale resurse³³ tj. da bi se prikupila sredstva u korist društvenih ciljeva i osigurao dobrovoljni rad. Ona može sama potencirati i upravljati promocijom, primjerice korporacija *Body Shop* koja se protivi korištenju životinja za laboratorijsko ispitivanje kozmetičkih proizvoda.
2. Korporativni društveni marketing (*social marketing*) – jedna od aktivnosti koju korporacija provodi u cilju promjene ponašanja glede unapređenja zdravlja, sigurnosti, blagostanja zajednice i okoline je društveni marketing. On kao takav stavlja fokus na promjenu ponašanja po čemu se razlikuje od korporativnog promoviranja društvenih ciljeva čija je zadaća podizanje svijesti, prikupljanje sredstava te poticanje dobrovoljnog rada za ostvarenje društvenih ciljeva. Stoga korporacije provode razne marketinške kampanje s ciljem promjene ponašanja. Primjerice, *Phillip Morris* potiče roditelje da djecu odvraćaju od pušenja, ali sve više uključuje partnere iz javnog sektora – *Home Depot* i jedno komunalno poduzeće daju savjete vezanih za štednju vode.
3. Marketinške tvrtke povezane s društvenim ciljevima, donacije ovisne o opsegu prodaje (*cause – related marketing*) – korporacija se obvezuje da će nakon što ostvari prihode od prodaje proizvoda izdvojiti određeni postotak kako bi doprinijela realizaciji društvenih ciljeva. Ovakva aktivnost najčešće se odnosi na određeni proizvod, određeno razdoblje i određenu humanitarnu akciju. U ovom

³² ibidem, str. 32.

³³ ibidem, str. 33.

slučaju, korporacija uglavnom uspostavlja suradnju s neprofitnom organizacijom da bi kroz obostrano zadovoljstvo pridonijela povećanju prodaje proizvoda te prikupila financijska sredstva za odabranu humanitarnu akciju. Npr. Comcast krajem svakog mjeseca poklanja 4,95 dolara dobrotvornoj organizaciji Ronald McDonald House Charities od naplate pristupa njegovoj internetskoj vezi.

4. Korporativna filantropija, dobročinstvo prema drugima u zajednici (*corporate philanthropy*) – ovakva inicijativa ima najdužu tradiciju te se smatra najučestalijom dobrovoljnom aktivnošću. Korporacija sudjeluje u činjenju dobrih djela na način da daje određena sredstva bilo kao bespovratnu pomoć u financijskom obliku ili kao donacije za humanitarne i društvene akcije.³⁴ Kako su korporacije sve više pod pritiskom od strane vanjske okoline one nastoje formirati adekvatan strateški pristup koji će ujedno doprinijeti ostvarenju ciljeva korporacije i povezivanju filantropskih aktivnosti s njima.
5. Društveno koristan rad, zaposlenici – volonteri (*employee volunteersim*) – korporacija potiče i pruža potporu zaposlenicima u sudjelovanju u dobrovoljnom radu kako bi pomogli lokalnim društvenim organizacijama i inicijativama. Navedene aktivnosti s jedne strane mogu biti samostalne (npr. Zaposlenici "high tech" korporacija mogu podučavati srednjoškolce o radu na kompjuteru) dok s druge strane mogu se izvršavati u suradnji s neprofitnom organizacijom (npr. *Shell* zajedno s Organizacijom za zaštitu oceana – *The Ocean Conservancy* sudjeluje u čišćenju morskih obala).
6. Društveno odgovorna poslovna praksa, redovno poslovanje temeljeno na društvenoj odgovornosti (*socially responsible business practices*) – korporacija se na vlastitu volju okreće ka društvenoj odgovornosti. Stoga ona implementira društveno odgovorno ponašanje u svoju poslovnu praksu kako bi podržala društvene ciljeve koji rezultiraju unapređenje života u zajednici i zaštitu životne okoline. Ovakve aktivnosti korporacije mogu provoditi samostalno (npr. *Kraft* je prekinuo marketinške aktivnosti koje su se održavale u školama) ili s nekom drugom organizacijom (npr. *Starbucks* surađuje s organizacijom *Conservation International* kako bi se pružila motivacija farmerima da svoj negativan utjecaj na

³⁴ ibidem, str. 34.

okoliš svedu na minimum).³⁵

3.4. Primjeri dobre prakse Hrvatske

Svaka zemlja čini razne odgovorne akcije za vlastitu dobrobit kako bi se one kao takve provodile i održavale na dugoročnoj razini. Tako Hrvatska svojim filantropskim inicijativama sudjeluje na svim razinama kroz ispunjavanje ciljeva održivog razvoja i samim time stvara podlogu za jačanje pozitivnog imidža. Stoga razlikujemo razne primjere u praksi koji doprinose društvenoj odgovornosti i cjelokupnom blagostanju što zaključno dovodi shvaćanju Hrvatske kao zemlje koja promiče društveno odgovorno poslovanje. Obzirom na definirane ciljeve održivog razvoja do 2030. godine inicijative Hrvatske kategorizirane su kao: dobrobit za zajednicu, dobrobit za okoliš i dobrobit za zaposlenike.

Dobrobit za zajednicu:

Adris grupa d.d. – Desetljeće poticanja izvrsnosti i znanja u hrvatskom društvu kroz Zakladu Adris

Adris grupa jedna je od vodećih hrvatskih kompanija čija je poslovna strategija „Biti prvi, biti bolji, biti drugačiji” koja predstavlja smjer kretanja k odgovornoj i održivoj budućnosti. Svoj rast i razvoj temelji na tri perspektivna područja kao što su turizam (*Maistra*), proizvodnja zdrave hrane (*Cromaris*) i industrija osiguranja (*Croatia osiguranje*).³⁶ Stoga Adris grupa raznim inicijativama sudjeluje u ostvarivanju sedamnaestog cilja održivog razvoja „Partnerstvom do ciljeva”. Dugi niz godina Adris grupa ima društveno odgovornu praksu koja se manifestira kroz razne projekte i djelovanje prepoznatljive Zaklade Adris. Pri njezinom osnivanju osigurana su joj početna sredstva od 10 milijuna kuna. Zaklada Adris godišnje izdvaja jedan posto dobiti od poslovanja u prethodnoj godini kako bi se poticalo znanje i izvrsnost u hrvatskom društvu. S druge strane, njezina ulaganja su znatno vidljiva u projektima i dobrovoljnoj pomoći pojedincima gdje

³⁵ ibidem, str. 35.

³⁶ G. Tudor, J. Begić, A. Tudor i tim, DOBRA HRVATSKA Društveno odgovorno poslovanje – NAJBOLJI (Hrvatsko doprinosi Globalnih ciljevima održivog razvoja UN-a do 2030.), Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2018., str. 26.

je izdvojila gotovo 40 milijuna kuna. Područja koja Zaklada Adris svojim djelovanjem pokriva su znanje i otkrića, stvaralaštvo, baština i ekologija. Svoju potporu pružila je brojnim znanstvenim projektima od povijesnih, demografskih pa sve do medicinskih.³⁷ Donacijama je pridonijela uređenju i očuvanju od propadanja brojnih objekata kulturnog, povijesnog i društvenog značaja.³⁸ Isto tako, dodijelila je donacije humanitarnim projektima, udrugama i ustanovama koji brinu o bolesnima, siromašnima i napuštenima.³⁹

Dukat d.d. – Dukatovo strateško doniranje mliječnih proizvoda humanitarnim ustanovama diljem Hrvatske

Dukat je jedna od prepoznatljivih hrvatskih kompanija prehrambene industrije koja zauzima posebno mjesto na svjetskom tržištu. Njegove dobrovoljne aktivnosti očituju se kroz donacije prehrambenih proizvoda, preciznije mliječnih proizvoda što je dovelo do njegovog priznanja kao „Najdonator“ hrane u Hrvatskoj i Europskom Parlamentu.⁴⁰ Kako je poznata problematika u vezi bacanja hrane Dukat je svojim aktivnostima odlučio minimizirati moguće posljedice koje pogađaju društvo i okoliš. Bacanje hrane nosi svoje društvene posljedice, ali dotiče i resurse koji su potrebni za proizvodnju, energiju i okoliš jer ih se masovno iscrpljuje. Početkom 2015. godine Dukat, tradicionalni donator mliječnih proizvoda započeo je s projektom kontinuiranog doniranja svojih proizvoda potrebnih građanima i ranjivim skupinama djece.⁴¹ Tijekom 2017. godine Dukat je donirao 39 ustanova – primatelja od kojih je četiri dječja doma. Broj ljudi o kojima skrbe navedene ustanove raste na više od 34000 među kojima je 10000 djece. U tri godine donirao je 706 mliječnih proizvoda čija je prodajna vrijednost oko 11 milijuna kuna. Od 2015. godine proširio je područja doniranja, tako da svoje proizvode donira pučkim kuhinjama, socijalnim samoposlugama i humanitarnim udrugama koje brinu za građane i socijalno ugroženu djecu. Obzirom da se radi o mliječnim proizvodima koji obično imaju kratak rok trajanja važno je naglasiti da Dukat provodi "mliječne" donacije kao dio svoje svakodnevice što u konačnici poboljšava

³⁷ ibidem, str. 23.

³⁸ ibidem, str. 25.

³⁹ ibidem, str. 26.

⁴⁰ ibidem, str. 62.

⁴¹ ibidem, str. 59.

kvalitetu mliječnih proizvoda.⁴² Svojim projektom strateškog doniranja proizvoda nije utjecao isključivo na kvalitetniju prehranu socijalno ugroženih već i na kvalitetu života uopće. Dukat svojim dobrovoljnim djelovanjima nastoji ostvariti drugi cilj održivog razvoja „Svijet bez gladi“ i treći cilj „Zdravlje i blagostanje“.⁴³

Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli – *Promicanje društvenog poduzetništva na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli*

Društveno poduzetništvo obično predstavlja poduzetništvo i poduzetničke poduhvate koji se temelje na ekonomski, društveno i ekološko održivom poslovanju. Akteri društvenog poduzetništva nastoje riješiti društveno-ekonomske izazove i neravnoteže koje su danas sve prisutnije. Problem koji je potaknuo razvoj društvenog poduzetništva očituje se kroz prisutnost neodrživog ekonomskog modela i smanjena ulaganja javnog sektora u svrhu zadovoljavanja potreba raznih dionika. Razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj gotovo je na početku s time da je Vlada RH 2015. godine usvojila „Strategiju razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj“ što ujedno predstavlja uvjet u njegovom daljnjem razvoju.⁴⁴ Samim time Hrvatska je uvođenjem navedene strategije započela sudjelovanje u ostvarivanju četvrtog cilja „Kvalitetno obrazovanje“ i osmog cilja „Dostojanstven rad i ekonomski rast“ održivog razvoja. U promicanju razvoja društvenog poduzetništva poduzimale su se razne aktivnosti među kojima je i uvođenje društvenog poduzetništva kao kolegija ili nastavne teme na poslovnim školama i ekonomskim fakultetima. Na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ studenti imaju priliku učiti o društvenom poduzetništvu na nekoliko kolegija i na raznim projektima. Stoga, FET je omogućio suradnju s udrugom Alfa Albona, LAG-om Istočna Istra, Srednjom školom „Mate Blažina“ iz Labina i Gradom Labinom u svrhu provođenja projekta „Mladi u društvenom poduzetništvu“. Cilj navedenog projekta očituje se kroz promicanje društvenog poduzetništva i pružanje prilike mladima⁴⁵ da aktivnim sudjelovanjem doprinesu ekonomskom i socijalnom poboljšanju i jačanju lokalnih zajednica. Isto tako, provodio se projekt „Izazovi

⁴² ibidem, str. 60.

⁴³ ibidem, str. 62.

⁴⁴ ibidem, str. 63.

⁴⁵ ibidem, str. 64.

društvenog poduzetništva" kao natjecanje studenata. Društveni poduzetnici su studentima ponudili realne poslovne situacije za koje su oni, formirani u timove, tražili određena rješenja. Navedeni projekt baziran je na metodi dizajnerskog promišljanja poznatog kao *design thinking* tako da edukacije, mentoriranje i rješavanje poslovnih slučajeva izvode se temeljem ovakve performanse.⁴⁶

ODRAZ – Održivi razvoj zajednice – ODRAZ-ov doprinos Globalnim ciljevima održivog razvoja

Udruga ODRAZ (Održivi razvoj zajednice) svoju misiju temelji na aktivnom djelovanju i pružanju potpora u provedbi promjena koje se smatraju održivim na dugoročnom nivou. Isto tako, sudjeluje u promoviranju načela održivog razvoja, pruža razne edukacije dionicima rasprostranjenih po regijama RH te potiče integraciju i zajedničko djelovanje u lokalnim zajednicama radi ostvarivanja održivog razvoja. Može se reći da djeluje na različitim razinama bilo lokalne, regionalne, nacionalne i međunarodne surađujući s organizacijama civilnog društva, poslovnim i stručnim organizacijama, stručnjacima i raznim mrežama. ODRAZ je u 18 godina proveo više od 70 projekata koji su uglavnom financirani od strane EU fondova. Uz svoje zaposlenike značajni doprinos daju i mnogi suradnici i volonteri. Udruga „Održivi razvoj zajednice“ sudjeluje u realizaciji brojnih projekata koji obuhvaćaju uključivanje građana u razvoj lokalne zajednice. Uglavnom je riječ onim projektima koji se formiraju prema programu Europske Unije Obzor 2020. Cilj takvih projekata je poticanje građana na uključivanje i suradnju u svrhu istraživanja temeljenih na realnim društvenim potrebama i viziji.⁴⁷ Podržavajući ciljeve održivog razvoja, ODRAZ je prva organizacija koja je u Hrvatskoj objavila brošuru o Globalnim ciljevima održivog razvoja na hrvatskom jeziku⁴⁸ i publikaciju tih ciljeva kako bi informirali građane i zainteresirane dionike. Obzirom da je danas zastupljeno da najveći utjecaj u donošenju odluka ima vlada, ODRAZ nastoji objasniti kako je iznimno važno informiranje donositelja odluka na svim razinama u RH o koncepciji, ciljevima i načelima održivog razvoj kako bi ih uključili u vlastite strategije, planove i programe

⁴⁶ ibidem, str. 65.

⁴⁷ ibidem, str. 131.

⁴⁸ ibidem, str. 132.

razvoja.⁴⁹ODRAZ ima široki spektar aktivnosti glede promicanja održivog razvoja među kojima se ističu razne edukacije, radionice, projekti i drugo kako bi na što adekvatniji i optimalniji način predstavili 17 globalnih ciljeva održivog razvoja s time da veći fokus stavlja na jedanaesti cilj „Održivi gradovi i zajednice” i sedamnaesti cilj „Partnerstvom do ciljeva”.⁵⁰

Dobrobit za okoliš:

Biovega d.o.o. – *Biovega u održivom poslovanju i razvojnim partnerstvima na ekotržištu*

Poduzeće Biovega prepoznatljivo je kao lider na hrvatskom tržištu ekoproizvoda te svoju dugogodišnju praksu temelji na održivom poslovanju. Svojim odgovornim aktivnostima nastoji ispuniti treći cilj održivog razvoja „Zdravlje i blagostanje” i dvanaesti cilj „Odgovorna potrošnja i proizvodnja”. Putem raznih edukacija pokušava osvijestiti što veći broj dionika i potaknuti ih na sudjelovanje u potraživanom i prodajnom segmentu. Tako da, Biovega pruža razne edukacije zaposlenicima, kupcima i partnerima o održivom načinu življenja kako bi se razvila svijest i okretanje ka zdravijem stilu života. Svoj proizvodni asortiman temelji isključivo na ekološkim proizvodima od ekološke hrane, dodataka prehrani pa sve do kozmetike koji su raspoređeni u sedamnaest bio&bio poslovnica u Hrvatskoj, uglavnom u većim gradovima. Važno je napomenuti kako je bio&bio jedinstven, domaći „proizvod” i prvi trgovački subjekt koji je orijentiran na ekološke proizvode te da je imao značajan utjecaj na pokretanje domaće ekološke poljoprivrede. Stoga, Biovega teži visokim kriterijima ekološke proizvodnje.⁵¹ Obzirom na provođenje raznih edukacija tržišta i pružanje informacija o kriterijima i standardima koje zagovara ekološki certifikat smatra se jednom od najprepoznatljivih poslovnih sustava eko proizvoda. 2002. godine pokrenula je projekt za suradnju s domaćim poljoprivrednicima tako što im je osigurala tržište za prodaju eko proizvoda i otkup po fer cijenama što je u konačnici rezultiralo razvoj malih gospodarstava i

⁴⁹ ibidem, str. 133.

⁵⁰ ibidem, str. 134.

⁵¹ ibidem, str. 213.

ekološke poljoprivrede u Hrvatskoj.⁵² Biovega nastoji integrirati znanje i iskustva tradicijske poljoprivrede, ekoloških načela i suvremenih standarda u proizvodnji hrane, što ju i čini izuzetnim akterom promicanja i daljnjeg razvoja ekološke poljoprivrede.⁵³

Croatia Airlines d.d. – Croatia Airlines i kompanijski "ratnik" u borbi protiv klimatskih promjena

Jedan od najvećih prirodnih katastrofa s kojom se živa bića i Zemlja susreću su globalne klimatske promjene. Problem klimatskih promjena uglavnom se veže uz model neodgovornog ponašanja koji se manifestira kroz ispuštanje ugljikovog dioksida (CO₂) u Zemljinu atmosferu što rezultira popratne prirodne nepogode. Tema klimatskih promjena izrazito je kompleksna jer povlači brojna pitanja da li se radi o redovnoj pojavi u životnom ciklusu planete ili o posljedičnoj pojavi ugljikovog dioksida. Međutim, činjenica je da određeni kemijski spojevi nastali čovjekovim djelovanjem nisu dobri za okoliš.⁵⁴ Croatia Airlines jedna od prepoznatljivih zrakoplovnih kompanija ima značajan utjecaj na okoliš upravo zbog rada zrakoplova. Jedan zrakoplov primjerice Airbus A320 sa svojih dva motora usiše gotovo 850 tona zraka u sat vremena. Od navedene količine 750 tona vraća se u atmosferu kao hladan zrak, a preostalih 100 tona kao topao zrak, pri čemu izgara otprilike 2,7 tona goriva. Navedenih 100+ tona sadrži oko 8,5 tona CO₂, 30 kg dušikovog oksida, 2,5 kg sumpornog oksida, 2 kg monoksida, 0,4 kg ugljikovodika i oko 0,1 kg lebdećih čestica. Promatrajući ove podatke zaključuje se da zrakoplovstvo nosi zabrinjavajuće rezultate, ali generalno gledajući ima povoljniji ekološki učinak nego prosječan automobil.⁵⁵ Stoga, Croatia Airlines nastoji se svojim aktivnostima i zadacima pridružiti društvenoj odgovornosti. Kao dio svoje poslovne prakse usmjerene k održivosti uvela je praćenje podataka utjecaja na okoliš odnosno praćenje tzv. MRV (Monitoring Report Verification) proces za EU ETS (EU Emissions Trading Scheme). Tako da Croatia Airlines poduzima razne operativne akcije kako bi vjerodostojno prikazala vlastiti učinak na okoliš. „Monitoring“ predstavlja formiranje procesa praćenja potrošnje goriva za svaki let koristeći IT sustave i dokumentaciju kompanije.

⁵² ibidem, str. 214.

⁵³ ibidem, str. 215.

⁵⁴ ibidem, str. 217.

⁵⁵ ibidem, str. 218.

„Reporting“ se uglavnom odnosi na izvještavanje tj. svi se podaci sumiraju krajem godine i sastavlja se glavno izvješće o količini emisija proizvedenih od strane kompanije. „Verification“ podrazumijeva provjeravanje točnosti i sveobuhvatnosti podataka te izdavanje rješenja o ispravnosti izvješća. Kompanije određena financijska sredstva izdvajaju za kupnju dozvola za letove unutar EU prostora koja se reinvestiraju u ekološke poticaje poput subvencije za električne automobile, obnove fasada, razvoj i istraživanja i drugo.⁵⁶ U konačnici Croatia Airlines svojim odgovornim akcijama doprinose ostvarenju trinaestog cilja održivog razvoja „Očuvanje klime“.

HEP Opskrba d.o.o. – ZelEn iz HEP Opskrbe – energija koja potječe iz zelenih izvora

HEP je iznimno prepoznatljiva kompanija proizvodnje električne energije na svjetskom tržištu. Dugi niz godina razvija svoju ekološku osviještenost pa je time svoju poslovnu praksu usmjerio na proizvodnju „zelene energije“. Kada se govori o zelenoj energiji uglavnom se podrazumijeva da je dobivena od vjetra i sunca. No, obzirom da je Hrvatska zemlja koja je iznimno bogata vodom, zelena energija dobiva se putem hidroelektrana. U Hrvatskoj je trenutno prisutno 26 HEP-ovih hidroelektrana koje svojim radom doprinose kvalitetnoj proizvodnji i opskrbi električne energije. U 2017. godini hidroelektrane proizvele su gotovo 32% električne energije, dok su vjetroelektrane, sunčane elektrane i bioelektrane proizvele 12%. HEP je već dugi niz godina identificirana kao društveno odgovorna kompanija jer svojim načinom proizvodnje stvara određeni produkt adekvatnim iskorištavanjem resursa s time da ne narušava prirodno okruženje. Svaka HEP-ova hidroelektrana ima certifikat koji garantira kvalitetu proizvedene energije te da je dobivena iz obnovljivih izvora. HEP je osmislio vlastiti projekt - brend „ZelEn“ koji je danas veoma prepoznatljiv i cijenjen od strane potrošača iz razloga što osigurava da se energija ne može preprodavati i da koriste „izvornu“ zelenu energiju.⁵⁷ Navedeni projekt donio je mnogo dobroga, a posebno se ističe da nakon što se plati certifikat, sav se prihod od prodaje ZelEn-a uplaćuje u poseban fond čija je svrha zbrinjavanje i podrška projektima energetske učinkovitosti u objektima

⁵⁶ ibidem, str. 219.

⁵⁷ ibidem, str. 241.

socijalno ugroženih osoba ili skupina. Primjerice, domovi za starije i nemoćne, dječji domovi, škole, bolnice i slično.⁵⁸HEP svojim akcijama ulazi u susret s energetsom strategijom Europe 20/20/20 koja je definirala zemljama članicama da povećaju proizvodnju energije iz obnovljivih izvora za 20%, smanje potrošnju električne energije za 20% i smanje emisiju ugljikovog dioksida (CO₂) za 20%.⁵⁹ Tako da, navedene dobrotvorne aktivnosti HEP Opskrbe znače adekvatan temelj u ostvarivanju sedmog cilja održivog razvoja „Pristupačna energija iz čistih izvora“ i trinaestog cilja „Očuvanje klime“.

Valamar Riviera d.d. – *“Volimo Jadransko more”* – izraz društvene odgovornosti Valamar Riviere

Turizam je sam po sebi jedan od najvećih zagađivača okoliša, a očuvan okolišni sadržaj predstavlja glavni resurs turizma. Stoga, Valamar Riviera kao jedna od vodećih turističkih tvrtki u Hrvatskoj svjesna je potrebe za dodatnim angažmanom glede očuvanja okoliša. Valamar okoliš smatra kao uvjet vlastitog razvoja i općenito opstanka cjelokupnog društva. Samim time, prepoznao je međuovisnost okoliša i održivog turizma te u svoju poslovnu praksu je uveo najviše standarde zaštite okoliša i održivoga poslovanja. Obzirom na implementaciju društvene odgovornosti i usađivanja principa ekološke inteligencije u svoje poslovanje Valamar je poduzeo brojne akcije u svezi očuvanja okoliša. Programom „Volimo Jadransko more“ uključuju lokalnu zajednicu u čišćenje plaža i podmorja na lokacijama na kojima posluje.⁶⁰ U navedenom programu sudjeluju zaposlenici Valamara, lokalno stanovništvo, razne udruge i sportski klubovi, s time da su mnoge akcije predvodili klubovi i udruge koji su uvelike zaslužni za uspjehe Valamara.⁶¹ Program „Volimo Jadransko more“ predstavlja samo dio aktivnosti programa „Zeleni Valamar“ koji objedinjuje široki raspon programa na nivou društvene odgovornosti. Program „Zeleni Valamar“ omogućio je integriranje svih projekata energetske učinkovitosti i različitih inicijativa u okviru zaštite okoliša, raznih edukacija zaposlenika, gostiju i lokalne zajednice glede očuvanja mora i jadranske obale. U

⁵⁸ ibidem, str. 243.

⁵⁹ ibidem, str. 244.

⁶⁰ ibidem, str. 289.

⁶¹ ibidem, str. 290.

konačnici, svrha Valamara očituje se kroz promicanje održivog turizma i pružanju edukacija o shvaćanju međuovisnosti njega i okoliša kako bi se poduzele preventivne mjere u smanjenju odlaganja otpada.⁶² Valamar Riviera nastoji i dalje dio svojih prihoda ulagati u programe društveno odgovornog poslovanja koji podrazumijevaju ulaganje u zaposlenike, očuvanje okoliša, razvoj destinacije i filantropiju što u konačnici dovodi do realizacije jedanaestog cilja održivog razvoja „Održivi gradovi i zajednice” i četrnaestog cilja „Očuvanje vodenog svijeta”.⁶³

Dobrobit za zaposlenike:

dm – drogerie markt d.o.o. – *Odgovornost prema kupcima dm izražava i osposobljavanjem dm drogerista*

dm jedna je od vodećih svjetskih tvrtki na drogerijskom tržištu. Veliki značaj pridaje ulozi ljudskih resursa u razvoju tvrtke jer se smatraju glavnim akterima u prodajnom i potraživanom smislu. Poanta poslovanja dm drogerije vidljiva je kroz prodaju raspoloživog proizvodnog asortimana, ali i kroz stvaranje komunikacije između djelatnika i kupca na nivou širenja određenih znanja i savjeta. Od iznimne je važnosti dobro savjetovanje kupaca jer se time kvalitetnije zadovoljavaju njihove potrebe, ali i stvara međusobno povjerenje. Stoga, kao dio glavne strateške aktivnosti dm je pokrenuo projekt osnivanja dm akademije koja je bazirana na nizu raznih edukacija i razvoju kompetencija dm drogerista kako bi stekli određena znanja i vještina u području kozmetike, zdravlja, prehrane, kemije, farmakologije, botanike, ekonomije i marketinga tena dugoročnoj razini kvalitetnije obavljali posao i doprinijeli privlačenju i zadržavanju svojih kupaca.⁶⁴ Zahvaljujući dm akademiji, dm zadovoljava kriterije društvene odgovornosti prema djelatnicima i kupcima tako što im osigurava znanje, dodanu vrijednost i međusobno povjerenje. Cjeloživotno učenje djelatnika izrazito se manifestira na poslovni uspjeh dm-a, a i doprinosi održivosti društva.⁶⁵ dm odgovornim ponašanjem teži ostvarenju trećeg cilja održivog razvoja „Zdravlje i blagostanje” i osmog cilja

⁶² ibidem, str. 291.

⁶³ ibidem, str. 292.

⁶⁴ ibidem, str. 308.

⁶⁵ ibidem, str. 310.

„Dostojanstven rad i ekonomski rast“.

Kraš d.d. – Kraš – uspješna priča radničkog dioničarstva

Kraš kao jedna od vodećih kompanija u Hrvatskoj od osnutka do danas razvila se u najvećeg proizvođača slatkih prehrambenih proizvoda na području Jugoistočne Europe. Svakako, zauzima se za regionalni razvoj te razmišljajući u tom kontekstu dolazi do shvaćanja važnosti utjecaja vlastitog poslovanja na zajednicu i njezin okoliš. Kraš od 1992. godine posluje kao dioničko društvo s time da većinski dio vlasništva zauzimaju mali dioničari. Dugogodišnjim aktivnim provođenjem strategije jačanja dioničarstva Kraš je postao kompanija s visokim imidžem, velikim kapacitetom zapošljavanja radnika te iznimnom socijalnom osjetljivošću. Strategija poslovanja veliki naglasak stavlja na ljude, biznis, proizvode, brendove i tržište. Kako bi osigurao kvalitetnu i ugodnu organizacijsku klimu Kraš već dugi niz godina prati zadovoljstvo svojih zaposlenika.⁶⁶ Provodili su razna ispitivanja koja su na kraju pokazala visoku razinu zadovoljstva radnika što potiče daljnju motivaciju u kvalitetnom radu i osiguravanju ugodnog ozračja. Kraš u svojoj poslovnoj sferi nudi različite dinamične programe koji uključuju raznovrsne aktivnosti poput sportskih natjecanja, nagradnih igara, raznih koncerata i slično, koji ujedno predstavljaju i primamljive prilike za druženje zaposlenika i obitelji.⁶⁷ Kraš kao dio svoje poslovne prakse i strategije poslovanja uvodi mogućnost cjeloživotnog učenja kroz različite programe Kraš akademije. Kako veliku važnost pridaje ljudskim resursima, Kraš već dugi niz godina ulaže u njihovo kvalitetno obrazovanje, usvajanje novih znanja i vještina potrebnih za ostvarivanje i zadržavanje svoje, a i Kraš-ove konkurentske prednosti.⁶⁸ Tako da, Kraš d.d. se usmjerio na ostvarivanje osmog cilja održivog razvoja „Dostojanstven rad u ekonomski rast“.

⁶⁶ ibidem, str. 319.

⁶⁷ ibidem, str. 320.

⁶⁸ ibidem, str. 321.

3.5. Uloga kontrolinga u društveno odgovornom poslovanju

Održivo poslovno planiranje postaje sve izraženija i učestalija aktivnost brojnih poduzeća. U prvobitnoj fazi menadžmenta „planiranje“ gdje se definiraju misija, vizija, ciljevi, vrijednosti pa i strategija jasno je vidljivo kojim modelom ponašanja određeno poduzeće djeluje. Obzirom da danas većina poduzeća teži blagostanju na ekonomskom, društvenom i ekološkom nivou, društveno odgovorno poslovanje ulazi kao glavni element poslovne strategije poduzeća. Ono se pojavljuje kao popratni sadržaj postizanja održivog razvoja na svim razinama, a kako bi se on kao takav ostvario na optimalan i kvalitetan način sve veći značaj pridaje se ulozi kontrolinga i izvještavanja pa i vrednovanju menadžmenta. Razvoj kontrolinga u Hrvatskoj izuzetno je važan jer predstavlja preduvjet daljnjeg razvoja hrvatskih poduzeća, te otvara brojne mogućnosti kvalitetnog pozicioniranja na svjetskom tržištu. Kontroling predstavlja stručnu i neutralnu aktivnost koja se manifestira kao pomoć menadžmentu u odlučivanju i upravljanju poslovanjem poduzeća.⁶⁹ Isto tako, poduzećima pruža podršku u podizanju razine produktivnosti, ostvarivanju efikasnosti i efektivnosti te stjecanju sposobnosti prilagođavanja promjenama unutar i izvan organizacije. Uglavnom u fokus stavlja ulaganja i koje koristi se ostvaruju putem njih, tako da mora precizno odrediti koji dijelovi poduzeća ostvaruju profit, a koji ga troše bez poželjnog efekta.⁷⁰ Kako bi se dobila sveobuhvatna slika poslovanja kontrolingu se pridaje izuzetan značaj iz razloga što integrira sve poslovne funkcije od računovodstva, financija pa sve do organizacije i menadžmenta i to pomoću IT sustava. Jasno je da su za ovakvu funkciju potrebna brojna znanja i odgovarajuće kompetencije iz različitih područja radi kvalitetnijeg izvršavanja takve aktivnosti i u konačnici pružanja pomoći donositeljima odluka. Menadžmentu kontroling mora biti popratni element pomoći kako bi odlučivanje i upravljanje bilo što vjerodostojnije. Naime, nijedna poslovna jedinica ne raspolaže enormnom količinom informacija kao kontroling i isto tako nijedan zaposlenik ne može vidjeti ukupnu sliku poslovanja kao što to može kontroler. Stoga, kontroler mora sudjelovati u cjeloživotnom učenju, praćenju novih trendova i tehnologije kako bi

⁶⁹ N. Osmanagaić Bedenik, Kontroling između profita i održivog razvoja, Zagreb, M.E.P. d.o.o., Zagreb, M. Haberlea 10, 2010., str. 44.

⁷⁰ Kontroling Kognosko, *Kontroling*, dostupno na: <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>, pristupljeno: 5.8.2021.

konstantnim samorazvojem bio lakše prilagodljiv turbulentnim promjenama i u koraku s vremenom.⁷¹ Razne krizne situacije potakle su daljnji razvoj kontrolinga. Upravo 2020. godina i prije globalna financijska kriza donijele su brojne izazove i promjene u svim segmentima poslovanja, pa se tako i važnost kontrolinga svela na višu razinu. Međutim, svakom poduzeću je u interesu da njegovo poslovanje opstane dugoročno, a obzirom na današnje zahtjeve društva, poduzeća svoje poslovne prakse okreću prema održivosti. Tu se pojavljuje održivi kontroling koji se pokazao kao adekvatnim alatom za postizanje ekonomske održivosti.⁷² Održivi kontroling teži materijalnom ostvarivanju profita i rentabilnosti uz holistički pristup održivog razvoja. S druge strane, održivi kontroling ima značajan utjecaj na percepciju o misiji, ciljevima i temeljnim vrijednostima poduzeća, ali isto tako ima i važnu ulogu u promicanju zdravijeg i odgovornijeg načina poslovanja što vodi zdravijem društvu i čistijem okolišu.⁷³

Kao dio svog koncepta uključuje određena načela:

- Cilj poduzeća je dugoročno povećanje vrijednosti u kontekstu svih interesno-utjecajnih skupina, a ne kratkoročna maksimizacija rezultata.
- Usmjerenje je rast-razvoj-dobit. Prije svega je tržište u fokusu, a ne samo troškovi. U obzir se uzima proračun konkurencije.
- Kontroling mora uočavati nefinancijske uzroke poslovanja, mjere i procese koji prethode financijskim simptomima, a ne samo ostati pri njima.
- Cilj kontrolinga je sudjelovanje u upravljanju poduzećem pri definiranju ciljeva, planiranju i orijentiranju poslovanja. Isto tako i usmjeravanje na buduće razdoblje kako bi se inoviralo poslovanje, prepoznale adekvatne prilike i u konačnici izgrađivale konkurentske prednosti.
- Instrumenti kontrolinga moraju biti jednostavni i razumljivi menadžmentu i zaposlenicima te usmjereni na konkretne mjerene aktivnosti.
- Kontroling ima aktivnu ulogu inicijatora i samostalnu poziciju što podrazumijeva ukupno razumijevanje tržišta i poslovnih procesa, od kupaca do dobavljača. Radi toga, preuzima suodgovornost u ostvarivanju ciljeva i za uspjeh poduzeća.

⁷¹loc. cit.

⁷² N. Osmanagić Bedenik, op.cit., str. 45.

⁷³ ibidem, str. 44.

- Kontroling vodi brigu o transparentnosti strategije, procesa, financija i rezultata čime menadžmentu daje pregled u usmjeravanju poslovanja, zato se smatra njegovim partnerom.
- Od iznimne je važnosti uloga kontrolera kao komunikatora s multikulturalnim razumijevanjem i spremnošću za međunarodno djelovanje.
- Kontroling je više usmjeren na vrijednosti poduzeća i ispunjavanju njegovih ciljeva umjesto na prilagođavanje pojedinačnim, parcijalnim interesima.
- Kontroling je ekonomska savjest poduzeća i uvijek mora biti otvoren za nova iskustva i učenje.⁷⁴

U konačnici, funkcija kontrolinga obvezna je aktivnost poduzeća ukoliko se nastoji ostvariti dugoročan rast i uspjeh.

⁷⁴ ibidem, str. 45.

4. KRIZNI MENADŽMENT

Danas je sve više prepoznatljivo kako postoje određeni nepredvidljivi, izvanredni događaji na koje je nemoguće utjecati. U poslovnom svijetu svaka promjena ostavlja određeni efekt kako na proizvodno pa tako i na potrošačko društvo. Prilikom pokretanja željene poslovne prakse i formiranja modela ponašanja važno je naglasiti kako se svaka kompanija mora nositi s određenom dozom rizika, a time i mogućnošću ulaska u kriznu situaciju. Stoga, kompanijama je uz definiranje adekvatnog modela ponašanja na svim razinama menadžmenta zadaća uvesti krizni menadžment i menadžment kriznog komuniciranja kao dio svojih poslovnih funkcija kako bi se suzbile i ublažile krizne situacije ili spriječio ulazak u krizu uopće.

4.1. Temeljne odrednice kriznog menadžmenta

Krizni menadžment, danas, se ne definira kao znanost već kao umjetnost iz razloga što postoje određene formule ponašanja koje se mogu primijeniti u smanjenju gubitaka, a da se pri tome garantira uspjeh. Stoga, krizni menadžment predstavlja sposobnost izbjegavanja nevolja kada je to moguće i adekvatno reagiranje na nevolje kada ih je nemoguće izbjeći.⁷⁵ Svrha kriznog menadžmenta očituje se kroz očuvanje onog što je postignuto putem marketinga, promocije, kanala distribucije, kontrole kvalitete te podrške potrošača. Zato, implementacija kriznog menadžmenta trebala bi se doživljavati kao investicijom, a ne potencijalnim troškom iz razloga što svojim preventivnim akcijama sudjeluje u spašavanju same organizacije. Postoje razna područja na koja krizni menadžment djeluje kako bi pružila pomoć organizaciji koja se susreće s kriznom situacijom:

- Očuvanje imidža, nematerijalne imovine koja je potrebna za poslovanje svake organizacije
- Zaštita poslovnih funkcija
- Podupiranje morala zaposlenika
- Minimiziranje efekta negativnog medijskog izvješćivanja

⁷⁵ J. Bernstien, Vodič za menadžere Krizni menadžment, Zagreb, MATE d.o.o., Zagreb, 2020., str. 1.

- Sprječavanje djelovanja vlasti koje bi moglo potaknuti dodatne izazove
- Zadržavanje povjerenja investitora⁷⁶

Kriznim menadžmentom odnosno upravljanjem kriznim situacijama kompanije se susreću s brojnim izazovima u kontekstu vlastite organizacije, poslovanja i tržišnog pozicioniranja. Kako bi se učinkovito upravljalo krizom potreban je kvalitetan tim suradnika, postojanje ugodne organizacijske klime kojom kruži jasna komunikacija na svim razinama organizacije te formiranje valjane strategije koja će efekt krize svesti na minimum. Poanta je da ključ rješavanja problema leži u međusobnom razumijevanju i toleranciji na razini dionika organizacije te na adekvatnom poslovnom odlučivanju.

4.2. Klasifikacija kriznih situacija

U današnjem vremenu postoje niz različitih kriznih situacija s kojima se poslovni akteri susreću. One same po sebi imaju direktan utjecaj na organizaciju, društvo općenito i okoliš. Samim time donose brojne izazove i prilike u poduzimanju određenih promjena na nivou organizacije, menadžmenta, formiranju kvalitetnog tima suradnika te poslovnog odlučivanja.

Postoje različiti postupci koji će pomoći u suzbijanju krizne situacije ili minimizirati njihov učinak no ne postoji originalan pristup koji će u potpunosti obraniti organizaciju od istih.⁷⁷

4.2.1. Uzroci

4.2.1.1. Unutarnji uzroci kriznih situacija

Unutarnji uzroci kriza uglavnom polaze od unutarnjeg dijela organizacije. Stoga, uzroci su vezani uz neadekvatno djelovanje nadzornog odbora i menadžmenta, loše upravljanje financijama, visoke troškove i namjerno destruktivno ponašanje.

Glavni unutarnji uzroci kriza vezuju su uz djelovanje ili nedjelovanje menadžmenta dok jedini uzrok koji uglavnom nije pod kontrolom jest promjena nadzornog odbora. Nadzorni odbor ima najveću odgovornost kako u poslovanju poduzeća tako i u

⁷⁶ ibidem, str. 5.

⁷⁷ ibidem, str. 2.

donošenju iznimno važnih odluka. Može se reći da ima dvije zadaće: odabir menadžmenta i konstantno kontroliranje protoka poslovnih informacija da bi se prepoznali problemi. Kako bi se ogledao uspjeh nadzornog odbora u navedenim zadaćama, trebalo bi ga činiti tim neovisnih vanjskih članova koji posjeduju određena znanja, vještine i iskustva o djelatnosti poduzeća. S druge strane, svojim ovlastima značajno utječu na usmjeravanje i ograničavanje rada menadžmenta te samim time mogu doprinijeti produblivanju krize. U Hrvatskoj se nadzorni odbor obično tretira kao izvor dodatnih prihoda za članove vladajućih stranki ili osoba koje ovise o postojećem menadžmentu što u konačnici rezultira neuspješno poslovanje poduzeća.⁷⁸ Kako je već spomenuto da veliku ulogu u nastanku krize ima i djelovanje ili nedjelovanje menadžmenta važno je naglasiti da menadžment nosi 80% krivnje. Tako da, u ovoj situaciji činjenica je da organizacija posjeduje loš menadžment. Loš menadžment uglavnom je posljedica pogrešne poslovne odluke u postavljanju neadekvatnih ljudi na odgovornu poziciju. Obzirom da su za menadžersku poziciju potrebna određena znanja i vještine, od zaposlenika se očekuje da sudjeluju u dodatnom usavršavanju i napredovanju. Menadžeri obično imaju važnu ulogu i veliku odgovornost u organizaciji koje se očituju kroz upravljanje velikim dijelom poduzeća, donošenju strateških poslovnih odluka, vodstvu, organiziranju, no isto tako postoji jedna od glavnih funkcija menadžmenta, a to je odnosi s ljudima. Ona je sama po sebi od velike važnosti jer ljudi su općenito najvažniji dionici s potraživane i ponuđačke strane i u konačnici su donositelji uspjeha i razlog radi kojeg se on i ostvaruje. Visoki troškovi proizvodnje, nedovoljna kvaliteta proizvoda, nezadovoljstvo kupaca sve su to problemi koji se vezuju uz ljude, a veliki utjecaj na njihov nastanak ima loš menadžment. Može se reći da navedeni problemi nastaju ukoliko u organizaciji postoje osobe na poziciji menadžmenta koje ne posjeduju umijeće rada s ljudima. S druge strane, problem menadžmenta koji se pojavljuje je nedostatak šire percepcije o nastalim problemima. Primjerice, ako je novi menadžer došao na poziciju kao najbolji prodavač ili rukovoditelj prodaje, on uglavnom vidi probleme koji su vezani uz prodaju s time da ne uzima u obzir probleme proizvodnje, financija, razvoja i slično. Upravo izbjegava nepoznate probleme i

⁷⁸ D. Sučević, *Krizni menadžment Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Zagreb, Lider press d.d., 2010., str. 21.

uglavnom se vraća poslovima koje poznaje što u konačnici znatno otežava posao onima koji su ga naslijedili na njegovoj ranijoj poziciji. Ovaj problem otvara nastanak novog problema, a to je odabir rješavanja poznatih problema i izbjegavanje učenja rješavanja nepoznatih i složenih problema. Veliki broj menadžera radi posvećenosti rješavanju dnevnih problema u potpunosti zanemaruju strateško odlučivanje. Stoga, rješenje navedenih problema vidljivo je u maksimalnoj posvećenosti i samodisciplini menadžera te u spremnosti za delegiranje poslova podređenima.⁷⁹ Ključno je da je ponekad potrebno prepustiti određene poslove nižoj razini menadžmenta iako će ih možda lošije obaviti jer se time oslobađa veliki dio vrhovnog menadžmenta s time da se istovremeno razvijaju znanja, sposobnosti i vještine podređenih.⁸⁰ Postojanje neuravnotežene uprave najčešće se promatra kroz slabu financijsku funkciju zato što se većina poduzeća razvila radi proizvodnje i prodaje svojih proizvoda, ne oslanjajući se na upravljanje financijama i kontroling. U situaciji kada je financijska funkcija neprikladna obično dolazi do loših knjigovodstvenih i financijskih kontrola. Obično uprava zanemaruje sustav kontrole ukoliko u njoj ne postoji kvalitetni financijski menadžer. On mora biti osoba čvrstog stava, sposoban upraviti interpretirati protok novca te isto tako mora posjedovati tehnička i marketinška znanja kako bi financijska kontrola bila kvalitetna. Svrha financijske kontrole jest dobivanje točnih, preciznih i jednostavnih brojeva kako bi se prikazalo stanje poduzeća. Problem se pojavljuje onda kada vrhovni menadžment zahtijeva stvarne ili realne podatke, a zanemaruje knjigovodstvene. Kada se promatraju poduzeća u krizi može se reći da im je zajedničko obilježje nedostatak adekvatnog kontrolnog mehanizma.⁸¹ Problem je vidljiv u tome što menadžment u manjim i većim hrvatskim poduzećima kontrolira poslovanje na temelju emocija bez prisutnosti formalnog sustava kontrole. Navedeni način rada smatra se uspješnim u uspješnim vremenima, no u kriznim vremenima ili u situacijama kada se pojave problemi kojima menadžer ne upravlja dobro, pokazuje svoje nedostatke. Rješenje ovakve problematike očituje se u implementiranju formalnog sustava kontrolinga koji je utemeljen na načelima struke čime bi menadžment mogao znatno utjecati na

⁷⁹ ibidem, str. 22.

⁸⁰ ibidem, str. 23.

⁸¹ ibidem, str. 24.

uspješnost poslovanja u kriznim vremenima.⁸² Visoki troškovi poduzeća predstavljaju jedan od najvažnijih uzroka ulaska u kriznu situaciju. Postoje razni uzroci porasta troškova poslovanja kao što su slaba dostupnost resursa, skuplja radna snaga, neadekvatni pravni okvir te nepovoljna lokacija. Kada poduzeće u odnosu na konkurenciju ima više troškove na duže vrijeme ono svakako ulazi u probleme, a postoji mogućnost da bez vlastite krivnje može imati visoke troškove. Stoga, ukoliko je konkurencija veća, poduzeće može koristiti ekonomiju razmjera i time smanjiti troškove poslovanja. Kao rezultat lošeg upravljanja pojavljuju se neefikasni procesi koji su najveći razlog visokih troškova poduzeća. Oni kao takvi nalaze se u svim dijelovima poduzeća, a uglavnom se odnose na loše planiranje proizvodnje, nisku produktivnost, neefikasnu prodaju, neefikasan i neadekvatan marketing, nedovoljno održavanje, organizaciju poslova u upravi te na zanemarivanje troškova isporuke i usluga nakon isporuke. Obzirom da je od velike važnosti ponašanje kako unutarnje tako i vanjske okoline, namjerno štetno ponašanje može izrazito izazvati ulazak u krizu. Najčešći oblici takvog ponašanja gledaju se kao štetno ponašanje kupaca, zaposlenih i uprave. S aspekta ponašanja kupaca, izbjegavanje podmirivanja obveza prema poduzeću česti je oblik ponašanja. Razlog takvog ponašanja potaknuto je situacijama kao što je neplanirana kriza koja sprječava kupca da podmiri obaveze te planirane aktivnosti povezane s kriminalom. S druge strane, nastanak štetnog ponašanja kupca proizlazi i iz njegovog nezadovoljstva. U situaciji kada je kupac nezadovoljan spreman je širiti istinite ili lažne informacije o poslovanju kako bi naštetio poduzeću.⁸³ S aspekta zaposlenika, štetno ponašanje nastaje onda kada zaposlenici osjete nezadovoljstvo te oni kao takvi imaju veće mogućnosti u nanošenju štete nego kupci. Obzirom da poznaju internu organizaciju, zaposlenici imaju mogućnost korištenja nedovoljno dobrog sustava internih kontrola radi vlastite koristi ili nanošenja štete kroz slabu kvalitetu rada. S aspekta uprave, uprava se smatra najvećim uzročnikom štete poduzeća. Postoje dvije aktivnosti uprave koje mogu znatno pogoršati stanje poduzeća. Prva je zloupotrebljavanje ovlasti u vlastitu korist, a manifestira se kroz upotrebu resursa za vlastite potrebe putem prodaje ispod tržišne cijene ili putem plaćanja cijene više od

⁸² ibidem, str. 25.

⁸³ ibidem, str. 26.

tržišne te namjerno nazadovanje poduzeća kako bi ga preuzela konkurencija. Dok druga aktivnost očituje se kroz netočno izvještavanje i "kreativno" knjigovodstvo. Naime, u svakom dugogodišnjem poslovanju pojavljuju se računovodstveno nejasni poslovni događaji za čije odstranjivanje je potrebno više vremena i financijskih sredstava od njihove vrijednosti. Stoga, menadžment se obično koristi netočnim računovodstvom iz diskutabilnih razloga kao što su: veća isplativost, jednostavna primjena i mala vjerojatnost razotkrivanja i kazne. Kako bi se uklonilo kreativno knjigovodstvo potrebno je provođenje neovisne revizije no danas je iznimno teško osloniti se na neovisnu reviziju upravo iz razloga što revizore određuje menadžment. U konačnici, važno je naglasiti da je za većinu štetnog ponašanja upravo odgovoran menadžment radi neadekvatnog poslovnog odlučivanja, donošenja loših poslovnih politika te neprikladne kontrole.⁸⁴

4.2.1.2. *Vanjski uzroci kriza*

Vanjski uzroci kriza vezani su uz djelovanje vanjskih promjena. Organizacija je uvijek podložna utjecajima vanjske okoline, stoga ukoliko se dogode određene promjene izvan organizacije zasigurno se kao posljedica pojavljuju promjene unutar nje. U ovom slučaju radi se o vanjskim ekonomskim, konkurentnim, političkim i socijalnim promjenama.

Promjene u ekonomskom okruženju imaju izrazito značajan utjecaj na poduzeće te najčešće mogu uzrokovati njegovu propast. One uglavnom uključuju pad potražnje, porast kamatnih stopa, pad kreditnih plasmana, nepovoljnu promjenu tečaja valuta stranih partnera, međunarodnu monetarnu krizu i drugo. U situaciji gdje je jasno prepoznatljiv utjecaj ekonomskih promjena važno je istaknuti da postoje vanjske varijable koje se moraju pridodati analizi poduzeća u krizi te da se ono ne može tijekom promatranja odvojiti od okoline u kojoj posluje.⁸⁵ U poslovnom svijetu, konkurencija je jedna od glavnih prijetnji poduzećima. Pojava proizvoda po nižim cijenama, novi konkurentni proizvodi, pojava potpuno novih konkurenata, spajanje dvaju konkurenata sve je to dio konkurentnog sadržaja koji predstavlja prijetnju i izazove za poslovanje poduzeća. Kako bi poduzeće efikasno poslovalo i suzbilo konkurenciju mora posjedovati kvalitetan menadžment koji će obraćati pozornost na konkurentne

⁸⁴ ibidem, str. 27.

⁸⁵ ibidem, str. 16.

promjene, ocjenjivati njihov značaj te poduzeti odgovarajuće akcije. Međutim, ukoliko to ne čini posljedica je gubitak konkurentne prednosti poduzeća.⁸⁶ Političke promjene značajan su faktor u određivanju poslovanja poduzeća na lokalnoj, regionalnoj, državnoj pa i na međunarodnoj razini. Svaka država ima reguliran političko-pravni sustav koji sadrži niz zakonskih akata. Bez obzira na strogu definiranost zakona, vlada ima mogućnost donijeti određene promjene glede zakonske regulative. Postoji činjenica da se postojeći sustav smatra boljim jer se gospodarstvo na njega prilagodilo, no uvođenjem novih promjena u politički sustav može se reći da se konkurentna pozicija određenih poduzeća mijenja što uzrokuje dodatne probleme. U konačnici, ukoliko se donese odluka o mijenjanju zakonskih propisa potrebno je uvesti detaljniju obradu njihovog utjecaja u dugoročnom, a posebno u kratkoročnom razdoblju kako bi se poduzeća lakše i brže prilagodila novonastalim promjenama.⁸⁷ Socijalne promjene u odnosu na tržišne i političke promjene mogu se predvidjeti godinama unaprijed, što daje prednost poduzećima u ranijoj pripremi ukoliko dođe do njih. Dok su tržišne i političke promjene turbulentne i izvanredne pa se poduzeća ne mogu ranije pripremiti kada se one kao takve dogode. Sporost socijalnih problema obično predstavlja problem poduzeću jer menadžment ne zna kada je došlo do socijalnih promjena te ih generalno može zanemariti. Socijalne promjene mogu utjecati na uspješnost poduzeća te se pojavljuju kao promjene u stilu života, odnos prema ekologiji, starosna distribucija, odnos prema prehrani itd.⁸⁸

4.2.2. Vrste

Prikradajuće krize – razni događaji koje donositelji odluka ne uočavaju kao dio obrasca
Sporogoruće krize – pojavljuju se s određenim prethodnim upozorenjem, no situacija još nije izazivala stvarnu štetu

Nagle krize – šteta je već prisutna i bit će veća ukoliko se ne reagira na vrijeme

⁸⁶ ibidem, str. 17.

⁸⁷ ibidem, str. 18.

⁸⁸ ibidem, str. 19.

Prikladajuće krize:

- Nedovoljna dvosmjerna komunikacija među unutarnjim i vanjskim dionicima
- Nedovoljna priprema za djelomičan ili potpun prekid poslovanja
- Nepostojanje sustava kontrole glasina što rezultira štetnih i negativnih glasina
- Neprikladno djelovanje u sferi zaštite života i imovine u hitnim situacijama⁸⁹

Sporogoruće krize:

- Imidž kompanije
- Nagle promjene uprave – dobrovoljne ili nedobrovoljne
- Pogrešno tumačenje marketinških aktivnosti
- Aktivizam/angažman na internetu
- Neujednačenost sa zakonskom regulativom – za zapošljavanje, sigurnosti, okoliš, imigracije, dozvole i slično
- Značajne operativne odluke koje mogu uznemiriti bilo koje unutarnje i vanjske dionike
- Pobuna zaposlenika
- Veliki broj pritužbi na diskriminaciju
- Veliki broj sudskih tužbi
- Djelovanje lokalne i/ili državne vlasti koje negativno utječu na poslovanje
- Službene/državne istrage koje podrazumijevaju zdravstvenu organizaciju kompanije i/ili od bilo kojeg njezinog djelatnika

Nagle krize:

- Smrtno stanje zaposlenika
- Ozbiljna nesreća u sklopu lokacije institucije
- Gubitak radnog mjesta
- Prirodne katastrofe (poplave, požari itd.)
- Izvanredne sudske tužbe
- Otkrivanje nepriključnih događaja koji narušavaju imidž kompanije i rezultiraju

⁸⁹ J. Bernstien, op.cit., str. 2.

pravnom odgovornošću – sudjelovanje zaposlenika u ilegalnim aktivnostima, neprimjereni komentari nepredvidive osobe, poslovne aktivnosti koje nisu dobile službeno dopuštenje uprave⁹⁰

4.2.3. Poslovna kriza – pojam i obilježja

Poslovna kriza danas uglavnom predstavlja iznenadnu situaciju u kojoj se poduzeće nađe bez vlastite krivnje odnosno podrazumijeva stanje poduzeća koje ugrožava njegov opstanak u kratkom roku. Postoje brojni pokazatelji koji ukazuju da se radi o slučajnom ulasku u poslovnu krizu, no ponekad poduzeća nisu u mogućnosti prepoznati iste. S druge strane, poslovna kriza može se pojaviti kao posljedica iznenadnih katastrofa poput elementarnih nepogoda koje uništavaju resurse i pogoršavaju stanje poduzeća.

Razlikuju se određeni tipovi poslovnih kriza koje nisu nastale radi iznenadnih događaja:

- **Potencijalna kriza** – odnosi se na stanje poduzeća u kojem postoji mogućnost pojave krizne situacije radi pojedinih slabosti u poslovanju. Primjerice, poduzeće koje ne posjeduje financijski sustav kontrole. Ukoliko poduzeće nema navedeni sustav dolazi do nemogućnosti ranije identifikacije uzroka problema stoga će problemi postati vidljivi tek onda kada njihovo rješavanje postane skuplje i teže.
- **Latentna kriza** – stanje poduzeća u kojem postoji opasnost, ali ju je teško definirati klasičnim ekonomskim instrumentima. Npr. poduzeće koje financira rast temeljem povećanja duga prema dobavljačima. U ovakvim situacijama uprava nije ni svjesna da poduzeće posluje na teret dobavljača. Tako da, financijski izvještaji pokazuju uredne novčane tokove i dobit što prikriva prisutnost pokazatelja problema.
- **Akutna kriza** – stanje poduzeća gdje su uzroci krize znatno vidljivi

Kako bi se uklonila kriza ili ublažio njezin učinak poduzeća obično pribjegavaju određenim načinima djelovanja u krizi:⁹¹

- **Transformacija poduzeća** – prisutna onda kada relativno zdravo poduzeće pokušava riješiti pitanja poput „Što radimo pogrešno?“ i „Što bismo mogli raditi bolje?“

⁹⁰ ibidem, str. 3.

⁹¹ ibidem, str. 12.

- **Preokret poduzeća** – do njega dolazi kada poduzeće u problemima raspolaže dovoljnom količinom resursa i vremena da pronađe rješenje
- **Upravljanje kriznom situacijom** – događa se onda kada je opstanak poduzeća pod upitnikom⁹²

U poslovnom svijetu poduzeća se mogu kategorizirati prema tipu ulaska u kriznu situaciju. Prvi tip čine ona poduzeća koja nikad nisu ostvarila zadovoljavajuću razinu poslovanja te njihovo poslovanje je vrlo kratkog roka. Obično tijekom pet godina od osnivanja 50% takvih poduzeća propadne. S druge strane, postoje ona poduzeća koja progresivno i ubrzano rastu pa im istim tempom predstoji i propast. Takva poduzeća uglavnom su izložena i praćena medijima. Dok najčešći tip koji se pojavljuje su zrela poduzeća s dugom povijesti poslovanja. Takva poduzeća su u jednom trenutku bila uspješna i postigla rast. Međutim, došla su u razdoblje stagnacije i samim time izgubila kontakt s tržištem, preferencijama kupaca i tehnologijom što rezultira ulazak u krizu. Samim time, veliki nedostaci ovakvog tipa poduzeća očituju se u menadžmentu i kontrolnom sustavu. Stoga, u kriznoj situaciji poduzeća se oslanjaju na svoju dugogodišnju formiranu bilancu te se zadužuju kako bi donekle opstala na tržištu. Međutim, kulminacija problema događa se onda kada poduzeće financijski oslabi jer nastoji zadržati sve djelatnosti zajedno s onima koje posluju u gubitku. Ukoliko je poduzeće izgubilo kontakt s tržištem i kupcima te istovremeno povećala koeficijent zaduženosti velika je vjerojatnost da joj predstoji krizno stanje. Poduzeće može neko vrijeme biti u tom stanju, sve do onog trenutka dok njegova bilanca može podmiriti probleme i dok vjerovnici ne odluče povećati svoja potraživanja. Navedeno razdoblje može potrajati poprilično dugo prije krajnje propasti ili stečaja poduzeća, dok s druge strane predstavlja idealnu priliku za spašavanje rješavanjem problema interne organizacije ili integracijom sa snažnijim poduzećem.⁹³

⁹² ibidem, str. 13.

⁹³ ibidem, str. 14.

4.3. Životni ciklus i faze kriznih situacija – modeli kriza

Svaka krizna situacija ima svoj početak, tijek i završetak. Kao i kod ostalih socijalnih fenomena, krize nastaju pod utjecajem određenih događaja te imaju jasnu definiranu razvojnu strukturu i predvidljiv oblik nastanka. Obično postoje razvijeni modeli koji omogućuju predviđanje razvoja kriznih situacija, stoga se poduzećima predlaže implementacija kriznog upravljanja u mehanizam konstantnog upravljanja organizacijom. Krizno upravljanje ne uključuje provođenje aktivnosti isključivo u kriznim uvjetima već ga je nužno promatrati kao kontinuirani proces koji će omogućiti članovima organizacije analizu i prepoznavanje potencijalnih kriza te provoditi aktivnosti u njihovom sprječavanju odnosno ublažavanju. Važno je naglasiti kako osoba koja upravlja krizom mora razumjeti životni ciklus kriznih situacija iz razloga što svaka njezina faza zahtijeva potpuno drugačiji pristup.⁹⁴ Promatranje razvoja kriza u njezinim fazama zasigurno je omogućio stvaranje sustavnog okvira organizacije koji sadrži krizno upravljanje i krizno komuniciranje.⁹⁵ Kada se govori o životnom ciklusu kriznih situacija važno je naglasiti da se one razvijaju putem modela kao što su trofazni model, model razvoja krize u četiri faze, peterofazni model i šesterofazna sekvencija neuspjeha u predviđanju.

Životni ciklus kriznih situacija može se definirati kao trofazni model upravo zato što se sastoji od tri faze: pretkrizna faza, krizna faza i postkrizna faza. Ovakav model ujedno je i najčešći.⁹⁶

Pretkrizna faza

Pretkrizna faza može se nazvati i kao proces inkubacije u kojem količina prijetnji konstantno raste. U ovom razdoblju također je prisutan rizik od međusobne integracije prijetnji i ostalih nedostataka organizacije što dodatno pojačava mogućnost nastanka krize. Obično započinje događajem ili događajima koji povećavaju predodžbu o postojanju prijetnji. Ona kao takva sastoji se od tri podfaze kao što su detekcija signala,

⁹⁴ D. Jugo, Menadžment kriznog komuniciranja, Zagreb, Školska knjiga, 2017., str. 77.

⁹⁵ ibidem, str. 78.

⁹⁶ ibidem, str. 79.

prevencija te priprema krize. Detekcija odnosno prepoznavanje signala smatra se najvažnijim elementom pretkrizne faze. Obzirom da krize ranije otkrivaju određene znakove, krizni menadžeri ih moraju prepoznati te izdvojiti određene informacije o njima kako bi identificirali izvor mogućih prijetnji. Stoga, detaljna i dugoročna analiza informacija o znakovima krize omogućuje razvoj sustava za uočavanje potencijalnih kriznih situacija i pronalaženje adekvatnih rješenja. Prevencija predstavlja podfazu u kojoj se odvijaju razni procesi smanjenja rizika od nastanka krize. U preventivni okvir djelovanja ulaze aktivnosti poput formiranja kriznih komunikacijskih planova, odabira, treniranja i edukacija kriznog tima te provođenje raznih vježbi glede testiranja kriznog tima. Samim time, preventivne aktivnosti podijeljene su u određene kategorije kao što su: upravljanje otvorenim pitanjima (poduzimanje koraka koji će suzbiti da pitanje postane rizik), upravljanje rizicima (eliminacija ili umanjenje razine rizika) i upravljanje ugledom (rješavanje problema u odnosima organizacije i dionika koji bi se mogli pogoršati i na kraju naštetiti ugledu organizacije)⁹⁷

Priprema krize označava podfazu u kojoj se utvrđuje ranjivost organizacije koja može implicirati krizu, spremnost kriznog menadžera na pojavu moguće krize, odabira predstavnika organizacije koji će komunicirati s vanjskim dionicima, formira krizni komunikacijski sustav te definiraju situacije s kojima će organizacija vjerojatno suočiti.⁹⁸

Krizna faza

Krizna faza započinje onda kada krizna situacija naglo eskalira. Postoji veliki broj naglih kriznih situacija koje znatno otkrivaju manjkavosti u svakodnevnom poslovanju, a pojavljuju se u obliku potresa, požara, poplava, eksplozija, prometnih nesreća i drugih. S druge strane, eskalirajući pokretač krize može biti i diskretan događaj koji se razvija sporije obzirom na nakupljanje informacija. Kriznu fazu čine dvije podfaze: prepoznavanje krize i obuzdavanje krize. U podfazi prepoznavanja krize, važno je istaknuti kako svi članovi organizacije moraju imati razumijevanja i prihvatiti trenutno krizno stanje poduzeća. Stoga, zadaća kriznog menadžmenta očituje se u uvjeravanju da neki događaj predstavlja krizu te da on kao takav može rezultirati negativne

⁹⁷ ibidem, str. 81.

⁹⁸ ibidem, str. 82.

posljedice na poslovanje organizacije. U podfazi obuzdavanja krize, krizni menadžment usmjeren je na djelovanje krizi uključujući sadržaj i važnost komunikacijskog odnosa prema upravljanju ugledom, planova za nepredvidljive događaje te praćenje razvoja krizne situacije do njezinog završetka. Kako bi postojala krizna situacija potrebna su tri preduvjeta: porast percipirane prijetnje osnovnim vrijednostima organizacije, svjesnost⁹⁹ vremenskog ograničenja za donošenje odluka o postupanju i percepcije o vjerojatnom uključivanju neprijateljskih faktora izvan organizacije prije nego se krizna situacija u potpunosti razriješi. Krizna faza sama po sebi donosi brojne izazove, a time i trenutke stresa, emocionalnog nemira, drame, razočarenja i zbunjenosti. Stoga, kako bi cjelokupna organizacija prebrodila krizno stanje potreban je veliki prag tolerancije i formiranje složnog i adekvatnog tima suradnika koji će uz međusobno razumijevanje i kvalitetnu komunikaciju provoditi aktivnosti u uklanjanju negativnih posljedica.¹⁰⁰

Postkrizna faza

Postkrizna podfaza predstavlja razdoblje u kojem su se neutralizirale negativne posljedice te postepeno vratilo poslovanje organizacije u normalne uvjete. Započinje onda kada šteta i ostale emocionalne oscilacije nestanu te se donekle uredilo stanje organizacije. Ovdje nije pretjeran naglasak na krizi, ali i dalje se očekuje od menadžmenta da bude na oprezu. Svakako se provode analize usredotočene na objašnjavanje i zaključivanje što, kako i zašto se nešto dogodilo, tko je kriv za nastali događaj te koje preventivne mjere je potrebno poduzeti kako bi se slična ili identična situacija spriječila u budućnosti. Postkrizna faza obuhvaća određene aktivnosti čija je svrha poticanje organizacije na bolju spremnost u iščekivanju narednih kriznih situacija, osigurati dionicima organizacije pozitivan dojam o uloženom trudu te zaključivanje da je kriza uistinu završila. Aktivnosti u ovoj podfazi uglavnom su vezane za razne istrage, vrednovanje argumenata, procjena različitih objašnjenja, formiranje strategija i slično. Prvobitan efekt koji organizacija formiranjem adekvatnih strategija pokušava postići jest sačuvati lojalnost svojih dionika te vraćanje ili zaštita imidža.¹⁰¹ S druge strane, krizna situacija, osim negativnih posljedica koje ostavlja, može predstavljati i idealnu priliku za

⁹⁹loc. cit.

¹⁰⁰ ibidem, str. 83.

¹⁰¹loc. cit.

organizacijsko učenje. Aktivnosti koje se provode u krizi potrebno je analizirati i procijeniti njihovu razinu uspješnosti kako bi se one kao takve sve više unaprijedile i postale ključan element rješavanja kriznih situacija.¹⁰²

4.4. Važnost kriznog komuniciranja

Jedna je od najvažnijih aktivnosti organizacije je krizno komuniciranje, a ulazi kao dio koncepta kriznog upravljanja. Može se reći da se radi o dvosmjernoj komunikaciji organizacije i njezinih javnosti prije, tijekom i nakon krize, a temeljna zadaća joj je određivanje strategije umanjivanja nastalih šteta na ugledu organizacije.¹⁰³

Važno je naglasiti kako je svaka jasna i kvalitetna komunikacija poželjna u organizaciji jer se njome ostvaruju poštovanje, razumijevanje, lojalnost, reciprocitet među suradnicima na svim razinama te isto tako kvalitetan pristup u rješavanju problema, donošenja poslovnih odluka i u konačnici uspostavljanja ugodne organizacijske klime. S aspekta kriznih situacija, komunikaciji se pridaje izuzetna važnost iz razloga što može rezultirati uspjehom ili neuspjehom glede obrane organizacije od negativnih učinaka krize.

Stoga, ukoliko se komunikacija provodi na adekvatan način, nije da isključivo predstoji organizaciji izlazak iz krize već će zadržati povjerenje javnosti te isto tako poboljšati odnose s unutarnjim i vanjskim dionicima i samim time doprinijeti jačanju vlastitog imidža.¹⁰⁴

Kada se govori o strateškom pristupu komunikaciji u krizi ili drugim uvjetima važno je istaknuti kako može znatno ojačati poslovanje organizacije te isto tako i ublažiti negativne efekte na njezinu reputaciju. U kriznim situacijama kada se vrši pritisak na organizaciju, komunikacijski dionici primorani su odgovarati na vanjske podražaje koji ugrožavaju njezino poslovanje.¹⁰⁵ Tako da, reaktivne komunikacijske strategije u kriznim uvjetima mogu se kategorizirati u sedam skupina:

- „*Preventivne aktivnosti*”
- „*Strategije napadačkog odgovora*”

¹⁰² ibidem, str. 84.

¹⁰³ ibidem, str. 14.

¹⁰⁴loc. cit.

¹⁰⁵ ibidem, str. 15.

- „Obrambeni odgovor“
- „Zavaravajući odgovor“
- „Javno sažaljenje“
- „Korektivno ponašanje“
- „Promišljena neaktivnost“¹⁰⁶

Aktivnosti kriznog komuniciranja uglavnom su usmjerene na ublažavanje kriznih situacija i sukladno tome unaprijediti vjerodostojnost organizacije. U ovakav okvir komunikacijskog upravljanja ulaze odabir kriznog glasnogovornika, formiranje informacijskih centara, planiranje unaprijed očekivanih pitanja i dogovora interesno – utjecajnih skupina i druge.¹⁰⁷

4.4.1. Strategija kriznog komuniciranja

Strateško upravljanje ključan je proces u svim razvojnim fazama krize te predstavlja provođenje komunikacijskih aktivnosti te ukazuje na njezinu važnost.

Strateško upravljanje komunikacijom u pretkriznom razdoblju

Krizno komuniciranje obično se odnosi na reaktivnu aktivnost jer je usmjerena na djelovanje organizacije koja je trenutno u krizi. U ovom razdoblju uloga kriznog menadžmenta očituje se u pronalaženju znakova upozorenja i definiranju mjera koje će suzbiti nastanak krize uopće. Stoga, dionici organizacije znatno sudjeluju u planiranju, organiziranju i donošenju većeg broja poslovnih odluka prije nego što se nađu u kriznoj situaciji. Važno je naglasiti kako dionici imaju sasvim normalne uvjete za adekvatno provođenje navedenih funkcija jer nisu pogođeni efektima krize koji bi mogli uvelike otežavati navedeno.¹⁰⁸ Detekcija (prepoznavanje) organizacijskih rizika odnosi se na komunikacijski proces otkrivanja i prepoznavanja rizika koji bi mogli prouzročiti krizno stanje organizacije. Stoga, organizacija nastoji procijeniti organizacijske rizike tako što razmatra faktore slabosti i procjenjuje njihov mogući razvoj. Svaka organizacija posjeduje različite vrste rizika izazvane od određenih čimbenika kao što su osoblje,

¹⁰⁶ ibidem, str. 16.

¹⁰⁷loc. cit.

¹⁰⁸ ibidem, str. 106.

organizacijske jedinice, proizvodi, proizvodni procesi, dobavljači, kupci, konkurencija s time da predstavljaju sastavni dio organizacije.¹⁰⁹ Kako bi proces kriznog komuniciranja bio potpun organizacija sustavno analizira interno i eksterno okruženje organizacije koja ostavljaju veliki utjecaj kako u normalnim pa tako i u kriznim uvjetima. U analizi internog okruženja kontinuitet ključan je element obzirom da se rizici konstantno pojavljuju. Putem swot analize organizacija rezimira informacije o svojim snagama, prilikama, slabostima i prijetnjama koja može biti iznimno korisna glede prevencije u kriznim situacijama.¹¹⁰ S druge strane, analizom eksternog okruženja organizacija prati promjene, događaje, trendove, ekonomske, društvene, političke i okolišne fenomene. U vanjskoj okolini najčešće se događaju turbulentne promjene koje imaju direktan utjecaj na poslovanje, tako da organizacija mora sustavno pratiti njihovo kretanje. Prikupljene informacije od strane vanjske okoline mogu izrazito olakšati donošenje poslovnih odluka, a time i doprinijeti uočavanju kriznih signala. Kao dio komunikacijskog upravljanja u vanjskom okruženju ističe se praćenje medija koji intenzivno izvještavaju krizne uvjete drugih poduzeća što može u konačnici doprinijeti učenju na tuđim, a ne na vlastitim pogreškama.¹¹¹ Kada se provela kompletna analiza rizika unutarnjeg i vanjskog okruženja slijedi formiranje kriznog portfelja u kojem se iznosi klasifikacija kriznih situacija i njezinih rizika.¹¹² Krizni komunikacijski sustav od iznimne je važnosti u svim kriznim fazama jer predstavlja temeljni element razmjene informacija unutar poduzeća i izvan njega. Dionici organizacije komuniciraju na svim razinama prije, tijekom i nakon krize što u konačnici poboljšava njihove osobne i kolegijalne odnose, povećava međusobno razumijevanje, stvara povjerenje, daje mogućnost iznošenja vlastitog mišljenja, smanjuju se stres i negativne emocionalne oscilacije tijekom lošeg perioda te se postavlja dobra podloga za adekvatno poslovno odlučivanje i rješavanja problema. Kako bi se razvio kvalitetni komunikacijski sustav potrebno je slijediti naredne korake koji pomažu u pripremi za krizno stanje i isto tako doprinose analiziranju i unapređivanju organizacije. Navedeni koraci uključuju obvezivanje menadžmenta na djelovanje,

¹⁰⁹ ibidem, str. 109.

¹¹⁰ ibidem, str. 113.

¹¹¹ ibidem, str. 117.

¹¹² ibidem, str. 121.

formiranje komunikacijskog tima kao višenamjensku skupinu¹¹³, predviđanje krize, prepoznavanje dionika, prepoznavanje informacija koje svaka poruka treba sadržavati, odabir komunikacijskih kanala i alata za dostavljanje informacija ciljnim skupinama, adekvatno raspolaganje vremenom, prepoznavanje komunikacijskih sekvencija dionika, organiziranje komunikacijskog centra, prepoznavanje i treniranje glasnogovornika, stimuliranje provedbe kriznog plana te pohranjivanje i redovito obnavljanje planova.¹¹⁴

Strateško upravljanje komunikacijom tijekom krize

Brojni teoretičari koji proučavaju krizno komuniciranje i upravljanje često povezuju komunikaciju tijekom kriznog stanja sa sposobnošću organizacije da odgovori na probleme vezanih za svoje funkcioniranje izazvanih od strane krize. Tijekom kriznog stanja organizacije se susreću s izazovima upravljanja raznolikim elementima komunikacijskog sustava koji sadrži složene unutarnje organizacijske elemente, veliki broj dionika, različite potrebe ciljnih skupina, nove tehnologije komunikacije te masovne medije. Komunikacija je obično glavna funkcija kriznog upravljanja, no loša komunikacija ili nedostatak komunikacije može biti jedan od push faktora izazivanja kriznih situacija. Stoga, ukoliko se u organizaciji uspostavi adekvatan komunikacijski sustav može se postići kvalitetna priprema za krizne situacije, unaprijediti koordinacija i suradnja organizacijskih jedinica, smanjiti negativan učinak javnosti te u konačnici minimalizirati šteta i poboljšati imidž organizacije. Aktivnosti komunikacije tijekom krize mogu se podijeliti u dvije skupine:¹¹⁵ sprječavanje širenja krize na nezahvaćene dijelove organizacije i okolinu te maksimalno ograničavanje trajanja krize. U krizi postoji velika mogućnost pojavljivanja komunikacijskih problema koji se smatraju kao odgovor na kriznu situaciju. Prvi problem odnosi se na dostavljanje informacija zahvaćenim javnostima prije, tijekom i nakon krize. Krizni menadžment svoje aktivnosti mora usmjeriti na zaštitu ciljne javnosti i isto tako se od javnosti očekuje da djeluje kako se ne bi trpjele posljedice krize. Kao rješenje navedenog komunikacijskog problema predlaže se adekvatan odabir izravnih komunikacijskih kanala poput radija, televizije koji mogu brzo i učinkovito informirati veliki broj ljudi. Drugi komunikacijski problem je nedostatak

¹¹³ ibidem, str. 132.

¹¹⁴ ibidem, str. 133.

¹¹⁵ ibidem, str. 151.

koordinacije aktivnosti. One se uglavnom izdvajaju kao odgovor na krize između različitih interesno – utjecajnih skupina, organizacija i zajednica na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Stoga, ukoliko ne postoje koordinacijske aktivnosti može se zaključiti kako će upravo to izazvati negativne posljedice.¹¹⁶

Reaktivne strategije komuniciranja

Najizazovniji dio strateškog upravljanja komunikacijom jest odabir adekvatnih strategija komuniciranja. Reaktivne strategije komuniciranja definiraju se kao način reagiranja organizacije na predstojeće utjecaje i potencijalne prilike koje dolaze iz njezina okruženja. Samim time, organizacija pokušava suzbiti kritike i optužbe vanjskog okruženja te nastoji pridobiti razumijevanje javnosti, povratiti povjerenje i potporu, sačuvati i obnoviti ugled. Može se reći da provođenje reaktivnih strategija komuniciranja organizacija pokušava neutralizirati potencijalne posljedice.¹¹⁷

Tablica 1. Klasifikacija reaktivnih strategija odnosa s javnošću prema Ronaldu Smithu:

Preventivne aktivnosti	Napadački odgovor	Obrambeni odgovor	Zavaravajući odgovor	Javno sažaljenje	Korektivno ponašanje	Strateška neaktivnost
Preventivni protuodgovor	Napad	Poricanje	Strateški ustupci	Zabrinutost	Pokretanje istražnog postupka	Strateška tišina
	Nepriklika	Izgovor	Aluzija	Sućut	Korektivne aktivnosti	Strateška višeznačnost
	Šok	Opravdanje	Razdruživanje	Žaljenje	Povrat u prijašnje stanje	
	Prijetnja		Preimenovanje	Isprika	Potpuno pokajanje	

Izvor: D. Jugo, Menadžment kriznog komuniciranja, Zagreb, Školska knjiga, 2017., str. 203.

¹¹⁶ ibidem, str. 152.

¹¹⁷ ibidem, str. 201.

Strateško upravljanje komunikacijom u postkriznom razdoblju

Svaka kriza neovisno o trajanju, vrsti i prouzročenoj šteti ima svoj kraj što ne podrazumijeva i završetak postojanja kriznog tima odnosno kriznog menadžmenta.¹¹⁸

Početak svakog poduzeća uz pokretanje poslovanja podrazumijeva i susretanje s brojnim rizicima i njihovim negativnim učincima koji mogu izazvati kriznu situaciju. Potrebno je naglasiti kako svako poduzeće prilikom osnivanja mora implementirati u organizacijsku strukturu funkciju kriznog upravljanja iz razloga što vjerojatnosti nastanka krize uvijek postoje. Stoga, krizni menadžment fokusiran je na formiranje aktivnosti i komunikacije u pripremi i nošenju s krizom i isto tako nakon završetka krize što pomaže vrhovnom menadžmentu da kvalitetno obavlja aktivnosti koje zahtijevaju više posvećenosti i vremena.

U postkriznom razdoblju krizni menadžment mora provoditi dva temeljna zadatka. Prvi je ocjenjivanje aktivnosti i napora tijekom krize što je od velike važnosti iz razloga što se iste aktivnosti mogu upotrijebiti u narednim sličnim ili identičnim situacijama. S druge strane, zadatak koji također ima veliki značaj je daljnje nadgledanje svih uzroka i posljedica krize što podrazumijeva kraj istrage i osiguravanje informacija unutarnjim i vanjskim dionicima. Krize obično predstavljaju problem svakoj organizaciji, ali donose i brojne prilike poput organizacijskog učenja, etičke komunikacije, perspektivne vizije te uspostavljanja adekvatne organizacijske retorike.¹¹⁹ Veliki naglasak stavlja se na organizacijsko učenje iz razloga što označava oblik učenja dionika organizacije na temelju prepoznavanja i ispravljanja učinjenih pogrešaka u poslovanju i upravljanju te je usmjeren na unapređivanje istih tako što se bazira na prijašnjim iskustvima.¹²⁰ Može se zaključiti kako krize donose brojne izazove i napore glede poslovanja i upravljanja organizacijom, odnosa unutar organizacije i izvan nje te općenito u samom funkcioniranju organizacije, no isto tako otvaraju veliki broj prilika za unapređenje i poboljšanje organizacije u cijelosti.

¹¹⁸ ibidem, str. 222.

¹¹⁹loc. cit.

¹²⁰ ibidem, str. 229.

5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KRIZNI UVJETI

5.1. Krize na međunarodnoj razini

Krizne situacije postale su sve prisutniji fenomen današnjice koji ostavlja brojne posljedice na ekonomski, društveni, ekološki i politički aspekt. Opće je poznato da je čovjek polazišna točka stvaranja problema na navedenim aspektima stoga može se reći kako je veliki broj šteta nastao njegovim djelovanjem kroz razne destruktivne aktivnosti i poslovanje utemeljenog na neodrživom modelu ponašanja. Vanjski utjecaji uzrokovani su čovjekovim prvobitnim ponašanjem tako da se oni manifestiraju kao reakcija putem potencijalnih događaja koji rezultiraju krizno stanje. Samim time, važno je naglasiti kako krizne situacije ne nastaju bez razloga već se pojavljuju kao produkt neadekvatnog ponašanja u domeni poslovanja i upravljanja, neujednačene raspodjele resursa, formiranja neodgovarajuće zakonske regulative, zanemarivanja brige o očuvanju okoliša te nedostatka kvalitetne komunikacije u međusobnoj interakciji dionika.

5.1.1. Ekološka kriza – globalne klimatske promjene

Danas su od velike važnosti ekološki problemi jer oni kao takvi mogu trajno ostaviti brojne posljedice što u konačnici otežava prilagodbu dionicima u svim sferama života. Svojom postojanjem čovjek je prvobitno oblikovao i prilagođavao okoliš svojim primarnim potrebama što ujedno označava visoki stupanj ekološke inteligencije.¹²¹ Ekološki inteligentan čovjek je ono živo biće koje je racionalno i emocionalno povezano s prirodom zato što mu ona pruža određene resurse kao glavno sredstvo preživljavanja. Obzirom da je suvremeni svijet omogućio razvoj tehnike i tehnologije čovjek je radi svoje prilagodbe povećao zahtjeve za zadovoljenje vlastitih potreba čime je počeo bitno utjecati na okoliš. Prirodno okruženje obično čovjeku osigurava sve ono što mu je potrebno za život tako da se smatra dragocjenim i nezamjenjivim sustavom. No, s vremenom kako želje, potrebe i ujedno životne navike pojedinaca kontinuirano rastu, priroda gubi kapacitet pružanja zadovoljstva istim. Tako da, čovjek upotrebljavajući prirodne resurse poput vode, zraka, tla, biljaka, životinja i drugih oblikuje vlastiti ekološki

¹²¹ M. Črnjar, *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci Glosa Rijeka, 2002., str. 19.

sustav koji je znatno različiti od zadanog. Može se reći kako su nastali brojni konflikti između prirodnog i društvenog sustava iz razloga što je čovjek počeo ugrožavati, zanemarivati i neracionalno iskorištavati okoliš radi ostvarenja vlastitih želja i potreba što je i dovelo do oskudice prirodnih resursa i pojave prvih ekoloških katastrofa. Važno je istaknuti kako su čovjekove ambiciozne želje i potrebe nadišle ekološku inteligenciju te navele na ne obraćanje pozornosti na mogućnosti i kapacitet prirodnog sustava. U konačnici, čovjekov odnos s prirodom počeo se mijenjati te se na temelju iskustva ljudi razvila svijest o ograničenosti prirodnih resursa. Tako da, činjenica je da ekološke probleme nije definirala znanost, već se radi o realnoj spoznaji postojanja granica rasta.¹²²

Ekološka kriza predstavlja stanje koje izaziva buđenje svijesti društva o vlastitom funkcioniranju prema okolišu te navodi na određene promjene u ponašanju bazirajući se na zaštitu okoliša i ostvarivanje prosperiteta bez njegovog narušavanja. Važno je naglasiti kako je popraćena utjecajima industrijalizacije u povijesti te samim time ograničava modernizaciju i razvoj društva i iskorištavanje prirodnih resursa. Njezin nastanak uzrokovali su određeni čimbenici poput: porasta broja stanovnika (demografska eksplozija, urbanizacija, problemi hrane), onečišćenje okoliša, nestašica sirovina i energenata, nerazumna eksploatacija prirodnih resursa te ugrožavanje biološke raznolikosti. U kriznoj situaciji spoznaja ekoloških problema vidljiva je onda kada prirodni sustav povratno reagira na djelovanje društvenog sustava odnosno kada priroda radi nemogućnosti samoregeneracije negativno utječe na planetu Zemlju što u konačnici predstavlja posljedicu čovjekovog djelovanja.¹²³ Okolišni problemi, a time i ekološke krize rezultat su neodgovarajućih obrazaca ponašanja u planiranju, organiziranju, upravljanju i provođenju politike gospodarskog rasta i društvenog razvoja. Zagađenje vode i zraka, onečišćenje tla, nepravilno zbrinjavanje otpada primjeri su ekoloških problema nastalih neadekvatnim ljudskim ponašanjem u sferi privatnog i poslovnog života. Stoga, društvena reprodukcija dovela je do raznih ekoloških učinaka radi kojih se svijet suočava s brojnim izazovima kao što su ekološke katastrofe, ugrožavanje bioraznolikosti, enormno iskorištavanje prirodnih resursa, globalne

¹²²loc. cit.

¹²³ ibidem, str. 22.

klimatske promjene te širenje zaraznih bolesti. Ovdje se radi o međusobnoj povezanosti navedenih ekoloških problema obzirom na uzroke nastanka i posljedice koje rezultiraju, no ključno je da impliciraju intenzivnost drugih globalnih ekoloških problema.¹²⁴

Tablica 2. Međusobna povezanost globalnih ekoloških problema

Ekološki problem	Uzročno-posljedični globalni ekološki problemi
<u>Klimatske promjene</u>	Zagrijavanje atmosfere Efekt staklenika Gubitak ozonskog omotača Podizanje razine mora Zdravlje ljudi Ugroženost ekosustava
<u>Gubitak bioraznolikosti</u>	Klimatske promjene Deforestacija (krčenje šuma) Onečišćenje i eksploatacija prirodnih resursa Ugroženost ekosustava
<u>Otpad</u>	Ubrzani rast stanovništva Zagađenje vode i tla Zdravlje ljudi Gubitak bioraznolikosti

Izvor: N. KramanAksentijević, N. Denona Bogović, Z. Ježić, *Ekonomika razvoja*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci Ekonomski fakultet, 2019., str. 200.

Potrebno je naglasiti da se ne radi o isključivo antropogenim učincima, izazvanih ljudskim aktivnostima već postoje i oni prirodni učinci nastali od strane prirodnih pojava. Primjerice, potresi, poplave, erupcije vulkana, erozija tla i slično. Obično takve ekološke katastrofe ostavljaju teže i trajnije posljedice kako na gospodarstvo tako i na živi svijet. Danas se veliki značaj pridaje klimatskim promjenama iz razloga što se njihova

¹²⁴ N. KramanAksentijević, N. Denona Bogović, Z. Ježić, *Ekonomika razvoja*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci Ekonomski fakultet, 2019., str. 199.

problematika proteže na globalnoj razini i samim time pogađaju veliku količinu prirodnog i društvenog okruženja. Pojava klimatskih promjena popraćena je još od povijesti gdje su se u vrijeme industrijske revolucije ljudske djelatnosti, preciznije industrijska proizvodnja, temeljile na sagorijevanju enormne količine fosilnih goriva što je dovelo do pojačane emisije stakleničkih plinova. Ispuštanje ugljikovog dioksida (CO₂) u Zemljinu atmosferu razne proizvodne tehnologije imaju najveći utjecaj na globalno zagrijavanje, a time i na nastanak promjena u klimi.¹²⁵ Globalne klimatske promjene mogu se shvaćati i kao uzrok i posljedica drugih ekoloških pojava nastalih ugrožavanjem prirodnog sustava. One kao takve predstavljaju ozbiljan problem i veliki izazov za globalno gospodarstvo, društvo i okoliš.¹²⁶ Njezine posljedice vidljive su u svim dijelovima svijeta. Od otapanja ledenjaka, podizanja razine mora, poplava, potresa, požara, vulkanskih erupcija pa sve do učestalih vremenskih nepogoda i promjena, sve su to uzročno-posljedične pojave koje enormno utječu na sve sfere života, a ono najvažnije na zdravlje ljudi. Brojne regije suočavaju se sa sve češćim ekstremnim vremenskim uvjetima čiji se intenzitet pojačava u određenim dijelovima godine. U europskim zemljama najčešće su zastupljeni toplinski valovi, šumski požari i suše ljeti dok su u sjevernijim zemljama Europe pogodni uvjeti za stvaranje poplava tijekom zime. Posljedice klimatskih promjena najviše se osjećaju u brojnim siromašnim zemljama u razvoju i najsiromašnijim zemljama diljem svijeta. Obično ljudi koji žive u takvim zemljama ovise o prirodnom okolišu, a najmanje posjeduju resurse za nošenje s klimatskim promjenama.¹²⁷ Siromašne zemlje obzirom na gospodarsku nerazvijenost, slabu zdravstvenu i socijalnu infrastrukturu izloženije su jačim posljedicama klimatskih promjena glede zdravlja ljudi jer uzrokuju nestašice hrane, a time i nastanak gladi. S druge strane, manjak financijskih kapaciteta ih sprječavaju poduzimanju akcija spašavanja u smislu suzbijanja gladi uvozom hrane, javnih radova kako bi se spriječile poplave, ugradnja sustava navodnjavanja te općenito aktivnosti vezane za očuvanje zdravlja. Sve navedeno ih čini pretežito osjetljivijima na klimatske promjene u odnosu

¹²⁵ ibidem, str. 200.

¹²⁶ ibidem, str. 201.

¹²⁷ Europska komisija, *Posljedice klimatskih promjena*, dostupno na: https://ec.europa.eu/clima/change/consequences_hr, pristupljeno: 6.8.2021.

na zemlje u razvoju.¹²⁸

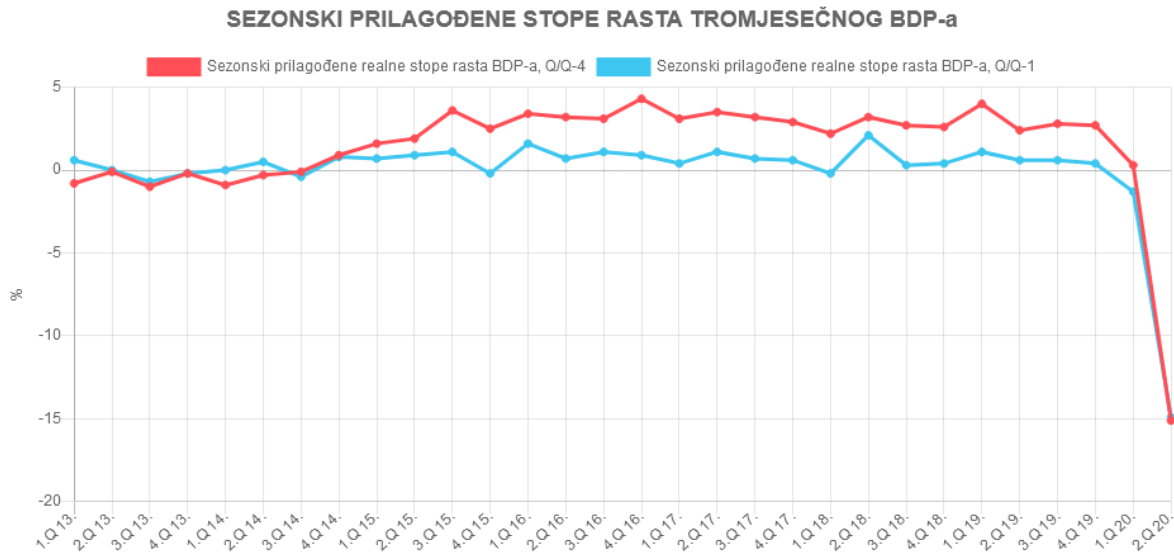
5.1.2. *Pandemija uzrokovana virusom COVID-19*

Početak 2020. godine sve zemlje svijeta i njihova gospodarstva suočili su se s pojavom pandemije uzrokovane virusom COVID-19. Coronavirus ili virus COVID-19 prvobitno se pojavio u dijelovima Azije, a zatim se proširio na ostale dijelove svijeta, time i na zemlje Europske Unije što je donijelo brojne izazove u gospodarskom i društvenom smislu. Veliki broj zemalja poduzeo je preventivne mjere u ranijim počecima krize dok pojedine zemlje nisu reagirale na vrijeme i time pretrpjele brojne gubitke. Kako bi se spriječilo širenje pandemije zemlje su u potpunosti zabranile socijalne kontakte što je dovelo do minimiziranja mikroekonomskih i makroekonomskih kretanja te u konačnici rezultiralo snažne ekonomske posljedice. Smanjenje socijalnih kontakata utjecalo je i na smanjenje osobne potrošnje i time potaknulo obustavu radabrojnih tvornica i poduzeća. Isto tako, došlo je do smanjenja privatnih investicija, a ujedno i javnih s time da su javne investicije financirane od strane državnog proračuna koji znatno ovisi o fleksibilnosti potražnje. S druge strane, velikom utjecaju bili su podložni i inozemni partneri što se uvelike odrazilo na kretanje izvoza i uvoza proizvoda, a posebno usluga. Osim na ekonomsku komponentu, pandemija je najveći utjecaj imala na društvenu komponentu. Veliki broj ljudi ostao je bez posla ili s manjim primanjima u odnosu na razdoblje prije COVID situacije tako da je to izazvalo brojne probleme i na tržištu rada. Država pruža potpore putem financiranja jednog dijela plaće zaposlenika što se negativno odražava na njezinu fiskalnu poziciju. Stoga, dio pomoći osigurati će Europska Unija.¹²⁹ Hrvatska se izuzetno istakla po uvođenju restriktivnih mjera no to ju nije obranilo da bude ekonomski pogođena. Brojna istraživanja i relevantnost podataka ukazuju kako je došlo do velikog usporavanja hrvatskog gospodarstva, a time i smanjenje BDP-a.

¹²⁸ ibidem, str. 202.

¹²⁹ IDEAS, *Utjecaj COVID-19 na hrvatsko gospodarstvo, 2020.*, dostupno na: <https://ideas.repec.org/h/hde/opchap/28-04.html>, pristupljeno: 7.8.2021.

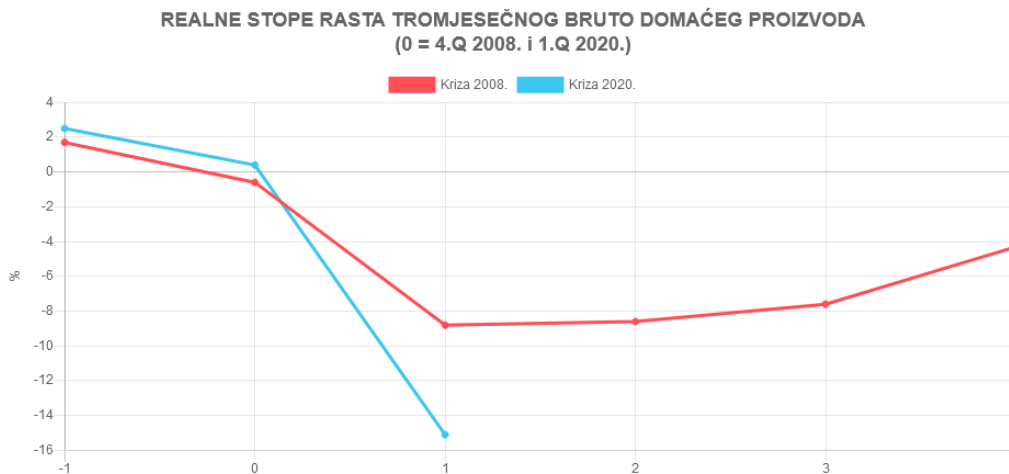
Slika 1. Sezonski prilagođene stope rasta tromjesečnog BDP-a



Izvor: Državni zavod za statistiku

Prva slika pokazuje kako je tromjesečni BDP u drugom tromjesečju 2020. manji za 15,1% u odnosu na isto tromjesečje 2019. godine što predstavlja najveći realni pad tromjesečnog BDP-a. S rashodne strane ostvaren je realni padu svim komponentama BDP-a, osim u potrošnjidržave, koja ostvaruje blagi porast.

Slika 2. Realne stope rasta tromjesečnog BDP-a



Izvor: Državni zavod za statistiku

Prema navedenim podacima tromjesečna bruto dodana vrijednost (BDV) manja je za 11,9% u drugom tromjesečju 2020. godine u odnosu na isto tromjesečje 2019. godine. U većini djelatnosti ostvaren je tromjesečni pad BDV-a, a na pad su najviše utjecale djelatnosti poput prerađivačke industrije, trgovine na veliko i na malo, djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hrane, prijevoz i skladištenje. Dok su djelatnosti građevinarstvo, javna uprava te informacije i komunikacije postigle pozitivne rezultate. Uvođenje restriktivskih mjera ograničavanja i zatvaranja obavljanja određenih gospodarskih aktivnosti u ožujku i travnju dovelo je do pada proizvodnje u drugom tromjesečju 2020. godine. Pad proizvodnje usluga u drugom tromjesečju 2020. uslijedio je nakon mjera zatvaranja i ograničavanja obavljanja dijela gospodarskih aktivnosti u ožujku i travnju 2020. Međutim nakon popuštanja epidemioloških mjera u svibnju i lipnju 2020. godine uslijedili su pozitivni pomaci s time da je razina proizvodnje usluga i dalje ispod razine razdoblja prije utjecaja pandemije. U siječnju i veljači 2020. godine komercijalni smještajni objekti ostvarili su porast dolazaka i noćenja turista u odnosu na isto razdoblje 2019. godine. Međutim od ožujka 2020. godine došlo je do naglog pada dolazaka i noćenja turista, posebno stranih. Otvaranjem granica i popuštanjem mjera u Hrvatskoj i drugim državama primjećuju se postepeni pozitivni pomaci u turizmu od lipnja 2020. godine. Sličan trend vidljiv je i u sustavu fiskalizacije. U ožujku 2020. godine djelomično ili potpuno zatvaranje tvornica i poduzeća rezultiralo je padom industrijske proizvodnje u gotovo svim područjima. Djelatnosti koje su neovisno o situaciji ostvarile porast u drugom tromjesečju 2020. godine su proizvodnja farmaceutskih proizvoda, proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda, te proizvodnja naftnih derivata. Potrošnja kućanstava pala je za 14,0% u drugom tromjesečju 2020., što predstavlja najveći tromjesečni pad dosad. Podaci o trgovini na malo pokazuju pad obujma maloprodaje u svim vrstama trgovina, osim u prodavaonicama hrane, tehničke opreme, ljekarnama te internetskoj prodaji. Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na globalno gospodarstvo tako što je izazvala veliki pad trgovinskih tokova između Hrvatske i drugih država. Došlo je do smanjenja izvoza usluga što je dovelo do pada putovanja, prometa i ostalih poslovnih usluga. Promet turista također je smanjen radi ograničenja putovanja koja su provedena na globalnom nivou. Veliko smanjenje očituje se također i kod uvoza robe pogotovo od strane vanjskotrgovinskih partnera iz EU i sve to radi prestanka rada

globalnih ekonomija i pada potražnje. Pad investicija u poslovnom sektoru posebno u području investicija u opremu najveći je utjecaj imao na pad ukupnih investicija.¹³⁰

5.2. Društveno odgovorno poslovanje kao „odgovor“ na krizne situacije

Društveno odgovorno poslovanje pokazalo se kao najuspješniji trend u poslovnoj praksi na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj, pa i globalnoj razini. Svojim participativnim djelovanjem u kontekstu samog poslovanja, ulaganja u društvenu zajednicu te zbrinjavanju okoliša donio je pozitivne rezultate za brojne poslovne subjekte. Veliki broj poduzeća koji se percipiraju kao društveno odgovornim zauzimaju odgovarajuću poziciju na tržištu te posjeduju iznimne karakteristike u jačanju svoje konkurentske prednosti. Implementacija koncepcije društveno odgovornog poslovanja u vlastitu poslovnu praksu postala je nužna strategija gledajući na dugoročni razvoj, utjecaj na unutarnju strukturu organizacije, interesno – utjecajne skupine, okoliš te općenito na suzbijanje nepoželjnih događaja koji mogu dovesti do krizne situacije. Kada se govori o kriznom stanju činjenica je da se ono tumači kao destruktivna pojava u svim segmentima življenja. Krize obično donose brojne izazove, a time i posljedice što zahtijeva uvođenje promjena bilo u kontekstu poslovanja ili općenitog ljudskog ponašanja. Vjerojatnost nastanka krize uvijek postoji posebno u domeni poslovanja poduzeća jer su konstantno izložena utjecajima bilo unutarnje ili vanjske okoline.

Međutim, društveno odgovorna poduzeća imaju veće šanse u suzbijanju krize, opstanku i uspjehu na dugoročnom nivou. U konceptu društveno odgovornog poslovanja postoji sustav normi koje pomažu u sprječavanju nastanka i neutraliziranja kriznog stanja. Navedene norme uglavnom se odnose na ISO standarde, no postoje i mnogi drugi čija se funkcija temelji na promicanju održivosti. Najistaknutiji ISO standard je ISO 9001:2008 (Quality Management Systems – Requirement) koji organizacijama pruža smjernice za kvalitetno upravljanje i trajno unapređivanje poslovanja. ISO 14001:2004 (Environmental Management Systems – Requirements) odnosi se na poštivanje propisa i omogućavanje trajnog poboljšanja i sprječavanje zagađivanja okoliša, zatim OHSAS

¹³⁰ Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, *Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje*, 2020., dostupno na: https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/bdp_2_q.html, pristupljeno: 7.8.2021.

18001:2007 (Occupational health and safety management systems) predstavlja Sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika koji omogućuje smjernice u poduzimanju akcija zaštite zdravlja i sigurnosti zaposlenih, HACCAP (Hazard Analysis Critical Control Point) je norma koja pomaže u uspostavljanju sustava upravljanja za sprječavanje rizika koji smanjuju sigurnost hrane i pića te NFPA 1600:2007 (Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs) jedna je od najpotrebnijih i najučinkovitijih normi glede kriznog menadžmenta, a svrha norme očituje se u definiranju kriterija za prepoznavanje nepredvidivih situacija, nesreća te mogućnosti poslovanja uopće. Općenito, postoji niz standarada koji oblikuju društvenu odgovornost određenog poduzeća, a svrha im je promicanje dobrobiti na svim razinama.¹³¹ Važno je naglasiti kako uz poznavanje činjenice da krize donose brojne probleme isto tako i predstavljaju idealnu priliku u poboljšanju poslovanja putem restrukturiranja poduzeća i njegove organizacije, uspostavljanju kvalitetnog sustava upravljanja, uvođenju kontinuiranog organizacijskog učenja te formiranju adekvatnih strategija za izbjegavanje i suočavanje s novim kriznim situacijama. Obično, krizno stanje navodi poduzeća na razmišljanje o održivosti odnosno kako će dugoročno opstati na tržištu i to ne samo u vrijeme krize već i prilikom susretanja s novim kriznim situacijama. No, činjenica je da je dugoročno preživljavanje u bliskoj vezi s modelom društveno odgovornog poslovanja.

¹³¹V. Vinšalek Stipičić, *Sprječavanje poslovne krize primjenom načela društveno odgovornog poslovanja i međunarodnih normi standarda kvalitete*, 2015., str. 3.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Empirijsko istraživanje temelji se na provedbi intervjua s prepoznatljivom hrvatskom organizacijom „ODRAZ - Održivi razvoj zajednice” te analizi društveno odgovornog poslovanja najpoznatije turističke kompanije u RH Valamar Riviere u vrijeme COVID-19 pandemije. Svrha istraživanja vidljiva je u nastojanju prezentiranja poslovanja društveno odgovornih subjekata u kriznim uvjetima te kako im upravo društvena odgovornost predstavlja adekvatan alat za borbu protiv istih.

6.1. ODRAZ – Održivi razvoj zajednice

Udruga ODRAZ (Održivi razvoj zajednice) svoju misiju temelji na aktivnom djelovanju i pružanju potpora u provedbi promjena koje se smatraju održivim na dugoročnom nivou. Isto tako, sudjeluje u promoviranju načela održivog razvoja, pruža razne edukacije dionicima rasprostranjenih po regijama RH te potiče integraciju i zajedničko djelovanje u lokalnim zajednicama radi ostvarivanja održivog razvoja. Može se reći da djeluje na različitim razinama bilo lokalne, regionalne, nacionalne i međunarodne surađujući s organizacijama civilnog društva, poslovnim i stručnim organizacijama, stručnjacima i raznim mrežama. Kao dio empirijskog istraživanja proveden je intervju s osnivačicom i direktoricom organizacije Održivi razvoj zajednice Lidijom Pavić – Rogošić u cilju isticanja važnosti održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja kao temeljnih vrijednosti u postizanju drugoročnog rasta i razvoja. Svrha intervjua očituje se u prikazivanju poslovanja organizacije u kriznoj situaciji izazvanoj COVID-19 pandemijom te kako društvena odgovornost upravo daje priliku za nastavak poslovanja i lakši izlaz iz kriznih uvjeta.

6.1.1. Intervju

1. **Možete li reći nešto o motivima pokretanja ODRAZ-a?**

ODRAZ - Održivi razvoj zajednice je 2000. godine pokrenula skupina stručnjaka koja je željela doprinijeti održivom razvoju lokalnih zajednica promicanjem suradnje unutar i među sektorima te jačanjem kapaciteta svih dionika putem neformalne edukacije, organiziranja skupova, informiranja, publiciranja i sl. Također nam je cilj bio pridonositi demokratizaciji i razvoju civilnog društva utjecanjem na oblikovanje i praćenjem provedbe javnih politika te suradnjom s relevantnim dionicima.

2. **Koje određene aktivnosti provodite kako biste ostvarili „održivost“?**

Provodimo cijeli niz aktivnosti, prvenstveno pisanjem i provedbom partnerskih projekata kojima promoviramo načela održivog razvoja i provodimo konkretne aktivnosti u lokalnim zajednicama u kojima djelujemo. Područja koja pokrivamo su npr. održiva urbana mobilnost, ruralni razvoj na načelima EU-ovog pristupa lokalnog razvoja vođenog zajednicom (CLLD) i dr. Vrlo važna aktivnost nam je neformalna edukacija, od 2003. organiziramo Školu za održivi lokalni razvoj, ali i cijeli niz radionica za predstavnike udruga, javnog i poslovnog sektora. Sve više radimo i sa srednjim školama i fakultetima.

Vjerujemo da samo suradnjom i partnerstvom i izgradnjom povjerenja možemo krenuti naprijed te smo tako osnivači Hrvatske mreže za ruralni razvoj i Mreže za lokalni održivi razvoj. Osnivači smo i imamo ulogu tajništva najuspješnije i najaktivnije mreže za održivu urbanu mobilnost u EU-u. CIVINET Slovenija – Hrvatska – JIE djeluje u šest zemalja, ima 195 članova iz različitih sektora (gradovi, ministarstva, fakulteti, udruge, prometna poduzeća, stručnjaci i dr.).

Važna nam je djelatnost i informiranje te imamo, između ostalog, vrlo aktivne dvije internetske stranice¹³², dva profila na Facebooku, e-glasila i dr. Aktivni smo i u izdavaštvu. Na našoj internetskoj stranici možete naći preko 30 publikacija, ali i edukativnih filmova.

I da ne zaboravim, sudjelujemo u oblikovanju javnih politika i propisa kroz rad u

¹³²www.odraz.hr; civinet-slohr.eu

savjetima, odborima i drugim tijelima. Direktorica ODRAZ-a je od 2013. aktivna članica Europskog gospodarskog i socijalnog odbora (EGSO).

3. Smatrate li da su ekonomski, društveni i ekološki aspekti podjednako važni ili se jednom od navedenih pridaje prvobitni značaj u njegovom unapređenju? Kako ODRAZ ostvaruje ciljeve na navedenim aspektima?

Sva tri aspekta održivog razvoja su važna. Bez postizanja ravnoteže između ekonomske, okolišne i društvene dimenzije ne može se postići održivi razvoj. Nažalost, vrlo često se održivi razvoj sagledava i percipira samo kroz zaštitu okoliša. Ako pogledate 17 Globalnih ciljeva održivog razvoja UN-a i njihove podciljeve, koji obuhvaćaju sve dimenzije održivog razvoja, vidjet ćete da su oni međusobno povezani i isprepleteni te da utječu jedan na drugoga. Sve se više govori i o dobroj vladavini kao četvrtoj dimenziji održivog razvoja.

ODRAZ svojim aktivnostima, prvenstveno putem edukacija, publikacija i informiranja kontinuirano ukazuje na dimenzije i načela održivog razvoja. Tako smo npr. odmah nakon usvajanja Globalnih ciljeva održivog razvoja u rujnu 2015. objavili kratki pregled ciljeva¹³³ kako bismo hrvatsku javnost informirali o njima. Gotovo 14.000 polaznika naše Škole za lokalni održivi razvoj te brojnih radionica i skupova informirano je o održivom razvoju i njegovim načelima. Pripremili smo i kratki edukativni film "Što je to održivi razvoj?" ODRAZ je i koordinator za Hrvatsku Europskog tjedna održivog razvoja. Održivi razvoj je i okosnica svih naših projekata, a proveli smo ih preko 90, zajedno s našim partnerima - od udruga i lokalne samouprave do škola i fakulteta. Projekti se provode u različitim lokalnim zajednicama, školama, fakultetima i dr.

4. Koje doprinose ste ostvarili putem vaših projekata?

Evo za početak nekih pokazatelja u brojkama: 91 proveden projekt održivog razvoja, 33 tiskane publikacije, 10-ak edukativnih filmova, 655 polaznika Škole za lokalni održivi razvoj, preko 13.000 sudionika radionica i javnih skupova, preko 1.500 glasila e-ODRAZ. Tome možemo pribrojiti i uspjehe kao tajništvo mreže za urbanu mobilnost CIVINET Slovenija – Hrvatska – JIE koja broji 195 članova iz šest zemalja.

¹³³https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2021/03/GCOR_RazmislijajmoOdrzivo_Ozujak2020.pdf

Ono na što smo ponosni nisu samo brojke nego i promjene u načinu razmišljanja kod sudionika naših projekata, radionica i drugih aktivnosti. Našim priručnicima olakšali smo provedbu aktivnosti u lokalnim zajednicama. Publikacijama i edukativnim filmovima smo informirali i educirali mnoge dionike iz cijele Hrvatske, ali i iz drugih zemalja. Svakako su najvrjednije veze i uspostavljena partnerstva, zajedničko planiranje i provedba projekata, daljnje umrežavanje i zajednički rad u različitim područjima.

5. Smatrate li da svojom misijom podižete razinu „svijesti“ čovječanstva te da ih potičete na „održivo“ djelovanje?

Naša misija je poticanjem inicijativa, dogovaranjem i suradnjom doprinostiti promjenama u sustavima vrijednosti koje vode održivijem razvoju zajednice. Od samog našeg osnutka cilj svih naših informativnih i edukativnih aktivnosti te projekata je jačanje svijesti ljudi i različitih dionika o načelima održivog razvoja, ciljevima održivog razvoja te načinima djelovanja temeljenim na vrijednostima kao što su solidarnost, inovativnost, kreativnost, proaktivnost i zajedničko djelovanje za opće dobro. Samo takvim djelovanjem možemo postići ili približiti se našoj viziji društva u kojem je osiguran uravnotežen i kvalitetan razvoj zajednica za dobrobit sadašnjih i budućih generacija.

Ponosni smo i na suradnju sa školama i fakultetima jer nam se pruža prilika i nastavnike i učenike obučiti o temama vezanim za održivi razvoj, ali i volontiranju i osmišljavanju projekata u njihovoj lokalnoj zajednici.

Povratne informacije nam pokazuju da u tome imamo uspjeha i nastaviti ćemo i dalje da što više ljudi i organizacija potičemo na održivo i sinergijsko djelovanje.

6. Koji su izazovi ODRAZ-a?

Izazovi su brojni jer ODRAZ ne hoda "utabanim" stazama, pokušavamo donijeti neke nove ideje i prakse, a za to treba i vizionarstva i proaktivnosti i stalnog učenja, ali trebaju i posvećeni članovi i zaposlenici. Potrebno je i vrijeme jer se nekako lakše prepoznaju i financiraju aktivnosti koje se već godinama provode. No, naša se nastojanja isplate, danas se o temama i pristupima o kojima smo sami ili s partnerima prvi počeli govoriti, ali i pokazivati primjerima, smatraju "normalnim". To su npr. teme kao što je društveno odgovorno ponašanje, socijalni kapital, pristup ruralnom razvoju

LEADER i lokalne akcijske grupe, Globalni ciljevi održivog razvoja UN-a, planovi održive urbane mobilnosti i dr.

Izazov je svakako i financiranje jer oni koji raspisuju natječajne često ne prepoznaju ili sa zakašnjenjem prepoznaju inovativne teme ipodručja koja bi trebalo financirati.

7. Možete li objasniti financiranje ODRAZ-a putem europskih programa i fondova?

ODRAZ svoj rad uglavnom financira putem europskih programa i fondova, počevši od onih pretprijetnih kao što su bili PHARE i IPA. Nakon pristupanja Europskoj uniji, uglavnom se financiramo iz Europskog socijalnog fonda, bilo da smo nositelji ili partneri na projektima. Financiramo se i iz drugih programa koji se administriraju u Bruxellesu, prije iz Sedmog okvirnog programa za istraživanje, tehnološki razvoj i demonstracijske aktivnosti, a sada iz programa Obzor 2020. Također smo partneri ili suradnici u nekim projektima financiranim iz različitih *shema EU-a za prekograničnu suradnju (Interreg)*.

8. S kojim dionicama najčešće surađujete?

ODRAZ surađuje s dionicima iz svih sektora - civilnog, javnog, akademskog i poslovnog. Od početka djelovanja planiramo projekte u partnerstvu s udrugama iz cijele Hrvatske, ali jedinicama lokalne samouprave. U zadnje vrijeme radimo sve više sa školama i fakultetima, također iz različitih dijelova Hrvatske. Članovi smo ili osnivači nekoliko mreža udruga.

Surađujemo i s ministarstvima, ambasadama i sličnim institucijama u nekim aktivnostima kao što su okrugli stolovi, konferencije i sl. Upravo su u tijeku aktivnosti s predstavništvom Europske komisije na temu zelene tranzicije. Slična tema je u provedbi s Ministarstvom gospodarstva i održivog razvoja vezano za klimatske promjene, kako bismo se uključili u raspravu u procesu Konferencije o budućnosti Europe.

ODRAZ je tajništvo mreže za održivu urbanu mobilnost CIVINET Slovenija-Hrvatska-Jugoistočna Europa i tu su nam članovi, pored navedenih, i ministarstva, instituti, poduzeća, stručnjaci.

Također surađujemo s različitim dionicima i mrežama iz EU-a. Direktorica ODRAZ-a je od 2013. članica Europskog gospodarskog odbora te se i tu ostvaruju brojne suradnje,

kako unutar EU-a, ali i zapadnog Balkana ili Euro-mediteranske regije.

9. Kakvu ulogu imaju ljudski resursi u vašoj organizaciji te raspoložete li dovoljnim brojem zaposlenika?

Bez kvalitetnih ljudskih resursa i dobre atmosfere i suradnje, ne možete dugoročno kvalitetno raditi i biti prepoznati u zajednici. Nije lako sastaviti takav tim, srećom smo ga u ODRAZ-u uspjeli izgraditi. Mi se ne želimo nekontrolirano širiti, radije imamo niz suradnika i radimo u partnerstvu s drugim organizacijama.

10. Koje preventivne mjere i strategije provodite u kriznim situacijama? Primjerice tijekom COVID-19 situacije ili tijekom neke druge krizne situacije.

Svaka organizacija treba imati strategiju, plan B za krizne situacije. ODRAZ se u više od 20 godina postojanja našao u situaciji da smo morali prebroditi vrijeme tijekom kojeg nismo imali dovoljno projekata ili smo čekali isplate za projekte koje su kasnile. Uspješno smo te krize prebrodili, bez posuđivanja ili zaduživanja, upravo jer smo imali plan B.

Pandemija je svakako bila izazov, najviše u pogledu hitne potrebe mijenjanja načina rada, kada smo morali preći na organiziranje radionica i ostalih događanja na daljinu. Rekla bih da smo se brzo snašli i uspješno nastavili naš rad. Imali smo niz događanja, nekad u cijelosti na daljinu, a ovisno o epidemiološkoj situaciji katkad u hibridnom obliku, a uspjeli smo neke manje susrete odraditi i uživo. Na nekim skupovima na daljinu sudjelovalo je i 100-tinjak sudionika, ne samo iz Hrvatske. Tu smo situaciju iskoristili i dobili smo i neke izvrsne stručnjake iz inozemstva, koje bi teško dobili da bez honorara i putnih troškova dođu na nekoliko dana u Hrvatsku. Ovako su se mogli priključiti na daljinu i sudjelovati besplatno.

11. Kakav utjecaj na vas imaju krizne situacije?

Krizne situacije uvijek donesu i određenu količinu dodatnog stresa i potrebu za pojačanim angažmanom. Mi se kao tim zajednički dogovorimo u kom smjeru krenuti i što napraviti. Ako treba, tražimo dodatne savjete od stručnjaka ili pomoć od suradnika i partnera. Nažalost, takve se situacije ne mogu izbjeći, ne govorim tu samo o velikim krizama, već i o problemima koji se pojavljuju u provedbi naših projekata i aktivnosti, a

na koje ne možemo utjecati.

12. Koji vam je najvažniji čimbenik u borbi s kriznim situacijama?

Dobar i složan tim, koji je u stanju procijeniti rizike i mogućnosti; znanje, iskustvo i vještine koje možemo brzo angažirati, mijenjati se i prilagođavati kako bi brzo i učinkovito nastavili našim aktivnostima te tim stalnih suradnika na koji se možemo osloniti.

6.1.2. Kritički osvrt

U kolovozu 2021. godine proveden je intervju s osnivačicom i direktoricom ODRAZ-a (Održivi razvoj zajednice) Lidijom Pavić – Rogošić u cilju prezentiranja važnosti održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja temeljem djelovanja udruge ODRAZ te njezinog suočavanja s kriznim situacijama. Tematika međuodnosa održivog razvoja i DOP-a od velikog je značaja iz razloga što danas brojni poslovni subjekti teže dugoročnijem opstanku i uspjehu djelovanjem modela koji se smatra apsolutno neodrživim. Važno je istaknuti kako je navedeno nemoguće ostvariti ukoliko ne postoji svijest o „odgovornosti“, a time i implementacija društveno odgovornog poslovanja koje uvelike donosi pozitivne utiske usmjerene na rast poduzeća i razvoj društvene zajednice. Stoga, direktorica Pavić – Rogošić putem Održivog razvoja zajednice pokušava objasniti kako nastojanje ostvarenja ciljeva održivog razvoja i odgovorno djelovanje na ekonomskoj, društvenoj i ekološkoj razini mogu doprinijeti jačanju lokalne zajednice time i regionalne u dugoročnom razdoblju. S druge strane, kako su sveprisutni podražaji bilo putem poslovnih interakcija, mikroekonomskih i makroekonomskih kretanja, društvenog pritiska, političkog angažmana te ekoloških pojava veliki broj poslovnih subjekata u nemogućnosti je pružiti otpor te samim time ulaze u krizne situacije. Krizna razdoblja obično su veliki izazovi za sve dionike jer donose brojne probleme time i nove poslovne odluke što u konačnici implicira na restrukturiranje postojećeg ili likvidaciju poslovanja. Polazišna točka osnivanja organizacije ODRAZ vidljiva je u želji određenih stručnjaka koji su htjeli doprinijeti održivom razvoju lokalne zajednice poticanjem međusobne suradnje i svih dionika na

održivo djelovanje. Kako bi ostvarili svoju misiju često organiziraju skupove, edukacije, pružaju informacije te objavljuju razne publikacije na temu održiva razvoja. Organizacija „Održivi razvoj zajednice“ posjeduje široki spektar aktivnosti u svrhu promicanja održivog razvoja i razvijanja svijesti o njegovoj važnosti te samim time veliki dio svojih aktivnosti rasprostranjuje po svim dijelovima Hrvatske i izvan nje. Prvenstveno se bavi pisanjem i provedbom projekata kojima nastoji ostvariti ciljeve održivog razvoja čime u konačnici promiče društveno odgovorno poslovanje. Područja koja zahvaća uglavnom se vežu uz održivu urbanu mobilnost, ruralni razvoj temeljen na načelima EU-ovog pristupa lokalnog razvoja vođenog zajednicom (CLLD) i slično. Veliki značaj ODRAZ pridaje svojoj Školi za održivi lokalni razvoj u kojoj provodi razne neformalne edukacije i radionice za predstavnike udruga, poslovnog i javnog sektora te kako bi proširio područja djelovanja sve više potencira suradnju sa srednjim školama i fakultetima i to sve radi jačanja svijesti različitih dionika o načelima održivog razvoja i poticanja djelovanja temeljenih na filantropskim vrijednostima poput solidarnosti, kreativnosti, proaktivnosti, inovativnosti te participativnog djelovanja za opće dobro. Važno je istaknuti kako je direktorica ODRAZ-a od 2013. godine članica Europskog gospodarskog i socijalnog odbora (EGSO) te samim time uloga organizacije poprima djelovanje i na međunarodnoj razini. Svoju funkcionalnost bazira na povjerenju što joj i omogućava brojna partnerstva s inozemnim dionicima i titulu osnivača tajništva najaktivnije i najuspješnije mreže za održivu urbanu mobilnost u EU. Obzirom da većina dionika percipira održivi razvoj isključivo kroz očuvanje okoliša, Lidija Pavić-Rogošić naglašava kako su ekonomski, društveni i ekološki aspekti podjednako važni i međusobno povezani, te kako formirani UN-ovi ciljevi održivog razvoja utječu jedan na drugoga. Međutim, kako bi se navedeni ciljevi ubrzano realizirali i ujedno dogodile "promjene" potrebno je uključiti većinu što zahtijeva visoku razinu buđenja svijesti no za takav proces nužan je duži vremenski period. Činjenica je da efikasniji utjecaj dolazi na razini vlade, stoga kada bi se zakonski odredila pravila ponašanja temeljena na održivosti i odgovornosti postoji vjerojatnost bržeg ostvarivanja "održive" sredine. Upravo radi toga direktorica ODRAZ-a navodi dobru vladavinu kao četvrtu dimenziju održivog razvoja o kojoj se vode brojne diskusije. Kada se govori o kriznim situacijama, primjerice o COVID-19 situaciji, organizacija ODRAZ suočila se s brojnim izazovima

glede projekata i njihovih isplata te mijenjanju načina rada. Upravo, direktorica Pavić – Rogošić naglašava kako bi svako poduzeće, organizacija, udruga trebala imati plan B za krizne uvjete, baš kao što ga ima i ODRAZ. Usprkos svemu, organizacija je uspješno nastavila sa svojim radom ponekad u potpunosti na daljinu, u hibridnom obliku, a poneke susrete su uspjeli odraditi i uživo ovisno o epidemiološkim mjerama. Može se reći da je navedena situacija za ODRAZ bila i dobitna prilika glede uspostavljanja kvalitetnih kontakata online time i suradnje s izvrsnim inozemnim stručnjacima čiju bi prisutnost u Hrvatskoj teže dobili bez honorara i putnih troškova, a na ovaj način su uspjeli sudjelovati besplatno. S druge strane, činjenica je da krizne situacije donose i veliku količinu stresa, zbunjenosti, nesigurnosti no isto tako i potrebu za većim angažmanom tako da uz kvalitetan i harmoničan tim ODRAZ uspijeva na najbolji i najefikasniji način prebroditi i ovaj izazov. U konačnici, može se reći da COVID situacija je donijela sa sobom brojne izazove i probleme, i to ne samo za organizaciju ODRAZ već i za društvo u cjelini, no uz kvalitetan tim suradnika i ugodnu atmosferu ODRAZ je uspio nastaviti sa svojim djelovanjem što potkrjepljuje činjenicu da veliku ulogu igraju kvalitetna komunikacija, međusobno razumijevanje, reciprocitet te povjerenje u privatnom i poslovnom smislu. Dok s druge strane, predstavlja i dobru priliku, u ovom slučaju, za proširenje područja djelovanja putem formiranja partnerstva radi kojeg će ODRAZ imati sve jači utjecaj i u budućnosti.

6.2. Analiza društveno odgovornog poslovanja Valamar Riviere d.d.

6.2.1. Opća obilježja Valamar Riviere d.d.

Valamar Riviera predstavlja jednu od najvećih turističkih kompanija i najznačajnijih kreatora autentičnih doživljaja u domeni odmorišnog turizma u Hrvatskoj. Obzirom na svoju jaku konkurentsku prednost zauzima poziciju tržišnog lidera na nacionalnoj razini. Destinacije u kojima prostire svoje turističke djelatnosti protežu se od Istre sve do Dubrovnika. U Valamarov kompleks ulaze 34 hotela te 14 kamping ljetovališta koji su namijenjeni za veliki broj gostiju odmorišnog turizma. Valamar Riviera raspolaže iznimno velikim kapacitetom zapošljavanja te je samim time omogućio više od 7.000 radnih mjesta novim zaposlenicima. Kako je turizam djelatnost koja najviše zagađuje okoliš, Valamar veliku važnost pridaje njegovom očuvanju jer u sklopu njegovog poslovanja uređen i očuvan prirodni sadržaj predstavlja glavni resurs turizma. Prepoznavanjem međuovisnosti održivog turizma i okoliša Valamar je u poslovnu praksu implementirao društvenu odgovornost koja je ujedno i temeljna strategija njegovog rasta i razvoja. Valamar posluje prema najvišim standardima kvalitete u području pružanja usluga i smještaja, zaštite okoliša te odnosa prema zaposlenicima, lokalnoj zajednici i ostalim interesno-utjecajnim skupinama. Kao jedna od prepoznatljivih društveno odgovornih kompanija ističe svoju funkcionalnost putem raznih filantropskih inicijativa i društveno odgovornih programa koji uključuju suradnju s lokalnom zajednicom i drugim dionicima. Prema indeksu DOP-a Valamar je osvojio glavnu nagradu za društveno odgovorno poslovanje, te je isto tako proglašen najboljim poslodavcem u turizmu.

6.2.2. Društveno odgovorno poslovanje

Počevši od kvalitete usluge Valamara zadovoljavaju najviše standarde kvalitete, zdravlja i sigurnosti stoga posjeduje određene standarde i certifikate:

- ✓ HACCP (Sustav upravljanja sigurnošću hrane)
- ✓ ISO 9001 (Sustav upravljanja kvalitetom)
- ✓ ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišem)
- ✓ ISO 50001 (Sustav upravljanja energijom)

- ✓ ISO 45001 (Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću pri radu)
- ✓ EN 14065 (Sustav kontrole bioonečišćenja tekstila u postupku pranja)
- ✓ Oznaka kvalitete „Q“ Ministarstva turizma Republike Hrvatske
- ✓ Plava zastava – FEE (Foundation for Environmental Education)
- ✓ Sustainable Hotels
- ✓ Travelife Gold Award
- ✓ EU Ecolabel¹³⁴

Strateški model kvalitete Valamara za 2020. godinu

Model upravljanja kvalitetom dizajniran je način da omogućava uspjeh cijele organizacije, i to pozicioniranjem gosta na prvo mjesto i dosljednim isporučivanjem usluge. Obično omogućuje pristup od 360 stupnjeva, što podrazumijeva prvenstveno mjerenje zadovoljstva gostiju, uspješnu implementaciju najviših internih i eksternih industrijskih standarda, provođenje kulture izvrsnosti usluge unutar cijele organizacije prema gostima i zaposlenicima te kontinuirano unapređivanje kvalitete usluge.¹³⁵

Uključenost dionika

Obzirom da komunikacija predstavlja najvažniji izvor razmjene informacija unutar organizacije i izvan nje, Valamar raspolaže širokim spektrom aktivnosti provođenja komunikacije među ključnim dionicima.

¹³⁴ Valamar Riviera d.d., *Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.*, 2020., str. 46., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

¹³⁵locit.

Tablica 3. Komunikacija Valamara Riviere d.d.

KOMUNUKACIJA S K LJUČNIM DIONICIMA	KOMUNIKACIJA S POVEZANIM DIONICIMA
GOSTI	SINDIKATI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anketiranje/istraživanje mišljenja gostiju ➤ Edukacija gostiju o zaštiti okoliša ➤ Uključivanje gostiju u humanitarne akcije ➤ Newsletteri 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potpisan kolektivni ugovor ➤ Suradnja s Radničkim Vijećem u svim ključnim pitanjima povezanima s pravima i benefitima zaposlenika
ZAPOSLENICI	STRUČNE UDRUGE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anketiranje/istraživanje korporativne kulture i klime ➤ Komunikacija kroz mjesečni magazin VIV i internetski bog VIV ➤ Dnevni, tjedni i mjesečni odjelni sastanci ➤ Skupovi radnika ➤ Godišnje okupljanje ➤ Kontinuiran feedback o radnom učinku ➤ ValamArtist aplikacija za zaposlenike 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zastupanje interesa struke kroz članstva u nizu strukovnih organizacija (HUT, HUP, HGK, HRPSOR, AmCham i niz drugih)
DIONIČARI	DOBAVLJAČI
<p>Godišnja skupština dioničara</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Financijska izvješća ➤ Korporativne internetske stranice ➤ Magazin VIV 	<p>Dugoročna suradnja i partnerski odnosi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Osiguranje odgovarajuće kvalitete za svaku kategoriju proizvoda
LOKALNA ZAJEDNICA I DESTINACIJE	INVESTICIJSKA JAVNOST
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uključenost Valamara u sustav TZ-ova ➤ Suradnja s destinacijskim eventima te investicijskim projektima ➤ Aktivno sudjelovanje u pomoći potrebitima u društvu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transparentna komunikacija sa svim ulagačima na tržištu kapitala (non-deal road showovi, sastanci i sudjelovanje na konferencijama, Dan investitora, korporativna mrežna stranica) ➤ Suradnja s razvojnim i komercijalnim bankama i kreditorima te proaktivna komunikacija s analitičarima ➤ Financijska izvješća i pravodobne objave o materijalnim činjenicama za investitore
	TIJELA JAVNE UPRAVE
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suradnja u okviru razvoja i pripreme investicijskih projekata, stipendiranja učenika te dijalog na području zakonodavnih inicijativa
	ŠIRA JAVNOST
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Priopćenja za medije ➤ Komunikacija putem interneta ➤ Magazin VIV

Izvor: Valamar Riviera d.d., *Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.*, 2020.,

str. 26., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

Upravljanje kriznom komunikacijom tijekom 2020. godine – pandemija COVID-19

U samom početku krize, Valamar je poduzeo određene mjere opreza i sigurnosti čime je komunikacijski sustav prilagodio sukladno izvanrednoj situaciji. Valamar sa svojim zaposlenicima razmjenjuje informacije putem internih komunikacijskih kanala u cilju pružanja potrebne podrške, educiranja o provođenju epidemioloških mjera u okviru programa V Health & Safety te pravovremenog obavještanja o važnim informacijama vezane za poslovanje. Također se i sa zaposlenicima komuniciralo putem Facebook stranice „Dobar posao u Valamaru“, aplikacije ValamArtist app, tjednih internih newslettera Vijesti iz Valamara te online izdanja magazina VIV. Tradicionalno godišnje okupljanje Valamara 2020. godine održalo se u virtualnom obliku na kojem je pozvano više od 2.000 ValamArtista iz svih njegovih destinacija što upućuje na najveće okupljanje do sada obzirom na dane okolnosti.¹³⁶

Organizacija i zaposlenici

Valamar je već 3. godinu zaredom jedina turistička kompanija koje je zauzela mjesto među top 20 poslodavaca u Hrvatskoj. Navedeni rezultat vidljiv je na temelju provedenog istraživanja od 20 000 ispitanika u 2019. godini i početkom 2020. godine. Faktori koji su donijeli ovakav rezultat odnose se na socijalnu odgovornost poslodavca, harmonične odnose na radnom mjestu te općenito sigurnost radnog mjesta. Obzirom na COVID-19 pandemiju Valamar Riviera je neovisno o problemima i poteškoćama u poslovanju zauzeo je 6. mjesto u domeni top poslodavaca u RH, jedno mjesto više u odnosu na 2019. godinu. Postizanje nevjerojatnog rezultata u vrijeme pandemije očituje se u prekomjernom zadovoljstvu djelatnika politikama upravljanja koje je Valamar formirao i kao transparentan i adekvatan alat komunikacije prema zaposlenicima. Valamar veliku važnost pridaje odgovornom upravljanju ljudskim potencijalima jer smatra da razvoj u budućnosti polazi upravo od unaprjeđenijih zaposlenika. Tako da, primarni cilj Valamara je ulaganje u zaposlenike. Može se reći kako je u sustavu svog

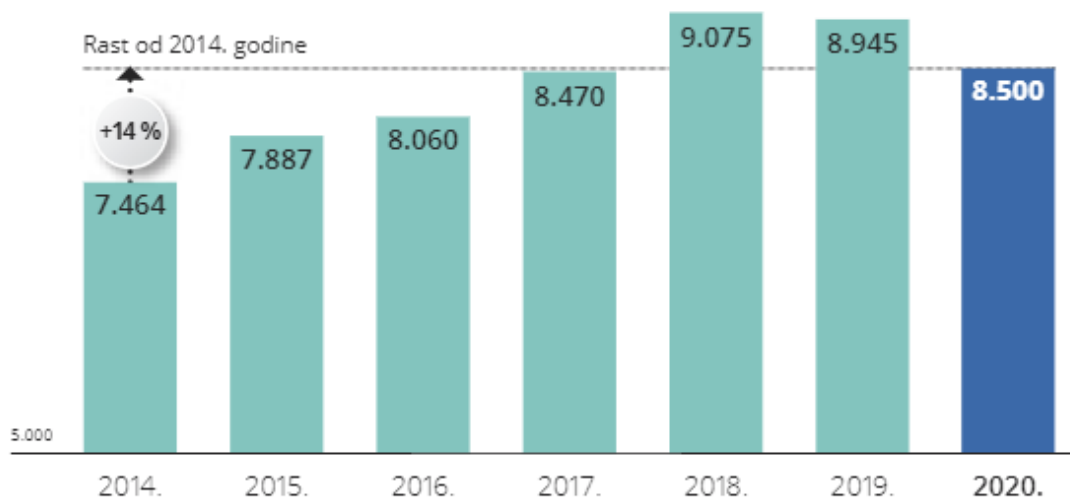
¹³⁶ Str. 54.

poslovanja godinama provodio razne inicijative i programe produljenja sezone u destinacijama u kojima posluje te osiguravanje cjelogodišnjih primanja velikom broju zaposlenika putem zapošljavanja na neodređeno te uključivanjem u mjeru stalnog sezonca. Valamar je od samog početka pojave COVID situacije stavljao svoje zaposlenike na prvo mjesto time i očuvanje njihovih radnih mjesta kao prioritet kako bi im osigurao puni angažman u trenutku ponovnog pokretanja poslovanja. Tijekom 2020. godine Valamar je nastavio s provođenjem programa Valamar +3 i mjere stalnog sezonca kojima omogućava stalna primanja najlojalnijim zaposlenicima. Jedan od značajnijih iskoraka vidljiv je u formiranju koncepta smještaja „Kuća Valamar” kojim omogućuje osiguran smještaj i tople obroke onim zaposlenicima koji dolaze iz drugih krajeva Hrvatske. S druge strane, veliki naglasak tijekom 2020. godine usmjeren je na zaštitu zdravlja i sigurnost zaposlenika i gostiju izrazito tijekom izvanredne COVID situacije čime je Valamar u poslovnu praksu implementirao V Health&Safety odnosno program zdravstvenih, higijenskih, sigurnosnih i ekoloških standarda kako bi osigurao sigurnost zaposlenika i gostiju na najvišem nivou.¹³⁷ Valamar je 1. travnja pokrenuo „Pauza Restart” program u cilju očuvanja radnih mjesta svih zaposlenika čime je dočekao krajem svibnja otvaranje sezone. Program je uspješno proveden potpisanim sporazumom sa socijalnim partnerima koji ujedno i pružaju potporu za razdoblje od 1. travnja 2020. godine do 31. ožujka 2021. godine. U suradnji s raznim institucijama i strukovnim udrugama otpočetak pandemije je Vladi predlagao mjere očuvanja radnih mjesta te ostale mjere za turizam što je u konačnici rezultiralo donošenjem odluke Vlade o produženju mjera očuvanja radnih mjesta u djelatnostima koje su pogođene korona virusom do kraja godine. U sklopu „Pauza, Restart” programa ulaze određene beneficije zaposlenicima Valamara koje se manifestiraju kroz osiguravanje isplata naknada plaća u iznosu od 60% ugovorene plaće.

Neovisno o kriznoj situaciji Valamar je u 2020. godini nastavio s programom „Valamar jamstvo” kojim osigurava zaposlenicima minimalna neto primanja od 5.000 kuna za odrađeni puni mjesečni fond sati dok su preostali programi nagrađivanja su obustavljeni do trenutka normalizacije poslovanja.

¹³⁷ ibidem, str. 50.

Slika 3. Porast prosječne bruto jedne plaće u 2020. godini u odnosu na 2014. godinu u kunama



Izvor: str. 52.

Valamar je u vrijeme COVID pandemije u 2020. godini imao nešto manju prosječnu plaću u odnosu na 2019. godinu koja je iznosila 8.945 kuna. Dok je prethodnih godina vidljiv značajan porast sve do 2019. godine kad je uslijedio mali pad.

Kako Valamar prvobitni značaj pridaje ulaganju u zaposlenike samim time provodi politiku cjeloživotnog učenja i educiranja zaposlenika. Obzirom da je pandemija donijela brojne probleme i izazove može se reći kako su sredstva za edukaciju i razvoj 2020. godine izrazito smanjena u odnosu na 2019. godinu. Međutim kako bi održao unapređivanje zaposlenika Valamar provodi edukacijske programe u obliku online seminara, virtualnih učionica, webinara. Tako da, može se reći da je uspješno nastavio provođenje edukacija i treninga putem Valamar Excellence, edukacijske platforme za razvoj i obrazovanje zaposlenika.¹³⁸

¹³⁸ ibidem, str. 55.

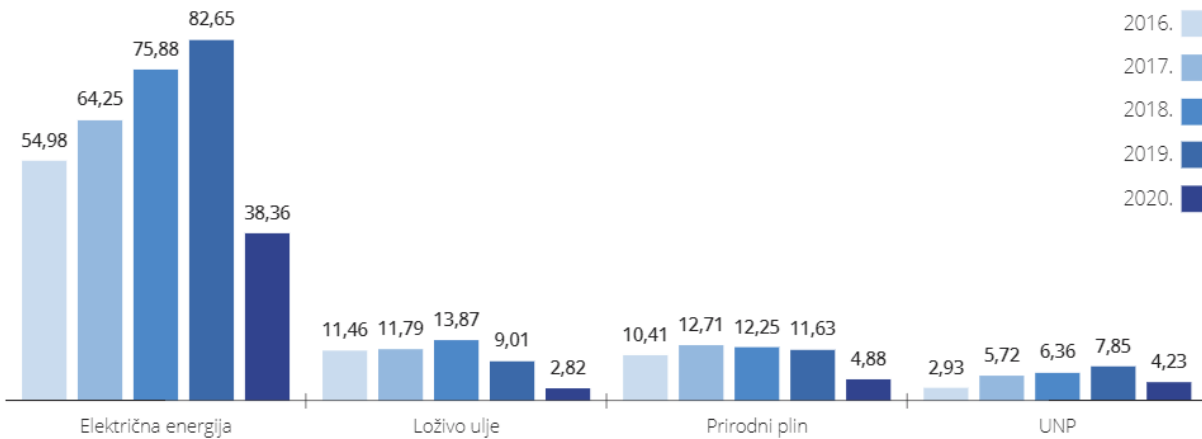
Odgovornost prema zajednici i okolišu

U domeni očuvanja okoliša prepoznatljiva je visoka razina ekološke osviještenosti Valamara, samim time ima izrazitu odgovornost u sustavnom primjenjivanju standarda u zaštiti okoliša koji tzv. ključan resurs razvoja turizma. U politici kvalitete i održivom poslovanju Valamara, mjesto je zauzeo stup održivosti „Odgovornost prema okolišu“ što upućuje na shvaćanje okoliša kao važne komponente poslovanja. Značajan Valamarov doprinos glede okoliša očituje kroz ulaganja u određene projekte i poduzimanja akcija koje vode njegovom očuvanju.

- *„9,5 milijuna kuna uloženo je u projekte energetske učinkovitosti u 2020. godini.“*
- *„100 posto električne energije u objektima Valamar Riviere, Imperial Riviere te u Valamar Obertauern Hotelu je iz obnovljivih izvora.“*
- *„Više od 70% - Valamar Riviera smanjila je izravne i neizravne emisije stakleničkih plinova iz 1. i 2. opsega u periodu od 2015. do 2020. godine. Smanjenje je uglavnom postignuto prelaskom na električnu energiju iz obnovljivih izvora.“*
- *„300 tisuća kuna – vrijednost projekta zamjene klasičnih rasvjetnih tijela visoko učinkovitom LED rasvjetom“*
- *„1,9 milijuna kuna – izdvojeno u 2020. godini za nabavu 13 novih električnih vozila, 3 električna skutera te 1 električna kolica.“¹³⁹*

¹³⁹ ibidem, str. 61.

Slika 4. Energetska učinkovitost od 2016. do 2020. godine



Izvor: str. 62.

Grafikon prikazuje kretanje potrošnje energenata tijekom navedenih godina te je vidljiv značajan porast potrošnje u 2019. godini. U 2020. godini došlo je znatnog smanjenja potrošnje što je razumljivo obzirom na smanjenje noćenja radi COVID pandemije.¹⁴⁰

Slika 5. Emisija stakleničkih plinova od 2016. do 2020. godine po noćenju

	kg/noćenju	PROMJENA U ODNOSU NA PRETHODNU GODINU:	
		(t)	kg/noćenju
2016.	1,68		
2017.	1,50	↑ 2,47 %	↓ 0,25 %
2018.	1,61	↑ 9,47 %	↑ 7,42 %
2019.	1,06	↓ 32,31 %	↓ 33,93 %
2020.	1,25	↓ 60,22 %	↑ 17,19 %

Izvor: str. 61.

S druge strane, vidljiv je porast emisija po noćenju obzirom da je potrošnja neučinkovitija kad je broj gostiju manji iz razloga što se zajednički dijelovi objekata na identični način osvjetljavaju, griju i hlade neovisno o broju gostiju koji se nalaze u objektu.¹⁴¹

¹⁴⁰ ibidem, str. 62.

¹⁴¹ ibidem, str. 61.

Zbrinjavanje otpada

Tablica 4. Opasni, neopasni i miješani komunalni otpad 2019. i 2020. godine u tonama

	2019.	2020.
NEOPASNI OTPAD		
Papir i karton	661	290
Staklo	319	117
Plastika	283	108
Drvo	45	8
Biorazgradivi otpad	2.527	819
Otpadna jestiva ulja	21	5
Otpad iz odvajanja ulja i masti	480	287
Metali	246	242
Glomazni otpad	6	2
Ostali neopasni otpad		
UKUPNO	4.595	1.907
OPASNI OTPAD		
Azbest	-	0
Električni i elektronički otpad	7	4
Onečišćena ambalaža	4	1
Ostali opasni otpad	11	1
UKUPNO	22	6
MJEŠANI KOMUNALNI OTPAD	5.080	2.014
SVEUKUPNO	9.697	3.927

Izvor: Valamar Riviera d.d., *Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.*, 2020., str. 65., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godisnje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

U 2020. godini ukupna količina proizvedenog otpada iznosila je 3.927 tona u odnosu na 2019. godinu gdje je iznosila 9.697 tona što označava znatno smanjenje od 60% radi smanjenja broja noćenja i operativnih dana.¹⁴²

6.2.3. Kritički osvrt

Valamar Riviera svoja postignuća u društvenog odgovornom poslovanju bilježi kroz provođenje raznih inicijativa i programa koji se baziraju na ulaganje u lokalnu zajednicu, poticanje suradnje s društvom, ulaganje u svoje zaposlenike te očuvanje okoliša. Kao jedan od značajnih programa Valamara ističe se „Zeleni Valamar“ koji promiče razvoj održivog turizma. U 2019. godini pokrenuo je inicijativu „1.000 stabala Valamara“ kojim se provodi sadnja minimalno tisuću stabala u svojim destinacijama. Tako da je 2019. godine u Valmarovim hotelima, kampovima i ljetovalištima zasađeno više od 1.000 stabala te 50.000 sadnica poput visokih grmova i trajnica. Isto tako je provedena i ekološka akcija čišćenja podmorja u Tunarica Sunny Campingu u kojoj je sudjelovalo više od 60 volontera.¹⁴³ U 2020. godini, Valamar je također nastavio sa svojim inicijativama, te je djelovao u izvanrednim situacijama primjerice u situaciji kada su brojna područja bila pogođena potresom. Valamar je besplatno otvorio vrata svojih objekata obiteljima iz Siska, Gline i Petrinje čiji su domovi stradali u razornom potresu. Navedenom inicijativom Valamar je donirao smještaj za otprilike 2.000 ljudi time osigurati siguran život. S druge strane, pomogao je i Općoj bolnici Dubrovnik čime je osigurao smještaj djelatnicima bolnice putem 12 mobilnih kućica te je pokrio i režijske troškove.¹⁴⁴ Tijekom proljeća 2020. godine Valamar je pružio potporu radu Crvenog križa time što su Valamarovi hoteli i kampovi donirali namirnice i ostale potrebštine uredima Crvenog križa te pučkim kuhinjama za stradalnu populaciju. Kao jedna od aktualnih inicijativa ističe se Valamarova donacija 160 vizira nastavnom osoblju porečkih osnovnih škola uslijed COVID-19 pandemije kako bi osigurala lakše provođenje i aktivno sudjelovanje u nastavi tijekom krizne situacije poštujući upute Ministarstva znanosti i

¹⁴² ibidem, str. 65.

¹⁴³ Valamar Riviera d.d., *Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2019.*, 2019., str. 80., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/431167/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2019.pdf>

¹⁴⁴ ibidem, str. 86.

obrazovanja i Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo.¹⁴⁵ U konačnici, Valamar Riviera, neovisno o kriznoj situaciji, je nastavio sa svojom društvenom odgovornošću i time doprinio boljitku kako svojim zaposlenika tako i društvene zajednice u cijelosti.

¹⁴⁵ ibidem, str. 87.

7. ZAKLJUČAK

Danas se sve veći značaj pridaje načinu poslovanja određenog poslovnog subjekta time i implementaciji modela ponašanja u poslovnu praksu. Opće je poznato kako veliki broj korporacija i poduzeća svoje poslovanje temelje na neodrživom modelu što im ne garantira dugoročni uspjeh i opstanak. Pojavom globalnog procesa održivog razvoja sve se veći naglasak stavlja na unaprjeđenje društvene i ekološke dimenzije kao preduvjet gospodarskog rasta i razvoja. Brojni poslovni subjekti susreli su se s vrijednostima, "odgovornosti" i "održivosti" koji impliciraju na podizanje razine svijesti kako o dugoročnom opstanku tako i o očuvanju resursa za buduće generacije. Stoga, modernizacija poslovanja doprinjela je restrukturiranju modela ponašanja velikog broja poduzeća što je rezultiralo formiranju novijeg društveno odgovornog modela koji se bazira na integriranju gospodarske, društvene i ekološke komponente. Implementacija društvene odgovornosti u poslovnu praksu, danas, predstavlja preduvjet kvalitetnog i adekvatnog poslovanja, a i samim time najcijenjeniji oblik poslovanja od strane društvene zajednice. Kako je u poslovnom svijetu pojačan rizik od gubitka konkurentnosti i završetka poslovanja, ukoliko postoji neadekvatan model upravljanja, može se reći da svako poduzeće prilikom pokretanja poslovanja mora obratiti pozornost na utjecaje unutarnjeg i vanjskog okruženja, a time i na postojanje mogućnosti ulaska u krizu. Važno je istaknuti kako je upravljanje krizom postala jedna od najvažnijih aktivnosti iz razloga što postoje brojni utjecaji koji bi mogli izazvati takvo stanje, a najčešći je postojanje lošeg menadžmenta. Međutim, kako bi se krizno upravljanje smatralo uspješnim potrebno je promatrati razdoblje prije krize gdje su vidljivi prvi znaci upozorenja, provoditi odgovarajuće strategije tijekom krize te procijenjivati i vrednovati rezultate u postkriznom razdoblju. Velika važnost pridaje se kriznom komuniciranju tijekom sva tri razdoblja jer ona sama po sebi predstavlja ključan alat uspješnog izlaska iz krize. Kako se 2019. godine u svijetu, a u Hrvatskoj 2020. godine pojavila izvanredna pandemija uzrokovana COVID-19 virusom može se reći da je enorman utjecaj imala na gospodarski i društveni aspekt čime je rezultirala snažnim prirodnim i ekonomskim gubicima. Povećao se rizik od smrtnosti time i smrtnost, dok se s druge strane veliki pritisak odrazio na gospodarstvo što je povuklo eliminaciju ili privremeno zatvaranje

poduzeća i u konačnici rezultiralo ostanak bez radnih mjesta. Brojna poduzeća i kompanije prilagodile su se izvanrednoj situaciji što ih je potaknulo da sve više potenciraju društvenu odgovornost kako bi očuvale vlastito poslovanje i pomogle u zbrinjavanju svojih zaposlenika. Stoga, Valamar Riviera kao vodeća društveno odgovorna turistička kompanija uspjela je očuvati svoju funkcionalnost u gospodarskoj, društvenoj i ekološkoj domeni. Krizna razdoblja sa sobom donose veliki broj problema, isto tako i značajne posljedice koje se mogu promatrati s pozitivnog i negativnog aspekta. Obično krize izazivaju brojne gubitke što poduzeća navodi na privremeno zatvaranje ili potpunu likvidaciju. Dok s druge strane, mogu predstavljati i idealnu priliku za restrukturiranje organizacije i promjenu modela poslovanja te spoznavanje vlastitog ponašanja u sličnim ili identičnim situacijama. Organizacija ODRAZ pretprijela je brojne gubitke glede provedbe planiranih projekata što je obustavilo njezin rad dok je s druge strane iskoristila danu priliku u stvaranju značajne inozemne suradnje, sukladno epidemiološkim mjerama, koja će joj donijeti izuzetne rezultate u budućnosti.

SAŽETAK

Održivi razvoj kao značajni proces promjena omogućio je nastanak alternativnih modela poslovanja koji se temelje na integriranju važnosti ekonomske, društvene i ekološke dimenzije. Danas je sve više cijenjenije poslovanje usmjereno ka održivosti i odgovornosti od strane društva iz razloga što postoji mogućnost ostvarivanja ekonomske koristi uz istovremeno unaprjeđivanje društvene zajednice i očuvanje okoliša. Stoga veliki broj poslovnih subjekata u svoju poslovnu praksu implementiraju koncept društvene odgovornosti što omogućuje jačanje konkurentske prednosti i osiguravanje dugoročnog opstanka i uspjeha. Svako pokretanje poslovanja sa sobom nosi brojne rizike time i ulazak u krizne situacije radi potencijalnih unutarnjih i vanjskih utjecaja izazvanih od strane poslovnih jedinica organizacije, načina upravljanja, mikroekonomskih i makroekonomskih kretanja, interesno-utjecajnih dionika, političkog angažmana te prirodnih katastrofa. Kao adekvatan sustav upravljanja pojavljuje se krizni menadžment kao jedna od važnijih funkcija poslovanja poduzeća. U okviru upravljanja kriznim situacijama ulaze i aktivnosti kriznog komuniciranja kojima se omogućavaju formiranje strategija pravovremenog i adekvatnog ublažavanja te ujedno i suzbijanje kriznih uvjeta. Izvanredna COVID-19 pandemija uzrokovala je brojne gubitke na gospodarskom i društvenom aspektu čime je potakla dodatni angažman društvene odgovornosti. Turistička kompanija Valamar Riviera svoje je poslovanje prilagodila kriznoj situaciji te je samim time uspjela sačuvati funkcionalnost na ekonomskom, društvenom i ekološkom nivou. ODRAZ - "Održivi razvoj zajednice" kao jedna od prepoznatljivih hrvatskih društveno odgovornih organizacija uz brojne gubitke prihvatila je kriznu situaciju kao idealnu priliku za stvaranje suradnje koja će joj omogućiti nastavak poslovanja u dugoročnom razdoblju.

Ključne riječi: održivi razvoj, društveno odgovorno poslovanje, odgovornost, održivost, krizni menadžment, krizno komuniciranje, krizni uvjeti, COVID-19 virus, pandemija, Valamar Riviera, ODRAZ – "Održivi razvoj zajednice"

SUMMARY

Sustainable development as a significant process of change has enabled the emergence of alternative business models based on the integration of the importance of the economic, social and environmental dimensions. Today, more and more valued business is focused on sustainability and responsibility by society for the reason that there is the possibility of achieving economic benefits while improving the community and preserving the environment. Therefore, a large number of business entities implement the concept of social responsibility in their business practice, which enables the strengthening of competitive advantage and ensuring long-term survival and success. Every business start-up carries numerous risks and thus entering crisis situations due to potential internal and external influences caused by the removal of business units of the organization, management methods, microeconomic and macroeconomic trends, stakeholders, political engagement and natural disasters. As an adequate management system, crisis management appears as one of the most important business functions of the company. Crisis management also includes crisis communication activities that enable the formation of strategies for timely and adequate mitigation and at the same time the suppression of crisis conditions. The extraordinary COVID-19 pandemic caused numerous losses on the economic and social aspect, which encouraged additional engagement of social responsibility. The tourist company Valamar Riviera has adapted its business to the crisis situation and thus managed to preserve its functionality at the economic, social and environmental level. ODRAZ - "Sustainable Community Development" as one of the recognizable Croatian socially responsible organizations, with numerous losses, accepted the crisis situation as an ideal opportunity to create cooperation that will enable it to continue doing business in the long run.

Keywords: sustainable development, socially responsible business, responsibility, sustainability, crisis management, crisis communication, crisis conditions, COVID-19 virus, pandemic, Valamar Riviera, ODRAZ - "Sustainable community development"

LITERATURA

Knjige:

1. Bernstien J., *Vodič za menadžere Krizni menadžment*, Zagreb, 2020., MATE d.o.o. Zagreb
2. Črnjar M., *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Rijeka, 2002., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci Glosa Rijeka
3. Črnjar M. i Črnjar K., *Menadžment održivoga razvoja*, Rijeka, 2009., Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci Glosa
4. Jalšenjak B. i Krkač K., *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, Zagreb, 2016., MATE d.o.o. Zagreb
5. Jugo D., *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb, 2017., Školska knjiga
6. Kotler P. i Lee N., *Društveno odgovorno poslovanje (Suvremena teorija i najbolja praksa)*, Zagreb, 2011., M.E.P. d.o.o.
7. Kraman Aksentijević N., Denona Bogović N., Ježić Z., *Ekonomika razvoja*, Rijeka, 2019., Sveučilište u Rijeci Ekonomski fakultet
8. Osmanagaić Bedenik N., *Kontroling između profita i održivog razvoja*, Zagreb, 2010., M.E.P. d.o.o., Zagreb, M. Haberlea 10
9. Sučević D., *Krizni menadžment Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Zagreb, 2010., Lider press d.d.
10. Vidanec D., *Uvod u etiku poslovanja (priručnik)*, Zaprešić, 2011., Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić" Zaprešić

E knjige:

1. Martić M., Makajić – Nikolić D., Savić G., *XLVI International Symposium on Operational Research (Conference Proceedings)*, Belgrade, 2019., University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences

Članci:

1. Vinšalek Stipić V., *Sprječavanje poslovne krize primjenom načela društveno odgovornog poslovanja i međunarodnih normi standarda kvalitete*, 2015., dostupno na: <https://www.bib.irb.hr>

Internetske stranice:

1. Civilno društvo Istra, *Korporativna filantropija*, 2017., str. 4., dostupno na: https://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/KAR_Filantropija_brosura.pdf

2. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, *Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje*, 2020., dostupno na: https://www.dzs.hr/Hrv/Covid-19/bdp_2_q.html

3. Europska komisija, *Posljedice klimatskih promjena*, dostupno na: https://ec.europa.eu/clima/change/consequences_hr

4. IDEAS, *Utjecaj COVID-19 na hrvatsko gospodarstvo*, 2020., dostupno na: <https://ideas.repec.org/h/hde/opchap/28-04.html>

5. Kontroling Kognosko, *Kontroling*, dostupno na: <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>

6. LORA Laboratorij održivog razvoja, *Globalni ciljevi za održivi razvoj*, 2019., dostupno na: <http://lora.bioteka.hr/un-ciljevi-odrzivog-razvoja/>

7. Valamar Riviera, *Valamar All youcanholiday*, dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>

Popis tablica:

Tablica 1. Klasifikacija reaktivnih strategija odnosa s javnošću prema Ronaldu Smithu

Tablica 2. Međusobna povezanost globalnih ekoloških problema

Tablica 3. Komunikacija Valamara Riviere d.d.

Tablica 4. Opasni, neopasni i miješani komunalni otpad 2019. i 2020. godine u tonama

Popis slika:

Slika 1. Sezonski prilagođene stope rasta tromjesečnog BDP-a

Slika 2. Realne stope rasta tromjesečnog BDP-a

Slika 3. Porast prosječne bruto jedne plaće u 2020. godini u odnosu na 2014. godinu u kunama

Slika 4. Energetska učinkovitost od 2016. do 2020. godine

Slika 5. Emisija stakleničkih plinova od 2016. do 2020. godine po noćenju