

# PRIMJERI DOBRE PRAKSE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U HOTELIJERSTVU

---

**Šebetić, Antonia**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:695033>

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

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



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Antonia Šebetić

PRIMJERI DOBRE PRAKSE DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2019.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Antonia Šebetić

PRIMJERI DOBRE PRAKSE DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA U HOTELIJERSTVU

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, studeni, 2019.

Antonia Šebetić

PRIMJERI DOBRE PRAKSE DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA U HOTELIJERSTVU

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni studij Ugostiteljstva

Kolegij: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća

Mentor: dr.sc. Silvija Vitner Marković, prof.v.š.

Matični broj studenta: 0618613038

Karlovac, studeni, 2019.

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT.....	II
1.UVOD.....	1
1.1.Predmet i cilj rada .....	1
1.2.Izvori podataka i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3.Struktura rada.....	1
2. DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJE.....	2
2.1. Pojmovno određenje.....	2
2.2. Mjerila društveno odgovornog poslovanja u svijetu .....	4
2.3. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u svijetu .....	6
3. DIMENZIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	14
3.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	14
3.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog ponašanja .....	15
3.3. Standardi društveno odgovornog poslovanja u turizmu.....	17
4. ODABRANI PRIMJERI DOBRE PRAKSE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJAU HOTELIJERSTVU U EUROPI .....	21
4.1. Bohinj Eco Hotel (Slovenija).....	21
4.2. Boutiquehotel Stadthalle (Austrija).....	26
5. ODABRANI PRIMJERI DOBRE PRAKSE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJAU HOTELIJERSTVU U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	31
5.1. Valamar Riviera d.d. ....	31
5.2. Ilirija d.d. ....	39
6. ZAKLJUČAK .....	45
POPIS LITERATURE .....	46
POPIS TABLICA.....	48
POPIS SLIKA .....	49

## SAŽETAK

Tema ovog završenog rada je društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu. U radu je objašnjen pojam društveno odgovornog poslovanja, razvoj društvenog poslovanja kroz povijest kako u Europi, tako i u Hrvatskoj. Prikazana su mjerila, dimenzije (interne i eksterne) i standardi društveno odgovornog poslovanja. Hotelijerstvo nudi mnogo primjera dobre prakse, a kroz rad su prikazani odabrani pozitivni primjeri europskih i hrvatskih hotelskih lanaca koji nam vjerno prikazuju kako brinuti o okolišu, zaposlenicima i lokalnoj zajednici i pritom biti vrlo uspješan.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, hotelijerstvo, primjeri dobre prakse, Republika Hrvatska, Europa

## ABSTRACT

The topic of this essay is corporate social responsibility in the hotel industry. The essay explains the term of socially responsible business, the development of social business throughout history in Europe as well as in Croatia. The essay shows measurements, dimensions (internal and external) and standards of corporate social responsibility. The hotel industry offers many examples of good practice and through the essay are shown selected positive examples of European and Croatian hotel chains that faithfully show us how to take care of the environment, employees and the local community most effectively while being very successful in their business.

Key words: corporate social responsibility, hotel industry, good practice examples, Republic of Croatia, Europe

# 1.UVOD

## 1.1.Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja ovog završnog rada je društveno odgovorno poslovanje europskih i hrvatskih hotelskih lanaca koji provode društveno odgovorno poslovanje na potpuno dobrovoljnoj bazi. Analizira se njihov utjecaj na lokalnu zajednicu te način na koji brinu o okolišu u kojem djeluju.

Cilj ovog rada je definirati pojam društveno odgovornog poslovanja, njegove prednosti, stupanj razvijenosti društvenog poslovanja hotelskih lanaca, kako njegova primjena utječe na poslovanje i ostvarivanje profita kompanija te kako provođenje društvene odgovornosti utječe na zaposlenike kompanija, korisnike usluge, lokalnu zajednicu te okoliš. Također, cilj je analizirati društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu kroz odabrane primjere dobre prakse.

## 1.2.Izvori podataka i metode prikupljanja podataka

Podaci su prikupljeni iz sekundarnih izvora kao što su stručna literatura, znanstveni članci, službene Internet stranice odabranih hotela. Metode koje su se koristile prilikom pisanja ovog rada su metoda analize, sinteze, kompilacije te deskripcije. Podaci su prikupljeni historijskom metodom (istraživanje za stolom).

## 1.3.Struktura rada

Rad se sastoji od 5 glavnih poglavlja. U uvodu je iskazan predmet i cilj rada, izvori podataka, metode prikupljanja podataka te struktura rada. U drugom dijelu definirano je društveno odgovorno poslovanje, njegovo pojmovno određenje, mjerila te razvoj društveno odgovornog poslovanja kako u Europi tako i u Hrvatskoj. U trećem dijelu definirane su interne i eksterne dimenzije društveno odgovornog poslovanja te standardi koji garantiraju uspješnu provedbu društvene odgovornosti. U četvrtom i petom poglavlju prikazana su dva europske i dva hrvatska hotela kao primjeri dobre prakse društvene odgovornosti. Zatim slijede zaključak, popis literature, popis tablica te popis slika.



## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJE

Do sredine 20. stoljeća glavni cilj svake kompanije bio je, isključivo, ostvarivanje profita. Problem nastaje rastom multinacionalnih kompanija koje su, zbog sve veće konkurencije na tržištu, dobit htjele stvariti na štetu svojih zaposlenika (smanjenom plaćom, prekovremenim radom i sl.), korisnika njihovih proizvoda i usluga (slabijom kvalitetom proizvoda i usluga) te na štetu samog okoliša (odlaganjem otpada, izbacivanjem štetnih kemikalija) u neposrednoj blizini. Takvo neodgovorno poslovanje rezultiralo je negodovanjem društva koje je počelo protestirati protiv takvog poslovanja.<sup>1</sup>

Kako bi zadovoljile svoje korisnike i same zaposlenike, sredinom 20. stoljeća, počinje se razvijati društveno odgovorno poslovanje (skraćeno DOP). Iz proračunskog viška kompanije bi dijelile novčane donacije u dobrotvorne svrhe (npr. novčane donacije za izgradnju ili uređenje škola, parkova, bolnica, čišćenje rijeka, provođenjem raznih edukacija među zaposlenicima ili građanima i sl.) kako bi prikrile svoje dosadašnje, ili vrlo često, buduće neodgovorno poslovanje.

Kompanije vrlo brzo shvaćaju da donacijama i društveno odgovornim ponašanjem postaju konkurentnije od drugih kompanija te odgovornim ponašanjem privlače sve veći broj potrošača. Može se reći da se praksa društveno odgovornog poslovanja počela koristiti kao sredstvo upravljanja rizicima u velikim kompanijama. Praksa društvene odgovornosti deklarira se kao osjetljiva prema okolišu i prema društvenim zajednicima u kojima posluju. Naravno, koncept društveno odgovornog poslovanja zasniva se na potpuno dobrovoljnoj bazi, bez ikakve zakonske prisile, nastojeći svojim pozitivnim poslovanjem pridonijeti razvoju društva, integrirati brigu o okolišu te naravno steći dobit za svoje daljnje poslovanje.<sup>2</sup>

### 2.1. Pojmovno određenje

Definicije društveno odgovornog ponašanja su veoma kompleksne te je sam pojam moguće definirati samo u najširem smislu, ukazujući na činjenicu da primjena

---

<sup>1</sup>Vrdoljak Raguž, I., Hadzovac, K.: *Oeconomica Jadertina* 1/2014., str. 43

<sup>2</sup>Odgovorno.hr, <http://odgovorno.hr> (9. 9. 2019.)

društvene odgovornosti u poduzeću nije namijenjena samo internim akterima u poduzeću, već obuhvaća i društvo u cjelini, težeći ravnoteži između društveno odgovornog poslovanja i ostvarivanja profita.<sup>3</sup>Jedna od uvaženih definicija kaže: „Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.“<sup>4</sup>

Kompanije često u svojim izjavama o vizijama i misijama kompanije ističu svoju društvenu odgovornost. U svojim misijama naglašavaju dobrovoljnost svojih postupaka koja premašuje uobičajenu razinu dobre poslovne prakse.<sup>5</sup> Može se reći da je društveno odgovorna ona kompanija koja usvaja nove poslovne prakse i to radi za dobrobit zajednice koja jednako uključuje bolje uvjete života ljudi i ne utječe nepovoljno na okoliš.

Ekonomski razvoj je fokus organizacije World Business Council for Sustainable Development (Svjetskog poslovnog savjeta za održiv razvoj) i on korporativnu društvenu odgovornost definira kao: „...opredjeljenje tvrtki da potpomažu održiv ekonomski razvoj, kao i da, u cilju unapređenja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom uopće.“<sup>6</sup>

„Organizacija Biznis za društvenu odgovornost (Business for Social Responsibility) definira korporativnu društvenu odgovornost kao „poslovanje usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima, a također i s onim što društvo očekuje od tvrtki ili čak nadilazi takva očekivanja.“<sup>7</sup>

Nadalje, osim *korporativne društvene odgovornosti*, časopis Fortune objavljuje razna imena kojima se može opisat činjenje dobra, a neka od njih su: korporativno građanstvo, koja označava organizaciju koja se odgovorno ponaša prema društvu, djelovanje u zajednici, razvoj zajednice, globalne građanske aktivnosti, odnosi sa zajednicom, korporativne filantropske aktivnosti, korporativna davanja, korporativni

---

<sup>3</sup>Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: *Oeconomica Jadertina* 1/2014., str. 41

<sup>4</sup> Kotler, P., Lee, N.: *Društveno odgovorno poslovanje*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, travanj, 2009., str. 15

<sup>5</sup>Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: *Oeconomica Jadertina* 1/2014., str. 41

<sup>6</sup> Kotler, P., Lee, N.: *op cit.*, str. 15

<sup>7</sup> *Ibidem*

društveni angažman, korporativna odgovornost, korporativni društveni marketing, korporativne društvene inicijative koje označavaju: „...najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila svoje opredjeljenje za društveno dogovorno poslovanje.“<sup>8</sup>

„Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju.“; definicija koju nam nude Kotler i Lee.<sup>9</sup>

Dakle, iz dosad ponuđenih definicija možemo zaključiti da koncept društveno odgovornog poslovanja moramo sagledati u širem smislu. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća obuhvaća širok raspon djelovanja kojim kompanije žele integrirati brigu o društvu i utjecaj na okoliš, zapošljavanje svojih zaposlenika, sam odnos prema svojim zaposlenicima, ulaganje u njihov napredak, poboljšavanje radnih uvjeta te brigu o društvenoj zajednici isporučivanjem kvalitetnih proizvoda i usluga i slično. Politikom provođenja društveno odgovornog poslovanja nastoji se i ulagati u edukaciju i osvještavati ljude o sve većoj važnosti brige za okoliš i zajednicu i sve to nadilazeći zakonske obveze i čineći to na potpuno dobrovoljnoj bazi. Investira se u razvijanje novih tehnologija koje ne čine štetu okolišu, potiču se zaposlenici, poslovni partneri i dobavljači da čine to isto te tako proširuju lanac dobročinstva za cijelu zajednicu. Provođenjem mjera DOP-a dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom uspješnosti neke tvrtke zbog toga što se uspješnost tvrtke ne obuhvaća samo dobre poslovne rezultate u ekonomskom smislu nego obuhvaća i društveni i okolišni utjecaj, a društveno odgovorno poslovanje predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.

## 2.2. Mjerila društveno odgovornog poslovanja u svijetu

Postoje mnoga mjerila društveno odgovornog poslovanja. Mjerila i vidici poslovanja mogu se podijeliti na one vidike koji se odnose na cjelinu poslovanja i na one vidike koji se odnose na dijelove poslovanja. Tri su glavna vidika koji se odnose na cjelinu

---

<sup>8</sup>Kotler, P., Lee, N.: op. cit., str. 15

<sup>9</sup>Vrdoljak Raguz, I., Hazdovac, K.: op. cit., str. 41

poslovanja, a oni kažu da poslovanje mora biti: (1) financijski uspješno, (2) prijateljski raspoloženo prema okolišu, (3) te društveno odgovorno. Pod vidicima djelovanja poslovanja smatramo: (1) marketing ( koji obuhvaća proizvode, njihovu distribuciju, cijenu, promociju), (2) menadžment (koji obuhvaća proizvodnju, ljudske resurse, upravljanje, vođenje, strategiju), (3) financije (financijsko upravljanje poslovanjem, troškovi, zarada, financijska predviđanja, izvješća, analize) te (4) računovodstvo (unutarnje računovodstvo u kompanijama, izvanjsko računovodstvo od strane ovlaštenih računovođa ili računovodstvenih tvrtki).<sup>10</sup> Navedena mjerila predstavljaju uvjete Europske unije koji se moraju poštivati kako bi kompanija mogla poslovati financijski uspješno i pritom biti okolišno i društveno odgovorna.

Osim do sad navedenih mjerila postoje i mnoga druga. Vjerojatno najpoznatije mjerilo je mjerilo trostruke donje granice / trobilančnog izvješćivanja (*engl. Tripple bottom line*), ispod koje se ne smije ići. Postoje dvije inačice trobilančnog pravila. Prva inačica kaže da oznaka PPP ili 3P znači – ljudi, planet, profit (*engl. people, planet, profit*), dok druga inačica oznaku definira kao upravljanje, ljudska prava i održivost (*engl. governance, human right, sustainability*).<sup>11</sup> Ta inačica je u današnje vrijeme prihvaćenija od strane znanstvenika koji kritiziraju model „ljudi, planet, profit“ naglašavajući da bi u središtu programa korporacijske društvene odgovornosti umjesto poslovnih obveza i akcija potaknutih javnim mijenjem trebale nalaziti odgovornosti prema društvu.<sup>12</sup> Također, druga inačica strože određuje uspješnost ili neuspješnost kompanije.<sup>13</sup> Trobilančnim izvješćem mjeri se ukupno poslovanje kompanije kroz njegov doprinos ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu što znači da se donose one odluke koje pored ostvarivanja profita za kompaniju istovremeno uspostavljaju dijaloge s neprofitnim i drugim organizacijama radi ostvarivanja održivog razvoja u svim segmentima. Prihvatljivi model izvještavanja o poslovanju poduzeća nazivamo Tripple Bottom Line Reporting u kojem se nalazi godišnje izvješće o poslovanju te o utjecaju na društvo i okoliš.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup>Jalšenjak, B., Krkač, K.: Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb, 2016., str 169

<sup>11</sup> Ibidem, str. 172

<sup>12</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: Oeconomica Jadertina 1/2014., str. 42

<sup>13</sup> Ibidem, str. 172

<sup>14</sup> Odgovorno.hr, [www.drustvena-odgovornost.undp.hr](http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr) (1.7.2019.)

### 2.3. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u svijetu

Društveno odgovorno poslovanje nastaje kao nov način poslovanja u mnogim multinacionalnim kompanijama koje su bile isključivo usmjerene na ostvarivanje profita i nisu bile orjentirane na potrebe društva, okoliša ili zaposlenika i upravo iz tog razloga kompanije su se našle na meti javnosti koje su kritizirale takvo neodgovorno ponašanje. Kroz godine koje su uslijedile stvorila se potreba za novim sustavom poslovanja koji bi koristio svim sudionicima društva. Mnoge kompanije promičući društveno odgovorno poslovanje gradile su svoj imidž na lokalnom i globalnom tržištu i na to poticale svoje suradnike, dobavljače i klijente. Čimbenici koji su početkom šezdesetih godina podigli svijest o potrebi društveno odgovornog poslovanja su prvenstveno globalizacija (ukidanje ograničenog protoka robe, usluga, ljudi i ideja među državama), zatim razvoj informatičke tehnologije, bolja organiziranost civilnog sektora, bolje obrazovani i osvještani potrošači/građani te rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama. Europska Unija zadnjih desetak godina ulaže velike napore da sve njene članice prihvate i provode koncept društvene odgovornosti budući da se ono smatra važnim sredstvom za ostvarivanje Lisabonskih ciljeva<sup>15</sup> kojim se rješava pitanje institucionalnog funkcioniranja Europske Unije. Međutim, društveno odgovorno poslovanje ne funkcionira jednako u svim zemljama niti u svim poduzećima. Društveno neodgovorno poslovanje je vidljivo u manje razvijenim zemljama, što znači da određena kompanija u razvijenoj zemlji može djelovati iznimno društveno odgovorno dok to neće biti slučaj u nekoj manje razvijenoj zemlji.<sup>16</sup>

Koncept društveno odgovornog poslovanja razvijao se postepeno i u određenim fazama. U prvoj fazi nalazimo korporativnu filantropiju<sup>17</sup>. Velike kompanije počele su izdvajati velike novčane iznose i donirati ih u dobrotvorne svrhe. Donacije mogu biti

---

<sup>15</sup>Puni naziv Lisabonskog/Reformskog ugovora je „Ugovor iz Lisabona“ koji je pokrenut krajem 2001. godine kao ustavni projekt (Deklaracija Europskog vijeća o budućnosti Europske Unije ili Deklaracija iz Laekena). Lisabonski ugovor potpisan je 13. prosinca 2007. godine i ratificirale su ga sve države članice. Ugovor dopunjuje postojeće ugovore o Europskoj Uniji. Glavni cilj ugovora je modernizacija institucija Europske Unije radi djelotvornijeg, demokratičnijeg i transparentnijeg funkcioniranja; Europski parlament: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/5/ugovor-iz-lisabona> (11.6.2019.)

<sup>16</sup>Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: op. cit., str. 43

<sup>17</sup>Filantropija je djelatnost za dobrobit drugih ljudi (npr. dobrotvorni rad, zaklade, donacije i slično) kao i stoičko načelo ljubavi koje treba iskazivati prema drugim osobama: čovjekoljublje, ljubav prema bližnjem; Zaklada slagalica: <https://www.zaklada-slagalica.hr/hr/filantropija/> (11.6.2019.)

za ostvarivanje raznih projekata ili pomoć raznim ustanovama ili institucijama, kao npr. donacije školama za opremanje informatičkih učionica, školskih knjižnica, izgradnje dvorane za potrebe škole, uređenje parka ili igrališta, sponzoriranje sportskih klubova i poticanje mladih da se bave sportskim aktivnostima, doniranje umjetničkim klubovima (kazalištima, glazbenim školama). Osim novčanih donacija veliku ulogu u društveno odgovornom poslovanju ima i volontiranje samih zaposlenika ili djelatnika raznih neprofitnih i drugih organizacija ili samih građana. Volonteri mogu pomoći u provođenju samih projekata ili vršiti edukaciju u školama i drugim ustanovama ovisno već o cilju projekta.<sup>18</sup>

U drugoj fazi razvoja društveno odgovornog poslovanja imperativ se stavlja na dugoročnosti društveno odgovornog poslovanja kao jednog od glavnih ciljeva poslovne strategije. Pojedine kompanije povode se za konceptom društvene odgovornosti čisto iz pomodnih razloga, vidjele su to od drugih kompanija ili žele prikriti neko neodgovorno ponašanje koje je procurilo u javnost, misleći pritom da će jednokratnim doniranjem novca riješiti problem. Upravo se takve situacije žele izbjeći i potiču se kompanije da se društveno odgovorno poslovanje uvede kako poseban sustav menadžmenta kompanije koji će se baviti tematikom dugoročnosti društvene odgovornosti. Treća faza razvoja društvene odgovornosti odnosi se na pitanje sve većeg siromaštva i socijalne ugroženosti u svijetu, pitanje uništavanja i zagađenja okoliša (flore i faune) te raznim moralnim i etičkim pitanjima. Budući da se cijeli koncept zasniva na filantropiji, tj. na dobrovoljnoj bazi, bitno je zapitati se koliko poduzeća dobro provode ovaj oblik poslovanja.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: *Oeconomica Jadertina* 1/2014., str. 44

<sup>19</sup> *Ibidem*

Tablica 1: Faze razvoja društvene odgovornosti - razina poduzeća

NAZIV FAZE	FOKUS PODUZEĆA
<b>Defanzivna</b>	Poriču praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
<b>Popustljiva</b>	Prihvatanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova
<b>Upravljačka</b>	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
<b>Strateška</b>	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije.
<b>Civilna</b>	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Izvor: Zadek, Raynard, Oliviera, etc., *Oeconomica Jadertina*, 1/2014., str. 44

To je koncept koji je počeo i koji još uvijek traje i vrlo ga je teško smjestiti u određeno vremensko razdoblje ili u određena poduzeća. Možemo spomenuti neke bitne događaje koji su pridonijeli razvoju društvene odgovornosti kao važnog koncepta poslovanja, a to su Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju održana u Stockholmu 5. lipnja 1972. godine. Na konferenciju su se odazvale 113 država svijeta analizirajući najznačajnije probleme narušavanja okolišta, usvajajući mjere i postupke za zaštitu okolišta. Usvojena je **Deklaracija o čovjekovu okolišu** koja sadrži 26 načela i Akcijski program s 9 preporuka. Na taj dan svake godine obilježava se „Dan zaštite okoliša“, nakon kojeg su donesene i usvojene brojne međunarodne konvencije, deklaracije i sporazumi kojima se, na globalnoj razini, želi zaštititi kvaliteta zraka, smanjiti emisija dušikovog oksida, sumpora, ugljičnog dioksida i sl. Zatim, je tu i Barcelonska konvencija o zaštiti Mediterana (1976.g), Konvencija o pravu mora „Montego Bay“ (1982. g), Konvencija o zaštiti ozonskog omotača (Beč, 1985.g) dopunjena Montrealskim protokolom iz 1987. godine i kasnijim dogovorima u Londonu (1990. g) i Kopenhagenu (1992.g) koje je ratificiralo 50 zemalja.<sup>20</sup>

Nadalje, osnovan je BITC (Business in the community – gospodarstvo u zajednici) 1982.g, Izvješće komisije za okoliš i razvoj Un-a – „Naša zajednička budućnost“

<sup>20</sup> Bilen, M.: Turizam i okoliš, Ekonomsko-geografski pristup izučavanju problematike, Zagreb, 2011., str. 189.

zasjeda okrugli stol u Cauxu, osnovan je Sustain Ability (1987. g), 1990. godine osnovan je IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum – Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa), 1991. – Osnovana grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala, 1992. – Osnovan WBCSD (World Business Council for Sustainable Development – Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) i BSR (Business for Social Responsibility – poslovni savjet za društvenu odgovornost).<sup>21</sup>

„Veliku važnost ima i Ugovor iz Maastrichta (1992. g.) o zaštiti okoliša te posebno Konferencija Un održana u Rio de Janeiru 1992. g., koja je bila posvećena okolišu i razvitku, a njezini su zaključci poznati pod nazivom **AGENDA 21**, ili „Program za 21. stoljeće.“<sup>22</sup>

Osnovan CSR Europe (1996. g.), ISO 1400; Svjetski gospodarski forum – Odjela za korporacijsko građanstvo (1996. g.), SA 8000 (1997. g. ). Postavljen je prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu (1998. g.), Globalna Sullivanova načela (1999. g.), UN-ov globalni sporazum (2000. g.), Zelena knjiga EU-a (2001. g.), Svjetski samit o održivom razvoju Johannesburg/Južna Afrika<sup>23</sup>

„Posebno je značenje tzv. „**Protokola iz Kyota**“ koji je vezan uz Okvirnu konferenciju UN (od 11. prosinca 1997. g.). To je zapravo dodatak međunarodnom sporazumu o klimatskim promjenama. Tim je protokolom postavljen cilj industrijskim, ali i drugim, zemljama svijeta da se do 2012. g. smanji emisija štetnih stakleničkih plinova u atmosferu za 8% (neke ga države mogu i povećati, ali samo do 10%). Smanjenje emisija štetnih plinova odnosi se na one koji utječu na globalno zatopljenje, a to su prvenstveno: CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, fluorovodici, HFC-i, PCF-i te SF<sub>6</sub>.“<sup>24</sup>

Danas u poslovnom okruženju vlada velika nestabilnost, okarakterizirana s naglim, dubokim promjenama, nesigurnom i nestabilnom budućnosti, stoga na tržištu opstaju ona poduzeća koja se najbrže i najdjelotvornije prilagođavaju novim poslovnim okolnostima i potrebama tržišta. Tu nastupa potreba za društvenom odgovornošću. Današnje društvo je vrlo osjetljivo po pitanju društvenih ciljeva (pomoć siromašnima, edukacija stanovništva, očuvanje okoliša). To potiče kompanije na društveno

---

<sup>21</sup>Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: Oeconomica Jadertina 1/2014., str. 45

<sup>22</sup> Bilen, M.: op. cit., str 190.

<sup>23</sup>Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: Oeconomica Jadertina 1/2014., str. 45

<sup>24</sup> Bilen, M.: op. cit., str 191.



odgovorno ponašanje. Kompanije uglavnom na svojim službenim Internet stranicama, pri predstavljanju tvrtke, u viziji i misiji ističu da su društveno odgovorne. Međutim, neke to rade isključivo deklarativno, ne provodeći društvenu odgovornost, čineći to rijetko ili čineći to djelomično. Dakako, ima i onih kompanija koje to rade u potpunosti s ciljem pomaganja društvu, radeći na planu za dugoročnu održivost društvene odgovornosti i potiču svoje suradnike, poslovne partnere, dobavljače da čine to isto. Iz toga možemo zaključiti da je za provođenje koncepta društvene odgovornosti potrebna visoka razina obrazovanja društva u kojem se djeluje. To je dugotrajan i složen proces za koji je potrebna visoka razina svijesti društva. Stoga nije neobično spomenuti da je društveno odgovorno poslovanje poteklo iz SAD-a. Europa dakako ne zaostaje po tom pitanju. Možemo istaknuti skandinavske zemlje koje imaju vrlo malu stopu nepismenosti i nezaposlenosti, a visoku stopu visoko obrazovanog stanovništva. Društvena svijest je na visokoj razini što znači da je stopa korupcije vrlo niska, gotovo da je nema. Socijalno su vrlo osjetljivi, brinu o okolišu, a povjerenje je važan segment u poslovanju.<sup>25</sup>

Možemo reći da je koncept društveno odgovornog poslovanja u Europu uvezen iz SAD-a, djelomično preko UN-ovog modela društvene odgovornosti, ali je i prilagođen ekonomskim i društvenim raznolikostima država članica Europske Unije. Postoje 3 vodeća modela društveno odgovornog poslovanja, a to su model DOP-a SAD-a, UN-a i model Europske Unije.

Razlike između tih modela su sljedeće:

- 1) načelno postoji razlika između pravnih sustava i praksi u SAD-u i EU; dok u prvom slučaju sustav proizvodi dobitnike i gubitnike, dotle u drugom nastoji postići uravnotežene presude i dogovore,
- 2) u EU postoji određena politička kultura dijaloga određena predstavničkom i reprezentativnom demokracijom koja vodi stalnim raspravama i to se odražava na poslovni svijet,
- 3) postoji značajna razlika između kapitalizma u SAD-u kao kompetitivnog menadžerskog kapitalizma i onog u EU, jer u EU postoji cijeli niz različitih modela kapitalizma, od personalnog modela ( u Velikoj Britaniji) koji je najbliži

---

<sup>25</sup>Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: *Oeconomica Jadertina* 1/2014., str. 46

onom u SAD-u, do kooperativnog menadžerskog kapitalizma ili socijalno tržišne ekonomije (u Njemačkoj).“

Postoje i razne podvrste, kao što su mediteranski, germanski i nordijski model.<sup>26</sup>

Početke **društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj** nalazimo već 1458. godine kad je napisano djelo „O trgovini i savršenom trgovcu“, autora Benedikta Kotruljevića ili Nikole Gučetića koji je 1589. napisao djelo „Upravljanje obitelji“. Tijekom 20. stoljeća društveno odgovorno poslovanje se u Republici Hrvatskoj različito manifestiralo.<sup>27</sup> Kako u ostatku Europe tako je i u Hrvatskoj vladalo doba samoupravnog socijalizma od 1945. -1991. čija je osnova bila društveno vlasništvo i radničko samoupravljanje. Tzv. „društveno vlasništvo“ bilo je fleksibilnije i prihvaćalo je pojedine elemente tržišne privrede od tzv. „državnog vlasništva“ koje je vladalo u SSSR-u. Sustav društvenog vlasništva bio je ekonomski efikasniji i pogodovao je razvoju standarda i djelomične slobode građana naspram drugih komunističkih zemalja sa centralno-planskom privredom. Karakteristika ovog razdoblja je socijalna politika koju možemo smatrati dobrim temeljem za društvenu odgovornost. Premda su u to doba poduzeća i pojedinci sponzorirali razna sportska i kulturna događanja, donirali novac za bolesnu djecu ili djecu s invaliditetom, štitili radna prava i temeljne radne norme ne možemo govoriti o razvijenom društveno odgovornom ponašanju. Civilno društvo je bilo slabo razvijeno, svijest o zaštiti okoliša i održivom razvoju neznatna. Hrvatska je u tom razdoblju imala spor ekonomski razvoj s obzirom na svoje ljudske i materijalne potencijale jer je sustav bio neučinkovit. Novac i materijalna sredstva nisu u dovoljnoj količini bila iskorištavana za napredak Hrvatske nego su se sredstva prelijevala u druge države bivše Jugoslavije.<sup>28</sup> Zanemarivanje društveno odgovornog poslovanja pojavljuje se iz ekonomskih razloga jer je vladao takav ekonomski sustav koji nije dozvoljavao privatno vlasništvo nad poslovnim subjektima. Kompanije su oduzete iz privatnog vlasništva (čiji su vlasnici protjerani, zatvoreni ili poubijani) te pripojene državnom vlasništvu, tj. „nacionalizirane“ i bile pod upravom jedine dozvoljene stranke - Komunističke partije Jugoslavije.<sup>29</sup>

Drugi razlog zanemarivanja društveno odgovornog ponašanja je postojanje cehovskih udruženja i sindikata. Oni su se, uvjetno rečeno, brinuli o temeljnim

---

<sup>26</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K.: op cit., str. 340

<sup>27</sup> Ibidem, str. 341

<sup>28</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: Oeconomica Jadertina 1/2014., str. 47

<sup>29</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K.: op. cit., str. 341

pravima radnika i o uvjetima rada. Smatralo se da je socijalistički sustav pravedan u odnosu na kapitalistički sustav, stoga nema ni potreba za društveno odgovornim ponašanjem, tj. da je on ideološki besmislen. S druge strane bilo je mnogo primjera društveno neodgovornog ponašanja koji su se prikrivali primjenom moći ili partijskom pripadnošću.<sup>30</sup>

U tom razdoblju tridesetak zemalja je živjelo u planskim i netržišnim privredama u kojima je uočena nedjelotvornost sustava i došlo je do krize, pada komunizma i tranzicijskih procesa. Prelazi se iz socijalističkog u kapitalistički sustav početkom 1990.tih godina. Dolazi do raspada Jugoslavije i Domovinskog rata od 1991-1995.. Ratna zbivanja otežala su proces tranzicije i gospodarskog rasta.<sup>31</sup> U tom tranzicijskom procesu korupcija uzima maha, dolazi do denacionalizacije i privatizacije hrvatskih kompanija i banaka. Provedba je bila zakonska iako u mnogim slučajevima neetična i neodgovorna.<sup>32</sup> Kompanije su se, barem deklarativno, oglašavale kao društveno odgovorne, premda je društvena odgovornost bila marginalizirana. Taj najniži, prvi stupanj, prema kategorizaciji uvođenja DOP-a naziva se engl. „window dressing“. U takvim poduzećima radnici ne znaju ništa ili znaju vrlo malo o društveno odgovornom poslovanju. Ne postoje nikakvi stvarni podaci o financijskim sredstvima koja su uložena u DOP te se koristi isključivo kao sredstvo oglašavanja. Profinjenijim oblikom DOP-a možemo naći u poduzećima koja DOP poistovjećuju s donacijama i sponzorstvima, što je samo po sebi prihvatljivo, ali to je samo djelomično provođenje DOP-a, tim više što tim donacijama žele prikriti svoje neodgovorno ponašanja u nekim drugim aspektima poslovanja.<sup>33</sup> Suprotno tome, postoje kompanije koje razumiju DOP, provode ga, i pružaju jasne dokaze (godišnja izvješća, razgovor sa zaposlenicima, menadžerima) i rezultate te provedbe. Postoje i primjeri gdje ista kompanija u jednoj zemlji predstavlja vrlo dobar primjer provedbe DOP-a, dok je u drugoj zemlji vrlo društveno neodgovorna. Tu se opet poteže pitanje razvijenosti zemlje u kojoj se poduzeće nalazi.<sup>34</sup>

U svijetu dolazi do globalizacije i liberalizacije tržišta koji su tražili otvoreno i konkurentno gospodarstvo. Ti procesi zahvatili su mnoge države među kojima je i

---

<sup>30</sup> Ibidem

<sup>31</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: *Oeconomica Jadertina* 1/2014, str. 47

<sup>32</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K.: op. cit., str. 341

<sup>33</sup> Ibidem, str. 342

<sup>34</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K.: op. cit., str. 343

Hrvatska. Glavni preduvjet konkurentnosti je društveno odgovorno poslovanje koje je kroz globalizaciju postalo univerzalno. Da bi pristupila Europskoj Uniji, Hrvatska je morala ispuniti brojne zahtjeve i uvjete među kojima je naravno društveno odgovorna praksa u poslovnim procesima poduzeća. Cilj je postizanje vodeće ekonomske sile s uređenim društvenim i poslovnim normama, jedinstvenom monetarnom valutom koja bi mogla konkurirati na svjetskom tržištu.

### 3. DIMENZIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje možemo podijeliti u dvije dimenzije, internu i eksternu. Interna dimenzija DOP-a obuhvaća upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost zaposlenika na poslu, prilagođavanje promjenama te upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Pod eksternom dimenzijom DOP-a podrazumijevamo odnos s partnerima, dobavljačima, potrošačima, poštivanje ljudskih prava, brigu o lokalnoj zajednici te globalnu brigu o okolišu.

#### 3.1. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

U interesu svakog uspješnog poduzeća je privlačenje onih zaposlenika koji za određeno radno mjesto imaju odgovarajuće sposobnosti, znanja i vještine. Danas često vidimo primjere nesklada stručnosti radnika i radnog mjesta, gdje su na određenim mjestima zaposlenici koji su prekvalificirani za to radno mjesto, ali i one koji nemaju dovoljne vještine za obavljanje tog posla. Zapošljavaju radnike bez iskustva, premještaju ih na različita radna mjesta u kratkom roku čime im onemogućuju stjecanje iskustva za određeno radno mjesto. Da bi se to izbjeglo, potrebno je zapošljavati radnike prema njihovim radnim sposobnostima ili im omogućiti osposobljavanje za određeno radno mjesto. Poticati ih na cjeloživotno učenje (osobito one s manje vještina i starije osobe), omogućiti im bolji protok informacija unutar poduzeća, omogućiti jednake plaće za sve radnike i jednako uvjete napredovanja i rada, osobito za žene, starije osobe, pripadnika manjina, osoba koje su duže vrijeme nezaposlene i osoba s invaliditetom koje su često diskriminirane ili doživljavaju mobbing od strane kolega ili nadređenih. Također, vrlo je važno brinuti o sigurnosti na radnom mjestu i aktivno pratiti zaposlenike koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu. Menadžment je taj koji mora prepoznati potrebu za edukacijom svojih radnika, uključivati svoje partnere u programe edukacija, omogućiti mladim ljudima da lakše savladaju prijelaz iz škole na posao kroz stručna osposobljavanja te stvoriti ugodno radno okruženje.<sup>35</sup>

Postoje zakoni i propisi kojima se propisuje minimalan standard sigurnosnih mjera. Poduzeća, razne poslovne organizacije i udruženja zajedno rade na promociji

---

<sup>35</sup>Odras.hr, Društveno odgovorno poslovanje, [www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf](http://www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf)(15.6.2019.)

zdravlja i sigurnosti pri kupnji proizvoda drugih kompanija ili kao element u marketingu. Potrebno je provoditi razna mjerenja i dokumentiranja rezultata tih kvaliteta u marketinškim materijalima, koji uključuju i certificiranje i označavanje. (Npr. dodjeljivanjem znaka „Prijatelj okoliša“ koji pokazuje pozitivan odnos proizvoda prema okolišu. Jamči potrošaču da je proizvod manje štetan u usporedbi sa sličnim proizvodima.)<sup>36</sup>

Današnja tržišta vrlo su nestabilna, događaju se promjene koje mogu nepovoljno utjecati na poslovanje poduzeća te često dolazi do situacije gdje je restrukturiranje poduzeća neophodno. To znači da može doći do zatvaranja određenih pogona ili otpuštanje radnika s ciljem smanjenja troškova poslovanja, povećanja produktivnosti ili kvalitete usluge za potrošače. Restrukturiranje može dovesti do socijalnih i političkih kriza u zajednicama ako se ne provede na socijalno odgovoran način. Bitno je pronaći ravnotežu kojom će se uzeti u obzir interesi onih na koje te odluke izravno utječu. Restrukturiranje se mora obaviti planski, računajući na potencijalne rizike, troškove i uključiti poduzeća, predstavnike zaposlenika i vlast u stvaranju odluke na koji način će se restrukturiranje provesti. Uključivanjem poduzeća u lokalni razvoj može se umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranja.<sup>37</sup>

Negativan utjecaj na okoliš može biti uklonjen ili barem umanjem racionalnom uporabom resursa, korištenjem obnovljivih izvora energije<sup>38</sup>, smanjenjem štetnih emisija u zrak, tlo i vodu te smanjivanjem količine otpada recikliranjem. Time se ujedno utječe i na smanjenje troškova poduzeća.<sup>39</sup>

### 3.2. Eksterna dimenzija društveno odgovornog ponašanja

Osim navedenih unutarnjih dimenzija nad kojim treba provoditi mjere društveno odgovornog ponašanja, te mjere treba širiti i izvan samog poduzeća i treba

---

<sup>36</sup>Odras.hr, Društveno odgovorno poslovanje, [www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf](http://www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf)(15.6.2019.)

<sup>37</sup>Odras.hr, Društveno odgovorno poslovanje, [www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf](http://www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf)(15.6.2019.)

<sup>38</sup> Obnovljivi izvori energije: „Izvori energije koji su sačuvani u prirodi i obnavljaju se u cijelosti ili djelomično, posebno energija vodotoka, vjetra, neakumulirana sunčeva energija, biodizel, geotermalna energija itd.: Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost: [http://www.fzoeu.hr/hr/energetska\\_ucinkovitost/obnovljivi\\_izvori\\_energije/](http://www.fzoeu.hr/hr/energetska_ucinkovitost/obnovljivi_izvori_energije/) (13.6.2019.)

<sup>39</sup>Odras.hr, Društveno odgovorno poslovanje, [www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf](http://www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf)(15.6.2019.)

obuhvaćati lokalnu zajednicu, poslovne partnere, dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge itd.<sup>40</sup>

Poduzeća su usko povezana s lokalnom zajednicom u kojoj se nalaze i stoga su uključena u život lokalne zajednice, prvenstveno zato što iz lokalne zajednice crpe radnike i bitno je brinuti o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice. Brinu o obrazovanju i vještinama lokalne radne snage, omogućuju prekvalifikacije ili dokvalifikacije stanovnika, ali i podizanju svijesti svojih klijenata iz okoline. Brinu o okolišu, doniraju sredstva za razne sportske i kulturne manifestacije, humanitarne akcije, sponzoriraju lokalne sportske klubove te zapošljavaju osobe s posebnim potrebama. Osim kroz osiguranje radnih mjesta i obrazovanja lokalne zajednice poduzeća doprinose plaćanjem poreza.<sup>41</sup>

Za uspješno poslovanje poduzeća potrebno je povjerenje i dobar odnos između partnera, dobavljača i u krajnjem slučaju potrošača koji će kupiti ili koristiti određeni proizvod ili uslugu. Izgradnja dobrog odnosa je proces na kojem treba stalno raditi, poštivati želje i potrebe drugih, ponuditi kvalitetne proizvode po pristupačnim cijenama, poštivati rokove proizvodnje i isporuke proizvoda i usluga, jer nepoštivanje samo jednog segmenta ima posljedice na cijeli dobavljački lanac.<sup>42</sup>

"Sva se ljudska bića rađaju slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima. Ona su obdarena razumom i sviješću i trebaju jedna prema drugima postupati u duhu bratstva." - tako počinje 1. članak Opće deklaracije o ljudskim pravima.<sup>43</sup> Ljudska prava zajamčena su UN-ovom Deklaracijom o ljudskim pravima 1948. godine, u kojoj stoji da su temeljna ljudska prava pravo na dostojanstvo osobe, pravo na razvoj osobe, pravo na zaštitu od države, jednakost pred zakonom, pravo na slobodu izražavanja, učenja, religije, rasuđivanja, slobodu tiska i informacija, slobodu kretanja, okupljanja i ujedinjavanja, pravo na rad i odabir zanimanja, nepovredivost stana, privatnosti, jamstvo privatnog vlasništva, jamstvo prava na nasljedstvo, pravo na azil i peticiju itd.<sup>44</sup> Deklaracijom je također definirano da se Europska Unija zasniva na principu slobode i demokracije, poštivanja ljudskih prava koja se baziraju na prepoznavanju digniteta i jednakih i neotuđivih prava za sve osobe kao temelj

---

<sup>40</sup>Odraz.hr, Društveno odgovorno poslovanje, [www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf](http://www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf) (15.6.2019.)

<sup>41</sup>Odraz.hr, Društveno odgovorno poslovanje, [www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf](http://www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf) (15.6.2019.)

<sup>42</sup>Odraz.hr, Društveno odgovorno poslovanje, [www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf](http://www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf) (15.6.2019.)

<sup>43</sup>Škole.hr, [http://www.skole.hr/ucenici/ss?news\\_id=2289](http://www.skole.hr/ucenici/ss?news_id=2289) (14.6.2019.)

<sup>44</sup>Living democracy, <https://living-democracy.com> (15.6.2019.)

slobode, pravde i mira u svijetu. Možemo reći da je područje ljudskih prava kompleksno jer obuhvaća moralne, politički i pravne elemente. Tu možemo uključiti i poštivanje radnog prava radnih standarda, borba protiv korupcije kao velikog problema današnjeg društva, stoga ne čudi da udruge i potrošačke grupe vrše pritisak na poduzeća da usvajaju pozitivne kodekse ponašanja kada su u pitanju ljudska prava, uvjeti rada i zaštita okoliša.<sup>45</sup>

Europska Unija razvila je neke od najviših standarda po pitanju ekologije u svijetu, a glavni problemi kojima se bavi su: borba protiv klimatskih promjena, gospodarenje otpadom, onečišćenje zraka, zaštita i gospodarenje vodama, zaštita prirode i biološke raznolikosti, zaštita tla, civilna zaštita, zagađenje bukom i mnoga druga. Kvaliteta okoliša ključna je za zdravlje ljude i dobrobiti gospodarstva. Suočeni smo s raznim klimatskim promjenama, zagađenjima, neodrživom potrošnjom i proizvodnjom stoga su na međunarodnom i globalnom planu prisutna mnoga poduzeća koja u velikim razmjerima utječu na globalni okoliš.<sup>46</sup> Ključ budućnosti života na Zemlji leži i u postizanju održivog razvoja u čemu važnu ulogu igra poslovni sektor. Između brojnih inicijativa kojima se pokušava na globalnoj razini potaknuti poduzeća na postizanje održivog razvoja, vrijedi istaknuti inicijativu "Global Compact" pokrenutu od strane glavnog tajnika UN-a. Njegov cilj je poticanje poduzeća na partnerstvo u poboljšanju stanja kako u društvu, tako i u okolišu. Naputak OECD-a<sup>47</sup> upućen multinacionalnim kompanijama, sugerira njihovo uključivanje u promociju i provođenje koncepta održivog razvoja.<sup>48</sup>

### 3.3. Standardi društveno odgovornog poslovanja u turizmu

Postoje različiti formalizirani instrumenti mjerenja DOP-a kao što su ISO standard 14001, ISO standard 26000, ISO 9001 te EMAS. Zatim je tu niz neformalnih shema, kodeksa i organizacija koje postavljaju standarde DOP-a u turizmu, a to su: Globalni etički kodeks za turizam, Ethics and Social Dimensions of Tourism Programme, Vijeće za globalni održivi turizam – Global Sustainable Tourism Council – GSTC,

---

<sup>45</sup>Odraz.hr, Društveno odgovorno poslovanje, [www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf](http://www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf) (16.6.2019.)

<sup>46</sup> EUR Lex, <https://eur-lex.europa.eu> (16.6.2019.)

<sup>47</sup> OECD (engl. Organisations for Economic Cooperation and Development) – Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj

<sup>48</sup>Odraz.hr, Društveno odgovorno poslovanje, [www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf](http://www.odraz.hr/media/21845/dop/pdf) (16.6.2019.)



Inicijativa turoperatora za održivi razvoj turizma – Tour Operators' Initiative for Sustainable Development i mnoge druge. U ovom poglavlju bavit ćemo se navedenim ISO standardima te EMAS-om.<sup>49</sup>

„Integracijski proces i globalizacija na međunarodnom planu u proteklih dvadesetak godina povećavaju važnost uvođenja sustava upravljanja kakvoćom i okolišem, te važnost standardizacije. Suvremeni život gotovo nije zamisliv bez standarda i normi (npr. u prometu, lijekovima, kvaliteti okoliša itd.). Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO (The International Organisation on for Standardisation) započela je s radom 1947. godine i danas okuplja oko 130 članica nacionalnih država. Bitna je značajka ISO standarda da su oni dobrovoljni, ali pojedine države prihvaćaju neke od tih standarda kao tehničku podlogu za zakonsku regulativu. ISO razvija samo one standarde koji su tržištu potrebni i objavljuje ih kao međunarodne norme.“<sup>50</sup>

ISO standard 26000 je norma društvene odgovornosti koja ju definira kao odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičnim ponašanjem koji pridonosi održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva. Daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, njeno prepoznavanje te suradnja s dionicima o ključnim temama i pitanjima koja se odnose na DOP, ali i načinima integracije DOP-a u organizaciju. Daje usklađene, relevantne smjernice za sve vrste organizacija javnog i privatnog sektora koji se temelje na međunarodnom konsenzusu među stručnjacima.<sup>51</sup>

ISO 9001 je standard koji ukazuje na kvalitetno upravljanje tvrtkom i stalno poboljšavanje poslovanja. Sadrži međunarodno primjenjive zahtjeve za kvalitetu proizvoda, usluga i razvoja te pruža smjernice za poboljšanje učinkovitosti organizacije te njezino upravljanje na usmjeren i sustavan način i osiguranje stalnog napretka. Cilj standarda je sustavno upravljanje kvalitetom, dokumentacija kvalitete, opredjeljenost uprave poduzeća za kvalitetu, upravljanje resursima, realizacija proizvoda te mjerenja, analize i poboljšanja<sup>52</sup> koji moraju biti prikazani kroz mjerljive

---

<sup>49</sup> Zajedno za zajednicu, Društveno odgovorno poslovanje (DOP), <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-sferi-turizma> (15.6.2019.)

<sup>50</sup> Črnjar, M., Črnjar, K., Menadžment održivog razvoja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 264

<sup>51</sup> Hrvatski zavod za norme, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=54> (15.6.2019.)

<sup>52</sup> Dragičević, M., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu: Hrvatska i svijet, Redak, Split, str. 75

rezultate koji su najbolji pokazatelj kvalitete neke kompanije. Naravno, poboljšanje rezultata mora bit transparentno.<sup>53</sup>

ISO 9001 je usmjeren na pridobivanje povjerenja i povećanje zadovoljstva svojih klijenata, poticanje motiviranosti zaposlenika, jasno definiranje odgovornosti, donošenje odluka na temelju činjenica, uspostava učinkovitih poslovnih procesa, smanjenje rizika poslovanja, ušteda vremena i troškova, sprječavanje pogrešaka, poboljšanje imidža tvrtke, pružanje informacija te pravodobno reagiranje na promjenjive uvjete na tržištu.<sup>54</sup>

ISO standard 14001 je međunarodni standard za sustavno upravljanje okolišem kojim kompanija osigurava da su svi utjecaji na okoliš u tvrtki identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonom. Njihova svrha je smanjenje ili potpuno uklanjanje negativnih utjecaja na okoliš. Inovativni razvoj bazira se na ideji zaštite i upravljanju okolišem, ključne aspekte okoliša, sprječavanju onečišćenja i zaštite prirodnih resursa.<sup>55</sup>

ISO standard 14001 znači stvaranje sigurnosti za kupce, investitore, javnost i zajednicu pokazivanjem svog opredjeljenja za okoliš. Cilj je smanjenje incidenata koji utječu na stabilnost, poboljšanje imidža i konkurentnosti, ušteda troškova kao sustavnog i proaktivnog razmišljanja i djelovanja, bolja organizacija zaštite okoliša u praksi te zakonsko osiguranje putem sustavne identifikacije i procjene zakona i ograničenja.<sup>56</sup>

EMAS (engl. EcoManagement and Auditing Scheme) i EMS (engl. Environment Management System) su najvažniji instrumenti u provođenju politike zaštite okoliša. EMS je dio cjelovitog sustava upravljanja okolišem koji uključuje organizacijsku strukturu, aktivnosti planiranja, odgovornosti, postupke, procese i sredstva za razvijanje, uvođenje, postizanje, praćenje te održavanje politike okoliša.<sup>57</sup> Implementacijom EMS-a unaprijeđuje se kvaliteta okoliša, smanjuju troškovi te indirektno stimuliraju inovacije proizvoda i usluga koji su ekološki prihvatljivi.<sup>58</sup> Sustav je ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja putem kojeg organizacije mogu procijeniti utjecaj svoje djelatnosti na okoliš. Putem EMAS-a organizacije informiraju

---

<sup>53</sup> Eleos, <http://www.eleos.hr/portfolio/iso-9001/> (15.6.2019.)

<sup>54</sup> Eleos, <http://www.eleos.hr/portfolio/iso-9001/> (15.6.2019.)

<sup>55</sup> Hrvatski zavod za norme, <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=53> (15.6.2019.)

<sup>56</sup> Eleos, <http://www.eleos.hr/portfolio/iso-14001/> (15.6.2019.)

<sup>57</sup> Črnjar, M., Črnjar, K., op. cit., str. 261

<sup>58</sup> Dragičević, M., op. cit., str. 108

javnost o trenutnoj procjeni stanja utjecaja te unapređenju učinkovitosti rada u skladu sa zahtjevima zaštite okoliša. Prisupanje EMAS sustavu je dobrovoljno i dostupno svim javnim i privatnim djelatnostima. Ključni elementi EMAS-a su: (1) učinkovitost (kontinuirano se procjenjuje i unapređuje učinkovitost zaštite okoliša, dakle provodi se vrednovanje utjecaja na okoliš s ciljem smanjenja štetnog utjecaja), (2) vjerodostojnost (vanjska i nezavisna priroda procesa EMAS, od inicijalne analize utjecaja na okoliš do verifikacije i registracije, osigurava vjerodostojnost i pouzdanost. Uključuje radnje poduzete od strane organizacije za kontinuirano poboljšanje ekološke učinkovitosti), (3) transparentnost (transparentnost je uvijek važan aspekt poslovanja kojim se javnost informira o pozitivnim učincima poslovanja objavom Izjave o okolišu. Važno je i aktivno sudjelovanje zaposlenika unutar organizacije.<sup>59</sup>

Briga za okoliš danas je od iznimne važnosti i ponekad nije lako pronaći ravnotežu između širenja turizma i istovremenog očuvanja okoliša u kojem se taj turizam odvija. Stoga izvrsnost u području očuvanja okoliša organizaciji donosi osobitu prednost i konkurentnost na tržištu. Organizacije koje imaju uveden sustav EMAS smanjuju negativan utjecaj na okoliš uz učinkovito korištenje prirodnih resursa (energije, vode, sirovina i sl.). Time se optimiziraju proizvodni procesi i ostvaruje se dodatna vrijednosti proizvoda i usluga.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> EMAS, <http://emas.azo.hr/> (15.6.2019.)

<sup>60</sup> EMAS, <http://emas.azo.hr/> (15.6.2019.)

## 4. ODABRANI PRIMJERI DOBRE PRAKSE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJAU HOTELIJERSTVU U EUROPI

U ovom poglavlju analizirana su dva europska hotela kao odabran reprezentativan primjer društveno odgovornog poslovanja.

### 4.1. Bohinj Eco Hotel (Slovenija)

Bohinj Eco Hotel je hotel s 4 zvijezdice koji se nalazi u Sloveniji, točnije u Bohinjskoj Bistrici uz rub Nacionalnog parka Triglav. Udaljen je svega 6,5 km od Bohinjskog jezera te 20 km od jezera Bled. Iz pojedinih jedinica pruža se pogled na Julijske Alpe. Otvoren je 2009. godine i to je prvi eko hotel u Sloveniji. Hotel je oaza mira i udobnosti koja gostima stavlja na raspolaganje smještajne jedinice koje su uređene od prirodnih materijala. Sobe sadrže hipoalergijske tepihe te prozore od poda do stropa koje je moguće širom otvoriti. Također, posjeduju stanicu za punjenje električnih i hibridnih automobila, a u hotelskom restoranu poslužuju se jela slovenske i međunarodne kuhinje te posebna vegetarijanska i niskokalorična jela koja su pripremljena od domaćih namirnica s ekološkim certifikatom.<sup>61</sup>

*Slika 1: Bohinj Eco Hotel (Slovenija)*



Izvor: Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hr/galerija/> (14.6.2019.)

Gostima je na raspolaganju vodeni park površine 3500 m<sup>2</sup>, s unutarnjim i vanjskim bazenima, toboganima te raznim drugim vodenim atrakcijama koje su prilagođene i za djecu. Mogućnost korištenja teretane, wellness i spa centra, saune i bazen s

---

<sup>61</sup> Booking.com, <https://www.booking.com/hotel/si/bohinj-park.hr.html/> (16.6.2019.)

panoramskim pogledom na okolinu. Zimski program obuhvaća skijanje, klizanje na Bohinjskom jezeru, zimsko pješaćenje, planinarenje na skijama, pješaćenja na krpjama, zimsko jahanje i sl. i to sve uz mogućnost korištenja hotelske skijaške opreme. U hotelskoj blizini nalazi se i adrenalinski park, a postoji i mogućnost raftinga, penjanja i pješaćenja, najam bicikala te spremište za bicikle.<sup>62</sup>

*Slika 2: Bohinj Eco Hotel*



Izvor: Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hr/> (14.6.2019.)

Bohinj Eco Hotel veliku pažnju posvećuje racionalnoj upotrebi energije kako u privatnom tako i u gospodarskom sektoru kako bi se smanjile štetne emisije za okoliš. Jedan je od najnaprednijih i energetske najučinkovitijih hotela u srednjoeuropskom području. U blizini hotela, na dubini od 430 metara nalazi se kristalno čista voda koja se zagrijava pomoću toplinskih crpki i služi za grijanje vode, ali i zagrijavanje zgrade. Koristi se geotermalna voda (koja se ne ispušta nazad) već se djelomično koristi za ispiranje sanitarnih čvorova. Topla sanitarna voda iz tuša i umivaonika skuplja se u posebne spremnike gdje toplinske crpke oduzimaju preostalu toplinu te se tek tada odlaže i ispušta u kanalizacijski sustav. Kada se toplina povuče, izmjenjivač se (preko izmjenjivača topline) vraća u sustav.

---

<sup>62</sup> Booking.com, <https://www.booking.com/hotel/si/bohinj-park.hr.html> (16.5.2019.)



Energetska geotermalna bušotina i voda iz nje služe za hlađenje ljeti, tako ohlađena voda odlazi u rashladne uređaje koji potom rashlađuju prostorije hotela.<sup>63</sup>

Eco Hotel ima svoju vlastitu energetska stanicu pored energetske bušotine, proizvodeći istovremeno električnu energiju i toplinu. Takva istovremena proizvodnja energije naziv se kogeneracija. Posjeduje dva LNG<sup>64</sup> pogona koji zajedno proizvode električnu energiju i toplinu. Ista električna energija, kroz toplinske crpke, provodi toplinu te napaja cijeli hotel i vodeni park u isto vrijeme. Toplina oslobođena tijekom proizvodnje električne energije koristi se za grijanje bazena. Ovaj sustav ima iznimno visoku energetska učinkovitost između 70 i 90% zbog upotrebe preostale topline, istodobno štedeći 30% primarne energije u usporedbi s odvojenom proizvodnjom. Cijeli hotel se grije na principu niskotemperaturnog režima koji uključuje i podno grijanje te tako stvara ugodan osjećaj, dok posebne, grijane i rashladne grede sa svojim nečujnim i energetska učinkovitim radom uvelike nadmašuju najčešće korištene konvencionalne sustave ventilacije i klimatizacije.<sup>65</sup>

Posebna pozornost posvećena je i rasvjeti koja je pomno osmišljena. Uglavnom sva rasvjetna tijela u objektu temelje se na Power LED tehnologiji. LED rasvjeta troši oko 40 puta manje struje od relativno lagane, obične ili hologene žarulje. Osim toga, vijek trajanja LED lampe je i do 1000 puta dulji. U tablici ćemo prikazati potrošnju običnim i LED lampi u hodnicima nekog hotela sa 100 soba.<sup>66</sup>

*Tablica 2: Štednja energije korištenjem LED lampi*

Hoteli	Broj lampi	Vrsta lampi	Snaga	Godišnja energetka učinkovitost
<b>Bohinj Eco Hotel</b>	100	LED	2W	1725 kWh
<b>Hotel XY</b>	100	Obična/hologena	50W	43 800 kWh

Izvor: Bohinj Eco Hotel: <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (18.6.2019.)

<sup>63</sup> Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (16.6.2019.)

<sup>64</sup> LNG, eng. Liquefied natural gas, ukapljeni zemni plin u čijem je većinskom sastavu metan koji prilikom izgaranja ostavlja najmanje ili skoro nikakve štetne tvari, [www.pomorskodobro.com](http://www.pomorskodobro.com) (9.9.2019.)

<sup>65</sup> Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (16.6.2019.)

<sup>66</sup> Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (18.6.2019.)

Iz tablice broj 2 vidljiva je veća potrošnja obične/hologene lampe u odnosu na LED lampe koje se koriste u Eco Hotelu u razdoblju od jedne godine i to samo na uzorku od 100 lampi.

Cijeli sustav za korištenje energije i regulaciju potrošnje vođen je iz središnjeg računalnog sustava CNS. Poslužitelji, baze podataka i poslužitelji podataka, sustav neprekidnog napajanja UPS-a i sva aktivna oprema kao što su usmjerivači i preklopnici moraju biti besprijekorni i stoga zahtjevni za energiju. Ali više od struje koju hotel proizvodi na bilo koji način vlastitom energetsom stanicom, potrebno je uzeti u obzir toplinu koju takvi računalni sustavi emitiraju kao nusproizvod. Takve prostore treba intenzivno hladiti kako bi se izbjegla toplina koja se oslobađa tijekom rada uređaja. S obzirom na uštedu energije, Bohinj Eco Hotel ima toplinsku pumpu zrak /voda. Vrući zrak koji stvaraju računala se stoga koristi za zagrijavanje vode.<sup>67</sup>

Još jedan problem s kojim se u hotelu često susreću su prekomjerne količine ručnika koje treba oprati, stoga se u Eco Hotelu upozorava ljude da ne stavljaju ručnike i drugu odjeću nepotrebno u perilicu. Tone rublja koje se tjedno opere u hotelskim i vanjskim praonicama rublja troše ogromne količine struje i topline, prašaka i drugih kemikalija. Unatoč činjenici da su sva sredstva za čišćenje biorazgradiva, to ne znači da su ekološki prihvatljiva, samo je negativan utjecaj na okoliš manji. Međutim, mnogi takve preporuke ne shvaćaju dovoljno ozbiljno, ali Bohinj Eco Hotel i dalje jamči najučinkovitije korištenje energije. Najsuvremeniji i kompjuterski upravljani uređaji u pranicima štede energiju i štite okoliš. Zbog velike količine topline u industrijskom pranju i glačanju, stoga je u hotel dizajnirana visoko energetska toplinska pumpa za rublje, tako toplina, umjesto da odlazi u zrak, odvodi se i preusmjerava u sustav za grijanje toplom vodom.<sup>68</sup>

Zidovi hotela izvrsno su izolirani i tako ograničavaju gubitak topline. Osim modernih izolacijskih materijala, na cijeloj zgradi ugrađena su i stakla s najnižim Ug faktorom. Zgradu pokriva prvi krov takve vrste. U cijelosti je izrađen od drva i drugih prirodnih materijala, u posebnoj zatvorenoj kompaktnoj sendvič verziji od gotovih ploča. Izolacija unutar gotovih šupljih ploča završena je specijalnim drvenim vlaknima, koja pružaju ne samo izvrsnu izolaciju već su iz prirodnog izvora.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (18.6.2019.)

<sup>68</sup> Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (18.6.2019.)

<sup>69</sup> Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (18.6.2019.)

Među mjerama uštede energije u hotelu su i kartice (koje su ujedno i ključ za otključavanje sobe). Pomoću njih se omogućuje ušteda energije u prostorijama koje se trenutno ne koriste. Npr. kada gost ulazi u sobu pomoću kartice, prenose se radio signali glavne sklopke putem koje je onda moguće upravljati energijom. Kada se kartica ukloni, šalju se signali kojima se aktivira smanjenje potrošnje energije, a to može biti gašenje svjetla ili televizora, drugih električnih uređaja kada gosti nisu u sobi ili smanjenje temperature prostorije. Jedan od problema je i taj što gosti ponekad zaborave zatvoriti prozor što može povećati potrošnju energije ako je pritom uključena klima ili grijanje prostorije. Stoga su u hotelu instalirani posebni senzori na svakom prozoru koji, kada je prozor otvoren (bez obzira na pristunost gosta), a grijanje ili hlađenje uključeno, ti se uređaji automatski isključuju. Računalni sustav koji osigurava regulaciju klimatskih uvjeta u unutrašnjosti zgrade, ujedno se prilagođava vanjskim klimatskim uvjetima (temperaturi, vlazi, suncu, dobu dana) i tako stvara optimalne uvjete za život. Naravno, gost također može sam namjestiti željenu temperaturu u sobi, a udoban boravak gostu pružaju ne samo klimatski uvjeti, već i atmosfera u kojoj se nalaze. Sve sobe i drugi zajednički prostori u hotelu izrađeni su od odabranih prirodnih materijala – punog drva, prirodnog kamena, stakla i drugih prirodnih dekorativnih elemenata.<sup>70</sup>

Kako bi se optimizirala potrošnja vrijednih vodnih resursa, hotelske kupaonice su bez iznimke opremljene toaletnim potrepštinama pod tzv. sustavom „dvostrukog ispiranja“. To je dvostruki mehanizam za ispiranje koji omogućuje gostu da ima različitu opciju ispiranja, s manjim trošenjem znatno manje količine vode ili pranja s upotrebom manje snage, a veći gumb s većim intenzitetom i potrošnjom više vode.<sup>71</sup>

Gosti cijene zdravu okolinu i sklonost očuvanju ili zaštiti prirodnih ljepota, a ovaj hotel potiče upravo takav stav. Postoje i druge mjere štednje među kojima gost može svakodnevno odlučivati o učestalosti mijenjanja posteljine ili ručnika (što neizravno utječe na korištenje vode i deterdženta). Potiče se i smanjenje korištenja automobila tako što hotel nudi i najam kvalitetnih planinskih i cestovnih bicikala s pripadajućom opremom (kacigama, vodičima na biciklističkim stazama itd).<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (18.6.2019.)

<sup>71</sup> Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (18.6.2019.)

<sup>72</sup> Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (18.6.2019.)



Za svoj uloženi trud u ovakav sustav društveno odgovornog poslovanja Bohinj Eco Hotel dobio je mnoge nagrade, a neke od njih su: „Sustainable management and building in hospitality“ koju im je 2010. godine dodjelio Green Globe Sociality, zatim „Golden recognition: Green role model in Tourism (Slovenian Tourism Board, 2010), Kongresna zvezda (Meeting Star) Anže Čokl za marketinške inovacije u turizmu, dodjeljeno 2011. i 2012. godine od strane Conventa Academy te mnoge druge.<sup>73</sup>

#### 4.2. Boutiquehotel Stadthalle (Austrija)

Boutiquehotel Stadthalle je manji i intimniji, obiteljski vođeni i eko boutique hotel koji se nalazi u Beču. Smješten je u blizini Westbahnhof željezničkog kolodvora i glavne bečke trgovačke ulice Marianhilfer StraÙe koja se nalazi na 8 minuta hoda od hotela.<sup>74</sup> Hotel se sastoji od tri međusobno povezane zgrade. Glavna zgrada je impresivna građevina s početka stoljeća s povijesnim značajem. Druga zgrada bliža je vrtu i iz nje se pruža lijep pogled. Također, na njenom krovu su posađene lavande i crvene ruže što je rijetka pojava u gradu. Treća zgrada je tzv. pasivna zgrada koja osigurava hotelu koncept nulte energije. Tijekom njene izgradnje, glavna zgrada je pažljivo obnovljena, a dvorište hotela uređeno učinkovito objedinjavajući sve tri zgrade. Posebna karakteristika takvih hotela je interijer koji je uređen s mnogo stila, ideja, detalja, a često je i svaka soba tematski dekorirana. Tako hotel nudi smještaj u 79 udobno opremljenih soba, od kojih se 41 nalaze u glavnoj zgradi i svaka je jedinstveno dizajnirana, a u novoj ekološki prihvatljivoj pasivnoj zgradi na raspolaganju su 38 soba. To je hotel s tri zvijezdice i prioritet u poslovanju ovog hotela je eko koncept i održivost.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Bohinj Eco Hotel, <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hotel/sustainability.html> (18.6.2019.)

<sup>74</sup> Booking.com, <https://www.booking.com/hotel/at/boutique-stadthalle.hr.html/> (19.6.2019.)

<sup>75</sup> Boutiquehotel Stadthalle, [www.hotelstadthalle.at](http://www.hotelstadthalle.at) (19.6.2019.)

Slika 3: Boutiquehotel Stadthalle (Beč)



Izvor: Schindler Weltweit, <https://www.schindler.com> (26.6.2019)

Pružila mogućnost organskog doručka, na bazi švedskog stola, poslužene u sali za doručak u osunčanom zimskom vrtu ili jedinstvenoj zelenoj oazi na otvorenom. Proizvodi su regionalne delicije i 100% organskog porijekla. Nude ukusno voće i povrće, izvrstan kruh i slatko pecivo, džem od raznovsnog austrijskog voća, ukusan, svjež domaći sir, pikantne kobasice, prirodne sokove, veliku raznolikost čajeva te kavu vrhunske kvalitete kakva dolikuje dobro poznatim bečkim kavanama. Naravno, na usluzi su i onim gostima koji imaju posebne zahtjeve za doručak. Tako npr. poslužuju proizvode bez laktoze, veganske proizvode i proizvode bez glutena. Sezonsko voće, povrće, žitarice, vafle od kukuruza i riže, sušeno voće, lješnjake i bademe, kao i sojino i zobeno mlijeko, prirodna limunada, sok od borovnica. Namirnica poput jaja i meda doprema se s iste farme na tjednoj bazi. Vina se dopremaju iz lokalnih vinarija kako bi se pružila podrška bečkim vinarima.<sup>76</sup>

Postoji garaža za putnike koji dolaze automobilima, ali i garaža za bicikle. „Green Bonus“ je bonus koji dobivaju oni gosti koji dolaze vlakom, biciklom ili električnim automobilom koji ima dnevno omogućuje 10% popust na cijenu sobe. Popust vrijedi za rezervacije napravljene direktno s hotelom, ali ne vrijede u slučaju kada gosti u

<sup>76</sup> Boutiquehotel Stadthalle, <https://www.hotelstadthalle.at/en/delicious-organic-breakfast/> (19.6.2019.)

Beč stižu avionom, a lokalni vlak ih dovede do hotela. Gostima nude prijevoz jedino hibridnim taksijem.<sup>77</sup>

Najveći prioritet hotela Stadthalle je ekološka osvještenost. Ovisno o vremenskim prilikama, voda se u hotelu zagrijava pomoći solarnih panela površine 130 m<sup>2</sup> te tako zagrijavajući dovoljno tople vode za opskrbu cijelog hotela obnovljivom energijom. Voda iz njihove bušotine koristi se kod ispiranja toaleta. Također, prikuplja se kišnica s krova (na kojem su posađene i razne ljekovite i začinske biljke) kojom se navodnjavaju krovni vrtovi te tako obogaćuju doručak u vrtu okružen mirisnim grmovima lavande i ruže, koje također služe kao prirodna klimatizacija za sobe ispod njih. Lavanda se bere i koristi u izradi vrećica i suvenira koje gosti mogu kupiti. Voda iz zdenca služi i za ispiranje toaleta, a njihova pitka voda revitalizirana je (prema Grander metodi) mješavinom prirodnog kamena kako bi se smanjila potreba za proizvodima za čišćenje. U vrtu se koriste organska gnojiva i herbicidi. Deterdženti koji se koriste prilikom pranja rublja su biorazgradivi. Koriste se krpice za čišćenje od mikrofibre, a hotel ima specijalan plan čišćenja posebno dizajniran za svoje potrebe. Ručnici se mijenjaju tek na zahtjev gosta isto kao i promjena posteljine na krevetima, koriste reciklirani toaletni papir i uredski papir koji nije izbjeljivan.<sup>78</sup>

„Zero-energy balance“ znači da hotel u roku godine dana stvori istu količinu energije koja je potrebna da se ta energija i pokrene. Koriste se samo obnovljivi izvori energije kao što su solarni i fotonaponski paneli, toplinske pumpe podzemne vode te čak tri vjetroturbine (koje čekaju odobrenje). Više od 200 m<sup>2</sup> solarnih i fotonaponskih panela osigurava samoodrživu energiju cijelom hotelu. Generira se vlastita struja putem dvije elektrane gdje gosti mogu napuniti svoje električne automobile. Temelj hotela s nultom potrošnjom energije je sofisticirana betonska konstrukcija kroz koju prolaze vodovodne cijevi koje olakšavaju cirkulaciju vode, hlađenje i grijanje cijele zgrade. Koriste se LED lampe koje potrošnju električne energije svode na minimum. Čak i znak hotela proizvodi sam svoju energiju.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Boutiquehotel Stadthalle, <https://www.hotelstadthalle.at/en/location-and-arrival/green-bonus/> (19.6.2019.)

<sup>78</sup> Boutiquehotel Stadthalle, [www.hotelstadthalle.at](http://www.hotelstadthalle.at) (19.6.2019.)

<sup>79</sup> Boutiquehotel Stadthalle, <https://www.hotelstadthalle.at/en/sustainability/zero-energy-balance-hotel/> (19.6.2019.)

U ožujku 2014. godine dodan je novi aspekt održivosti hotela, a to je „upcycling“ koji za razliku od tradicionalnog recikliranja ima zadaću u prenamjeni objekata za višestruku upotrebu. To znači da se svakodnevni predmeti ponovno iskorištavaju za nove i drugačije svrhe, smanjujući tako proizvodnju i potrošnju energije i resursa. U suradnji sa Sveučilištem primjenjenih umjetnosti u potpunosti su obnovili sedam soba za goste u upcycling stilu. Drva za ogrijev prenamijenjena su u stolove za kavu, knjige su postale noćni ormarići. Od stare srebrnine napravljene su vješalice za kapute, police od starih djelova bicikla, stare boce postale su lusteri, kišobrani svjetiljke, teniski reketi prenamijenjeni su u ogledala, a palete kreveti.<sup>80</sup>

*Slika 4: Primjer upcyclinga*



Izvor: Hotel Stadthalle, <https://www.hotelstadthalle.at/nachhaltigkeit/upcycling/> (26.6.2019.)

U sobama ne postoje minibarovi nego se piće kupuje na recepciji. Svi zaposlenici doručuju zajedno isto ono što je ponuđeno i gostima. U siječnju se zaposlenicima zahvaljuju na uspješnoj godini iza njih provodeći odmor u hotelu s 5 zvijezdica dok hotel vode studenti koji su se obučavali za rad u hotelu nekoliko tjedana. Za posjetitelje koji ne odsjedaju u njihovom hotelu nude za 5 eura obilazak hotela i ti prilozi se doniraju za dobrotvornu organizaciju Wiener Tafel. 2010. godine dobili su 5 000 eura na nagradnoj igri za plavu nagradu Hotelform na Expo Realu u Munchenu, a nagradu su donirali za tri samohrane majke čija djeca imaju potreškoća u razvoju i kojima je potrebna pomoć.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Boutiquehotel Stadthalle, <https://www.hotelstadthalle.at/en/sustainability/upcycling/> (19.6.2019.)

<sup>81</sup> Boutiquehotel Stadthalle, [www.hotelstadthalle.at](http://www.hotelstadthalle.at) (19.6.2019.)

Stadthalle je prvi hotel u Beču koji je nagrađen EU znakom za okoliš, nagradom za turističke tvrke koje ispunjavaju najstrože kriterije ograničavanja utjecaja na okoliš. 2011. godine primili su Austrijsku nagradu za klimu, 2009. Nacionalnu turistiku nagradu i naziv Hotelijera godine.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup>Boutiquehotel Stadthalle, [www.stadthalle.at](http://www.stadthalle.at) (19.6.2019.)

## 5. ODABRANI PRIMJERI DOBRE PRAKSE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJAU HOTELIJERSTVU U REPUBLICI HRVATSKOJ

U Republici Hrvatskoj sve se više pažnje poklanja društveno odgovornom poslovanju prema okolišu, zaposlenicima, lokalnoj zajednici. U sljedećim potpoglavljima prikazana su dva odabrana hrvatska hotela kao primjeri dobre prakse u društveno odgovornom poslovanju.

### 5.1. Valamar Riviera d.d.

Valamar Riviera (puni naziv tvrtke Valamar Riviera dioničko društvo za turizam) je dioničko društvo sa sjedištem u Poreču, čija je osnovna djelatnost ugostiteljstvo i turizam te druge djelatnosti koje se nadovezuju na njenu osnovnu djelatnost. Njihova vizija i misija je biti liderom u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja, inovativno upravljati odmorišnim turizmom, stvarati poticajnu korporativnu kulturu u kojoj su zaposlenici i gosti na prvom mjestu te provoditi odgovorno društveno poslovanje kojim stvaraju novu vrijednost za dioničare brineći pritom o održivom razvoju i lokalnim zajednicama. Neke od temeljnih vrijednosti njihova poslovanja su odgovorno postupanje i vjerodostojnost prema poslovnim partnerima, briga za zaposlenike, pružanje podrške društvenoj zajednici, posvećenost prema okolišu. Dakako posebna pažnja se posvećuje gostima, njihovim željama i potrebama, tako da se uvijek osjećaju dobrodošli. Samo oni gosti koji se osjećaju cijenjenima i koji dobe „value for money“<sup>83</sup> su oni gosti koji će se ponovno vratiti. Od iznimne je važnosti pred tvrtku i zaposlenike postavljati nove i ambiciozne ciljeve te težiti izvrsnosti u obavljaju svoje djelatnosti. Promijene u aranžmanu i ponudi usluga bitno je za privlačenje novih gostiju i zadržavanje starih.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> „engl. „Value for money“ – vrijednost za novac

<sup>84</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> (15.6.2019.)



Nude razne vrste odmora koji su pogodni za sve tipove gostiju. Program prilagođen za obitelji s djecom. Tu se nalaze brojne igraonice, plaže i igrališta prigodna za sve dobi djeteta. Za tinejdžere su tu razne sobe za druženje, sportski i gaming turniri, beach partyi, kazališta, kina, sportski i fit programi za odrasle. Luksuzni odmor pruža najbolje sobe i suiteove s najljepšim pogledima, luksuznim uređajima, prijevoz brodom ili kombijem do privatne recepcije, dodjeljuje vam se privatni concierge, partneri za tenis, fitness treneri, rezervacija najboljih restorana, priprema bogatog jelovnika pripravljenih od domaćih namirnica uz opciju Dine Around, privatnost na plaži i noćno krstarenje i piknik na plaži samo su neke od ponuđenih pogodnosti.<sup>85</sup>

*Slika 5: Valamar Isabella Island Resort (Poreč)*



Izvor: Valamar, <https://www.valamar.com/hr/hoteli-porec/valamar-isabella-island-resort> (26.6.2019.)

Valamar Riviera raspolaže mnogim brendovima koji privlače velik broj posjetitelja tijekom cijele godine, a osobito tijekom ljetne turističke sezone kada bilježe najveći broj noćena. Gostima koji preferiraju ljetovanje i odmor u hotelima nude 5 brendova. U brendu Valamar Collection postoje 2 hotela koja se nalaze na otoku Rabu i u Dubrovniku, Valamar Collection Resorts raspolaže također s dva hotela u Poreču i Rabcu, Valamar Hotels & Resorts raspolaže s 15 hotela na destinacijama Poreč, Rabac, otok Krk i Dubrovnik, Sunny by Valamar raspolaže s 11 hotela u Poreču, Rabcu, otoku Krku, otoku Rabu i u Dubrovniku te posljednji brend hotela su Brand partnerstva koja raspolažu s 2 hotela i to u Poreču i Rabcu. Dakle, Valamar Riviera

<sup>85</sup> Valamar, <https://www.valamar.com/hr/brand#> (15.6.2019.)

raspolaže s ukupno 30 hotela na raznim destinacijama u kojima ostvaruje ukupno 43% ukupnih noćenja kroz godinu.<sup>86</sup>

U tablici broj 3 su prikazani hoteli i ljetovališta, te mjesta u kojima se pojedini hoteli nalaze.

Tablica 3: *Hoteli i ljetovališta Valamar Riviere d.d.*

Hoteli i ljetovališta	
<b>Valamar Collection</b>	Otok Rab, Dubrovnik
<b>Valamar Collection Resorts</b>	Poreč, Rabac
<b>Valamar Hotels &amp; Resorts</b>	Poreč, Rabac, Otok Krk, Dubrovnik
<b>Sunny by Valamar</b>	Poreč, Rabac, Otok Krk, Otok Rab, Dubrovnik
<b>Brand partnerstva</b>	Poreč, Rabac

Izvor: Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/> (15.6.2019.)

Što se tiče kamping ljetovališta, Valamar pojeduje tri brenda kojima nastoji zadovoljiti potrebe svojih klijenata koji su zainteresirani za takvu vrstu odmora. Camping Adriatic by Valamar – Premiun Resorts raspolaže s 3 kampa, a nalaze se u Poreču i na Otoku Krku, Camping Adriatic by Valamar – Resorts raspolaže sa 7 kampova, a nalaze se u Poreču, u Rabcu, na Otoku Krku i na otoku Rabu, a Camping Adriatic by Valamar – Sunny raspolaže s 5 kampova, a nalaze se u Poreču, Rabcu, Puli, Otoku Krku te u Dubrovniku. U svojim kampovim Valamar Riviera ostvaruje 57% noćenja.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/> (15.6.2019.)

<sup>87</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/> (15.6.2019.)



Tablica 4: *Kamping ljetovališta Valamar Riviere d.d.*

Kamping ljetovališta	
<b>Camping Adriatic by Valamar – Premiun Resorts</b>	Poreč, Otok Krk
<b>Camping Adriatic by Valamar – Resorts</b>	Poreč, Rabac, Otok Krk, Otok Rab
<b>Camping Adriatic by Valamar – Sunny</b>	Poreč, Rabac, Pula, Otok Krk, Dubrovnik

Izvor: Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/> (15.6.2019.)

Valamar Riviera ima 60 godina dugu tradiciju u pružanju turističkih usluga stoga ne čudi jedinstvena struktura njenog portfelja čija knjigovodstvena vrijednost iznosi 4,6 milijardi kuna. Raspolaze imovinom koja se proteže na 579 hektara kopnenog i 36 kilometara obalnog prostora. Lokacije su vrlo pomno birane duž cijele jadranske obale i može se reći da se nalaze u nekim od najpoželjnijih turističkih destinacija u Hrvatskoj. One su glavna snaga i ključ za mogućnost daljnjeg razvoja te su u njih godišnje ulaže 5% od ukupnih financijskih prihoda radi održavanja objekata kako bi se zadržala vrijednost i kvaliteta.<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/portfelj/> (15.6.2019.)

Slika 6: Lanterna Premium Camping Resort (Poreč)



Izvor: Booking, <https://www.booking.com/hotel/hr/mobile-homes-laterna.hr.html>  
(26.6.2019.)

**Strateški ciljevi** koje Valamar Riviera želi ostvariti do 2020. godine su:

- 1) Ostvarivanje znatnog rasta i zadržavanje leaderske pozicije na hrvatskom tržištu s dvoznamenkastim prosječnim rastom operativne zarade (EBITDA) kao i akvizicijama i strateškim partnerstvima u odabranim europskim odmorišnim turističkim destinacijama.
- 2) Investiranje 1,5 do 2 milijarde kuna u portfelj uz solidan rast EBIDTA marže od 35 do 38%, ostvarujući visoke povrate na ulaganja i zadržavajući stabilnu bilancu i održiv omjer neto duga.
- 3) Unaprijediti upravljanje odnosa s gostima ostvarujući 50% prihoda od direktnog bookinga i 30% udjela gostiju koji se vraćaju.
- 4) Proširiti strateška partnerstva s međunarodno priznatim kompanijama i ključnim partnerima kako bi se produžila turistička sezona i optimiziralo poslovanje.
- 5) Stvoriti novu vrijednost za dioničare znatno povećavajući tržišnu kapitalizaciju.
- 6) Poticati održivi i društveno odgovoran razvoj destinacija investirajući do 2,5% svojih prihoda u društveno odgovorno poslovanje, obrazovanje i projekte razvoja turističkih destinacija.

- 7) Nuditi atraktivnu u dugoročno održivu dividendu svojim dioničarima.
- 8) Biti prepoznati kao najpoželjniji poslodavac u turizmu jer isplaćuju veće plaće od hrvatskog prosjeka i zapošljavaju lokalno stanovništvo s ciljem da se više od 70% sezonskih radnika vrati svake godine te da mogu intenzivno razvijati 80% vlastitog menadžmenta.<sup>89</sup>

**Strateške inicijative** Valamar Rivijere su:

- 1) Fokusirati se na gosta i pružiti mu izvrsnu uslugu u svakom kontaktu s gostom kako bi se stvorili nezaboravni doživljaji i kako bi se nadmašila očekivanja gosta te s njim izgradio dugoročan i osoban odnos uz uvažavanje želja i posebnosti svakog gosta.
- 2) Razviti poticajnu korporativnu kulturu koja će omogućiti organizaciji da uči i raste, koja će razvijati znanja i vještine svojih zaposlenika, brinuti o njihovom zadovoljstvu svojim radnim mjestom.
- 3) Strategija rasta je kontinuirano ostvarivati izniman rast prihoda, unapređivati poslovne procese, razvijati vlastiti portfelj, unaprijediti prodaju i razvoj poslovanja kroz strateška partnerstva i akvizicije.
- 4) Biti inovativna hotelska kompanija u odmorišnom turizmu i iskoristiti prilike koje pružaju digitalne tehnologije kako bi se približili gostima i zadovoljavanju njihovih želja i potreba.
- 5) Razvijati turističku destinaciju i odgovornost prema zajednici, upravljati poslovanjem na društveno odgovoran i održiv način vodeći brigu o turističkim destinacija i unapređenju općih društvenih uvjeta u zajednici.<sup>90</sup>

Proaktivno voditi brigu o održivosti i zaštiti budućnosti putem ekonomične upotrebe prirodnih izvora, zaštitom mora i okoliša, uštedom energije, pravilnim zbrinjavanjem otpada i aktivnom komunikacijom o važnosti ekologije s gostima, zaposlenicima i dobavljačima te na taj način očuvati ljepotu prirode i okoliš u kojem posluju.<sup>91</sup>

Društveno odgovorno poslovanje temelj je svih strateških inicijativa Valamar Rivijere. Razvila je 9 krovnih programa društveno odgovornog poslovanja koji obuhvaćaju

---

<sup>89</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/strateski-ciljevi-i-inicijative/> (15.6.2019.)

<sup>90</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/strateski-ciljevi-i-inicijative/> (15.6.2019.)

<sup>91</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com> (15.6.2019.)

brigu za lokalnu zajednicu, okoliš i društvo u cjelini u koje godišnje ulaže minimalno 2,5% svojih prihoda. U 2016. godine u krovne programe bilo je uloženo čak 3,37% prihoda, odnosno 49,5 milijuna kuna, što je čak za 12,5 milijuna kuna više u odnosu na 2015. godinu kada su dobili nagradu Indeksa DOP-a za područje odovorne politike i prakse u upravljanju okolišem.<sup>92</sup>

U obogaćivanje turističke destinacije 2016. godine uloženo je više od 3,3 milijune kuna. Obogaćuju svoju turističku ponudu podupirući kulturne, gastronomske, edukativne i zabavne programe, projekte i inicijative koji unapređuju atraktivnost i konkurentnost destinacije te pridonose produljenju turističke sezone njegujući tako kulturni identitet i vrijednost lokalne zajednice. Važnu ulogu ima i izgradnja turističke infrastrukture kroz krovni program „Izgradimo turističku infrastrukturu“ putem sustavnih investicija u plaže, šetnice, biciklističke staze, pristupne putove i igrališta.<sup>93</sup>

Nadalje, neizostavan segment u društvenoj odgovornosti čini briga za svoje zaposlenike i lokalnu zajednicu. „Znanjem do izvrsnosti“ je projekt koji je u 2016. godini, u suradnji s ministarstvom turizma, realizirani dodjeljene su 198 stipendije učenicima srednjih turističko-ugostiteljskih škola diljem Hrvatske kojima Valamar nudi obavljanje stručne prakse u svojim objektima te mogućnost zaposlenja po završetku školskog programa. „ValamArt“ kontinuirano podupire stvaralaštvo domaćih i svjetskih umjetnika te brojne druge kulturne inicijative i projekte za koje su 2016. godine izdvojili 260 tisuća kuna. Iste godine „Volimo sport“ izdvojio je oko 2,6 milijuna kuna za sportske manifestacije koje se organiziraju u svim Valamarovim destinacijama. Iako se sportski događaji organiziraju u predsezoni i posezoni imaju pozitivan učinak na dolazak gostiju izvan ljetne sezone te na taj način produljuju turističku sezonu promoviranjem sporta i aktivnog stila života. „Naši umirovljenici“ je program kojim njeguju dugoročne dobre odnose s umirovljenim zaposlenicima kao znak zahvalnosti na predanosti i radu tijekom njihovog radnog vijeka, ali i u cilju uključivanja bivših kolega i razmjene iskustava i znanja.<sup>94</sup>

Jedan od krovnih programa, pod nazivom „Zeleni Valamar“ obuhvaća projekte energetske učinkovitosti, raznih inicijativa usmjerenih prema zaštiti okoliša,

---

<sup>92</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/krovni-programi/#image-0> (15.6.2019.)

<sup>93</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/krovni-programi/#image-0> (15.6.2019.)

<sup>94</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/krovni-programi/#image-0> (15.6.2019.)

educiranju gostiju, zaposlenika i šire lokalne zajednice o važnosti čuvanja Jadranske obale i mora. Organiziraju posjete za vrtićku djecu po programu koji je prilagođen njihovoj dobi kako bi kroz zabavu i igru stjecali prva znanja o dobrobiti očuvanja mora i turizmu općenito kroz program „Mali turizam“. Ne zaostaju ni po pitanju humanitarnih inicijativa i projekata usmjerenih prema pomoći potrebitih pod pokroviteljstvom krovnog programa „Veliko srce Valamara“ gdje je u 2016 godini izdvojeno više od 390 tisuća kuna za pomoć ugroženim skupinama u društvu.<sup>95</sup>

Osim krovnih programa Valamar ima i mnoge druge politike društvene odgovornosti kao što su:<sup>96</sup>(1) politika nabave (biti pouzdan partner gostima i dobavljačima, poštivati načela poslovne etike, ostvarivati financijske i one nefinancijske rezultate, održavati konkurentnost na tržištu),(2) politike raznolikosti i nediskriminacije (jednako se odnositi prema svim zaposlenima i gostima bez vjerske, rasne, dobne, spolne diskriminacije, usmjeravati zaposlenike na etično ponašanje itd.),(3) politika kvalitete održivog poslovanja (usklađenost sa zakonima, racionalno korištenje resursa, smanjenje otpada te njegovo pravilno zbrinjavanje, prevencija onečišćenja okoliša, nabava energetski učinkovitih proizvoda i usluga, unapređenje energetske učinkovitosti, primjena radnih prava i briga o radnicima, uvažavanje interesa i briga o lokalnoj zajednici, zaštita djece), (4) politika odgovornog poslovanja (postupanje prema (a) radnicima - ne diskriminirajući ih prema dobi, spolu, rasi, nacionalnosti, invaliditetu. Osiguravaju osposobljavanje, zapošljavaju djelatnike iz lokalne zajednici, (b) lokalnoj zajednici – osiguravaju blizak odnos sa zajednicom, kupnja namirnica i ostalih potrepština od lokalne zajednice kad god je to moguće, potiču zaposlenike da volontiraju i sudjeluju u humanitarnim akcijama za pomoć lokalnoj zajednici, odvajanje novčanih priloga za razvitak zajednice, (c) zaštita djece –prevencija zlostavljanja i seksualnog iskorištavanja, podučavanja osoblja o mjerama djelovanja pri sumnji na takvo ponašanje, uređenje okoliša koji neće ugrožavati sigurnost djece), (5) politika zdravlja i sigurnosti (sigurnosne mjere u izgradnji i uređenju objekata, sigurnost gostiju zaposlenika i njihove imovine, zdravstvene mjere provode se primjenom SOP-a<sup>97</sup>.Mjere prevencije legioneloze, u SOP-a Bazena navedeni su

---

<sup>95</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/krovni-programi/#image-0> (15.6.2019.)

<sup>96</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/politike-drustveno-odgovornog-poslovanja/> (15.6.2019.)

<sup>97</sup> SOP-Standardni operativni postupak ( SOP ) je skup korak-po-korak uputa koje organizacija prikuplja kako bi pomogla radnicima obavljati složene rutinske operacije.SOP-ovi imaju za cilj

higijenski, tehnički i sigurnosni uvjeti u bazenima i spa, SOP Održavanje obuhvaća programe preventivnog održavanja, mjere zaštite od požara i sigurnost na radu, a zdravstvena ispravnost hrane garantira se Sustavom upravljanja sigurnošću hrane putem HACCP-a<sup>98</sup>)

Valamar Riviera je jedan od vodećih lidera na turističkom tržištu u Hrvatskoj s izvrsnim poslovnim rezultatima. Svojim klijentima omogućuju vrhunsku uslugu u svim svojim hotelima i ljetovalištima te kampovima u raznim destinacijama diljem države, stoga ne čudi dugi niz nagrada i priznanja koja su im dodjeljena za uspješno i odgovorno poslovanje. U razdoblju od 2017.-2018. godine od domaćih priznanja najznačajnija su Dobra Hrvatsk i HUP, od Zagrebačke burze za „Najbolje odnose s investitorima“, 12. mjesto na ljestvici top poslodavaca u Hrvatskoj te su 12 godina zaredom dobitnici certifikara „Poslodavac Partner“. Što se tiče međunarodnih priznanja tu se nalaze: World Travel Awards, TUI Environmental, Euromoney Realestate, Camping2Bee, ADAC SUPER Platz 2018., ANWB TOP 2018. te INOVACAMP.<sup>99</sup>

## 5.2. Ilirija d.d.

Ilirija d.d. osnovana je 1957. godine sa sjedištem u Biogradu na Moru. U svom poslovanju obuhvaća tri segmenta turističke ponude, a to su hotelijerstvo (hoteli Ilirija, Kornati, Adriatic, villa Donat, villa Primorje, Ražnjevića Dvori AD 1307), nautika (marina Kornati, Hotelska lučica Ilirija-Kornati) i kamping Park Soline. Od sportskih sadržaja pružaju Tenis centar Ilirija, a što se tiče ugostiteljstva tu su: Lavender bar, beach bar Donat, Bistro Bazen, restoran Marina Kornati, restoran Park Soline i Arsenal (Zadar).<sup>100</sup>

---

postizanje učinkovitosti, kvalitete ispisa i ujednačenosti performansi, uz istovremeno smanjenje pogrešne komunikacije i neusklađenosti s industrijskim propisima.

(Izvor:[https://en.wikipedia.org/wiki/Standard\\_operating\\_procedure](https://en.wikipedia.org/wiki/Standard_operating_procedure); 26.6.2019.)

<sup>98</sup> „HACCP je alat koji pomaže proizvođačima hrane prilikom identifikacije, procjene i kontrole opasnosti koje mogu biti vezane za određeni proizvod ili cijelu proizvodnu liniju.“

(<https://www.hah.hr/arhiva/haccp.php>; 26.6.2019.)

<sup>99</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/nagrade-i-priznanja/> (15.6.2019.)

<sup>100</sup> Ilirija Biograd, <https://ilirijabiograd.com/> (15.6.2019.)



Slika 7: Hotel Ilirija (Biograd na Moru)



Izvor: Foodie Explorers, <https://www.foodieexplorers.co.uk/accommodation-hotel-ilirija-ilirija-resort-biograd-na-moru-croatia/> (26.6.2019.)

Od ostalih usluga tu su: Destinacijska menadžment kompanija (DMK) Ilirija Travel, Event brod „Nada“, Real-estate: City Galleria u Zadru. Sa 62 godine dugom tradicijom može se pohvaliti da je jedna od 15 vodećih kompanija u Hrvatskoj, odnosno jedna od 3 vodećih kompanija u Zadarskoj županiji koji predstavljaju okosnicu hrvatskog turističkog razvoja i nositelj ukupnog turističkog i gospodarskog razvoja Biograda na Moru. Objekti su smješteni na najatraktivnijim i najprestižnijim plažama okrunjenim „Plavom zastavom“<sup>101</sup> i prekrasnim pogledom na Pašmanski kanal. Nalaze se u neposrednom okruženju 4 nacionalna parka i 3 parka prirode što ih čini idealnom destinacijom za upoznavanje s prirodnim i kulturološkim ljepotama Hrvatske.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> „Plava zastava“ za plaže i marine je međunarodni ekološki program zaštite okoliša mora i priobalja. Cilj je održivo upravljanje i gospodarenje morem i obalnim pojasom. Izvor: Udruga Lijepa naša ( <https://www.lijepa-nasa.hr/plava-zastava/> ; 17.6.2019.)

<sup>102</sup> Ilirija Resort, <https://ilirijabiograd.com/o-nama/o-nama> (15.6.2019.)

Tablica 5: Segmenti turističke ponude Ilirije Biograd

<b>Hoteli</b>	Hotel Ilirija, Hotel Kornati, Hotel Adriatic, Villa Donat, Villa Primorje, Ražnjevića Dvori AD 1307
<b>Nautika</b>	Marina Kornati, Hotelska lučica Ilirija-Kornati
<b>Kamping</b>	Park Soline
<b>Sport</b>	Tenis centar Ilirija
<b>Ugostiteljstvo</b>	Lavender bar, Beach bar Donat, Bistro Bazen, reestoran Marina Kornati, restoran Paark Soline, restoran Arsenal(Zadar)

Izvor: Ilirija Biograd; <https://ilirijabiograd.com/o-nama/osnovni-podatci> (17.6.2019)

Misija kompanije je: "Trajno osigurati mjesto među tri vodeće turističke tvrtke na području sjeverne Dalmacije i među petnaest vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj, biti i ostati nositelj turističkog razvoja naše regije i destinacije, a izgradnjom vlastitog proizvoda-branda ostati prepoznatljivi kao tvrtka visoke kvalitete sadržaja i usluga na hrvatskom i europskom turističkom tržištu."<sup>103</sup>

Vizija kompanije je: "Pružanje kvalitetne i vrhunske usluge i doživljaja gostima u našim objektima, konstantno ulaganje u ljudske kadrove, poštivanje načela održivog razvoja koji se očituje u prepoznavanju i zadovoljavanju potreba turista, zaštiti i obnovi prirodne i kulturne baštine, očuvanju okoliša."<sup>104</sup>

Ilirija d.d. značajne napore i aktivnosti sustavno i kontinuirano ulaže u prilagodbu i implementaciju standarda, procedura i propisa Europske Unije u zaštitu okoliša (zaštita mora, obale, vode, zraka, tla) s ciljem i obvezom usklađivanja sa zakonskim propisima, sprječavanje onečišćenja okoliša te pravilnim gospodarenjem otpadom koji uključuje smanjenje količine štetnosti proizvedenog otpada, smanjenja emisije onečišćujućih tvari u vodu, tlo i zrak te obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika za zaštitu okoliša. Ulaže se u podizanje kvalitete i unapređena poslovnih procesa

<sup>103</sup> Ilirija Resort, <https://ilirijabiograd.com/o-nama/misija-i-vizija> (15.6.2019.)

<sup>104</sup> Ilirija Resort, <https://ilirijabiograd.com/o-nama/misija-i-vizija> (15.6.2019.)



uspostavom i certifikacijom sustava upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001:2008 koji je implementiran na razini cijele kompanije u hotelski, kamping i nautički sektor te je izvršen proces implementacije i certifikacije sustava upravljanja okolišem prema normni HRN EN ISO 14001.<sup>105</sup>

Nadalje, turistička agencije Ilirija Travel dosegla je prvu od tri faze standarda:“ Travelife angažirani“, to je sustav za upravljanje i certificiranje koji turističkim agencijama i turoperatorima predstavlja način uspostavljanja održivih društveno odgovornih praksi unutar vlasitog ureda te uspostava održivih praksi s dobavljačima. Kako bi procedure za upravljanje održivog poslovanja bile primjerene potrebama kompanije imenovan je koordinator održivosti koji je prošao obuku i stekao osobni Travelife certifikat te se počinju realizirati osnovni koraci i prakse. Također, prepoznati su po upotrebi tzv. Zelene energije, tj. energije koju crpe iz obnovljivih izvora energije. Usvajanjem politike sustavnog, odgovornog i održivog upravljanja okolišem na razini cijele kompanije provode politiku zaštite okoliša koja im omogućuje maksimalno smanjenje negativnih efekata turističke djelatnosti na okoliš i prirodu te kvalitetno, odgovorno i održivo upravljanje okolišem i prirodnih resursima u okruženju za sadašnje i buduće generacije.<sup>106</sup>

Ilirija d.d. brine o svojim zaposlenicima, poslovnim partnerima, zajednici, stvara poticajno i otvoreno okruženje, potiče zadovoljstvo zaposlenika i krajnjih korisnika. Ulaže u stvaranje visokokvalitetne usluge, brine o smanjenju onečišćenja okoliša i racionalno gospodarenje otpadom ojačavajući time svoju tržišnu poziciju, ali isto tako žele biti pokretači šireg društvenog razvoja.<sup>107</sup>

Briga za okoliš ne odnosi se samo na zaposlenike, nego i na goste koji ljetuju na tim destinacijama, stoga je iznimne važnosti educirati i osvijestiti ne samo zaposlenike i lokalno stanovništvo, nego i goste da sudjeluju u odgovornom i održivom upravljanju svim oblicima i vrstama energije, da sustavno planiraju, provode, prate i poboljšavaju aktivnosti na podržuju zaštite okoliša u cilju smanjenja negativnih utjecaja na prirodu i okoliš. Ilirija d.d. sustavno i aktivno promovira i inicira brojne projekte usmjerene na poboljšanje i unapređenje kvalitete života putem sponzorstava i donacija. To se

---

<sup>105</sup> Ilirija Resort, <https://ilirijabiograd.com/o-nama/zastita-okolisa> (15.6.2019.)

<sup>106</sup> Ilirija Resort, <https://ilirijabiograd.com/o-nama/zastita-okolisa> (15.6.2019.)

<sup>107</sup> Ilirija Resort, <https://ilirijabiograd.com> (17.6.2019.)

odnosi i na projekte od šireg značaja za zajednicu ističući i potvrđujući svoje opredjeljenje i potporu razvoju i unaprijeđenju sporta, kulture, obrazovanja i znanosti, ali i promicanju društveno odgovornog poslovanja. Čovjek je ključ uspješnog poslovanja i toga su u Iliriji jako svjesni te svoje zaposlenike raspoređuju na ona radna mjesta koja najbolje odgovaraju njihovim sposobnostima, znanju, vještinama te svojim entuzijazmom i odanošću pridonose daljnjem razvoju i rastu kompanije.<sup>108</sup>

Po pitanju društvene odgovornosti primili su i brojne nagrade i certifikate.

- 1) Dobitnici priznanja za društveno odgovorno poslovanje INDEKS DOP za 2011. i 2012. godinu u kategoriji srednje tvrtke.
- 2) U sklopu međunarodnog projekta „CSR for ALL“ (Društveno odgovorno poslovanje za sve“), sufinancirano od Europske Unije, a provodi je Međunarodna udruga poslodavaca i organizacije poslodavaca iz Hrvatske, Crne Gore, Makedonije, Rumunjske i Turske. U sklopu istog projekta pokrenuta je i inicijativa „HUP-ova nagrada za primjer dobre prakse DOP-a“ kojom se promoviraju i nagrađuju primjeri dobre prakse DOP-a u kategorijama: Briga za zaposlenike, Briga za okoliš, Briga za zajednicu. U kategoriji briga za zaposlenike za projekt „Znanje je moć“ educira zaposlenike i omogućuje in-house treninge, te osvojeno treće mjesto među srednjim tvrtkama.
- 3) 2008. i 2009. godine za svoje humanitarno djelovanje dodjeljeno joj je priznanje Dodir dobrore od strane Rotary Cluba iz Splita i zaklade „Kap za slap“.
- 4) Ilirija d.d. je 2014. godine bila nagradu Croatian Business Toru 2014 – CBT Tour koju organizira Savez za energetiku Hrvatske čiji je cilj poticanje i promicanje kreativnih, inovativnih i modernih programa/projekata/usluga na području poslovnog turizma za domaće i međunarodno tržište s imperativom na održivom razvoju.
- 5) Dobitnik nagrade za projekt „Arsenal: Revitalizirani spomenik baštine u funkciji organizacije poslovnih događaja“ u kategoriji Najbolji program odgovornog turizma i najbolji team building program.
- 6) Međunarodni ekološki certifikati od posebnog značaja za turizam:

---

<sup>108</sup>Ilirija Resort, <https://ilirijabiograd.com> (17.6.2019.)

- a. Od 2004. godine Marina Kornati nositeljica je Plave zastave za plaže i marine međunarodnog simbola zaštite obale, mora i priobalja
  - b. Od 2013. godine kamp „Park Soline“ je jedan od dva kampa u Hrvatskoj koji je nositelj međunarodne ekološke markice za smještajne kapacitete Zeleni ključ koji je dodjeljuje isključivo objektima koji smanjuju negativne učinke na okoliš kroz optimalizaciju potrošnje energenata, gospodarenje otpadom i njegovo sortiranje, educiranje gostiju i zaposlenika o najznačajnijim aspektima održivog razvoja
- 7) Kamp „Park Soline“ izabran je među deset kampova u Hrvatskoj za sudjelovanje u Projektu Ecocampinga, koji se provodi u suradnji s njemačkom udrugom Ecocamping čiji je cilj uvođenje načela održivog razvoja i ekologije u tvrtke koje pružaju usluge smještaja.
  - 8) U akciji Zadarskog lista i Turističke zajednice Zadarske županije dodjeljeno je turističko priznanje za unapređenje turističke ponude ruralnog turizma u zadarskog županiji 2014. godine
  - 9) Dobitnik certifikata HALAL kvalitete koji potvrđuje poštivanje HALAL sustava kod upravljanja kvalitetom u pripremanju i pružanju usluge hrane, piće i smještaja za hotel Adriatic, restoran Marina Kornati, event brod Nada i Ražnjevića dvore AD 1307
  - 10) Certifikat HACCP kojim se jamči visok stupanj kontrole prilikom procesa proizvodnje i distribucije prehrambenih proizvoda koji omogućava identifikaciju i procjenu svim mogućih opasnosti, prevenciju i kontrolu te osiguravnja provođenja mjera za djelotvoran način rada
  - 11) Certifikat ISO 9001, ISO 14001, Travelife certifikat, Prijatelj prirode – Zelena energija, Tvrtka prijatelj zdravlja te mnogih drugih certifikata, priznanja i nagrada.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Ilirija Resort, <https://ilirijabiograd.com> (15.6.2019.)

## 6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje je nov koncept poslovanja. To je poslovanje koje obuhvaća širok spektar poslovanja koji osim zarade (kao primarnog cilja svakog poduzeća) uključuje, ne samo poduzeće i njegove radnike, nego i lokalnu zajednicu te okoliš u kojem to poduzeće djeluje. Pomaganje i briga za zaposlenike, lokalnu zajednicu i okoliš temelji se na dobrotvorstvu poduzeća.

Premda se posljednjih godina DOP iznimno brzo razvija, za neke je još uvijek nepoznanica, stoga još uvijek postoji potreba za daljnjom edukacijom i informiranjem zaposlenika i građana o potrebi za očuvanjem okoliša i pomoći građanima koji su ekonomski i socijalno ugroženi. Globalizacija i razvoj informatičkih tehnologija uvelike pomaže u tom procesu širenja informacija i pobuđivanja svijesti među ljudima.

Kada su u pitanju zaposlenici, kompanije mogu pomoći davanjem radnog mjesta koji odgovara znanju, vještinama i sposobnostima radnika, prikladno ga platiti, educirati i uvažavati sva njegova ljudska prava. Briga za lokalnu zajednicu može uključivati novčana davanja ili davanja u naturi socijalno osjetljivim građanima, doškolavati ih, pripremati ih za buduće zaposlenje, davanje samog zaposlenja po završetku edukacije, graditi škole, bolnice, uređivati parkove itd. s ciljem poboljšanje kvalitete života svojih građana. Važno je i brinuti s okolišu, koristiti obnovljive izvore energije vode, vjetra na način da to ne utječe negativno na okoliš, jer čist okoliš znači i zdravlje ljudi i privlačenje turista svojim prirodnim ljepotama i takav čist i zdrav okoliš ostaviti budućim generacijama.

Odabrani su oni primjeri hotela s dugogodišnjom tradicijom koji vjerno prikazuju kako je moguće spojiti ostvarivanje dobiti i pritom brinuti o svojim zaposlenicima, društvu te pozitivno utjecati na okoliš u kojem djeluju. Pažljivo iskorištavaju prirodne resurse koristeći pritom obnovljive izvore energije, recikliraju, potiču zdrav život svojih gostiju i zaposlenika kroz razne sportske aktivnosti ili zdravu prehranu, potiču ih na smanjenje korištenja automobila, smanjenje i recikliranje otpada, potiču svoje goste na volontiranje kako bi se razbila rutina svakodnevnog posla pritom ostvarujući osobno zadovoljstvo, educiraju goste i svoje zaposlenike kako biti društveno odgovoran.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

Bilen, M., (2011.) – Turizam i okoliš, Ekonomsko – geografski pristup izučavanju problematike, Mikrorad d.o.o.

Črnjar, M., Črnjar, K., (2009.) – Menadžment održivog razvoja, Ekonomija – ekologija – zaštita okoliša, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, sveučilišta u Rijeci

Dragičević, M., (2015.) – Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu: Hrvatska i svijet, Redak d.o.o., Split

Jalšenjak, B., Krkač, K., (2016.) – Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost. 2. prepravljeno i prošireno izdanje. MATE d.o.o., Zagreb

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

### ZNANSTVENI ČLANCI:

Pavić-Rogošić, L. – Društveno odgovorno poslovanje, godište i broj časopisa, str. 1-12, Preuzeto sa: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (15.6.2019.)

Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., (2014.) – Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. Oeconomica Jadertina 1/2014., Dubrovnik., str. 40-54, Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr> (15.6.2019.)

### INTERNET IZVORI:

Bioci - <http://bioci.hr/boutique-hoteli-u-hrvatskoj/>(25.6.2019.)

Booking.com - <https://www.booking.com> (21.6.2019.)

Bohinj Eco Hotel - <https://www.bohinj-eco-hotel.si/hr/>(15.6.2019.)

Boutique Stadthalle Hotel - <https://www.hotelstadthalle.at/en/> (15.6.2019.)

DOP Dobra Hrvatska - <http://odgovorno.hr/kategorija/o-dop-u-strucno/> (15.6.2019.)

Eleos - <http://www.eleos.hr> (25.6.2019.)

EUR-Lex- <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=hr> (25.6.2019.)

Europska Unija - [https://europa.eu/european-union/topics/environment\\_hr](https://europa.eu/european-union/topics/environment_hr) (15.6.2019.)

Hrvatska gospodarska komora - <https://dop.hgk.hr/>(16.6.2019.)

Hrvatski zavod za norme - <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=54> (25.6.2019.)

Ilirija Biograd - <https://ilirijabiograd.com/>(16.6.2019.)

Living democracy – <https://living-democracy.com> (15.6.2019.)

Mount Vacation - <https://www.mountvacation.hr> (15.6.2019.)

Škole.hr – <https://www.skole.hr/ucenisi/ss?newsid=2289> (15.6.2019.)

Valamar – Riviera - <https://valamar-riviera.com/hr/naslovnica/> (25.6.2019.)

Zajedno za zajednicu, DOP, [www.filantropija.hr/dop-u-sferi-turizma](http://www.filantropija.hr/dop-u-sferi-turizma) (15.6.2019.)

Q-Norma - <http://www.qnorma.com/> (25.6.2019.)

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Faze razvoja društvene odgovornosti - razina poduzeća.....	8
Tablica 2: Štednja energije korištenjem LED lampi .....	23
Tablica 3: Hoteli i ljetovališta Valamar Riviere d.d. ....	33
Tablica 4: Kamping ljetovališta Valamar Riviere d.d.....	34
Tablica 5: Segmenti turističke ponude Ilirije Biograd .....	41

## POPIS SLIKA

Slika 1: Bohinj Eco Hotel (Slovenija) .....	21
Slika 2: Bohinj Eco Hotel .....	22
Slika 3: Boutiquehotel Stadthalle (Beč).....	27
Slika 4: Primjer upcyclinga .....	29
Slika 5: Valamar Isabella Island Resort (Poreč).....	32
Slika 6: Lanterna Premium Camping Resort (Poreč).....	35
Slika 7: Hotel Ilirija (Biograd na Moru).....	40