

# Društveno odgovorno poslovanje u turizmu na primjeru Hrvatske

---

**Tolić, Luka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*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:137:790821>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**LUKA TOLIĆ**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU NA PRIMJERU  
HRVATSKE**

Diplomski rad

Pula, 2016.

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

**LUKA TOLIĆ**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU NA PRIMJERU  
HRVATSKE**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303022335, **redoviti student**

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** Društveno odgovorno poslovanje

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Mentor:** doc. dr. sc. Tea Golja

Pula, listopad 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_ 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 Završnog 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, . . 2016.

\_\_\_\_\_



## IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis \_\_\_\_\_

## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	1
<b>1. Društveno odgovorno poslovanje</b> .....	2
1.1. Povijesni razvoj DOP-a.....	2
1.2. Načela DOP-a .....	5
1.3. Čimbenici razvoja DOP-a .....	8
1.4. Ključni dionici DOP-a.....	10
1.5. Interna dimenzija DOP-a .....	12
1.6. Eksterna dimenzija .....	14
1.7. Piramida društvene odgovornosti .....	16
1.8. ISO standardi.....	17
1.9. Prednosti i nedostaci DOP-a .....	20
<b>2. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj</b> .....	26
2.1. Opća obilježja .....	26
2.2. Indeks DOP-a.....	28
2.3. Global Compact Network inicijativa .....	30
2.4. UNDP program za razvoj.....	33
<b>3. Društveno odgovorno poslovanje u Maistri d.d.</b> .....	37
3.1. Interna dimenzija DOP-a .....	43
3.2. Eksterna dimenzija DOP-a .....	51
3.3. Nagrade i priznanja .....	54
<b>Zaključak</b> .....	56
<b>Popis literature</b> .....	58
<b>Popis Slika</b> .....	63
<b>Popis Tablica</b> .....	64

## Uvod

Tema rada je društveno odgovorno poslovanje te njezina prisutnost u Hrvatskoj, u području turizma. Riječ je o koncepciji poslovanja kojom poduzeća ostvaruju profit, vodeći pritom računa o svim ostalim dionicima u interakciji.

Upravo se u tome može odrediti svrha društvene odgovornosti poduzeća, a podrazumijeva ekonomsku uspješnost uz istodobnu društvenu odgovornost za zaštitu prirodnih i ljudskih potencijala. Ona se manifestira putem aktivnih mjera zaštite okoliša, raznih društvenih donacija, razvoja ljudskih potencijala i pružanja jednakih mogućnosti svim zaposlenima, pomoću transfera znanja i tehnologije, zaštite potrošača i mnogih drugih mjera s ciljem odgovornosti prema društvu.

Cilj rada je utvrditi razinu implementaciju društvenog odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, u sektoru turizma, na odabranom primjeru poduzeća Maistre d.d.

Rad se sastoji od tri poglavlja.

Prvo poglavlje definira pojam društvenog odgovornog poslovanja te povijesni razvoj samog koncepta. Opisana su temeljna načela kojih se potrebno pridržavati kako bi se kvalitetno implementirali te su utvrđeni i ključni čimbenici zaslužni za razvoj DOP-a. Također, pojašnjene su interna i eksterna dimenzija samoga koncepta te prednosti i nedostaci njegovog uvođenja.

Drugo poglavlje se odnosi na situaciji u Hrvatskoj, odnosno kako je tekao proces uvođenja društvenog odgovornog poslovanja te su utvrđeni i ključni akteri za promoviranje koncepta.

Treće, odnosno posljednje poglavlje predstavlja odabrano poduzeće Maistra d.d., njezinu turističku ponudu i proizvod te povijesne podatke razvoja samog poduzeća. Opisane su interna i eksterna dimenzija DOP-a te što sve poduzeće poduzima s ciljem promoviranja navedenoga koncepta.

# 1. Društveno odgovorno poslovanje

## 1.1. Povijesni razvoj DOP-a

Ne možemo točno definirati početnu točku nastanka koncepta DOP-a. Briga za društvo stara je kao i sama trgovina odnosno, poslovanje. Struktura poduzeća koje danas nazivamo industrijaliziranima, promijenila se iz temelja krajem 19. stoljeća s pojavom 2. Industrijske revolucije. Razvojem većih poduzeća kao jednih od ključnih nositelja razvoja društva utjecaj poslovanja na zajednicu i okoliš počinje poprimati potpuno novu dimenziju. DOP se postepeno razvijao tijekom povijesti da bi danas predstavljao jednu od nezaobilaznih strategija poduzeća. Jedna od poznatih klasifikacija evolucije društveno odgovornog poslovanja prikazuje shemu prema kojoj postoje četiri razdoblja DOP-a:<sup>1</sup>

- Do 1950 – „Filantropsko“ razdoblje u kojem su se kompanije uglavnom bavile doniranjem u dobrotvorne svrhe,
- 1953. – 1967. – razdoblje „svjesnosti“ jer se razvila svijest o odgovornosti poslovanja i njegovoj ulozi u pitanjima života u zajednici,
- 1968. – 1973. – razdoblje „pitanja“ jer su se tvrtke u tom razdoblju uglavnom bavile raznim specifičnim društveno važnim pitanjima kao što su zagađenje, ljudska prava, razna diskriminacija ili urbana degradacija, te
- 1974. - nadalje – posljednje razdoblje odaziva u kojem su tvrtke počele poduzimati brojne različite konkretne upravne i organizacijske odluke radi mjera vezanih uz društveno održivo poslovanjem

Ocem pojma DOP-a smatra se Howard R. Bowen koji je tijekom 50-tih godina prošlog stoljeća iznio publikaciju „Društvena odgovornost biznismena“ (1953). Upravo je on ponudio jednu od prvih definicija ovog koncepta koja glasi:

„Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva.“ (Bowen, 1953.)

S tom je publikacijom započeta rasprava o ulozi poslovnog sektora u društvu koja traje i danas.

---

<sup>1</sup>Vlahović, M. (2011.) *Održivo poslovanje, koncepti, upravljanje, komunikacija*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje «Baltazar Adam Krčelić», str.29



Kasnije su koncept društveno odgovornog poslovanja počeli proučavati i mnogi drugi autori, ali više u smislu tada prisutne filantropije.<sup>2</sup>

Howard Bowen je u tom razdoblju učinio znatan iskorak iz pojma filantropije zalažući se za promjene u upravljanju kako bi se odgovorilo na novonastale zahtjeve društva. To je predstavljalo početak jednog drukčijeg razmišljanja o odnosu društva i gospodarskih subjekata.

Također, moramo spomenuti i Williama C. Fredericha koji se smatra jednim od pionira društveno odgovornog poslovanja. Prema njemu, postojale su tri glavne misli: ideja o korporativnim menadžerima kao javnim povjerenicima, ideja da se društveni zahtjevi adekvatno balansiraju s korporativnim izvorima te prihvaćanje filantropije kao manifestacije potpore biznisa nekoj dobroj svrsi.

U šezdesetima dolazi do naglog porasta zanimanja za temu društvene odgovornosti gdje se uz filantropiju počinju spominjati i ostala područja kao što su uvjeti rada, kadrovska politika, odnosi s klijentima, kupcima i dioničarima.

Nadalje, u 70-tim Vijeće za ekonomski razvoj (Committee for Economic Development, CED) izdaje publikaciju o Socijalnoj odgovornosti poslovnih korporacija koja se smatra prekretnicom naglog ubrzanja razvoja koncepta DOP-a. Publikacija prikazuje društvenu odgovornost u tri koncentrična kruga:

- unutarnji krug su činile jasne odgovornosti za ekonomski boljitak: proizvod, posao i ekonomski rast,
- srednji je krug uključivao odgovornost da se ta ekonomska funkcija provodi sa svjesnošću o promjenjivim društvenim vrijednostima i prioritetima (npr. u odnosu na zaštitu okoliša, zapošljavanje ljudi i očekivanja potrošača da budu informirani),
- vanjski krug je uključivao sve one moguće odgovornosti biznisa za uključivanje u aktivno poboljšanje prirodnog i društvenog odgovora.

Dugo vremena je jedini cilj postojanja poduzeća bilo isključivo stvaranje dobiti, sve do 1980.-ih i gdje polako dolazi do znatne promjene u pogledu poslovanja. Poduzeća više nisu bila isključivo orijentirana na zapošljavanje, stjecanje profita i plaćanje poreza.

---

<sup>2</sup>Filantropija = *filein* = ljubiti, *antropos* = čovjek. Definicija Oxfordskog rječnika opisuje filantropiju kao „*poticaj na dobrotvornu akciju*“, oprečnu egoizmu.

Tijekom 90-ih dolazi do značajnog porasta zabrinutosti za utjecaj gospodarstva na društvo. Povećava se društvena svijest i očekivanja javnosti od poslovnih organizacija da svoja golema financijska sredstva i utjecaj upotrijebe za rješavanje društvenih problema poput smanjenja siromaštva, zaštitu okoliša, poboljšanje javnog zdravlja, obrazovanje i sl. Sve više ljudi počelo je smatrati da su upravo kompanije koje svoje financijsko bogatstvo stječu iskorištavanjem resursa društva odgovorne odnosno, dužne raditi na njegovom unapređenju.

Potrošače počinje zanimati što kompanije zastupaju i rade izvan sfere proizvoda i usluga, želeći biti sigurni da ne pridonose nekoj kompaniji koja šteti društvu, njegovim resursima ili ljudima.<sup>3</sup>

Tek posljednjih 15-tak godina, pojam društvene odgovornosti poduzeća postaje dijelom svakodnevnog rječnika. Pojmovi kao što su globalizacija, razvoj informacijskih tehnologija, bolja organiziranost društva te podizanje razine obrazovanja "natjerali su" poduzeća da se aktivno počnu baviti pitanjima opće dobrobiti i društva. Upravo su navedeni procesi zaslužni za početak jedne nove poslovne prakse koju nazivamo društvenom odgovornošću. Valja napomenuti i tri glavne institucije koje su se osnovale nakon Drugog svjetskog rata a koje su utjecale na razvoj DOP-a: Međunarodni monetarni fond, Svjetska banka te Svjetska trgovinska organizacija. Pogotovo je Svjetska trgovinska organizacija utjecala na daljnji razvoj DOP-a s obzirom da upravlja međunarodnim trgovinskim odnosima i propisuje što države članice smiju i ne smiju činiti.

Društvena odgovornost poduzeća s godinama je postala nesvjesno legalizirana praksa koja nije u potpunosti uređena niti jednim službenim zakonom, već je izbor svakoga poduzeća da je provodi i ispunjava.<sup>4</sup>

Danas društvo nije orijentirano isključivo na brz gospodarski rast, već je pažnja usmjerena na kvalitetu života i zaštitu okoliša. Pitanje poslovanja na društveno odgovoran način postala je ključna tema u tvrtkama koje tržišno posluju, a društvena odgovornost poželjan oblik poslovne strategije u razvoju tvrtke.

---

<sup>3</sup>Bahtijarević - Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb., str. 561.

<sup>4</sup>Srblijinović, M. (2012): „Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj“, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br. 2., str. 162.

## 1.2. Načela DOP-a

Društveno odgovorne aktivnosti nedovoljno su definirane pa je stoga nužno prepoznati i definirati temeljne principe odnosno, načela DOP-a. Prilikom njihove implementacije potrebno ih se pridržavati jer u slučaju njihova nepridržavanja, ne može se govoriti o kvalitetnoj implementaciji.

U društvenom odgovornom poslovanju razlikujemo tri temeljna načela:

### 1) *Održivost*

Održivi razvoj podrazumijeva proces prema postizanju ravnoteže između gospodarskih, socijalnih i ekoloških zahtjeva kako bi se osiguralo zadovoljavanje potreba sadašnje generacije bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.<sup>5</sup> Temelji se na ideji prema kojoj razvoj ne smije negativno utjecati na buduće naraštaje, trošeći neobnovljive izvore energije i uništavajući prirodni okoliš. U konceptu održivog razvoja danas nalaze ishodište gotovo svi moderni gospodarski i društveni trendovi (razvoj malih, srednjih i obiteljskih poduzeća, razvoj uslužnih djelatnosti i ostale održive gospodarske inicijative) jer su štete okolišu štete sveukupnom društvu, i obrnuto, djelovanje u zaštiti okoliša donosi korist u obliku gospodarskog rasta, zapošljavanja i konkurentnosti.

Održivi razvoj se temelji na nekoliko principa koji su globalno prihvaćeni i definirani kroz Deklaraciju iz Ria i Agende 21:

- Integriranje pitanje okoliša u razvojnu politiku
- Internalizacija troškova vezanih za okoliš
- Sudjelovanje svih društvenih dionika u dijalog kroz savjetovanje i stvaranje partnerstva
- Pristup informacijama i pravosuđu
- Generacijska i međugeneracijska jednakost i solidarnost

Navedeni principi predstavljaju okvir kroz koji bi trebali biti sagledani svi postojeći problemi i izazovi za održivi razvoj te isto tako i definirani ciljevi, zadaci i mjere za provođenje politike održivog razvoja.

---

<sup>5</sup>Odraž, [http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi\\_razvoj.pdf](http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi_razvoj.pdf), pristup: 18.08.2016.

Slika 1: Elementi održivog razvoja



Izvor: Odraz,

<http://www.odraz.hr/media/280411/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030%20izvjestaj.pdf>, pristup: 19.08.2016.

Slika 1. prikazuje društveni napredak, okoliš te gospodarski razvoj kao tri ključna elementa održivosti koji su konstantno u međusobnoj interakciji. Društvo odnosno, socijalni aspekt usmjerenje na ispunjenje socijalnih ciljeva nužnih za smanjenje siromaštva i postizanje jednakosti među ljudima. Okolišni se aspekt odnosi na očuvanje prirode i njenih resursa te zaštitom okoliša te naposljetku imamo i ekonomski aspekt usmjeren na rast i razvoj gospodarstva. Održivi razvoj nije moguć ako djelovanje organizacija ne potiče etika, već ekonomika. Filozofija održivog razvoja potiče menadžere da u sve svoje strateške odluke počnu uključivati društvene, ekološke i socijalne interese te da na inovativan način stvaraju bogatstvo bez negativnog utjecaja na okoliš i prirodne resurse.

## 2) *Odgovornost*

Odgovornost se očituje kroz odnos prema zaposlenicima, ali i svim drugim dionicima na koje poslovanje ima utjecaj i koji povratno mogu na njega utjecati.

Poduzeća bi trebala biti odgovorna za svoje poslovanje i utjecaj koji imaju na društvo i okoliš.

Nameće obvezu menadžmenta da odgovora za kontrolu interesa organizacije kao i obveze organizacije da bude odgovorna prema pravnim tijelima s obzirom na zakone i propise. Također, odgovornost podrazumijeva da je organizacija odgovorna prema onima na koje njezine odluke i aktivnosti utječu te za ukupni utjecaj koji imaju njihove odluke i aktivnosti na društvo u cjelini.

Važno je da organizacije budu odgovorne za rezultate svojih odluka i aktivnosti, uključujući značajne posljedice i da spriječe negativne utjecaje svojih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš.<sup>6</sup>

### 3) *Transparentnost*

Organizacija bi trebala biti transparentna u svojim odlukama i aktivnostima koje utječu na društvo i okoliš. To podrazumijeva da je organizacija dužna na jasan, precizan i kompletan način otkrivati svoju politiku, odluke i aktivnosti za koje je ona odgovorna, uključujući poznate i moguće utjecaje na okoliš. Cilj dostupnosti, jasnoće i pravovremenosti prezentacije informacija je omogućiti dionicima jasnu procjenu utjecaja koji imaju odluke i aktivnosti na njihove pojedinačne interese.

Transparentnost nadalje podrazumijeva da svaka aktivnost poduzeća bude popraćena financijskim izvještajima te da stvarno stanje odgovara objavljenom stanju. Poduzeća ukoliko žele da ih se smatra društveno odgovornim organizacijama ne smiju davati lažne informacije, skrivati svoje poslovanje već moraju sva tri navedena principa održivosti implementirati prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti.

---

<sup>6</sup>Lazibat, T. (2009): ISO 26 000 SR – Društvena odgovornost, str. 5

### 1.3. Čimbenici razvoja DOP-a

Postoje deset faktora identificiranih od strane Međunarodnog instituta za održivi razvoj koji se utjecali na razvoj DOP-a i privukli pažnju društveno odgovornih građana na novonastalu ulogu kompanija:<sup>7</sup>

#### 1) *Održivi razvoj*

Brojne studije pokazale su kako čovječanstvo troši prirodne resurse puno brže nego što se oni mogu zamijeniti. Ukoliko se ovaj negativni trend nastavi buduće generacije neće imati dovoljno resursa potrebnih za daljnji razvoj te stoga možemo zaključiti kako je trenutni sustav neodrživ. Postoje i mnogi drugi problemi koji se odnose na smanjenje siromaštva, zaštite okoliša, poštivanje ljudskih prava i sl. te je upravo stoga DOP glavni koncept za razumijevanje problema koji nameće trenutni sustav održivog razvoja.

#### 2) *Globalizacija*

Globalizacija naglasak stavlja na prekogranične trgovine, multinacionalne kompanije te globalne lance opskrbljivanja. Podigla je brige DOP-a za upravljanjem ljudskim resursima, zaštitu okoliša te zdravlja i sigurnosti. DOP može imati važnu ulogu u otkrivanju kako posao utječe na radne uvjete, lokalnu zajednicu i gospodarstvo te potrebne korake koji se mogu poduzeti da posao pomogne u održavanju i izgradnji općeg dobra. To može biti od posebne važnosti za izvozno orijentirane kompanije u nastajanju.

#### 3) *Upravljanje*

Kod upravljanja treba istaknuti Vladu i njezina tijela, poput Ujedinjenih Naroda, Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) ili Međunarodne organizacije rada (ILO). Navedene su organizacije uspjele razviti različite deklaracije, smjernice, načela i druge instrumente koji opisuju norme za ono što oni smatraju prihvatljivim poslovnim ponašanjem. Ti isti instrumenti najčešće odražavaju međunarodno dogovorene ciljeve i zakone o ljudskim pravima, okolišu i borbi protiv korupcije.

---

<sup>7</sup>Hohnen, P. (2007): „Corporate Social Responsibility; An implementation guide for business“, International Institute For Sustainable Development, Winnipeg; [http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf)

#### *4) Utjecaj korporativnog sektora*

Sama veličina i broj poduzeća te njihov potencijal da utječu na političke, društvene i okolišne sustave, potiče pitanja o utjecaju i odgovornosti. Čak mala i srednja poduzeća, koja kolektivno predstavljaju velikog pojedinačnog poslodavca, imaju značajan utjecaj. Kompanije su postale globalni nositelji promjena i vrijednosti. Kako se one ponašaju postaje stvar sve većeg interesa i važnosti.

#### *5) Razvoj informacijskih tehnologija*

Razvoj u komunikacijskoj tehnologiji poput Interneta i mobilnih telefona olakšava praćenje aktivnosti kompanija. To za samu tvrtku može značiti lakše izvještavanje, upravljanje i provođenje promjena. Eksterno, nevladine organizacije, mediji mogu jednostavno i brzo procijeniti profil poslovne prakse koje provode razne kompanije. U kontekstu DOP-a moderna komunikacijska tehnologija pruža brojne mogućnosti za poboljšanje dijaloga i partnerstva.

#### *6) Financije*

Potrošači i investitori pokazuju sve veći interes za poticanjem društveno odgovorne poslovne prakse te traže više informacija o tome kako kompanije rješavaju rizike i mogućnosti vezane za socijalna pitanja i pitanja zaštite okoliša. Pristup DOP-a može pomoći u izgradnji zajedničkih vrijednosti, smanjiti troškove kapitala te osigurati bolji odaziv na tržištima.

#### *7) Etika*

Ozbiljna kršenja korporativne etike mogu negativno utjecati na zaposlenike, dioničare, zajednicu i okoliš što u konačnici može rezultirati javnom nepovjerenju. DOP može pomoći u poboljšanju korporativnog upravljanja, transparentnosti, odgovornosti te etičkih standarda.

#### *8) Dosljednost i zajednica*

Građani u mnogim zemljama daju do znanja da bi upravo korporacije trebale voditi računa o ispunjenju visokih standarda socijalne i ekološke zaštite, neovisno o tome gdje djeluju. U kontekstu DOP-a kompanije mogu pomoći u izgradnji osjećaja zajedništva i zajedničkog pristupa problemima.

#### 9) *Vodstvo*

U isto vrijeme, tu je povećanje svijesti o granicama zakonodavne vlasti i regulativnim inicijativama da učinkovito utvrde sve probleme što se odnose na DOP.

DOP može ponuditi fleksibilnost i poticaje za kompanije koje djeluju u skladu ili bolje od propisa.

#### 10) *Poslovni instrumenti*

Mnogobrojne kompanije prepoznale su da usvajanje DOP-a u svoje posovanje može smanjiti rizik od prekida poslovanja, otvoriti nove prilike, dovesti inovacije, poboljšati imidž i učinkovitost samog poslovanja.

### **1.4. Ključni dionici DOP-a**

Poslovanje općenito možemo podijeliti na sektore i industrije dok s druge strane organizaciju, na određene odjele i funkcije. Međutim, neovisno o tome kojem sektoru u nacionalnoj ekonomiji ili odjelu u poduzeću pripadaju ostvaruje se interakcija s okolinom s kojom se vrši razmjena materijalnih i nematerijalnih vrijednosti. Iz tog se razloga područje primjene društvene odgovornosti odnose na interesno - utjecajne skupine.

Interesno - utjecajne skupine (stakeholders) čine pojedinci i grupe unutar i izvan poslovne organizacije koji imaju neke zahtjeve ili interese u vezi s njom.<sup>8</sup> Radi se o svim pojedincima koji posjeduju stvarnu ili potencijalnu moć utjecaja na akcije i odluke organizacije i na postizanje njezinih ciljeva i na one koje ona utječe svojim odlukama i ponašanjem. Menadžeri moraju biti svjesni da dugoročni uspjeh organizacije prilikom odlučivanja i djelovanja ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih interesno – utjecajnih skupina.

Dužni su predviđati promjene u okolini, a ne samo reagirati na pritiske i zahtjeve pojedinih interesno – utjecajnih grupa.

---

<sup>8</sup>Bahtijarević - Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb., str. 565.



S obzirom da se članovi interesno – utjecajnih skupina međusobno razlikuju po motivima i načinu utjecaja dijelimo ih na dvije glavne skupine:

1) *Primarne interesno – utjecajne skupine (Ekonomska skupina)*

Radi se o dionicima koji su s organizacijom ili kompanijom povezani ugovorom i oni izravno utječu na financijske resurse. U navedenu skupinu ubrajamo:

- Dioničare – cilj im je ostvariti najveću stopu povrata od investicije, profit i rast same kompanije
- Zaposlenike – glavni im je cilj odnosno, interes sigurnost zaposlenja
- Potrošače/kupce – Glavni im je interes odgovarajuća vrijednost proizvoda ili usluga za novac koji su za to izdvojili
- Dobavljače – Interes im je kao i kod zaposlenika, sigurnost posla, pravovremena isplata faktura i rast

2) *Sekundarne interesno – utjecajne skupine (Socijalna skupina)*

Radi se o dionicima koji indirektno utječu ili su pod utjecajem organizacije te mogu pridonijeti ili naštetiti kompaniji. U ovu skupinu spadaju:

- Vlada – jedini joj je interes poštivanje zakona
- Sindikati – usmjereni su na poštivanje prava i sigurnost zaposlenika
- Lokalna zajednica – interes joj je zaposlenje njezinih stanovnika, kontrolirani rast te doprinos kompanije kvaliteti života cjelokupne zajednice
- Mediji – utječu na stvaranje javnog mišljenja i društvene klime kroz profesionalno i nepristrano izvještavanje zajednice o raznim događajima
- Nevladine organizacije
- Razni aktivisti

Sukladno podjeli na primarne i sekundarne interesno-utjecajne skupine, samu bit tih kategorija nose njihovi pripadnici koji se, kako je ranije navedeno, razlikuju po motivima, načinu, ali i odnosima koje imaju u odnosu na promatranu organizaciju.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Hubak, D. (2010): Marketinška dimenzija društvenog odgovornog poslovanja, Serija članaka u nastajanju, br. 10/10, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 6.

Sve gore navedene interesno – utjecajne skupine uz svoj utjecaj koji pružaju organizaciji djeluju odnosno, utječu i međusobno unutar skupina, ali i među skupinama. Kako bi navedeni odnos rezultirao obostranim koristima potrebno je njime upravljati kako bi se ostvarila suradnja između tih skupina i uspostavila ravnoteža. Dakle, s obzirom da se njihove aktivnosti odvijaju u istoj okolini, niti jedna od ove dvije strane ne može ignorirati postojanje i utjecaj druge jer takav način ne bi bio održiv za barem jednu od njih.

### **1.5. Interna dimenzija DOP-a**

Unutar poduzeća djeluje socijalna (društvena) odgovorna praksa koja uključuje zaposlenike a odnosi se na područja poput investiranja u ljudski kapital, zdravlja i sigurnosti na poslu te područje upravljanja promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji. U internu dimenziju ubrajamo:<sup>10</sup>

#### *1) Upravljanje ljudskim resursima*

Jedan od glavnih izazova današnjice za sva velika poduzeća je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju kvalitetne vještine i potrebno znanje. Cilj je kompanija dakle, privući najbolje zaposlenike a da bi to postigle koriste se određenim mjerama poput: cijeloživotnog učenja i osnaživanja zaposlenika, osiguranje povoljnog radnog okruženja, bolja ravnoteža između radnog vremena, obitelji i slobodnog vremena, bolji protok informacija, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu i sl. Aktivno praćenje zaposlenika koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu, sastavni je dio politike DOP-a koji može znatno smanjiti troškove. Kompanije moraju prepoznati potrebu za edukacijom svojih zaposlenika te kroz partnerstva s lokalnim trening organizacijama, kako bi prilagodili edukacijske programe.

Nadalje, kompanije bi ukoliko žele pridobiti najbolje zaposlenike trebale pratiti i podupirati mlade ljude prilikom školovanja i nakon završetka školovanja omogućiti im prijelaz na tržište rada putem osiguravanja pripravničkih mjesta.

---

<sup>10</sup>Pavić Rogošić, L. (2005): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, str. 2. – 6., dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>

Kompanije bi se trebale odgovorno i nediskriminirajuće ponašati prilikom zapošljavanja pripadnika nacionalnih manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama. To ujedno doprinosi i postizanju ciljeva Europske strategije zapošljavanja te smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti.

### *2) Zdravlje i sigurnost na poslu*

Zdravlje i sigurnost na poslu tradicionalno se rješava i omogućuje propisima i obveznim mjerama od strane nadležnih tijela. Međutim, osim obveznih propisa od strane mjerodavnih institucija kompanije, vlade, poslovne organizacije i udruženja pokušavaju pronaći i implementirati u svoje poslovanje dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti. To može biti u obliku marketinške aktivnosti ili vodeći računa prilikom kupnje proizvoda drugih kompanija te uvođenjem određenih dodatnih certifikata. Na taj se način promovira i kultura prevencije te se povećava potražnja za mjerenjem, dokumentiranjem i komuniciranjem tih kvaliteta u marketinškim materijalima. Navedeni su elementi uključeni i u certificiranje i označavanje. U Republici Hrvatskoj je 1993. godine uspostavljen sustav dodjele znaka zaštite kojeg dodjeljuje Ministarstvo zaštite okoliša. Na taj se način pokazuje pozitivan odnos nekog proizvoda prema okolišu. Znak se dodjeljuje samo proizvodima koji imaju bolje osobine od propisanih. Jedan je od ciljeva dodjele znaka zaštite okoliša zainteresirati proizvođače da te dopuštene granice pomaknu na bolje te dodatno promovirati sigurnost.

### *3) Upravljanje utjecaja na okoliš i prirodne resurse*

Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnijom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode, korištenjem obnovljivih izvora energije te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje.

Takva praksa ujedno smanjuje i troškove podu

### *4) Prilagođavanje promjena*

U današnjem modernom svijetu sve više kompanija okrenuto je ka procesu strukturiranja, sve s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, kvalitete i usluga za potrošače. Strukturiranje poduzeća podrazumijeva zatvaranje jednog djela pogona i/ili otpuštanje dio radnika što može dovesti do socijalnih kriza u zajednici.

Kako bi se pronašla ravnoteža i uzelo u obzir brige i interese onih na koje te promjene i odluke utječu potrebno je izvršiti restrukturiranje poduzeća na socijalno odgovoran način. To se postiže na način da se restrukturiranje detaljno unaprijed planira uzimajući u obzir sve potencijalne rizike, ukalkuliranjem svih troškova, donošenjem alternativnih strategija i sl. Pri tom procesu nužno je da budu uključeni svi dionici, od poduzeća, predstavnika zaposlenika i vlasti.

Također, kompanije bi se trebale uključiti u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz razna partnerstva na lokalnoj razini što bi dodatno umanjilo negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom procesa restrukturiranja.

## **1.6. Eksterna dimenzija**

Eksterna dimenzija opisuje vanjske elemente poslovanja organizacije. Proteže se i izvan samog poduzeća, na lokalnu zajednicu i različite dionike kao što su poslovni partneri, potrošači, dobavljači, javna uprava te razne lokalne udruge i sl.

U eksternu dimenziju ubrajamo:<sup>11</sup>

### *1) Lokalne zajednice*

Kompanije se integriraju u okruženju u kojem djeluju, doprinose lokalnim zajednicama putem osiguranja radnih mjesta i plaćanjem poreza. S druge strane i poduzeća ovise o zajednici, zainteresirana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz istog okruženja. Ukoliko je zajednica prosperitetna pružat će kvalitetnu i stabilnu radnu snagu koju će potom te iste kompanije zaposliti.

Vrlo je važan i ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni.

Iz tog su razloga vrlo često poduzeća i uključena u život lokalne zajednice. Pružaju odnosno, osiguravaju dokvalifikaciju ili prekvalifikaciju radnika, pomažu u očuvanju okoliša, zapošljavaju ljude s posebnim potrebama, sklapaju partnerstva sa zajednicom, sponzoriraju lokalne sportske klubove i razne kulturne manifestacije, doniraju u humanitarne svrhe i sl.

---

<sup>11</sup>Pavić Rogošić, L. (2005): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz, str. 2. – 6., dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>

Na taj način kompanije ostvaruju pozitivan utjecaj na zajednicu, bolji ugled na tržištu i ono najvažnije, raste socijalni kapital.

### *2) Odnos s partnerima, potrošačima i dobavljačima*

Pozitivan odnos sa dionicima ostvaruje se međusobnom suradnjom koja se bazira na povjerenju, fer odnosima i poštivanjem želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te naposljetku i kvalitetom proizvoda.

Stvaranjem partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanje rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići DOP u cijelom dobavljačkom lancu.

### *3) Poštivanje ljudskih prava*

Područje ljudskih prava obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. To je vrlo kompleksno područje jer osim ljudskih prava potrebno je voditi računa i o poštivanju radnog standarda, radnog prava a obuhvaćeni su i elementi zaštite okoliša. Također, jedan od bitnih problema je i korupcija koja znatno umanjuje odnosno, onemogućuje kvalitetan razvoj. Kako bi se ona spriječila potrebno je poslovati na transparentan i odgovoran način.

Udruge i potrošačke grupe sve više pritišću poduzeća da počnu usvajati kodekse ponašanja koje uključuju bolje uvjete rada, zaštitu ljudskih prava i okoliša, uzimajući u obzir i interes dobavljača.

### *4) Globalna briga za okoliš*

S obzirom da sve više kompanija sudjeluje na međunarodnom tržištu, one tako utječu i na globalni okoliš. Poslovni sektor ima sve značajniju ulogu u postizanju održivog razvoja.

## 1.7. Piramida društvene odgovornosti

Archie B. Carroll objavio je 1991. godine teoriju društvene odgovornosti u obliku piramide koja se naziva „Carollova piramida društvene odgovornosti“ u kojoj je vizualno opisao spomenutu teoriju.

Slika 2: Carollova piramida društvene odgovornosti



Izvor: Srblijinović, M., Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 10, br. 2., 2012.

Dakle, na slici br. 2. dan je grafički prikaz hijerarhije društvene odgovornosti poduzeća u obliku piramide. Archie B. Carroll identificirao je četiri područja koja čine piramidu društvene odgovornosti. Navedeni je prikaz postao široko zastupljeni „alat“ namijenjen objašnjavanju glavnih dužnosti kompanije prema svojim dionicima.

Piramida je podijeljena u četiri razine:

- Ekonomska odgovornost (prva razina)

U bazi piramide predstavlja početnu razinu odgovornosti poduzeća s obzirom na to da je ono, prije svega temeljna ekonomska jedinica društva. Ekonomska odgovornost prema vlasnicima primarna je i najvažnija odgovornost prema vlasnicima. Ima za cilj proizvoditi one proizvode koje društvo želi i maksimizacija profita za dioničare.

- Zakonska odgovornost (druga razina)

Carroll smatra da svaka korporacija mora biti odgovorna pravna osoba koja poštuje zakone i ostale propise kao pravila ponašanja, a odnose se na tvrtke i/ili građane.

- Etička odgovornost (treća razina)

Na toj razini osim profitabilnosti i poštivanja zakona od kompanije se traži i određeni stupanj etičnosti te da se poslovanje odvija u skladu s etičkim normama.

- Filantropska odgovornost (četvrta razina)

Carroll je na vrhu piramide postavio obvezu kompanije da bude dobar korporativni građanin odnosno, da putem raznim donacijama i dobročinstvom pridonosi boljitku ljudi i zajednice u kojoj djeluje.

## **1.8. ISO standardi**

ISO (International Organization for Standardization) odnosno, Međunarodna organizacija za standardizaciju osnovana je 1943. godine sa sjedištem u Ženevi, Švicarskoj i trenutno broji 163 člana.<sup>12</sup> Svatko od njih ujedno i predstavlja svoju zemlju. Republiku Hrvatsku predstavlja Hrvatski zavod za norme sa sjedištem u Zagrebu. Organizacija preko svojih članova okuplja stručnjake za razmjenu znanja koji dobrovoljno pružaju određene standarde, podržavaju inovacije te pružaju podršku i rješenja za globalne izazove.

Standard je dokument koji pruža zahtjeve, specifikacije, upute ili značajke koje se mogu dosljedno koristiti kako bi se osiguralo da materijali, procesi i usluge budu u skladu sa svojom ulogom. Ukratko rečeno, ISO standardi osiguravaju da proizvod i usluge budu sigurne, pouzdane i dobre kvalitete. Standardi su za kompanije od strateške važnosti iz razloga što mogu minimizirati troškove i pogreške a istovremeno povećati produktivnost. Nadalje, pomažu u širenju na nova tržišta te olakšavaju stvaranje slobodne i fer globalne trgovine.

Organizacija je objavila preko 21.000 međunarodnih standarda koji se mogu kupiti u tzv. „ISO dućanu“ ili direktno od članova organizacije.

---

<sup>12</sup>ISO, International Organization for Standardization, <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>  
pristup: 31.08.2016.

Treba napomenuti kako ISO standardi nisu obavezni. Radi se o nevladinoj organizaciji i oni nemaju moć da nametnu njihovu provedbu.

Neki od najvažnijih standarda jesu:<sup>13</sup>

- ISO 9000

Standard upravljanja kvalitetom koji pruža smjernice i alate kompanijama koje žele osigurati da im proizvodi i usluge ispunjavaju zahtjeve kupaca, te da se konstantno radi na poboljšanju kvalitete. Norma obuhvaća:<sup>14</sup>

- ISO 9000 koja opisuje osnove sustava upravljanja kvalitetom
- ISO 9001 koja određuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom
- ISO 9004 koja daje smjernice za djelotvornost i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom s ciljem poboljšanja djelotvornosti organizacije
- ISO 19011 koja daje upute za provođenje sustava upravljanja kvalitetom

Norma je primjenjiva na niz različitih organizacija, korisnike proizvoda, razna tijela unutar organizacija ili vanjska tijela koja ocjenjuju sustav upravljanja i sl. Kupci traže proizvode sa određenim značajkama koje ispunjavaju njihove potrebe i očekivanja te su njihovi zahtjevi sve složeniji. Iz tog razloga norma potiče organizacije da analiziraju zahtjeve kupaca i da im na temelju toga pružaju prihvatljive proizvode.

- ISO 14000

Standard upravljanja okolišem koji raznim kompanijama pruža detaljne smjernice i sve potrebne upute za odgovornim upravljanjem svojim okolišem, čime se povećava konkurentnost organizacije i povjerenje zainteresiranih strana. To se odnosi na one aspekte okoliša koje organizacija može nadzirati, kao i one na koje može utjecati. Glavni cilj norme je pružanje potpore u zaštiti okoliša i sprečavanje onečišćenja u ravnoteži s društveno-ekonomskim potrebama. Moguće ju je primijeniti na sve tipove i veličine organizacija te prilagoditi različitim društvenim uvjetima.

---

<sup>13</sup>ISO, International Organization for Standardization, <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm> pristup: 31.08.2016.

<sup>14</sup> Svijet kvalitete, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9000> Pristup: 31.08.2016.



- ISO 22000

Standard upravljanja sigurnošću hrane koja sadrži zahtjeve za politiku, planiranje, primjenu i rad, ocjenjivanje, preispitivanje upravljanja i poboljšanje.

Normu uvode kompanije koje se bave proizvodnjom, transportom, skladištenjem, pripremom i prodajom hrane, a sve kako bi kroz preventivno djelovanje potrošačima osigurali sigurnu hranu. Norma nastoji osigurati sigurno rukovanje hranom za organizacije koje imaju potrebu uspostaviti svakodnevna pravila u rukovanju hranom po cijelom svijetu. Radi se o jedinstvenom standardu koji ubrzava i pojednostavljuje procese bez kompromitiranja drugih sistema upravljanja kvalitete ili sigurnosti hrane i ujedno obuhvaća sve potrošačke i tržišne potrebe.

Posljedice neispravne hrane mogu biti ozbiljne pa stoga navedeni standard može pružiti podršku i smjernice organizacijama u prepoznavanju i kontroliranju opasnosti za sigurnost hrane.

- ISO 26000

Standard socijalne odgovornosti koji daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, ključnim temama i pitanjima koji se odnose na društvenu odgovornost i načinima integracije društveno odgovornoga ponašanja u organizaciju.<sup>15</sup> Pomaže kompanijama da djeluju na socijalno odgovoran način putem transparentnog i etičnog poslovanja koji doprinosi zdravlju i dobrobiti društva. Daje smjernice za sve vrste organizacija privatnoga i javnoga sektora utemeljene na međunarodnome konsenzusu među stručnjacima koji predstavljaju glavne interesne skupine te tako potiču primjenu najbolje prakse u društvenoj odgovornosti širom svijeta. Norma sadrži određena ključna pitanja i na organizacijama je odgovornost da vlastitim promišljanjem i razgovorom sa svojim dionicima utvrdi koja su pitanja za nju bitna kako bi ih uspješno sprovela.

---

<sup>15</sup>Hzn (Hrvatski zavod za norme), <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>  
Pristup: 04.09.2016.

- ISO 50001

Radi se o normi efikasne upotrebe energije zamišljene za primjenu u svakoj organizaciji bez obzira na njezinu veličinu ili djelatnosti, neovisno o tome je li u privatnom ili javnom sektoru, i bez obzira na zemljopisnu lokaciju na kojoj se nalazi.

Norma daje zahtjeve za uspostavljanje sustava upravljanja energijom u industrijskim pogonima, komercijalnim, upravnim i državnim zgradama te cijelim organizacijama.

Osim gospodarskih troškova potrošnje energije za organizaciju, ona može izazvati i štete za okoliš i društvenu zajednicu zbog trošenja prirodnih izvora i negativnog utjecaja na klimatske promjene. Uz pomoć navedene norme kompanije mogu ostvariti značajnu uštedu u energiji i isto tako, pomaže u očuvanju resursa i borbi protiv klimatskih promjena.

Procjenjuje se da će ta norma, koja je usmjerena na širu primjenu u svim nacionalnim gospodarskim sektorima, utjecati na oko 60 % svjetske uporabe energije.<sup>16</sup>

### **1.9. Prednosti i nedostaci DOP-a**

U današnjem digitalnom i veoma ubrzanom svijetu svaki oblik poslovanja trebao bi imati integriranu strategiju o DOP-u. Sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima poduzeća mogu ostvariti velike koristi ne samo za društvo već i za čitavu organizaciju kao cjelinu. Primjenom DOP-a može se prikupiti više sredstva za neku dobrotvornu svrhu, može se snažnije informirati javnost i podići svijest građana o problemima zajednice unutar koje se nalazi nego što bi se to moglo bez pomoći organizacije. Uz koristi koje zajednica dobiva od povezivanja organizacije s društvenim ciljem i sama organizacija profitira jačanjem pozicije brenda. Također, sve više raste broj onih potrošača koji ne priznaju neetičnu organizaciju koja posluje neodgovorno prema zajednici. Bit DOP-a je stvaranje veće vrijednosti za interesno – utjecajne skupine uz istovremeno smanjenje nepoželjnih aktivnosti, što u konačnici rezultira zadovoljstvom svih uključenih strana. Ukoliko poduzeća ne primjenjuju njegove smjernice i ne posluju na društveno odgovoran način riskiraju povjerenje svih dionika i zajednice u kojoj djeluju što može negativno utjecati na poslovanje.

---

<sup>16</sup>Hzn (Hrvatski zavod za norme), <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=377>  
Pristup: 04.09.2016.

Možemo izdvojiti nekoliko ključnih prednosti integracije DOP-a u poslovanje:<sup>17</sup>

- Zadovoljstvo zaposlenika

Zaposlenici se općenito osjećaju ponosnim na svojem radnom mjestu ukoliko se njihova kompanija prema zajednici i ostalim dionicima ponaša na društveno odgovoran način.

Ukoliko im se dopusti da se priključe socijalno - odgovornim aktivnostima postoji mogućnost da nauče neke nove vještine koje mogu upotrijebiti i u poslovanju. Takav zaposlenik sa pozitivnim stavom prema svojoj organizaciji bit će motiviraniji na poslu i manje je vjerojatno da će posao potražiti negdje drugdje. Također, ukoliko se kompanija drži smjernica DOP-a postoji i velika vjerojatnost da će pristizati i veći broj molba za zaposlenje što pozitivno utječe i na samu organizaciju s obzirom da u današnje vrijeme nije lako pronaći kvalitetne zaposlenike.

- Zadovoljstvo potrošača

Ukoliko se neka kompanija odluči na primjenu DOP-a to direktno utječe i na potrošače stvarajući tako jedan pozitivan stav prema takvoj kompaniji. Ukoliko su potrošači zadovoljni oni će i dalje kupovati proizvode i/ili usluge i ujedno i širiti pozitivan glas što za takvu kompaniju može rezultirati i ostvarenje konkurentske prednosti.

- Pozitivan odnos s javnošću

DOP pruža priliku za razmjenu pozitivnih priča putem interneta i ostalih tradicionalnih medija. DOP program ne mora nužno biti skup, upravo suprotno, ako se ispravno provede kompanija može čak i smanjiti svoje troškove.

---

<sup>17</sup> CSR (Corporate social responsibility), <http://www.csrinpractice.com/what-is-csr/>,  
Pristup:04.09.2016.

To može učiniti putem efikasnijeg traženja osoblja i njihovog zadržavanja, implementiranjem raznih programa koji se tiču energije i njezine racionalnije i efikasnije upotrebe, učinkovitijem upravljanjem rizicima i obvezama te manjim ulaganjem u tradicionalno oglašavanje. Dobra primjena društveno odgovorne politike u poslovanje može kompaniju učiniti prepoznatljivom, ne samo od strane konkurenata, već i od cjelokupne zajednice. Mediji primjećuju takav socijalni odnos i trud kompanije i to može poslužiti kao motivirajući alat za ostala poduzeća da učine isto prema svojoj zajednici.

Također, napredak društvenih medija podrazumijeva da se loš glas neke organizacije brzo može proširiti internetom i tako izgubiti na imidžu što može rezultirati padom prodaje svojih proizvoda ili usluga. Dobar publicitet može znatno poboljšati poslovanje i imidž.

Poslovanje na društveno odgovoran način ujedno znači i besplatno oglašavanje. To poduzeću omogućuje da ostvari veliku uštedu i da taj novac može upotrijebiti u druge svrhe kako bi povećala svoj profit.

- Više poslovnih mogućnosti

Društveno odgovorna kompanija mora biti u konstantnom odnosu sa potrošačima, dobavljačima i ostalim dionicima koji izravno utječu na nju. Ukoliko je odnos pozitivan takva kompanija može biti prva koja će saznati nove informacije i dobiti uvid u nove potencijalne poslovne prilike.

- Jačanje pozicije brenda

Kod potrošača sve više počinju prevladavati praktična pitanja glede funkcionalne i racionalne koristi od proizvoda i više se pažnje usmjerava na emocionalne i psihološke aspekte fizionomije i imidža brenda.

Međusobnim povezivanjem tvrtke ili brenda sa određenom dobrotvornom akcijom ili društvenim ciljem, može znatno doprinijeti „duhu“ brenda.

Marketinške inicijative koje uključuju veći društveni sadržaj imaju pozitivniji efekt na mišljenje o brendu i na osjećaje koje on izaziva, nego inicijative slične veličine i obujma s manjim društvenim sadržajem.<sup>18</sup> Pod „društvenim sadržajem“ podrazumijeva se aktivnosti u okviru marketinške inicijative čija je svrha da konkretno pridonese dobrobiti društva.<sup>19</sup>

Na taj način bi primjerice, program u okviru kojeg se prilikom svake kupovine daje prilog nekoj ekološkoj organizaciji, uključivao veći društveni sadržaj od programa koji potrošaču prilikom svake kupovine poklanja nekakvu igračku ili sl.

- Jačanje korporativnog imidža i utjecaja

Prema istraživanju kojeg je provela organizacija „Business for Social Responsibility“ tvrtke koje pokazuju da posluju na način da ne samo da zadovoljavaju propisane zahtjeve, već čine i više od toga, imaju veću slobodu i manje podliježu kontroli od strane državnih i lokalnih organa vlasti. Veliki ugled u zajednici i pozitivan imidž kompanije može utjecati i na donositelje političkih odluka i predstavljati značajan resurs u kriznim vremenima.

- Smanjenje troškova poslovanja

Smanjenje troškova moguće je znatno ostvariti u onim kompanijama koje usvajaju ekološke inicijative s ciljem smanjenja otpada, ponovne upotrebe materijala, reciklaže te štednje vode i električne energije. Ušteda u operativnim troškovima uz povećanje prihoda od bespovratne pomoći i olakšica moguće je ostvariti ukoliko se kompanija odluči na provođenje korporativnih društvenih inicijativa.

Također, postoji i još jedan način smanjenja troškova, a uključuje reklamu. S obzirom da takva kompanija koja provodi društvene inicijative dobiva besplatnu reklamu taj dodatni novac može iskoristiti u druge svrhe.

Možemo zaključiti kako poslovanje po načelima društvenog odgovornog poslovanja donosi brojne prednosti kako za poduzeće tako i za cjelokupno društvo.

---

<sup>18</sup>Bloom, Hoeffler, Keller, and Basurto, „Consumer Responses“.

<sup>19</sup> Kotler, P., Lee, N. (2011.): Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa, zagreb, str. 25.

Primjenjujući društveno odgovornu poslovnu praksu poduzeća povećavaju svoju konkurentnost što ju može učiniti boljom od konkurenata, a da pritom čine dobro djelo za društvo i zajednicu.

DOP je izuzetno dobar princip namijenjen za dobrobit društva i prirode međutim, kada se u obzir uzme njegova provedba postoji mnogo problema s kojima se tvrtke suočavaju.

Neki od nedostataka jesu:

- Troškovi

Prva i najvažnija stvar koja onemogućuje pravilnu primjenu društvene odgovornosti jesu troškovi te visoko opterećenje rada u početnoj fazi. Naime, cijena koja je potrebna da bi se DOP pravilno primijenio je vrlo visoka.

Prilikom implementacije DOP-a kompanije moraju platiti za programe zaštite okoliša. Nadalje, DOP zahtjeva prijevremeno planiranje i usklađivanje sa strategijom poduzeća, što zahtjeva puno vremena i troškova.

Kompanije moraju sastaviti dugoročne strategije koje bi imale takav učinak da moraju maksimizirati profit i istovremene brinuti o društvenim obvezama što predstavlja vrlo težak zadatak. U obzir se također moraju uzeti i pratiti svi potencijalni rizici koji se mogu pojaviti prilikom same provedbe koncepta.

- Moral osoblja

Cjelokupni proces implementacije DOP-a zahtjeva mnogo posla što se može negativno odraziti na zaposlenike u obliku smanjenja morala. Logično promatrajući, ako zaposlenik mora raditi duže od svojeg uobičajenog radnog vremena u svrhu nekakve društvene inicijative bez dodatne naknade, on će radije posao potražiti negdje drugdje. S druge strane, to će povećati cijenu rada kompanije jer će morati potražiti novo osoblje, omogućiti im potrebnu obuku za rad, a to u konačnici predstavlja dodatni teret za kapital društva.

- Interesi i očekivanje dioničara

Pravilna implementacija DOP-a u neku kompaniju zahtjeva mnogo promjena u mnogim procesima te se javlja potreba za dodatnim izvješćivanjem. Za upravljanjem DOP-om kompanije tada najčešće zapošljavaju dodatne kadrove, što zahtjeva dodatni novac. S druge strane konkurenti na tržištu ističu kako taj novac koji se

potroši na implementiranje DOP-a dolazi iz „džepova“ dioničara, te da kompanija poduzima korake koji mogu ugroziti interese dioničara. Kompanija sada nije više primarno usmjerena na maksimiziranje profita već mora uravnotežiti financijska očekivanja dioničara sa socijalnim i ekološkim zahtjevima drugih interesnih skupina, čime se stvara negativna percepcija samih dioničara. Spremnost dioničara za ulaganje u takvu kompaniju mogu se razlikovati. Neki će biti spremni ulagati u takve tvrtke koje prate korporativnu i društvenu odgovornost, dok drugi dioničari neće biti spremni ulagati, upravo zbog navedenih troškova koje zahtjeva DOP.

- Korporativna reputacija

Mnoge kompanije posluju na društveno odgovoran način s ciljem jačanja njihove javne slike. Međutim, ponekad se od takve kompanije može zahtijevati da objavi nekakve informacije o poslovanju koje mogu imati suprotan učinak od očekivanog. Tako je primjerice Coca-Cola 2003. godine objavila u javnost izvještaj koji je sadržavao informacije o štetnim tvarima pronađenih u njihovim proizvodima.<sup>20</sup>

Iako je kompanija očekivala da će objavom izvještaja pod inicijativom DOP-a porasti njezin imidž, dogodilo se upravo suprotno, imidž joj je znatno pao. U konačnici je to dovelo i do znatnog pada prodaje u kratkom vremenu.

---

<sup>20</sup>Utrecht law review,  
dostupno na: <http://ssbea.mercer.edu/blanke/Four%20Case%20Studies%20on%20CSR.pdf>  
pristup: 06.09.2016.

## 2. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj

### 2.1. Opća obilježja

U Hrvatskoj se DOP može smatrati novijom poslovnom praksom koja se sporije počela primjenjivati na našem tržištu. Uzrok tomu možemo pripisati Domovinskom ratu s kojim je država bila pogođena, ekonomskom krizom, nedostatkom poticaja od strane državne vlasti te nedovoljna informiranost građana kao rezultat nekvalitetnog obrazovanja. U razvijenim zemljama primjena DOP-a dosegla je već određenu razinu te ima tendenciju daljnjeg rasta, što pogoduje povećanju primjene društvene odgovornosti poduzeća i u tranzicijskim zemljama.

Proces globalizacije i liberalizacije tržišta koje su pogodile i Hrvatsku imale su veliki utjecaj na uspostavljanje društveno odgovorne prakse kao preduvjet za stvaranje konkurentnosti.

Jedan od bitnih događaja dogodio se 2004. godine kada je održana konferencija za promicanje DOP-a u Hrvatskoj gdje je prisustvovalo preko 150 predstavnika tvrtki, poslovnih udruženja, Vlade, stručnih organizacija i akademske zajednice te sindikata i nevladinih organizacija. Na konferenciji je osnovana Agenda 2005. u kojoj su definirana osnovna područja djelovanja i moguća poboljšanja u društveno odgovornim praksama hrvatskih poduzeća.

Ciljevi konferencije bili su:<sup>21</sup>

- Stvaranje temelja za promoviranje DOP-a
- Stvoriti poticajno okruženje za društveno odgovorno poslovanje s obzirom na djelatnosti poslovnih udruga, stručnih organizacija i države
- Proširiti opseg društveno odgovornog poslovanja u sljedećim područjima: radna okolina, dobavljački lanac i zaštita potrošača; gospodarstvo za okoliš i održivost, odnosi sa zajednicom i korporativno upravljanje
- Povećati opseg znanja o društveno odgovornom poslovanju

---

<sup>21</sup> Odraz,

<http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/skupovi/promicanje-drustveno-odgovornog-poslovanja-u-hrvatskoj>  
Pristup: 08.09.2016.



Također, treba istaknuti i 2006. kao godinu u kojoj je potpisan sporazum o suradnji između Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj kako bi se povećalo razumijevanje o DOP-u.

Zahvaljujući suradnji, 2007. godine je donijet Zakon o zaštiti okoliša pomoću kojeg je donesena Strategija održivog razvoja RH. Radi se o dokumentu koji dugoročno usmjerava gospodarski i socijalni razvoj te zaštitu okoliša prema održivom razvoju.

Nadalje, 2009. godine u Hrvatskom je saboru usvojena strategija sa temeljnim načelima, ciljevima, potrebnim mjerama i ključnim izazovima u postizanju održivog razvoja gospodarstva. Strategija naglašava potrebu intenzivnog i kontinuiranog informiranja javnosti s ciljem podizanja svijesti građana i poticanja na sudjelovanje i dogovaranje oko određivanja ključnih gospodarskih, okolišnih i socijalnih ciljeva.

Također, ulaskom u EU, Hrvatskoj su nametnuti brojni zahtjevi koje kao članica mora ispuniti, a koji se tiču i same društvene odgovornosti. Institucije EU inzistiraju da se popularizira uvođenje društvene odgovorne prakse pa se iz tog razloga u Hrvatskoj od strane državnih institucija nastoji stvoriti odgovarajuća klima društvenog odgovornog gospodarstva i potaknuti poduzeća na uvođenje takvog oblika poslovanja. Na području društvene odgovornosti poduzeća postoje brojne aktivnosti međutim, one nisu strateški dobro osmišljene, strukturirane ili obuhvaćene izvještajima i nedostaju odgovarajuće mjere za poticanje društvene odgovornosti.

DOP se u Hrvatskoj najčešće javlja u proizvodnoj i prerađivačkoj industriji, financijskom sektoru, a najzastupljeniji je u telekomunikacijskim kompanijama.

U Hrvatskoj ključni akteri koji promiču DOP jesu:

1) *Poslovna udruženja*

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR) – radi se o poslovnoj interesnoj skupini koja promiče primjenu pristupa i instrumenata održivog razvoja
- Hrvatska gospodarska komora (HGK) – samostalna, stručno – poslovna organizacija koja promiče, zastupa, i usklađuje zajedničke interese svojih članica pred državnim i drugim tijelima u Hrvatskoj i inozemstvu
- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) – dobrovoljna, neprofitna i neovisna udruga poslodavaca koja štiti i promiče prava i interese svojih članova
- Hrvatska udruga menadžera (HUM-CROMA) – usmjerena na izgradnju profesionalnog samopouzdanja i kompetencije hrvatskih menadžera

## 2) *Vlada*

- Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva
- Hrvatski zavod za norme
- Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva
- Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost

## 3) *Stručne i savjetodavne organizacije*

- Hrvatski centar za čistiju proizvodnju (HRCČP) – nevladina ustanova koja pruža tehničku pomoć besplatno ili po nižim cijenama velikim i srednjim poduzećima u kontekstu primjene ISO 14001, čistije proizvodnje i energetske učinkovitosti
- Hrvatsko društvo za kvalitetu (HDK) – jedini vjerodostojan izvor informacija o broju ISO certifikacija

Uz poduzeća koji sami odlučuju hoće li društveno i odgovorno poslovati sve gore navedene institucije potiču te djeluju u korist DOP-a te predstavljaju glavne pokretače koncepta. Kada bi se ojačala suradnja između navedenih aktera rezultat bi mogao biti veća razina razumijevanja te pridržavanje načela DOP-a od strane javnosti, kompanija i vlasti. Međutim, o tome se nažalost ne posvećuje dovoljno pažnje.

### **2.2. Indeks DOP-a**

Indeks DOP-a predstavlja metodologiju koja je nastala po uzoru na ostale slične svjetske metodologije i služi za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki.<sup>22</sup>Projekt je prepoznala i Vlada RH koja je indeks integrirala u svoju strategiju borbe protiv korupcije.

Ujedno se radi i o nagradi koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Najbolje poduzeće u svakoj kategoriji prima nagradu a osim toga dodjeljuje se i nagrada za poduzeće koje je ostvarilo najveći napredak u odnosu na rezultate u prethodnoj godini.

---

<sup>22</sup>Dop, <https://dop.hgk.hr/>, pristup: 09.09.2016.

Tri nagrade se također dodjeljuju u područjima odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, odgovornim politikama i praksama u radnoj okolini i društveno odgovornim odnosima sa zajednicom.

Ciljevi projekta jesu:

- Omogućiti hrvatskim poduzećima objektivnu procjenu njihovih dobrovoljnih praksi te usporedbu jednih u odnosu na druge,
- Rangirati poduzeća na temelju kriterija DOP-a te javnim prestavljanjem rezultata i posebnim nagradama odati priznanje najboljim poduzećima za uložene napore i postignute rezultate,
- Povećati interes poslovnog sektora i javnosti, za primjenu društveno odgovornih praksi u Hrvatskoj te da navedena tema bude aktualnija u medijima,
- Potaknuti ostala poduzeća da se pridruže inicijativi provedbe načela održivog razvoja i uvođenja društveno odgovornih praksi

Metodologija indeksa definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja.<sup>23</sup>

- Ekonomska održivost
- Uključenost DOP-a u poslovnu strategiju
- Radna okolina
- Zaštita okoliša
- Tržišni odnosi
- Odnosi sa zajednicom

Metodologija se sastoji od velikog upitnika koji sadrži 119 pitanja i njega ispunjavaju srednja, velika i javna poduzeća te malog upitnika s 61 pitanjem prilagođen za mala poduzeća.

Kriterij za sudjelovanje u Indeksu DOP-a je poslovna uspješnost koju HGK propisuje za dodjelu Zlatne kune. Ona uključuje niz financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja pomoću kojih se rangiraju tvrtke. Natječaj Indeks DOP-a provodi se na godišnjoj razini i temelji se na financijskim pokazateljima za prethodno razdoblje.

---

<sup>23</sup>HRPSOR (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj), <http://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-2-452.html>  
Pristup: 09.09.2016

Poduzeća koja ispune upitnik dobivaju cjelovitiji uvid u razinu primjene društveno odgovornih praksi i mogućnost uočavanja područja u kojima mogu unaprijediti svoje prakse. Upitnik je moguće ispunjavati svake godine u periodu od sredine rujna i u trajanju od dva mjeseca.

U 2015. godini upitnik su uspješno ispunila 103 poduzeća diljem Hrvatske,<sup>24</sup> pri čemu je 8 tvrtki u kategorijama veliko, srednje i malo te javno poduzeće, dobilo nagradu Indeks DOP-a. Dobitnici su:<sup>25</sup>

- Malo poduzeće: Globtour Event d.o.o.
- Srednje poduzeće: Messer Croatia Plin d.o.o.
- Veliko poduzeće: dm-drogerie markt d.o.o.
- Javno poduzeće: Odašiljači i veze d.o.o.

Ostale nagrade:

- Najveći napredak u odnosu na prethodnu godinu: Ivančica d.d.
- Područje odgovorne politike i prakse u radnoj okolini:  
Končar Energetski Transformatori d.o.o.
- Područje odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem:  
Valamar Riviera d.d.
- Područje društveno odgovornih odnosa sa zajednicom: Cemex Hrvatska d.d.

### **2.3. Global Compact Network inicijativa**

Radi se o strateškoj inicijativi UN-a za uvođenje DOP-a, koja je pokrenuta 2000. godine i danas je „izrasla“ u najveću takvu inicijativu koja predstavlja jedinstveni primjer suradnje poslovnog svijeta i međunarodne zajednice.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup>DOP, <https://dop.hgk.hr/wp-content/uploads/2014/09/Poduzeca-koja-su-popunila-upitnik-Indeks-DOP-2015.pdf>

Pristup: 09.09.2016.

<sup>25</sup> DOP, <https://dop.hgk.hr/dobitnici/>, pristup: 09.09.2016.

<sup>26</sup> Global Compact Network RH, dostupno na: <http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx>  
Pristup: 10.09.2016.

Osim kompanija u inicijativu su okupljeni i predstavnici akademske zajednice, civilnog društva, vlada, poslovne udruge i ukupno broji preko 9000poslovnih dionika iz preko 167 zemalja diljem svijeta.<sup>27</sup>

Global Compact potiče tvrtke da rade odgovorno i da preuzimaju strateške mjere koje podržavaju društvo. Na taj način poslovne aktivnosti ne stvaraju vrijednost isključivo za kompaniju već i za ljude i zajednicu. Inicijativa poziva i ostale važne dionike poput investitora, dobavljača, potrošača da pridonose stvaranju takvog okruženja koje će poticati odgovorno ponašanje.

Ciljevi Global Compacta jesu:<sup>28</sup>

- Promocija osnovnih načela Global Compacta u javnosti
- Uspostava aktive komunikacije prema javnosti i medijima
- Uspostava komunikacije između tvrtki članica te razmjena znanja i iskustava između tvrtki unutar Global Compact mreže
- Poticanje kompanija izvan Global Compact mreže da se učlane i da posluju u skladu s načelima inicijative putem edukacijskim seminarima i radionica
- Podrška novim članicama
- Osmišljavanje, pokretanje i provedba društveno odgovornih projekata
- Upoznavanje javnosti s uspjesima u radu, kao i posebnim uspjesima pojedinih tvrtki članica
- Aktivnija društvena uloga kroz promociju osnovnih načela Global Compacta i DOP-a te ukazivanje na moguća poboljšanja i pozitivna rješenja

---

<sup>27</sup> UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/>,  
Pristup:12.09.2016.

<sup>28</sup>HUP (Hrvatska udruga poslodavaca), <http://www.hup.hr/program-rada-13.aspx>  
Pristup: 12.09.2016.

Iz navedenih područja proizlazi deset temeljnih načela Global Compacta navedenih u slijedećoj tablici.

Tablica 1: Načela Global Compacta

<b>Ljudska prava</b>	
1. načelo	Tvrtke bi trebale poštivati i podupirati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja utjecaja
2. načelo	Pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava
<b>Radna prava</b>	
3. načelo	Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje
4. načelo	Ukidanje svih oblika prisilnog rada
5. načelo	Stvarno ukidanje dječjeg rada
6. načelo	Ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja
<b>Okoliš</b>	
7. načelo	Podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša
8. načelo	Pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu
9. načelo	Poticati razvoj i širenje ekološki prihvatljivijih tehnologija
<b>Borba protiv korupcije</b>	
10. načelo	Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju svih oblika korupcije, uključujući iznudu i podmićivanje

Izvor: UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Kompanije koje poštuju načela Global Compacta navedenih u tablici imaju bolju poziciju u međunarodnom poslovnom okruženju te mogućnost prepoznavanja potencijalnih korporativnih prednosti i razvijanje svoje konkurentnosti.

Hrvatska mreža Global Compacta osnovana je 2007. godine te danas njome upravlja Hrvatska udruga poslodavaca i ukupno broji 70 članova. Većina kompanija nije upoznata s načelima DOP-a te im nedostaje znanja za kvalitetno uključivanje DOP-a u poslovno upravljanje kako bi se ostvarila konkurentnost na tržištu.

Upravo iz navedenog razloga Europske politike i njezini strateški dokumenti zahtijevaju jaču pripremu i razumijevanje hrvatske poslovne zajednice o važnosti DOP-a pri ulasku na tržište Europske unije.

Global compact Network djeluje na način da od kompanije traži da ispunjavaju temeljne odgovornosti u području ljudskih prava, rada, okoliša i borbe protiv korupcije.

Hrvatska mreža Global Compacta strateški je usmjerena na pitanja okoliša i borbe protiv korupcije kojima se planira baviti i kroz niz radionica i projekata. U inicijativu se mogu prijaviti bilo koje kompanije koje imaju minimalno deset zaposlenika i koje posluju po načelima Global Compacta. Direktor kompanije ili predsjednik uprave potpisuje dokument kojim se kompanija obvezuje da će na godišnjoj bazi davati izvještaj o svom napretku uvođenja DOP-a. Ako se taj uvjet ne ispuni kompanija se uklanja iz članstva i označava kao nekomunicirajući partner.

Članstvo omogućuje kompanijama učenje kroz auto-evaluaciju pisanjem izvješća o napretku, a dobri primjeri ostalih kompanija u mreži služe kao motivacija za ostale.

Nadalje, kompanije koje poštuju načela Global Compacta i posluju društveno odgovorno imaju osiguranu mnogobolju sliku u međunarodnom okruženju čime se stvaraju nove poslovne prilike i promiču dugoročni poslovni interesi.

Koristi koje se ostvaruju ulaskom u članstvo uključuju: prihvaćanje globalno utvrđenog okvira za razvoj, implementaciju dobrih praksi, unapređivanje održivih rješenja te povezivanje poslovnih subjekata i njihovih podružnica s ostalim lokalnim mrežama Global Compacta, čime se potencijalno otvaraju nova tržišta.

#### **2.4. UNDP program za razvoj**

Program Ujedinjenih naroda za razvoj (skraćeno UNDP, engl. United Nations Development Program) predstavlja najveći izvor pomoći u svijetu. Organizacija se financira putem donacija te zagovara promjene i povezivanje država sa znanjem, iskustvom te potencijalima kako bi se građanima omogućilo da izgrade bolji život.

Sjedište programa je u New Yorku i to je ujedno i najveća agencija koja djeluje unutar UN-a. Program djeluje u 170 zemalja diljem svijeta i usmjeren je na suzbijanje siromaštva, nejednakosti i isključenosti.

Također, osigurava obuku, stručne konzultacije i pruža ograničenu pomoć u opremi za zemlje u razvoju, sa velikim naglaskom na pomoć najnerazvijenijim zemljama. Rast, bolje usluge, održivost okoliša te kvalitetna vlada od temeljne su važnosti za postizanje napretka i razvoja društva.

UNDP program usredotočen je na pružanje podrške zemljama u stvaranju kvalitetnih ideja i rješenja, i to u područjima:<sup>29</sup>

- Održivog razvoja
- Demokracije i očuvanje mira
- Očuvanja okoliša i klime

Program Ujedinjenih naroda za razvoj u Hrvatskoj je prisutan od 1996. godine, potpisivanjem ugovora o suradnji između UNDP-a i Hrvatske vlade. Od ulaska Hrvatske u EU, UNDP počinje djelovati kao projektni ured koji se samostalno financira i usmjeren na obavljanje regionalnih funkcija poput razmjene znanja na područjima UNDP-ove komparativne prednosti. Danas radi u partnerstvu s ministarstvima, općinama, državnim institucijama, agencijama i fondovima, udrugama civilnog društva te partnerima iz privatnog sektora.

Prema ugovoru s Vladom, UNDP će nastaviti provoditi projekte u Hrvatskoj do kraja 2017. godine.<sup>30</sup>

Naglasak plana razvoja UNDP-a svodi se na jednostavnu izjavu – „Ne zanemarimo niti jednog građanina“.

UNDP Hrvatska usmjeren je na postizanje niz razvojnih potreba:

- Unapređenje uvjeta života i ekonomskih prilika u područjima pogođenim ratom, te ruralnim i teško pristupačnim područjima,
- promicanje energetske učinkovitosti i zaštite okoliša,
- zagovaranje potpune socijalne uključenosti osoba s invaliditetom, manjina i drugih ranjivih skupina,
- jačanje pravosuđa i društvene sigurnosti

---

<sup>29</sup>UNDP (United Nations Development Programme),  
[http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/about\\_us.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/about_us.html)  
Pristup: 12.09.2016.

<sup>30</sup>UNDP (United Nations Development Programme),  
[http://www.hr.undp.org/content/croatia/hr/home/operations/about\\_undp.html](http://www.hr.undp.org/content/croatia/hr/home/operations/about_undp.html)  
Pristup: 13.09.2016.



UNDP u Hrvatskoj usmjeren na tri glavna područja:<sup>31</sup>

### 1) *Socijalno uključivanje*

Cilj je UNDP-a pružanje podrške onim skupinama i osobama u društvu kojima prijete rizik od socijalnog isključivanja i onima kojima je otežan pristup građanskim, političkim i socijalnim pravima. Program obuhvaća četiri grupe aktivnosti:

- Promicanje transparentnosti u postupku odlučivanja u pitanjima socijalne politike
- Promicanje javne rasprave na nacionalnoj razini o opsegu i posljedicama socijalnog isključivanja
- Kreiranje mjera socijalne politike kroz analizu kvalitete života, te rizike socijalnog isključenja diljem Hrvatske
- Podršku volonterskom radu i inicijativama lokalnog razvoja usmjerene na najranjivije i najizoliranije grupe u društvu

### 2) *Lokalni razvoj*

UNDP nastoji smanjiti razlike između razvijenih i manje razvijenih područja Hrvatske, poticanjem socijalnog i gospodarskog oporavka ratom pogođenih zajednica. Aktivnosti koje su uključene programom jesu:

- Podrška većoj poduzetničkoj i gospodarskoj aktivnosti i investiranju, te poticanje i pomoć u razvoju ruralnog gospodarstva
- Poboljšanje pružanja socijalnih usluga, posebice starijim osobama i isključenim grupama
- Obnova ciljane osnovne komunalne infrastrukture, uključujući i pomoć za lokalne i regionalne vlasti kako bi dostigli EU standarde za vodoopskrbno upravljanje
- Jačanje lokalnih vlasti na razini županija i općina, te pružanje obuke i tehničke pomoći pri izradi projektnih prijedloga za EU
- Jačanje konkurentnosti malih poljoprivrednih gospodarstava, te promicanje zaštite okoliša i korištenje obnovljivih izvora energije

---

<sup>31</sup>UNDP (United Nations Development Programme),  
<http://www.hr.undp.org/content/croatia/hr/home/ourwork/povertyreduction/overview.html>  
Pristup: 13.09.2016.

### 3) *Energija i okoliš*

Vizija je u Hrvatskoj uvesti nisko-ugljičnu i „zeleniju“ ekonomiju do 2050. godine. Kako bi se ostvario navedeni cilj potrebno je uvesti učinkovitija energetska rješenja u zgradama i stanovima, uvođenje zelenih standarda u javnu nabavu, te veće korištenje obnovljivih izvora energije. Također, naglasak je i na održivom korištenju prirodnih resursa i poboljšanju upravljanja zaštićenim područjima prirode kako bi se očuvala bogata biološka raznolikost zemlje. U konačnici vizija se odnosi i na značajnom smanjenju stakleničkih plinova, te postizanje pravednije raspodjele resursa.

### 3. Društveno odgovorno poslovanje u Maistri d.d.

Maistra d.d. osnovana je u ožujku 2005. godine u Rovinju naslijedivši 50 godina iskustva u turističkom poslovanju. Dio je koncerna Adris Grupe i danas predstavlja jednu od vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj.<sup>32</sup>

Misija Maistre d.d. je postati prvoklasnom i prepoznatljivom turističkom kompanijom u internacionalnim okvirima s ciljem pružanja autentičnog istarskog, hrvatskog i mediteranskog doživljaja, visoko personalizirane usluge i razvoja inovativnog i konkurentskog sadržaja kako bi zadovoljila potrebe najzahtjevnijih gostiju i pozicionirala se među vodećim turističkim kompanijama na Mediteranu.

Da bi to postigla kompanija je pred sebe stavila ambiciozne planove razvoja turističkog portfelja te kreiranja i izgradnje vlastitih brendova turističkog proizvoda najviše razine kvalitete sadržaja i usluga.

Riječ je dakle, o luksuznom turizmu i uvođenju hotela i turističkih naselja kategorije četiri ili pet zvjezdica što predstavlja temelj tržišnog pozicioniranja i destinacije, ali i same kompanije.

U cilju realizacije navedenih razvojnih planova, Maistra je 2005. godine formirala strateški plan razvoja koji je uključivao opsežne projekte izgradnje i obnove postojećih turističkih objekata i kompleksa, razvoj komplementarnih sadržaja, poput kongresnih sala, sportskih sadržaja, wellnessa te ostalih sadržaja namijenjenih segmentu posebnih interesa.

Nakon formiranja strateškog plana započele su investicije u turističkim naseljima Amarin u Rovinju i Petalon u Vrsaru s ciljem unapređenja turističkog sadržaja.

U 2006. godini ostvarena su ulaganja u visini od 510 milijuna kuna. U turističko naselje Belvedere u Vrsaru realizirana je investicija od 91 milijuna kuna, dok se u apartmansko naselje Koversada, također u Vrsaru, investiralo 49 milijuna kuna. Na temelju navedenih investicija oba turistička naselja podignuta su na četiri zvjezdice.

Najznačajnija investicija u toj godini predstavlja hotel Istra u Rovinju, vrijedna 182 miliona kuna, čime je hotel postao prepoznatljiv po prvom wellness centru na temu Mediterana.

Također, treba istaknuti i investicije u hotel Eden u Rovinju, čime se znatno poboljšala kvaliteta svih smještajnih jedinica te dijela zajedničkih prostora i sadržaja.

---

<sup>32</sup> Profil tvrtke, <http://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke>  
Pristup: 15.09.2016.

U 2007. godini investicije su obuhvatile početnu fazu izgradnje zone Monte Mulini kao i pripremu dovršetka turističkog resorta belvedere u Vrsaru. Primarni fokus bio je na izgradnji hotela Monte Mulini i Lone koji su danas dio luksuzne turističke zone. Vrijednost navedenih investicija u 2008. godini dosegao je iznos od 367 milijuna kuna. Ostale investicije obuhvatile su završetak turističkih naselja u Vrsaru, te apartmane Koversada, čime su se pozicionirali među vodećim proizvodima toga tipa u Hrvatskoj. Također, treba napomenuti da je iste godine kompanija kupila hotelski kompleks Katarina, smještenog na istoimenom otoku uz samu starogradsku jezgru te time ostvarila još jednu značajnu investiciju.

Prekretnica u turističkoj ponudi, a jednako tako i same kompanije dogodila se 2009. godine kada je Maistra u Rovinju investicijom od 200 milijuna kuna otvorila prvi hotel kategorije pet zvjezdica.

Riječ je o hotelu Monte Mulini koji danas spada u kategoriju „luxury division“ prilagođen najvišim standardima koji je donio jednu novu kvalitativnu dimenziju gradu Rovinju i Hrvatskoj. Nadalje, 30 milijuna kuna izdvojeno je za poboljšanje i uvođenje „all-suite“ u sklopu hotela Istre kako bi se dodatno obogatio turistički sadržaj otoka Sv. Andrije.

2010. godinu obilježila je najveća greenfield investicija u hrvatskom turizmu u vrijednosti od 350 milijuna kuna, izgradnjom hotela Lone.

Radi se o prvom dizajnerskom hotelu kojeg su od arhitekture pa sve do uređenja interijera dizajnirali razni hrvatski dizajneri i umjetnici. Investicija je okončana u lipnju 2011. godine te je ovim pothvatom Maistra prva u Hrvatskoj uvela internacionalni brend „Design hotels“. To ujedno i omogućuje prodor na nove tržišne segmente te jačanje konkurentnosti, prepoznatljivosti hotela i destinacije na međunarodnom tržištu.

Željna daljnjeg rasta, kompanija već u 2013. godini vrši jednu od najvećih turističkih investicija na Jadranu u iznosu od 132 milijuna kuna, obnova turističkog naselja Amarin. Zahvaljujući ulaganju Amarin je u cijelosti podignuto na razinu četiri zvjezdice, te je uz 271 postojećih apartmana izgrađeno još 190 novih, uključujući i zajednički kompleks s tri bazena i pripadajući restoran uz plažu.

U istoj godini uložilo se u izgradnju zajedničkog bazenskog kompleksa hotela Eden i Lone te u potpuno preuređenje wellness & spa centra u hotelu Eden.

U 2014. godini investicijom od 25 milijuna kuna Maistra je u potpunosti obnovila cijelo područje uvale Lone, plažu i šetnicu čime je dodatno obogatila svoju turističku ponudu a ujedno i doprinijela čitavoj zajednici s obzirom da i lokalno stanovništvo može uživati u šetnji i novo-sređenoj plaži. Krajem 2014. godine Maistra proširuje svoje poslovanje na Dalmaciju potpisivanjem ugovora sa Atlantskom plovidbom, čime je postala većinskim vlasnikom hotela Hilton Imperial u Dubrovniku. Navedenim iskorakom u prestižnu hrvatsku turističku destinaciju Maistra je nastavila svoju strategiju rasta i razvoja ka najvišem segmentu hotelske ponude.

2015. i 2016. godinu obilježila su obnova i uređenje najstarijeg rovinjskog hotela Adriatic, smještenog u samom centru grada, te izgradnja novog hotela Amarin koji je predstavljen kao prvi obiteljski hotel sa brojnim sadržajem.

Zahvaljujući dosadašnjim investicijama od gotovo 3 milijarde kuna hoteli Maistre svrstali su se u sam vrh hrvatske premium ponude po cijenama i zadovoljstvu potrošača. Snažan investicijski ciklus, uz dodatni naglasak na direktne kanale prodaje, rezultirao je rastom prosječnih cijena i blagim produljenjem sezone.<sup>33</sup>

Tablica 2: Smještajni kapaciteti Maistre d.d u 2016. godini.

<b>Hoteli</b>	<b>Sobe</b>	<b>Broj osoba</b>
Monte Mulini - Rovinj	113	246
Lone - Rovinj	248	568
Eden - Rovinj	325	832
Park - Rovinj	202	432
Istra - Rovinj	326	821
All suite Istra - Rovinj	32	100
Adriatic - Rovinj	18	52
Katarina - Rovinj	120	296
Amarin - Rovinj	280	996
Pineta - Vrsar	99	258
<b>Ukupno (hoteli)</b>	<b>1.763</b>	<b>4.571</b>

Izvor: Izrada autora na temelju podataka poduzeća Maistra d.d., Rovinj, 2016.

Dostupno na: <http://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke>

<sup>33</sup> Profil tvrtke, <http://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke>  
Pristup: 15.09.2016.

U tablici br. 2 prikazani su svi hoteli u vlasništvu Maistre. Riječ je o deset luksuznih hotela od kojih možemo uočiti kako najviše soba odnosno, smještajnih jedinica imaju hoteli Istra te Eden, dok najviše gostiju prima novo - izgrađeni obiteljski hotel Amarin.

Tablica 3: Smještajni kapaciteti Maistre d.d u 2016. godini.

<b>Resorti</b>	<b>Sobe</b>	<b>Broj osoba</b>
Amarin - Rovinj	461	1.868
Villas Rubin - Rovinj	357	1.380
Belvedere - Vrsar	310	1.064
Petalon - Vrsar	224	636
Koversada apartmani - Vrsar	119	484
Koversada Villas - Vrsar	215	464
Riva - Vrsar	34	148
Funtana - Vrsar	228	512
<b>Ukupno (resorti)</b>	<b>1.948</b>	<b>6.556</b>

Izvor: Izrada autora na temelju podataka poduzeća Maistra d.d., Rovinj, 2016.

Dostupno na: <http://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke>

U tablici br. 3 prikazani su resorti. Maistra raspolaže sa osam resorata od kojih se šest nalaze u Vrsaru i dva u Rovinju. Uočavamo kako je resort Amarin u Rovinju koji se nalazi u blizini novo - izgrađenog obiteljskog hotela koji dijeli isti naziv u „vodstvu“ po pitanju smještanih jedinica i broja soba.

Tablica 4: Smještajni kapaciteti Maistre d.d u 2016. godini.

<b>Kampovi</b>	<b>Parcela</b>	<b>Broj osoba</b>
Polari - Rovinj	1.731	6.000
Polari - mobilne kućice	269	
Veštar - Rovinj	716	2.310
Veštar - mobilne kućice	54	
Amarin - Rovinj	800	2.400
Koversada - camp - vrsar	1.700	5.100
Valkanela - Vrsar	1.771	6.000
Valkanela - mobilne kućice	229	
Porto sole - Vrsar	800	2.400
<b>Ukupno (kampovi)</b>	<b>8.070</b>	<b>24.210</b>

Izvor: Izrada autora na temelju podataka poduzeća Maistra d.d., Rovinj, 2016.

Dostupno na: <http://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke>

Tablica br. 4 prikazuje kampove u vlasništvu Maistre. Kompanija raspolaže sa šest kampova među kojima su tri u Rovinju i tri u Vrsaru. S najviše parcela raspolažu kampovi Polari u Rovinju i Valkanela u Vrsaru sa skoro 1.800 parcela, u kojima se može ukupno smjestiti 6.000 gostiju.

Na temelju prijašnjih tablica možemo uočiti kako danas Maistra d.d. ukupno raspolaže sa deset hotela, osam naselja i šest kampova sa ukupnim kapacitetom od 11.726 smještajnih jedinica u kojima se može smjestiti nešto više od 35.000 gostiju.<sup>34</sup> Navedeni podaci omogućuju Maistri ostvarenje rezultata koji čine oko 5% turističkih ostvarenja Hrvatske i nešto više od 15% turističkih ostvarenja Istre.

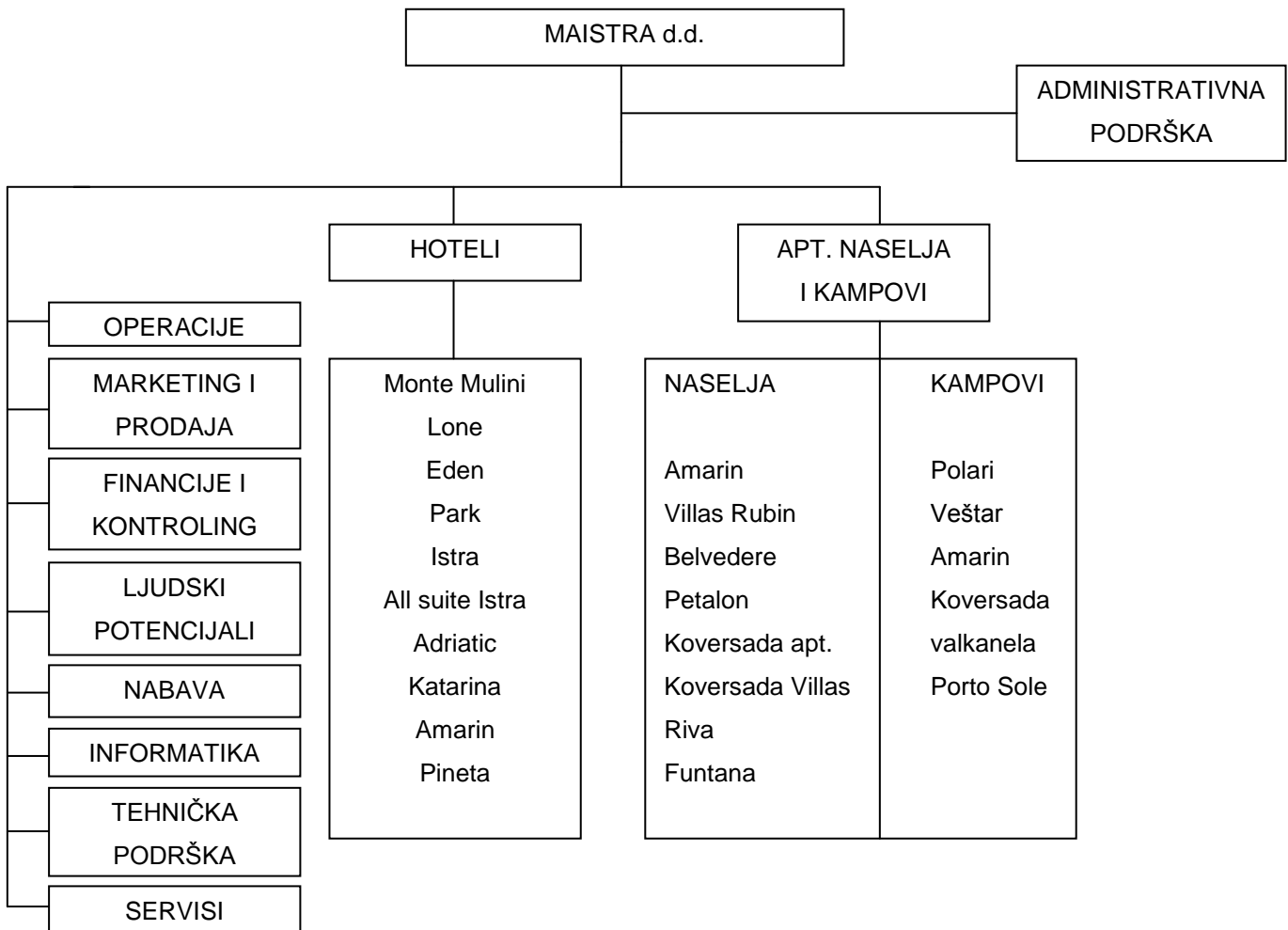
Zahvaljujući dosadašnjim investicijama u iznosu od 3 milijarde kuna, turistički proizvod Maistre dosegao je sam vrh hrvatske premium ponude kako po cijenama tako i po zadovoljstvu gostiju. Snažan investicijski ciklus, uz dodatni naglasak na direktne kanale prodaje, rezultirao je rastom prosječnih cijena te produljenjem sezone.

U bliskoj budućnosti, 2016.-2020. godine očekuju se dodatne investicije u vrijednosti od nekoliko milijardi kuna koje će omogućiti da cjelokupna ponuda bude na razini 4 i 5 zvjezdica. Od posebne su strateške važnosti izgradnja novog hotela Park na zimu 2016. godine, a završetak investicijskog ciklusa kompanija planira završiti u narednih pet godina, izgradnjom hotela Grand na sadašnjoj lokaciji Adris grupe u Rovinju.

---

<sup>34</sup> Profil tvrtke, <http://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke>  
Pristup: 15.09.2016.

Slika 3: Organizacijska struktura poduzeća Maistra d.d.



Izvor: Tidić, A. (2006.) Optimalizacija organizacijskog sustava hotelske kompanije, str. 7

Dostupno na: [https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/tidic\\_a\\_rad3](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/tidic_a_rad3)

Pristup: 15.09.2016.

Organizacijska struktura se smatra anatomijom poduzeća, stoga ju je potrebno dobro usmjeriti u poduzeću te njome upravljati. S obzirom da nije zakonski određena svako poduzeće svoju strukturu prilagođava i oblikuje prema svojim potrebama.

Na slici br. 2 vidimo kako poduzeće Maistra d.d. koristi matričnu organizacijsku strukturu, sastavljenu od turističkih objekata organiziranih kroz trilineje proizvoda (hoteli, kampovi te apartmanska naselja). Ovakva organizacijska strategija najviše je zastupljena u onim organizacijama koje u isto vrijeme moraju rješavati različite zadatke odnosno, primjenjuje se kada strategija hotelskog poduzeća zahtijeva maksimalizaciju više dimenzija u isto vrijeme.



### 3.1. Interna dimenzija DOP-a

#### 1) *Upravljanje ljudskim resursima*

Kako bi Maistra zauzela vodeće mjesto u turizmu na Jadranu i Mediteranu potreban joj je stručan kadar te menadžeri s vrhunskih vještinama i izvrsnog poznavanja najnovijih trendova u turizmu. Upravo je u tom pravcu usmjerena politika ljudskih potencijala - edukacija i stvaranje kvalitetnih kadrova, a sve s ciljem kreiranja vlastitog brenda turističkog proizvoda najvišeg nivoa kvalitete sadržaja i usluga.

Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima u Maistri uključuje:

- Strogu selekciju prilikom zapošljavanja, uključujući razne psihotestove, testove inteligencije i dubinske intervjuje
- mentorstvo u razvoju pripravnika i mladih ljudskih potencijala s ciljem ubrzanja transfera znanja na mlade menadžere
- sustav nagrađivanja
- sustav adekvatne edukacije
- ocjenjivanje i usmjeravanje ljudskih potencijala
- ciljani razvoj pojedinaca koji s vremenom mogu preuzeti sve složenije zadatke

Maistra kontinuirano ulaže u osmišljavanje i provođenje vlastitog sustava edukacije, s ciljem rasta i razvoja same tvrtke. Od ukupno 1800 zaposlenika kroz sustav edukacije godišnje prođe njih 50%.<sup>35</sup>

Edukacije se provode početkom godine kako bi zaposlenici bili spremni za nadolazeću sezonu. Također, turističke djelatnosti zahtijevaju i aktivno poznavanje stranih jezika pa je stoga zaposlenicima Maistre u suradnji sa privatnom školom Ulix koja se nalazi u Rovinju omogućeno i usavršavanje stranih jezika (engleski, njemački, francuski te ruski).

---

<sup>35</sup>Poslovni (2014.),  
<http://www.poslovni.hr/hrvatska/maistra-u-osam-godina-investirala-22-milijarde-kuna-273256>  
Pristup: 18.09.2016.

Ostala obrazovna područja na koja poduzeće ulaže napore jesu:

- informatička obuka - Maistra ima svog trenera koji provodi internu edukaciju kako bi se povećala informatička pismenost svih zaposlenika
- razni seminari - odvijaju s ciljem praćenja najnovijih trendova te efikasnom zadovoljavanju poslovnih potreba. Organiziraju se za:
  - a) zaposlene u hotelskim operacijama: recepcija, domaćinstvo, sala, kuhinja, animacija,
  - b) zaposlene u poslovnim funkcijama: marketing i prodaja, financije i kontroling, ljudski potencijali, nabava, informatika, tehnička podrška
- razvoj menadžerskih vještina - provodi se kako bi menadžeri stekli ključne vještine poput timskog rada, komunikacije, vođenja, delegiranja ovlasti, odlučivanja, pregovaranja i sl., te osnovne menadžerske alate kao što su čitanje financijskih pokazatelja, upravljanje ljudskim potencijalima i efikasnog korištenja informatičke tehnologije u poslovnim procesima.
- team - building - organizira se s ciljem olakšavanja interne komunikacije te kao dodatna motivacija zaposlenika

2008. godine Maistra je započela suradnju sa američkim sveučilištem Cornell, kako bi vlastitom menadžmentu približila nove trendove u ključnim elementima hotelskog poslovanja, te time značajno unaprijedila njihove liderske, strateške i opće poslovne vještine.<sup>36</sup> Na predavanjima su prisustvovala 35 menadžera korporativne razine te razine samih objekata. To je još jedan u nizu pokazatelja snažne usmjerenosti kompanije ka kontinuiranom obrazovanju i unapređenju vlastitih ljudskih resursa, kao ključne faktore poslovnog uspjeha.

Prilikom zapošljavanja Maistra u obzir uzima prosjek ocjena te rezultate tijekom psihometrijskog testiranja, nakon toga kandidati dobivaju projektni zadatak na kojemu prezentiraju svoja znanja, vještine i kreativnost. Radi se o vrlo složenom procesu selekcije kandidata, a sve s ciljem odabira najboljih.

---

<sup>36</sup>Adris (2008.),  
<http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscju/vijesti/maistra-angazirala-cornell-u-edukaciji-svog-menadzmenta/>  
Pristup: 18.09.2016.

Nakon što se odaberu najbolji kandidati, osnovni im je zadatak u početku savladavanje svih poslovnih procesa unutar samog poduzeća. Tada se vrši praćenje kandidata i usmjeravanje u one segmente u kojima pokazuju najbolje rezultate.

Za stalne i sezonske zaposlenike postoji mogućnost prisustvovanja raznim programima i tečajevima kao što su tečajevi za sommeliera, koktel majstora i sl. Kompanija surađuje sa hrvatskim sommelier klubom i u posljednje četiri godine kroz neku od razine tečaja za sommeliera prošlo je 30 maistrinih djelatnika. Svakako treba istaknuti i podatak kako je 2013. godine za najboljeg someliera Hrvatske nagradu dobio upravo zaposlenik Maistre, hotela Monte Mulini.<sup>37</sup> Također, sezonskim radnicima koji godinama rade, nakon isteka sezone im se postavlja pitanje o dolasku i slijedeće godine na radno mjesto koje su odrađivali tijekom sezone.

U Maistri zapošljavaju i visokoobrazovane pripravnike s ciljem stvaranja kvalitetnog kadra koji će moći pratiti nadolazeće izazove.

Pripravicima se nudi:

- pripravnčki staž, upoznavanje kompletnog sustava poslovanja
- Izazov najboljima da ostanu u sustavu
- Mogućnost razvoja i unapređenja

Kako bi se dodatno potaknula motivacija zaposlenika da ozbiljno i kvalitetno pristupe radnim zadacima, Maistra jednom godišnje, krajem sezone provodi ocjenjivanje radnika. Na taj način zaposlenici imaju motivaciju da se trude tijekom cijele godine te da na kraju budu nagrađeni dobrom ocjenom što može rezultirati eventualnom napredovanju pojedinca ili sl.

2015. godine za 32 zaposlenika hotelskih timova zaduženih za kvalitetu usluga održana je edukacija o halal kvaliteti.<sup>38</sup> Na edukaciji su se zaposlenici upoznali sa zahtjevima i osnovnim pojmovima halal kvalitete kako bi upravo oni implementirali i održavali i nadzirali halal norme u odjelima kuhinje, domaćinstva, skladišta, nabave, prodaje, marketinga, i to u svim ugostiteljskim objektima pod vodstvom Maistre.

---

<sup>37</sup>Sommelier (2013.), <http://sommelier.hr/filip-savic-najbolji-sommelier-2013-godine/>  
Pristup: 18.09.2016.

<sup>38</sup> Halal (2015.), <http://halal.hr/prvi-certificirani-halal-hoteli-uskoro-i-u-rovinju-odrzana-edukacija-za-djelatnike-maistre-d-d/>  
Pristup: 18.09.2016.

Treba napomenuti kako su ključni partneri Maistre za suradnju i razvoj ljudskih resursa lokalna zajednica (grad i županija) te obrazovne institucije. 2007. godine poduzeće je započelo suradnju sa srednjom strukovnom školom Eugena Kumičića u Rovinju.<sup>39</sup> Kako bi potaknuli mlade za zanimanja turističke industrije pokrenut je program dodijele stipendija najboljim učenicima za zanimanja kuhar, slastičar, konobar. Najboljim učenicima odmah pri završetku školovanja Maistra nudi zapošljavanje te profesionalni razvoj.

U Maistri postoji baza podataka u kojoj se zapisuje i prati svaka pojedinost. Isto tako, u bazi podataka je točno definiran postupak javljanja na telefon, postupak i način odijevanja na poslu, procedura čišćenja soba, sale, kuhinje, javnih prostora, postupak dekoracije stola, način tretiranja VIP gostiju, postupak kako bi trebalo dočekati goste, bonton ponašanja itd. Kroz navedeni sustav se daju i preporuke, prijedlozi, ocjene i nedostaci, sve s ciljem otklanjanja nedostataka kako bi se stvorili bolji uvjeti rada.

## *2) Zdravlje i sigurnost na poslu*

Maistra se već dugi niz godina za očuvanje zdravlja i sigurnosti poslovanja služi uslugama trgovačkog društva Ergonomika d.o.o. Riječ je o tvrtci koja oblikuje i pruža usluge temeljem kojih se postavlja sustav za sigurnost i zaštitu zdravlja zaposlenih, te na prevenciju profesionalnih rizika (ozljeda i bolesti u vezi s radom).<sup>40</sup>

Zaštita na radu provodi se kako bi se svim osobama na radu osigurali uvjeti rada bez opasnosti po život i zdravlje, da se izbjegnu bilo kakve ozljede i bolesti te ukoliko one nastupe da se ublaže štetne posljedice koliko je to moguće. Također, zaštitu na radu nužno je provoditi i zbog toga da se radnicima mlađim od 18 godina osiguraju uvjeti rada bez štetnog utjecaja na njihov tjelesni i duševni razvoj, te da se osobama sa smanjenim radnim sposobnostima omoguće takvi radni uvjeti koji neće ugroziti njihovu preostalu radnu sposobnost.

---

<sup>39</sup>Poslovni (2007.), <http://www.poslovni.hr/after5/maistra-dodijelila-stipendije-ucenicima-56920>  
Pristup: 28.09.2016.

<sup>40</sup> Ergonomika, <http://www.ergonomika.hr/reference>  
Pristup: 28.09.2016.

Maistra konstantno vodi računa o procjeni sigurnosti objekata i zaštite od požara te osim toga, vrši se i simulacija opasnosti odnosno, trening vježba kako bi svi zaposlenici bili spremni u slučaju požara.

Kao predvodnik hrvatske turističke industrije u smislu ulaganja u kvalitetu kompanija od 2006. godine intenzivno radi na uvođenju HACCP (hazard analysis and critical control points system) sustava.<sup>41</sup> U prijevodu, radi se o sustavu analize opasnosti ključnih kontrolnih točaka odnosno sustav koji registrira i provodi preventivne mjere osiguranja zdravstvene ispravnosti hrane. Sustav je zapravo strategija odgovornog ponašanja proizvođača hrane, te filozofija higijene i zdravstvene ispravnosti namirnica kojom se osigurava kontinuirana kvaliteta proizvoda. HACCP sustav pomaže tvrtkama da se usredotoče na rizike koji mogu utjecati na sigurnost i higijenu hrane, te na uspostavljanje i implementaciju kritičnih kontrolnih limita u kritičnim kontrolnim točkama za vrijeme procesa proizvodnje hrane. Za dobivanje certifikata u nekom hotelu nužno je da HACCP sustav bude praktički primijenjen za vrijeme rukovanja hranom, zaposlenici moraju biti educirani, moraju biti postignuti visoki higijenski standardi, radna okolina i infrastruktura moraju biti primjereni i usklađeni zakonskom regulativom RH i moraju se voditi zapisi o nadzoru kontrolnih i kritičnih kontrolnih točaka.

Prvi objekti koji su implementirali HACCP sustav jesu hotel Park te turističko naselje Amarin koji je ujedno i prvi s certifikatom u Hrvatskoj. 2010. godine certificiran je i hotel Monte Mulini čime je potvrđeno da se poštuju svi zahtjevi i norme HACCP sustava te mu je dodijeljen certifikat sustava upravljanja ispravnošću hrane. Time je hotel dobio još jedno veliko priznanje svoje izvrsnosti.

Maistra je do danas implementirala HACCP sustava u gotovo sve svoje objekte te je stoga u tom segmentu vodeća hrvatska turistička kompanija. Konstantnim ulaganjima tijekom godina ne samo u kvalitetu svojih smještaja već i u raznovrsnu ponudu na svim razinama te ekološku osviještenost svojih zaposlenika učinili su Maistru društveno odgovornom te jednu od vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj.

---

<sup>41</sup>Poslovni, <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/maistra-uvela-haccp-u-jos-tri-svoja-objekta-44358>  
Pristup: 28.09.2016.

### 3) *Upravljanje utjecaja na okoliš i prirodne resurse*

Maistra je 5. svibnja 2008. godine certificirala Sustav upravljanja okoliša prema normi ISO 14001:2004. koji u kombinaciji s implementiranim sustavom upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 čini dio cjelokupnog organizacijskog integriranog sustava upravljanja kvalitetom.<sup>42</sup> Sustavi su implementirani u svim hotelima, naseljima, kampovima i poslovnim funkcijama Maistre.

Razvijanjem suvremenih i konkurentnih sadržaja kompanija je omogućila stvaranje istinskih doživljaja radi zadovoljenja potreba i najzahtjevnijih gostiju, sve s ciljem pozicioniranja među najbolje turističke tvrtke na Mediteranu. Upravo iz tog razloga kompanija je definirala politiku zaštite okoliša koja:

- je primjerena naravi, opsegu i utjecaju na okoliš njenih aktivnosti u usluga,
- uključuje opredjeljenje za trajno poboljšavanje i sprečavanje onečišćenja,
- uključuje opredjeljenje za usklađivanje s odgovarajućom zakonskom regulativom i s ostalim zahtjevima na koje se tvrtka obvezala, a koji se odnose na njezine aspekte okoliša,
- predstavlja okosnicu za postavljanje i ocjenjivanje općih i pojedinačnih ciljeva,
- se dokumentira, provodi i održava,
- se priopćava svim zaposlenicima i osobama koji rade za i u ime organizacije,
- je dostupna javnosti.

Uprava Društva postavila je jasna pravila upravljanja okoliša s ciljem profesionalnog i odgovornog praćenja i upravljanja svim aspektima svojih procesa i usluga, kako bi se negativni utjecaji na okoliš smanjili na najmanju moguću mjeru. Poticanjem razvoja i suvremenim vođenjem poslovnih procesa i općenito poslovanja, kompanija je kod svakog zaposlenika razvila svijest o stalnoj potrebi zaštite okoliša.

Uprava ima odgovornost u uspostavljanju i promoviranju politike upravljanja zaštitom okoliša kako bi se spriječila moguća onečišćenja.

---

<sup>42</sup>Maistra, <http://www.maistra.com/hr/o-nama/zastita-okolisa>  
Pristup: 28.09.2016.

Iz tog razloga kompanija je postavila sljedeća pravila politike zaštite okoliša.<sup>43</sup>

- Uvođenje novih i ekološki prihvatljivih materijala i zamjenskim djelovanjem na tvari koje direktno ili indirektno utječu na okoliš s ciljem smanjenja štetnih utjecaja na okoliš. Na taj način se povećava stupanj iskoristivosti energije te odgovornim upravljanjem otpadom smanjuje se količina svih vrsta otpada koji nastaju u procesima i na površinama na kojima se nalaze objekti tvrtke, čime daju svoj doprinos načelu održivog razvoja.
- Maistra kontinuirano planira, provodi, provjerava i ocjenjuje učinkovitost poduzetih aktivnosti usmjerenih ka zaštiti okoliša kroz ispunjenje zahtjeva sadržanih u međunarodnim normama i propisima, te propisima RH, u cilju poboljšanja kvalitete okoliša i smanjenja štetnih utjecaja na okoliš.
- Uspostava i primjena sustava upravljanja okolišem, stalna izobrazba, usavršavanje i motivacija zaposlenih na svim nivoima organizacije razvija i potiče svijest o potrebi očuvanja okoliša i utječe na smanjenje, a gdje god je moguće i na sprečavanje njegovog onečišćenja. Maistra prepoznaje da je izobrazba zaposlenika na svim razinama snažan alat stvarnih poboljšanja i stalnih unapređenja sustava.
- Uprava se obvezuje da će, u svrhu ostvarenja ove politike, osigurati potrebne organizacijske, stručne i financijske resurse, a suradnjom s lokalnom i širom zajednicom kao i drugim zainteresiranim stranama, neprekidno raditi na osiguravanju uvjeta za očuvanjem okoliša na lokacijama na kojima posluju. Maistra zajedno sa izobrazbom svojih djelatnika, prenosi znanja i na goste, dobavljače i poslovne partnere, te svojim postupcima nastoji biti primjer pravilnog postupanja za dobrobit prirode i okoliša. Kompanija zadržava pravo i postavlja si obvezu nadzora nad ispravnosti procesa koje na turističkim lokacijama vrše dobavljači, partneri i/ili gosti.
- Maistra je član Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske, nosilac je oznake Prijatelj okoliša. Oznake kvalitete, Plavih zastava preko kojih se promovira ekonomski i socijalni napredak kako stanovnika ovoga kraja tako i poslovne zajednice.

---

<sup>43</sup>Maistra (politika upravljanja okoliša, 2016.),  
<http://maistra.bidssd2.com/backend/web/uploads/2/544c0d5c6d-o-zo-01-01politikasuzoamaistrihrv03.pdf>  
Pristup: 28.09.2016.

- U Maistri je primarna zadaća generacijska ekološka osviještenost, odnosno tolerancija da se djelovanjem danas ne ugroze buduće generacije sutra. Kako bi ostvarila navedene ciljeve kompanija surađuje sa srednjim školama u gradu Rovinju, stipendira učenike te im omogućuje određivanje stručne prakse u svojim objektima te daljnje zapošljavanje i usavršavanje. Ulaganje u ljudske potencijale dugoročno je isplativo jer je čovjek ključ uspjeha turizma.
- Cilj nabavne funkcije Maistre je usko surađivanje s lokalnom zajednicom. Želja im je pružiti gostima kvalitetne proizvode i hranu koja se nabavlja od lokalnih proizvođača te se tako promiče i potiče gospodarski rast i razvoj lokalne zajednice i pri tome smanjuju visoki troškovi prijevoza robe i emisije ugljičnog dioksida što direktno utječe na očuvanje okoliša.

Upravljanje okolišem dio je Maistrine poslovne strategije dok je zadovoljstvo gostiju temelj njezine poslovne politike. Kompanija nastoji biti najbolja u onome što radi, usredotočuje se na ono što je važno za izgradnju i poboljšanje sustava upravljanja okolišem, te stvara povjerenje na temelju uzajamnog poštovanja kako kod zaposlenika tako i kod drugih zainteresiranih strana. U kvalitetnoj provedbi zahtjeva sustava upravljanja zaštitom okolišem Maistra ima punu podršku svih zaposlenika čija je osobna odgovornost sastavna karika u lancu kvalitete i uspješnosti cijelog sustava.

Svaka nova investicija Maistre podrazumijeva i zaštitu njenog okoliša što se može opravdati činjenicom da su novoizgrađeni hoteli Monte Mulini i Lone u sklopu zaštićenog parka prirode Zlatni rt te je cijelo područje dodatno uređeno. Uz to rovinjsko more je jedno od najčišćih dijelova hrvatske obale pa prema tome nema govora o onečišćenju ili uništavanju okoliša. Vijeće Europe je 1981. godine utemeljilo ekološki program pod nazivom Plava zastava, čiji je prvenstveni cilj održivo upravljanje i gospodarenje morem i obalnim pojasom.<sup>44</sup>

U program je trenutno uključeno 30-tak europskih i 10-tak vaneuropskih zemalja kojima je turizam jedan od strateških ciljeva.

Plava zastava je priznanje koje se dodjeljuje samo za jednu sezonu, te se zahtjev svake godine mora dostaviti na propisani način ukoliko je se ponovno želi dobiti.

---

<sup>44</sup>Lijepa naša, <http://www.lijepa-nasa.hr/plava-zastava.html>  
Pristup: 28.09.2016.



Čak i tijekom godine u kojoj je dodijeljena, Plava zastava se može ukloniti s plaža na kojima su se uvjeti pogoršali. Za provođenje navedenog programa u svakoj je državi zadužena jedna ekološka udruga, koja svojim ustrojstvom i programom rada ispunjava kriterije o članstvu FEE (Foundation for Environmental Education). Nacionalni koordinator i voditelj projekta Plava zastava u Hrvatskoj je Udruga Lijepa naša sa sjedištem u Zagrebu.

U navedeni je program ušla i Maistra te je u 2016. godini dobila Plavu zastavu za sljedeće plaže:<sup>45</sup>

- Plaža autokampa Valkanela, Vrsar
- Plaža turističkog naselja Belvedere, Vrsar
- Plaža autokampa Porto Sole, Vrsar
- Plaža naturističkog centra Koversada, Vrsar
- Plaža Sv. Andrija Crveni otok, Rovinj
- Plaža Zabavni centar T.N. Villas Rubin, Rovinj
- Plaža autokampa Polari, Rovinj
- Plaža TN Amarin, Rovinj
- Plaža autokampa Veštar, Rovinj

### **3.2. Eksterna dimenzija DOP-a**

#### *1) Lokalna zajednica*

Maistra je vodeća kompanija u Rovinju koja zapošljava veliki broj radnika, kako stalnih tako i sezonskih, čime direktno osigurava radna mjesta što je jedan od ključnih doprinosa lokalnoj zajednici. Članica je Adris grupe i briga za zajednicu je duboko implementirano u njihovo poslovanje koje se temelji na odgovornom i održivom rastu. S obzirom da je turizam jedna od osnovnih djelatnosti, kompanija ulaže u održivi turizam na način da se zadovolje ekonomske, društvene i estetske potrebe bez ugrožavanja prirodne i kulturno - povijesne baštine. Adris grupa je vrlo odgovorna kompanija koja poduzima sve mjere kako bi poboljšala kvalitetu života, ne samo u zajednici u kojoj djeluje već i u regiji i cijeloj Hrvatskoj.

---

<sup>45</sup> Lijepa naša,  
[http://www.lijepa-nasa.hr/images/datoteke/popis\\_plaza\\_i\\_marina\\_nagradenih\\_plavom\\_zastavom\\_u\\_2016.pdf](http://www.lijepa-nasa.hr/images/datoteke/popis_plaza_i_marina_nagradenih_plavom_zastavom_u_2016.pdf)  
Pristup: 28.09.2016.

Adris grupa i njezina članica Maistra, strateški su partneri Grada Rovinja te već dugi niz godina sudjeluju u razvitku sadržaja važnih za grad i njegove stanovnike u obrazovanju, kulturi, sportu i komunalnoj infrastrukturi.

Cilj suradnje i partnerstva između Adris grupe, Maistre te lokalne uprave jest izraditi master plan turizma te repositionirati grad Rovinj putem dugoročnog i održivog razvoja turizma uz korištenje svih ljudskih i materijalnih potencijala samoga grada.

2008. godine Maistra je bila jedan od organizatora „Popolane“, višednevne i raznolike sportske manifestacije održane u gradu Rovinju. Radi se o sportskoj manifestaciji koja se odvija i dan danas a koja masovno okuplja rovinjske sportaše i rekreativce, školsku djecu te čak i goste Maistrinih objekata. Na temelju manifestacije prikupljena su određena sredstva u korist rovinjskog Društva osoba s invaliditetom.

Maistra je s navedenom manifestacijom otišla i korak dalje te je s posebnim paket programom koji uključuje događaje „Popolane“ izašla i na inozemna tržišta, što govori u korist težnji da navedena manifestacija postane jedna tradicionalna sportsko - zabavna manifestacija i jedan od načina da se produži sezona.

2009. godine je kompanija donirala milijun kuna za obnovu i izgradnju komunalne infrastrukture čime je nastavljena suradnja između Grada Rovinja, Maistre i Adris grupe.<sup>46</sup> Osim donacija kompanija stavlja na raspolaganje i svoja znanja i iskustva te sufinanciranje na tržišnim osnovama.

2011. godine Maistra je pokrenula ideju te postala generalni sponzor Avantgard Jazz Festivala koji se održava u Rovinju, okupivši tako brojna i značajna imena svjetske jazz scene.<sup>47</sup> Glavni motiv organizacije jest želja za obogaćivanjem kulturne i turističke ponude Rovinja te da se domaćoj i internacionalnoj publici približi užitak slušanja jazz glazbe na prestižnim lokacijama grada. Koncert je privukao veliki broj domaće publike ali i gostiju kojima je to bio glavni motiv dolaska u Rovinj.

---

<sup>46</sup> Adris, <http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscu/vijesti/adris-donirao-gradu-rovinju-milijun-kuna/>

Pristup: 28.09.2016.

<sup>47</sup>Večernji,

<http://www.vecernji.hr/glazba/maistra-i-ove-godine-generalni-sponzor-avantgarde-jazz-festivala-404839>

Pristup: 30.09.2016.

2014. godine je Maistra također bila jedan od glavnih sponzora za Kvalifikacijski turnir u ženskoj odbojci za plasman na Svjetsko prvenstvo u Italiji koji se održao upravo u Rovinju.<sup>48</sup>

Rovinj je bio najposjećeniji odbojkaški grad s brojnim posjetiteljima ne samo iz Istre već i ostalih područja Hrvatske. Putem ovog sportskog događaja, Maistra kao glavni sponzor potiče razvoj sportskih aktivnosti i na taj način podiže razinu sportske kulture cijele destinacije.

## 2) *Poštivanje ljudskih prava*

Zakonom o radu jasno su utvrđena prava i obveze koje su jednake za sve zaposlenike i koje je kompanija dužna poštovati. Osnovna obveza zaposlenika jest rad u određenom poduzeću u kojem su zaposleni, dok s druge strane prava na koja imaju jesu pravo na plaću, na zdravstveno, mirovinsko i životno osiguranje, godišnji odmor i sl.

Osim navedenih pravila koja su definirana zakonom, svako poduzeće mora odrediti i neka svoja pravila, odnosno postupak ponašanja u slučaju bilo kakvog događaja. U Maistri postoji kao što je ranije rečeno interna baza podataka u kojoj su navedena jasna pravila ponašanja i postupak obavljanja svih poslova s kojima se poduzeće bavi, i svatko u bilo kojem trenutku ima njezin pristup. Maistri je prvenstveno u interesu da svako od zaposlenika slijedi modele koji su mu stavljeni na raspolaganje. Ukoliko neki zaposlenik želi biti proglašen najboljim on mora obavljati djelatnost na način da se koristi tehnologijom koja mu je data na najbolji mogući način, po točnom postupku, u određeno vrijeme.

Dakle, iako poduzeće zapošljava najbolje kuhare, konobare, animatore i sl. oni su dužni slijediti postupak koji im je određen, jer se u suprotnom ne može olakšati ili poboljšati poslovanje.

Kako bi to sve jasno funkcioniralo šef odjela ima zadatak da radnika prije obavljanja djelatnosti uputi u cjelokupni postupak i proceduru obavljanja svakog pojedinog zadatka.

---

<sup>48</sup>Istarski, <http://www.istarski.hr/node/11953>, Pristup: 30.09.2016.

### 3.3. Nagrade i priznanja

2011. godine Maistrinom hotelu Lone dodijeljena je godišnja nagrada UHA (Udruženja hrvatskih arhitekata) „Viktor Kovačić“ za najuspješnije arhitektonsko ostvarenje. Također, u sklopu izdanja nacionalnog festivala oglašavanja IdejaX, hotelu Lone je dodijeljena nagrada za vizualni identitet u skupini nagrada najbolje na tržištu za kategoriju turizam, kultura i slobodno vrijeme.<sup>49</sup>

Nadalje, 2012. godine na dodjeli Europskih nagrada za hotelski dizajn, hotelu Lone je također pripala prestižna nagrada za arhitekturu godine u kategoriji novoizgrađenih hotela. Iste godine hotel od strane International Hotel Awards osvaja nagradu za najboljim kongresnim hotelom s pet zvjezdica u Europi.

2012. godine hotel Eden dobiva zlatnu medalju u kategoriji 4T Best Thompson Summer Accommodation od strane najvećeg britanskog turoperatora Thompson Holidays. Priznanje je dodijeljeno na osnovi preferencija gostiju koji su imali priliku tijekom svojega boravka ocjenjivati kvalitetu hotela. Nagrada predstavlja iznimno dostignuće iz razloga što su kriteriji za njezino dobivanje vrlo zahtjevni. Hotelu je dodijeljena i nagrada Turistički cvijet za najbolji hotelski doručak u Hrvatskoj. Priznanje govori da Maistra razvoju gastronomije prilazi na sustavno, polazeći od toga da u mozaiku ponude za uspješan turistički proizvod upravo gastronomija ima presudnu ulogu. Inače, Eden je uvršten među tri najbolja hotela sa četiri zvjezdice na Jadranu.<sup>50</sup>

U zagrebu je 2015. godine dodijeljena nagrada Rexpo Adriatic Best New Hotel Award, i za najbolji hotel regije izabran je Maistrin novootvoreni i obnovljeni hotel Adriatic u centru Rovinja.<sup>51</sup> Obnovom hotela nastao je tzv. art hotel koji spaja umjetnost i luksuz s intimnošću i vrhunskom gastronomijom, spojem francuske i istarske kulinarske tradicije.

---

<sup>49</sup>Lone hotel, <http://www.lonehotel.com/Nagrade>

Pristup: 30.09.2016.

<sup>50</sup>Poslovni,

<http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/maistra-stvara-pet-glavnih-brendova-ugostiteljske-ponude-23461>

Pristup: 30.09.2016.

<sup>51</sup>3LHD, <http://www.3lhd.com/hr/novosti/nagrada-za-hotel-adriatic-na-rexpo-2015>

Pristup: 30.09.2016.

Svakom je detalju interijera pridodana posebna pažnja te se trenutno u njemu nalazi više od stotine umjetničkih djela. Nagradu je dobio zahvaljujući udobnosti, osobnosti te odličnoj realizaciji ideje butik-hotela.

Iste je godine nagradu dobio i hotel Monte Mulini u kategoriji najbolji luksuzni hotel te tako postao dio jedne od najvećih svjetskih organizacija u luksuznom hotelijerstvu, The Leading Hotels of the World.<sup>52</sup> Kvalitetu hotela potvrdilo je i Ministarstvo turizma dodijelivšu mu oznaku „Q“ za pružanje iznimno kvalitetnih usluga u hotelijerstvu.

2015. godine hotel Lone ponovno dobiva prestižnu nagradu od strane TripAdvisor-a koja ga je svrstala u 10% najučinkovitijih hotela diljem svijeta, te prestižno priznanje Travelife Gold.<sup>53</sup> Radi se o međunarodnom sustavu certifikata održivosti kojim se procjenjuje učinak hotela i drugih smještajnih kapaciteta u pogledu njihova upravljanja vlastitim društvenim, okolišnim i ekonomskim učincima.

---

<sup>52</sup>Glas Istre,  
[http://www.glasistre.hr/vijesti/pula\\_istra/najbolji-su-monte-mulini-casino-mulino-adriatic-i-la-grisa-511726](http://www.glasistre.hr/vijesti/pula_istra/najbolji-su-monte-mulini-casino-mulino-adriatic-i-la-grisa-511726)

Pristup: 30.09.2016.

<sup>53</sup>Lone hotel, <http://www.lonehotel.com/Nagrade>

Pristup: 30.09.2016.

## Zaključak

Tijekom povijesti glavni je cilj poduzeća bilo isključivo stvaranje profita, ne mareći pritom načinima i metodama njegovog ostvarenja. Međutim, posljednjih nekoliko desetljeća zahvaljujući globalizaciji te sve većim pritiskom javnosti i konkurencije dolazi do značajnih promjena u načinu poslovanja. Kompanije u današnje vrijeme, da bi opstale moraju predvidjeti potrebe tržišta koje se konstantno mijenjaju te svoju poslovnu strategiju prilagoditi novim izazovima. Tehnološki napredak te ograničena količina neobnovljivih izvora energije natjerali su poduzeća da promjene način poslovanja. Jedna od poslovnih praksi koja može pomoći poduzećima u ostvarenju navedenoga cilja jest novi koncept poslovanja kojeg nazivamo društveno odgovornim poslovanjem.

Riječ je o konceptu kojeg poduzeće u interakciji s ostalim dionicima dobrovoljno uključuje u svoje poslovanje, ostvarujući profit a da pritom znatno doprinosi razvitku društva i zajednice u kojoj djeluje. Sama integracija društvenog odgovornog poslovanja donosi brojne troškove prilagodbe, no dugoročno je veoma isplativo. Dolazi do poboljšanja imidža, povećanja konkurentnosti i stvaraju se pozitivni odnosi s lokalnim vlastima što znatno olakšava poslovanje. Također, zaposlenici su zadovoljniji i produktivniji u takvim poduzećima.

U Hrvatskoj, pa tako i u turizmu, ovaj koncept jest prisutan ali u nedovoljnoj mjeri. Razlog tomu možemo pripisati nedovoljnoj educiranosti i informiranosti građana. Trebalo bi građanima podići svijest o konceptu društvenog odgovornog poslovanja putem medija te edukacijom, počevši od osnovnih škola, i isto tako upoznati ih sa brojnim koristima koje ono može pružiti cjelokupnom društvu. Država može isto odigrati svoju ulogu u tom procesu uvođenjem mogućih poticaja pomoću kojih bi tvrtke smanjile početne troškove prilagodbe bile motiviranije za takvu vrstu poslovanja.

Analiziranjem poslovanja trgovačkog društva Maistra d.d. iz Rovinja, utvrđeno je kako poduzeće koristi koncept, odnosno primjenjuje društveno odgovornu praksu u svojem poslovanju.

Način na koji Maistra to postiže jest ulaganjem i usavršavanjem svojih zaposlenika, integracijom sustava za upravljanje kvalitetom i sustava za upravljanje okolišem te jasno definiranu politiku zaštite okoliša. Tijekom svojeg poslovanja, osim ulaganja velikih novčanih sredstava u svoje poslovne objekte, Maistra je znatno doprinijela i razvitku same zajednice, odnosno grada Rovinja učinivši ga top destinacijom i jednim od najposjećenijeg grada u Hrvatskoj.

## Popis literature

### a) Knjige:

- Bahtijarević - Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P. (2008): Suvremeni menadžment, Školska kniga, Zagreb
- Golja, T. (2010.): Utjecaj društvenog odgovornog poslovanja na ekonomski rast, doktorska disertacija, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
- Hohnen, P. (2007): „Corporate Social Responsibility; An implementation guide for business“, International Institute For Sustainable Development
- Hubak, D. (2010): Marketinška dimenzija društvenog odgovornog poslovanja, Serija članaka u nastajanju, br. 10/10, Ekonomski fakultet Zagreb
- Kotler, P., Lee, N. (2011.): Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa, zagreb
- Lazibat, T. (2009): ISO 26 000 SR – Društvena odgovornost
- Srbljinović, M. (2012): „Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj“, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu
- Vlahović, M. (2011.) *Održivo poslovanje, koncepti, upravljanje, komunikacija*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje «Baltazar Adam Krčelić»

### b) Članci:

- Pavić Rogošić, L. (2005): Društveno odgovorno poslovanje, dostupno na <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>
- Tidić, A. (2006.) Optimalizacija organizacijskog sustava hotelske kompanije, [https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/tidic\\_a\\_rad3](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/tidic_a_rad3)
- Torres Cedillo, C., French.Garcia, M., Hordijk, R., Nguyen, K., Olup, L. (2012): Utrecht law review, <http://ssbea.mercer.edu/blanke/Four%20Case%20Studies%20on%20CSR.pdf>



**c) Web stranice:**

- Adris (2008.),  
<http://www.adris.hr/odnosi-s-javnoscu/vijesti/maistra-angazirala-cornell-u-edukaciji-svog-menadzmenta/>
- CSR (Corporate social responsibility),  
<http://www.csrinpractice.com/what-is-csr/>
- Dop (Društveno odgovorno poslovanje), <https://dop.hgk.hr/>
- Ergonomika, <http://www.ergonomika.hr/reference>
- Glas Istre,  
[http://www.glasistre.hr/vijesti/pula\\_istra/najbolji-su-monte-mulini-casino-mulino-adriatic-i-la-grisa-511726](http://www.glasistre.hr/vijesti/pula_istra/najbolji-su-monte-mulini-casino-mulino-adriatic-i-la-grisa-511726)
- Halal (2015.),  
<http://halal.hr/prvi-certificirani-halal-hoteli-uskoro-i-u-rovinju-odrzana-edukacija-za-djelatnike-maistre-d-d/>
- HUP (Hrvatska udruga poslodavaca),  
<http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx>
- HRPSOR (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj),  
<http://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-2-452.html>
- Hzn (Hrvatski zavod za norme), <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>
- iisd (2007): Corporate Social Responsibility,  
[http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf)
- ISO, International Organization for Standardization,  
<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- Istarski, <http://www.istarski.hr/node/11953>
- Lijepa naša, <http://www.lijepa-nasa.hr/plava-zastava.html>
- Lone hotel, <http://www.lonehotel.com/Nagrade>
- Maistra, <http://www.maistra.com/hr/o-nama/profil-tvrtke>
- Odraz (2010): održivi razvoj,  
[http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi\\_razvoj.pdf](http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi_razvoj.pdf)
- Poslovni (2014.),  
<http://www.poslovni.hr/hrvatska/maistra-u-osam-godina-investirala-22-milijarde-kuna-273256>

- Sommelier (2013.),  
<http://sommelier.hr/filip-savic-najbolji-sommelier-2013-godine/>
- Svijet kvalitete,  
<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9000>
- UNDP (United Nations Development Programme),  
[http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/about\\_us.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/about_us.html)
- United Nations Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/>
- Večernji,  
<http://www.vecernji.hr/glazba/maistra-i-ove-godine-generalni-sponzor-avantgarde-jazz-festivala-404839>
- 3LHD,  
<http://www.3lhd.com/hr/novosti/nagrada-za-hotel-adriatic-na-rexpo-2015>

## Sažetak

U ovome radu definiran je pojam društvenog odgovornog poslovanja, te njegova uloga i važnost u poslovanju poduzeća. Rad se sastoji od tri poglavlja.

U prvom su poglavlju utvrđeni svi bitni elementi navedenoga koncepta, od povijesnog razvoja, čimbenika koji su utjecali i koji dalje utječu na njegovu primjenu, opisane su eksterna i interna dimenzija koncepta te definiran pojam ISO standarda koji djeluje u sklopu društvenog odgovornog poslovanja.

Drugo poglavlje govori o Republici Hrvatskoj, razini prisutnosti DOP-a kako u poslovnom tako i u turističkom okruženju te njezinoj ulozi u promoviranju koncepta. Definirani su razni programi koji potiču primjenu društvenog odgovornog poslovanja. Navedeni programi su: Indeks DOP-a, Global Compact Network RH te UNDP program za razvoj u Hrvatskoj.

U zadnjem je poglavlju riječ o odabranom turističkom poduzeću Maistra d.d., u kojem je opisan njezin razvoj do današnjice, gdje je postala jedna od vodećih hotelijerskih kompanija u Hrvatskoj. Analizirano je kako se društveno odgovorno poslovanje primjenjuje u poduzeću te su razmotreni odabrani elementi implementiranja interne i eksterne dimenzije koncepta. Na temelju analize utvrđeno je kako poduzeće zaista posluje na društveno odgovoran način što je potkrijepljeno činjenicom da Maistra iz godine u godinu osvaja brojne nagrade upravo u tom području.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, eksterna dimenzija, interna dimenzija, ISO standardi, Hrvatska, turizam, Indeks DOP-a, Global Compact Network, UNDP, Maistra d.d.

## Summary

This paper defines the concept of Corporate social responsibility (CSR) and its role and importance in the business environment. The paper consists of three chapters.

The first chapter explains all the essential elements of the above concept, about historical developments, the factors that have influenced and continue to influence its implementation, internal and external dimensions of the concept are also described, as well as ISO standards which are also part of corporate social responsibility.

The second chapter is about Republic of Croatia and the presence level of corporate social responsibility both in business and tourist environment, and its role in promoting the concept. The chapter tells about various programs that encourage the implementation of social responsibility. These programs are: CSR index, Global Compact Network Croatia and the UNDP for development in Croatia.

The last chapter describes the selected tourist company Maistra d.d., its development until today where she became one of the leading hotel companies in Croatia. The chapter analyses how corporate social responsibility applies to the company and how the selected elements help in implementing the internal and external dimension of the concept.

Based on the analysis it was found that Maistra d.d. actually operates in a socially responsible way, which is supported by the fact that the company is year after year winner of numerous awards in the field of socially responsible business.

Key words: Corporate social responsibility, external dimension, internal dimension, ISO standards, Croatia, tourism, CSR index, Global Compact Network Croatia, UNDP, Maistra d.d.

## Popis Slika

Slika 1: Elementi održivog razvoja .....	6
Slika 2: Carollova piramida društvene odgovornosti.....	16
Slika 3: Organizacijska struktura poduzeća Maistra d.d. ....	42

## Popis Tablica

Tablica 1: Načela Global Compacta .....	32
Tablica 2: Smještajni kapaciteti Maistre d.d u 2016. godini.....	39
Tablica 3: Smještajni kapaciteti Maistre d.d u 2016. godini.....	40
Tablica 4: Smještajni kapaciteti Maistre d.d u 2016. godini.....	40