

# Društveno odgovorno poslovanje - analiza odabranih poslovnih slučajeva: Valamar Riviera d.d. i InterContinental Hotel Group plc

---

Črnja, Katja

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:137:867219>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



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

**KATJA ČRNJA**

**Društveno odgovorno poslovanje – analiza odabranih  
poslovnih slučajeva: Valamar Riviera d.d. i InterContinental  
Hotel Group plc**

*Diplomski rad*

Pula, 2022.

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

**Katja Črnja**

**Društveno odgovorno poslovanje – analiza odabranih  
poslovnih slučajeva: Valamar Riviera d.d. i InterContinental  
Hotel Group plc**

Diplomski rad

**Katja Črnja**

**JMBAG: 0303072518, redovni student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i management**

**Kolegiji: Društveno odgovorno poslovanje**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac**

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student \_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Katja Črnja dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom *Društveno odgovorno poslovanje – analiza odabranih poslovnih slučajeva: Valamar Riviera d.d. i InterContinental Hotel Group plc* 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 (stavljajući 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

<b>1. UVOD</b>	1
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b>	3
2. 1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja	3
2. 2. Razvoj koncepta kroz povijest	6
2. 3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja	13
2. 3. 1. Ekonomska dimenzija	14
2. 3. 2. Društvena dimenzija	15
2. 3. 3. Ekološka dimenzija	15
2. 3. 4. Etička dimenzija	16
2. 3. 5. Upravljačka dimenzija	18
2. 4. Prednosti i izazovi implementacije strategije	18
<b>3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA</b>	22
3. 1. Važnost društveno odgovornog poslovanja za poduzeća	22
3. 2. Društvena odgovornost poduzetnika	25
3. 3. Područja djelovanja društveno odgovornog poduzeća	27
3. 3. 1. Odnos prema kupcima, partnerima i dobavljačima	27
3. 3. 2. Upravljanje ljudskim resursima	28
3. 3. 3. Odnos prema lokalnoj zajednici	29
3. 3. 4. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse	29
3. 3. 5. Etički konzumerizam	30
3. 3. 6. Nefinancijsko izvještavanje	31
3. 3. 7. Društveno odgovorno investiranje	32
3. 3. 8. Marketing u dobru svrhu	32
<b>4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ</b>	34
4. 1. Nastanak DOP-a	34
4. 2. Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj	37
4. 3. Institucionalni okviri društveno odgovornog poslovanja	39
<b>5. ANALIZA ODABRANIH POSLOVNIH SLUČAJEVA</b>	43
5.1. Valamar Riviera d.d.	43
5. 1. 1. Odabrana obilježja	44

5. 1. 2. Primjena koncepta DOP-a	46
5. 2. InterContinental Hotel Group	57
5. 2. 1. Odabrana obilježja	57
5. 2. 2. Primjena koncepta DOP-a	59
5. 3. Usporedba primjene DOP-a analiziranih poduzeća	71
<b>6.ZAKLJUČAK</b>	76
<b>LITERATURA</b>	78
<b>SAŽETAK</b>	83
<b>SUMMARY</b>	84

## 1.UVOD

Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja sve je prisutnija poslovnom okruženju te postaje ustaljenom praksom u razvijenim državama. Razlog tome su i mnoge prednosti koje društveno odgovorno poslovanje donosi samom poduzeću kao i društvu u cjelini. Sve veći broj poduzeća prihvaća trend odgovornog poslovanja te isti promovira u svrhu povećanja konkurentnosti na tržištu. Usvajanjem ovog koncepta poduzeća sa svojim dionicima (zaposleni, dioničari, dobavljači, kupci, lokalne zajednice i dr.) šalju poruku da svoje poslovanje orijentiraju na zadovoljstvo i blagostanje društvene zajednice pored glavnog cilja svakog poduzeća, a to je profit. Koncept je primjenjiv za svaku vrstu poduzeća te je odluka na njima hoće li ga implementirati u skladu s poslovnim mogućnostima, vlastitim strateškim ciljevima i izvorima rizika.

Diplomski rad podijeljen je u šest poglavlja. U prvom odnosno u Uvodu navedena je tema rada, opis svakog poglavlja, cilj rada i metode istraživanja. U drugom poglavlju detaljnije je definiran koncept društveno odgovornog poslovanja kroz primjenu i povijest te dimenzije društveno odgovornog poslovanja. Isto tako, spomenute su koristi i potencijalni problemi društveno odgovornog poslovanja. Treće poglavlje obuhvaća važnost primjene društveno odgovornog poslovanja za poduzeća te opisuje osam glavnih područja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u poduzećima. Četvrto poglavlje posvećeno je primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Opisano je uvođenje DOP-a te istaknuta važnost Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje. Peto poglavlje rada obuhvaća analizu odabranih poslovnih slučajeva. U prvom se dijelu izučava primjena koncepta DOP-a hrvatskog poduzeća Valamar Riviera d.d. dok u drugom dijelu primjena DOP-a globalnog poduzeća InterContinental Group Hotel. Poglavlje je zaključeno usporedbom navedenih poduzeća odnosno usporedbom njihove primjene koncepta DOP-a. Navedena poduzeća uspoređena su na temelju osam glavnih područja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja. Šesti dio



čini zaključak, u kojem se iznosi kratak osvrt na rad u cjelini, provedeno istraživanje i dobivene rezultate.

Glavni cilj ovog diplomskog rada je proširiti znanje o konceptu društveno odgovornog poslovanja odnosno razumjeti važnost primjene DOP-a u poslovanju svakog poslovnog subjekta.

Metode istraživanja u ovom diplomskom radu su metoda indukcije, dedukcije, klasifikacije, analize i metoda studije slučaja.

## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

Širom svijeta, kao i u Hrvatskoj raste broj poduzeća koje svoje poslovanje temelje na konceptu društvene odgovornosti koja djeluje kao odgovor na razne društvene, okolišne, kao i ekonomske pritiske s kojima se tvrtke suočavaju. Kao takve, šalju poruku svojim ključnim dionicima: zaposlenicima, dioničarima, potrošačima, investitorima, organizacijama civilnog društva i javnom sektoru. Poslovna praksa pokazala je da primjena DOP-a usko povezana s uspješnim poslovnim rezultatima poduzeća.

### **2. 1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja**

Mnoge su definicije i stavovi vezani uz temu društveno odgovornog poslovanja. "U svom najširem smislu, društvena odgovornost poduzeća (DOP) odnosi se na utjecaj poduzeća na društvo te ulogu gospodarstva u održivom razvoju. To je širok koncept, a predodžbe o njemu i definicija njega samoga razlikuje se ovisno o pojedinačnom kontekstu (zemlja, gospodarski sektor, vrsta i veličina tvrtke te njena vlasnička struktura). Kod DOP-a se općenito radi o tome da poduzeće preuzima odgovornost za svoje aktivnosti koje nadilaze sferu isključivo komercijalnih interesa. Neki ga smatraju načinom ostvarivanja konkurentne prednosti, drugi pak važnim odgovorom na rastuće potrebe glavnih dionika kao što su zaposlenici, ulagači, potrošači te aktivisti i stručnjaci za pitanja okoliša."<sup>1</sup> Također, DOP podrazumijeva inicijativu poduzeća da svoje poslovne aktivnosti usmjeri ka unapređenju društvene, ekonomske i okolišne okoline u kojoj djeluje, Tvrtkama ne treba biti samo cilj profit, već i širenje pozitivnog utjecaja na sredinu u kojoj posluje.

Iako ne postoji jedinstvena ili opće prihvaćena definicija društveno odgovornog poslovanja, bit koncepta uvijek vodi ka istome. Za bolje razumijevanje navedenog koncepta treba obratiti pozornost na organizacije koje se bave tim područjem te kako isto definiraju. Najčešće se definicije razlikuju u sitnim detaljima.

---

<sup>1</sup> Bagić A., Narančić L., Škrabalo M., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED, Zagreb, 2006., str. 15

- Organizacija **International Business Leaders Forum** (IBLF: *Internacionalni forum poslovnih vođa*) opisuje DOP kao “promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenoga, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum.”<sup>2</sup>
- Organizacija **Business for Social Responsibility** (BSR: *Poslovni svijet za društvenu odgovornost*) shvaća DOP kao “postizanje komercijalnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednice i prirodni okoliš.”<sup>3</sup>
- Organizacija **World Business Council for Sustainable Development** (WBCSD: *Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj*) tumači DOP kao “opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unaprjeđenju kvalitete života.”<sup>4</sup>

U današnjici također, mnogi nesporazumi proizlaze iz toga što nije uvijek jasno, što DOP zapravo jest, a što nije. Za bolje razumijevanje društveno odgovornog poslovanja treba odgovoriti na pitanje “Što DOP nije?”.

- **“DOP nije samo komunikacijska aktivnost.** Komunikacija s javnošću je samo potporna aktivnost društveno odgovornog poslovanja - iza nje moraju stajati konkretne aktivnosti.
- **DOP nije nova ili “uvezena” aktivnost.** Većina pitanja o utjecaju i ulozi poslovnog sektora na zaposlene, društvenu zajednicu ili okoliš ima dugu povijest, jedino se načini suočavanja s tim pitanjima i jezik koji se pritom upotrebljava mijenjaju.
- **DOP nije samo filantropija, a sva “filantropija” nije DOP.** Iako su donacije javnom i civilnom sektoru medijski nevidljivi dio društvene odgovornosti, to je ponajviše problem za same tvrtke, kao i za osobe koje promoviraju društveno odgovorne prakse unutar tvrtki. Naime, i medijski “nevidljive” aktivnosti poput

<sup>2</sup> International Business Leaders Forum, <https://www.iblfglobal.org/> , posjećeno 20.04.2022.

<sup>3</sup> Business for Social Responsibility, <https://www.bsr.org/en/about/story> , posjećeno 20.04.2022.

<sup>4</sup> World Business Council for Sustainable Development, <https://www.wbcsd.org/> , posjećeno 20.04.2022.

ulaganja u dobavljački lanac ili zaposlenike traži nemala ulaganja, koja je teže pravdati kada ih gotovo nitko i ne primjećuje.

- **DOP nije zamjena za javnu politiku.** Stvara se dojam da poduzeća danas donose mnoge odluke koje je ranije donosila država i da filantropskim inicijativama “dijelom” istiskuju državu iz područja društvenog razvoja.
- **DOP ne omogućava zamjenu politike potrošnjom.** DOP se pojavljuje u vrijeme snažne diferencijacije tržišta. Svatko nastoji pokazati da ima drugačiji proizvod, koji se izdvaja iz mase sličnih, i koji komunicira identitet svoga potrošača.”<sup>5</sup>

Društveno odgovorno poslovanje je širok pojam o kojemu se stajališta razilaze u rasponu od nekritičkog prihvaćanja do potpunog odbijanja. Posljednjih godina, DOP služi sve više kao sredstvo kojim gospodarstvo nastoji ostvariti ravnotežu između vlastitog nagona za što većom dobiti i društva na koje pri tome utječe. Autor M. Buble smatra da to podrazumijeva: “obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenja pravog.”<sup>6</sup> Kotler i Lee tumače kako je “društveno odgovorno poslovanje predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Za korporativne društvene inicijative smatraju da su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku društvenim ciljevima i ispunjenju obveza prema društveno odgovornom poslovanju.”<sup>7</sup>

Od domaćih autora, važno je izdvojiti definiciju M. Vehovec koja DOP definira kao “odgovornost poduzeća za svoje aktivnosti čije posljedice imaju direktan ili indirektan utjecaj na ljude, lokalnu zajednicu i okolinu.”<sup>8</sup> Također, B. Grbac koji definira “društveno odgovorno poslovanje kao primjenu poslovanja u procesu realizacije društvenih ciljeva

---

<sup>5</sup> Račić D., *Mogućnosti i granice društveno odgovornog poslovanja*, Biblioteka Festivala Prvih, Zagreb, 2011., str. 39.

<sup>6</sup> Buble M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 71.

<sup>7</sup> Kotler P., Lee N., *Društveno odgovorno poslovanje*, M. E. P., Zagreb, 2011., str. 135.

<sup>8</sup> Vehovac M., *Preferencije na tržištu rada i društvena odgovornost poduzeća*, Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Rijeka, 2000., str. 644.

koji kao temeljno ili pak izvedeno ishodište nemaju prvenstveno dobit, već zadovoljenje potreba koje imaju općedruštveni i/ili društveni karakter.”<sup>9</sup> K. Krkač definira koncept društveno odgovornog poslovanja “kao obvezu svih koji posluju uz cilj da maksimiziranjem profita maksimiziraju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, a minimiziraju negativan utjecaj.”<sup>10</sup>

Unutar Europske Unije, društveno odgovorno poslovanje definirano je kao “sistemska povezivanje ekološkog (okolišnog) i društvenog aspekta s poslovnim procesima i njihovim interesnim skupinama, odnosno stakeholderima, na dobrovoljnog osnovi tj. da se proces donošenja odluka temelji na etičkim vrijednostima, zakonskim odredbama te poštivanju ljudi, zajednica i okoliša.”<sup>11</sup>

Osim između pojedinih autora i organizacija, shvaćanja pojma društvene odgovornosti u različitim zemljama, ponešto se i razlikuju. Razlozi tome su tradicija, etičke norme, kulturne vrijednosti, ekonomska situacija, zakoni i odredbe i sl. Stoga, veoma je teško utvrditi jedinstvenu definiciju prihvatljivu u čitavom svijetu. No, svaka od navedenih definicija društveno odgovornog poslovanja ima svoju vrijednost s jedne strane potkrijepljenu društvenim i ekološkim odrednicama, a s druge strane ekonomskim i pravnim odrednicama. U središtu svake, fokus je na aktivnostima koje objedinjuju ove bitne sfere unutar poslovnog svijeta.

## **2. 2. Razvoj koncepta kroz povijest**

Povijest koncepta društveno odgovornog poslovanja u poslovnom svijetu poprilično je duga. Iako, nekada izgleda kao relativno novi pojam. Ako se žele pronaći sami korijeni koncepta DOP-a, potrebno se vratiti u doba srednjeg vijeka obilježenog snažnim razvojem trgovine. Tada bogati trgovci otvaraju sirotišta, bolnice i škole, prvenstveno da i poslije smrti ostanu cijenjeni i slavni. Ipak, industrijska revolucija krajem 19.stoljeća

---

<sup>9</sup> Grbac B., Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 339.

<sup>10</sup> Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., Zagreb, 2007., str. 224.

<sup>11</sup> Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Bruxelles (Belgium), 2002., str. 2

dala je najveći vjetar u leđa za razvoj koncepta DOP-a. Dolazi do prve koncentracije kapitala, razvija se željeznički promet i jača sektor bankarstva. Moćni kapitalisti veoma su često zlorabili svoju moć te je čest slučaj bilo zagađenje okoliša, loši radni uvjeti, porezna evazija te diskriminiranje cijena. Točnije, sve do početka 20.stoljeća društveno odgovorno poslovanje bila je nepoznanica u poslovnom i društvenom svijetu. Općeprihvaćeno mišljenje gospodarstvenika bilo je maksimiziranje dobiti kao jedan i glavni zadatak svakog poduzeća. Do cilja, kojeg je predstavljao isključivo profit, bila su dozvoljena sva sredstva za njegovo postizanje.

Poduzeća su početkom 20.stoljeća znatno ojačala te su mnogi ekonomisti i filozofi zaključili kako bi ona trebala biti dio šireg društvenog sustava tj. pokretači društvenih promjena. Tada, neki od poduzetnika, naročito u SAD-u, počinju zauzimati drugačiji stav. Gospodarski sektor SAD-a počeo je znatno utjecati na rješavanje razvojnih problema i brojnih društvenih problema u društvu. Poznato je kako tada dolazi i do velike gospodarske krize koja dodatno jača koncept DOP-a. Od 1935. godine počinje se uvažavati donacije u općekorisne svrhe kao rashod priznat za odbitak od poreza. Dakle, poreznim se olakšicama nastojalo utjecati na čitav gospodarski sektor da preuzme brigu za probleme u društvu. U okvirima ekonomsko političkog programa New Deal-a, vlada SAD-a uredila je mnoge zakone o zaštiti malih poduzeća i investitora kako bi spriječila društveno neprihvatljivo ponašanje gospodarstvenika i usmjerila ih ka rješavanju društvenih problema.

“Prihvatanje koncepta DOP-a u svijest društva nije bila jednostavna. I mnogi znanstvenici nisu vjerovali da je isto ostvarivo na značajnim razinama smatrajući da se poduzeća ne bi trebala zamarati s time jer su vjerovali da se ljude teško mijenja te da će uvijek prevladati konačan strah vlastitog opstanka (razvijajući i dalje glad za profitom). Upravo je stoga i Fridman smatrao da je to gotovo neizvedivo ističući profit kao glavni i jedini cilj poduzeća.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Raguž Vrdoljak I., Hazdovac K., Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Dubrovnik, 2014., str. 23

“Po završetku Drugog Svjetskog rata, posebice 50-ih godina prošlog stoljeća u zapadnoj Europi i Japanu na način ponašanja poduzeća sve veći utjecaj počinju imati upravo potrošači. Naime, kada se i vratimo na početne rasprave o DOP-u sve su vezane na ostvarenje radničkih prava i procese unutarnjeg upravljanja poduzeće. Tijekom 70-ih godina rastom industrijske proizvodnje, raste i briga za okoliš i očuvanje prirodnih resursa.”<sup>13</sup> Deset godina kasnije, svijet su obilježile snažne ekonomske i političke promjene u svijetu koja na prvo mjesto postavljaju koncepciju DOP-a. Tada su mnogobrojne multinacionalne kompanije bile prozване ako su kršila osnovna ljudska prava, sigurnost potrošača, onečišćivale u velikoj mjeri okoliš, podmićivale vladine službenike i sl. Također, rat u Vijetnamu uključujući i naftnu krizu poljuljao je povjerenje javnosti u velike korporacije. “Tada dioničari postaju društveno ambiciozniji te utječu na politiku zapošljavanja, sigurnost proizvoda te dolazi u konačnici do prihvaćanja etičkih kodeksa koji su razvijeni još od 1920-ih i 1930-ih godina.”<sup>14</sup>

“Osim navedenih, mnogi su činitelji vodili razvoju društveno odgovornog poslovanja, poput novih poslovnih tema za ostvarenje promjena i razvoja. Razvoju koncepta DOP-a krajem 20.stoljeća i početkom 21.stoljeća, doprinijelo je više vanjskih činitelja i konteksta. To su: *brzi razvoj informacijske tehnologije* koji olakšava približavanje i vodi prema ekonomiji znanja. Tehnološki napredak donio je do sada nezabilježene promjene i mogućnosti u području međusobne komunikacije, života i rada. Također, i *regionalne političke promjene* i vezano s time otvaranje novih tržišta. Sve više su nestajale granice među poduzećima, a virtualne i mrežne organizacije nastaju kroz strateške veze, zajednička ulaganja, lance opskrbe i partnerstva. Isto tako, *pojave u gospodarstvu* koje se ravnaju prema potrošaču. Potrošači, i skupine za pritisak, posebno u Europi i sjevernoj Americi, ali sve više i drugdje, traže više odgovornosti od kompanija. Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama bolju međusobnu povezanost, a time učinkovitiji pritisak na tvrtke i dao snagu da zahtijevaju polaganje računa za društveno neprihvatljiva ponašanja koja otkriju, osobito u poslovanju tvrtki u “novim” zemljama. Treba spomenuti i *uspon nevladinih organizacija*. Mnoge od tih organizacija

---

<sup>13</sup> Bagić A., Narančić L., Škrabalo M., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED - Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 21.

<sup>14</sup> Op.cit. pod 13, str. 21.

smatraju gospodarstvo odgovornim za svoje postupke, a gospodarstvo je kritizirano da se previše fokusira na profit ili zanemaruje društvene i ekološke učinke svojih ulaganja i poslovanja. Zbog *nedostataka povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva*, pritisak dionika raste i od poslovnog sektora se očekuje da pruži podršku u mnogim složenim društvenim i ekonomskim pitanjima.”<sup>15</sup>

Multinacionalne korporacije i velika poduzeća nisu jedina koji koriste koncept DOP-a, već i srednja i mala poduzeća. Sve veći broj poslovnih partnera koji primjenjuju DOP-A, očekuju isto od svojih partnera.

Slika 1 u nastavku prikazuje neke od ključnih događaja, izvješća, inicijativa i organizacija koje su potaknule uspon koncepta DOP-a u proteklih 20 godina i njihov put od ruba do središta političkog djelovanja. U većini spomenutih slučajeva ti događaji nisu izravno pokrenuli DOP inicijative, već su pružili globalni kontekst za njihovu realizaciju.

**Slika 1: Evolucija društveno odgovornog poslovanja**

Događaji u svijetu	Godina	Evolucija DOP-a
	1983/4	Osnovan Business in the Community (Gospodarstvo u zajednici -BITC)
Izveštaj Gro Harlem Brundtland	1987	Okrugli stol u Cauxu, osnovan SustainAbility
Ujedinjenje Njemačke nakon pada Berlinskog zida	1990	Osnovan je IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum - Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)
Sastanak na vrhu u Riu	1991	Oformljena Grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
Schell Brent Spar	1992	Osnovani su World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj - WBCSD) i Business for Social Responsibility (Poslovni savjet za društvenu odgovornost - BSR)
Nike / Dječji rad	1995	Osnovan je CSR Europe

<sup>15</sup> Bagić A., Narančić L., Škrabalo M., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED - Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 17.



Trobilančni koncept	1996	ISO I 4000: Svjetski gospodarski forum (WEF) - Odjel za korporativno građanstvo
	1997	SA 8000. Inicijativa za etično trgovanje, Globalna inicijativa za izvještavanje, Svjetska banka - Poslovni partneri za razvoj
	1998	Vlada Ujedinjenog Kraljevstva - postavljen Ministar za DOP Kopenhaški centar (The Copenhagen Centre)
	1999	Globalna Sullivanova načela
	2000	UN-ov Globalni sporazum
Skandali Enron i Worldcom UNPD-ov Sastanak na vrhu o održivom razvoju	2001	Zelena knjiga EU WEF - inicijativa za globalno korporativno građanstvo Promocija europskog okvira DOP-a
	2002	EU - Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća (EU Communication Concerning Corporate Social Responsibility - Bijela knjiga)
	2003	UNPD-ovi Milenijski razvojni ciljevi Ekvatorska načela

Izvor: Bagić A., Narančić L., Škrabalo M., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED - Academy for Educational Development, Zagreb, 2006.

“Na konferenciji UN-a o održivom razvoju održanoj u New Yorku 25. rujna 2015., 150 svjetskih čelnika usvojilo je novi Program globalnog razvoja do 2030. (Agenda 2030.) u okviru kojeg je doneseno 17 ciljeva održivog razvoja.”<sup>16</sup> Poduzeća uvođenjem strategije u poslovanje koja teži ispunjavanju globalnih ciljeva održivog razvoja, može biti čimbenik razvoja lokalne zajednice u kojoj poduzetnik posluje kao i za cjelokupno društvo.

<sup>16</sup> Odgovorno.hr, <https://odgovorno.hr/novi-ambiciozni-globalni-ciljevi-za-odrzivi-razvoj-un-2015/>, pristupljeno 27.05.2022.

## Slika 2: 17 globalnih ciljeva održivog razvoja



Izvor: Odgovorno.hr, <https://odgovorno.hr/novi-ambiciozni-globalni-ciljevi-za-odrzivi-razvoj-un-2015/>, pristupljeno 27.05.2022.

Tijekom proteklih 20 godina društveno odgovorne tvrtke proširile su svoj doseg. Možemo tvrditi da su u središtu brojnih teorijskih i praktičnih razmatranja "tri temeljna područja:

1. **okoliš:** Odgovornost prema okolišu prioritet je gospodarstva već godinama. Na temu upravljanja okolišem formulirane su mnogobrojne vanjske norme, utvrđena mjerila i smjernice na temu upravljanja okolišem. Neke od njih su: *Povelja o održivom razvoju za poslovni sektor Međunarodne trgovinske komore, CERES-ova načela, standard Međunarodne organizacije za normizaciju ISO 14000, Program ekološkog upravljanja i nadzora (EMAS) Europske Unije, UN-ov Globalni sporazum i Globalna inicijativa za izvještavanje.*
2. **norma poslovanja i upravljanje:** Jedan od osnovnih tema DOP-a je problematika dobrog poslovnog upravljanja. Poslovno upravljanje smatralo se temom kojom se prvenstveno bave zemlje u tranziciji i tržišta u razvoju gdje je vladavina prava na nižoj razini, a demokratske institucije još su u razvoju. Ipak, brojni skandali u sferi poslovnog upravljanja, iznijeli su na svjetlo daleko najrašireniji problem. Loše norme poslovnog upravljanja najveća su prepreka ulaganjima u novonastalim tržišnim gospodarstvima. To ima i neizravno daljnje djelovanje: bez primjerenih ulaganja država se često nije sposobna suočiti s pritiskom društvenih potreba svojih građana. Sve je veći broj inicijativa u svijetu koje nastoje unaprijediti norme poslovnog upravljanja.

3. **Ljudska prava:** U posljednjih nekoliko godina sve se više prepoznaje veza između gospodarstva i ljudskih prava. Mnoga načela ljudskih prava su u izravnom ili neizravnom suodnosu s aktivnostima privatnog sektora, npr. Korištenje dječje odnosno zatvoreničke radne snage, ili pak uključenost u državne aktivnosti koje građankama i građanima uskraćuju osnovne ljudske slobode. Kao rezultat, ljudska prava uključena su u globalna načela poslovanja u obliku:

- sve većeg broja kodeksa ponašanja u poduzećima koji su nastali ugrađivanjem *Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima* u vlastite kodekse, a koji štite ljudska i radna prava radnika i radnice
- trgovinske sankcija uvedene protiv zemalja koje se oglašuju o međunarodne norme ljudskih prava
- odluke dioničara kojima se tvrtke pozivaju da osiguraju obavljanje vlastite djelatnosti u skladu s normama ljudskih prava”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Bagić A., Narančić L., Škrabalo M., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED - Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 21

### 2. 3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju gdje se na najvišoj razini nalazi doprinos zajednici i kvaliteti života, slijedi etičnost u poslovanju, nakon čega poštivanje zakona te na najnižoj razini odgovornost za ostvarenje profita. Slika 3. prikazuje odgovornosti poredane odozdo prema gore ovisno o njihovoj veličini i frekvenciji kojom im poduzetnik odnosno menadžer pristupa.

**Slika 3. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća**



Izvor: Daft L. R., Management, Fourth edition, New York, str. 154. (prevedeno na hrvatski jezik)

Dr. Archie B. Carroll (1991.) u svom članku "Piramida društveno odgovornog poslovanja" definira četiri razine koje sačinjavaju piramidu društvene odgovornosti. Ovaj je prikaz postao naširoko korišten i namijenjen u pojašnjavanju glavnih obveza prema dionicima poduzeća.

“Društveno odgovorno poslovanje (engl. Corporate Social Responsibility, CSR) često ima različito značenje u različitim poduzećima, na što utječu i dionici tog poduzeća.”<sup>18</sup> U nastavku rada pojašnjene su detaljnije osnovne dimenzije društveno odgovornog poslovanja koje čine ekonomska, društvena, ekološka, etička i upravljačka dimenzija

### **2. 3. 1. Ekonomska dimenzija**

“Ekonomska odgovornost (engl. economic responsibility) poduzeća proizlazi iz zakonom regulirane definicije poduzeća koja kaže da je temeljna funkcija poduzeća obavljanje poslovnih aktivnosti i dugoročno povećanje vrijednosti investiranih novčanih sredstava i na taj način opravdanje povjerenja dioničara.”<sup>19</sup> Željeni povrat na uložena sredstva, dioničari mogu ostvariti jedino ako se usredotoče na profitabilnost kao primarni i najvažniji cilj poduzeća. Naime, poznato je kako su poduzeća vodeći se navedenim ciljem dovele do stvaranja snažnih korporacijama kojima nije u interesu ni društvo ni okoliš. “Poduzeća trebaju biti motivirana profitom i staviti poslovanje poduzeća u ruke potrošačima, investitorima i drugim dionicima. Iz spomenutog proizlazi da jedino poslovni svijet i zajednica zajedno mogu djelovati za dobrobit društva i okoliša iz nesebičnih motiva. Poduzeća su svjesna činjenice da njihov opstanak na današnjem tržištu ovisi o žrtvovanju kratkoročnih profita radi pozitivnih efekata u budućnosti, koji zadovoljavaju vlasnike i menadžere, a ne kao nekada samo maksimiziranje dobiti. Ekonomska odgovornost, izvedena do ekstrema, zove se pogled maksimalizacije profita (engl. profit maximizing view) kojega zagovara ekonomist i nobelovac Milton Friedman.”<sup>20</sup> Taj pogled ukazuje da poduzeće treba biti profitno orijentirano, no treba se i držati pravila igre.

---

<sup>18</sup> Azary Z., Salehi M., Stakeholders Perceptions of Corporate Social Responsibility, International Business Research, 2009., str. 63.

<sup>19</sup> Sribljinić M., Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2012., str. 163.

<sup>20</sup> Brockett A., Rezaee Z., Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., New York, 2012., str. 93.

### **2. 3. 2. Društvena dimenzija**

“Društvena dimenzija DOP-a uključuje poboljšanje ugleda, vrijednosti branda, zadovoljstva zaposlenika, kriznog menadžmenta, očuvanja okoliša i filantropske aktivnosti.”<sup>21</sup> Naglasak je na konačnim rezultatima te slijedno njihovom utjecaju, uključuje izvješćivanje društvenog učinka koje obuhvaća analizu ciljeva institucije te samu djelotvornost sustava i usluga u izvršavanju tih ciljeva te njihove pozitivne promjene u životima klijenata. “Društvene aktivnosti mogu se mjeriti kroz doprinos društvu, strateške partnere, utjecaj na lokalnu zajednicu, i kroz vrijeme utrošeno na volontiranje.”<sup>22</sup> Neki od primjera mogu biti postotak zaposlenika koji tvrde da posluju sukladno konceptu DOP-a, broj stalno zaposlenih koji doprinose društvenim projektima, količina sredstava prikupljena za dobrotvorne organizacije.

### **2. 3. 3. Ekološka dimenzija**

Ekološka dimenzija vezana je uz identifikaciju relevantnih faktora koji mogu utjecati na kreiranje plana zaštite okoliša. “Primjeri relevantnih okolišnih čimbenika i mjera obuhvaćaju:

- djelotvorno korištenje oskudnih prirodnih resursa, uključujući potrošnju energije i materijala
- trajno i progresivno korištenje tehnologije koja proizvodi manje smeća
- očuvanje okoliša i sprječavanje negativnih utjecaja na ekosustave
- rješavanje sporova, pravnih postupaka te potraživanja
- kontinuirano praćenje i zamjena, gdje je to moguće, neobnovljivih resursa pomoću tehnoloških dostignuća u rudarenju obnovljivih i neobnovljivih prirodnih resursa
- proizvodnja za okoliš sigurnijih proizvoda
- minimiziranje uporabe za okoliš štetnih materijala i proizvoda
- rješavanje sporova, pravnih postupaka te potraživanja

---

<sup>21</sup> Brockett A., Rezaee Z., Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., New York, 2012., str. 93.

<sup>22</sup> Op.cit. pod 21., str. 149.

- pružanje odštetnih zahtjeva za nehaj ili neprimjereno korištenje, odlaganje ili prijevoz opasnih tvari
- profitabilnost zaštite okoliša i troškovno računovodstvo (npr. omjeri , trendovi)”<sup>23</sup>

Sve ove informacije moraju biti kvantitativnog karaktera kako bi iste za menadžment bile mjerljive te kako bi ih mogli sprovesti sukladno svojim specifičnim ciljevima na području zaštite okoliša. Prikupljene informacije trebaju biti relevantne za poslovanje te u potpunosti transparentne.

### **2. 3. 4. Etička dimenzija**

Etička dimenzija neizostavna je za provedbu aktivnosti koje su predviđene od strane društva, no nisu definirane zakonskom regulativom. “Etička odgovornost (engl. ethical responsibility) se sastoji od postupaka koji nisu nužno kodificirani u zakonu i ne služe nužno ekonomski interesima poduzeća izravno.”<sup>24</sup> Kako bi poduzeće etično donosilo odluke treba poslovati pravedno i pošteno, poštujući prava pojedinaca. Neetično ponašanje se javlja kada odluke omogućuju poduzeću ili pojedincu da posluje na štetu čitavog društva. Moralna odgovornost tvrtke veže se uz individualce koji predstavljaju njegove zaposlenike i ostale dionike. Pitanje etičnosti bilo je, i danas je, temelj mnogih većih društvenih rasprava. Postoje mnogi stavovi i odgovori na navedeno pitanje. Pojedini autori tvrde kako “poduzeće može biti samo ekonomski odgovorno, dok moralno i zakonski može biti odgovoran samo čovjek, te da poduzeća postoje da bi ostvarila profit, a društvene forme, blagostanja društva i slično isključivo su briga vlade.”<sup>25</sup>

“Poslovna etika predstavlja interakcijski odnos etike i poslovnog života. To je primijenjena etika koja se bavi prosudbom ispravnog i neispravnog u poslovnom

---

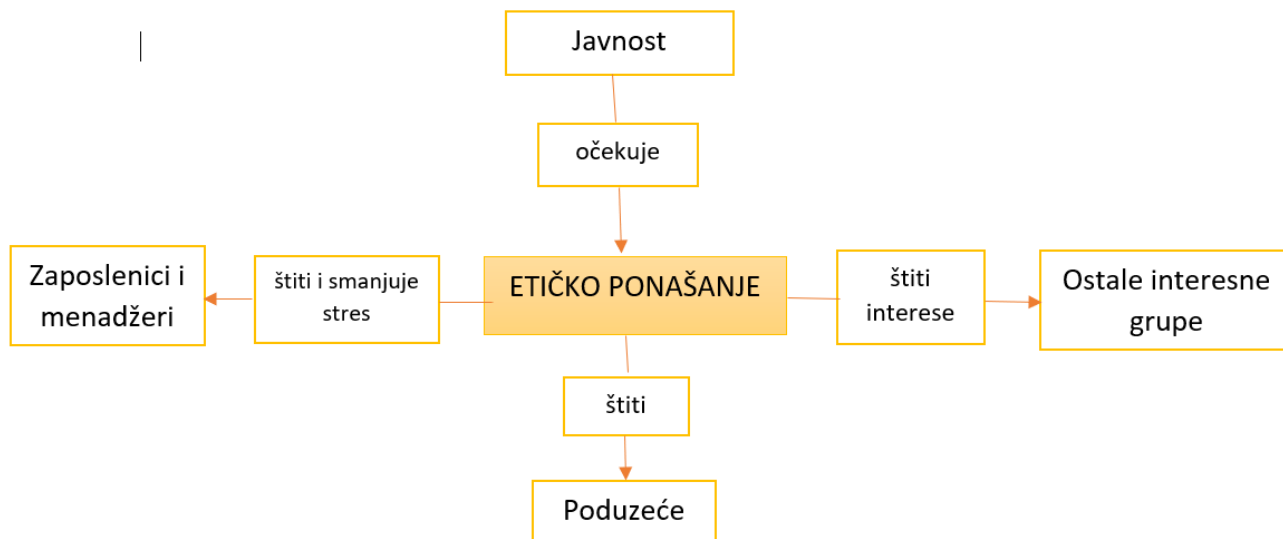
<sup>23</sup> Brockett A., Rezaee Z., Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., New York, 2012., str. 150.

<sup>24</sup> Trcol K., Etika u managementu: odnosi poslodavca i zaposlenika, Slobodno poduzetništvo: TEB - Poslovno savjetovanje, Zagreb, 2001., str. 216.

<sup>25</sup> Op. cit. pod 21, str. 216.

svijetu.”<sup>26</sup> Mnogo je razloga zašto bi poduzeća u konačnici trebala prihvatiti načela etičkog ponašanja.

**Slika 4. Koristi prihvaćanja načela etičkog ponašanja**



Izvor: Izrada autora ; Davis K., Frederick W.C., Post J.E., Business and Society, 7 th Ed, McGraw Hill, 1992., str. 56.

Javnost je prva koja očekuje od strane poduzeća da prihvati etičko ponašanje. Poznato je da ako se očekivanja javnosti ne zadovolje, poduzeće može se naći izloženo negativnom publicitetu, kritici ili pak bojkotu kupovine njegovih proizvoda. Isto tako, etičkim ponašanjem poduzeće izbjegava situacije gdje svojim poslovanjem može nauditi nekoj od interesnih grupa svoje okoline. Sljedeći razlog, leži u činjenici da ako zaposlenici prihvaćaju načela etičkog ponašanja ne mogu negativno utjecati odnosno štetiti poslovanju poduzeća. S druge strane, primjena etike zaštiti će zaposlenike i menadžere te smanjiti poslovni pritisak. Posljednji razlog je sama činjenica da većina ljudi uvažava etičke norme i ima razvijen osjećaj za dobro i loše.

<sup>26</sup>Trcol K., Etika u managementu: odnosi poslodavca i zaposlenika, Slobodno poduzetništvo: TEB - Poslovno savjetovanje, Zagreb, 2001., str. 217.



### 2. 3. 5. Upravljačka dimenzija

Na samom vrhu piramide nalazi se upravljačka ili diskrecija odgovornost (engl. philanthropic responsibility, discretionary responsibility) . Ona je dobrovoljna koja predstavlja želje poduzeća koje se odnose na društvene doprinose bez obveze u skladu prema etici, pravu ili ekonomiji. To su najčešće donacije različitih namjena, usmjerenih na pomoć društvu u cjelini npr. pomoć hendikepiranim osobama, žrtvama obiteljskog nasilja, elementarnih nepogoda i sl. Navedene aktivnosti menadžer poduzima jer su ispravne, ne razmišljajući pomažu li ili ne interesima dioničara. Svakako, ovakvo ponašanje može doprinosti interesima i dioničarima i šire društvene zajednice, no nekad se poveća samo blagostanje društvene zajednice. "Na učinkovitost upravljačke dimenzije utječe postojanje i funkcioniranje unutarnjih i vanjskih mehanizama, koji su osmišljeni kako bi se postigli korporativni ciljevi, stvaranje vrijednosti za dioničare, uz poštivanje interesa drugih interesnih skupina kao što su vjerovnici, zaposlenici, kupci, vlada, okoliš i društvo."<sup>27</sup>

### 2. 4. Prednosti i izazovi implementacije strategije

Koncept DOP-a donosi mnoge prednosti i korisno je sa strane brige za društvo i okoliš te za samo poslovno okruženje u kojem tvrtka posluje. Implementacija koncepta društvene odgovornosti donosi mnoge indirektno i direktne koristi poduzeću. Društveno odgovorno poslovanje zahtijeva vrijeme i novac, ali ostvarene komercijalne koristi u dugom roku, u mnogo primjera nadmašuju uloženo. "Poduzeća u sve većoj mjeri prepoznaju poslovnu prednost primjene koncepta DOP-a te njene koristi za gospodarstvo, a to su: **upravljanje ugledom, robnom markom i rizikom** što predstavlja odgovorno poslovanje rezultira pozitivnim javnim mnijenjem, zaštitom robne marke i lojalnošću, višim statusom, što isto tako može značiti da aktivističke skupine i ostali dionici imaju veću mogućnost nadzora. Ovo se najviše odnosi na poduzeća s jakim robnim markama, a posebno ako posluju u zemljama s utjecajnim aktivističkim

---

<sup>27</sup> Brockett A., Rezaee Z., Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., New York, 2012., str. 134.

skupinama. Sljedeću prednost predstavlja **konkurentnost i tržišno pozicioniranje**. S jedne strane, poduzeća prvenstveno moraju udovoljiti osnovnim kriterijima potrošača kao što su cijena, kvaliteta, dostupnost, sigurnost i korisnost. No, s druge strane, studije isto tako pokazuju sve veće nastojanje potrošača da kupuju (ili ne kupuju) na osnovi kriterija koji uključuju i druge vrijednosti, kao što su odjeća iz tvrtki koje ne eksploatiraju radnu snagu odnosno ne koriste dječji rad, slabiji utjecaj na okoliš te nepostojanje genetski modificiranih materijala ili sastojaka. Također, potrebno je spomenuti **zapošljavanje novih radnika, motivacija i zadržavanje zaposlenika**. Predane tvrtke imaju predane zaposlenike, veću proizvodnost, smanjene troškove vezane uz fluktuaciju radne snage, kao i smanjene troškove zapošljavanja novih ljudi i obuke. Prednost je svakako i **učinkovitost poslovanja**. Opetovano se pokazuje da praksa društvene odgovornosti rezultira smanjenjem troškova. Na primjer, unaprjeđenje upravljanja okolišem donosi smanjenje troškova i rezultira stvaranjem novih proizvoda. Krajnje, **dostupnost kapitala i ulagački odnosi**: Očigledno je da tvrtke koje strateški pristupaju DOP-u imaju veće izgleda za ostvarenje kvalitetnog općeg upravljanja. Poduzeća se sve više uključuju u strukturne rasprave s važnim skupinama zainteresiranih strana: poduzećima za ulaganje i investicijskim fondovima koji su aktivno uključeni u društveno odgovorno ulaganje. To pokazuje da zaštita okoliša i društvena pitanja postaju sve značajniji faktori rizika ulaganja, te se aktivnosti na tim područjima sve više uzimaju kao pokazatelj sveukupne kvalitete rukovođenja poduzeća.”<sup>28</sup>

Poznato je da tvrtke imaju mnoge prednosti u promicanju društvenih aktivnosti povezanih s marketingom. Rade na jačanju marke i njezine predanosti robnoj marki, povećavajući prihode od prodaje i povjerenje kupaca. Osim navedenog, postoje i druge koristi od primjene koncepta DOP-a, kao što je mogućnost kupaca i zaposlenika da doprinesu višim ciljevima same organizacije, a to je u izgradnji novih i snažnih partnerstava s organizacijama u društvenim skupinama. No, i na ovom se području mogu javiti neki od potencijalnih problema. “*Vidljivost korporacije može se izgubiti*. Kada razmatraju mogućnost sponzorstva nekog važnog društvenog projekta, menadžeri se

---

<sup>28</sup> Bagić A., Narančić L., Škrabalo M., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED - Academy for Educational Development, Zagreb, 2006., str. 18.

uglavnom interesiraju hoće li u zamjenu za uložena korporativna sredstva (koja često potječu iz marketinškog budžeta) uspjeti osigurati upadljivo mjesto na promotivnom materijalu. *Promotivni materijal uglavnom nije trajan.* Brošure, letci, najave u medijima, članci u novinama, posebne manifestacije, boca za vodu ili kapa za bejzbol danas mogu biti prisutni, a sutra već nestati. *Poseban problem predstavlja praćenje ukupnih investicija i prinosa na investicije u promociju.* Mnogo je onih koji tvrde da tvrtke ne samo da teško prate rezultate promotivnih aktivnosti, već teško mogu pratiti i svoje stvarne troškove, pogotovo kada su u pitanju nenovčani prilozi (vrijeme zaposlenika, prostor u trgovinama na malo).<sup>29</sup>

Tvrtke koje su osvojile i primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja ostvaruju razne koristi koje se često povezuju s pozitivnim financijskim rezultatima. "Financijske koristi povezane su sa smanjenjem troškova poslovanja, novčanim poticajima od strane regulatornih (državnih) tijela i većom produktivnošću i retencijom, odnosno zadržavanjem zaposlenika. Marketinške koristi također su brojne, imajući u vidu mogućnost unaprjeđenja odnosa sa zajednicom i jačanje dobrog ugleda, poticanje opredjeljenja za brend i njegovo pozicioniranje, unaprjeđenje kvalitete proizvoda i povećanja ugleda korporacije. Kao i kada su u pitanju druge društvene inicijative ove aktivnosti pružaju mogućnosti za uspostavljanje odnosa s vanjskim partnerima kao što su regulatorna (državna) tijela, dobavljači i neprofitne organizacije."<sup>30</sup>

Više nego u slučaju neke druge društvene inicijative, motivi tvrtke za implementaciju nove i učinkovitije poslovne prakse bit će pod povećalo kao i sve provedene aktivnosti i njihovi rezultati. Javnost će se uvijek pitati radi li to tvrtka da bi činila "dobro" za društvenu zajednicu ili je pak riječ o marketinškoj strategiji ili cilja na veću zaradu. Mnogi će, poput zaposlenika, potrošača, građana, investitora, medija, državnih tijela i dr. postaviti si identično pitanje. "Tvrtka se često suočavaju sa sljedećim izazovima: *Ljudi budu skeptični u motive korporacije.* Oni će vjerojatno željeti vjerovati u ono što čuju (na primjer u manju uporabu štetnih kemikalija u nekom proizvodnom pogonu), ali će se

---

<sup>29</sup> Kotler P., Lee N., Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., str. 62.

<sup>30</sup> Op.cit. pod 26, str. 206

pitati nije li riječ o nekoj običnoj vrsti reklame (recimo nešto što se odnosi na samo jednu kemikaliju i samo jedan pogon). *Ljudi će tražiti da se s riječi prijeđe na djela i da se obećanja ispune.* Na primjer, kada tvrtka objavi neki važan program s naglaskom na održivoj poslovnoj praksi, bit će onih što će željeti znati hoće li se te promjene provoditi samo kada su u pitanju novi pogoni ili će se doraditi i unaprijediti postojeći. *Ljudi će željeti znati je li u pitanju dugoročno opredjeljenje ili prolazna kampanja.* Na potpuno različite načine će se shvaćati tvrtka koja izjavi kako želi da se “ove godine svi pokušaju uključiti u zajedničko korištenje automobila ili kombija ili da na posao dolaze s autobusom” i tvrtka koja nudi besplatne karte za autobus, natkriveni parking za bicikle, zajedničko korištenje automobila i sl. Na kraju će se razmotriti tko se uključio u program, a tko nije. Pod povećalom su i rukovoditelji i zaposlenici. *Ljudi će postavljati pitanja u vezi s tim hoće li i kako nova praksa nešto zaista promijeniti.* Neće biti dovoljno samo kazati da će ono što se čini unaprijediti životnu okolinu, povećati sigurnost zaposlenika ili zaštititi potrošače. Zainteresirani će željeti konkretne, mjerljive činjenice koje pokazuju rezultate. *Ljudi će željeti znati što je do sada tvrtka radila.* Kada se objavi nova praksa, zainteresirani će htjeti znati što je tvrtku potaknulo da promijeni način i strategiju poslovanja. Oni će nestrpljivo čekati rezultate aktivnosti tvrtke te ako nisu dobri, rezultati se odnosno loše i dobre vijesti priopćuju široj javnosti, ne samo interno unutar tvrtke.”<sup>31</sup>

Mnoge su prednosti implementacije koncepta DOP-a, no većinom predstavlja način na koji tvrtka odgovara na izazove i probleme odnosno kako se s njima suočava prilikom provođenja koncepta i izvješćivanja o njemu. Upravo iz tog razloga, menadžeri unaprijed poduzimaju određene korake kako bi izbjegli sumnjičavost i kritike javnosti. To postižu tako da se posvete cilju koji najviše odgovara njihovim poslovnim i društvenim potrebama. Njihova je uloga da u provođenju koncepta DOP-a preuzimaju dugoročne obveze, planiraju i realiziraju infrastrukturu kao podršku onom što obećaju i potiču entuzijazam kod zaposlenika dajući im poštene i izravne informacije.

---

<sup>31</sup> Kotler P., Lee N., Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., str. 214

### 3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA

Poduzeća koja su implementirala koncept društveno odgovornog poslovanja nose određene karakteristike koje ih odvajaju od poduzeća kojima je taj način poslovanja nepoznat. Svako poduzeće donosi odluku na koji će način koncept DOP-a implementirati. Iako trebaju postojati definirani standardi i općeprihvaćene odrednice DOP-a, ipak postoji vidljiva razlika u primjeni među poduzećima koja se razlikuju veličinom, sektorom, kulturi, tradiciji i sl. U nastavku, opisana je važnost društveno odgovornog poslovanja, društvena odgovornost poduzetnika te sama politika društvene odgovornosti.

#### 3. 1. Važnost društveno odgovornog poslovanja za poduzeća

Kao i što je prije spomenuto, poduzeća bi trebala implementirati određene standarde i smjernice ponašanja kako bi bili spominjani kao društveno odgovorna poduzeća. "Provedena istraživanja uglavnom ističu sljedeće značajke kao pretpostavku uspješnog prihvaćanja društveno odgovornog ponašanja u poduzeću:

- **vizija i visok stupanj predanosti menadžmenta pitanju društvene odgovornosti.** - Samo menadžment koji ima viziju i koji se ozbiljno prihvatio zadatka implementiranja društveno odgovornog poslovanja može osigurati potrebne resurse, pokrenuti promjene i savladati prepreke na tom putu.
- **znanja i vještine.** - Bez razvijanja znanja i vještina o tom području kod svih zaposlenih nemoguće je govoriti o društveno odgovornom poduzeću. Pritom menadžment ima mogućnost odabira širokog spektra aktivnosti, od samog odabira zaposlenika koji iskazuju interes i inicijative na području društveno odgovornog ponašanja pa do obrazovanja postojećeg kadra kroz seminare za zaposlene ili različite trening programe.
- **motivacija.** - Kroz sastanke, prezentacije, glasila poduzeća ili seminare menadžeri traju upoznavati zaposlene s učincima društveno odgovornog ponašanja na poduzeće i interesne grupe. Neke će motivirati aktivnosti poduzeća

poduzete u zaštiti okoliša, druge unapređenje radne okoline u poduzeću ili donirane za nabavu potrebnih aparata u lokalnoj bolnici.”<sup>32</sup>

U tablici 1. prikazani su neki od najvažnijih pokazatelja vezanih uz primjenu društveno odgovorne prakse poduzeća na tržištu, vezane uz zaštitu okoliša, radnog mjesta i društvene zajednice. Naravno, postoji mnogo šira paleta pokazatelja društveno odgovornog ponašanja, a tablici navodi one najosnovnije.

**Tablica 1. Pokazatelji društveno odgovornog poslovanja**

<b>Na tržištu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Broj pritužba klijenata</li> <li>● Potvrđen broj slučajeva ne konkurentskog ponašanja</li> <li>● Razina zadovoljstva klijenata</li> <li>● Ustupci klijentima s posebnim potrebama</li> </ul>
<b>U vezi zaštite okoliša</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Potrošnja energije</li> <li>● Potrošnja vode</li> <li>● Stvaranje krupnog otpada</li> <li>● Emisija ugljičnog dioksida i ostalih štetnih plinova</li> </ul>
<b>U vezi radnog mjesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Obilježja radne snage - spol, dob, invalidnost</li> <li>● Razina odsustva radnika s posla</li> <li>● Broj pritužba zaposlenih</li> <li>● Broj zakonskih propisa o zdravlju i sigurnosti kojima nije udovoljeno</li> <li>● Potvrđen broj slučajeva korupcije</li> <li>● Vrijednost ulaganja u treninge i razvoj zaposlenih</li> <li>● Fluktuacija zaposlenih</li> </ul>
<b>U vezi društvene zajednice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Novčana vrijednost što je kompanija daje u društvene svrhe</li> <li>● Individualna vrijednost radnog vremena zaposlenih</li> </ul>

Izvor: Cvitanić S., Mnogo više nego novi trend u poslovanju, Poslovni magazin RRIF-plus d.o.o., Zagreb, 2004., str. 12.

Postoje “zapovijedi”, s obzirom na različita mišljenja o društvenoj dobrobiti, odnosno definirana pravila koja bi pomogla u ocjenjivanju tih aktivnosti. Naime, prateći “deset

<sup>32</sup> Frehs J., Corporate Social Responsibility: lesson learned, Sustainable development and International Affairs, Canada, 2005., str. 49.

zapovijedi” društvene odgovornosti poduzeća (slika 5.) moguće je zaključiti koliko iste utječu na važnost uloge koncepta DOP-a. Ukoliko bi se većina istih i pridržavala, pozitivan utjecaj na cjelokupno društvo bio bi znatan.

**Slika 5. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća**

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

Izvor: Buble M., Osnove Menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 73.

Uz navedeno, potrebno je nabrojati i nekoliko argumenta zbog kojih razloga jest važno implementirati koncept društveno odgovorno ponašanja u poduzeće. “U tom se smislu ističu četiri argumenta:

1. *Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja.* Ne može se poreći da je dijelom odgovorno za društvene probleme kao što su nezaposlenost, inflacija i onečišćenost.
2. *Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti u koštac sa složenim društvenim problemima.* Svojim tehničkim, financijskim i menadžerskim resursima privatni sektor poslovanja može imati odlučujuću ulogu u rješavanju teških problema društva.

3. *Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće.* Poduzeće može povećati svoju dugoročnu profitabilnost ulažući u društvo. Današnji problemi mogu se pretvoriti u sutrašnje zarade.
4. *Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju.* Vlada će prisiliti poduzeća da čine ono što nisu radila dobrovoljno, zakonom o jednakim pravima za zapošljavanje te zakonom o kontroli onečišćenja.”<sup>33</sup>

“Uspješna poduzeća trebaju zdravo društvo. Zdravo društvo treba uspješna poduzeća.”<sup>34</sup> Naime, društveno odgovorno poslovanje zahtijeva obrazovanje, dobre radne uvjete, sigurne proizvode, efikasno iskorištavanje zemlje, vode, energije i ostalih prirodnih resursa koje samo poduzeće čini produktivnijim. Upravo to predstavlja važnost društveno odgovornog ponašanja za poduzeća gdje su isti dužni osigurati uvjete kako bi poslovali u okviru društveno odgovornog poduzeća i samim time doprinijeli svojim dionicima i širim interesnih skupinama.

### **3. 2. Društvena odgovornost poduzetnika**

Sve spomenuto navodi na to da je glavni pokretač društveno odgovornog ponašanja poduzeća njegovo vodstvo, odnosno menadžment. “Menadžment društveno odgovornih poduzeća razmišlja drugačije, dalekovidan je, brine o rizicima, sustavno ulaže, poboljšava matricu upravljanja, drži do svoga i do ugleda poduzeća.”<sup>35</sup> Menadžera kao i poduzetnika u tom kontekstu treba opisivati vizija i snaga kako bi imali pozitivne rezultate koji se odnose na društvo, a koji su preduvjet ostvarenja uspjeha odnosno ciljeva poduzeća i održivog razvoja. S interesnim skupina poduzetnici trebaju poticati dvosmjernu i transparentnu komunikaciju, poslovati u skladu s temeljnim vrijednostima organizacije te razumjeti tržišne, tehničke, društvene i ekološke uzroke promjena. Poduzetnici trebaju reagirati tako da budu zadovoljene ekonomske i društvene potrebe.

---

<sup>33</sup> Buble M., *Osnove Menadžmenta, Sinergija*, Zagreb, 2006., str. 75.

<sup>34</sup> Pupavac D., *Poduzetnička Etika, Veleučilište u Rijeci*, Rijeka, 2020., str. 112.

<sup>35</sup> Cvitanović S., *Mnogo više nego novi trend u poslovanju*, Poslovni magazin RRIF-plus d.o.o., Zagreb, 2004., str. 12.



Svoje dugoročno poslovanje poduzetnici u sve zahtjevnim tržišnim uvjetima osiguravaju tako da razumiju kakvo se poslovanje od njih očekuje i u svom djelovanju teže ravnoteži između zadovoljstva svih uključenih skupina i kratkoročnih profitnih ciljeva. “Pokretači društvene odgovornosti jesu interesi građana, potrošača, javnih službi, investitora, povećana svijest i zabrinutost zbog sve većeg zagađenja koje je rezultat ekonomske aktivnosti i nove komunikacijske tehnologije.”<sup>36</sup>

“Nužno je povezivanje društvene odgovornosti poduzeća i njegovih osnovnih aktivnosti, jer u protivnom nekoordinirano društveno odgovorno poslovanje postaje samo kozmetički alat filantropskih inicijativa u svrhu komunikacije što ne stvara ni značajan društveni doprinos, ni komparativnu prednost. Poduzeća, koja postižu bolji ugled, ugrađuju aktivnosti i procedure koje integriraju društvena i ekonomska razmatranja u svoje poslovne strategije i ne samo da čine stvari na pravilan način, one čine pravilne stvari te se tako ponašaju kao dobri građani.”<sup>37</sup> Zapravo, navedeno uključuje politike i aktivnosti poduzeća koje doprinose vrijednostima poduzeća ukoliko bi uzeli u obzir dobrobit zaposlenika, investitora, potrošača te brigu o okolišu. Također, potrebno je osigurati kvalitetu i ekološku prihvatljivost njihovih proizvoda, usluga i tehnologija.

“U kojoj mjeri poduzeća ozbiljno i strateški shvaćaju društvenu odgovornost direktno će se putem imidža očitovati u percepciji različitih javnosti. Upravljanje korporativnim imidžom spada pod “kišobran” aktivnosti korporativnog, organizacijskog marketinga koji je definiran kao etička filozofija orijentirana potrošačima, interesno-utjecajnim skupinama, društvu i društvenoj odgovornosti koja se provodi putem široko definirane organizacijske orijentacije i kulture.”<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Emery B., Sustainable marketing, Harlow (England), Pearson, 2012., str. 203.

<sup>37</sup> Lučić A., Etika i društvena odgovornost marketinga, Ekonomska biblioteka 11, Zagreb, 2020., str. 74.

<sup>38</sup> Achrol R. S., Kotler P., Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium, Journal of the Academy of Marketing Science, 2012., str. 35.

### **3. 3. Područja djelovanja društveno odgovornog poduzeća**

Mišljenja su kako društvena odgovornost poduzeća obuhvaća samo područja zaštite okoliša, sponzorstva i donacija, no u stvarnosti obuhvaća širok spektar djelovanja. Već spomenuto, društvena odgovornost zasniva se na načelima etičnosti, iskrenosti i pravednosti u aktivnostima koju određeno poduzeće poduzme prema bilo kojem subjektu koji ga okružuje ili je dio samog poduzeća.

#### **3. 3. 1. Odnos prema kupcima, partnerima i dobavljačima**

Odnosi s partnerima, potrošačima i dobavljačima podrazumijevaju izgradnju povjerenja, poštenih odnosa i poštivanje potreba i želja navedenih skupina te dobrom kvalitetom proizvoda ili usluge. Fer cijene, poštivanje dogovorenih rokova i kvaliteta proizvoda i usluga može rezultirati stvaranjem kvalitetnog partnerstva. Stoga je potrebno da poduzeća oprezno biraju poslovne partnere i dobavljače te da im pomognu, ako treba i educiraju o implementaciji društvo odgovornog poslovanja. Jedini je to način da se društveno neodgovorna praksa poveže s poduzećem, odnosno s njegovim proizvodom. Neadekvatan odabir dobavljača primjerice može uništiti čitav trud poduzeća i ugroziti konkurentnost na tržištu. "Poduzeće može razvijati odnose suradnje i povjerenja s dobavljačima, što može voditi dobavljače zaduživanju kod banaka radi proširenja proizvodnih kapaciteta kako bi zadovoljili sadašnje i buduće potrebe poduzeća. Izgradnja partnerskih odnosa s dobavljačima rezultira i određenim pravima, kao što je primjerice pravo da se poštuju i interesi druge strane kod donošenja važnih poslovnih odluka."<sup>39</sup>

"Još u starom rimskom pravu postojala je parola: "CAVEAT EMPTOR" što u prijevodu znači: "Neka kupac bude oprezan kod kupnje".<sup>40</sup> Od velikog je značaja i odnos prema kupcima, odnosno prema interesnoj skupini od koje poduzeće živi i za koju djeluje. Od poduzeća, kupci zahtijevaju da im ponudi proizvode koji su im potrebni i koje žele, ali na etički i ekološki osviješten način. Ako poduzeće ignorira društvene norme, igra se s

<sup>39</sup> Pupavac D., Poduzetnička Etika, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2020., str. 103.

<sup>40</sup> Op.cit.pod 37, str. 103.

vlastitim ugledom i imidžom u percepciji potrošača, a isto to može uvelike utjecati na prodaju njegovih proizvoda i njegov opstanak na tržištu. Jednom izgubljeni “dobar glas” vrlo je teško i skupo vratiti. Poduzeća se trebaju posvetiti kreiranju proizvoda ili usluga koji će koristiti veći broj ljudi, uključujući potrošače s invaliditetom te kao takvi biti primjer društveno odgovorne prakse.

### **3. 3. 2. Upravljanje ljudskim resursima**

Najveći je izazov stavljen pred današnja poduzeća jest zaposlenje kvalitetnog kadra. Najboljom se praksom pokazalo cjeloživotno učenje, transparentna komunikacija unutar poduzeća, stvaranje balansa između poslovnog i privatnog života, jednake nadnice i mogućnost napredovanja žena, sigurni radni uvjeti i dr. Odgovornim i kvalitetnim odnosom prema zaposlenima poduzeće dobiva motiviranu, produktivnu i zadovoljnu radnu snagu, što bi trebalo predstavljati jedan od glavnih ciljeva svakog poduzeća. Prilikom zapošljavanja poduzeća trebaju postupati odgovorno. Ona ne smiju isključiti ili diskriminirati zapošljavanje radnika starije dobi, pripadnika manjina, žena, nezaposlenih na duže vrijeme i ljudi s posebnim potrebama. Takav način zapošljavanja utjecao bi znatno na smanjenje nezaposlenosti i pomogao borbi protiv društvene isključenosti.

Poduzeće koje prati negativan publicitet odnosno loš glas odnosa prema radnicima, sigurno će se naći u problemu privlačenja kvalitetnih i novih zaposlenika. “Glavni motiv za takvo neprimjereno ponašanje poduzeća jest želja za brzom zaradom. Riječ je o poduzećima koja svoj uspjeh temelje na kratkoročnim strategijama te najčešći oblici takvog ponašanja su: niska razina sigurnosti na radnom mjestu, loši radni uvjeti, fizičko i psihološko maltretiranje radnika, kašnjenje u isplati plaća, prekovremeni neplaćeni rad i dr.”<sup>41</sup> Ljudski se kapital u današnje vrijeme smatra najbitnijim faktorom konkurentnosti poduzeća te je jednostavno nedopustivo da poduzeće zbog lošeg glasa ne uspijeva ili pak gubi kvalitetnu radnu snagu.

---

<sup>41</sup> Pupavac D., Poduzetnička Etika, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2020., str. 102.

### **3. 3. 3. Odnos prema lokalnoj zajednici**

Kroz zapošljavanje i plaćanje poreza, poduzeća doprinose razvitku lokalnih zajednica. Također, poduzeća ovise o stabilnosti i prosperitetu lokalne zajednice u kojoj posluju. Većina radne snage potječe s lokalnog tržišta te je poduzeće direktno zainteresirano za lokalnu dostupnost potrebnih vještina. Često su i klijenti iz istog okruženja. Gradeći kvalitetne odnose s lokalnom zajednicom poduzeće može brže stići do raznih dozvole potrebnim primjerice za otvaranje nove poslovnice, proširenje kapaciteta i sl. Stoga, mnoga su poduzeća aktivno uključena u stil život lokalne zajednice tako da pridonose zaštiti okoliša. Isto tako, zapošljavaju ljude s posebnim potrebama, stvaraju partnerstva sa zajednicama te sponzoriraju lokalne sportske klubove kao i kulturne događaje, humanitarne akcije i sl. Upravo je to i način na koji raste društveni kapital. Kvalitetan odnos sa zajednicom važan je i za tvrtke koje nisu lokalne odnosno, koje sve više te odnose koriste u svrhu otvaranja novih podružnica na razna tržišta.

### **3. 3. 4. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse**

Kao preduvjet uspješnog poslovanja, većina poduzeća su dugi niz godina smatrala da je njihov jedini cilj ostvarenje financijske dobiti. Pritom nisu obraćali pozornost na onečišćenje kao i očuvanje okoliša u kojem provode poslovne aktivnosti. "Na ekološko ponašanje poduzeća utječe velik broj čimbenika, primjerice razvoj međunarodne i nacionalne politike zaštite okoliša, jačanje ekološke svijesti potrošača, razvoj tzv. zelenog potrošačkog mentaliteta, izgradnja ekološkog imidža poduzeća, strah od troškova koji nastaju zbog zagađenja okoliša i koji dramatično rastu u skladu sa sve oštrijom zakonskom regulativom."<sup>42</sup> Odgovoran odnos prema okolišu uključuje i odgovornu potrošnju prirodnih resursa, kao i smanjivanje onečišćenja i otpada. U vidu poslovanja, potrebna je briga o visini računa za struju i odlaganja otpada te snižavanje napajanja i troškova protiv zagađenja. Upravo to jest "win- win" situacija gdje svi dobivaju tj. dobra su za okoliš i za poduzeća.

---

<sup>42</sup> Črnjar M., Poduzeće čimbenik zaštite okoliša, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1996., str. 19.

“Sredstva i mjere kojima se provodi politika zaštite okoliša i ostvaruju njeni ciljevi su instrumenti politike zaštite okoliša. Njihova primjena ovisit će o specifičnosti ekološkog problema, društvene i političke strukture, te gospodarskog razvoja zemlje. Pod instrumentima politike zaštite okoliša ubrajaju se:

- pravno regulatorni instrumenti - najrasprostranjenija mjera ekološke politike čiji je cilj na izravan način djelovati na izvore onečišćenja. Ovi instrumenti obuhvaćaju donošenje ekoloških normi, davanje ovlaštenja za rad pogonima te kontrolu i primjenu upravnih i kaznenih sankcija.
- ekonomsko financijski instrumenti - usmjereni su na ekonomsku snagu zagađivača. Često se koriste u tržišnim gospodarstvima zbog svojih značajnih učinaka u primjeni.
- institucionalni mehanizmi - u prvom redu pravni sustav i organizacija državne uprave, tj. svi organi zaduženi za zaštitu i upravljanje zaštitom okoliša.”<sup>43</sup>

Poduzeća trebaju razvijati ekološki usmjereni menadžment kako bi uspješno provodila ekološku politiku čiji su osnovne značajke upotreba resursa koji minimalno onečišćuju okoliš, minimalno iskorištavanje neobnovljivih resursa te stvaranje kulture kupaca da odabiru ekološki prihvatljive proizvode. Ekološka orijentacija za poduzeća može izgledati kratkoročno neisplativa, no jedina moguća ako poduzeće razmišlja na duge staze.

### **3. 3. 5. Etički konzumerizam**

“Konzumerizam shvaćen kao kultura kupovine jest izjednačavanje sreće pojedinaca s kupovinom i potrošnjom materijalnih dobara.”<sup>44</sup> Kada su u pitanju kupci, etički se konzumerizam predstavlja kao konzumiranje proizvoda proizvedenih etično od strane etičnih kompanije. Ovakva je praksa među kupcima sve izraženija, a suprotni postupci često bivaju osuđeni od strane društvene zajednice. Ovdje se ističu i aktivističke skupine koje javno upozoravaju na kršenje određenih etičkih normi. Čak su i kupci danas, spremni platiti više za boljitak čitavog društva. Kada su poduzeća u pitanju,

<sup>43</sup> Črnjar M., Ekonomija i zaštita okoliša, Školska knjiga, Zagreb, 1997., str. 217.

<sup>44</sup> Jalšenjak B., Krkač K., Društveno odgovorno poslovanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2013., str. 125.

podrazumijeva se proizvodnja bez ugrožavanja ljudskih prava što uključuje i iskorištavanje djece kao radne snage, bez zagađivanja okoliša i bez testiranja proizvoda na životinjama. Kao primjer, možemo izdvojiti aktualan problem iskorištavanja jeftine dječje radne snage u nerazvijenim azijskim i afričkim državama. Godinama već poznat, no i dalje aktualan društveni problem. Velike korporacije vođene cilj maksimizacije dobiti, svoje proizvodne pogone razvijaju u zemljama s nerazvijenim i stabilnim zakonodavstvom, ali i s velikom stopom siromaštva i korupcije vlasti. Naime, lokalno stanovništvo uspijeva zaraditi za život, država ubire porez, a korporacije ostvaruju enormne profite. Takvu je praksu veoma teško otkriti. Poduzeća koja svjesno zaobilaze načela etičnog ponašanja moraju biti svjesna da svaki tren njihova "neodgovorna" praksa može biti otkrivena te da su posljedice velike odnosno ugled nepovratno uništen.

### **3. 3. 6. Nefinancijsko izvještavanje**

Nefinancijsko izvještavanje predstavlja izlaganje podataka o sigurnosti proizvoda nekog poduzeća, njegov utjecaj i moguća zagađenja okoliša te općeniti utjecaj na društvo u kojem posluje. Stoga, poduzeća trebaju biti transparentna prema svojim interesnim skupinama, naročito prema potrošačima i investitorima. Posljednjih petnaestak godina raste i broj poduzeća koja koriste nefinancijsko izvještavanje kao posljedicu potrebe za transparentnošću poslovanja određenih poduzeća. Sadržaj izvještaja razlikuje se od poduzeća do poduzeća ovisno o njihovom konceptu društvene odgovornosti. Upravo to je i najveći problem nefinancijskog izvještavanja, što ne postoji konkretna standardizacija izvještaja. Većinom se objavljuju podaci o očuvanju okoliša, zdravlja i sigurnosti dok su dublja pitanja poput dječjeg rada, ljudskih prava i sl. Isključena. Shodno tome, mišljenje je mnogih ekonomista i sociologa da je potreban globalni konsenzus o sadržaju nefinancijskih izvještaja, tj. trebale bi biti definirane informacije koje navedenim izvještajem moraju biti obuhvaćene te bi iste trebale biti podvrgnute strogim nadzorom.

### **3. 3. 7. Društveno odgovorno investiranje**

Primjetno je da su investicije za potrebe društveno odgovornog poslovanja proteklih godina sve veće. Primjenjivanje koncepta DOP-a prema okolišu i prema društvenoj zajednici predstavlja znak investitorima da je riječ o pouzdanom i stabilnom poduzeću te kao takvo je manje izloženo poslovnim krizama koje se predviđaju i sprječavaju. Također, kod takvih je poduzeća mnogo manja vjerojatnost suočavanja sa skupim i teškim sudskim tužbama zbog neetičnog poslovanja odnosno s narušavanjem vlastitog ugleda, pada prodaje i smanjenjem tržišnog udjela. Društveno odgovorno investiranje samo je jedan od čimbenika profitabilnosti i društvene odgovornosti. Stoga, spomenuta činjenica da sve veći broj poduzeća investira u DOP nije čudna. “Da bi investitori mogli procijeniti stupanj društvene odgovornosti poduzeća i odlučiti gdje će plasirati svoj novac bilo je potrebno razviti indekse kojima će se izraziti prihvaćenost koncepta društvene odgovornosti u određenom poduzeću. Još uvijek nema jednog općeprihvaćenog indeksa, ali za sada se najviše koriste Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI) i Domini 400 Social Index.”<sup>45</sup>

### **3. 3. 8. Marketing u dobru svrhu**

Neka su poduzeća odlučila svoju društvenu odgovornost poslovanja koristiti u promotivne svrhe. Stoga, nastaje termin “Cause related marketing”, u prijevodu “marketing u dobru svrhu” koji “predstavlja partnerstvo između profitnog poduzeća i neprofitne organizacije s ciljem pružanja sredstava za rješavanje društvenih pitanja i marketinških ciljeva.”<sup>46</sup> Točnije, 1983. prvi se puta pojavljuje taj termin kada je American Express objavio da se korištenjem njihove AMEX kartice podržava restauracija Kipa Slobode. Bitan je činitelj osjećaj povezanosti između poduzeća i organizacije ili subjekta kojemu je pomoć potrebna kako bi se ostvario uspješan CRM. Potrošači moraju uočiti potrebu pomoći s jedne strane, a s druge strane prirodu poduzeća i njegovu želju da svojom donacijom pomogne podržati određeni cilj koji je i samoj kompaniji bitan. Pojam altruizma, filantropije i korporativne odgovornosti najčešće se povezuju s ovom

---

<sup>45</sup> Grupa autora, Special report - Can socially responsible investments make money, CSR Magazine, The Business Network for Corporate Social Responsibility, Brussels, br. 4/99, November, 1999.

<sup>46</sup> Bartels R., A Model for Ethics in Marketing, Journal of Marketing, New York, 1967., str. 23.

sintagmom gdje se poslovanje poduzeća povezuje s nekom dobrovoljnom svrhom koja će utjecati na ugled poduzeća kao i donijeti dobrobit društvu uz naravno, obostranu korist - i za poduzeće i za subjekte kojima je pomoć potrebna.

“Ako je marketinga u svrsi ostvarenja potreba i želja potrošača, u tako napravljenoj razradi “dobar” marketing leži općem boljitku, suprotno uvriježenom shvaćanju suvremen marketinške prakse. Marketing je lice i naličje poduzeća. On stvara odnose i komunicira s potrošačima te zbog toga, osim što ima pristup informacijama, ima i priliku stvarati promjene u odnosima s njim i cjelokupnom zajednicom.”<sup>47</sup> Za razliku od ostalih vrsta marketinga, marketing u dobru svrhu aktivno uključuje potrošače jer je donacija sredstava zapravo utemeljena na reakciji potrošača. “Takve inicijative gotovo uvijek zahtijevaju dobru koordinaciju i zajedničku promociju i ulaganje velike količine novca u promotivne aktivnosti.”<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Lučić A., Etika i društvena odgovornost marketinga, Ekonomska biblioteka 11, Zagreb, 2020., str. 77.

<sup>48</sup> Op.cit. pod 45, str. 80.



## **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ**

Poduzetnici Republike Hrvatske sve su svjesniji važnosti primjene koncepta društvene odgovornog poslovanja. Svjesni su prednosti koje pruža kako za samog sebe tako i cjelokupno društvo u kojem djeluju. Primjenjujući ovu poslovnu praksu, poduzetnici povećavaju svoju tržišnu konkurentnost (primjerice besplatna reklama dobrim glasom, povećanje tržišnog udjela, lakša dostupnost kapitala i sl.) te uz to čine dobro za društvenu zajednicu.

### **4. 1. Nastanak DOP-a**

Koncept DOP-a u Hrvatskoj nastao je djelovanjem mnogih faktora. Neki od faktora izravno su vezani za Hrvatsku, neki su međunarodnog faktora ili pak povijesnog značaja, dok su neki suvremenog. Možemo tvrditi kako razvijenost prakse DOP-a treba izučiti još od tranzicije socijalizma koje je ostavilo u nasljeđe velik stupanj zaštite prava zaposlenika kao i osnovnih radnih normi prema dolasku kapitalizma i slobodnog tržišta čije je vrijeme obilježio Domovinski rat te tako imalo štetne posljedice za čitavo hrvatsko gospodarstvo.

S povijesnog gledišta, 1970-ih godina nastaje jedinstveni jugoslavenski sustav samoupravljanja koji je obuhvaćao visoku razinu "slobode" i mnoge čimbenike tržišnog gospodarstva. Poduzeća su ga primjenjivala uz ostvarivanje društvenih ciljeva. "U to doba civilno društvo je bilo znatno slabije razvijeno nego danas, tako da su broj primatelja i njihova raznovrsnost bili daleko manji. Socijalističko doba ostavilo je veoma razrađen institucionalni okvir za ostvarivanje radničkog samoupravljanja, unatoč njegovom retoričkom karakteru te opaženim neučinkovitostima, uveo je i vrijednosti i praksu sudjelovanja u procesu upravljanja poduzećem. Aktualna potpora timskom radu i postupku konzultiranja dionika u hrvatskoj poslovnoj zajednici izgleda kao kombinacija

suvremenih zapadnih pristupa upravljanju kvalitetom i poduzećem te naslijeđa iz ranijih vremena.”<sup>49</sup>

Agenda 200 koja je održana 2004. godine, bila je prva nacionalna konferencija. To je prvi događaj koji je obilježio početak razvoja društveno odgovorne prakse u Hrvatskoj. Njena misija bila je stvaranja zajedničkih ciljeva za razvoj DOP-a u Hrvatskoj. Nakon tri godine od održane konferencije, DOP postaje važan koncepta koji ima utjecaj na suradnju između poduzeća, organizacije civilnog društva, akademske zajednice i drugih institucija. “Velik doprinos tome dala je Hrvatska gospodarska komora (HGK) te Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR SPOR), uz podršku Academy for Educational Development (AED) i Ureda UNDP-a (program Ujedinjenih naroda za razvoj) u Hrvatskoj, za vrednovanje dobrovoljnih društvenih praksi hrvatskih poduzeća s ciljem da se omogući hrvatskim poduzećima objektivnija procjena društveno odgovornih praksi i njihova usporedba s ostalima. Također, HGK i HR SPOR zajednički dodjeljuju nagradu zvanu Index DOP-a jednom godišnje malim, srednjim i velikim poduzećima.”<sup>50</sup> “Ciljevi projekta predstavljaju sljedeće:

- hrvatskim poduzećima omogućiti objektivnu procjenu dobrovoljnih praksi te usporedbu jednih u odnosu na druge,
- temeljem kriterija društveno odgovornog poslovanja rangirali poduzeća te odati priznanje za postignute rezultate,
- povećati interes poslovnog sektora, javnosti i medija za primjenu društveno odgovornog poslovanja
- poticati sva poduzeća na uvođenje društveno odgovorne prakse u svoje poslovanje.”<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Bagić A., Narančić L., Škrabalo M., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED, Zagreb, 2006., str. 28.

<sup>50</sup> Bagić A., Narančić L., Škrabalo M., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED, Zagreb, 2006., str. 28.

<sup>51</sup> Stojanović S., Milinković K., Zbornik radova: Hrvatske perspektive u EU, Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, 2014., str. 22.

Hrvatska poduzeća danas nastoje pravovremeno prepoznati trendove, prednosti kao i moguća ograničenja koje budućnost nosi te se s njima na vrijeme suočiti. Mnoga poduzeća rabe se tehnikama i metodama istraživanja javnog mišljenja. S obzirom na to dolaze do saznanja o mogućim promjenama. Društveno odgovorna praksa znana je kao trend koji kreira novi pristup poslovanju.

“Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske tumači održivost kao “razvitak koji zadovoljava potrebe današnjice, a pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija”. U dokumentu *Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske* naglašen je zahtjev za unapređenjem kvalitete života (ekonomska sastavnica), za stvaranje društvenog blagostanja i mira za sve (društvena sastavnica) te zahtjev za zaštitu okoliša kao prirodnih resursa o kojima ovise i sadašnje i buduće generacije (ekološka sastavnica). Ove tri sastavnice predstavljaju temelj u kreiranju općih i specifičnih mjera u skladu s postavljenim ciljevima. Ideja održivog razvoja počiva na tri jednako vrijedne i međusobno prožete sastavnice.”<sup>52</sup>

Ekonomska dimenzija tvrdi kako je gospodarstvo glavni čimbenik razvoja neke države. Ona predstavlja dobit koja se investira u ispunjavanje potreba i unaprjeđenje kvalitete života društva. Te se potrebe i životni uvjeti razlikuju u pojedinim zemljama, a i među mnogim društvenim zajednicama pojedinih zemalja. Velik jaz između bogatih i siromašnih zemalja te između bogatih i siromašnih društava predstavljaju ogromnu problematiku daljnjeg razvoja gospodarstva na globalnoj razini. Neumjerene i pomahnitale potrošnje malog udjela bogatih u svjetskom ukupnom stanovništvu rezultirale su ugroženošću okoliša u svijetu i svjetskog gospodarstva.

Društvena sastavnica sačinjena je od cjelokupnog društva. Fokusiran je na zadovoljenje osnovnih potreba svih svojih sudionika, različite društvene zajednice teže ostvarivanju svojih specifičnih potreba stvarajući pritisak vladajućim tijelima. Upravo je taj pritisak uzrok promjena koje rezultiraju razvojem društva. Promjene koje doprinose ostvarenju egzistencijalnih potreba društva koje su u skladu s civilizacijskim vrijednostima poput ravnopravnosti i jednakosti smatraju se napretkom.

---

<sup>52</sup> Mićanović M., *Obrazovanje za održivi razvoj*, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb, 2011., str. 14.

Ekološka se sastavnica sastoji od prirodne osnove kao osnovnog preduvjeta za razvoj društva i ekonomije. Često većina ljudskih akcija negativno utječu na nestabilnu prirodnu ravnotežu, no neke utjecaje priroda sama može stabilizirati, a da se čitava ravnoteža ne poremeti dugoročno. Veoma je važna činjenica je većina resursa bez kojih današnji svijet ne može funkcionirati, neobnovljivi tj. da je njihova količina ograničena. Stoga, jedino što preostaje jest racionalno iskorištavanje tih resursa uz neprestano traganje za zamjenskim sirovinama ili pak novim tehnologijama. Neki negativni utjecaji odgovorni su za domino efekt i njihove ogromne posljedice uvijek su teške sagledive.

Primjena društveno odgovornog poslovanja zahtijeva određena ulaganja, ali u isto vrijeme odgovorna je i za brojne korisnosti. Upravo je to razlog postajanje uzročno - posljedične veze između efikasnosti i društvene odgovornosti. To potvrđuje činjenicu da uspješnost pojedinih hrvatskih poduzeća nije samo rezultat gospodarskih okolnosti već i njegove orijentacije na strategiju primjene DOP-a. Trenutno jest primjena koncepta DOP-a u Hrvatskoj na dobrovoljnoj osnovi te bi određene aspekte društveno odgovorne prakse trebalo uvesti u zakonodavstvo.

#### **4. 2. Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj**

“U tijeku procjene utvrđeno je nekoliko dominantnih kretanja te područja DOP-a u Hrvatskoj koji su svi usko povezani s prevladavajućom tradicijom ukorijenjenosti u zajednici, održivog razvoja, upravljanja kvalitetom kao i s utjecajima globalizacije te posebnim tranzicijskim socio-ekonomskim i političkim stanjem zemlje, a to su:

- *osnovne poslovne prakse* - ulaganje u razvoj ljudskih resursa, obuku i obrazovanje, unapređenje normi kvalitete proizvoda i postupaka, briga o potrošaču. Ukratko sve ono što se smatra sastavnicama konkurentnosti.
- *razvoj zajednice* - ulaganje u zajednicu prvenstveno putem donacija organizacijama civilnog društva u sferi zdravlja, sporta, djece i mladih i društveno marginaliziranih skupina.

- *okoliš* - ulaganje u tehnologiju i unaprjeđenje procesa upravljanja okolišem.”<sup>53</sup>

“U Hrvatskoj postoje različita udruženja koja se bave promicanjem DOP-a od kojih su najpoznatija:

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - utemeljen 1977.g.
- Zajednica za društveno odgovorno poslovanje - utemeljena 2005.g.
- UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska - utemeljena 2007.g.
- Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje - utemeljena 2010.g.”<sup>54</sup>

“U hrvatskom kontekstu su kao najrelevantnije utvrđene sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući tu i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima. **Zaposlenost i stvaranje bogatstva** koje uključuje izravno i neizravno osiguranje radnih mjesta. Pravedna raspodjela bogatstva i profita, konkurentne plaće te redovitost isplate isto tako se smatraju odgovornim poslovnim ponašanjem prema zaposlenima. **Odgovorno smanjenje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih resursa** što uključuje zapošljavanje, procjenu uspješnosti, stalnu obuku i obrazovanje radne snage. Sportska i kulturna udruženja unutar tvrtke, kao obiteljski te otvoreni dani usmjereni na unaprjeđenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika. **Jednake mogućnosti i raznolikosti** odnosno Hrvatska ima visok postotak žena u radnoj populaciji koje raspolažu visokom razinom tehničkih vještina i kvalifikacija. Zakonodavni okvir isto tako podražava žene u radnoj populaciji. Neke tvrtke razmatraju i mogućnost zapošljavanja ili angažiranja marginaliziranih skupina te s posebnim potrebama. **Razvoj lanaca opskrbe/vrijednosti** ima pozitivan utjecaj koji se širi s većih prema manjim tvrtkama, ulaganje u unaprjeđenje sposobnosti dobavljača te u unaprjeđenje proizvoda, usluga, tehničkih znanja i marketinških obuhvata. **Transfer znanja i tehnologije** - obično od međunarodnih prema nacionalnim tvrtkama koje u Hrvatskoj djeluju kao distributeri. **Marketing u dobru svrhu** što bi značilo da premda u

---

<sup>53</sup> Bagić A., Narančić L., Škrabalo M., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED, Zagreb, 2006., str. 32.

<sup>54</sup> Stojanović S., Milinković K., Zbornik radova: Hrvatske perspektive u EU, Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, 2014., str. 21.

Hrvatskoj nije raširen, neki lanci za prodaju prehrambenih namirnica su ga primjenjivali. **Poslovne norme i upravljanje** obuhvaća poslovanje u skladu s dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćanje, odgovornost, povjerenje, izgradnja mreža i međunarodnih veza. **Odnosi s potrošačima** su veoma bitni. U rujnu 2003. Donesen je prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača. **Integritet proizvoda**, radi se o važnoj problematici u Hrvatskoj pri čemu je trenutačno uvoz genetski modificiranih proizvoda u središtu pozornosti, a tvrtke su pod nadzorom skupina za pritisak.”<sup>55</sup>

#### 4. 3. Institucionalni okviri društveno odgovornog poslovanja

Važan čimbenik razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj je inicijativa Društva za unaprjeđenje kvalitete života, uz podršku nekoliko poslovnih subjekata da zajedno osnuju nacionalni poslovni savjet za održivi razvoj. “Gospodarstvenici, predvođeni Plivom, poticani nevladinom organizacijom Društvo za unaprjeđenje kvalitete življenja održali su 1995. godine inicijativni sastanak zainteresiranih poduzeća za osnivanje HR PSOR-a. U suradnji sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD) postigli su konkretan rezultat te je 1997. osnovan Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR).”<sup>56</sup> Osim poduzeća Pliva, kao inicijatori osnivanja naveden institucije ističu se Podravka, Industrija nafte, Hrvatska elektroprivreda i Holcim Hrvatska. “Misija HR PSOR-a je jačanje svijesti o održivom razvoju kao temeljnom razvoju Republike Hrvatske, uvođenje održivog razvoja u razvojne strategije, nacionalne, gospodarske i druge.”<sup>57</sup> Cilj organizacije jest podržati gospodarske interese održivog razvoja Vlade Republike Hrvatske odnosno potaknuti promjene koje će pospješiti implementaciju održivog razvoja u Hrvatskoj. Kroz različite edukacije od samih početaka, HR PSOR nastoji osvijestiti teme bitne za gospodarstvo. Riječ je o neprofitnoj ustanovi koja posluje kao aktivna mreža sa jednim zajedničkim Uredom. Ured čine voditelj ureda i ravnatelj. Upravno vijeće upravlja Uredom te ga sačinjava jedanaest članova Skupštine, najviše tijelo ustanove, koju čine svi članovi. Javnim se natjecanjem odabire i proglašava ravnatelj koji pri toj odgovornosti ostaje pune

---

<sup>55</sup> Bagić A., Narančić L., Škrabalo M., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED, Zagreb, 2006., str. 35.

<sup>56</sup> HR PSOR, Povijest, <https://www.hrpsor.hr/povijest/>, posjećeno 15.05.2022.

<sup>57</sup> HR PSOR, O nama, <https://www.hrpsor.hr/o-nama/>, posjećeno 15.05.2022.

četiri godine. Ravnatelj odgovara za poslovanje organizacije, organizira poslovanje te zastupa ustanovu.

“Za ostvarivanje punopravnog članstva tvrtke trebaju ispunjavati sljedeće uvjete:

- isticati pozitivne primjene i razmjenu iskustva,
- uključiti u poslovne rezultate uspjeh društvene zajednice i očuvanje okoliša,
- poticati dijalog dionika i nova partnerstva u svrhu postizanja održivog razvoja,
- razvijati politike koje pridonose održivim oblicima ponašanja djelovanja i
- pridonositi uspostavljanju slobodnog tržišnog natjecanja i odgovornog djelovanja njegovih članova.”<sup>58</sup>

Članstvo u HR PSOR-u potiče provjeru, usporedbu i natjecanje na području primjene društveno odgovorne prakse kao i uštede prirodnih izvora, energetske učinkovitost, smanjenje emisija plinova i otpada, djelotvornost upravljanja i dr. Doprinos članstva očituje se u poslovnom i društvenom ugledu poduzeća, jačanju reputacije i stvaranju ugleda etične kompanije te jačoj pregovaračkoj poziciji u pregovorima s javnim sektorom. “Temeljne vrijednosti članova su:

- doprinos ostvarenju ciljeva održivog razvoja,
- podupiranje zajedničkih ciljeva HR PSOR-a, svojim ugledom i primjenom,
- zastupanje stavova HR PSOR-a prema predstavnicima gospodarstva, vlasti i civilnog društva,
- sudjelovanje u važnim inicijativama, radu i upravljanju,
- razvijanje politika koje pridonose održivim oblicima poslovanja.”<sup>59</sup>

“Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj dio je globalne mreže Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, koju tvore nacionalni ili regionalni poslovni savjeti za održivi razvoj iz zemalja u razvoju i partnerske institucije.”<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> HR PSOR, O nama, <https://www.hrpsor.hr/o-nama/>, pristupljeno 15.05.2022.

<sup>59</sup> HR PSOR, O nama, <https://www.hrpsor.hr/o-nama/>, pristupljeno 15.05.2022.

<sup>60</sup> HR PSOR, Međunarodna suradnja, <https://www.hrpsor.hr/medunarodna-suradnja/>, pristupljeno 15.05.2022.

“Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje, neovisno je pokrovno tijelo sastavljeno od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljaju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Osnovana je u rujnu 2010. godine kako bi se intenzivirao dijalog i partnerstvo organizacija koje provode DOP, odnosno kreirala zajednička akcija i postigli sinergijski učinci u razvoju društveno odgovornog poslovanja.”<sup>61</sup> “Nositelj europskog projekta osnivanja Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja bio je Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, a partnerske organizacije na projektu bile su Global Compact Hrvatska, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska udruga banaka, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska udruga sindikata i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.”<sup>62</sup>

“Projekt Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja čini šest akcija koje daju podršku promociji i primjeni društveno odgovornog poslovanja u domaćem gospodarstvu: formiranje Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje i pokretanje internetskog portala koji će pokrivati ne samo dinamiku projekta, već biti i referentno mjesto za sve dionike, razvoj, komunikacija, edukacija i dodjeljivanje nagrade: Indeks DOP-a., razvoj temelja studija slučaja, njeno cjelovito objavljivanje u Zbirci te objavljivanje sažetaka istih studija slučaja na internetskom portalu i nastavak promocije i održavanje nacionalnih konferencija o društveno odgovornom poslovanju.”<sup>63</sup>

Članstvo u Nacionalnoj mreži za društveno odgovorno poslovanje je dobrovoljno. Okuplja partnerske organizacije i udruge koje podržavaju koncept DOP-a te sve predstavnike hrvatskog javnog, privatnog i civilnog sektora. Individualno članstvo poslovnih subjekata ili pojedinaca nije moguće. Tvrtke mogu pristupiti organizaciji samo uz suglasnost svih članova uz zadovoljavanje ostalih kriterija Mreže za društvene odgovorno poslovanje. “Ciljevi Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje:

- povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode DOP,
- integracija DOP-a u javne politike,

---

<sup>61</sup> Batak M., Krišto I., Šijaković A., Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, stručni rad, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/166662>, Zagreb, 2013., str. 359.

<sup>62</sup> Omazić M. A., Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2021., str. 10.

<sup>63</sup> Op.cit.pod 59, str. 10.



- osvještavanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a,
- stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a.”<sup>64</sup>

Hrvatska udruga poslodavaca provela je istraživanje o poticanju koncepta DOP-a u Hrvatskoj. U izvješću naglašeno “kako je istraživanje pokazalo da ne postoje Vladine aktivnosti poticanja DOP-a. Ne postoje dodatni zahtjevi prema poduzećima u državnom vlasništvu za primjenu DOP-a uz iznimku postojanja Antikorupcijske politike.”<sup>65</sup> Trenutno, poslovne organizacije jedini su promotori DOP-a u Hrvatskoj. Kao što je već navedeno, najkonkurentniju ulogu ima HR SPOR, tek kasnije Zajednica za DOP u sklopu Hrvatske gospodarske komore.

---

<sup>64</sup> Op.cit. pod 61, str. 361.

<sup>65</sup> Hrvatska udruga poslodavaca, istraživanje u sklopu projekta Društveno odgovorno poslovanje za sve, dostupno na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Nacionalni%20DOP%20HR.pdf> , Zagreb, 2013., str. 5

## **5. ANALIZA ODABRANIH POSLOVNIH SLUČAJEVA**

Ovo poglavlje opisuje tvrtke koje posluju na društveno odgovoran način i ističu se u jednom ili svim bitnim elementima društvene odgovornosti, tj. kao primjeri dobre prakse. Poduzeće Valamar Riviera d.d. koje snažno djeluje na razini Hrvatske te InterContinental Hotel Group koje djeluje na globalnoj razini, šalju snažnu poruku Hrvatskoj i svijetu da uspješno implementiraju društveno odgovornu praksu u svoje poslovanje. Oba poduzeća godišnje izrađuju izvješća o DOP-u koja su dostupna na službenim internet stranicama, internim i eksternim interesno-utjecajnim skupinama. Izvješća obuhvaćaju detaljnu obradu svakog od promatranih područja DOP-a. Stoga, čine dobar odabir usporedbe u ovom diplomskom radu.

U prvom dijelu poglavlja ukratko se objašnjava primjena koncepta DOP-a hrvatskog poduzeća Valamar Riviera d.d., dok u drugom dijelu, naglasak je na InterContinental Group Hotels, kao poduzeća koji djeluje globalno. Usporedba navedenih poduzeća odnosno njihova primjena društveno odgovornog poslovanja smještena je u treći dio ovog poglavlja.

### **5.1. Valamar Riviera d.d.**

Valamar Riviera dioničko društvo za turizam, jedno je od vodećih hrvatskih poduzeća tercijarnog sektora, točnije na području turizma. Valamar kao dioničko društvo ima više od 21 tisuću dioničara. Oni se obvezuju poslovati sukladno načelima dobrog korporativnog upravljanja kao i regulatorne usklađenosti. Poduzeće upravlja hotelima, kamping ljetovalištima te drugim ljetovalištima na području atraktivnih destinacija na Jadranu: Istra, otoci Krka, Rab, Hvar, Makarska, Dubrovnik te inozemno u Austriji u mjestu Obertauern. Valamar Riviera lider je inovativnog upravljanja odmorišnim turizmom u Hrvatskoj koji kroz primjenu koncepta DOP-a u poslovanju stvara novu vrijednost za svoje interesne skupine, što se odnosi na goste, zaposlene, dioničare i društvenu zajednicu.

### 5. 1. 1. Odabrana obilježja

“Današnja Valamar Riviera razvijala se i rasla na hrvatskom turističkom tržištu više od 60 godina. Razvoj tvrtke obilježilo je nekoliko razdoblja, uvjetovanih društvenim i političkim promjenama i previranjima, razvojem turizma te stalnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu.”<sup>66</sup> Uspješno posluje od 1966. Godine. “Trenutno broji 36 hotela i ljetovališta i 15 kamping ljetovališta koja mogu dnevno smjestiti 58 000 gostiju. Poznat je podatak kako Valamar upravlja s 38 kilometra obalnog područja. 607 hektara zemlje pod upravom je poduzeća, od toga 52% (313 ha) pod koncesijom, a ostatak 48% (294 ha) u vlasništvu Valamara. Misija poduzeća jest biti predvodnik odmorišnog turizma u Hrvatskoj uz poticanje korporativne kulture gdje su gosti i zaposlenici na prvom mjestu.”<sup>67</sup> Također, naglasak je na provođenje odgovornog poslovanja kako bi poduzeće ostvarilo dodatnu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju, kao i za lokalne zajednice. Kao temeljne vrijednosti ističu: “gostoljubivost, ambicioznost, odgovornost, inovativnost i ponos.”<sup>68</sup>

Valamar mari o cjelokupnom iskustvu svojih gostiju što obuhvaća stalni razvoj i održavanje turističkih kampova, ljetovališta i hotela. Neprestano rade na unapređenju turističke ponude u svakoj turističkoj destinaciji u kojoj posluje. Poslovni model poduzeća Valamar obuhvaća “upravljanje cjelokupnim lancem vrijednosti destinacije, izvrsnost u poslovanju i partnerstvo s destinacijama dovodi do visoke razine kvalitete usluge, optimizira poslovanje te posljedično osigurava visok povrat na ulaganja.”<sup>69</sup>

---

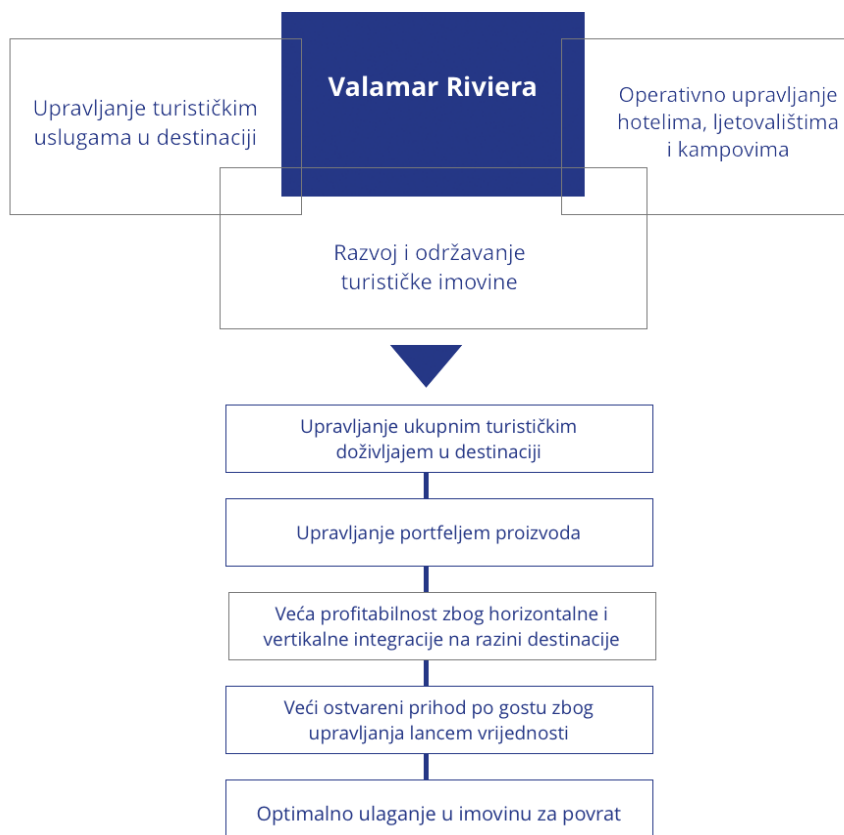
<sup>66</sup> Valamar Riviera d.d., Povijest, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3> , posjećeno 23.05.2022.

<sup>67</sup> Valamar Riviera d.d., O nama, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/> , posjećeno 22.05.2022.

<sup>68</sup> Valamar Riviera d.d., Misija, vizija, temeljne vrijednosti, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> , posjećeno 23.05.2022.

<sup>69</sup> Valamar Riviera d.d., Poslovni model, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/poslovni-model/> , posjećeno 23.05.2022.

**Slika 6: Poslovni model poduzeća Valamar Riviera d.d.**



Izvor: Preuzeto sa službene stranice poduzeća Valamar Riviere d.d., Poslovni model, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/poslovni-model/>, posjećeno 23.05.2022.

Valamar Riviera d.d., kao jedno od vodećih turističkih kompanija, aktivan je član mnogih udruženja i institucija putem kojeg pridonosi razvitku destinacija, standarda i turističke ponude u cilju boljeg razvoja turizma Hrvatske. "Poduzeće ima svoje predstavnike u sljedećim udrugama: Hrvatska udruga turizma, Udruga poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske, Američka gospodarska komora u Hrvatskoj, Kamping udruženje Hrvatske, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Njemačko-hrvatska industrijska i trgovinska komora."<sup>70</sup> Također, Valamar svoje predstavnike, ima i u brojnim turističkim zajednicama destinacija uz more diljem Hrvatske. Aktivno sudjeluje u projektima i zastupa interese područja na kojem posluje.

<sup>70</sup> Valamar Riviera d.d., O nama, <https://valamar-riviera.com>, pristupljeno 10.09.2022.

### 5. 1. 2. Primjena koncepta DOP-a

Valamar Riviera svoje poslovanje temelji na konceptu društveno odgovornog poslovanja, odnosno kao način ponašanja cijele kompanije. DOP je početak svih strategija, uključujući razvoj i obuku zaposlenika, razvoj destinacije, ulaganje u lokalne zajednice i brigu o potrebitima, sustavan pristup zaštiti okoliša i kvalitete Jadrana, transparentnost i predanost tvrtke njenim dionicima, dioničarima i investitorima. Svaka strateška inicijative na svojevrsan način oblikuje rad poduzeća u odnosu na njegovo tržišno pozicioniranje, oblikuje odnos prema zaposlenicima, korporativno upravljanje te odnos prema okolišu i zajednici. Stoga, "Valamar Riviera razvila je devet krovnih programa društveno odgovornog poslovanja koji su usko vezani uz temeljne vrijednosti kompanije. U navedene ulaže minimalno 2,5% svojih godišnjih prihoda kojima podržava različite projekte, događaje i inicijative na područjima u kojima posluje. U 2019. godini u ove krovne programe uloženo je 5,8 posto prihoda, odnosno 129 milijuna kuna."<sup>71</sup>

**Tablica 2: Ulaganje u krovne programe Valamar Riviere 2019.godine**

<b>Program:</b>	<b>Iznos (HRK):</b>
<i>Veliko srce Valamara</i>	702 tisuće kuna
<i>Dobar posao u Valamaru</i>	23 milijuna kuna
<i>Obogatimo destinacije</i>	5,7 milijuna kuna
<i>Izgradimo turističku infrastrukturu</i>	60 milijuna kuna
<i>ValamArt</i>	78 tisuća kuna
<i>Volimo sport</i>	3,2 milijuna kuna
<i>Mali turizam</i>	posjete predškolske i školske djece destinacijama
<i>Naši umirovljenici</i>	podrška druženjima umirovljenika u destinacijama

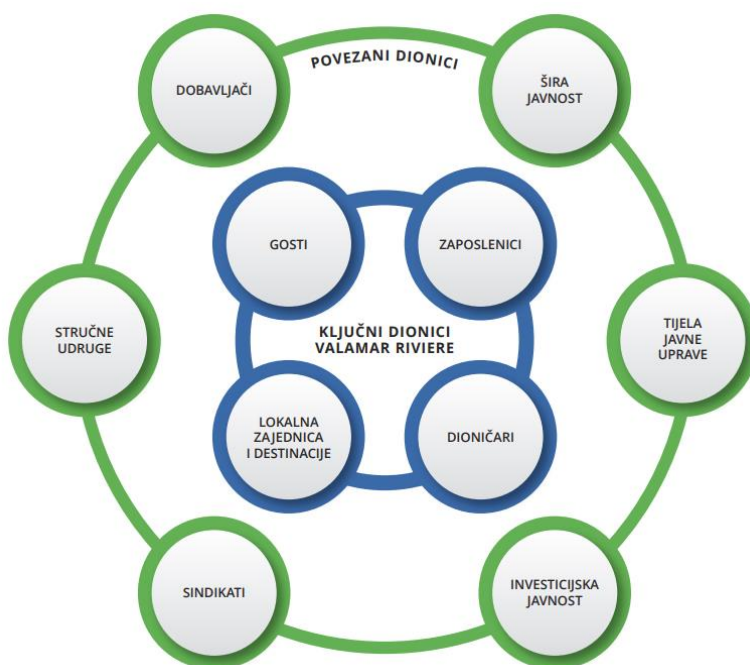
Izvor: Valamar Riviera d.d., Programi društvene odgovornosti, <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/krovni-programi/#image-0>

<sup>71</sup> Valamar Riviera d.d., Krovni programi, <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/krovni-programi/#image-0>, posjećeno 23.05.2022.

“Nadzorni odbor najveće hrvatske turističke kompanije Valamar Riviere odobrio je investicijski ciklus za 2020. godinu, čime će ukupna ulaganja u Valamarovim destinacijama, uključujući ulaganja Imperial Riviere, doseći 826 milijuna kuna u 2020. godini. Investicijski projekti u 2020. godini predstavljaju nastavak strategije ulaganja u repozicioniranje portfelja prema ponudi i uslugama visoke dodane vrijednosti.”<sup>72</sup>

S obzirom na područja obuhvaćena konceptom DOP-a koja su detaljno objašnjena u trećem poglavlju diplomskog rada, Valamar Riviera se svakom odlično prilagodila. Ključni dionici Valamara su gosti, zaposlenici, dioničari, lokalna zajednica i destinacije, a povezani dionici su dobavljači, šira javnost, tijela javne uprave, investicijska javnost, sindikati i druge stručne udruge.

**Slika 7: Ključni i povezani dionici Valamar Riviere**



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 27., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

<sup>72</sup> Lider.hr, dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/valamar-rivieri-odobrene-investicije-za-2020-u-iznosu-od-826-milijuna-kuna-129194>, posjećeno 10.09.2022.

Prvo područje vezano je uz **odnos prema kupcima, partnerima i dobavljačima**. Već u samom kodeksu poslovnog ponašanja naznačeno je kako "Dugogodišnja otvorena i partnerska komunikacija s ključnim dionicima jedan je od uvjeta uspjeha Društva. Dijalog s dionicima smatra se najvažnijim dijelom društveno odgovornog poslovanja integriranog u poslovnu strategiju. Pomoću anketa (mišljenja) gostiju, edukacija gostiju o zaštiti okoliša, uključivanje gostiju u humanitarne akcije te newslettera, način je pomoću kojeg Valamar Riviera komunicira sa svojim gostima odnosno kupcima."<sup>73</sup> U politici nabave, Valamar ističe kako treba biti pouzdan prema partnerima, gostima i dobavljačima što bi značilo da trebaju prema svojim dobavljačima nastupati kao poštteni partneri i kupci te se držati zadanih rokova uz njegovanje transparentnih odnosa. Naglasak je na ažurnosti, fleksibilnosti i kreativnosti. Od dobavljača i Valamar očekuje korektno odnose. Oni trebaju znati razumjeti, slušati i isporučiti uslugu u svako doba i u što kraćem vremenskom roku. "2020. godine Valamar Riviera dobila je nagradu Poslovnog dnevnika i Zagrebačke burze za treće mjesto u kategoriji najboljih odnosa s investitorima u Hrvatskoj."<sup>74</sup>

**Upravljanje ljudskim resursima**, drugo je područje koncepta upravljanja DOP-om te zaposlenici Valamara ujedno su i njegovi najvažniji dionici. Poznato je kako je sezonalnost jedna od najtipičnijih karakteristika svakog turističkog sektora te u tom smislu Valamar različitim strategijama i programima nastoji osigurati produljenje sezone u destinacijama u kojim posluje i omogućiti što većem broju radnika rad na neodređeno tj. omogućiti im cjelogodišnja primanja. Jedan od tih programa jest "Pauza, restart" program koji je Valamar pokrenuo 01.04.2020. s ciljem očuvanja radnih mjesta te tako pripremljeno dočekaotvaranje ljetne sezone. "U okviru programa *Pauza, Restart*, svim zaposlenicima Valamara koji su upućeni na čekanje bez obveze rada, osigurana je isplata naknade plaće u iznosu od 60 % pojedinačno ugovorene plaće radnicima u radnom odnosu na neodređeno vrijeme i određeno vrijeme, ali ne manje od 4.250 kuna neto. Stalnim sezoncima, po završetku ugovorne obveze za ovu sezonu, omogućen je

---

<sup>73</sup> Valamar Riviera d.d., Kodeks poslovnog ponašanja i politike, str. 7, <https://valamar-riviera.com/hr/otvora/eu-projekti/>, posjećeno 24.05.2022.

<sup>74</sup> Valamar Riviera d.d., Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 42., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

nastavak njihovog statusa u okviru mjere stalnog sezonca kako bi putem Hrvatskog zavoda za zapošljavanje tijekom zimskog razdoblja mogli dobivati naknadu te ostvariti produženo mirovinsko osiguranje te kako bi u 2021. Imali sigurnost ponovnog rada u Valamaru.”<sup>75</sup> Ukratko, kao odgovornom poslodavcu Valamaru je cilj osigurati zaposlenima da prikupe što veći broj radnih sati. Stoga, krizne 2020. godine uvode “Valfresco Direct”, online trgovinu dostave gotove hrane koja je svega u par mjeseci rada ostvarila uspjeh od Istre pa sve do Rijeke i otoka Krka. U sklopu Valfresca, zaposleni su sudjelovali u pripremi hrane, u logistici i samom transportu.

Iz izvješća o DOP-u Valamara vidljivo je kako poduzeće komunicira sa zaposlenima odnosno provodi anketiranja, istraživanja korporativne kulture i klime. Godišnje organizira okupljanja kao i česte odjelne sastanke na kojima daje zaposlenicima povratne informacije o radnoj učinkovitosti i sljedećim radnim zadacima. Također, komunikacija se odvija i putem mjesečnih magazina VIV i internetskog bloga istog naziva kao i putem ValamArtist aplikacije koju izdaje Valamarov sektor ljudskih potencijala. “Za zaposlenike osigurane su različite pogodnosti i popusti kod više od 50 partnera u svim destinacijama i diljem Hrvatske. Popusti i benefiti pokrivaju različite aspekte poslovnog i privatnog života, odnosno različite zdravstvene, kozmetičke, frizerske, oftalmološke, automehaničarske usluge, kao i popust na edukacije, alate i ulaznice. Osim toga, zaposlenici mogu ostvarivati povoljnije usluge smještaja u Valamarovim objektima. Na popisu pogodnosti koje ValamArtisti mogu ostvarivati nalaze se i povoljniji uvjeti kreditiranja i bankarskih usluga kod banaka partnera.”<sup>76</sup> Sa sindikatima, Valamar isto njeguje iskrene odnose te imaju sklopljen kolektivni ugovor. Suraduje s Radničkim vijećem u svim važnim pitanjima vezanih uz prava i povlastice radnika.

Vezano uz pitanje spolne ravnopravnosti, udio broja menadžera u ukupnom broju zaposlenika u 2020. godini ističe kako je 238 žena odnosno 41,8% žena menadžerica, a muškaraca 331 odnosno 58,2% menadžera što ukazuje na ravnopravnost poslovnih funkcija i plaća. Valamar je krajem srpnja 2020. održao radionicu za menadžere i

---

<sup>75</sup> Valamar Riviera d.d., Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 51., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

<sup>76</sup> Op.cit. pod 75, str. 53.,



menadžerice svih odjela na temu “Rodna ravnopravnost na radnom mjestu” gdje su polaznici imali prilike bolje razumjeti pojmove poput neizravne diskriminacije te kako spriječiti istu. Također, i diskriminacija na temelju spola, bračnog stanja, rase, boje kože, jezika i sl. strogo je zabranjena ne samo u javnom već i u privatnom sektoru.

Politika plaće Valamara isto pokazuje društveno odgovorno poduzeće. “Valamar Riviera je, unatoč krizi, u 2020. godini zadržala program „Valamar jamstvo“ koje zaposlenicima garantira minimalna neto primanja od 5.000 kn za odrađeni puni mjesečni fond sati.”<sup>77</sup> Valamar Riviera, usprkos pandemiji uzrokovanoj virusom COVID-19 zauzela je šesto mjesto na ljestvici najboljih poslodavaca u Hrvatskoj, mjesto više nego 2019. Naime, poduzeće je već treću godinu zaredom jedina turistička organizacija koje se nalazi na ljestvici 20 najboljih poslodavaca u Hrvatskoj. Ovo ispitivanje provodi portal MojPosao. Ono što su zaposlenici Valamara istaknuli jest sigurnost na radnom mjestu, dobra radna atmosfera i društvena odgovornost poslodavaca.

Treće područje odnosno **odnose prema lokalnoj zajednici**, Valamar njeguje tako da je aktivan član brojnih turističkih zajednica na čijim područjima djeluje, aktivno pruža pomoć potrebitima te surađuje na destinacijskim događajima i investicijskim projektima. Za pomoć lokalnoj zajednici, 2020. godine Valamar investirao je 200 tisuća kuna. Valamar je jedan od većih stipenditora na području Hrvatske koji godišnje u suradnji s lokalnom zajednicom, lokalnim školama i udrugama nudi priliku za stipendiranje, praksu i prvo zaposlenje. Do sada je bio najveći partner Ministarstvu turizma. U Valamarovim objektima, učenici imaju prilike steći znanja i vještine rada u turizmu, a po završetku školovanja nudi im se i zaposlenje. Stipendisti imaju obvezu redovnog pohađanja nastave, upisa nastavne školske godine te urednog maturiranja. Čak stipendistima koji dolaze iz drugih mjesta, Valamar osigurava hranu i smještaj. Na ovaj način potiču upis ugostiteljsko-turistička zanimanja. “U sklopu rada Valfresca, Valamar je za 250 svojih umirovljenih kolega u Istri osigurao poklon bonove u iznosu od 200 kuna pri kupnji njihovih proizvoda u web trgovini Valfresco Direkt koja nudi mogućnost dostave.”<sup>78</sup> Tako

---

<sup>77</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 52., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

<sup>78</sup> Valfresco, dostupno na: <https://www.valfresco.com>, pristupljeno 10.09.2022.







da osiguravaju dobre odnose s bivšim umirovljenim djelatnicima i izražavaju zahvalnost. U vrijeme pandemije Valamar je donirao 160 vizira porečkim osnovnim školama za nastavnike u svrhu sigurnije provođenja nastave. Isto tako, Valamar je bio domaćin 2020. porečkog ljetnog programa za djecu te organizirao mnoge aktivnosti u suradnji s Društvom Naša djeca iz Poreča. Time su dokazali svoju brigu za lokalnu zajednicu u kojoj posluju.

**Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse**, četvrto je područje djelovanja DOP-a. “Zbog sve oskudnijih prirodnih resursa, svako djelovanje poslovnih organizacija treba biti usmjereno na njihovo očuvanje. Ekološka svjesnost postala je iznimno važan čimbenik u turističkom sektoru jer zbog svog obujma ima jednu od važnijih uloga u zaštiti okoliša. Društvena odgovornost prema okolišu, Valamaru je jedan od stupova održivosti, kojeg je u ugradio i u svoju Politiku kvalitete i održivog poslovanja kao i strateške ciljeve. Konkretno, Valamar je više od 70% smanjio emisiju stakleničkih plinova u razdoblju od 2015. do 2020. prelaskom na električnu energiju iz obnovljivih izvora. 100% električne energije u objektima Valamara, Imperial Riviere te u Valamar Obertauern Hotelu je iz obnovljivih izvora. Ukupna potrošnja energije iz obnovljivih izvora iznosi 38.362.717 kWh, jednako kao i ukupna potrošnja električne energije. Također, mnogo je postignuto zamjenom kotlovnica na lož ulje s plinskim kotlovnica.”<sup>79</sup>

---

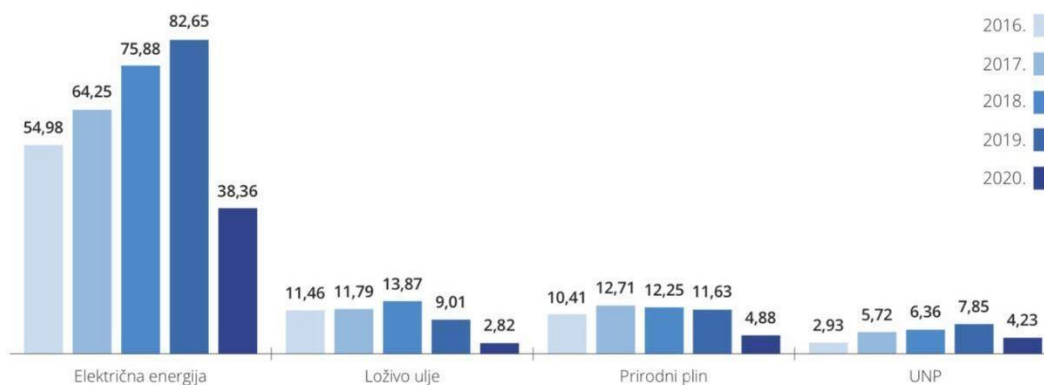
<sup>79</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 61., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

## Slika 8: Usporedba emisija stakleničkih plinova u Valamar Rivieri

	kg/noćenju		PROMJENA U ODNOSU NA PRETHODNU GODINU: (t)	kg/noćenju
2015.	4,29			
2016.	1,03		↓ 73,98 %	↓ 76,01 %
2017.	0,97		↓ 3,49 %	↓ 5,78 %
2018.	1,04		↑ 9,27 %	↑ 7,03 %
2019.	0,91		↓ 9,30 %	↓ 11,92 %
<b>2020.</b>	<b>1,10</b>		<b>↓ 59,36 %</b>	<b>↑ 19,92 %</b>
<b>2015. / 2020.</b>				<b>↓ 74,45 %</b>

Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 61., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

## Graf 1: Usporedba potrošnje energenata 2016. - 2020. (GWh)



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 62., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

“Valamar Riviera implementirala je solarne sustave u svoja 26 objekta u suradnji s vodećom tvrtkom u Hrvatskoj za izgradnju solarnih panela, E.ON Solar. Osim navedenog, Valamar sudjeluje i u EU projektima te je nedavno radio na projektu provedbe mjera povećanja energetske učinkovitosti u hotelskom kompleksu Corinthia

Baška. Ovaj projekt sufinancira Europska unija iz Europskog fonda za regionalni razvoj. Ukupna vrijednost projekta je 10.561.590,82 kune te je od toga gotovo polovica, 5.403.449,77 kuna bespovratna sredstva EU.<sup>80</sup> Cilj projekta je “Smanjiti isporučenu energiju ETC-a PC Hoteli Baška za 25,53% odnosno za 1.006.194,70 kWh/god. te očekivani rezultati projekta: povećana količina obnovljive energije u bruto konačnoj potrošnji energetske troškovne cjeline (za 946.130 kWh/god) i uštedena isporučena energija energetske troškovnoj cjelini (za 60.064,7 kWh/god).”<sup>81</sup>

Bitna stavka u očuvanju okoliša jest i zbrinjavanje otpada. “Ukupna količina proizvedenog otpada u 2020. je 3.927 tona, a u 2019. je 9.697 tona što čini smanjenje od 60% radi smanjenja broja noćenja i operativnih dana. Količine selektivnog prikupljenog papira i kartona, stakla, plastike i biorazgradivog otpada smanjile su se sukladno ostvarenim noćenjima. Proizvedene količine glomaznog otpada nisu se smanjile sukladno noćenjima, radi količine rashodovanih sredstva i promjene metodologije obračunavanja.”<sup>82</sup>

Peto područje DOP-a odnosno **etički konzumerizam** odnosi se u primjeru Valamar Riviere na etično stvaranje i korištenje usluga. Temeljna obilježja poslovanja su etičnost integritet. Najveći prioritet Valamara jest transparentno vođenje poslovanja. “Kroz izvješće o DOP-u i Etički kodeks tvrtke Valamar moguće je zaključiti kako su njene karakteristike organizacijske kulture zaštita ljudskih prava, promicanje pravednih i sigurnih uvjeta zapošljavanja, odgovornost upravljanja okolišem i visoki etički standardi suzbijanja korupcije, zabrane diskriminacije te ostvarivanja zajedničkog dobra i javnog interesa. Tvrtka se vodi provedbom UN-ovih načela o poslovanju i ljudskim pravima, temeljnim konvencijama Međunarodne organizacije rada.”<sup>83</sup> U organizaciji Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, Valamar je jedno od prvih poduzeća koje je

---

<sup>80</sup> Valamar Riviera d.d., EU projekti, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/eu-projekti/>, posjećeno 23.05.2022.

<sup>81</sup> Valamar Riviera d.d., EU projekti, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/eu-projekti/>, posjećeno 23.05.2022.

<sup>82</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 65., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

<sup>83</sup> Op.cit. pod 82, str. 83., dostupno na:

potpisalo u listopadu 2017. Povelju o raznolikosti. Zbog pandemije izazvane virusom COVID-19, poduzeće se odlučilo na uvođenje V Health & Safety sustava u svoje poslovanje. "Valamarov V Health & Safety je sveobuhvatni program zdravstvenih, sigurnosnih i ekoloških standarda te unaprijeđenih protokola čišćenja kojima je cilj osnažiti učinkovite standarde higijene koje Valamar primjenjuje u svim svojim objektima."<sup>84</sup> Svi zaposleni imaju liječničke potvrde te se redovno educiraju kako bi se osigurao najviši standard kvalitete i sigurnosti na radnom mjestu. "Sustav je uveden 2020. godine i obuhvaća tri ključna područja:

1. V Health & Safety CleanSpace - pojačani protokol čišćenja smještaja i zajedničkih prostora u skladu s preporukama svjetskih zdravstvenih organizacija WHO i ECDC. Protokoli čišćenja su verificirani certificiranim sustavom kvalitete ISO 9001, a provode se primjenom vodećih marki čišćenja Ecolab i Johnson-Diversey.
2. V Health & Safety Food - maksimalna sigurnost i zdravstvena ispravnost hrane i pića u svim objektima. Kontrolira sve procese od proizvodnje, dostave, pripreme i posluživanja. Protokoli imaju HACCP certifikat.
3. V Health & Safety Management - upravljanje ukupnom sigurnošću gostiju za vrijeme boravka u Valamar objektima. Svaki objekt ima svog V Health & Safety Managera koji je gostima svakodnevno na raspolaganju."<sup>85</sup>

Šesto područje označava **nefinancijsko izvještavanje**. Valamar Riviera izvještava javnost i svojoj održivosti proteklih sedam godina poduzeće. Izvještava o nefinancijskim informacijama poput utjecaja organizacije na okoliš i društvo poštujući upute GRI standarda. U izvješćima su izložene informacije o utjecaju poduzeća na okruženje u kojem posluje. Prikazano je kroz ekonomsku, društvenu i okolišnu dimenziju. Također, vidljivo je na koji način poduzeće njima dugoročno upravlja. "Cjelovit pristup društveno odgovornom poslovanju u odnosu na ključne dionike s kojima kompanija razvija kontinuiranu komunikaciju dio je Valamarove strategije u kojoj su održivi razvoj

---

<sup>84</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 48., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

<sup>85</sup> Op.cit. pod 84, str. 48.

destinacija i podrška lokalnoj zajednici, kao i briga o zaštiti okoliša, dio redovnog poslovanja. Osobita briga posvećena je ulaganju u kontinuirani razvoj ljudskih potencijala jer Valamar, kao najveći poslodavac u turizmu u Hrvatskoj, želi zadržati lidersku ulogu i prepoznatljivost kao kompanija koja osigurava najbolje uvjete rada i sveobuhvatnu brigu o zaposlenicima.”<sup>86</sup> “Kako bi Valamar osigurao relevantnost objavljenih podataka, HR PSOR dao je svoj mišljenje i preporuke za daljnja izvještavanja: Valamar ima iznimnu razinu dvosmjerne komunikacije sa svojim zaposlenicima i gostima, no moguće je detaljnije pokazati komunikaciju s ostalim dionicima, posebno u području definiranja materijalnih tema. Također predlažemo detaljniji prikaz granica utjecaja materijalnih tema. Uz ove primjedbe, možemo zaključiti da je novi izvještaj Valamar Riviere d.d. zadovoljio sva očekivanja stručnog povjerenstva, jer je u postupku izvještavanja napravio korak dalje u kvaliteti prikaza rezultata utjecaja, no što je još važnije, prikazan je izniman stupanj odgovornosti u poslovanju u ovoj iznimno izazovnoj godini.”<sup>87</sup>

**Društveno odgovorno investiranje** obuhvaća sedmo područje primjene koncepta DOP-a. 2020. godine Valamar je uložio 22,8 milijuna kuna u programe društveno odgovornog poslovanja. 3,3% iznosi udio DOP-a u prihodu Valamara. Poduzeće ističe i važnost cjeloživotnog učenja i edukacije zaposlenika. Stoga, putem vlastite edukacijske platforme za razvoj i obrazovanje zaposlenih, Valamar Excellence, provodi digitalne edukativne programe gdje zaposlenika pruža edukacije i treninge. Također, 2020. godine osnovana je i V- akademija internih predavača koja obuhvaća sve važnije teme korporativnih službi i operacija. Valamar Riviera je u obrazovanje i edukacije svojih zaposlenika uložila 1.814.275 kuna gdje je utrošeno 37.771 radnih sati zaposlenika u svrhu edukacija putem Valamar Excellence platforme.

“U svrhu odgovornosti prema okolišu, 2020. godine uloženo je 9,5 milijuna kuna u projekte energetske učinkovitosti, 300 tisuća kuna u projekt zamjene klasičnih rasvjetnih svjetala učinkovitim LED rasvjetom. 1,9 milijuna kuna investirano je za nabavu 13 novih

---

<sup>86</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 6., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

<sup>87</sup> Op.cit. pod 86, str. 97.

električnih vozila, 3 električna skutera i u 1 električna kolica. Ukupan broj e-punionica iznosi 19. U provedbu programa "Zeleni Valamar" u razdoblju od 2015. do 2020. uloženo je 97 milijuna kuna kako bi smanjila emisija stakleničkih plinova."<sup>88</sup>

Konačno, osmo područje predstavlja **marketing u dobru svrhu** gdje i dalje Valamar pokazuje dosljednost. Usprkos krizi 2020., i dalje je aktivno pomagao zajednici u okviru svojih mogućnosti. Osigurao je smještaj medicinskog osoblja Opće bolnice Dubrovnik, pomogao u donaciji Crvenom križu i Caritasu te organizirao humanitarnu akciju "Veliko srce Valamara" gdje je uključio čak i svoje goste. Nakon potresa u Petrinji i Sisku, osigurao je pomoć tj. smještaj potrebitim obiteljima. "Iste godine, uključio se i u inicijativu Hrvatske udruge turizma, Ministarstva turizma i sporta i Kamping udruženja Hrvatske, stavljajući na raspolaganje mobilne kućice za pomoć potrebitima na terenu."<sup>89</sup> Ono što također Valamaru ide u korist jest i titula "najboljeg velikog poduzeća u Hrvatskoj prema Indexu DOP-a" kojeg dodjeljuje Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Hrvatska gospodarska komora. Oni u obzir uzimaju sedam ključnih područja: ekonomsku održivost, zaštitu ljudskih prava, radnu okolinu, uključenost DOP-a u poslovnu praksu, očuvanje okoliša, tržišne odnose i odnos sa zajednicom. Isto tako, našao se i na ljestvici najpoželjnijih poslodavca. "2020. Valamar Riviera zauzela je visoko 6.mjesto na ljestvici najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj."<sup>90</sup> Isto tako, kroz investicije i provedbu svojih devet Krovnih programa, Valamar Riviera uspješno je povezala koncept DOP-a i marketinga u dobru svrhu.

---

<sup>88</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, str. 61., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>

<sup>89</sup> Op.cit. pod 88, str. 22.

<sup>90</sup> Portal Glas Istre, Valamar Riviera šesti najpoželjniji poslodavac među hrvatskim kompanijama, <https://www.glasistre.hr/istra/valamar-riviera-šesti-najpoželjniji-poslodavac-među-hrvatskim-kompanijama-649651> , posjećeno 26.05.2022.

## 5. 2. InterContinental Hotel Group

InterContinental Hotel Group, skraćeno IHG Hotels & Resorts, jedan je od vodećih svjetskih hotelskih tvrtki sa 6028 hotela u svijetu u više od 100 zemalja. S obzirom na to njihove su službene stranice prevedene na 158 jezika te u sklopu organizacije imaju 9 pozivnih centara za goste koji obuhvaćaju 12 najkorištenijih jezika. Trenutačno broje oko 325 tisuća zaposlenih. Svoj uspon započeli su davne 1777. godine kada je William Bass otvorio pivovaru Bass u Velikoj Britaniji. 1969. tvrtka mijenja ime u Bass Charrington te tada ulazi u turistički sektor odnosno u hotelijerski lanac. Od travnja 2003. tvrtka posluje pod nazivom InterContinental Hotels Group. Sjedište IHG-a nalazi se u SAD-u, u Atlanti.

### 5. 2. 1. Odabrana obilježja

IHG Hotels & Resorts, dalje u tekstu, IHG, ima raznolik portfelj robnih marki dobro poznat milijunima potrošača diljem svijeta. "Točnije zastupljeni su za 17 hotelskih brendova diljem svijeta te ukupno mogu smjestiti 884 820 osoba."<sup>91</sup>

**Slika 9: Popis hotelskih brendova u sklopu IHG Hotels & Resorts**



Izvor: IHG Hotels & Resorts, About Us, <https://www.ihgplc.com/en/about-us>, posjećeno 28.05.2022.

Vežano uz poslovni model organizacije, svaki od hotela koji djeluje u sklopu IHL-a ima različitu vrijednost za goste odnosno zadovoljava različite potrebe gostiju diljem svijeta te ih možemo podijeliti u četiri kategorije: kategorija Luxury & Lifestyle, Premium

<sup>91</sup> IHG Hotels & Resorts, O nama, <https://www.ihgplc.com/en/about-us>, pristupljeno 28.05.2022.



kategorija, kategorija apartmana i kategorija Essentials. Svaka od navedenih kategorija ima razrađen program vjernosti te raspolaže najmodernijim tehnologijama u hotelijerstvu kako bi se osim zadovoljenja očekivanja gostiju, ostvario i snažan povrat za vlasnike hotel koji im omogućava daljnji razvitak i buduće investicije. IHG je zapravo poduzeće koje daje franšizu ili upravlja hotelima, stoga nema veliku imovinu. Naime, hoteli u kategoriji Essentials su većinom pod franšizom, dok Luxury & Lifestyle hoteli su pod upravom IHG-a. Od ukupnog broja soba odnosno smještajnog kapaciteta 880 327, 626 115 soba je pod franšizom, 249 591 pod upravom IHG-a, a ostatak 4 621 u vlasništvu, u najmu i pod upravom IHG-a.

**Tablica 3: Poslovni model IHG-a**

Poslovni model	Vlasništvo hotela	IHG kapitalna ulaganja	Zaposlenici	Marketing i distribucija vlasništva nad markom
Pod franšizom	treća strana	niska	treća strana	IHG
Pod upraviteljstvom	treća strana	niska	IHG i treća strana	IHG
U vlasništvu i najmu	IHG	visoka	IHG	IHG

Izvor: IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 2., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

2020. IHG razvio je novu strategiju poslovanja kako bi ojačao budući rast cjelokupne organizacije. Stoga, njihova misija je pružanje visoko kvalitetne usluge gostima uz kontinuirano ulaganje u poboljšanje ponude svakog hotelskog brenda. Strategija poslovanja posvećena je ključnim dionicima, u ovom primjeru IHG navodi vlasnike hotelskih brendova, goste, zaposlene, lokalnu zajednicu, dioničare, investitore, dobavljače i akademske institucije. Zalažu se za izgradnju snažne korporacijske kulture, stavljaju u središte poslovanja goste i njihove potrebe, prilagođavaju se digitalnom poslovanju te brinu za lokalnu zajednicu i planet. IHG je svjestan činjenice kako poslovanje u više od sto zemalja može biti izazovno te kako treba uskladiti kulturu raznolikosti odnosno poticati jednakost. Stoga, u hotelima diljem svijeta rade zaposleni

koji su ujedno i predstavnici mnogih nacionalnosti, kultura, religija, rase, seksualnosti, uvjerenja i običaja.

### 5. 2. 2. Primjena koncepta DOP-a

Prednosti društveno odgovornog poslovanja prepoznao je i IHG koji smatra kako: “briga za okoliš i zajednicu u kojoj radimo i činimo prave stvari na pravi način ide ruku pod ruku sa stvaranjem “sjajnih hotela koje gosti redovito odabiru.””<sup>92</sup> Riječ je o pozitivnom utjecaju na svijet uz gradnju vlastitog poslovanja. Svojim strategijama, IHG zagovara provođenje globalnih ciljeva održivog razvoja usvojenih 2015. s ciljem njihova ostvarenja do 2030. godine. Do 2030.godine IHG zalagat će se za ravnopravnost između spolova i manjina, za poticanje korporacijske kulture među zaposlenima, vlasnicima i dobavljačima, podržat će sve članove u promicanju opće dobrobiti te potaknuti poštovanje i zalagati se za unapređenje ljudskih prava. Nadalje, potaknuti će ekonomske kao i društvene promjene kroz edukacije i inovacije u poslovanju, podržati lokalne zajednice ako ih zadese prirodne katastrofe i sudjelovati u borbi protiv siromaštva i gladi. Navedenim aktivnosti, IHG pridonosi ostvarenju prvog, drugog, trećeg, petog, osmog, desetog i sedamnaestog globalnog cilja održivog razvoja.

**Odnos prema kupcima, partnerima i dobavljačima**, prvo je područje primjene koncepta DOP-a. IHG želi pokazati svojim gostima način na koji on doprinosi zaštiti okoliša te način na koji potiče pozitivne promjene u čitavoj zajednici. Način na koji komunicira s gostima jest redovno anketiranje zadovoljstva usluge i uvažavanje prijedloga gostiju kao i mogućnost sudjelovanja u programu vrijednosti. Kako je već u tekstu navedeno, imaju devet kontakt centra za brzo pružanje informacija gostima s više od 27 tisuća agenata. Putem sustava nagrađivanja IHG-a pružaju mogućnost gostima da aktivno sudjeluju u donaciji neprofitnih organizacija diljem svijeta. Svoje bodove gosti mogu zamijeniti za novčane donacije. Što se tiče suradnje partnerima, njihove partnere većinom čine sami vlasnici hotela. U stalnoj komunikaciji s partnerima poduzimaju mjere koji minimiziraju štetne utjecaje na okoliš održavajući sastanke koji pokrivaju operativne, strateške i industrijske trendove. IHG surađuje s vlasnicima u sklopu Udruge vlasnika

---

<sup>92</sup> IHG Hotels & Resorts, Odgovorno poslovanje, <https://www.ihg.com/content/us/en/about/corporate-responsibility>, pristupljeno 28.05.2022.

IHG-a te je osnovan Globalni odbor za održivost okoliša. Također, svim partnerima je omogućen pristup zelenim rješenjima putem Green Engage platforme za upravljanje okoliša te osposobljavanje i stvaranje mogućnosti za rad sa stručnim organizacijama na smanjenju bacanja hrane i troškova u ugostiteljskim objektima.

IHG želi osigurati dobavljači s kojima surađuju djeluju s istim integritetom i odgovornošću kao i oni sami. Stoga, oni od svojih dobavljača zahtijevaju da potpišu "Kodeks ponašanja dobavljača"<sup>93</sup> kao dio ugovorne obveze u fazi sklapanja suradnje. Kodeks je primjenjiv i unutar samog poslovanja dobavljača i njihovim lancima opskrbe. Također, prema kodeksu ponašanja dobavljača, IHG od dobavljača očekuje da podrži zaštitu radnih prava kroz svoje poslovanje te spriječi aktivnosti poput prisilnog rada i trgovine ljudima, dječjeg rada, radne diskriminacije i loše radne uvjete. Ukupno, na dan 31. prosinca 2021., 5.523 dobavljača je potpisalo Kodeks ponašanja dobavljača.

Drugo područje vezano uz **ljudske resurse** jedno je od najbitnijih čimbenika za uspješno poslovanje. IHG na prvo mjesto stavlja promicanje dobrobiti na radnom mjestu, poštivanje i unapređenje ljudskih prava kao i osiguravanje jednakosti, uključenosti i pravednosti za sve članove organizacije. Vrlo je važno i stvoriti korporativnu kulturu koja će svim zaposlenima stvoriti osjećaj pripadnosti i lakoće dolaska i obavljanja radnih zadataka. Važno je omogućiti zaposlenicima i napredak u karijeri. Upravo raznolikost kulture koja proizlazi iz prisutnosti djelovanja u više od sto zemalja igra ključnu ulogu u razvijanju poslovanja i vrijednosti čitavog IHG-a. Prilikom zapošljavanja, zaposlenici prolaze kroz online modul Kodeksa ponašanja IHG-a koji potiče zaposlenika na donošenje moralnih odluka i predanost poslovanju kako bi gosti imali bolje iskustvo boravka. "Kodeks godišnje pregledava i odobrava Odbor za reviziju, a zadnji put je ažuriran 2021. godine dodatkom Izjave o sprječavanju modernog ropstva."<sup>94</sup> IHG bavi se i etičkim pitanjima poput ljudskih prava i modernog ropstva te svojim poslovanjem nastoji ista unaprijediti. Stoga, dodali su smjernice u svrhu podržavanja politike ljudskih prava i razradili pitanje rizika radnika migranata.

---

<sup>93</sup> IHG Hotels & Resorts, Kodeks ponašanja dobavljača, dostupno na: [https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/pdf/policies/en\\_supplier\\_code\\_of\\_conduct\\_feb2020.pdf?la=en&hash=7310809AF0B0142161BB75842496440D](https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/pdf/policies/en_supplier_code_of_conduct_feb2020.pdf?la=en&hash=7310809AF0B0142161BB75842496440D)

<sup>94</sup> IHG Hotels & Resorts, Kodeks ponašanja, <https://www.ihgplc.com/en/investors/corporate-governance/code-of-conduct>, pristupljeno 29.05.2022.

“2021. godine dali su i podršku projektu o načinu etičkog zapošljavanja surađivajući s filipinskim uredom IOM-a, poznatim kao agencija za UN migracije i organizacijom Sustainable Hospitality Alliance. U projekt uključeni su svi ključni dionici poput vlade, poslodavaca, agencija za zapošljavanje, grupa civilnog društva i radnika.”<sup>95</sup>

“Zakonodavstvo Ujedinjenog Kraljevstva zahtijeva da sve britanske tvrtke koje zapošljavaju najmanje 250 ljudi, javno izvijeste o razlikama u prosječnoj plaći između žena i muškaraca. Stoga, IHG javno izvještava svake godine o razlikama u plaći između spolova.”<sup>96</sup>

**Tablica 4: Udio u plaćama muškaraca i žena na razini cijele organizacijske hijerarhije IHG-a (2021.)**

Udio plaća muškaraca i žena na razini cijele organizacijske hijerarhije	Top razina	Srednja razina	Niska srednja razina	Niska razina
	Muškarci 56,4%	Muškarci 43%	Muškarci 35,2%	Muškarci 30,9%
	Žene 43,6%	Žene 57%	Žene 64,8%	Žene 69,1%

Izvor: HG Hotels & Resorts, Izvješće o razlikama u plaćama između spolova u Ujedinjenom Kraljevstvu 2021., str. 6., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/gender-pay-gap/ihg-2021-uk-gender-pay-gap-report.pdf>

Na slici iznad, vidljivo je kako IHG-a poštuje načela ravnopravnosti spolova te da čak i na top i srednjoj razini menadžmenta postiže ravnopravnost. Na nižim razinama, IHG treba uložiti još truda kako bi postigao bolji rezultat.

<sup>95</sup> Izvor: IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 21., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

<sup>96</sup> IHG Hotels & Resorts, Izvješće o razlikama u plaćama između spolova u Ujedinjenom Kraljevstvu u razdoblju od 2020. do 2021., <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/gender-pay-gap/ihg-2021-uk-gender-pay-gap-report.pdf>

**Tablica 5: Broj zaposleni prema spolu na dan 31.12.2022.**

<b>Na dan 31.12.2021.</b>	<b>Muškarci</b>	<b>Žene</b>	<b>Ukupno</b>
Direktori ( <i>Directors</i> )	7	5	12
Izvršni odbor ( <i>Executive Committee</i> )	7	3	10
Izravna izvješća izvršnog odbora ( <i>Executive Committee direct reports</i> )	33	22	55
Viši menadžeri ( <i>Senior Managers</i> )	81	29	100
Sveukupno zaposlenika ( <i>All employees</i> )	4679	6482	11161

Izvor: IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 42., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

IHG program “Rise” postiže odlične rezultate po pitanju povećanja broja žena na pozicijama top i srednjeg menadžmenta te je tijekom 2021. nastavio napredovati. Više je od sto žena sudjelovalo u mentorskim učenjima, radionicama razvoja karijere, modulima učenja s visokim učinkom i osnažujućim motivirajućim razgovorima i predavanjima.

**Odnos prema lokalnoj zajednici**, treće je područje neizostavno za uspjeh svake organizacije, pa tako i IHG zna da u lokalnim zajednicama u kojima djeluje treba pomoći u pokretanju društvenih i gospodarskih promjena kroz razne edukacije, volontiranje i pružanje podrške zajednici kada je to najpotrebnije. Upravo kroz svoje hotele IHG se aktivno angažirao na lokalnoj razini gdje upravo oni koji djeluju u toj zajednici mogu razumjeti lokalne potrebe i kulturnu osjetljivost i pružiti konkretnu direktnu podršku gdje je potrebna. Hoteli IHG odgovorni su za vlastite lokalne doprinose u skladu s IHG-ovom politikom i strategijom ulaganja u zajednicu. Ovakav pristup im omogućuje da se bave širokim rasponom društvenih izazova koji zahtijevaju dosljednu globalnu strategiju uz uvažavanje specifičnih lokalnih potreba.

2004. IHG pokreće “IHG Skills Academy” korisnoj zajednici, većinom mladim ljudima diljem svijeta koji žele steći radno iskustvo, stažirati ili pak znanja uz neke od najboljih svjetskih hotelijera. Od 2021. godine pokrenuli su platformu istog naziva u virtualnog obliku. Do danas više od 80 tisuća ljudi obučeno je ili je stažiralo kroz program IHG Akademije. U svrhu podrške i brige za lokalnu zajednicu, organizacija broji više od 74 tisuća sati volontiranja u zajednici “Giving for Good”. Također, reagirali su i pomogli u rješavanju posljedica sedamnaest prirodnih katastrofa. Kako bi se uključili u postizanje globalnog cilja sprječavanja gladi, uključili su se u organizaciju spašavanja hrane, Goodr. Za dobrobit svjetske zajednice uspostavili su u sklopu svoje organizacijske hijerarhije Globalni odbor za održivost okoliša u suradnji s Udrugom vlasnika IHG-a. IHG je odigrao vodeću ulogu za ugostiteljsku/hotelijersku industriju na COP26 u Glasgowu u studenom 2021., koji je bio usredotočen na to kako vlade, poduzeća i civilno društvo mogu surađivati u borbi protiv klimatskih promjena. Prva hotelska tvrtka koja se pridružila pilot programu za bolje zgrade s niskim udjelom ugljika Ministarstva energetike SAD-a. Nastavak bliske suradnje s međunarodnim i lokalnim dobrotvornim organizacijama i nevladinim organizacijama za podršku zajednicama u kojima IHG djeluje u vrijeme prirodnih katastrofa i tijekom pandemije. Osigurali su podrška zaposlenicima i njihovim obiteljima putem Fonda za pomoć kolegama u katastrofama.

**Utjecaj na okoliš i prirodne resurse** je četvrto istraživano područje koncepta DOP-a. Svi hoteli koriste sustav IHG Green Engage, riječ je o inovativnom online sustavu ekološke održivosti koji hotelima daje sredstva za mjerenje i upravljanje njihovim utjecajem na okoliš. Hoteli mogu birati između 200 “zelenih rješenja” osmišljenih tako da bi pomogli u smanjenju potrošnje vode, energije, otpada odnosno u očuvanju okoliša i prirodnih resursa. “Sustav IHG Green Engage djeluje na četiri razine, a hoteli koji uspijevaju djelovati na trećoj ili četvrtoj razini mogu smanjiti potrošnju energije i do 25%.”<sup>97</sup> Prva razina vezana je uz trenutno pružanje uštede energije i troškova što uključuje praćenje podataka o potrošnji, angažiranje tima za zelene nekretnine i instalaciju energetski učinkovite rasvjete u hotelskim sobama. Druga razina jest kada

---

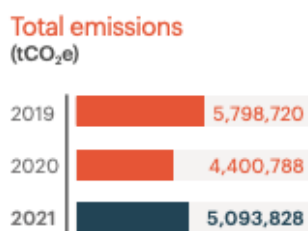
<sup>97</sup> IHG Hotels & Resorts, Sistem IHG Green Engage, <https://www.ihg.com/content/us/en/about/green-engage>, pristupljeno 28.05.2022.

sami hoteli počinju uviđati prednosti održivosti i poduzimaju korake kako bi implementirali rješenja poput održive kupnje i sl. Treća razina nastupa kada hoteli savladaju temelja održivosti i kreću u veće projekte poput instalacije energetski učinkovitih uređaja. Četvrta razina čini hotele vodećima u području ekološke osviještenosti te upravo oni implementiraju inovativna rješenja održivosti. IHG smatra kako održivost objekata pridonosi čitavom planetu odnosno zaštiti okoliša.

Svoja buduća ulaganja IHG usmjerit će na smanjenje emisije ugljika zbog brige za svjetsku zajednicu odnosno kako bi očuvali svijet za buduće generacije. Radeći s partnerima, dobavljačima, investitorima i drugim dionicima poduzimaju mjere za povećanje energetske učinkovitosti u hotelima odnosno prelazak na obnovljive izvore energije i razvoj hotela budućnosti s nultom emisijom ugljikovog dioksida. U razdoblju od 2019. do 2020. emisija ugljičnog dioksida smanjena je za 12 %. “Do 2030. žele ostvariti sljedeće:

- 46% smanjenje emisije ugljičnog dioksida iz već izgrađenih hotela
- 100% smanjenje emisije ugljičnog dioksida novoizgrađenih hotela ili rad uz minimalnu emisiju ugljičnog dioksida
- maksimizacija uloge obnovljive energije.”<sup>98</sup>

## Graf 2: Emisija ugljičnog dioksida u razdoblju od 2019. do 2021. godine



Izvor: IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 40., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

Kako bi i samim gostima omogućili održiviji boravak, IHG bavi se pitanjem zbrinjavanja otpada. Poznato je kako milijunima gostiju svakodnevno treba priskrbiti toaletne

<sup>98</sup> IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 27., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

potrepštine, hranu, piće, posteljinu i dr. U razdoblju od 2020. do 2021. 19% reduciran je ukupni otpad u ukupnim IHG objektima. “Do 2030. imaju sljedeće ciljeve:

- ukloniti predmete za jednokratnu upotrebu ili pronaći alternative koje se mogu ponovno koristiti ili reciklirati tijekom boravka gostiju
- smanjenje odlaganja hrane u otpad
- suradnja usmjerena postizanju kružne ekonomija u hotelima.”<sup>99</sup>

**Graf 3: Ukupna količina otpada diljem svijeta u IHG-u u razdoblju od 2019. do 2021.**



Izvor: IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 41., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

S obzirom na to da potrošnja za vodom već premašuje opskrbu u mnogim dijelovima svijeta, važno je nastaviti ograničavati njenu količinu kao što to rade IHG hoteli te istovremeno pružaju pomoć u opskrbi lokalne zajednice. Svaki hotel ima cilj smanjenja potrošnje vode u sklopu IHG Green Engage sustava koji nudi pristup zelenim rješenjima. Potrošnja u IHG hotelima pala je za 13% u 2021. u odnosu na 2020. godinu.

“Ciljevi do 2030. su sljedeći:

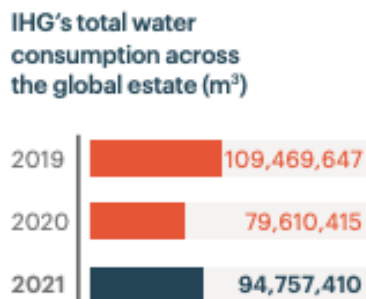
- implementirati alate za smanjenje potrošnje vode u hotelima
- osigurati odgovarajuću vodu odnosno čistu i higijensku svi članovima lokalne zajednice, zaposlenici i gostima.”<sup>100</sup>

<sup>99</sup> IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 30., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

<sup>100</sup> IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 33., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>



#### Graf 4: Ukupna upotreba vode diljem svijeta u IHG-u u razdoblju od 2019. do 2021.



Izvor: IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 41., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

**Etički konzumerizam** obuhvaća peto područje primjene DOP-a. Zbog veličine same organizacije IHG-a, ovo je područje pod konstantnim nadzorom javnosti. IHG sigurnost gostiju shvaća vrlo ozbiljno te zapošljava tim globalnih stručnjaka za rizike i praćenje sustava upravljanja sigurnošću kako bi se ublažili sustavni zdravstveni i sigurnosni problemi u svim hotelima. Hotelima jasno ukazuje na smjernice koje mogu ugroziti boravak gostiju u objektima te omogućava obuku i alate kako do problema ne bi došlo. Početkom pandemije uzrokovanom COVID-19 bilo je jasno da će se svaki uslužni objekt morati prilagoditi novom tj. sigurnijem načinu poslovanja. Kako bi se osigurala zdravstvena sigurnost gostiju tijekom boravka u hotelima IHG-a, odbor za globalnu čistoću sudjelovao je s partnerima Cleveland Clinic, Ecolab i Diversey kako bi zajedničkim snagama ojačali IHG sustav "Clean Promise". Sustav pokrenut još 2015. je predan visokoj razini održavanja čistoće odnosno riječ je u programu koji se kontinuirano razvija sukladno savjetima i preporukama regionalnih i globalnih zdravstvenih tijela. Primjerice što se tiče prijave i odjave iz hotela, goste potiču da to odrade online kako ne bi bilo previše kontakta, svaka soba čišćena je sukladno propisima sustava, hrana i piće spremaju se uz visoke standarde te goste dočekuju u obliku švedskog stopa, a javni prostori i objekti redovno su podvrgnuti dubinskom čišćenju.

“Vezano uz pitanje transparentnosti poslovanja, IHG je član Međunarodnog britanskog foruma poslovnog integriteta i sudjeluje u godišnjem mjerenju antikorupcije. Iz godine u godinu uspješno pokazuju učinkovitost borbe protiv mita i korupcije. IHG je također član Ujedinjenih naroda Global Compact (UNGC), te je opredijeljen usklađivanju IHG-ovih operacija, kulture i strategije s UNGC-ovim 10 univerzalno prihvaćenim načelima u odnosu na čovjeka prava, okoliš i borba protiv korupcije.”<sup>101</sup>

Šesto područje primjene koncepta DOP-a odnosno **nefinancijsko izvještavanje**, stavka je koju IHG izrazito poštuje te svake godine širu javnost izvještava o napredcima na području DOP-a. S hotelima koji djeluju u više od tisuću zajednica diljem svijeta, poslovanje IHG-a i njihovi hotelski brendovi dotiču živote milijuni ljudi na dan. Brigom za goste i zaposlene, radeći u partnerstvu s vlasnicima hotela, štiteći okoliš i lokalne zajednice, IHG ostvaruje svoju misiju istinskog gostoprimstva za dobro. Djelovanje IHG-a oblikuje snažna korporacijska kultura, jasna politika i niz ciljeva koji su navedeni u Izvješću o DOP-u 2021. godine objavljenim pod imenom “Putovanje u sutra 2030.”<sup>102</sup>.

Odgovorni poslovni plan “Putovanje u sutra 2030.” osmišljen je kako bi stvorio dugoročnu pozitivne promjene na područjima koja uključuju razvoj raznolike kulture i stvaranja osjećaja pripadnosti, zalaganje za ljudska prava, podršku lokalnim zajednicama i ograničavanje utjecaja na okoliš – s naglaskom na ugljik, otpad i vodu. Na službenim stranicama IHG Hotels & Resorts vidljivo je kako na godišnjoj razini objavljuju izvješća osim o DOP-u, “društveno izvještavaju na temu zaštite okoliša s naglaskom na ugljik i vodu te su 2021. godine nadodali još izjavu o modernom ropstvu i izvješće o razlikama u plaćama između spolova u Ujedinjenom Kraljevstvu u razdoblju od 2020. do 2021.”<sup>103</sup>

Kako bi poduzeće dokazalo relevantnost činjenica navedenih u izvješću o DOP-u treba biti vrednovano odnosno ocijenjeno i od vanjskih nepovezanih organizacija. Organizacija Sustainalytics tvrdi kako je stupanj vrijednosti IHG-a izloženog materijalnim

---

<sup>101</sup> IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 10., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

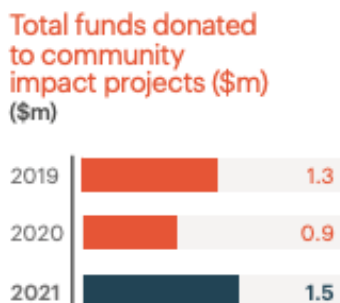
<sup>102</sup> Op.cit. pod 101, str. 2.

<sup>103</sup> IHG Hotels & Resorts, Sistem IHG Green Engage, <https://www.ihgplc.com/en/responsible-business/reporting>, pristupljeno 29.05.2022.

financijskim utjecajima od strane ESG čimbenika ocijenjena “niskim”. ESG predstavlja korištenje okolišnih, društvenih i gospodarskih čimbenika u svrhu procjene poduzeća kako bi se utvrdilo koliko su napredne u pogledu održivosti. U 2021. MSCI (Morgan Stanley Capital International), tvrtka koja provodi investicijska istraživanja odnosno utvrđuje analizu rizika i učinka portfelja, dodijelila je IHG-u AA ocjenu što znači da je poduzeće iznad prosjeka. Pet godinu zaredom, IHG je uvršten u Dow Jones Sustainability Indexes koji predstavlja jedan od najboljih mjerila za poduzeća koja su prepoznala prednosti održivog poslovanja za stvaranje dugoročne vrijednosti za dioničare i poduzeća koja žele odražavati svoja uvjerenja o održivosti u svojim investicijskim portfeljima. Osim navedenog, IHG uvršten je kao važan dio FTSE4Good indeksa koji se također mjeri pomoću ESG čimbenika. Od strane CDP, neprofitne dobrotvorne organizacije koja se bavi otkrivanjem podataka o utjecaju poslovnih organizacija na okoliš, IHG je dobio A ocjenu za područje klime, a B ocjenu za područje vode. IHG sudjeluje i u WDi inicijativi za otkrivanje podataka o radnoj snazi kako bi pokazao svoju odgovornu poslovnu praksu. Učinak se 2021. povećao na 79% što je više od prosjeka sektora koji iznosi 68%. Izvješća IHG integriraju preporuke Odbora za računovodstvene standarde održivosti (SASB), Globalne inicijative za izvještavanje (GRI) te metrike Svjetskog foruma (WEF) i Međunarodnog poslovnog vijeća (IBC).

**Društveno odgovorno investiranje** obuhvaćeno je sedmim područjem primjene DOP-a. Naime, IHG je svjestan koliko vrijede zaposleni koji su direktnom kontaktu s gostima, koliko je zapravo bitno njihovo zadovoljstvo, a samim time i zadovoljstvo lokalne zajednice u kojoj djeluje. Stoga, svake godine IHG ulaže sredstva u projekte koji imaju dobiti za lokalnu zajednicu.

**Graf 5: Sredstva donirana u promicanje lokalnih zajednica u razdoblju od 2019. do 2021. izražena u milijunima dolara**



Izvor: IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 42., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

Kako je već spomenuto, IHG djeluje prema poslovnom planu “Putovanje u sutra 2030” te tvrdi “ključ za postizanje našeg strateškog cilj jest briga za naše ljude, zajednice i planet, što i predstavlja putovanje u sutra”.<sup>104</sup> Na slici ispod prikazani su ključna područja provedbe plana. Na području ljudskih resursa, naglasak je na zagovaranje raznolike kulture koja će omogućiti svakome napredak u karijeri. Vezano uz IHG zajednicu koja broji 30 milijuna ljudi diljem svijeta, naglasak je na poboljšanju kvalitete života. Područja vezana uz ugljik i energiju, IHG, zalaže se za smanjenje potrošnje energije i emisije ugljika u skladu s klimatskim promjenama. Pitanje zbrinjavanja otpada vezano je uz smanjenje otpada na minimalnu razinu u svim ugostiteljskim objektima. IHG, također, ističe važnost vode za ljudski život i zdravlje te se zalaže za očuvanje vode i sprječavanje onečišćenja.

<sup>104</sup> IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 8., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

Slika 10: Skica plana “Putovanje u sutra 2030.”



Izvor: IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., str. 8., dostupno na: <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>

Osmo područje DOP-a odnosno **marketing u dobru svrhu** IHG Hotels & Resorts kvalitetno provodi. Naime, “u 2021. godini priznati su kao glavni član ECPAT-a (End Child Prostitution and Trafficking) zbog rada na borbi protiv trgovine ljudima”<sup>105</sup>, što utječe pozitivno na lokalnu zajednicu. Također, iste godine pokrenut je novi program za poticanje raznolikosti kultura i običaja gdje je i EDA (Europska nagrada za raznolikost) visoko pohvalila rad IHG-a. Izvršni direktor Keith Barr zauzeo je prvo mjesto na listi HERoes Advocates 2021. posvećenoj stvaranju raznolikosti, uključenosti i ravnopravnosti spolova u poslovnom okruženju.

IHG sudjelovao je u mnogo zanimljivih projekata javnosti, no i onih koji su služili dobiti društva i ukazali na neke društvene izazove. Jedan od takvih jest projekt L.O.V.E. - Lifting our Voices for Equity. Naime, studenti su imali zadatak identificirati nepravdu u svojim društvenim zajednicama i pružiti rješenja koja pokreću pozitivne promjene. Nekoliko se američkih hotela uključilo u ovaj projekt pruživši virtualne posjete učionicama o navedenoj temi.

Sudjelovao je i u borbi protiv siromaštva i gladi u Atlanti. Zajedno sa Goodr organizacijom rješavao je problem nestašice hrane zajednice u kojoj djeluju. IHG i Goodr kreirali su besplatnu trgovinu namirnicama koje su uključivale meso, gotove

<sup>105</sup>We protect children in travel and tourism, <https://thecode.org/ihg-affirms-commitment-to-protecting-children-in-travel-and-tourism/>, pristupljeno 29.05.2022.

namirnice, jaja, kruh, svježe proizvode i mlijeko te tako nahranili 200 obitelji. Također, oko tisuću djece u školi dobili su obroke. Ukupno 13 tisuća obroka je donirano u pomoć lokalnoj zajednici.

UN je nedavno objavio kako stres uzrokovan nestašica vode obuhvaća 40% svjetskog stanovništva te kako će isti neprestano rasti. Stoga, IHG je sudjelovao u upravljanju vodom u Kini. Odabrao je InterContinental Shenzhen Dameisha Resort kao partnera pošto mjesto u kojem djeluju ima ozbiljne probleme s opskrbom čiste i pitke vode. Problem predstavlja rijeka na tom području odnosno ušće rijeke. Naime, betonski neboderi Schenzhena skloni su poplavama i tako zagađuju vodu. IHG sudjelovao je u instalaciji vodoučinkovitih uređaja koji pomažu u zbrinjavanju voda te u projekt uključio i nevladine i druge organizacije koje su aktivno pronašla rješenja za navedenu lokalnu zajednicu.

### **5. 3. Usporedba primjene DOP-a analiziranih poduzeća**

U ovom diplomskom radu uspoređena su dva hotelijersko - ugostiteljska poduzeća, Valamar Riviera d.d., kao primjer hrvatskog poduzeća i InterContinental Hotel Group, kao primjer globalnog poduzeća koja primjenjuju načela društveno odgovornog poslovanja. Navedena poduzeća uspoređena su na temelju osam glavnih područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja: odnos prema kupcima, partnerima i dobavljačima, upravljanje ljudskih resursima, odnos prema lokalnoj zajednici, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse, etički konzumerizam, nefinancijsko izvještavanje, društveno odgovorno investiranje i marketing u dobru svrhu.

Odnose prema kupcima, partnerima i dobavljačima oba poduzeća održavaju pošteno i transparentno. Valamar primjenjuje Kodeks poslovnog ponašanja u svrhu poslovanja s dobavljačima i poslovnim partnerima, dok IHG uz Kodeks ponašanja primjenjuje i poseban Kodeks ponašanja dobavljača te u sklopu Globalnog odbora održivosti, uprava u suradnji s vlasnicima hotela pridonosi stvaranju zelenih rješenja putem Green Engage platforme. Vezano uz kupce odnosno goste, oba se poduzeća ističu otvorenom

komunikacijom odnosno anketiranjem i recenziranjem mišljenja gostiju. Također, u sklopu svojih aktivnosti uključuju goste u edukativne i humanitarne programe.

Valamar i IHG svjesni su važnosti kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima koje pridonosi dugoročnom uspjehu poslovanja. Oba poduzeća ističu kako upravo zaposlene stavljaju na prvo mjesto. 2020. i 2021. godine upravljanje ljudskim resursima u Valamaru se zbog pandemije uzrokovanom virusom COVID-19 vrtjelo oko pitanja o očuvanja radnih mjesta. Naime, Valamar je prisustvovao na mnogim projektima te kreirao nova zanimanja kako ne bi izgubio kvalitetnu radnu snagu, dok se IHG kao veliko globalno poduzeće bori s pitanjem raznolikosti (spolne, rasne, kulturne i dr.) odnosno osiguravanjem ravnopravnosti na radnom mjestu. Na službenim web stranicama vidljivo je koliko se trude stvoriti snažnu korporacijsku kulturu gdje će zaposleni imati osjećaj sigurnosti i pripadnosti. Prilikom zapošljavanja zaposlenima pružena je online edukacija Kodeksa ponašanja IHG-a koja potiče zaposlenika na poštenost i donošenje etičkih odluka. Isto tako, velik je naglasak na ravnopravnosti spolova prilikom zapošljavanja. Omjer između prosječne plaće između žena i muškaraca, poduzeća u Ujedinjenom Kraljevstvu koja imaju više od 250 zaposlenih dužna su objaviti svake godine. No, i Valamar brine o spolnoj ravnopravnosti te svake godine izvještava javnost o rezultatima. Oba poduzeća mogu se pohvaliti na ovom području, osim što organiziraju edukacije na temu rodne ravnopravnosti na radnom mjestu, dostižu i omjer na razini top menadžmenta koji će uskoro biti idealan odnosno omjer 50/50.

S obzirom na veličini lokalne zajednice u kojoj djeluju, IHG je pred većim izazovima. IHG na ovom se području oslanja na vlasnike hotela koji su u direktnom odnosu s lokalnom zajednicu te poznaju kulturne raznolikosti i lokalne potrebe. Upravo je to način na koji se mogu suočiti sa širokim rasponom društvenih izazova. Valamar djeluje u mnogo manjem broju zajednica, no vrlo aktivno pridonosi kao član turističkih zajednicama u kojima posluje. Pomaže potrebitima, sudjeluje na destinacijskim događajima i u investicijskim projektima. Iako, vidljivo je kako Valamar djeluje najviše u sklopu zajednice grada Poreča, koje je ujedno i njegovo sjedište. Valamar je također

najveći partner Ministarstvu turizma u sklopu kojeg učenicima koji su voljni raditi u ovoj branši nudi stipendiranje te kasnije smještaj i obroke, ako se učenici odluče za razvoj karijere u Valamaru. IHG je, u svrhu približavanja zajednici osnovan je IHG Skills Academy koji mladima diljem svijeta pruža mogućnost izgradnje karijera, učenja ili stažiranja. Od 2021. čak to mogu čini i u online obliku. Kao snažno globalno poduzeće, IHG je svjestan svoje moći te je 2021. odigrao snažnu ulogu u ime hotelijerskog sektora u borbi protiv klimatskih promjena. Svoje odgovorno poslovanje pokazuje i pružanjem pomoći u najtežim trenucima lokalne zajednice poput pomoći tijekom pandemije i prirodnih katastrofa.

Očuvanje okoliša i prirodnih resursa iznimno je važna stavka na području hotelijerstva. Stoga, Valamar je ugradio Politiku kvalitete i održivog poslovanja kao jednu od glavnih strategija poduzeća. IHG djeluje u sklopu Green Engage sustava koji hotelima pruža preko dvjesto različitih zelenih rješenja osmišljenih kako bi smanjili potrošnju vode te očuvali prirodne resurse. Sustav djeluje u sklopu četiri razine gdje se smatra da ako hotel dostigne četvrtu potpuno održivo posluje te pridonosi zaštiti čitave planete. Oba poduzeća rade na smanjenju emisije stakleničkih plinova kao jednom od glavnih ciljeva. U razdoblju od 2015. do 2020. Valamar je smanjio 70% emisije te trenutno posluje tako da koristi 100% električne energije iz obnovljivih izvora, što je prilično zavidan rezultat. IHG svoja buduća ulaganja usmjerava u zaštitu voda, zbrinjavanje otpada i smanjenje emisije ugljikovog dioksida. U kratkom razdoblju od 2019. do 2020. emisija je smanjena za 12% u ukupnoj organizaciji, 19% smanjena je količina otpada u ukupnoj organizaciji te potrošnja vode smanjena je za 13%. Također, zavidni rezultati uzimajući u obzir veličinu organizacije.

Etički konzumerizam pod stalnim je povećalom javnosti. Današnji osviješteni kupci spremni su platiti i više za uslugu stvorenu na etičan način. Prije svega, oba poduzeća spominju borbu protiv korupcije i mita, što je velik društveni problem. Oba se bore protiv diskriminacije na radnom mjestu i zalažu se za poštivanje ljudskih prava. Zbog pandemije, 2020. Valamar uvodi sustav Health & Safety kako bi osigurao svoje zaposlene, goste tijekom boravke te sve ostale koji borave u objektima Valamara. IHG u



doba pandemije započinje suradnju s najprestižnijim partnerima za održavanje čistoće odnosno sigurnosti u svojim objektima. Također, i na ovom su području promatrana poduzeća pokazala svoju spremnost prilagođavanja poslovanja uvođenjem inovativnih tehnologijskih sustava kako bi svojim gostima pružili siguran odmor.

Nefinancijsko izvještavanje je neophodno ako poduzeće želi pokazati javnosti društvenu praksu svojeg poslovanja. Kako bi poduzeća osigurala relevantnost informacija prikazanih o izvješću o DOP-u, iste moraju biti pregledane od strane neke druge nepovezane vjerodostojne organizacije. Stoga, HR PSOR pregledava te daje svoje mišljenje i daljnje preporuke Valamaru. Dok IHG, kao globalno poduzeće prolazi razne kontrole te je ocijenjeno od strane mnogih većih organizacija održivosti navedenih u razradi ove teme.

Valamar je uložio 2020. 22,8 milijuna kuna u programe društveno odgovornog poslovanja. 3,3% iznosi udio DOP-a u prihodu Valamara. Većina tih sredstava uložena je u cjeloživotno učenje i edukacije zaposlenika. U svrhu zaštite okoliša, 2020. Valamar je uložio 9,5 milijuna kuna u projekte energetske učinkovitosti te ukupno 97 milijuna kuna kako bi se smanjili emisija stakleničkih plinova. IHG uložio je 2021. 1,5 milijuna dolara u promicanje dobrobiti u lokalnoj zajednici vođen mišlju kako zadovoljna lokalna zajednica rezultira zadovoljnim radnikom što se odnosi na uspješno dugoročno poslovanje. Kroz rad, spomenut je projekt "Putovanje u sutra 2030." gdje IHG izdvaja pozamašna sredstva u provedbu plana usklađenim s nekim od globalnih ciljeva održivog razvoja.

Marketing u dobru svrhu može unaprijediti poslovanje ako je poduzeće zaista transparentno i orijentirano ka DOP-u. Usprkos krizi 2020., Valamar i dalje nastavlja sukladno mogućnostima investirati u lokalnu zajednicu. U doba pandemije pomogao je cjelokupnoj zajednici na razne načine, od pružanja hrane i smještaja pa sve do većih novčanih donacija. Također, zauzimaju i zavidno mjesto na listi najpoželjnijih poslodavac u Hrvatskoj kao jedino hotelijersko poduzeće koje je na tu listu i dospjelo. Kroz svojih devet Krovnih programa, Valamar je uspio napraviti sinergiju između

marketinga i društveno odgovornog poslovanja. IHG uspješno djeluje u zajednicama diljem svijeta te se vodi borbe za mnoga važna društvena pitanja poput trgovine ljudima, i prisilnog dječjeg rada. Potiče raznolikost i ravnopravnost u poslovnom okruženju. Sudjeluje u raznim projektima zanimljivima javnosti te često šira javnost može pratiti na kojem projektu rade. Projekti su većinom vezani za jedan od sedamnaest ciljeva održivog razvoja. Stoga, i na ovom području IHG kao globalno poduzeće pokazuje korištenje moći u dobrobit svjetske zajednice.

Zaključno, uspoređujući hrvatski primjer Valamara i svjetski primjer IHG-a možemo uočiti koliko je koncept društveno odgovornog poslovanja uzeo maha te koliko je cijenjen od strane mnogih svjetskih organizacija, neprofitnih organizacija i gostiju koji navedene usluge rado koriste. Oba poduzeća transparentno pokazuju na službenim stranicama svoj doprinos DOP-u. U Hrvatskoj tek posljednjih godina DOP dobiva na važnosti te osim HR PSOR-a nema relevantnih institucija koje bi mogle pratiti rad organizacija. Na primjeru IHG vidljivo je kako vjerodostojnost rada prate mnoge stručne organizacije ne bi li ocijenili njegov doprinos. Naime, oba poduzeća pokazala su djelovanje u osam najglavnijih područja primjene koncepta DOP-a. Oba vide važnost odnosa s kupcima odnosno gostima, partnerima, dobavljačima i lokalnom zajednicom te oba ulažu pozamašna sredstva u očuvanje okoliša i prirodnih resursa. Valamar je jedan od vodećih poduzeća u učinkovitosti primjene DOP-a u Hrvatskoj te služi kao primjer mnogim hrvatskim poduzećima. IHG daleko više doprinosi održivosti zbog same veličine poduzeća koje posluje diljem svijeta. IHG je prepoznao svoju ulogu na području hotelijerstva te se kao jedan od predvodnika zalaže za čitavo područje radeći na važnim društvenim pitanjima. Zajedničkim snagama, pogotovo uključivanjem većih korporacija u koncept DOP-a očuvat ćemo ljepotu i održivost zajednice za buduće nadolazeće organizacije.

## 6.ZAKLJUČAK

Temelj poslovanja suvremenih poduzeća postala je primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja. Navedeni koncept predstavlja način poslovanja čiji je cilj ostvarenje uspjeha na tri područja, gospodarskom, društvenom i ekonomskom. Društvena odgovornost stvara bolju sliku poduzeća u očima javnosti te ima moć ostvarivanja komparativnih prednosti na tržištu. Uspjeh svake tvrtke uvelike je određen odnosom s užom i širom društvenom zajednicom u svakom pogledu. Stoga je za svaku tvrtku iznimno težak zadatak pronaći ravnotežu između vlastitih potreba i društvenih ciljeva. Upravo zadovoljstvo svih interesno-utjecajnih dionika i etičnost poslovanja predstavljaju temelje za dugoročni poslovni uspjeh poduzeća.

Danas mnoge tvrtke tvrde da imaju osjećaj društvene odgovornosti, ali takvom tvrtkom ne možemo nazvati tvrtku koja provodi samo nekoliko aktivnosti u skladu s konceptom DOP-a, a ostale svjesno zanemaruje. Upravljanje društvenom odgovornošću obuhvaća poslovnu strategiju temeljenu na društvenoj odgovornosti promatramo s dva aspekta: koristi koje DOP donosi poduzeću i koristi koje DOP donosi cijelom društvu. Uz to, menadžment mora biti u stanju prepoznati prednosti implementacije društveno odgovornog poslovanja. Uspostaviti ravnotežu između navedenog nije lak zadatak, ali moderna poduzeća moraju uspostaviti ravnotežu ako žele dugoročno uspjeti. Ovaj koncept iako se odnosi na poduzeća svih veličina, najviše se proučava utjecaj velikih poduzeća jer je njihova moć najjača odnosno njihov utjecaj najuočljiviji.

U Hrvatskoj se koncept društveno odgovornog poslovanja počeo ubrzano razvijati u posljednjem desetljeću. Važan poticaj za razvoj koncepta DOP-a u Hrvatskoj bila je inicijativa Društva za poboljšanje kvalitete života koja je uz potporu nekoliko gospodarskih subjekata zajednički osnovala Hrvatski nacionalni poslovni savjet za održivi razvoj koji se zalagao za uvođenje održivog razvoja u razvoj poduzeća. Tvrtke u Hrvatskoj moraju vidjeti prednosti edukacije potrošača o DOP-u, odnosno koliko pomaže u izgradnji dobre reputacije, ali i poslovnog uspjeha.

Na temelju analize društveno odgovornog poslovanja Valamar Riviere i IHG Hotela vidljivo je da je analizirano hotelijerstvo značajno ulagalo u sva područja društveno odgovornog poslovanja. Značajne uštede energije i vode, smanjenje emisije CO<sub>2</sub> i sl. zahvaljujući ulaganjima u lokalne zajednice u kojima posluje i raznim inovativnim tehnološkim poboljšanjima. Obje tvrtke ulažu u edukaciju i profesionalni razvoj svojih zaposlenika, a zapošljavaju i mlade ljude s malo ili bez iskustva, omogućujući im da se obrazuju na radnom mjestu i tako ostanu konkurentni na tržištu. Valamar kao jedan od najvećih partnera Ministarstva turizma, ostvaruje vodeću ulogu u dru na hrvatskom tržištu. Svjestan svog utjecaja, čitavoj zajednici nudi mogućnost stipendiranja kroz školstvo, razne edukacija na temelju rješavanja društvenih pitanja na razini Hrvatske te aktivno djeluje u svim turističkim zajednicama u kojima posluje na Jadranu. IHG kao globalno poduzeće prepoznaje svoju moć na tržištu te je koristi u svrhu očuvanja planete kao globalne zajednice radeći na najtežim društvenim pitanjima poput trgovine ljudima, prisilnog dječjeg rada, ravnopravnosti društva i dr.

Zaključno, na temelju rada, utvrđuje se da postoji pozitivna povezanost između koncepta društveno odgovornog poslovanja i uspješnog ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Iz istraživačkog dijela rada zaključujemo kako obje tvrtke, Valamar i IHG vide primjenu koncepta DOP kao priliku za rast i razvoj. Obe tvrtke predstavljaju uspješan primjer primjene DOP-a koji pridonosi financijskih rezultatima, zadovoljstvu radnika i kupaca, očuvanju okoliša i ugledu u lokalnoj zajednici.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Azary Z., Salehi M., Stakeholders Perceptions of Corporate Social Responsibility, International Business Research, 2009.
2. Bagić A., Škrabalo M., Narančić A., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, MAP Savjetovanja, Zagreb, 2006.
3. Brockett A., Rezaee Z., Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., New York, 2012.
4. Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
5. Črnjar M., Poduzeće čimbenik zaštite okoliša, Ekonomski fakultet, Rijeka, 1996.
6. Emery B., Sustainable marketing, Harlow (England), Pearson, 2012.
7. Frehs J., Corporate Social Responsibility: lesson learned, Sustainable development and International Affairs, Canada, 2005.
8. Grbac B., Osvajanje ciljnog tržišta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005.
9. Horvat Ž., Društvena odgovornost kapitala, Studio Artless, Zagreb, 2013.
10. Jalšenjak B., Krkač K., Društveno odgovorno poslovanje, MATE, Zagreb, 2013.
11. Kotler P., Lee N., Društveno odgovorno poslovanje, M. E. P. , Zagreb, 2011.
12. Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
13. Lučić A., Etika i društvena odgovornost marketinga, Ekonomska biblioteka 11, Zagreb, 2020.
14. Mićanović M., Obrazovanje za održivi razvoj, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb, 2011.
15. Omazić M. A., Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2021.
16. Pupavac D., Poduzetnička etika, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2020.
17. Račić D., Mogućnosti i granice društveno odgovornog poslovanja, Biblioteka Festivala Prvih, Zagreb, 2011.

18. Raguž Vrdoljak I., Hazdovac K., Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Dubrovnik, 2014.
19. Srbljinović M., Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2012.
20. Stojanović S., Milinković K., Zbornik radova: Hrvatske perspektive u EU, Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, 2014.
21. Trcol K., Etika u managementu: odnosi poslodavca i zaposlenika, Slobodno poduzetništvo: TEB - Poslovno savjetovanje, Zagreb, 2001.
22. Vehovac M., Preferencije na tržištu rada i društvena odgovornost poduzeća, Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Rijeka, 2000.

#### **Časopisi:**

1. Achrol R. S., Kotler P., Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium, Journal of the Academy of Marketing Science, 2012.
2. Bartels R., A Model for Ethics in Marketing, Journal of Marketing, New York, 1967.
3. Cvitanović S., Mnogo više nego novi trend u poslovanju, Poslovni magazin RRIF-plus d.o.o., Zagreb, 2004.

#### **Ostali izvori (stručni radovi, internet stranice):**

1. Batak M., Krišto I., Šijaković A., Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, stručni rad, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/166662> , Zagreb, 2013.
2. Business for Social Responsibility, <https://www.bsr.org/en/about/story> , posjećeno 20.04.2022.
3. Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Bruxelles (Belgium), 2002.

4. Grupa autora, Special report - Can socially responsible investments make money, CSR Magazine, The Business Network for Corporate Social Responsibility, Brussels, br. 4/99, November, 1999.
5. Hrvatska udruga poslodavaca, istraživanje u sklopu projekta Društveno odgovorno poslovanje za sve, dostupno na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Nacionalni%20DOP%20HR.pdf> , Zagreb, 2013.
6. HR PSOR, <https://www.hrpsor.hr/povijest/>, posjećeno 15.05.2022.
7. IHG Hotels & Resorts, <https://www.ihgplc.com/en/about-us> , pristupljeno 28.05.2022.
8. IHG Hotels & Resorts, Izvješće o DOP-u 2021., <https://www.ihgplc.com/en/-/media/ihg/files/responsible-business/2021-responsible-business-report/ihgrbrinteractive280222.pdf>
9. International Business Leaders Forum, <https://www.iblfglobal.org/> , posjećeno 20.04.2022.
10. Lider.hr, dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/valamar-rivieri-odobrene-investicije-za-2020-u-iznosu-od-826-milijuna-kuna-129194> , posjećeno 10.09.2022.
11. Portal Glas Istre, Valamar Riviera šesti najpoželjniji poslodavac među hrvatskim kompanijama, <https://www.glasistre.hr/istra/valamar-riviera-sesti-najpozelniji-poslodavac-medu-hrvatskim-kompanijama-649651> , posjećeno 26.05.2022.
12. Odgovorno.hr, <https://odgovorno.hr/novi-ambiciozni-globalni-ciljevi-za-odrzivi-razvoj-un-2015/> , pristupljeno 27.05.2022.
13. Valamar Riviera d.d., <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3> , posjećeno 23.05.2022.
14. Valamar d.d. Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020.godine, <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>
15. Valfresco, <https://www.valfresco.com> , pristupljeno 10.09.2022.

16. We protect children in travel and tourism, <https://thecode.org/ihg-affirms-commitment-to-protecting-children-in-travel-and-tourism/> , pristupljeno 29.05.2022.
17. World Business Council for Sustainable Development, <https://www.wbcsd.org/> , posjećeno 20.04.2022.



## **POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA**

### Popis slika:

1. Slika 1. Evolucija društveno odgovornog poslovanja
2. Slika 2. 17 globalnih ciljeva održivog razvoja
3. Slika 3. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća
4. Slika 4. Koristi prihvaćanja načela etičkog ponašanja
5. Slika 5. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća
6. Slika 6. Poslovni model poduzeća Valamar Riviera d.d.
7. Slika 7. Ključni i povezani dionici Valamar Riviere
8. Slika 8. Usporedba emisija stakleničkih plinova u Valamar Rivieri
9. Slika 9. Popis hotelskih brendova u sklopu IHG Hotels & Resorts
10. Slika 10. Skica plana "Putovanje u sutra 2030."

### Popis tablica:

1. Tablica 1. Pokazatelji društveno odgovornog poslovanja
2. Tablica 2. Ulaganje u krovne programe Valamar Riviere 2019.godine
3. Tablica 3. Poslovni model IHG-a
4. Tablica 4. Udio u plaćama muškaraca i žena na razini cijele organizacijske hijerarhije IHG-a
5. Tablica 5. Broj zaposleni prema spolu na dan 31.12.2022.

### Popis grafova:

1. Graf 1. Usporedba potrošnje energenata 2016. - 2020. (GWh)
2. Graf 2. Emisija ugljičnog dioksida u razdoblju od 2019. do 2021. Godine
3. Graf 3. Ukupna količina otpada diljem svijeta u IHG-u u razdoblju od 2019. do 2021.
4. Graf 4. Ukupna upotreba vode diljem svijeta u IHG-u u razdoblju od 2019. do 2021.
5. Graf 5. Sredstva donirana u promicanje lokalnih zajednica u razdoblju od 2019. do 2021. izražena u milijunima dolara

## SAŽETAK

Diplomski rad govori o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja i društvenoj odgovornosti poduzetnika koji mora osigurati i ekonomski uspjeh poduzeća. Društveno odgovorno ponašanje promatrano je kroz pet dimenzija: ekonomsku, društvenu, etičku, ekološku i upravljačku. Stoga je zadaća društveno odgovornih tvrtki poticanje razvoja društvene zajednice, očuvanje okoliša i promicanje kvalitete života. Društveno odgovorno poduzeće mora prepoznati prednosti primjene društveno odgovornog poslovanja. Ovaj diplomski rad daje detaljnu analizu i usporedbu dvaju hotelskih poduzeća, temeljenu na promatranju osam glavnih područja primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja: odnosi s kupcima, partnerima i dobavljačima, upravljanje ljudskim resursima, odnosi s lokalnom zajednicom, zaštita okoliša, upravljanje i utjecaj prirodnih resursa, etički konzumerizam, nefinancijsko izvještavanje, društveno odgovorno ulaganje i marketing za dobar cilj. Valamar Riviera predstavljena je kao primjer hrvatske tvrtke koja primjenjuje koncept DOP-a, a InterContinental Hotel Group kao primjer globalne razine. Obje tvrtke imaju vodeću ulogu na hrvatskom i svjetskom tržištu te imaju značajan utjecaj na društvo u cjelini. Društveno odgovorno poslovanje stvara bolju sliku tvrtke u javnosti i pomaže u postizanju tržišne konkurentnosti.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, društvena odgovornost, kupci, partneri, dobavljači, okoliš, lokalna zajednica, nefinancijsko izvještavanje, društveno odgovorno investiranje, etičnost, marketing u dobru svrhu, prirodni resursi

## SUMMARY

The thesis deals with the application of the concept of socially responsible business and the social responsibility of entrepreneurs, which must ensure the economic success of the company. Socially responsible behavior is observed through five dimensions: economic, social, ethical, environmental and managerial. Therefore, the task of socially responsible companies is to encourage the development of the social community, protect the environment and promote the quality of life. A socially responsible company is obliged to recognize the advantages of implementing socially responsible business. This thesis provided a detailed analysis and comparison of two hotel companies that were observed based on eight main areas of application of the concept of corporate social responsibility: customer, partner and supplier, human resource management, community, environmental and natural resource management, ethical consumerism, social reporting, socially responsible investing and marketing for a good cause. Valamar Riviera is presented as an example of a Croatian company applying the CSR concept and InterContinental Hotel Group as an example of the global level. Both companies play a leading role in the market both on the Croatian market and globally and have a great impact on society as a whole. Corporate social responsibility creates a better image of the company in the public and is in the function of achieving competitiveness in the market.

**Keywords:** socially responsible business, social responsibility, customers, partners, suppliers, environment, local community, non-financial reporting, socially responsible investing, ethics, marketing for a good cause, natural resources