

# Uloga i značaj društvene odgovornosti poslovanja u suvremenim uvjetima na primjeru poduzeća Valamar riviera d.d.

---

Strmečki, Helena

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:270288>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-28**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
DR. MIJO MIRKOVIĆ

HELENA STRMEČKI

**ULOGA I ZNAČAJ DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI POSLOVANJA U  
SUVREMENIM UVJETIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR  
RIVIERA D.D.**

Diplomski rad

Pula, 2022.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
DR. MIJO MIRKOVIĆ

HELENA STRMEČKI

**ULOGA I ZNAČAJ DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI POSLOVANJA U  
SUVREMENIM UVJETIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR  
RIVIERA D.D.**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303057822, redoviti student

**Studijski smjer:** Marketinško upravljanje

**Predmet:** Etika u marketingu

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Marketing

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

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



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, **HELENA STRMEČKI** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **ULOGA I ZNAČAJ DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI POSLOVANJA U SUVREMENIM UVJETIMA NA PRIMJERU PODUZEĆA VALAMAR RIVIERA D.D.** 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

|   |    |
|---|----|
| UVOD .....  | 1  |
| 1. TEORIJSKI OKVIR DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI .....   | 3  |
| 1.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja .....                                   | 3  |
| 1.2. Obilježja društveno odgovornog poslovanja .....                                    | 4  |
| 1.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....                                    | 6  |
| 1.4. Koristi društveno odgovornog poslovanja .....                                      | 8  |
| 2. MARKETINŠKA DIMENZIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....                          | 10 |
| 2.1. Integracija društvene odgovornosti poduzeća u marketinške aktivnosti .....         | 10 |
| 2.2. Etika u integraciji društveno odgovornog poslovanja u marketinške aktivnosti ..... | 12 |
| 2.3. Društveno odgovorno poslovanje kao dio strategije marketinga .....                 | 14 |
| 3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA VALAMAR RIVIERA d.d. ....                             | 16 |
| 3.1. Opći podaci o poduzeću .....   | 16 |
| 3.1.1. <i>Povijest grupacije i organizacijska struktura</i> .....                       | 16 |
| 3.1.2. <i>Strateške odrednice</i> .....   | 21 |
| 3.1.3. <i>Ključni pokazatelji poslovanja</i> .....                                      | 29 |
| 3.1.4. <i>Ljudski potencijali</i> .....   | 43 |
| 3.2. Društvena odgovornost .....  | 47 |
| 3.3. Upravljanje rizicima .....   | 53 |
| 3.4. Utjecaj pandemije Covid-19 .....   | 54 |
| ZAKLJUČAK .....   | 62 |
| LITERATURA .....  | 64 |
| POPIS SLIKA .....   | 66 |
| POPIS TABLICA .....   | 67 |
| POPIS GRAFIKONA .....   | 68 |
| SAŽETAK .....   | 70 |
| SUMMARY .....   | 71 |

## UVOD

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) označava koncept prema kojem poslovne organizacije uz pisana pravila i obveze implementiraju brigu o društvu i okolišu u cjelokupno svoje poslovanje. Sve je više takvih poduzeća koji su prepoznali ulogu i važnost društvene odgovornosti te se tim putem žele diferencirati na tržištu. Društveno odgovorne aktivnosti doprinose boljem i kvalitetnijem životu u zajednici, a to je izvedivo jedino suradnjom svih dionika. Zato se nameće uloga i značaj suradnje dionika. Implementiranjem društvene odgovornosti poduzeća imaju priliku za ostvarenjem konkurentске prednosti na tržištu što je u dinamičnim i izazovnim uvjetima poslovanja vrlo značajno. Osim toga, jača imidž i reputacija poduzeća te javnosti šalju poruku kako posluju etično i moralno. Posljedično, potrošači prepoznaju rad takvih poduzeća i potom to nagrađuju. Ipak, postoje određene kritike i problemi glede društvene odgovornosti koje se razmatraju u radu.

Predmet istraživanja diplomskog rada je uloga i značaj društvene odgovornosti poslovanja što je razrađeno na primjeru poduzeća. Odabrano je turističko poduzeće Valamar Riviera d.d. Turistička su se poduzeća u protekle dvije godine susrela s nizom promjena i izazova zahvaljujući pojavi pandemije Covid-19. Unatoč izazovnim vremenima, poduzeće Valamar Riviera d.d. i dalje promovira društveno odgovorno poslovanje i tako se i želi pozicionirati na tržištu. Ciljevi su istraživanja predstaviti temeljne značajke društvene odgovornosti, kao i integracije društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. Svrha je istraživanja ustanoviti aktivnosti društvene odgovornosti spomenutog poduzeća te istražiti utjecaj pandemije Covid-19 na te aktivnosti.

Rad se sastoji od tri međusobno povezanih poglavlja. U prvom poglavlju predstavljen je teorijski okvir društvene odgovornosti. Nakon definicije društvene odgovornosti, predstavljena su obilježja i dimenzije društveno odgovornog poslovanja. Poglavlje završava analizom koristi društveno odgovornog poslovanja. U drugom poglavlju riječ je o marketinškoj dimenziji društveno odgovornog poslovanja. U tom je poglavlju predstavljena integracija društvene odgovornosti poduzeća u marketinške aktivnosti kao i uloga i značaj etike.

Treće poglavlje donosi pregled poslovanja i društvene odgovornosti poduzeća Valamar Riviera d.d. Nakon predstavljanja općih podataka o poduzeću, analizirane su aktivnosti društvene odgovornosti poduzeća, njihovo upravljanje rizicima i utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje poduzeća. Na kraju rada, iznesena su zaključna razmatranja na temelju provedenog istraživanja. Metode istraživanja koje su korištene prilikom pisanja rada su metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda usporedbe, metoda generalizacije i metoda poslovnog slučaja. Izvori podataka su stručne knjige, znanstveni članci, publikacije i internet izvori iz područja društvene odgovornosti i marketinga.



# 1. TEORIJSKI OKVIR DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Društvena odgovornost sve je češći predmet različitih istraživanja. Tržište je dinamično, izazovno i turbulentno. U takvim uvjetima nije lako uvijek poslovati društveno odgovorno, no to je ono po čemu se razlikuju uspješna od neuspješnih poduzeća. U ovom je poglavlju predstavljen teorijski okvir društvene odgovornosti. Nakon definicije društveno odgovornog poslovanja, predstavljena su obilježja i dimenzije društvene odgovornosti. Poglavlje završava analizom koristi društvene odgovornosti.

## 1.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja

Prema definiciji “društveno odgovorno poslovanje (DOP) odnosi se na niz vrijednosti, djelovanja i aktivnosti organizacije koji se fokusiraju i formiraju prema održivom odnosu prema svojim zaposlenicima te zajednici i društvu u kojem djeluju”.<sup>1</sup> Poduzeća svojim izražavanjem društvene odgovornosti kao i dobrovoljnosti, teže povećanju društvenog razvoja te promoviranju poštivanja ljudskih prava i zaštite okoliša. U tom smislu, društveni razvoj odnosi se na povećanje kvalitete života, razvoj lokalnih zajednica kao i suradnju svih povezanih dionika. Tako se dolazi do dobrog i transparentnog poslovanja koje rezultira održivošću i kvalitetom. Nadalje, može se još reći kako je “društveno odgovorno poslovanje koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicama”.<sup>2</sup> S druge strane, može se definirati kao “koncept svih poduzeća koji u svoje poslovanje integriraju i brigu o društvu, te okolišu, i rade na poboljšanju odnosa sa svim dionicima. Bitno je naglasiti da je DOP utemeljen na dobrovoljnoj osnovi”.<sup>3</sup> “Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za dionike izvan i unutar poduzeća”.<sup>4</sup> Poduzeća trebaju uvidjeti važnost društveno odgovornog poslovanja ukoliko žele biti konkurentni, a i poslovati na međunarodnom tržištu.

---

<sup>1</sup> Quien, M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: Analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, *Učenje za poduzetništvo*, 2 (1), str. 304, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130205>, Pristupljeno: 4. travnja 2022.

<sup>2</sup> Glavočević, A. i Radman-Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, 3 (1), str. 30, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/114924>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

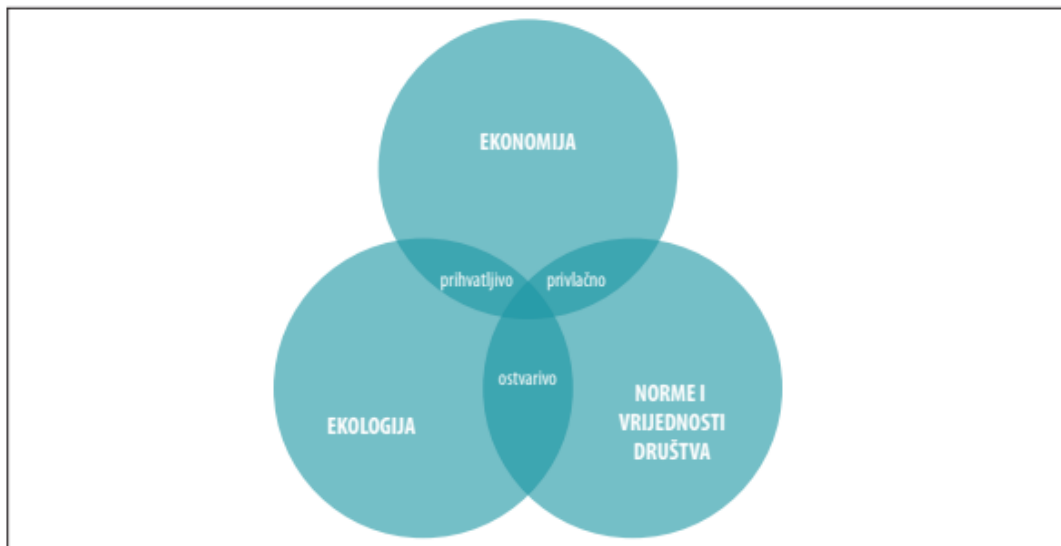
<sup>3</sup> Škrtić, M. (2006): Osnove poduzetništva i menadžmenta, Karlovac: Veleučilište u Karlovcu, str. 24

<sup>4</sup> Hubak, D.M. (2010): Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, *EFZG*, (10), str. 4, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/201910>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

## 1.2. Obilježja društveno odgovornog poslovanja

Nerijetko se društveno odgovorno poslovanje veže uz održivi razvoj. Ono jest povezano, no nije isto. U nastavku slijedi slikovni prikaz sastavnih elemenata održivog razvoja (Slika 1).

**Slika 1. Sastavni elementi održivog razvoja**



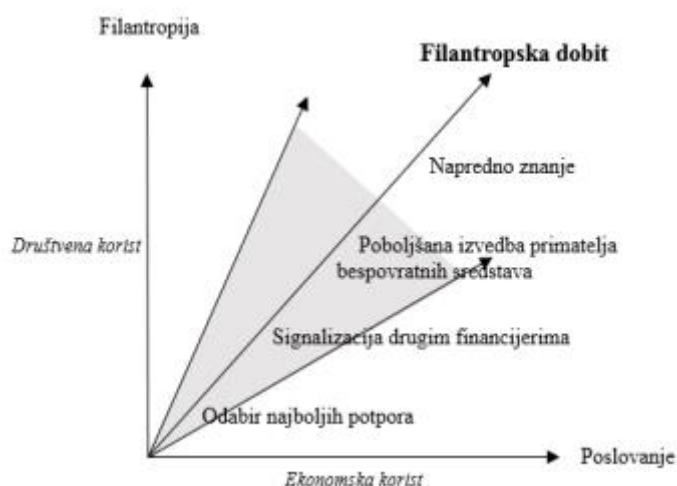
Izvor: Lacković Vincek, Z., Dvorski, S. i Dvorski Lacković, I. (2016): Prometni sustav u funkciji održivog razvoja, *Notitia – časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 2 (1), str. 52, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/252621>, Pristupljeno: 6. travnja 2022.

Kao što se i prema slikovnom prikazu jasno vidi, održivi razvoj ne odnosi se samo na ekološke probleme, već uključuje ekonomiju i norme, odnosno vrijednosti društva.<sup>5</sup> Odnos ekonomije i ekologije temelji se na prihvatljivosti, dok se odnos ekologije i normi društva temelji na ostvarivosti. Društveno odgovorno poslovanje zagovara odgovoran pristup prema zaposlenicima, potrošačima, okolišu, lokalnoj zajednici i svim povezanim dionicima. Obilježja koncepta jesu sljedeća: (1) dobrovoljnost, (2) upravljanje eksternalijama, (3) orijentacija na više dionika, (4) usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti, (5) prakse i vrijednosti i (6) više od filantropije.<sup>6</sup> Kada je riječ o filantropiji, potrebno je istaknuti maksimiziranje filantropske dobiti (Slika 2).

<sup>5</sup> Lacković Vincek, Z., Dvorski, S. i Dvorski Lacković, I. (2016): Prometni sustav u funkciji održivog razvoja, *Notitia – časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 2 (1), str. 51, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/252621>, Pristupljeno: 6. travnja 2022.

<sup>6</sup> Glumac, M. (2018): Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, *Paragraf*, 2 (1), str. 103-104, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/305074>, Pristupljeno: 7. travnja 2022.

## Slika 2. Maksimiziranje filantropske dobiti



Izvor: Glumac, M. (2018): Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, *Paragraf*, 2 (1), str. 110, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/305074>, Pristupljeno: 7. travnja 2022.

“Neće svaki trošak imati društvenu korist, niti će svaka društvena korist donijeti konkurentsku prednost poduzeću. Tek kada trošak ostvaruje i ekonomsku i društvenu korist, maksimizira se filantropska dobit”.<sup>7</sup> Ključna pitanja koja se postavljaju pri definiranju društvene odgovornosti poduzeća su:

1. “Kakvi su odnosi na radnom mjestu?,
2. Postoji li etički (poslovni) kodeks?,
3. Jesmo li uključili komponentu zaštite okoliša?,
4. Kolika je uključenost zajednice?,
5. Ima li to što radimo utjecaja na zdravlje i sigurnost?,
6. Poštujemo li različitost i pravo na različitost?,
7. Utječemo li (doprinosimo li ili ne) na razvoj lokalne ekonomije?”.<sup>8</sup>

Iako se društveno odgovorno poslovanje promiče kao pozitivan koncept, ipak ima svoje kritičare. Jedan od istaknutijih je Peter Frankental. On koncept društveno odgovornog poslovanja smatra paradoksom. Prema njegovu mišljenju, društveno odgovorno poslovanje nema znatnu ulogu u tržišnoj vrijednosti poduzeća. Ono što Frankental koristi kao argumente jest to da društveno odgovorno poslovanje nema

<sup>7</sup> Ibid, str. 110

<sup>8</sup> Krkač, K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: MATE d.o.o./ZŠEM, str. 384-385

preciznu definiciju i skup mjera. Također, ne postoji sustav kontrole, kako unutarnje, tako i vanjske.<sup>9</sup>

Frankental je isticao kako je potrebno koncept ugraditi u korporativnu regulativu kako bi bio priznat te da se moraju uključiti svi dionici poduzeća i uspostaviti mehanizmi za njegovu provjeru. Pored toga, navodio je kako je paradoksalno kako niti jedan menadžer neće priznati da ima poslovni subjekt koji nije društveno odgovoran, a preduvjet za uspjeh društveno odgovornog poslovanja leži upravo u tome da poslovni subjekt uoči i prihvati svoje pogreške i negativne učinke. Elementi društveno odgovornog poslovanja jesu između ostalog samokritičnost i otvorenost, pa je tako nepriznavanje pogreška i negativnih učinaka ogromna prepreka implementaciji društveno odgovornog poslovanja. Također, Frankental ističe kako se uglavnom odjel društveno odgovornog poslovanja nalazi unutar odjela za korporativne komunikacije i odnose s javnošću. To govori o tome kako je pozicioniran koncept društveno odgovornog poslovanja u poduzećima.<sup>10</sup> U konačnici, poslovati društveno odgovorno nije uvijek lagano, međutim donosi mnoge koristi kako za poduzeće, tako i zajednicu u kojoj ono djeluje. Na koncept društveno odgovornog poslovanja ipak treba gledati kao na investiciju, a ne trošak. Dolazi se do zaključka kako je društveno odgovorno poslovanje danas prihvaćeno i implementirano u veliki broj poduzeća, pa stoga nema dvojbe oko toga treba li primjenjivati taj koncept.

### **1.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

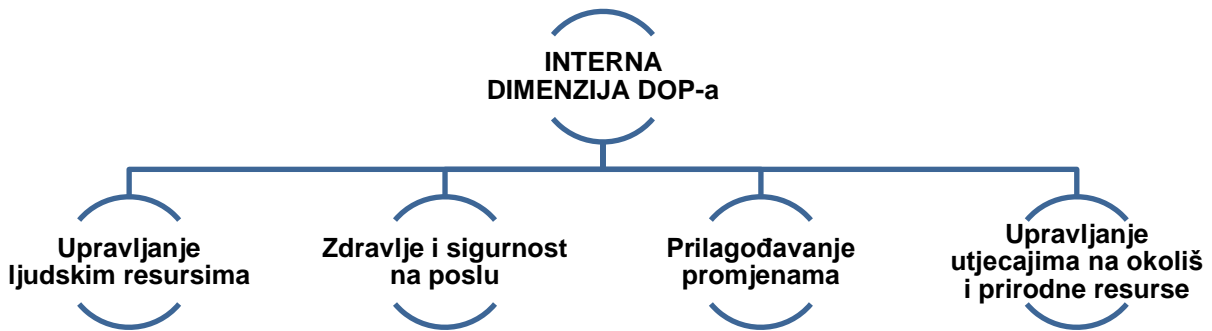
Dimenzije društvenog poslovanja mogu se podijeliti na internu i eksternu dimenziju. Interna dimenzija DOP-a odnosi se na područja unutar poduzeća (Slika 3).

---

<sup>9</sup> Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015): *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: Libertas, str. 23

<sup>10</sup> Ibid, str. 24

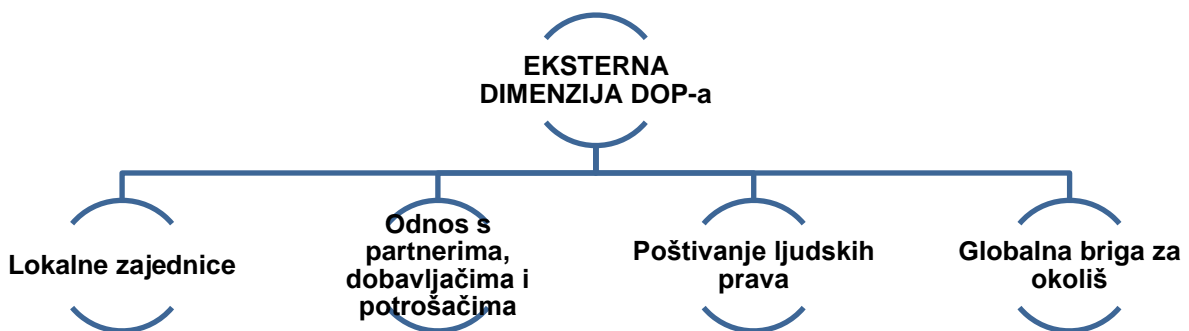
**Slika 3. Interna dimenzija DOP-a**



Izvor: Odraz.hr, Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, Pristupljeno: 7. travnja 2022.

Svi su elementi interne dimenzije važni, no ono što se posebno ističe jest upravljanje ljudskim resursima. Kvalitetan ljudski kadar kvalitetno će upravljati organizacijom. Menadžeri moraju biti svjesni da će pravilnom implementacijom svojih motivacijskih tehnika utjecati na zaposlenike na način da će oni biti sigurniji, zadovoljniji, stabilniji, a na taj način doprinose rastu i razvoju svog poduzeća. Na taj način jača konkurentnost, kao i ugled poduzeća. Pored interne dimenzije, postoji i eksterna dimenzija DOP-a. U nastavku slijedi slikovni prikaz eksterne dimenzije DOP-a (Slika 4).

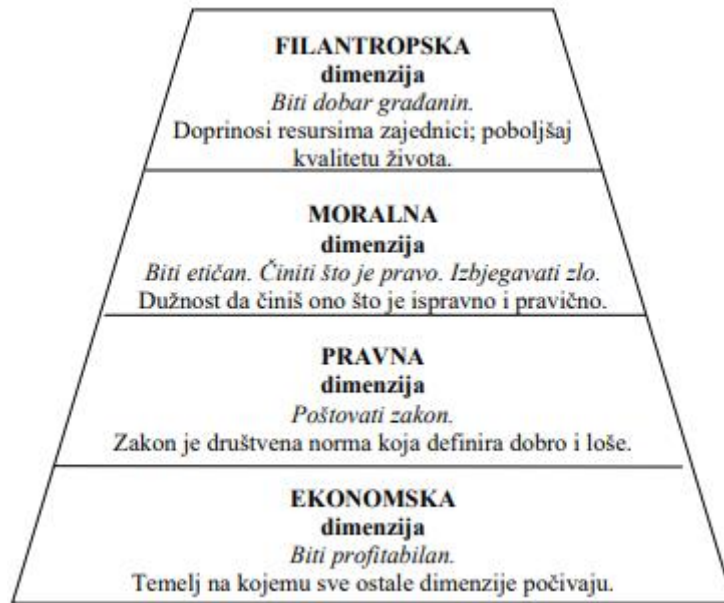
**Slika 4. Eksterna dimenzija DOP-a**



Izvor: Odraz.hr, Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, Pristupljeno: 7. travnja 2022.

Kod eksterne dimenzije DOP-a, posebno se ističu lokalne zajednice. Suradnjom poduzeća i lokalne zajednice jača socijalni kapital. Osim podjele na internu i eksternu dimenziju, moguće je promatrati i četiri poslovne dimenzije (Slika 5).

**Slika 5. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**



Izvor: Glumac, M. (2018): Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, *Paragraf*, 2 (1), str. 107, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/305074>, Pristupljeno: 7. travnja 2022.

Kombinacija sve četiri dimenzije dovodi do uspješne implementacije društvene odgovornosti. Dok ekonomski model naglašava: proizvodnju, eksploataciju resursa, tržišno utemeljenje, ekonomski povrat resursa, individualne interese i malu ulogu države, socioekonomski model naglašava: kvalitetu života, očuvanje resursa, društvenu kontrolu tržišnih odluka, ekonomski i društveni povrat resursa, zajedničke interese i aktivnu ulogu države.<sup>11</sup> U suvremenim uvjetima poslovanja, nameće se socioekonomski model i shodno tome, potrebno ga je provoditi.

#### **1.4. Koristi društveno odgovornog poslovanja**

Što se tiče same pojave i primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u svijetu, ono počinje sredinom 20. stoljeća. No, u Hrvatskoj se navedeni koncept smatra nešto novijom poslovnom praksom. Tranzicijski šok, rat, financijska kriza, kao i nedostataka poticaja od strane državne vlasti samo su neki od razloga zbog kojih se koncept društveno odgovornog poslovanja sporije primjenjivao na hrvatskom tržištu.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Perić, J. (2017): *Društvena odgovornost poduzeća*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf), Pristupljeno: 10. travnja 2022.

<sup>12</sup> op.cit. Glavočević i Radman-Peša (2013), str. 31

Ključne društvene koristi očituju se u sljedećem:

- “povećanje prodaje i udjela na tržištu,
- jačanje pozicije brenda,
- jačanje korporativnog imidža i utjecaja,
- jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika,
- smanjenje troškova poslovanja,
- povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare”.<sup>13</sup>

Vrlo je značajna korist smanjenje troškova poslovanja. “Ako tvrtka smanji troškove svog poslovanja automatski joj se povećava ukupna dobit. Vođeni time, tvrtke se odlučuju za smanjenje otpada, ponovnu upotrebu materijala, reciklažu te štednju vode i električne energije. U nekoliko područja poslovanja smanjenje operativnih troškova i povećanje prihoda od bespovratne pomoći i olakšica može se pripisati provođenju korporativnih društvenih inicijativa. Osim smanjenja navedenih troškova moguće je uštedjeti na troškovima koji su predviđeni za oglašavanje”.<sup>14</sup> Pored navedenog, treba dodati kako je velika korist od društveno odgovornog poslovanja i povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare. Razlog je tome što uključivanje poduzeća u korporativne društvene inicijative može povećati vrijednost dionica.

---

<sup>13</sup> Loc.cit.

<sup>14</sup> Kotler P. i Lee N. (2009): *DOP - Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: M.E.P. CONSULT d.o.o., str. 22

## **2. MARKETINŠKA DIMENZIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Društveno odgovorno poslovanje i marketing međusobno su povezani. Za ostvarenje društvenih ciljeva potrebno je osigurati komunikaciju između zajednice i poslovne organizacije. Marketing u tom smislu služi kao komunikacijski kanal koji omogućuje komunikaciju. U ovom se poglavlju istražuje marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja. Značajnu ulogu ima i poslovna etika pa se tako analizira i etika u integraciji društveno odgovornog poslovanja u marketinške aktivnosti.

### **2.1. Integracija društvene odgovornosti poduzeća u marketinške aktivnosti**

Za uočavanje veze između društveno odgovornog poslovanja i marketinga ključno je izdvojiti sljedeće:

- “Hopkins je definirao društveno odgovorno poslovanje kao “pažnje s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije“;
- Definiciju marketinga iz 2007. godine koja marketing definira kao “aktivnost, skup institucija i procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja, isporučivanja i razmjene dobara koji imaju vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini“;
- Konceptiju društvenog marketinga kao posljednju razvojnu etapu marketinga u praksi koja osim razmjene i koristi na relaciji poduzeće-korisnik, obuhvaća i dobrobit društva u cjelini”.<sup>15</sup>

Kako bi se ostvarili određeni ciljevi, potrebno je koristiti komunikacijske kanale. Marketing je veza poslovne organizacije s lokalnom zajednicom, odnosno sa svim povezanim dionicima.

---

<sup>15</sup> op.cit. Hubak (2010), str. 7



Šest je načina da organizacija svoje društveno odgovorno djelovanje integrira u marketinške aktivnosti i poslovanje:

1. Korporativno društveno promoviranje (eng. *Corporate Cause Promotion*) - korporacija osigurava financijska sredstva kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju,
2. Korporativni društveni marketing (eng. *Social Marketing*) - korporacija potpomaže razvoj i/ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice,
3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima (eng. *Cause Related Marketing* - CRM) - korporacije se obvezuje da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj,
4. Korporativna filantropija (eng. *Corporate Philanthropy*) - korporacija neprestano daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju,
5. Društveno koristan rad (eng. *Employee Volunteerism*) - korporacija podržava i potiče zaposlenike, partnere iz sektora trgovine na malo i/ili primatelje povlastica da dobrotvornim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije,
6. Društveno odgovorna poslovna praksa (eng. *Socially Responsible Business Practices*) - korporacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu tj. ulagati u takav cilj.<sup>16</sup>

Mnogo je kampanja, suradnji i partnerstva za koje je vrlo važna promocija, odnosno oglašavanje u javnosti. Iz tog je razloga potrebno povezivati marketing i društvenu odgovornost.

---

<sup>16</sup> op.cit. Glavočević i Radman-Peša (2013), str. 33-34

## 2.2. Etika u integraciji društveno odgovornog poslovanja u marketinške aktivnosti

Prema definiciji, "etika kao filozofska disciplina koja proučava načela moralno dobrog djelovanja čovjeka kao bića zajednice izučava se odavno, ali etičnost u organizaciji, na radnom mjestu, u poslovnom procesu i poslovanju općenito tek se u novije vrijeme promatra kao respektabilan činitelj uspješnosti i profitabilnosti".<sup>17</sup> Može se reći kako je poslovna etika ono ponašanje koje poslovna organizacija podupire u svojim aktivnostima. Važno je istaknuti da se poslovna etika razlikuje od čiste etike. Što se tiče poslovne etike, za kvalitetno odrađen posao očekuje se da će i suprotna, odnosno druga strana izvršiti dogovorene zadatke. Svakoga dana, kako u privatnom, tako i poslovnom svijetu, svaka se osoba suočava s moralnim vrednovanjem vlastitih odluka i postupaka.<sup>18</sup> Iako je etika važna i u privatnom životu, veća je odgovornost kada se razmatra poslovna dimenzija, s obzirom na to da određene odluke utječu na veliki broj ljudi, a nerijetko o donesenim odlukama ovisi i budućnost poslovne organizacije. Da je sve više poslovnih organizacija uvidjelo važnost etike, tome svjedoči sve više uvođenje etičkih kodeksa u organizacije. To je zapravo prvi korak uvođenja poslovne etike u svakodnevno poslovanje organizacije.

"Etički kodeks predstavlja pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije, ali ne bi smjela predstavljati striktna pravila ponašanja u svakoj potencijalnoj situaciji".<sup>19</sup> Treba istaknuti kako je upravljanje poslovnim etikom vrlo složeno i ne odnosi se samo na uspostavljanje i implementaciju etičkog kodeksa. U konačnici, "da bi pojedinci unutar organizacije i sama organizacija uspjeli u ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima".<sup>20</sup> U svakoj organizaciji, posebice u današnje vrijeme koje je obilježeno svakodnevnim promjenama na tržištu, okruženje je vrlo turbulentno, a konkurencije sve više, sigurno je da će se naići na određene probleme i etičke dileme. Važno je u

---

<sup>17</sup> Martinović, M. i Jurković, Majić, O. (2009): Etički izazovi globalnom marketingu, *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 64 (1), str. 33-34, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/34219>, Pristupljeno: 25. travnja 2022.

<sup>18</sup> prema: Martinović i Jurković Majić (2009)

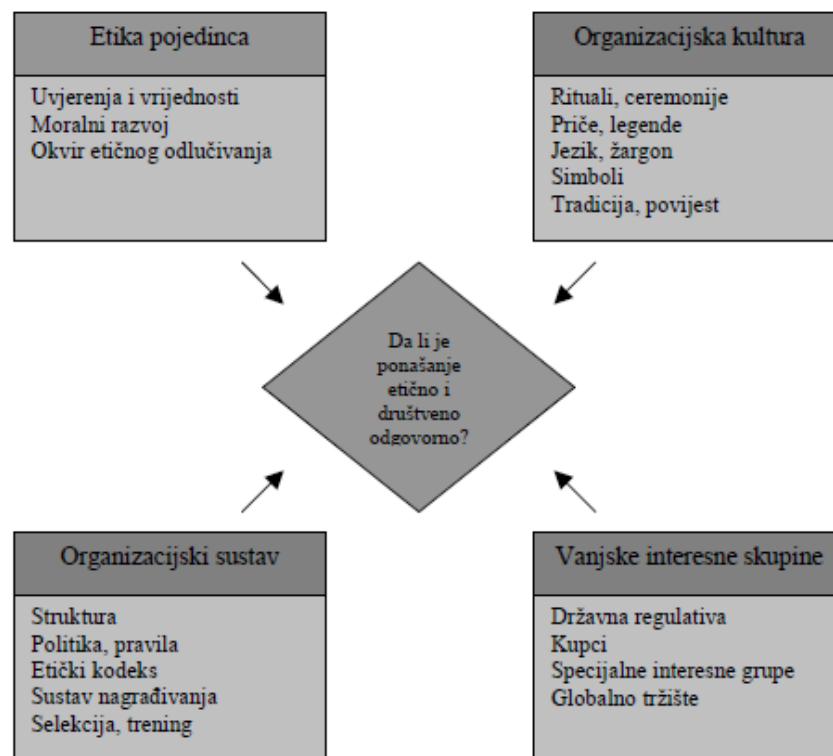
<sup>19</sup> Aleksić, A. (2007): Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1), str. 425, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26144>, Pristupljeno: 27. travnja 2022.

<sup>20</sup> Ibid, str. 420

tim trenutcima postupiti u skladu s moralnim i etičkim načelima, te od svojih zaposlenika zahtijevati takav pristup rješavanja problema.

Značajno je davanje točnih informacija, pošten odnos s konkurencijom, zaposlenicima, partnerima i dr. S tim u vezi, važno je društveno odgovorno poslovanje i usmjeravanje ka održivom razvoju. U nastavku slijedi slikovni prikaz faktora koji utječu na etično poslovanje organizacije (Slika 6).

**Slika 6. Čimbenici etičnog ponašanja organizacije**



Izvor: Aleksić, A. (2007): Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1), str. 422, Dostupno na: <https://hrcaj.srce.hr/26144>, Pristupljeno: 27. travnja 2022.

Prema slikovnom prikazu, vidljivo je kako postoje četiri čimbenika koji utječu na etično poslovanje. To su redom etika pojedinca, organizacijska kultura, organizacijski sustav, te vanjske interesne skupine. Što se tiče etike pojedinca, za taj su čimbenik važna osobna uvjerenja i vrijednosti pojedinca, moralni razvoj, kao i temeljni okvir etičnog odlučivanja. Nakon etike pojedinca, važna je organizacijska kultura. Za uspjeh u organizaciji, potrebno je postaviti kvalitetnu misiju, viziju i ciljeve. Strategija se kreira na temelju ciljeva i u skladu s resursima i sposobnostima poduzeća.

Kada se govori o organizacijskoj kulturi i vezi s organizacijskim ponašanjem, potrebno je istaknuti kako se organizacijska kultura sastoji od tri elementa, a oni su organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. U kontekstu organizacijskog ponašanja, svi su elementi značajni. Što se tiče organizacijskih vrijednosti, one su izgrađene među članovima organizacije. Pritom je od velike važnosti da zaposlenici posluju etično i moralno. Svaki poslodavac želi stvoriti krug ljudi koji svojim vještinama i kompetencijama zadovoljavaju potrebe radnog mjesta. Nadalje, od velikog je značaja da su zaposlenici savjesni, pošteni, odgovorni, otvoreni, komunikativni i prilagodljivi.

Područja etičnog i društveno odgovornog djelovanja u području marketinga odnose se na proizvod, cijenu, prodaju i distribuciju te komunikaciju. Što se tiče proizvoda, potrebno je voditi računa o sigurnosti proizvoda, trajanju proizvoda, ambalaži i sl. Glede cijene, tržišno natjecanje regulirano je zakonom. Potrebno je jasno označiti cijenu kako bi ona bila vidljiva. Što se tiče prodaje i distribucije značajan je odabir dobavljača i suradnika. Poželjno je birati one koji potiču istu poslovnu praksu i zagovaraju društveno odgovorno poslovanje. Posljednje, što se tiče komunikacije, ono se odnosi na karakteristike proizvoda i pretjerivanje u sadržaju oglasa.<sup>21</sup> Posebno se mora pridati pažnje komunikaciji koja je usmjerena djeci te se nipošto ne smiju iznositi lažne informacije i karakteristike proizvoda.

### **2.3. Društveno odgovorno poslovanje kao dio strategije marketinga**

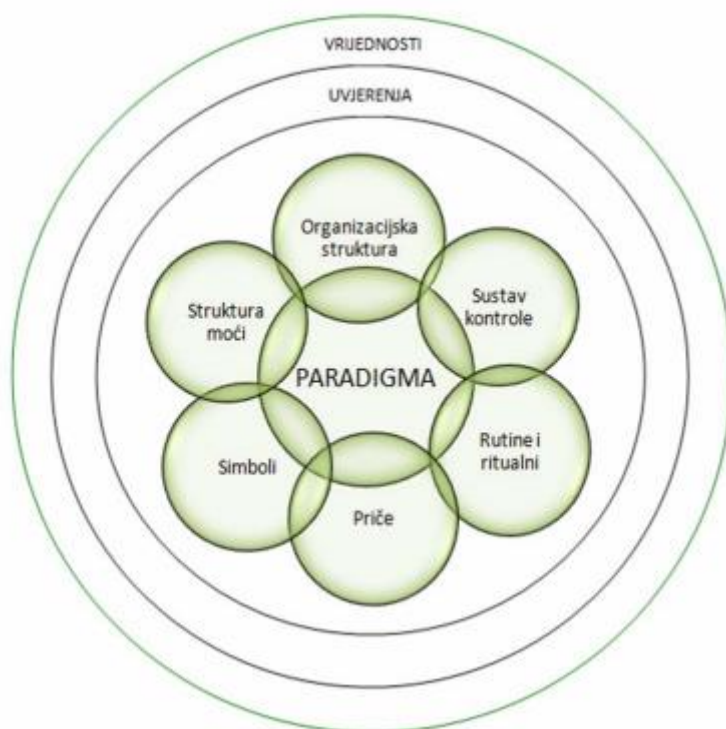
Društveno odgovorno poslovanje kao dio strategije marketinga značajno je jer je u tom kontekstu moguće razmatrati DOP kao tržišnu priliku, kao temelj za izgradnju partnerstva, kao dio kulturne mreže poduzeća, kao sastavni dio marke te kao element diferencijacije. Prvo, što se tiče tržišne prilike, marketing se temelji na analiziranju i identificiranju tržišnih prilika. Jedan kritični čimbenik u tom smislu je vrijeme, pa je zato potrebno voditi računa o tome da se istraživanja provedu dovoljno brzo uz minimalne troškove. Nadalje, s obzirom na to da je marketing komunikacijski kanal odličan je za izgradnju partnerstva.<sup>22</sup> Kada je riječ o kulturnoj mreži poduzeća, potrebno je voditi računa o vrijednostima, uvjerenjima i paradigmi (Slika 7).

---

<sup>21</sup> op.cit. Hubak (2010), str. 33

<sup>22</sup> Ibid, str. 11

## Slika 7. Kulturna mreža kao dio organizacijske kulture



Izvor: Hubak, D.M. (2010): Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, *EFZG*, (10), str. 15, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/201910>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

Prema slikovnom prikazu, jasna je i očita velika međusobna povezanost vrijednosti, uvjerenja i paradigme te njihov utjecaj na cjelokupno poslovanje. Ipak, treba istaknuti da tu cjelokupnu mrežu odnosa i principa zapravo čine ljudi unutar organizacije koji svojim radom po tim načelima utječu i na pojedince okupljene u dionike izvan organizacije.<sup>23</sup> Nadalje, što se tiče marke, ona “upravo zbog obećanja, osobnosti i duha ima psihološko značenje te je potrebno pomno planiranje svih aktivnosti i postupaka kroz dulji vremenski period i sustavno izvještavanje o stvarnom sudjelovanju u društvenim ciljevima kako bi se DOP percipirao kao sastavni element identiteta marke”.<sup>24</sup> Posljednje, diferencijacija marke obuhvaća strateške komponente u marketingu. DOP postaje dijelom kulturne mreže poduzeća koja postaje smjernicom svih poslovnih aktivnosti oblikujući tako identitet marke.

<sup>23</sup> Ibid, str. 14

<sup>24</sup> Ibid, str. 15

### **3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA VALAMAR RIVIERA d.d.**

Jedno od poduzeća koje vodi računa o društvenoj odgovornosti i uspješno upravljaju i u kriznim uvjetima jest poduzeće Valamar Riviera d.d. Upravo je to razlog odabira navedenog poduzeća za analizu. U ovom se poglavlju analizira poslovanje i aktivnosti društvene odgovornosti poduzeća Valamar Riviera d.d. U nastavku se navode opći podaci o poduzeću kroz povijest grupacije, organizacijsku strukturu, strateške odrednice, ključne pokazatelje poslovanja i analizu ljudskih potencijala. Nakon općih podataka o poduzeću, predstavljena je društvena odgovornost poduzeća, a potom i upravljanje rizicima koje je usko vezano uz društvenu odgovornost. Poglavlje završava analizom utjecaja pandemije Covid-19 na poslovanje poduzeća.

#### **3.1. Opći podaci o poduzeću**

Analiza obuhvaća povijest grupacije, organizacijsku strukturu, strateške odrednice, ključne pokazatelje poslovanja i ljudske potencijale.

##### *3.1.1. Povijest grupacije i organizacijska struktura*

Davne 1910. godine hotel Riviera otvoren je u Poreču te je tako poduzeće i dobilo ime. Nedugo nakon toga, točnije 1913. i 1923. godine otvoreni su hoteli Venezia i Parentino.<sup>25</sup> Dinamičan rast turističkih aktivnosti obilježilo je i otvaranje hotela Kristal 1971. godine (Slika 8).

---

<sup>25</sup> Valamar Riviera.com, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, Pristupljeno: 20. ožujka 2022.

**Slika 8. Hotel Kristal u Poreču, 1971.**



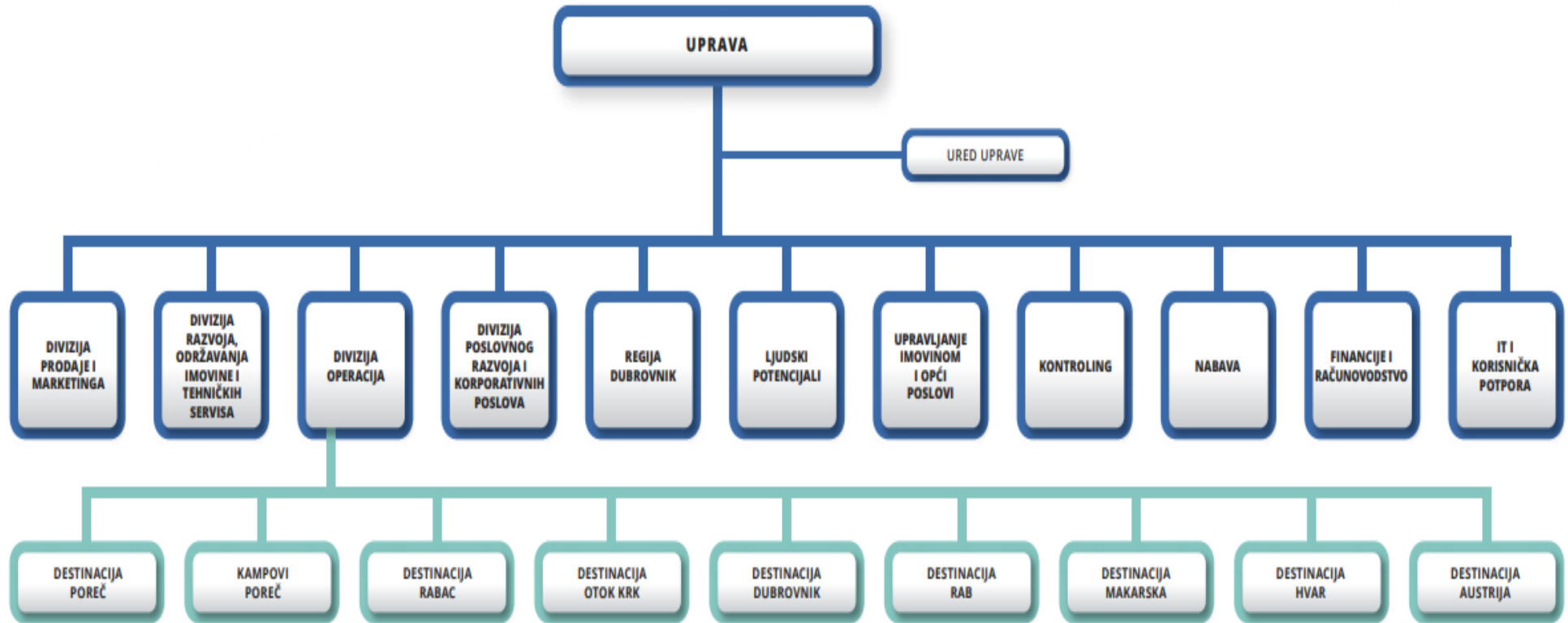
Izvor: Valamar Riviera.com, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>,  
Pristupljeno: 20. ožujka 2022.

U razdoblju od 1990. do 2000. godine uslijedila je privatizacija i vlasnička pretvorba. Nakon toga, u razdoblju od 2000. do 2010. godine naglasak je stavljen na poslovni razvoj i ulaganja u portfelj. Razdoblje od 2010. do 2014. godine obilježeno je konsolidacijom portfelja i upravljanja. Od 2015. do 2018. godine slijedila je nova faza rasta i akvizicija.<sup>26</sup> Sve su te okolnosti dovele do formiranja današnje organizacijske strukture poduzeća Valamar Riviera (Slika 9).

---

<sup>26</sup> Loc.cit.

Slika 9. Organizacijska struktura tvrtke Valamar Riviera d.d.



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 70, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 18. ožujka 2022.



Organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviera iako je kompleksna, vrlo je funkcionalna. To omogućuje učinkovito upravljanje ključnim procesima i poslovnim ciljevima. Organizacijska struktura podijeljena je i prema područjima djelovanja, a to su destinacija Poreč, kampovi Poreč, destinacija Rabac, destinacija otok Krk, destinacija Dubrovnik, destinacija Rab, Makarska, Hvar i destinacija Austrija (Slika 10 i Slika 11).

**Slika 10. Kesselspitze Valamar Collection Hotel**



Izvor: Valamar.com, Dostupno na: <https://www.valamar.com/hr/hotel-obertauern>, Pristupljeno: 20. srpnja 2022.

### Slika 11. Valamar Obertauern Hotel



Izvor: Valamar.com, Dostupno na: <https://www.valamar.com/hr/hotel-obertauern>, Pristupljeno: 20. srpnja 2022.

Tik do snježnih padina Obertauerna, Kesselspitze Valamar Collection Hotel nudi usluge polupansiona i noćenja s doručkom. S elegantnim sobama, vrhunskom gourmet ponudom, wellnessom s unutaršnjim bazenom i sjajnim sadržajima za djecu, ovaj jedinstveni hotel pruža prvoklasno iskustvo odmora u Alpama. S druge strane, Valamar Obertauern Hotel jamči savršen odmor u salzburškim Alpama. Na 1.700 mnv goste očekuje najdeblji snježni pokrivač u Austriji i 100 km skijaških staza za svačiji ukus.<sup>27</sup>

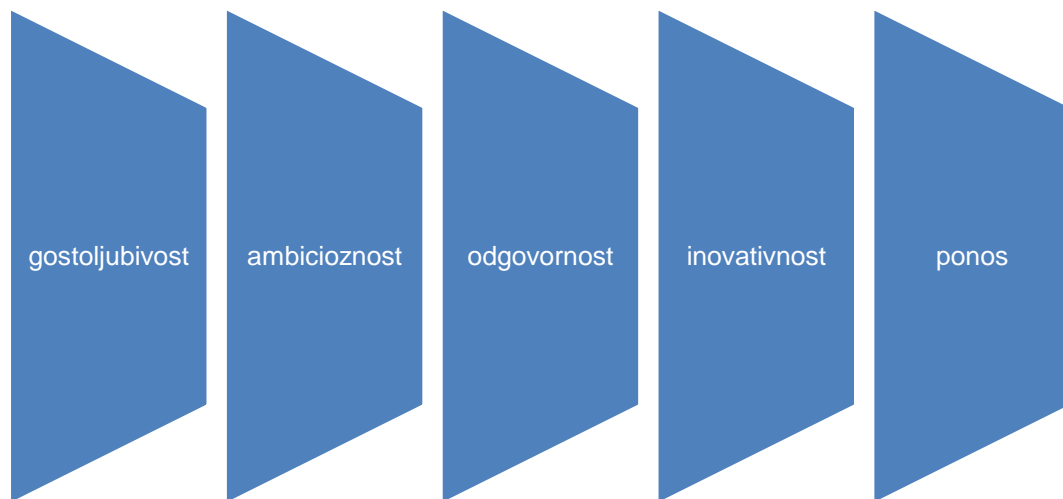
---

<sup>27</sup> Valamar.com, Dostupno na: <https://www.valamar.com/hr/hotel-obertauern>, Pristupljeno: 20. srpnja 2022.

### 3.1.2. Strateške odrednice

Misija je poduzeća Valamar biti lider u odmorišnom turizmu, zaposlenike i goste stavljati na prvo mjesto te pružiti novu vrijednost za sve dionike.<sup>28</sup> U nastavku slijedi slikovni prikaz temeljnih vrijednosti Valamar Riviere (Slika 12).

**Slika 12. Temeljne vrijednosti Valamar Riviera d.d.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 15, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 17. ožujka 2022.

Prema slikovnom prikazu vidljivo je kako su temeljne vrijednosti poduzeća gostoljubivost, ambicioznost, odgovornost, inovativnost i ponos. Cilj je poduzeća biti vrhunski domaćin za goste. Postavljene su velike ambicije te se očekuje odgovornost menadžera. Inovacije guraju poduzeće ka naprijed i omogućuju poduzeću opstanak na tržištu. U cijelom su tom procesu u Valamaru ponosni na svoje zaposlenike i adekvatno ih nagrađuju. U nastavku slijedi slikovni prikaz turističkog portfelja poduzeća (Slika 13).

<sup>28</sup> Valamar Riviera.com, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/>, Pristupljeno: 17. ožujka 2022.

**Slika 13. Turistički portfelj grupe Valamar Riviera**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Godišnje izvješće 2020.*, str. 8, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/431283/godis-nji-izvjes-taj-za-2020-konsolidirani.pdf>, Pristupljeno: 19. ožujka 2022.

“U 36 hotela i ljetovališta i 15 kamping ljetovališta s kapacitetom od preko 21 tisuće smještajnih jedinica Valamar može dnevno smjestiti oko 58.000 gostiju”.<sup>29</sup> U nastavku slijedi tablični prikaz portfelja Valamar Riviere po smještajnoj jedinici, odnosno parceli (Tablica 1).

<sup>29</sup> Valamar Riviera (2021): *Godišnje izvješće 2020.*, str. 8, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/431283/godis-nji-izvjes-taj-za-2020-konsolidirani.pdf>, Pristupljeno: 19. ožujka 2022.

**Tablica 1. Pregled portfelja Valamar Riviera d.d., (po smještajnoj jedinici/parceli), 2020.**

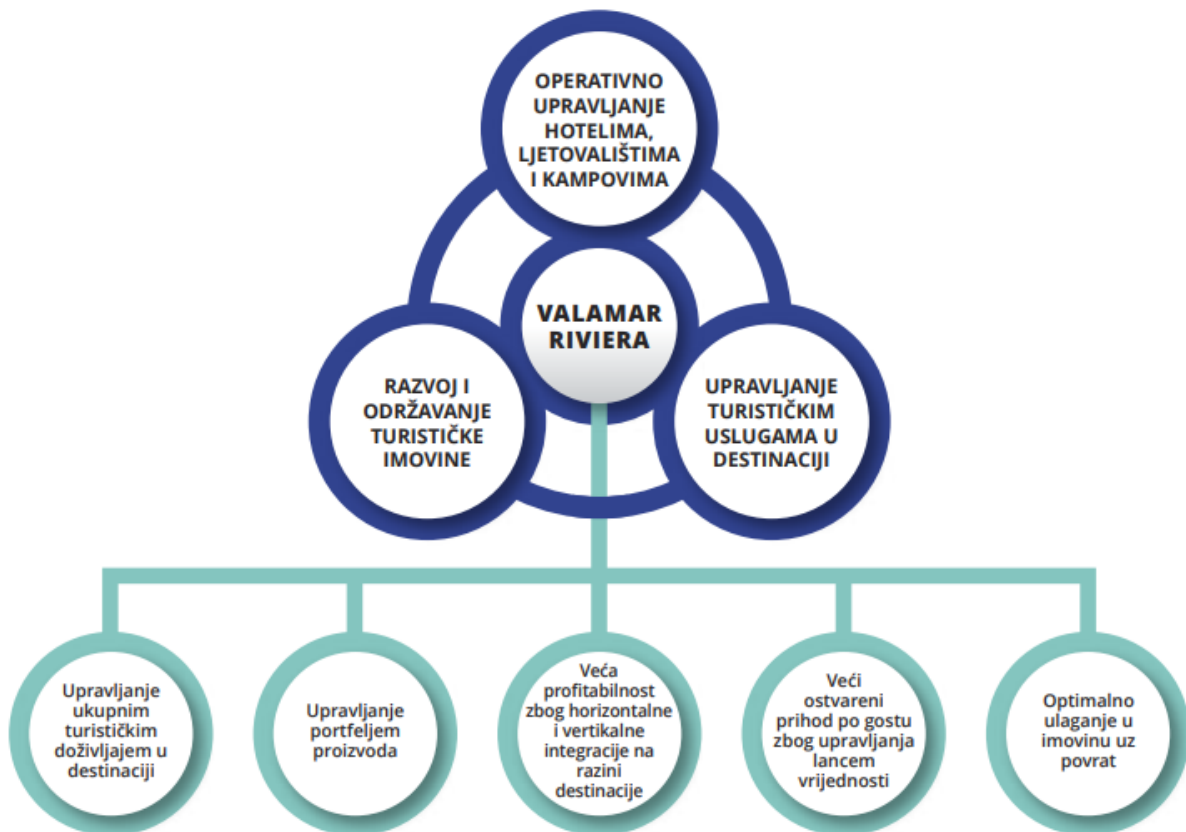
|                       | <b>Smještajne jedinice</b> |
|-----------------------|----------------------------|
| Poreč                 | 9.988                      |
| Rabac                 | 1.852                      |
| Otok Krk              | 3.277                      |
| Otok Rab              | 2.453                      |
| Makarska              | 716                        |
| Dubrovnik             | 1.961                      |
| Otok Hvar             | 520                        |
| Austrija              | 82                         |
| Total VR komercijalni | 20.849                     |
| VR nekomercijalni     | 1.074                      |
| <b>UKUPNO</b>         | <b>21.923</b>              |

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 11, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 19. ožujka 2022.

Najveći broj smještajnih jedinica poduzeće ima u destinaciji Poreč (9.988), a najmanje na otoku Hvaru (520). Osim Republike Hrvatske, poduzeće ima smještajne jedinice i u Austriji (82). U nastavku slijedi slikovni prikaz poslovnog modela analiziranog poduzeća (Slika 14).

Slika 14. Poslovni model Valamar Riviera d.d.



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 18, Dostupno na:

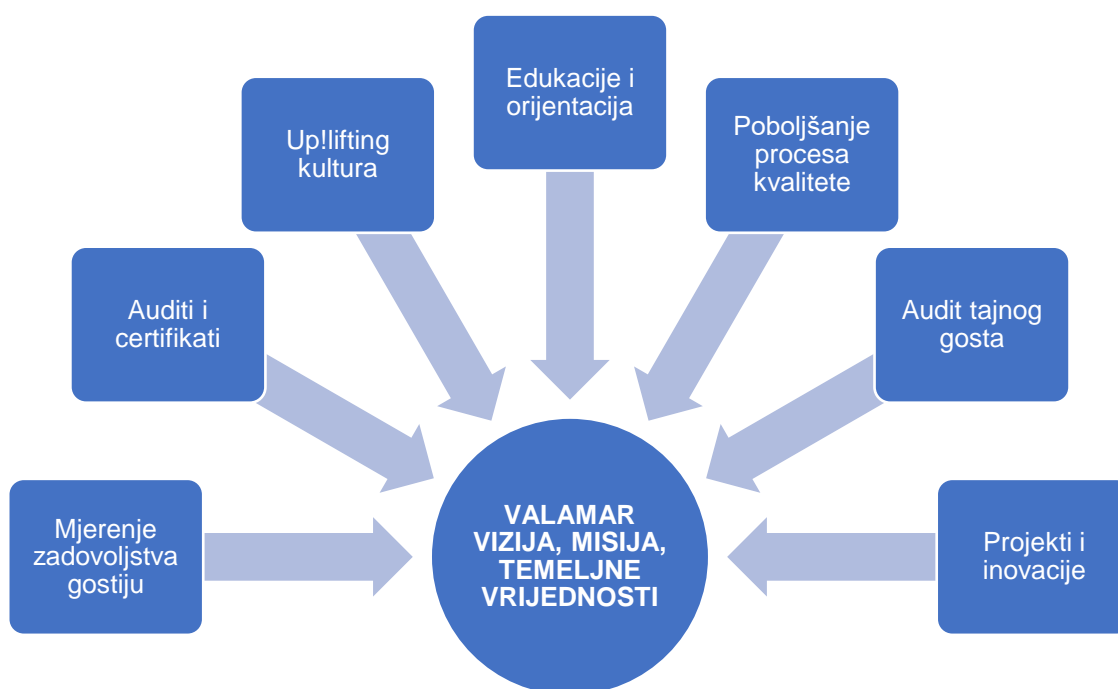
<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 20. ožujka 2022.

Poduzeće Valamar Riviera d.d. fokus je stavio na ukupni turistički doživljaj. Kontinuirano rade na tome da pruže vrhunski doživljaj svojim gostima te da opravdaju njihovo povjerenje. "Upravljanje cjelokupnim lancem vrijednosti destinacije, izvrsnost u vlastitom poslovanju i partnerstvo s destinacijama dovodi do visoke razine kvalitete usluge, optimizira poslovanje te posljedično osigurava visok povrat na ulaganja".<sup>30</sup> U nastavku slijedi strateškog modela upravljanja kvalitetom u poduzeću Valamar Riviera (Slika 15).

<sup>30</sup> Ibid, str. 18



**Slika 15. Strateški model upravljanja kvalitetom Valamar Riviera d.d., 2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 46, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 22. ožujka 2022.

Strateški model upravljanja kvalitetom omogućuje uspjeh čitave organizacije. Pritom se gosta stavlja na prvo mjesto i cilj je pružanje vrhunske usluge. Potrebno je istaknuti kako se Valamar može pohvaliti nizom standarda i certifikata, a oni su sljedeći.

- “HACCP (Sustav upravljanja sigurnošću hrane),
- ISO 9001 (Sustav upravljanja kvalitetom),
- ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišem),
- ISO 50001 (Sustav upravljanja energijom),
- ISO 45001 (Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću pri radu),
- EN 14065 (Sustav kontrole bioonečišćenja tekstila u postupku pranja),
- Oznaka kvalitete „Q“ Ministarstva turizma Republike Hrvatske,
- Plava zastava – FEE (Foundation for Environmental Education),
- Sustainable Hotels,
- Travelife Gold Award,
- EU Ecolabel“.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Ibid, str. 46

Da Valamar doista vodi računa o zadovoljstvu svojih gostiju, pokazuju ankete koje se redovito provode. U nastavku slijedi grafički prikaz rezultata ankete o zadovoljstvu Valamarovih gostiju u 2020. godini (Grafikon 1).

**Grafikon 1. Rezultati ankete o zadovoljstvu Valamarovih gostiju u 2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 46, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 22. ožujka 2022.

Ukupna ocjena zadovoljstva gostiju za hotele Valamar iznosila je 89%, a za kampove 87%. U nastavku slijedi slikovni prikaz glavnih strateških tema analiziranog poduzeća (Slika 16).



**Slika 16. Glavne strateške teme Valamar Riviera d.d.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 88, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 23. ožujka 2022.

“Agilnost, inovativnost i napredne tehnologije čine poslovanje Valamar Riviere i hrvatsku turističku industriju konkurentnijima”.<sup>32</sup> U fokusu Valamar poduzeća jest: (1) privlačenje gostiju, (2) uključenost gostiju, (3) poslovni procesi i IT te (4) zaposlenici. Poslovanje se nadograđuje kontinuirano, a ono još čime se može poduzeće pohvaliti jest Travelife certifikat (Tablica 2).

---

<sup>32</sup> Ibid, str. 88

**Tablica 2. Popis hotela i ljetovališta Valamar Riviera d.d. – Travelife certifikat**

|  |             |           |
|--|-------------|-----------|
| Allegro Sunny Hotel & Residence by Valamar   | ★★★         | Rabac     |
| Valamar Sanfior Hotel & Casa                 | ★★★★        | Rabac     |
| Miramar Sunny Hotel & Residence by Valamar   | ★★★         | Rabac     |
| Valamar Argosy Hotel                         | ★★★★        | Dubrovnik |
| Valamar Bellevue Resort                      | ★★★★        | Rabac     |
| Valamar Tamaris Resort                       | ★★★★        | Poreč     |
| Crystal Sunny Hotel by Valamar               | ★★★★        | Poreč     |
| Valamar Diamant Hotel & Residence            | ★★★★ (3/4)  | Poreč     |
| Dubrovnik President Valamar Collection Hotel | ★★★★★       | Dubrovnik |
| Isabella Valamar Collection Island Resort    | ★★★★★ (4/5) | Poreč     |
| Koralj Sunny Hotel by Valamar                | ★★★         | Otok Krk  |
| Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel              | ★★★★        | Dubrovnik |
| Valamar Pinia Hotel                          | ★★★         | Poreč     |
| Valamar Riviera Hotel & Residence            | ★★★★        | Poreč     |
| Rubin Sunny Hotel by Valamar                 | ★★★         | Poreč     |
| Valamar Parentino Hotel                      | ★★★★        | Poreč     |
| Valamar Club Dubrovnik Hotel                 | ★★★         | Dubrovnik |
| Tirena Sunny Hotel by Valamar                | ★★★         | Dubrovnik |
| Girandella Valamar Collection Resort         | ★★★★★ (4/5) | Rabac     |
| Zvonimir Sunny Hotel by Valamar              | ★★★★        | Otok Krk  |
| Marea Valamar Collection Suites              | ★★★★★       | Poreč     |
| Lanterna Sunny Resort by Valamar             | ★★          | Poreč     |

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 93, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 25. ožujka 2022.

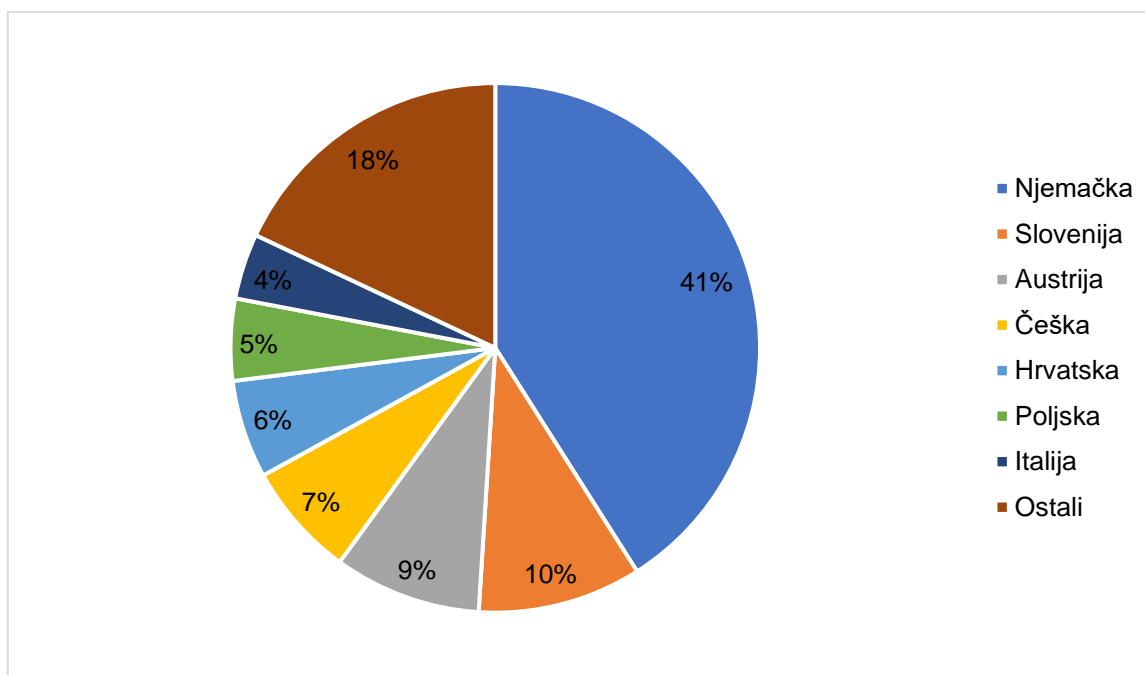
“Travelife je međunarodni certifikacijski sustav koji promiče održivost u hotelijerstvu te pomaže turoperatorima, hotelima i ostalim smještajnim kapacitetima da upravljaju i prate svoj društveni i ekološki utjecaj”.<sup>33</sup> Čak 22 hotela i ljetovališta poduzeća Valamar Riviera posjeduju ovaj certifikat.

<sup>33</sup> Ibid, str. 93

### 3.1.3. Ključni pokazatelji poslovanja

Turbulentni uvjeti poslovanja zahvaljujući pandemiji Covid-19 obilježili su 2020. godinu. No i u tim uvjetima kompanija je uspjela ostvariti zadovoljavajuću razinu prihoda. "U 2020. godini Grupa Valamar Riviera je ostvarila ukupne prihode u visini od 697 milijuna kuna".<sup>34</sup> U nastavku slijedi grafički prikaz udjela gostiju prema zemljama u 2020. godini (Grafikon 2).

**Grafikon 2. Udio gostiju prema zemljama Valamar Riviera d.d., (u %), 2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 10, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 28. ožujka 2022.

Grafički prikaz prikazuje isključivo komercijalna noćenja. Najbrojniji su gosti iz Njemačke (41%), Slovenije (10%), Austrije (9%) i Češke (7%). U nastavku slijedi tablični prikaz ključnih pokazatelja poduzeća za razdoblje od 2018. do 2020. godine (Tablica 3).

<sup>34</sup> Ibid, str. 2

**Tablica 3. Ključni pokazatelji Valamar Riviera d.d., 2018.-2020.**

|  | 2018.     | 2019.     | 2019./2018. | 2019.     | 2020.     | 2020./2019. |
|--|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|
| Ukupni prihodi (mlrd. HRK)                   | 2,02      | 2,2       | 10%         | 2,2       | 0,7       | -69%        |
| EBITDA (mil. HRK)                            | 693,2     | 769       | 11%         | 769,0     | 103       | -87%        |
| Neto dug/Prilagođena EBITDA                  | 3,1       | 2,9       | -6%         | 2,9       | 22,6      | 679%        |
| Zaposlenici (visoka sezona)                  | 6.739     | 7.068     | 5%          | 7.068     | 4.447     | -37%        |
| Kapitalna ulaganja (mil. HRK)                | 703,6     | 954,6     | 36%         | 954,6     | 595,9     | -38%        |
| Gosti  | 1.077.697 | 1.179.832 | 9%          | 1.179.832 | 345.347,0 | -71%        |
| Kreveti                                      | 58.023    | 58.216    | 0,30%       | 58.216    | 58.492    | 0%          |
| Noćenja                                      | 6.459.734 | 6.775.709 | 5%          | 6.775.709 | 2.279.215 | -66%        |
| Broj smještajnih jedinica                    | 21.371    | 21.266    | -0,50%      | 21.266    | 21.247    | 0%          |
| Vrijednost dugotrajne imovine (mlrd. HRK)    | 5,3       | 5,9       | 11%         | 5,9       | 6,1       | 4%          |
| Tržišna kapitalizacija na 31.12. (mlrd. HRK) | 4,5       | 4,7       | 6%          | 4,7       | 3,7       | -23%        |
| Dioničari 31.12.                             | 21.759    | 21.164    | -3%         | 21.164    | 21.100    | 0%          |

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 10, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 28. ožujka 2022.

“Usprkos nepovoljnim okolnostima poslovanja, Grupa je tijekom 2020. godine ostvarila 2,3 milijuna noćenja i pozitivnu prilagođenu EBITDA u iznosu od 126 milijuna kuna”.<sup>35</sup> U nastavku slijedi tablični prikaz neto operativnog prihoda poduzeća za razdoblje od 2017. do 2020. godine (Tablica 4).

<sup>35</sup> Loc.cit.

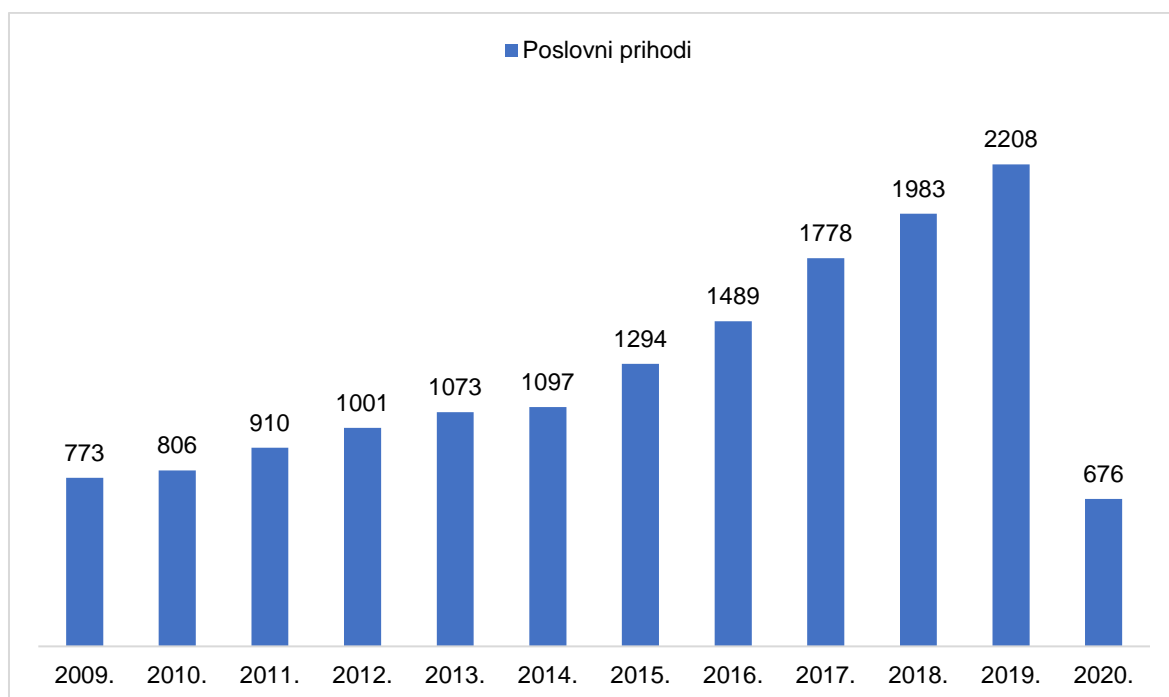
**Tablica 4. Neto operativni prihod Valamar Riviera d.d., (mil. HRK), 2017.-2020.**

|                       | 2017. | 2018. | 2019. | 2020. | 2020./2019. | 2020./2018. | 2020./2017. |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------------|-------------|
| Hoteli i ljetovališta | 1.319 | 1.453 | 1.565 | 341   | -78%        | -77%        | -74%        |
| Kamping ljetovališta  | 400   | 467   | 539   | 306   | -43%        | -34%        | -24%        |
| Ostalo                | 49    | 47    | 47    | 13    | -72%        | -72%        | -73%        |
| UKUPNO                | 1.769 | 1.967 | 2.151 | 660   | -69%        | -66%        | -63%        |

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 11, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 28. ožujka 2022.

Nakon kontinuiranog rasta neto operativnih prihoda u svim kategorijama u razdoblju od 2017. do 2019. godine, u 2020. godini zabilježen je veliki pad u svim kategorijama. U nastavku slijedi grafički prikaz poslovnih prihoda poduzeća za razdoblje od 2009. do 2020. godine (Grafikon 3).

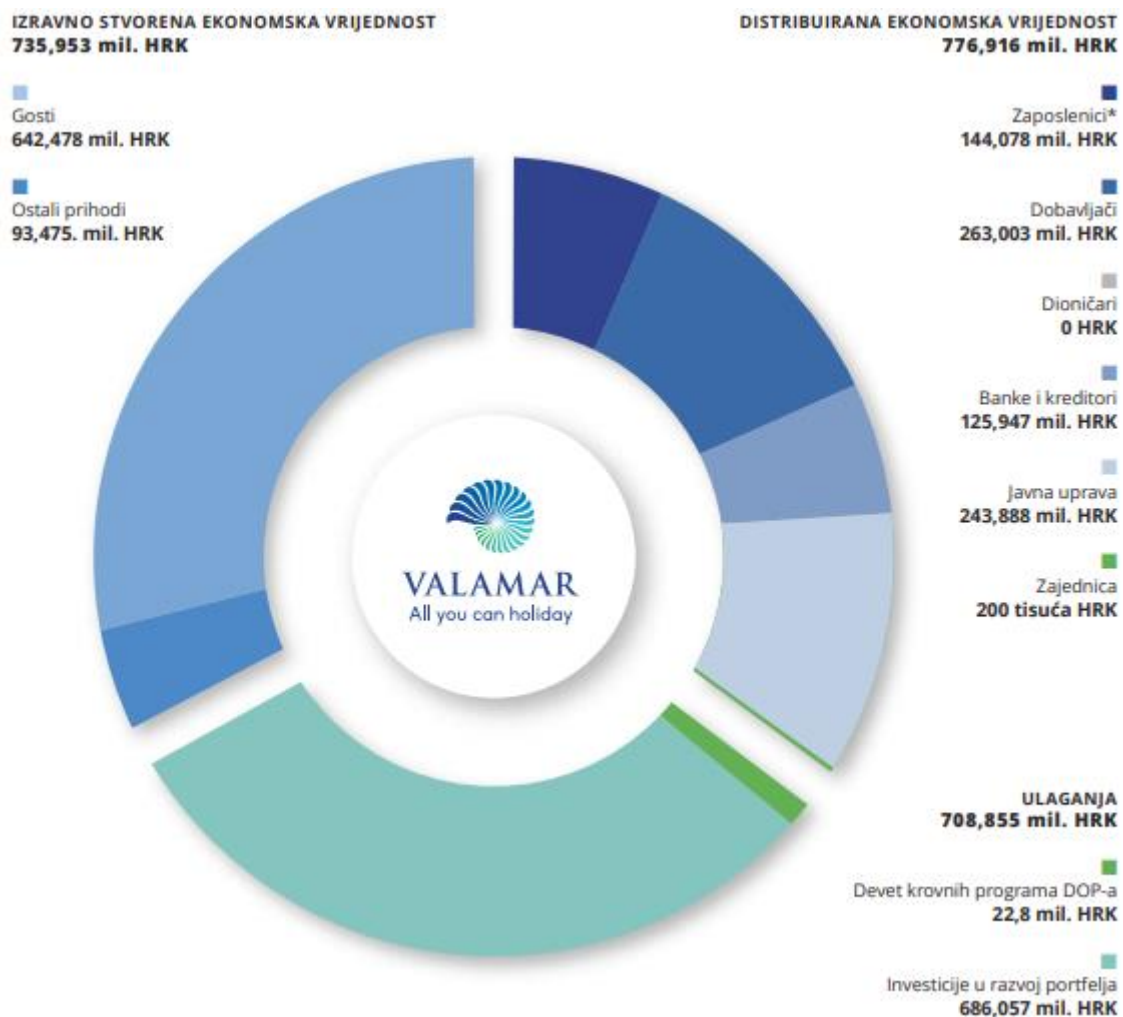
**Grafikon 3. Poslovni prihod Valamar Riviera d.d., (mil. HRK), 2009.-2020.**

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 11, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 28. ožujka 2022.

Poslovni prihodi poduzeća u kontinuiranom su porastu od 2009. do 2019. godine. S 773 mil. HRK u 2009. godini, poslovni su prihodi porasli na 2.208 u 2019. godini. Zahvaljujući pandemiji Covid-19, poslovni su prihodi u 2020. godini znatno smanjeni i iznosili su 676 mil. HRK. To je smanjenje od 1.532 mil. HRK. U nastavku slijedi grafički prikaz ekonomskog doprinosa poduzeća za 2020. godinu (Grafikon 4).

**Grafikon 4. Ekonomski doprinos Valamar Riviera d.d., 2020.**



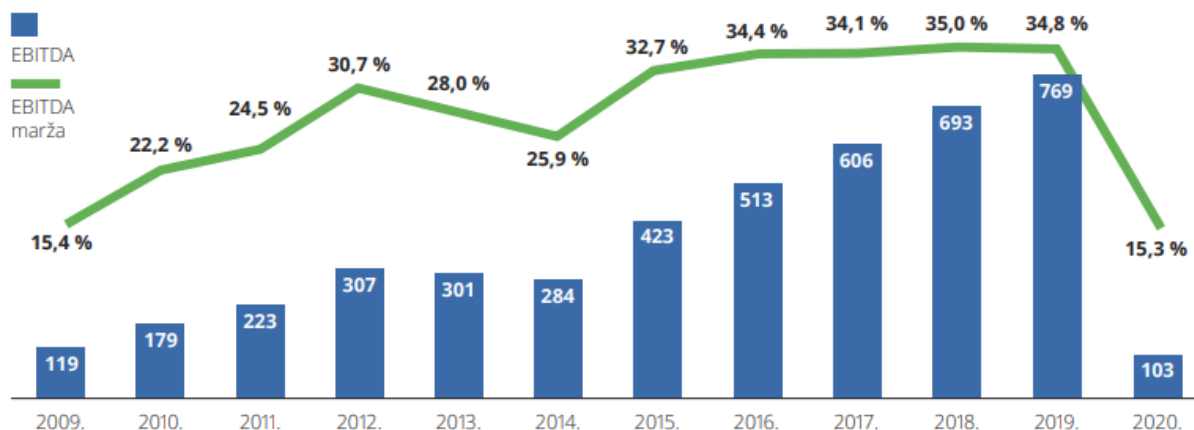
Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 28, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 29. ožujka 2022.

Izravno stvorena ekonomska vrijednost u 2020. godini iznosi 735,953 mil. HRK, dok distribuirana ekonomska vrijednost iznosi 776,916 mil. HRK. Zadržana ekonomska vrijednost umanjena je za 40,963 mil. HRK, a ukupna ulaganja za 2020. godinu iznose

708,855 mil. HRK.<sup>36</sup> U nastavku slijedi grafički prikaz operativne učinkovitosti poduzeća za razdoblje od 2009. do 2020. godine (Grafikon 5).

**Grafikon 5. Operativna učinkovitost Valamar Riviera d.d., (mil. HRK), 2009.-2020.**



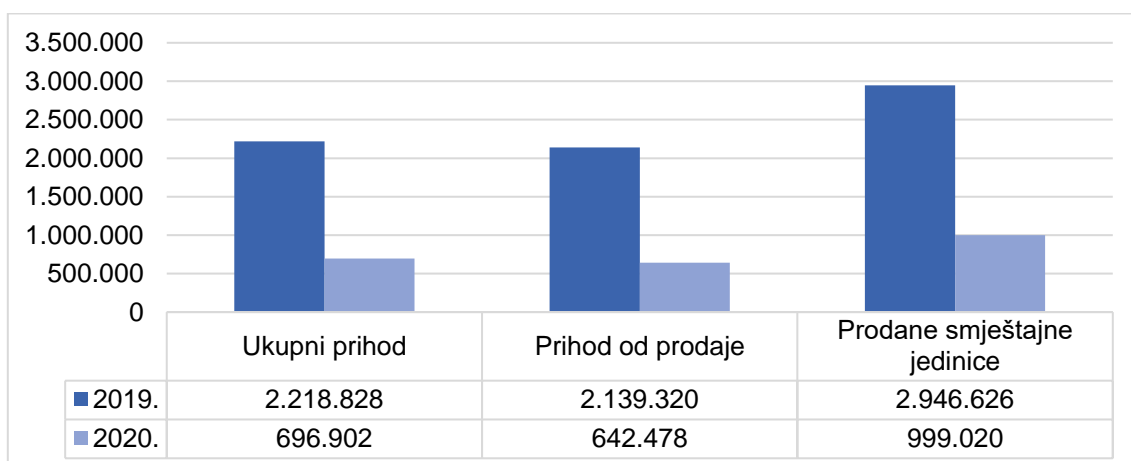
Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 35, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 28. ožujka 2022.

Prema grafičkom prikazu vidljive su oscilacije u kretanju EBITDA i EBITDA marže u promatranom razdoblju. U 2019. godini EBITDA je iznosila 769 mil. HRK, dok je u 2020. godini vidljivo znatno smanjenje gdje vrijednosti iznosi 103 mil. HRK. EBITDA marža se smanjila u 2020. godini sa 34,8% na 15,3%. U nastavku slijedi grafički prikaz prihoda i prodanih smještajnih jedinica poduzeća za 2019. i 2020. godinu (Grafikon 6).

<sup>36</sup> Ibid, str. 28

**Grafikon 6. Prihodi (u tisućama kuna) i prodane smještajne jedinice, Valamar Riviera d.d., 2019. i 2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 35, Dostupno na:

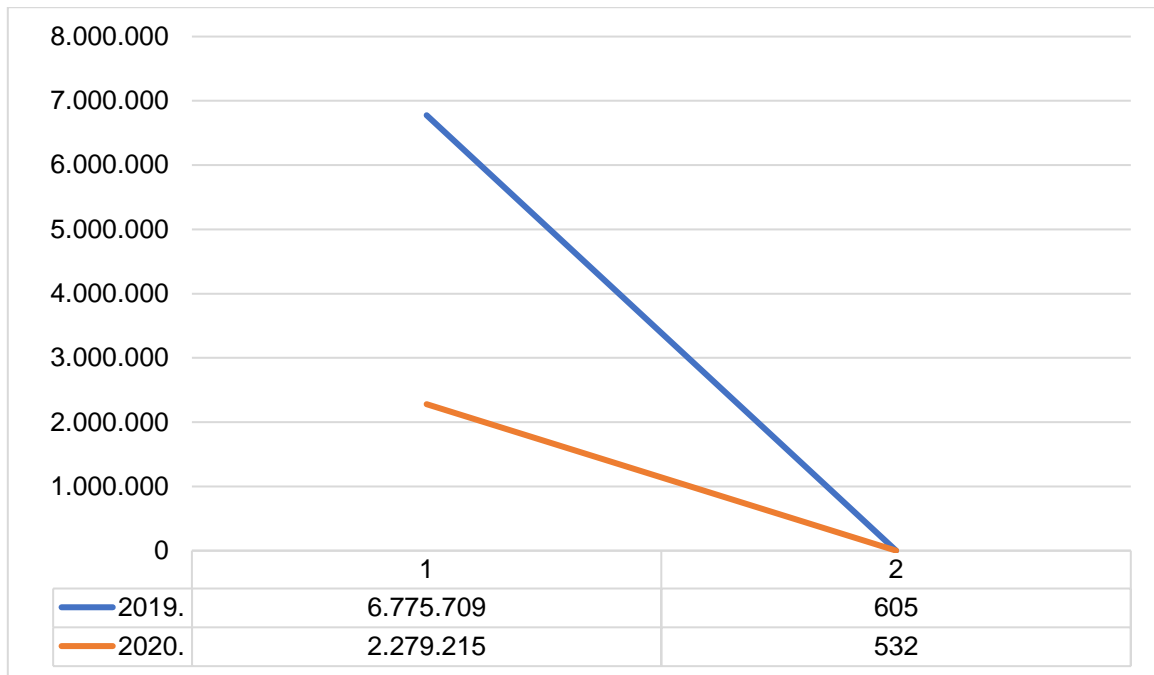
<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 28. ožujka 2022.

Ukupni prihod smanjen je sa 2.218.828 HRK u 2019. godini na 696.902 u 2020. godini. Prihodi od prodaje 2019. godine iznosili su 2.139.320 HRK, a u 2020. godini tek 642.478 HRK. Vrijednost prodanih smještajnih jedinica u 2019. godini iznosi 2.946.626, dok je u 2020. godini ta vrijednost tek 999.020. U nastavku slijedi grafički prikaz noćenja i ADR<sup>37</sup> za poduzeća za 2019. i 2020. godinu (Grafikon 7).

<sup>37</sup> Prosječna prodajna cijena smještajne jedinice iskazana temeljem kumulativnog prihoda pansiona (prihod smještaja i hrane i pića pansiona)



**Grafikon 7. Noćenja i ADR (u kunama), Valamar Riviera d.d., 2019. i 2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 35, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 28. ožujka 2022.

Prema grafičkom prikazu vidljivo je značajno smanjenje noćenja i prosječne prodajne cijene smještajne jedinice u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu. U nastavku slijedi tablični prikaz poslovnih rashoda Grupe za 2019. i 2020. godinu (Tablica 5).

**Tablica 5. Poslovni rashodi grupe Valamar Riviera d.d. (u kunama), 2019. i 2020.**

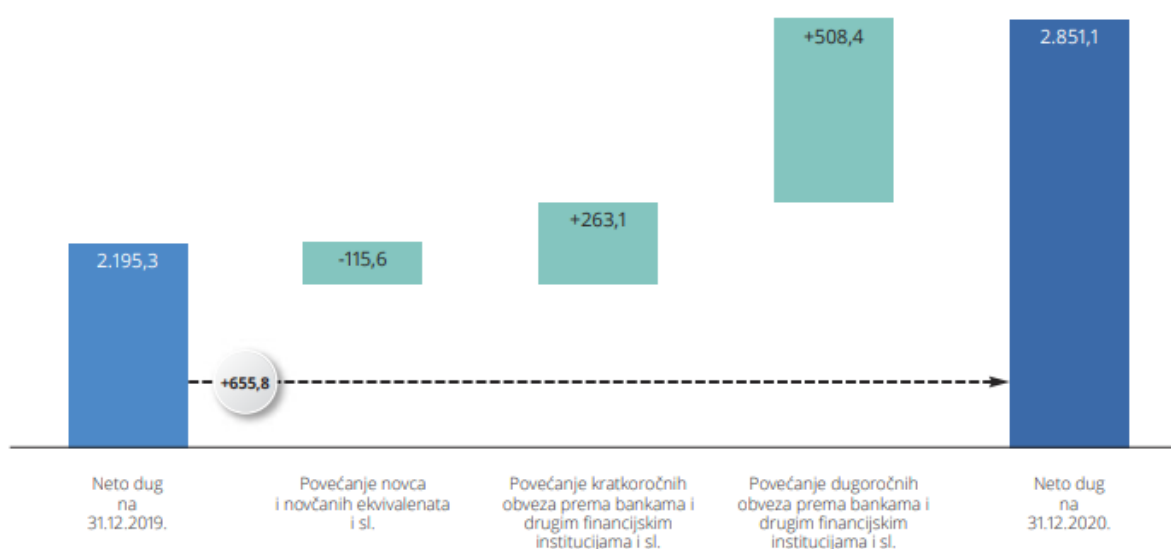
|                                       | 2019.         | 2020.         | 2020./2019. |
|---------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Operativni troškovi                   | 1.385.486.291 | 530.527.177   | -61,7%      |
| Ukupni poslovni rashodi               | 1.913.825.576 | 1.070.375.000 | -44,1%      |
| Materijalni troškovi                  | 609.249.061   | 254.642.998   | -58,2%      |
| Troškovi osoblja                      | 583.409.043   | 189.951.093   | -67,4%      |
| Amortizacija                          | 474.514.405   | 496.444.044   | 4,6%        |
| Ostali troškovi                       | 197.392.249   | 89.097.655    | -54,9%      |
| Rezerviranja i vrijednosna usklađenja | 9.415.580     | 30.223.911    | 221,0%      |
| Ostali poslovni rashodi               | 39.845.238    | 10.015.299    | -74,9%      |

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 37, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 29. ožujka 2022.

Ukupni poslovni rashodi iznose 1.070,4 milijuna kuna uz pad od 44,1% (-843,5 milijuna kuna). U nastavku slijedi grafički prikaz kretanja neto duga poduzeća za 2019. i 2020. godinu (Grafikon 8).

**Grafikon 8. Kretanje neto duga Valamar Riviera d.d. (u '000.000 kuna), 2019. i 2020.**

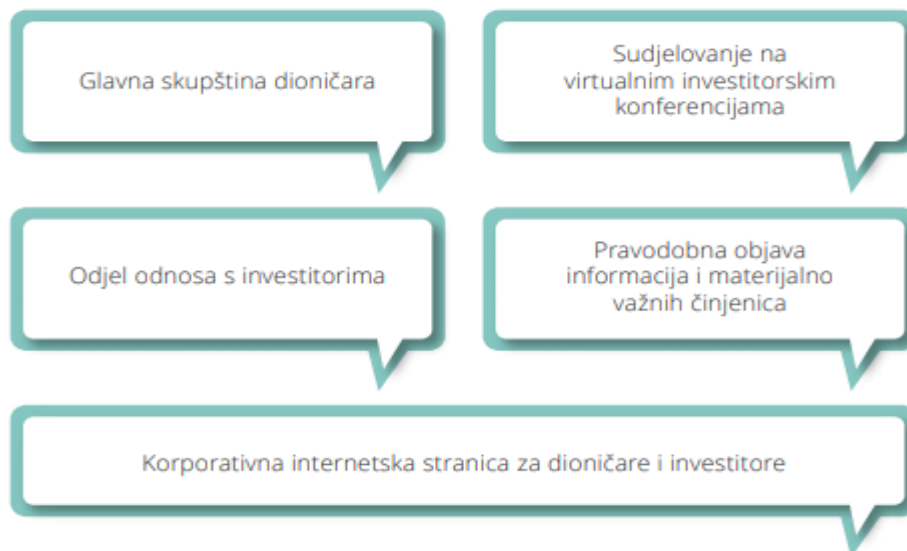


Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 38, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 29. ožujka 2022.

U 2020. godini financijski rezultat iznosi -104,6 milijuna kuna (-61,9 milijuna kuna 2019. godine). U nastavku slijedi slikovni prikaz komunikacije s dioničarima i investitorima poduzeća u 2020. godini (Slika 17).

**Slika 17. Komunikacija s dioničarima i investitorima Valamar Riviera d.d., 2020.**



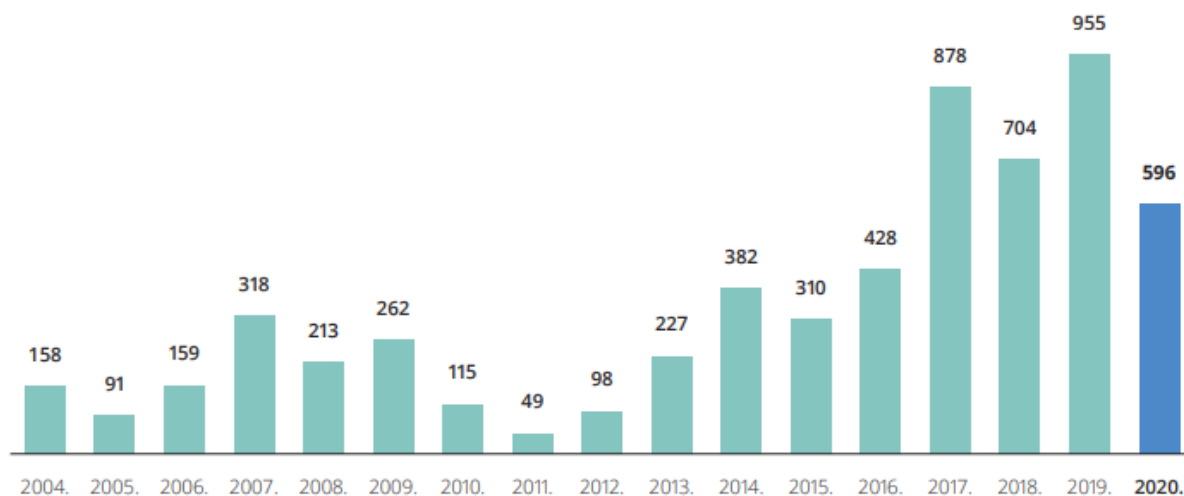
Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 42, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 29. ožujka 2022.

“Nažalost, zbog pandemije odgođene su brojne konferencije i sastanci s investitorima uživo te su ih zamijenile virtualne investitorske konferencije”.<sup>38</sup> U nastavku slijedi grafički prikaz investicijskog ciklusa poduzeća za 2020. godinu (Grafikon 9).

<sup>38</sup> op.cit. Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 42, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 28. ožujka 2022.

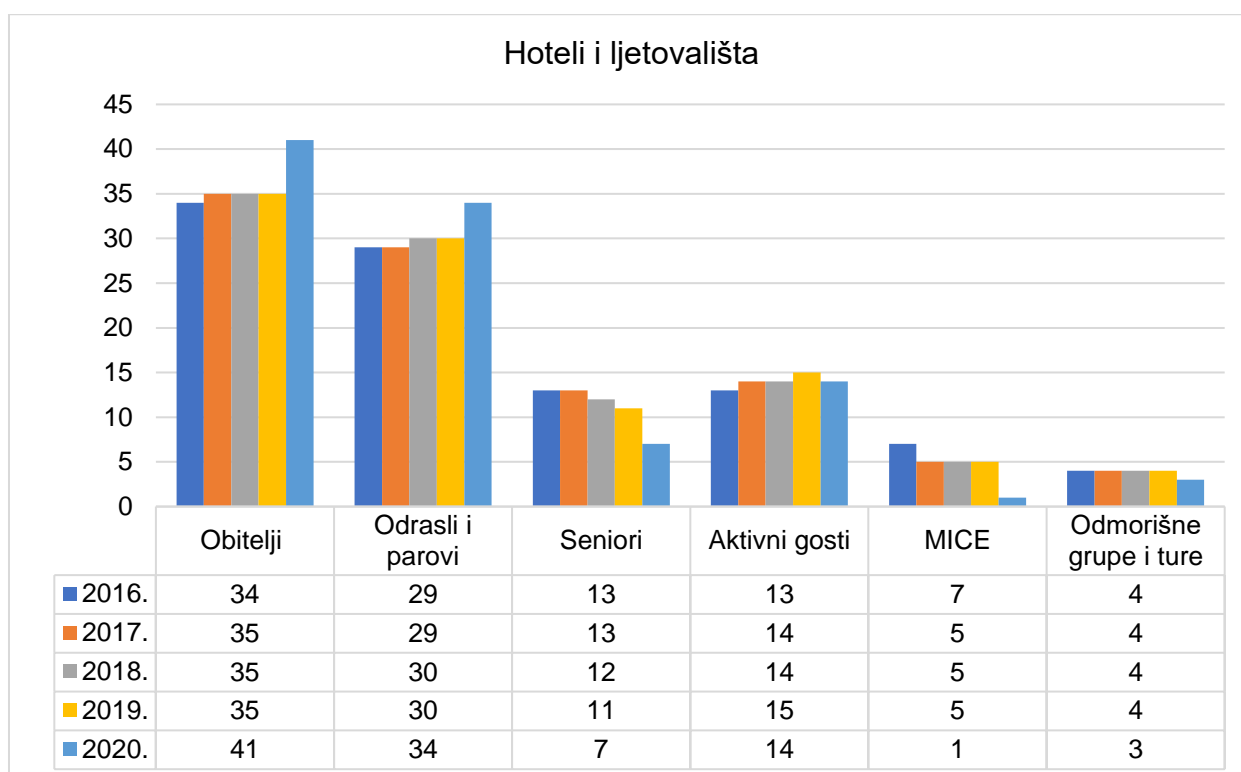
**Grafikon 9. Investicijski ciklus (kapitalizirano investicija, mil. HRK) Valamar Riviera d.d., 2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 42, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 30. ožujka 2022.

Prema grafičkom prikazu vidljive su oscilacije kada je riječ o kretanju investicijskog ciklusa u razdoblju od 2004. do 2020. godine. Zbog utjecaja pandemije Covid-19 investicijski ciklus umanjen je u 2020. godini. U nastavku slijedi grafički prikaz tržišnih segmenata hoteli i ljetovališta za razdoblje od 2016. do 2020. godine (Grafikon 10).

**Grafikon 10. Valamar tržišni segmenti: hoteli i ljetovališta, (u %), 2016.-2020.**

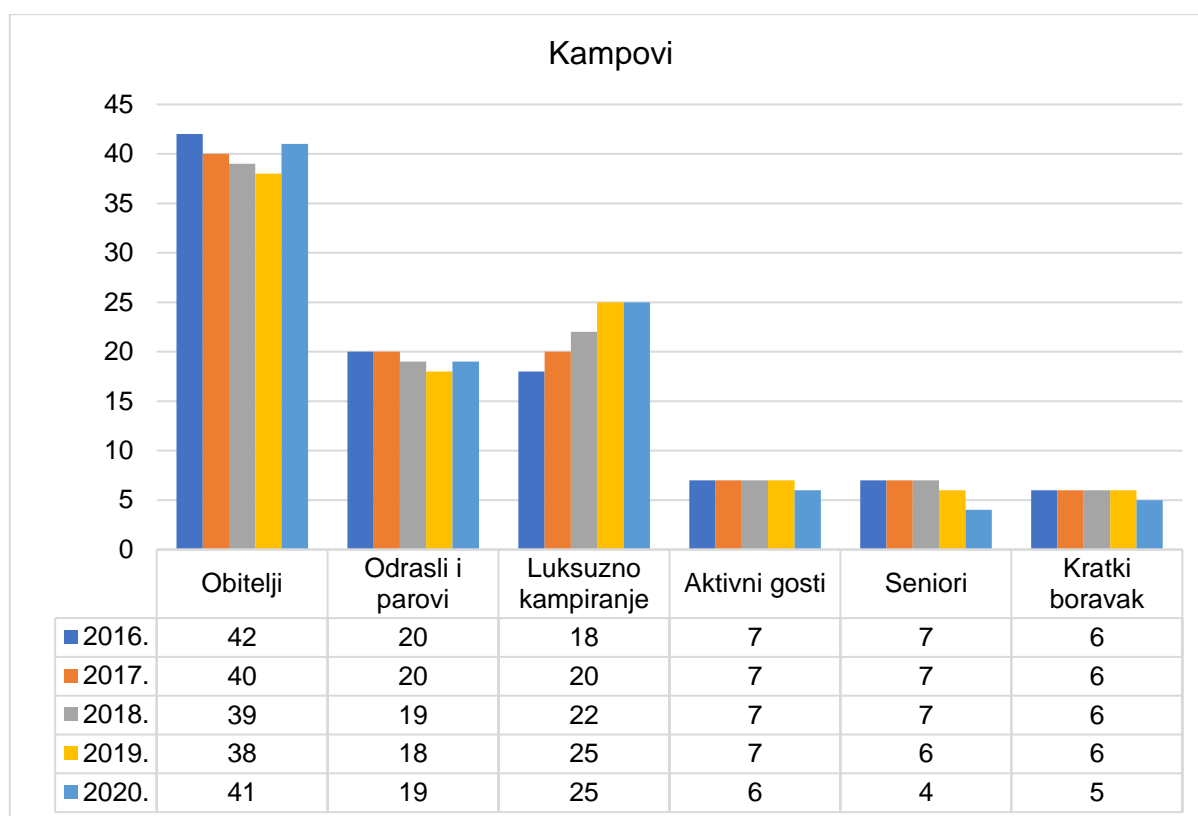


Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 44, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 30. ožujka 2022.

Što se tiče hotela i ljetovališta, segment obitelj u kontinuiranom je porastu, pa je tako s 34% u 2016. godini vrijednost porasla na 41%. Što se tiče odraslih i parova vrijednost je s 29% u 2016. godini porasla na 34%. Seniori su pak smanjeni s 13% na 7%, a najmanja odstupanja vidljiva su kod aktivnih gostiju. Kategorija MICE ostvarila je najveći pad (7% u 2016. na 1% u 2020. godini). Odmorišne grupe i ture ostvarili su neznatan pad, s 4% na 3%. U nastavku slijedi grafički prikaz tržišnih segmenata kampovi za razdoblje od 2016. do 2020. godine (Grafikon 11).

**Grafikon 11. Valamar tržišni segmenti: kampovi, (u %), 2016.-2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 44, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 30. ožujka 2022.

Što se tiče kampova, vrijednost segmenta obitelji varira, pa je tako iznos u 2020. godini 41% nakon vrijednosti 38% u 2019. godini. Što se tiče odraslih i parova vrijednost je s 18% u 2019. godini porasla na 19% u 2020. godini. Luksuzno kampiranje je u porastu, dok je kod aktivnih gostiju, seniora i kratkog boravka vidljivo nezatno smanjenje. U nastavku slijedi tablični prikaz godišnje popunjenosti poduzeća za 2020. godinu (Tablica 6).

**Tablica 6. Godišnja popunjenost (operativni dani) Valamar Riviera d.d., 2020.**

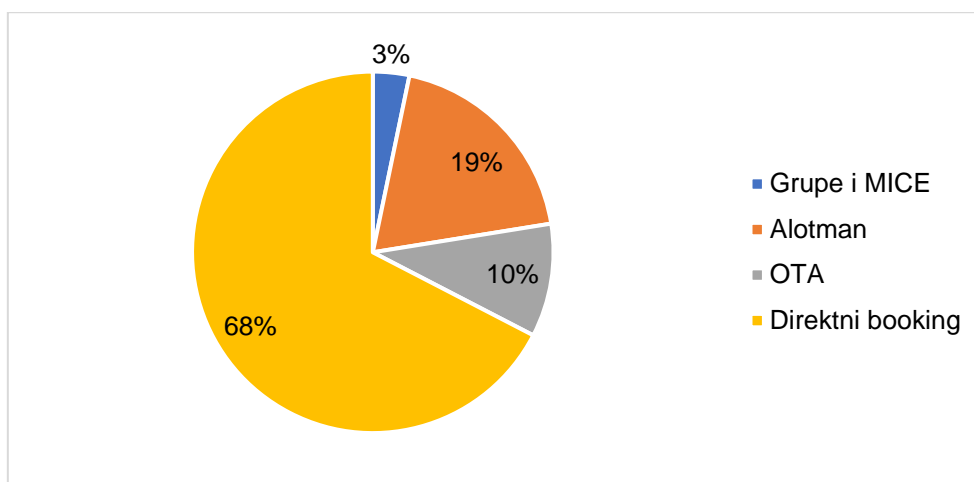
|   |              |            |
|---|--------------|------------|
| Valamar Collection Hotels                     | 50,6%        | 123        |
| Valamar Collection Resorts                    | 59,0%        | 107        |
| Valamar Hotels & Resorts                      | 51,3%        | 76         |
| Sunny by Valamar                              | 38,5%        | 56         |
| <b>Hoteli&amp;App</b>                         | <b>48,8%</b> | <b>74</b>  |
| Camping Adriatic by Valamar - Premium Resorts | 44,9%        | 150        |
| Camping Adriatic by Valamar - Resorts         | 44,6%        | 124        |
| Camping Adriatic by Valamar - Sunny           | 41,6%        | 106        |
| <b>Camping</b>                                | <b>44,4%</b> | <b>134</b> |
| <b>VALAMAR GROUP TOTAL</b>                    | <b>51,5%</b> | <b>98</b>  |

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 44, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 30. ožujka 2022.

Prema tabličnom prikazu vidljivo je kako je najveća popunjenost ostvarena u Valamar Collection Resorts u 2020. godini. U nastavku slijedi grafički prikaz distribucijskih kanala poduzeća prema prihodima za 2020. godinu (Grafikon 12).

**Grafikon 12. Distribucijski kanali Valamar Riviera d.d., (prema prihodima), 2020.**

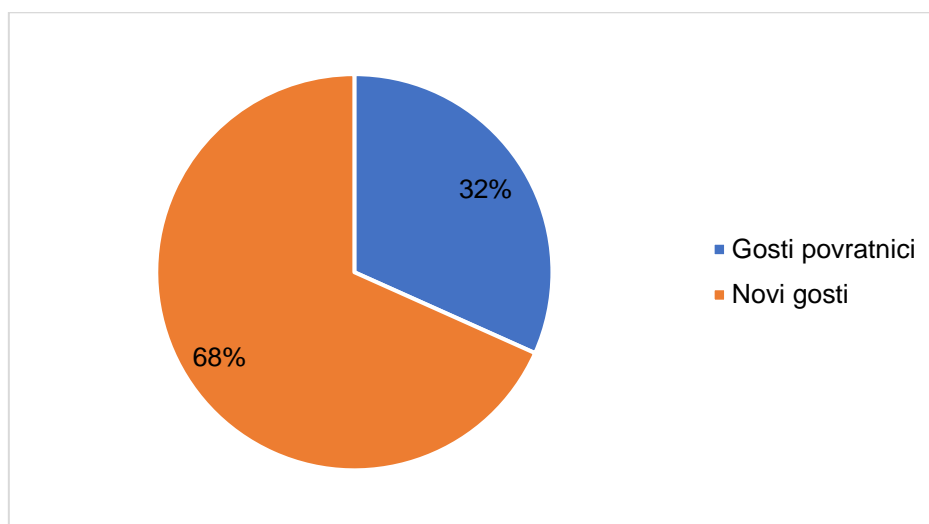


Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 45, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 30. ožujka 2022.

Tijekom 2020. godine u Valamar Rivieri putem direktnih kanala ostvareno je 67,4% prihoda. U nastavku slijedi grafički prikaz udjela gostiju povratnika poduzeća u odnosu na ukupan broj gostiju za 2020. godinu (Grafikon 13).

**Grafikon 13. Udio gostiju povratnika (u odnosu na ukupan broj gostiju) Valamar Riviera d.d., 2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 45, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 30. ožujka 2022.

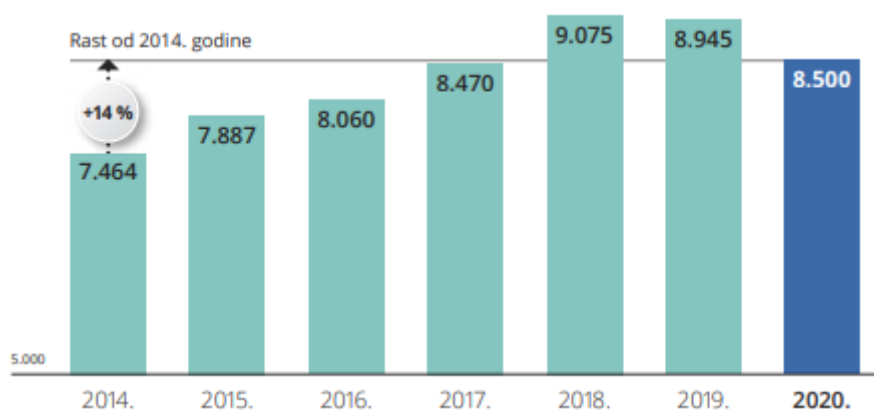


Udio gostiju koji se vraćaju u 2020. u Valamar Rivieri je iznosio 31,7%.<sup>39</sup> Dolazi se do zaključka kako ipak prevladavaju novi gosti.

#### 3.1.4. Ljudski potencijali

“Valamar Riviera je u 2020. godini, bez obzira na poteškoće u poslovanju uslijed pandemije COVIDa-19, zauzela visoko 6. mjesto na ljestvici top poslodavaca u Hrvatskoj”.<sup>40</sup> To je čak jedno mjesto više u usporedbi s 2019. godinom. U nastavku slijedi grafički prikaz rasta prosječne bruto 1 plaće u 2020. godini u odnosu na 2014. godinu (Grafikon 14).

**Grafikon 14. Rast prosječne bruto 1 plaće u 2020. u odnosu na 2014. Valamar Riviera d.d. (u HRK)**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 52, Dostupno na:

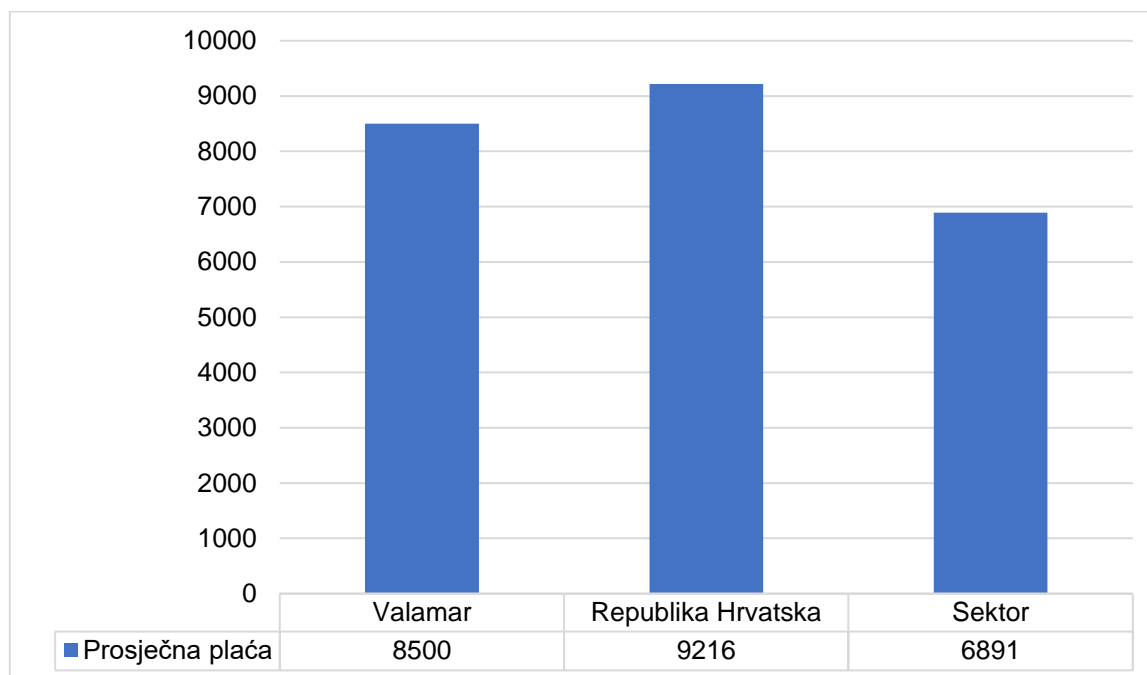
<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 30. ožujka 2022.

Od 2014. godine do 2020. godine rast prosječne bruto 1 plaće iznosi 14%, što je zadovoljavajuće s obzirom na promjene i izazove zahvaljujući pandemiji Covid-19. U nastavku slijedi grafički prikaz usporedbe prosječne plaće u 2020. godini na razini Hrvatske, za poduzeće Valamar te na razini sektora (Grafikon 15).

<sup>39</sup> Ibid, str. 44

<sup>40</sup> Ibid, str. 50

**Grafikon 15. Prosječna plaća 2020. Hrvatska, Valamar i Ugostiteljstvo/Sektor (BTO)**



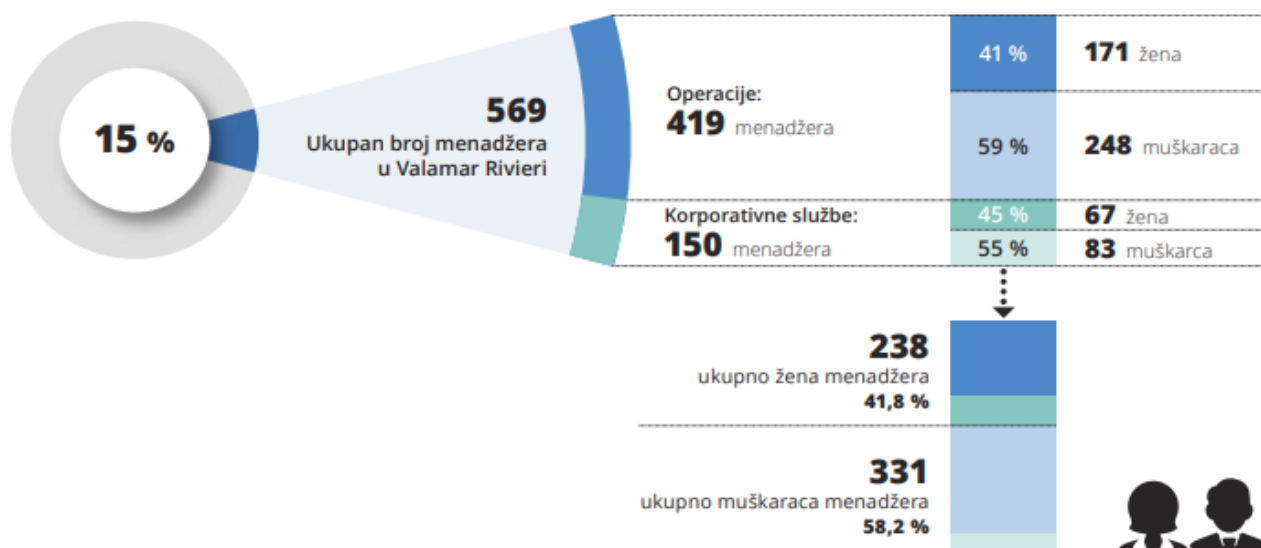
Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 52, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 31. ožujka 2022.

Prosječna bruto plaća za 2020. godinu u Valamaru iznosila je 8.500 kn. To je nešto manja prosječna plaća u odnosu na prosječnu plaću Republike Hrvatske, koja je u 2020. iznosila 9.216 kn.<sup>41</sup> U nastavku slijedi grafički prikaz udjela broja menadžera u ukupnom broju zaposlenika u 2020. godini (Grafikon 16).

<sup>41</sup> Ibid, str. 52

**Grafikon 16. Udio broja menadžera u ukupnom broju zaposlenika Valamar Riviera d.d., 2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 52, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 30. ožujka 2022.

Broj menadžera u 2020. godini smanjio se za 14 što je relativno velika brojka. To je zasigurno posljedica isključivo pandemije Covid-19. U nastavku slijedi tablični prikaz strukture zaposlenika s obzirom na vrstu ugovora u 2020. godini i usporedba s 2012. godinom (Tablica 7).

**Tablica 7. Struktura zaposlenika u odnosu na vrstu ugovora za Valamar Rivieru i Imperial Rivieru, 2020. i usporedba s 2012.**

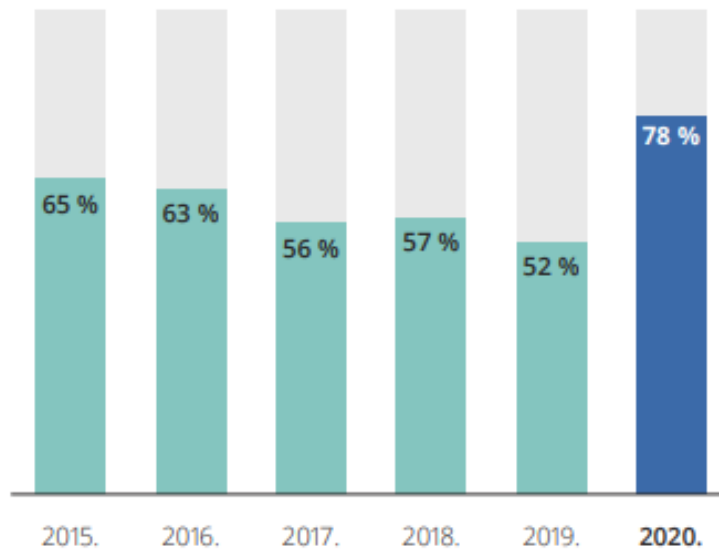
|                                   | 31.07.2020. | 31.08.2012. | Razlika 2020-2012 | % rasta    |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------------|------------|
| Rad na neodređeno vrijeme         | 2023        | 1087        | 936               | 86%        |
| Ugovor za stalne sezonske poslove | 1033        | 131         | 902               | 689%       |
| Sezonci                           | 1042        | 1709        | -667              | -39%       |
| Rad na određeno vrijeme /ostalo   | 226         | 62          | 164               | 265%       |
| Studenti i učenički ugovor        | 123         | 474         | -351              | -74%       |
| <b>Ukupno</b>                     | <b>4447</b> | <b>3463</b> | <b>984</b>        | <b>28%</b> |

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 55, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 30. ožujka 2022.

Najveći broj zaposlenika ima ugovor na neodređeno vrijeme i ta brojka u 2020. godini iznosi 2023, što je povećanje od 86% u odnosu na 2012. godinu. Najmanje je zaposlenih studenata i učenika. U nastavku slijedi grafički prikaz postotka povrata sezonskih radnika poduzeća u razdoblju od 2015. do 2020. godine (Grafikon 17).

**Grafikon 17. Postotak povrata sezonskih radnika Valamar Riviera d.d., 2015.-2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 57, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 31. ožujka 2022.

Prema grafičkom prikazu vidljivo je kako je postotak povrata sezonskih radnika u 2020. godini na rekordno visokoj razini, posebice u odnosu na 2019. godinu. Poduzeće kao što provodi ankete o zadovoljstvu gostiju, jednako je tako posvećeno i zaposlenicima. U nastavku slijedi grafički prikaz rezultata ankete iz 2020. godine o zadovoljstvu zaposlenika (Grafikon 18).

## Grafikon 18. Korporativna klima i kultura Valamar Riviera d.d., rezultati 2020.



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 58, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 31. ožujka 2022.

U 2020. godini anketu je ispunilo čak 84% zaposlenika. Ukupna ocjena zadovoljstva zaposlenika je 4,0 što je vrlo visoka i zadovoljavajuća ocjena. U konačnici, dolazi se do zaključka kako je Valamar vrhunski poslodavac. Ljudskim se resursima pridaje najviše pažnje u poduzeću i to se očituje kroz razne edukacije, interne programe, nagrađivanju i motivaciji.

### 3.2. Društvena odgovornost

Poduzeće Valamar Riviera provodi niz aktivnosti društvene odgovornosti. Mnoge su već spomenute do sad jer se društvena odgovornost provodi na svim razinama, posebice kada je riječ o ljudskim potencijalima. U nastavku slijedi sažeti tablični prikaz društveno odgovornih aktivnosti poduzeća Valamar Riviera d.d. (Tablica 8).

**Tablica 8. Društveno odgovorno poslovanje Valamar Riviera d.d.**

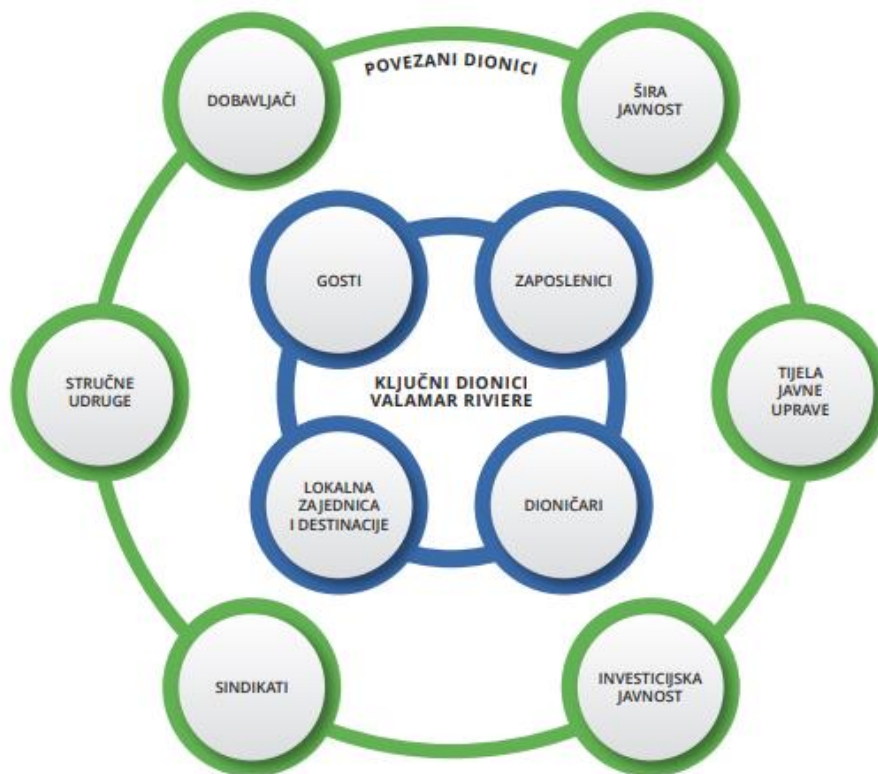
| Valamar Riviera d.d.                    |   |
|---|---|
| EKONOMSKA ODRŽIVOST                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• visoki poslovni rezultati</li> <li>• razvijanje i održavanje turističke imovine</li> <li>• operativno upravljanje hotelima, kampovima i ljetovalištima</li> </ul>  |
| UKLJUČENOST DOP-a U POSLOVNU STRATEGIJU | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vodeće mjesto u područjima održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja</li> </ul>   |
| RADNA OKOLINA                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastita Valamar akademija</li> <li>• Certifikat Poslodavac Partner</li> </ul>   |
| ZAŠTITA OKOLIŠA                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sustav upravljanja okolišem</li> <li>• sustav upravljanja kvalitetom</li> <li>• HACCP sustav</li> <li>• projekt „meetINblue” - sudjelovanje u zaštiti jadranskih dupina</li> <li>• programi: „Čuvajmo Jadransko more”, „Čuvajmo okoliš u kojem poslujemo i živimo”, „Čuvajmo prirodne ljepote”</li> </ul>  |
| TRŽIŠNI ODNOSI                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nagrada za najbolje odnose s investitorima</li> <li>• dionica godine prema izboru javnosti</li> <li>• stalno podizanje usluge na višu razinu</li> </ul>  |
| ODNOSI SA ZAJEDNICOM                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• program “Tisuću dana na Jadranskom moru” u okviru kojeg se podupiru projekti za rad s djecom bez odgovarajuće roditeljske skrbi, djecom iz obitelji slabijeg imovinskog stanja, te djecom s posebnim potrebama – besplatno ljetovanje u svojim hotelima, kampovima i ljetovalištima</li> <li>• program “Veliko srce Valamara”</li> <li>• “Valamar Riviera 3. dob”</li> </ul> |

Izvor: samostalna izrada prema: Valamar Riviera.com, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/>,

Pristupljeno: 1. travnja 2022.

Dioničko društvo Valamar Riviera posluje društveno odgovorno, što se može vidjeti kroz razne programe koje provode i u koje ulažu. Vode računa o svim dionicima i uključuju ih u svoje aktivnosti. U nastavku slijedi slikovni prikaz ključnih i povezanih dionika poduzeća (Slika 18).

**Slika 18. Ključni i povezani dionici Valamar Riviera d.d.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 27, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 1. travnja 2022.

Ključni dionici poduzeća su gosti, zaposlenici, lokalna zajednica i destinacije te dioničari. Što se tiče povezanih dionika to su dobavljači, šira javnost, tijela javne uprave, investicijska javnost, sindikati te stručne udruge. Poduzeće se može pohvaliti članstvima u raznim sektorskim udrugama i institucijama (Slika 19).

## Slika 19. Doprinos razvoju i promociji turizma kroz članstvo u sektorskim udrugama i institucijama Valamar Riviera d.d.

- |                        |                   |                  |   |
|------------------------|-------------------|------------------|---|
| ▶ HTZ                  | ▶ TZO Funtana     | ▶ TZG Dubrovnik  | ▶ Hrvatska udruga turizma (HUT)                       |
| ▶ TZ Grada Makarske    | ▶ TZO Tar-Vabriga | ▶ TZO Puntat     | ▶ Udruga poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) |
| ▶ TZ Istarske Županije | ▶ TZG Labin       | ▶ TZO Lopar      | ▶ Američka gospodarska komora u Hrvatskoj (AmCham)    |
| ▶ TZ Kvarnera          | ▶ TZO Raša        | ▶ TZG Rab        | ▶ Kamping udruženje Hrvatske (KUH)                    |
| ▶ TZ Grada Poreča      | ▶ TZG Krk         | ▶ TZG Stari Grad | ▶ Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR) |
| ▶ TZO Vrsar            | ▶ TZO Baška       |                  | ▶ Njemačko-hrvatska industrijska i trgovinska komora  |

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 27, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 1. travnja 2022.

Kako je prethodno navedeno, ključni dionici poduzeća su gosti, zaposlenici, lokalna zajednica i destinacije te dioničari (Slika 20).

## Slika 20. Komunikacija s ključnim dionicima

### GOSTI

---

- ▶ anketiranje/istraživanje mišljenja gostiju
- ▶ edukacija gostiju o zaštiti okoliša
- ▶ uključivanje gostiju u humanitarne akcije
- ▶ newsletteri

### ZAPOSLENICI

---

- ▶ anketiranje/istraživanje korporativne kulture i klime
- ▶ komunikacija kroz mjesečni tiskani magazin VIV i internetski blog VIV
- ▶ dnevni, tjedni i mjesečni odjelni sastanci
- ▶ skupovi radnika
- ▶ godišnje okupljanje
- ▶ kontinuiran feedback o radnom učinku
- ▶ ValamArtist aplikacija za zaposlenike

### DIONIČARI

---

- ▶ godišnja skupština dioničara
- ▶ financijska izvješća
- ▶ korporativne internetske stranice
- ▶ magazin VIV

### LOKALNA ZAJEDNICA I DESTINACIJE

---

- ▶ uključenost Valamara u sustav TZ-ova
- ▶ suradnja na destinacijskim eventima te investicijskim projektima
- ▶ aktivno sudjelovanje u pomoći potrebitima u društvu

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 26, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 2. travnja 2022.



Što se tiče komunikacije s gostima redovito se provode anketiranja o zadovoljstvu gostiju, uključuju goste u humanitarne akcije te redovito educiraju goste o zaštiti okoliša. Osim s gostima, ankete se provode i sa zaposlenicima. Redovito se održavaju sastanci, skupovi radnika te se daje kontinuirani *feedback* o radnom učinku zaposlenika. Što se tiče dioničara značajna je godišnja skupština dioničara. Važan element pritom su financijska izvješća za koje je važno da su jasna i točna. Nadalje, povezani dionici su sindikati, stručne udruge, dobavljači, investicijska javnost, tijela javne uprave i šira javnost (Slika 21).

### Slika 21. Komunikacija s povezanim dionicima

#### SINDIKATI

---

- ▶ potpisan kolektivni ugovor
- ▶ suradnja s Radničkim vijećem u svim ključnim pitanjima povezanim s pravima i benefitima zaposlenika

#### STRUČNE UDRUGE

---

- ▶ zastupanje interesa struke kroz članstva u nizu strukovnih organizacija (HUT, HUP, HGK, HRPSOR, AmCham i niz drugih)

#### DOBAVLJAČI

---

- ▶ dugoročna suradnja i partnerski odnosi
- ▶ osiguranje odgovarajuće kvalitete za svaku kategoriju proizvoda

#### INVESTICIJSKA JAVNOST

---

- ▶ transparentna komunikacija sa svim ulagačima na tržištu kapitala (*non-deal road show*ovi, sastanci i sudjelovanje na konferencijama, Dan investitora, korporativna mrežna stranica)
- ▶ suradnja s razvojnim i komercijalnim bankama i kreditorima te proaktivna komunikacija s analitičarima
- ▶ financijska izvješća i pravodobne objave o materijalnim činjenicama za investitore

#### TIJELA JAVNE UPRAVE

---

- ▶ suradnja u okviru razvoja i pripreme investicijskih projekata, stipendiranja učenika te dijalog na području zakonodavnih inicijativa

#### ŠIRA JAVNOST

---

- ▶ priopćenja za medije
- ▶ komunikacija putem interneta
- ▶ magazin VIV

Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 26, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 2. travnja 2022.

Od povezanih dionika posebno se ističu dobavljači. S njima se njeguju dugoročni partnerski odnosi. Od dobavljača se zahtijeva društveno odgovorno poslovanje i u svakom slučaju važno je istaknuti kako se uglavnom posluje s lokalnim dobavljačima. Dobitnici su mnogobrojnih nagrada. U nastavku slijede tablični prikazi domaćih (Tablica 9) i međunarodnih nagrada i priznanja u 2020. godini (Tablica 10).

**Tablica 9. Domaće nagrade i priznanja Valamar Riviera d.d., 2020.**

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Moj Posao                           | Najbolji poslodavac u turizmu, 6. najpoželjniji među hrvatskim kompanijama |
| Poslovni dnevnik i Zagrebačka burza | Najbolji odnosi s investitorima, 3. mjesto                                 |
| HRPPSOR i HGK                       | Glavna nagrada Indeksa DOP-a   |

Izvor: Valamar Riviera.com, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/nagrade-i-priznanja/>, Pristupljeno: 3. travnja 2022.

**Tablica 10. Međunarodne nagrade i priznanja Valamar Riviera d.d., 2020.**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| ANWB                       | ANWB Top Camping 2020                                   |
| ADAC                       | ADAC Superplatz 2020                                    |
| World Travel Awards        | Croatia's Leading Resort                                |
| World Travel Awards        | Croatia's Leading Boutique Hotel                        |
| World Travel Awards        | Croatia's Leading Business Hotel                        |
| World Travel Awards        | Croatia's Leading Hotel                                 |
| World Travel Awards        | Croatia's Leading Seafront Hotel                        |
| World Luxury Hotel Awards  | Luxury Beach Resort                                     |
| World Luxury Hotel Awards  | Luxury Island Resort                                    |
| World Luxury Hotel Awards  | Luxury Historical Resort                                |
| TripAdvisor                | <a href="#">Traveler's Choice 2020</a>                  |
| The Golden City Gate       | Tourism Multimedia Award, kategorija hoteli – 2. mjesto |
| Leading Campings of Europe |   |

Izvor: Valamar Riviera.com, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/nagrade-i-priznanja/>, Pristupljeno: 3. travnja 2022.

Na mrežnoj stranici dostupan je Kodeks poslovnog ponašanja i politike s kojim su upoznati svi zaposlenici. Ono što naglašavaju u svome poslovanju jest upravo etičnost i integritet što su potvrdili navedenim kodeksom. Prioritet im je transparentno vođenje poslovanja, kao i zaštita ljudskih prava, promicanje pravednih i sigurnih uvjeta zapošljavanja, odgovorno upravljanje okoliša te visoki etički standardi.

### 3.3. Upravljanje rizicima

S obzirom na razne izazove i dinamiku na tržištu, poduzeće Valamar ulaže znatna sredstva u upravljanje rizicima. U nastavku slijedi slikovni prikaz ključnih tipova rizika po područjima (Slika 22).

**Slika 22. Ključni tipovi rizika po područjima**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 76, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 4. travnja 2022.

Rizici poduzeća su razni. U poduzeću su u posljednje dvije godine izraženi strateški i financijski rizici. Što se tiče dokumenata koji reguliraju rad poduzeća i interne revizije jesu: (1) Povelja interne revizije, (2) Standardi interne revizije, (3) Etički kodeks i (4) Povelja Revizijskog odbora. Poduzeće veliku pozornost pridaje procesu upravljanja rizicima. U nastavku slijedi slikovni prikaz procesa upravljanja rizicima (Slika 23).

Slika 23. Proces upravljanja rizicima



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 76, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

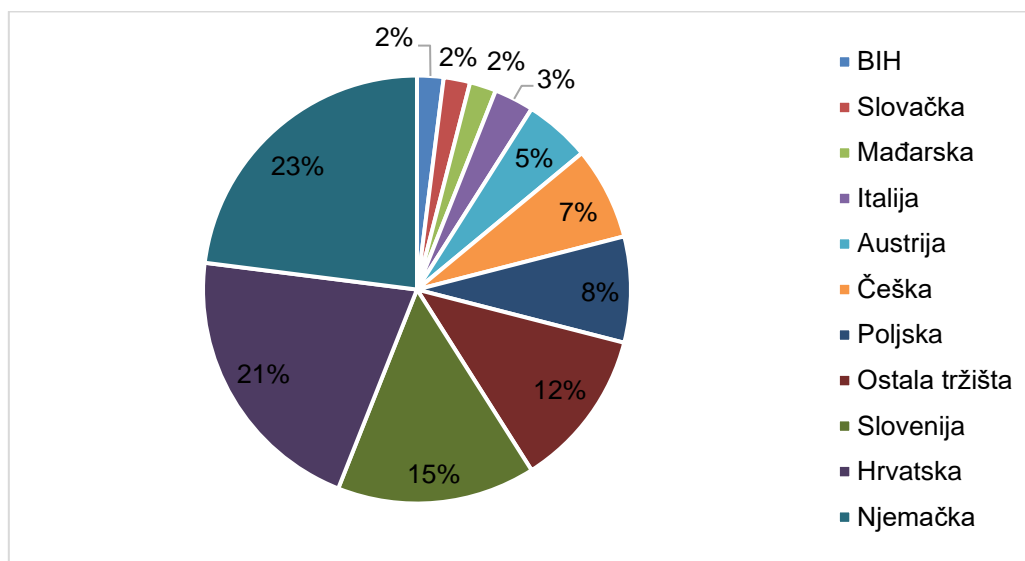
Poduzeće prati i procjenjuje rizike na mikro i makro razini. Cilj upravljanja rizicima je potaknuti stvaranje održive vrijednost.

### 3.4. Utjecaj pandemije Covid-19

Može se reći kako je pandemija poznata kao Covid-19 paralizirala svjetsko gospodarstvo. "Turizam je u najširem kontekstu jedan od najvećih sektorskih gubitnika u 2020. godini".<sup>42</sup> Svi su segmenti u turizmu bili pogođeni i nitko nije bio pošteđen. Cilj svih turističkih organizacija u 2020. godini bio je održati stabilnost poslovanja i privući posjetitelje s obzirom na to da je godina počela vrlo loše. Republika Hrvatska u usporedbi sa zemljama kao što su primjerice Grčka, Španjolska i Malta, koje je obilježio pad turističkih noćenja od gotovo 80% u 2020. godini, ostvarila je relativno zadovoljavajuće rezultate u sezoni 2020. godine s obzirom na situaciju. U nastavku slijedi grafički prikaz udjela ključnih tržišta u ukupnom broju turističkih noćenja izražen u postotku za 2020. godinu na razini Republike Hrvatske (Grafikon 19).

<sup>42</sup> Ibid, str. 20

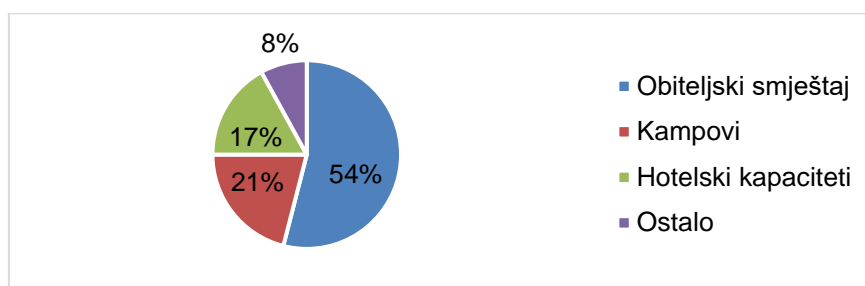
**Grafikon 19. Udio ključnih tržišta u ukupnom broju turističkih noćenja u RH, (u %), 2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 22, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 11. travnja 2022.

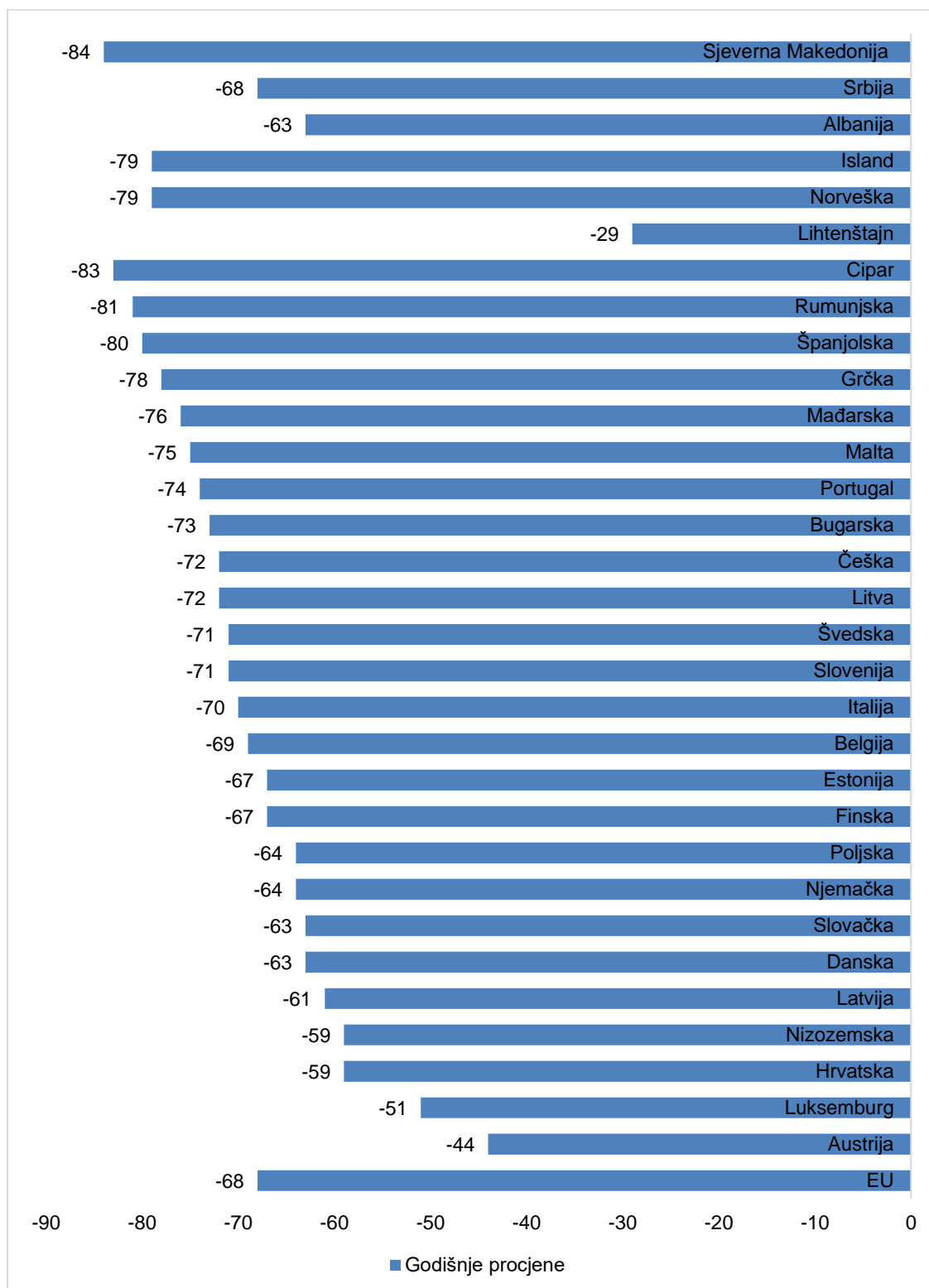
Prema grafičkom prikazu vidljivo je kako je u ukupnom broju turističkih noćenja u 2020. godini najzastupljenija Njemačka (23%). Nakon toga, slijede domaći gosti (21%) pa Slovenija (15%). U nastavku slijedi grafički prikaz prometa prema ključnim vrstama smještaja za komercijalni smještaj u 2020. godini na razini Hrvatske (Grafikon 20) te godišnje procjene postotka izmjene broja noćenja stranih turista u turističkim objektima u Republici Hrvatskoj za 2020. godinu u usporedbi s 2019. (Grafikon 21).

**Grafikon 20. Promet prema ključnim vrstama smještaja – komercijalni smještaj u RH, (udio u noćenjima), 2020.**



Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 22, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 11. travnja 2022.

**Grafikon 21. Godišnje procjene – postotak izmjene broja noćenja stranih turista u turističkim objektima u RH, (u %), 2020. u usporedbi s 2019.**

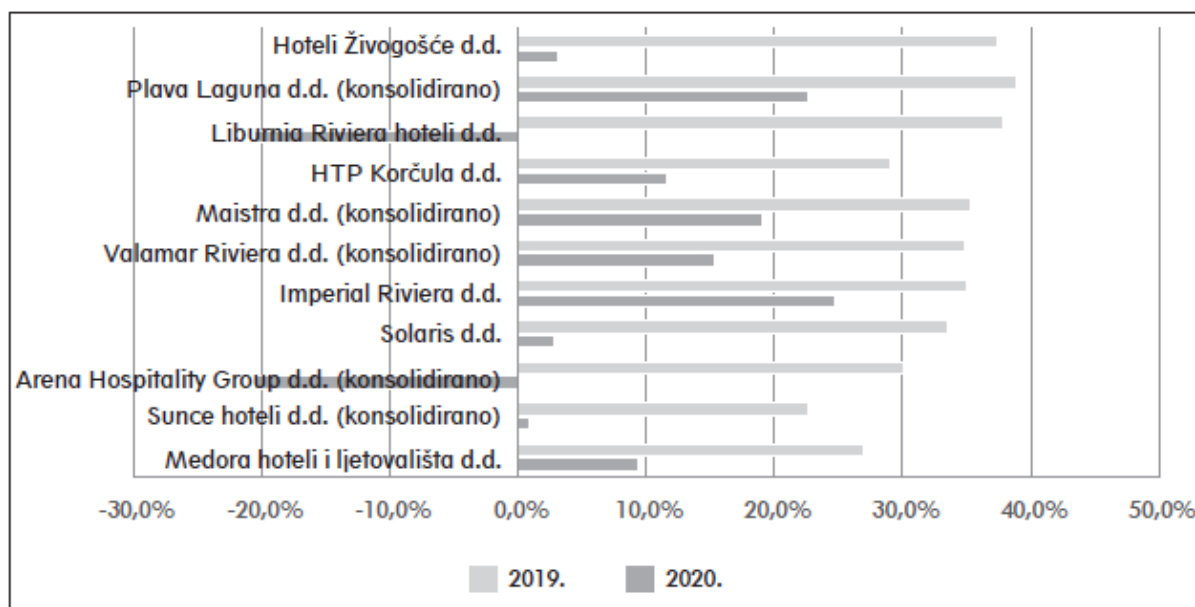


Izvor: Valamar Riviera (2021): *Integrirano godišnje izvješće 2020*, str. 23, Dostupno na:

<https://valamar-riviera.com/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, Pristupljeno: 15. travnja 2022.

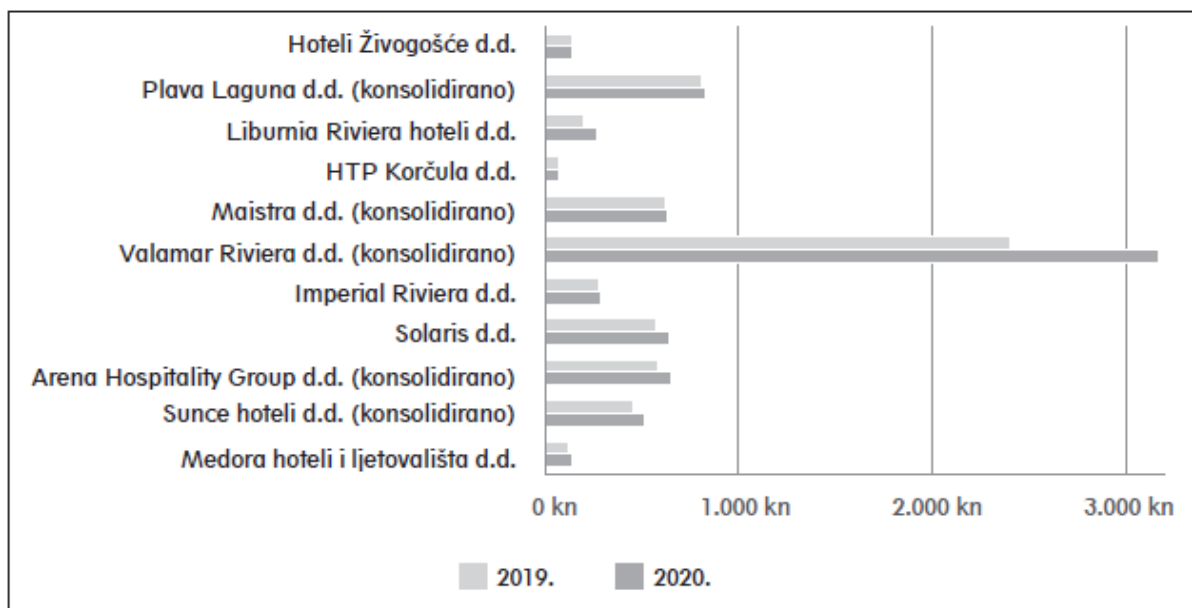
Što se tiče udjela u noćenjima kada je riječ o vrstama smještaja (Grafikon 20) vidljivo je prema grafičkom prikazu kako je najzastupljeniji obiteljski smještaj (54%), nakon kojeg slijede kampovi (21%). Kampovi su bili posjećeniji s obzirom na to da se zbog epidemioloških mjera potiče boravak na otvorenom. Nakon kampova slijedili su hotelski kapaciteti (17%). Autor Poljak proveo je 2021. godine istraživanje o financijskim rezultatima turističkih poduzeća prije i za vrijeme pandemije, točnije za 2019. i 2020. godinu. U nastavku slijede grafički prikazi EBITDA marže odabranih turističkih kompanija za 2019. i 2020. godinu (Grafikon 22) i financijskog duga odabranih turističkih kompanija za 2019. i 2020. godinu (Grafikon 23).

**Grafikon 22. EBITDA marža odabranih turističkih kompanija u RH, 2019. i 2020.**



Izvor: Poljak, D. (2021): Krizno upravljanje financijama u turističkom sektoru Republike Hrvatske za vrijeme globalne pandemije COVID-19, *FIP – Financije i pravo*, 9 (1), str. 99, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/260661>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

**Grafikon 23. Financijski dug odabranih turističkih kompanija u RH, 2019. i 2020.**



Izvor: Poljak, D. (2021): Krizno upravljanje financijama u turističkom sektoru Republike Hrvatske za vrijeme globalne pandemije COVID-19, *FIP – Financije i pravo*, 9 (1), str. 100, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/260661>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

Na temelju provedenog istraživanja dolazi se do zaključka kako je većina poduzeća ipak zadržala pozitivno operativno poslovanje. EBITDA marža grupe poduzeća 2019. godine iznosila je 34,2%, a 2020. godine tek 11,4%. Činjenica je kako je pandemija Covid-19 znatno utjecala na hotele, posebice na početku. Bilo je mnogo otkazivanja rezervacija, zabranjeno je bilo kretanje u mnogim zemljama, a očekivano, kod ljudi je prevladavao strah od nepoznatog. U vrijeme pandemije dolazi do izražaja uloga i značaj kriznog upravljanja. Važno je da se uključe svi dionici na turističkom tržištu i pokušaju oporavak učiniti što bržim i bezbolnijim.

Poduzeće Valamar Riviera d.d. bilo je pogođeno pandemijom u proljeće 2020. godine. Promjene su se događale iz dana u dan, zaposlenicima je bilo relativno stresno jer nisu znali što očekivati, no online komunikacijom uspješni su rješavali sve nedoumice i odgovarati na sva pitanja. S obzirom na to da je pandemija nastupila iznenadno te da je ovakva pojava bila apsolutno neočekivana, poduzeće je doista bilo ugroženo. Od početka pojave pandemije Covid-19 Valamar Riviera je aktivno pristupila ublažavanju i kontroliranju potencijalnih rizika te žurno osnovala Odbor za upravljanje rizicima i dodatno usvojila Pravilnik o upravljanju rizicima.



Što se tiče toga u kojoj se mjeri stanje promijenilo u pogledu rezervacija i planiranja ljudskih resursa ljeti, rezervacije se sada mogu besplatno otkazati od 2 do 7 dana prije dolaska, ovisno o marki, sukladno standardnom cjeniku. Nadalje, kada je riječ o ljudskim resursima, u travnju 2020. godine pokrenut je „Pauza, Restart program“. Program obuhvaća sve zaposlenike čime se osiguralo očuvanje radnih mjesta bez otpuštanja. Svi radnici koji nisu u mogućnosti obavljati poslovne aktivnosti upućeni su na čekanje uz osiguranje najmanje 60% redovne plaće, ali ne manje od 4.250 kuna neto.

Hotelska industrija bila je otvorena od lipnja do studenog 2020. godine, kada je došlo do još jednog zaključavanja i hoteli su bili prisiljeni ponovno se zatvoriti. Rezervacije su se otkazivale u posljednji čas i to je rezultiralo velikim nezadovoljstvom gostiju. Valamar Riviera kao najveće turističko poduzeće u Hrvatskoj od početka pojave pandemije s iznimnom pažnjom prati razvoj situacije te je sve svoje resurse angažiralo i usmjerilo na poduzimanje preventivnih mjera radi zaštite zdravlja gostiju i zaposlenika, aktivacije sveobuhvatnih standardnih operativnih procedura kriznog postupanja te održavanja kontinuiteta poslovanja uz očuvanje radnih mjesta.

U poduzeću su radili na mnogim marketinškim i prodajnim mjerama tijekom karantena kako bi poboljšali poslovanje nakon ponovnog otvaranja. U okviru priprema za restart, Valamar je razvio novu uslugu pod nazivom Valfresco Direkt koja je službeno pokrenuta u lipnju 2020. godine. Riječ je o on-line trgovini koja objedinjuje široku ponudu lokalnih, domaćih i svježih proizvoda od najboljih obiteljskih gospodarstava. Nadalje, online recepcija dostupna je svim gostima hotela i kampova te omogućava prijavu i odjavu gostiju putem interneta. Što se tiče tečajeva za osposobljavanje zaposlenika i sl., Valamar je u drugom tromjesečju 2020. godine modificirao proizvode i ubrzao razvoj projekata digitalizacije u cilju unaprjeđenja kvalitete i sigurnosti usluga za turističku sezonu 2020. godine. S time su bili upoznati svi zaposlenici i uslijedila je obuka zaposlenika kada je riječ o novim uslugama i proizvodima.

Nadalje, modificirani su mnogi proizvodi kako bi se osigurala njihova sigurnost. Jedna od promjena jest Bed&Brunch, novi koncept restorana u hotelima Old Town Holiday i Sunny B&B koji umjesto klasičnog polupansiona nudi produženi doručak i brunch u

kojem gosti mogu uživati od 7 do 13 sati čime im se osigurava više prostora te pojednostavljuje prehrana i boravak u hotelima. Sve novosti dostupne su na web stranici i društvenim mrežama. Također, na raspolaganju su svim gostima te im se svatko može obratiti putem društvenih mreža, e-maila i dr.

Ono što je pozitivno, jest da je menadžment poduzeća naučio mnogo toga u ovim vremenima. Ključno je i važno pravovremeno odgovarati na izazove, pratiti promjene i usklađivati promjene s istima. Poduzeće je uvelo Valamar Health&Safety program i time pokazuje kako je spremno na izazove te kako želi svojim gostima osigurati siguran i bezbrižan boravak u svojim objektima (Slika 24).

**Slika 24. Valamar Health&Safety program**



Izvor: Valamar.com, Dostupno na: <https://www.valamar.com/hr/update-info>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.

Usporedno s pojavom pandemije koronavirusa intenzivirana je transparentna i kontinuirana krizna komunikacija sa svim dionicima Valamar Riviere, posebno s nadležnim državnim i lokalnim vlastima, vezana za mjere potpore i pomoći gospodarstvu te turističkom sektoru uslijed pandemije Covid-19. Poduzeće je pravovremeno reagiralo na izazove i poduzelo je sve što je u moći poduzeća. Zaposlenicima je pružena pomoć i sigurnost u neizvjesnim okolnostima, a gostima

maksimalna sigurnost i oprez. Odbor za upravljanje rizicima nastaviti će u budućnosti s radom te izrađivati planove za upravljanje rizicima. Budućnost je nemoguće predvidjeti. Dokaz je upravo pandemija koju nitko nije očekivao i može se reći kako nitko nije bio u potpunosti spreman na ovakvu situaciju. Ipak, važno je kreirati strategije za oporavak i raditi na tome da se ovakvi izazovi dočekaju spremni. U nastavku slijedi slikovni prikaz promjena koje je poduzeće uvelo zbog pandemije (Slika 25).

**Slika 25. Promjene Valamar Riviera d.d. zbog pandemije Covid-19**



Izvor: Valamar.com, Dostupno na: <https://www.valamar.com/hr/>, Pristupljeno: 10. travnja 2022.

S obzirom na sve napore, očuvanje mjesta i zadovoljavajuće rezultate poslovanja, može se sa sigurnošću utvrditi kako je Valamar uspješno odgovorilo na izazove. Ono što se može reći je da strategija oporavka i dugoročno razdoblje za prevladavanje krize nije otkriveno, no primjer koji se prikazuje može biti vrlo koristan u budućnosti.

## ZAKLJUČAK

Da bi poslovna organizacija uspješno poslovala, ona mora imati jasno postavljenu viziju, misiju, kao i ciljeve kojima će se baviti u razdoblju postojanja. Kako bi se ostvariti ciljevi potrebno je kreirati određene strategije. Cilj je kreirati strategiju kojom će se poslovna organizacija diferencirati na tržištu. Važno je da organizacija djeluje u motivirajućoj okolini okružena zdravom konkurencijom. U cijelom procesu važna je implementacija društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje privlači potrošače, kao i zaposlenike jer tako postaju poželjni poslodavci. Zaposlenici su motivirani pa će tako ostvariti i veći profit, a lokalne će zajednice surađivati s takvim poduzećem jer će prepoznati priliku za rast i razvoj. Osim toga, privlače se i investitori jer žele ulagati u poduzeće koje je prepoznalo ulogu i značaj održivosti i koncepta odgovornog poslovanja. Uz društveno odgovorno poslovanje veže se i marketing jer je potrebno osigurati komunikacijske kanale kako bi se komunikacija neometano odvijala, a kako bi mogli komunicirati zajednice i poslovne organizacije.

Iako postoje različite kritike društveno odgovornog poslovanja, ne smije se tumačiti društvenu odgovornost kroz primjerice jednokratne donacije jer one zapravo za poduzeće mogu predstaviti trošak ako stjecanjem određenog publiciteta ne dobiju bodove u segmentu reputacije. Treba imati na umu kako se društvena odgovornost prvenstveno odnosi na strateške aktivnosti koje za konačni rezultat imaju obostranu korist za poduzeće i određene društvene skupine. Fokus je tako na načinu na koji poduzeće stječe profit, a ne je li i koliko stečenog profita redistribuirano dionicima putem donacija. U konačnici, ne treba se slijepo voditi globalnim neodrživim primjerima, već bi koncept trebao biti opipljiv i mjerljiv te specifičan za svako poduzeće. Tek takav mjerljiv koncept, prilagođen potrebama i mogućnostima poduzeća, ali i potrebama i interesima dionika, može donijeti stvarnu korist za poduzeće, što i jest cilj i svrha implementacije društveno odgovornog poslovanja.

U ovom je radu predstavljeno poslovanje i društveno odgovorno poslovanje poduzeća Valamar Riviera d.d. Dioničko društvo Valamar Riviera posluje društveno odgovorno, što se može vidjeti kroz razne programe koje provode i u koje ulažu. Vode računa o svim dionicima i uključuju ih u svoje aktivnosti. Od početka pojave pandemije Covid-

19 Valamar Riviera je aktivno pristupila ublažavanju i kontroliranju potencijalnih rizika te žurno osnovala Odbor za upravljanje rizicima i dodatno usvojila Pravilnik o upravljanju rizicima. Poduzeće je pravovremeno reagiralo na izazove i poduzelo je sve što je u moći poduzeća.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Kotler, P. i Lee, N. (2009): *DOP - Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: M.E.P. CONSULT d.o.o.
2. Krkač, K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: MATE d.o.o./ZŠEM
3. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015): *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: Libertas
4. Škrtić, M. (2006): *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Karlovac: Veleučilište u Karlovcu

### Članci i publikacije:

1. Aleksić, A. (2007): Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26144>, Pristupljeno: 27. travnja 2022.
2. Glavočević, A. i Radman-Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, 3 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/114924>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.
3. Glumac, M. (2018): Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, *Paragraf*, 2 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/305074>, Pristupljeno: 7. travnja 2022.
4. Hubak, D.M. (2010): Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, *EFZG*, (10), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/201910>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.
5. Lacković Vincek, Z., Dvorski, S. i Dvorski Lacković, I. (2016): Prometni sustav u funkciji održivog razvoja, *Notitia – časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 2 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/252621>, Pristupljeno: 6. travnja 2022.
6. Martinović, M. i Jurković, Majić, O. (2009): Etički izazovi globalnom marketingu, *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 64 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/34219>, Pristupljeno: 25. travnja 2022.

7. Perić, J. (2017): *Društvena odgovornost poduzeća*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE\\_drustveno-odgovorno-poslovanje\\_050417.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2017/03/PE_drustveno-odgovorno-poslovanje_050417.pdf), Pristupljeno: 10. travnja 2022.
8. Poljak, D. (2021): Krizno upravljanje financijama u turističkom sektoru Republike Hrvatske za vrijeme globalne pandemije COVID-19, *FIP – Financije i pravo*, 9 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/260661>, Pristupljeno: 5. travnja 2022.
9. Quien, M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: Analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, *Učenje za poduzetništvo*, 2 (1), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130205>, Pristupljeno: 4. travnja 2022.
10. Valamar Riviera (2021): *Godišnje izvješće 2020.*, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/431283/godis-nji-izvjes-taj-za-2020-konsolidirani.pdf>, Pristupljeno: 19. ožujka 2022.

#### **Internet izvori:**

1. Odraz.hr, Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>, Pristupljeno: 7. travnja 2022.
2. Valamar Riviera.com, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/ोजना/povijest/#image-3>, Pristupljeno: 20. ožujka 2022.
3. Valamar Riviera.com, Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/ोजना/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/>, Pristupljeno: 17. ožujka 2022.

## POPIS SLIKA

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Sastavni elementi održivog razvoja.....   | 4  |
| Slika 2. Maksimiziranje filantropske dobiti .....  | 5  |
| Slika 3. Interna dimenzija DOP-a.....  | 7  |
| Slika 4. Eksterna dimenzija DOP-a.....   | 7  |
| Slika 5. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....   | 8  |
| Slika 6. Čimbenici etičnog ponašanja organizacije .....  | 13 |
| Slika 7. Kulturna mreža kao dio organizacijske kulture.....  | 15 |
| Slika 8. Hotel Kristal u Poreču, 1971. ....  | 17 |
| Slika 9. Organizacijska struktura tvrtke Valamar Riviera d.d. ....   | 18 |
| Slika 10. Kesselspitze Valamar Collection Hotel .....  | 19 |
| Slika 11. Valamar Obertauern Hotel .....   | 20 |
| Slika 12. Temeljne vrijednosti Valamar Riviera d.d.....  | 21 |
| Slika 13. Turistički portfelj grupe Valamar Riviera .....  | 22 |
| Slika 14. Poslovni model Valamar Riviera d.d. ....   | 24 |
| Slika 15. Strateški model upravljanja kvalitetom Valamar Riviera d.d., 2020.....   | 25 |
| Slika 16. Glavne strateške teme Valamar Riviera d.d.....   | 27 |
| Slika 17. Komunikacija s dioničarima i investitorima Valamar Riviera d.d., 2020. ....  | 37 |
| Slika 18. Ključni i povezani dionici Valamar Riviera d.d.....  | 49 |
| Slika 19. Doprinos razvoju i promociji turizma kroz članstvo u sektorskim udrugama i institucijama Valamar Riviera d.d. .... | 50 |
| Slika 20. Komunikacija s ključnim dionicima .....  | 50 |
| Slika 21. Komunikacija s povezanim dionicima .....   | 51 |
| Slika 22. Ključni tipovi rizika po područjima .....  | 53 |
| Slika 23. Proces upravljanja rizicima .....  | 54 |
| Slika 24. Valamar Health&Safety program .....  | 60 |
| Slika 25. Promjene Valamar Riviera d.d. zbog pandemije Covid-19.....   | 61 |



## POPIS TABLICA

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Pregled portfelja Valamar Riviera d.d., (po smještajnoj jedinici/parceli), 2020.<br>.....                             | 23 |
| Tablica 2. Popis hotela i ljetovališta Valamar Riviera d.d. – Travelife certifikat.....  | 28 |
| Tablica 3. Ključni pokazatelji Valamar Riviera d.d., 2018.-2020. ....  | 30 |
| Tablica 4. Neto operativni prihod Valamar Riviera d.d., (mil. HRK), 2017.-2020. ....   | 31 |
| Tablica 5. Poslovni rashodi grupe Valamar Riviera d.d. (u kunama), 2019. i 2020... 36  |    |
| Tablica 6. Godišnja popunjenost (operativni dani) Valamar Riviera d.d., 2020.....  | 41 |
| Tablica 7. Struktura zaposlenika u odnosu na vrstu ugovora za Valamar Rivieru i Imperial Rivieru, 2020. i usporedba s 2012. .... | 45 |
| Tablica 8. Društveno odgovorno poslovanje Valamar Riviera d.d. ....  | 48 |
| Tablica 9. Domaće nagrade i priznanja Valamar Riviera d.d., 2020. ....   | 52 |
| Tablica 10. Međunarodne nagrade i priznanja Valamar Riviera d.d., 2020. ....   | 52 |

## POPIS GRAFIKONA

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1. Rezultati ankete o zadovoljstvu Valamarovih gostiju u 2020.....                                       | 26 |
| Grafikon 2. Udio gostiju prema zemljama Valamar Riviera d.d., (u %), 2020. ....                                   | 29 |
| Grafikon 3. Poslovni prihod Valamar Riviera d.d., (mil. HRK), 2009.-2020.....                                     | 31 |
| Grafikon 4. Ekonomski doprinos Valamar Riviera d.d., 2020.....  | 32 |
| Grafikon 5. Operativna učinkovitost Valamar Riviera d.d., (mil. HRK), 2009.-2020. .                               | 33 |
| Grafikon 6. Prihodi (u tisućama kuna) i prodane smještajne jedinice, Valamar Riviera d.d., 2019. i 2020.....      | 34 |
| Grafikon 7. Noćenja i ADR (u kunama), Valamar Riviera d.d., 2019. i 2020.....                                     | 35 |
| Grafikon 8. Kretanje neto duga Valamar Riviera d.d. (u '000.000 kuna), 2019. i 2020. ....                         | 36 |
| Grafikon 9. Investicijski ciklus (kapitalizirano investicija, mil. HRK) Valamar Riviera d.d., 2020.....           | 38 |
| Grafikon 10. Valamar tržišni segmenti: hoteli i ljetovališta, (u %), 2016.-2020. ....                             | 39 |
| Grafikon 11. Valamar tržišni segmenti: kampovi, (u %), 2016.-2020.....  | 40 |
| Grafikon 12. Distribucijski kanali Valamar Riviera d.d., (prema приходima), 2020. ...                             | 42 |
| Grafikon 13. Udio gostiju povratnika (u odnosu na ukupan broj gostiju) Valamar Riviera d.d., 2020.....            | 42 |
| Grafikon 14. Rast prosječne bruto 1 plaće u 2020. u odnosu na 2014. Valamar Riviera d.d. (u HRK).....             | 43 |
| Grafikon 15. Prosječna plaća 2020. Hrvatska, Valamar i Ugostiteljstvo/Sektor (BTO) ....                           | 44 |
| Grafikon 16. Udio broja menadžera u ukupnom broju zaposlenika Valamar Riviera d.d., 2020.....                     | 45 |
| Grafikon 17. Postotak povrata sezonskih radnika Valamar Riviera d.d., 2015.-2020. ....                            | 46 |
| Grafikon 18. Korporativna klima i kultura Valamar Riviera d.d., rezultati 2020. ....                              | 47 |
| Grafikon 19. Udio ključnih tržišta u ukupnom broju turističkih noćenja u RH, (u %), 2020.....                     | 55 |
| Grafikon 20. Promet prema ključnim vrstama smještaja – komercijalni smještaj u RH, (udio u noćenjima), 2020. .... | 55 |

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 21. Godišnje procjene – postotak izmjene broja noćenja stranih turista u turističkim objektima u RH, (u %), 2020. u usporedbi s 2019. .... | 56 |
| Grafikon 22. EBITDA marža odabranih turističkih kompanija u RH, 2019. i 2020. ...   | 57 |
| Grafikon 23. Financijski dug odabranih turističkih kompanija u RH, 2019. i 2020.....  | 58 |

## SAŽETAK

Društveno odgovorne aktivnosti doprinose boljem i kvalitetnijem životu u zajednici, a to je izvedivo jedino suradnjom svih dionika. Implementiranjem društvene odgovornosti poduzeća imaju priliku za ostvarenjem konkurentske prednosti na tržištu što je u dinamičnim i izazovnim uvjetima poslovanja vrlo značajno. Ipak, postoje određene kritike i problemi glede društvene odgovornosti koje se razmatraju u radu. Predmet istraživanja diplomskog rada je uloga i značaj društvene odgovornosti poslovanja na primjeru poduzeća. Odabrano je turističko poduzeće Valamar Riviera d.d. Turistička su se poduzeća u protekle dvije godine susrela s nizom promjena i izazova zahvaljujući pojavi pandemije Covid-19. Unatoč izazovnim vremenima, poduzeće Valamar Riviera d.d. i dalje promovira društveno odgovorno poslovanje i tako se i želi pozicionirati na tržištu. Ciljevi su istraživanja predstaviti temeljne značajke društvene odgovornosti, kao i integracije društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. Na temelju provedenog istraživanja dolazi se do zaključka kako dioničko društvo Valamar Riviera posluje društveno odgovorno, što se može vidjeti kroz razne programe koje provode i u koje ulažu. Vode računa o svim dionicima i uključuju ih u svoje aktivnosti te ulažu u upravljanje rizicima što su potvrdili uspješnim odgovaranjem na izazove pandemije Covid-19.

**Ključne riječi:** *društvena odgovornost, marketing, Valamar Riviera d.d., Covid-19*

## **SUMMARY**

Socially responsible activities contribute to a better and more quality life in the community. This is possible through the cooperation of all related stakeholders. By implementing social responsibility, companies have the opportunity to achieve a competitive advantage in the market. However, there are certain criticisms and problems regarding social responsibility that are considered in the paper. The subject of the research is the role and importance of corporate social responsibility on the example of a company. The tourist company Valamar Riviera d.d. was selected. Tourism companies have faced a number of changes and challenges over the past two years thanks to the Covid-19 pandemic. Despite challenging times, Valamar Riviera d.d. continues to promote socially responsible business and thus wants to position itself in the market. The objectives of the research are to present the basic features of social responsibility, as well as the integration of social responsibility into marketing activities. Based on the conducted research, the conclusion is reached that Valamar Riviera joint-stock company operates socially responsibly, which can be concluded due to the various programs they implement and invest in. They take care of all stakeholders and include them in their activities and invest in risk management, which they confirmed by successfully responding to the challenges of the Covid-19 pandemic.

**Keywords:** *social responsibility, marketing, Valamar Riviera d.d., Covid-19*