

# PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U HOTELIMA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

---

**Aužina, Marina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:588713>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-21**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**PRIMJENA KONCEPTA**  
**DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**  
**U HOTELIMA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ**  
**ŽUPANIJI**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Želimir Dulčić**

**Student:**

**Marina Aužina**

**Split, rujan, 2018.**

## SADRŽAJ:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....  | <b>3</b>  |
| 1.1. Definiranje problema istraživanja .....  | 3         |
| 1.2. Ciljevi rada .....   | 4         |
| 1.3. Metode rada .....  | 5         |
| 1.4. Struktura rada .....   | 6         |
| <b>2. TEORIJSKE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA</b> .....                     | <b>7</b>  |
| 2.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja .....  | 7         |
| 2.2. Povijesni pregled razvoja koncepta DOP .....                                       | 9         |
| <b>3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU</b> .....                                | <b>19</b> |
| 3.1. Učinci turizma na okolinu.....   | 20        |
| 3.1.1. Gospodarski učinci turizma .....   | 22        |
| 3.1.2. Društveno-kulturni učinci turizma .....  | 23        |
| 3.1.3. Okolišni učinci turizma .....  | 26        |
| 3.2. Razvoj društveno odgovorne svijesti u sektoru turizma.....                         | 28        |
| 3.3. Društvena odgovornost u hotelskoj industriji.....                                  | 30        |
| <b>4. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE DOP-a U HOTELIMA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI</b> ..... | <b>37</b> |
| 4.1. Metodologija istraživanja .....  | 37        |
| 4.2. Rezultati istraživanja .....   | 41        |
| 4.2.1. Obilježja poduzeća/hotela .....  | 41        |
| 4.2.2. Sociodemografska obilježja ispitanika.....                                       | 43        |
| 4.2.3. Upoznatost sa pojmom društvene odgovornosti poslovanja (DOP).....                | 45        |
| 4.4.4. Zastupljenost primjene koncepta DOP-a .....                                      | 47        |
| <b>5. ZAKLJUČAK</b> .....   | <b>55</b> |
| <b>LITERATURA</b> .....   | <b>58</b> |
| <b>POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....  | <b>61</b> |
| <b>PRILOZI</b> .....  | <b>62</b> |
| <b>SAŽETAK</b> .....  | <b>72</b> |
| <b>SUMMARY</b> .....  | <b>73</b> |

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema istraživanja

Turizam kao kompleksan gospodarski sustav sačinjen od međusobno povezanih sektora, predstavlja jednu od najvažnijih privrednih grana u svijetu. Ovo naročito vrijedi za Hrvatsku gdje turističke djelatnosti imaju status „žile kucavice“ tj. glavne pokretačke sile u razvoju nacionalnog gospodarstva. Pored velike uloge ovog sektora u stvaranju radnih mjesta i generiranju prihoda, ono što ga također karakterizira jest njegova složenost i zahtjevnost. Turističke djelatnosti su primarno sezonskog karaktera, zbog čega se tijekom nekoliko (ljetnih mjeseci) u turizmu zaposli značajan broj sezonskih radnika, uz nerijetko niske plaće i veliki broj prekovremenih radnih sati. Nadalje, turizam je specifičan i po svojoj velikoj potrošnji i utjecaju na brojna prirodna dobra i resurse, poput vode, hrane i energije. Drugim riječima, turizam je djelatnost koja je usko vezana uz okolinu kojoj se odvijaju njezini procesi zbog čega je veza turizma i njegove prirodne i društvene okoline neraskidiva. Međusobna ovisnost te utjecaj turizma na okolinu je već odavno svjetski prepoznata činjenica, zbog čega su u području njihova usklađivanja već odavno napravljeni prvi ali i značajniji iskoraci. Jedna takva bitna prekretnica, jest i sustavna implementacija društvene odgovornosti<sup>1</sup> u turizmu, započeta kasnih 1990-ih godina, i to u segmentu hotelijerstva. Veliki međunarodni hotelski lanci prvi su započeli s društveno odgovornim poslovnim praksama, te su i dalje glavni nositelji sustavne implementacije DOP-a u turizmu. Danas, većina velikih hotelskih grupacija na svojim službenim stranicama redovito obavještava javnost o svojim projektima/programima, nagradama i certifikatima koji potvrđuju njihovu društvenu odgovornost i usmjerenost na održivi turizam. Što se pak tiče stanja u Hrvatskoj, postoji niz službenih dokumenata koji podupiru i reguliraju razvoj održivog turizma<sup>2</sup>, kao i priručnika sa praktičnim savjetima i preporukama, te pozitivnim primjerima iz svjetske ali i domaće poslovne prakse. Dakle, može se zaključiti kako i u Hrvatskoj postoji sustavna težnja da se koncepti poput DOP-a, održivog razvoja i društvenog poduzetništva prepoznaju kao sastavnim odrednicama poslovanja u suvremenom svijetu. Također, brojna svjetska istraživanja govore o višestrukim koristima

---

<sup>1</sup> U nastavku DOP – Društveno odgovorno poslovanje

<sup>2</sup> Strategija održivog razvitka RH (NN 30/09), Akcijski plan za obrazovanje za održivi razvitak, Pravilnik o znaku zaštite okoliša (NN 70/08, 81/11), Uredba o kakvoći mora za kupanje (NN 73/08), Deklaracija o zaštiti okoliša u Republici Hrvatskoj (NN 34/92), ali i sam Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08)59. Izvor: Petričević, T.: Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu, British Council Hrvatska, 2014, str. 22. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2JLueGE> [10.02.2018.]. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2JLueGE> [10.02.2018.].

poslovanja po načelima društvene odgovornosti, kako za poduzeća koja ih primjenjuju pa tako i za njihovu (užu i širu) zajednicu. U hotelskoj djelatnosti dobrobiti od primjene DOP-a očituju se minimalno na trima razinama, a to su:<sup>3</sup> (1) *unaprjeđenje prodaje, odnosno poslovanja*, (2) *razvoj ljudskih potencijala*, te (3) *izgradnja povjerenja kod ključnih dionika*. Dakle, hrvatski hotelijeri i drugi ugostitelji<sup>4</sup>, ali i „turistička poduzeća“<sup>5</sup> općenito, imaju određene motivirajuće faktore i razloge da počnu djelovati u skladu s načelima DOP-a. No, međutim, realnost pokazuje nešto drugačiju sliku, budući da ipak postoji niz problema zbog kojih ovaj koncept i dalje nije u potpunosti zaživio kod hrvatskih gospodarstvenika. Problem leži u tome što se ustaljene poslovne prakse sporo mijenjaju, a glavni izvori motivacije i dalje su bazirani na pohlepi i ostvarivanju nadmoći nad konkurencijom. Istinska želja za stvaranjem općih dobiti, tj. takvih efekata koji će biti od koristi i širem društvu, i dalje je nažalost, rijetka pojava. Posljedično tomu, može se veoma lako zaključiti kako se utjecaj ovakvog razmišljanja i ponašanja odražava i na način primjene DOP-a. Naime, provedena istraživanja pokazuju da je ovaj koncept u mnogim organizacijama sveden samo na sponzorstva i donacije. Iako iste čine bitan segment društvene odgovornosti, ukoliko organizacija ne pridaje značaj i drugim segmentima DOP-a, teško da se na takva selektivna i najčešće javna dobročinstva može gledati kao na filantropiju, a ne kao sredstva promocije. Da li ovakva situacija vlada i u hotelima visoke kategorizacije, dakle u onima koji zbog veličine svojih prihoda, imaju mogućnost, ali i odgovornost voditi brigu o posljedicama svoga djelovanja unutar i izvan organizacije. Odnosno, kakva klima trenutno vlada u hotelskoj djelatnosti glede DOP-a uopće. Da li postoji razumijevanje o ovom konceptu, njegovoj svrsi i značaju te koje njegove odrednice se najčešće prakticiraju. Ova pitanja temelj su ovog rada, te će se u svrhu njihova odgovaranja provesti istraživanje na hotelima visoke kategorizacije, a koja djeluju u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

## 1.2. Ciljevi rada

Glavni ciljevi ovog rada ukratko su navedeni u prethodnoj točki, budući da isti proizlaze iz problematike koja je uočena unutar središnjeg pojma koji se istraživa, a to je zastupljenost i kvaliteta primjene DOP-a u turizmu, a prvenstveno u hotelima. Takle težnja je stavljena na istraživanje stupnja u kojem su visokokategorizirani hotelijeri u Splitsko-dalmatinskoj županiji

---

<sup>3</sup> Petričević, T.: Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu, British Council Hrvatska, 2014, str. 12. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2JLueGE> [10.02.2018.].

<sup>4</sup> Ugostiteljstvo je turistička djelatnost pružanja usluga smještaja, prehrane i pića te drugih odgovarajućih usluga. Uobičajeno se dijeli na dvije skupine: (1) hotelijerstvo i (2) restoraterstvo. (Prema Cetinski, Milohnić i Perić, 2009)

<sup>5</sup> Budući da je turizam sastavljen od međusobno povezanih sektora, sva poduzeća koja djeluju u tim sektorima kolektivno se nazivaju „turističkim poduzećima“. (Prema Dropulić Ružić, 2011)

implementirali sustavnu brigu o svojim kadrovima, okolišu i dionicima. Ovo podrazumijeva kako teorijski, odnosno deklarativni aspekt pod kojim podrazumijevamo praksu usvajanja određenih dokumenata u kojima se poduzeće obvezuje na društveno odgovorno postupanje, kao i konkretne aktivnosti koje organizacija provodi. Pored toga, važno je znati i kako čelni ljudi tih poduzeća percipiraju ovaj koncept, budući da njihovo razumijevanje igra veliku, ako ne i ključnu ulogu u njegovoj implementaciji.

### 1.3. Metode rada

Pri izradi rada korišteno je više znanstvenih metoda koje služe za prikupljanje i tumačenje podataka te donošenje zaključaka o istima. U prvom dijelu rada, odnosno pri oblikovanju njegovog teorijskog okvira, najprije je provedena analiza prikupljene relevantne literature, što znači da je polazna točka rada metoda **istraživanja za stolom**. Dostupni sekundarni podaci, tj. teorijske postavke i praktična saznanja, akumulirana su uglavnom iz internetskih izvora, odnosno raznih javno dostupnih web publikacija, što knjiga, što stručnih članaka. Primarni podaci izneseni u empirijskom dijelu rada, rezultat su vlastitog istraživanja, provedenog pomoću metode **anketiranja**. Što znači da je u svrhu dobivanja informacija iz „prve ruke“, temeljem kojih bi se mogli izvesti konkretni sudovi i zaključci, konstruiran prikladni anketni upitnik. Također, kako bi se temeljem dobivenih odgovora, uopće mogli demonstrirati ikakvi zaključci, neophodna je i uporaba **statističke metode**. Pored navedenih, korištene su i druge, takoreći uobičajene znanstvene metode pri pisanju znanstvenostručnih radova, poput:<sup>6</sup>

- ✚ **Deskripcije**, tj. jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta, te empirijskog potvrđivanja njihovih odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja;
- ✚ **Klasifikacije**, tj. systemske i potpune podjele općeg pojma na posebne koje taj pojam obuhvaća;
- ✚ **Kompilacije**, tj. preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja;
- ✚ **Komparacije**, tj. uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, tj. utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima;

---

<sup>6</sup> Vidi: Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4. izd., Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 327-339.

- ✚ **Analize**, tj. znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente, te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na cjelinu.
- ✚ **Sinteze**, tj. znanstvenog istraživanje i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene, povezivanjem izdvojenih elemenata, pojava, procesa i odnosa u jedinstvenu cjelinu.

#### 1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od pet osnovnih poglavlja. Svako poglavlje obuhvaća odgovarajući broj nižih instanci, odnosno potpoglavlja, te točaka (odjeljaka) pomoću kojih se postepeno razrađiva domena tog poglavlja te izlaže njegova funkcija u radu kao cjelini. Prvo poglavlje, tj. *Uvod* ima za cilj prezentirati osnovne informacije rada. To se ponajprije odnosi na ilustraciju područja i problema koji se ispituje, a potom i na opisivanje samog postupka istraživanja, tj. korištenih znanstveno-istraživačkih metoda, te naposljetku i na koncepciju strukture rada. Nakon uvodnog dijela, u drugom poglavlju, naziva *Teorijske odrednice društveno odgovornog poslovanja*, započinje se s obradom izabrane teme, i to na način da se sažimanjem najbitnijih definicija, temeljnih odrednica, iskustvenih postavki, te povijesnih podataka i saznanja kreira teorijski okvir o središnjem konceptu. Nakon kreiranja neophodnog uporišta u spomenutim podacima, u trećem poglavlju, *Društveno odgovorno poslovanje u turizmu*, razmatranje koncepta se ograničava u okviru odabrane gospodarske grane. Shodno tomu, daljnje aktivnosti u radu usmjeravaju se na istraživanje i prezentiranje DOP-a, najprije u kontekstu turizma kao cjeline, a potom i okviru njegova hotelijerskog sektora. Iako i ovaj dio rada sadrži određene informacije iz poslovne prakse, tek se u idućem, dakle četvrtom poglavlju izlažu „pravi“ primarni podaci, sakupljeni isključivo u svrhu ovoga rada, a pomoću već spomenute ankete. Dakle, četvrto poglavlje naziva *Istraživanje primjene DOP-a u hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji*, služi prezentaciji podataka iz domaće hotelijerske poslovne prakse, i to na navedenom užem državnom teritoriju, tj. jedinici područne (regionalne) samouprave. U posljednjem, odnosno *Zaključnom poglavlju*, navode se finalna razmatranja, spoznaje i utisci, sukladni s dobivenim odgovorima, tj. rezultatima istraživanja. Nakon čega slijedi i popis korištenih izvora, kratica, ilustracija i priloga.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

### 2.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja

Kao nužno polazište svakog rada potrebno je najprije odrediti tj. definirati značenje njegova središnjeg pojma, a u ovom slučaju društvene odgovornosti poduzeća. Shodno tomu, za početak treba napomenuti kako za ovaj koncept ne postoji jedna općeprihvaćena definicija, već mnoštvo istih. Međutim, neovisno o varijacijama u shvaćanju, može se reći da je „srž“ koncepta uvijek ista. Radi čega se društveno odgovorno poslovanje može široko okarakterizirati<sup>7</sup> kao:

*Takvo djelovanje poduzeća koje nadilazi njegove obveze kao ekonomskog entiteta, koje nije pod prisilom zakona, ni pod utjecajem društvenog pritiska, a koje doprinosi blagostanju zajednice.*

Dakle, riječ je o dobrovoljnom doprinosu društvu na račun vlastitih tj. organizacijskih resursa. Iz gore navedenog, vidljivo je kako poslovni subjekti koji su u svoje poslovanje dobrovoljno integrirali odrednice DOP-a nadilaze svoju primarnu tj. ekonomsku funkciju, a koja se odnosi na povećanje bogatstva dioničara, te stoga poduzimaju i druge aktivnosti. To se u najširem smislu odnosi na sve vrste poduhvata; akcija i promjena, koje poduzeće poduzima sa ciljem rješavanja društveno značajnih izazova i poticanja blagostanja u njegovoj užoj i široj okolini. Takvo pak usmjerenje onda podrazumijevaju niz interakcija poduzeća sa njegovim stakeholderima radi uspostavljanja suradničkih odnosa, kao i cijeli spektar aktivnosti koje se mogu poduzeti (u različitim područjima) radi postizanja željenih boljitaka.

Kako je već spomenuto u svijetu još ne postoji jedinstvo u terminološkom određenju ovog koncepta, radi čega se za jedan te isti pravac djelovanja, ovisno o podneblju koriste i različiti izrazi. To su primjerice pojmovi poput *održivog razvoja* (engl. *sustainable development*), *korporacijske filantropije* (engl. *corporate philanthropy*), *korporacijskoga građanstva* (engl. *corporate citizenship*) i sl. Ovdje će se kao primjeri relevantnih definicija spomenuti one postavljene od strane državnih, europskih te svjetskih institucija i organizacija, budući da takvi organi imaju značajnu ulogu u donošenju smjernica i strategija za implementaciju DOP-a. Za početak treba navesti onu postavljenu od strane HR PSOR-a (Hrvatski poslovni savjet za

---

<sup>7</sup> Dakle, bez ulaska u pojedinosti, gdje kako je rečeno postoje varijacije.



održivi razvoj) i HGK (Hrvatska gospodarska komora), budući da su ove dvije organizacije zaslužne za provedbu inicijative Indeks DOP-a.<sup>8</sup>

Dakle, HR PSOR i HGK, DOP definiraju na sljedeće način:

*„O DOP-u govorimo kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka.“<sup>9</sup>*

*„Time dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrednovanje uspješnosti tvrtke. Može se reći da je uspješna ona tvrtka koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.“*

Svoju definiciju ovog koncepta navodi i Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (WBCSD)<sup>10</sup>, za kojeg se može reći da predstavlja svjetski PSOR, te čije predloške i modele u svom djelovanju prati HR PSOR. Ova svjetska udruga koncept društvene odgovornosti opisuje kao:

*“Opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života”.*<sup>11</sup>

S druge strane Europska komisija koja predstavlja izvršno tijelo EU (Europska unija)<sup>12</sup>, ne koristi izraz društveno odgovorno poslovanje, već korporativna društvena odgovornost (KDO), a definira ju na sljedeći način:

*„Korporativna društvena odgovornost odnosi se na slučajeve kada poduzeća tijekom svojih dnevnih poslovnih aktivnosti dobrovoljno provode više od onog što je propisano zakonom kako bi ostvarila društvene i ekološke ciljeve.“<sup>13</sup>*

Nadalje, treba istaći i to kako je DOP, kao gospodarski i općedruštveni pokret, od svog začetka do današnjeg dana prošao kroz svojevrsnu evoluciju, a koja se odrazila i na način njegova shvaćanja, percipiranja i opisivanja. Detaljniji povijesni razvitak ovog koncepta će se ponuditi u daljnjim točkama ovoga poglavlja, tako da će se ovdje samo istaći to da je njegov značaj

---

<sup>8</sup> Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća nastala po uzoru na slične svjetske metodologije. Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju HR PSOR i HGK.

<sup>9</sup> Internet, raspoloživo na: <https://dop.hgk.hr/> [16.03.2018.].

<sup>10</sup> Engl. The World Business Council for Sustainable Development

<sup>11</sup> Internet, raspoloživo na: <http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/> [16.03.2018.].

<sup>12</sup> Engl. The European Union

<sup>13</sup> Internet, raspoloživo na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=hr> [16.03.2018.].

narastao do te razine, u kojoj se o DOP može govoriti kao o imperativu suvremenog poslovanja, na globalnoj razini. Kako se društveno odgovorno i socijalno senzibilno ponašanje sve više ističe i popularizira, tako i mali potrošači postaju sve više svjesni o postojanju takvog poslovnog usmjerenja, te položaju poduzeća po pitanju istog.

## 2.2. Povijesni pregled razvoja koncepta DOP

Korijeni koncepta kojeg danas, prema domaćem stručnom nazivlju poznajemo kao DOP, datiraju duboko u povijest, te svjedoče o njegovom bogatom razvojnom putu. Međutim, usprkos tomu što su otkriveni brojni dokazi koji govore o postojanju društveno odgovornih praksi koje sežu u daleku prošlost, o ovom konceptu se uvijek govori kao o produktu kretnji koje su se desile u dvadesetom stoljeću. Sukladno tomu, u kronološkom pregledu povijesnog razvoja DOP-a, brojni autori ističu period ranih 50-ih godina, kao vrijeme tijekom kojega započinje formiranje ovog koncepta. Svi događaji i inicijative vezane uz društvenu odgovornost prije tog perioda smatraju se dijelom temelja na kojima počinje njegov razvoj. Valja napomenuti i to, da između različitih autora (koji su proučavali povijesni razvoj ovog koncepta) postoje varijacije i u pogledu determiniranja specifične vremenske točke, ili pak događaja koji se može smatrati početkom samog koncepta. No, kako je već rečeno, svi oni navode kako je ovo fenomen novijeg vremena, s bogatom povijesnom pozadinom. Isto tako, u stručnoj literaturi pronalazimo više različitih viđenja o vremenskom putokazu evolucije DOP-a. Proučavajući promjene u korporacijskom ponašanju glede ekonomskih, društvenih i okolišnih problema, a naročito njihove dobrovoljne inicijative po pitanju ublažavanja istih, brojni autori su oblikovali sheme i sistematizacije vremenske evolucije DOP-a. Dakle, uvažavajući dominante trendove u društveno odgovornim praksama korporacija, razni autori su ponudili svoja viđenja o odgovarajućoj periodičkoj podjeli ovog koncepta. Jednu takvu podjelu, po povijesnim erama razvoja DOP-a ponudio je i Patrick E. Murphy.

U svojoj pojednostavljenoj verziji ta klasifikacija izgleda ovako:<sup>14</sup>

- ✚ Period do 1950-ih je „**filantropska**“ era u kojoj su poduzeća, više od ikojeg drugog aspekta DOP-a primjenjivala doniranje u dobrotvorne svrhe;
- ✚ Period od 1953 do 1967 je era „**svjesnosti**“ budući da tada dolazi do porasta saznanja o općoj odgovornosti poslovnih subjekata i njihovoj ulozi u društvenim pitanjima;

---

<sup>14</sup> Prilagođeno prema: A. B., Carroll.: A History of Corporate Social Responsibility, 2008, str. 24-25. Raspoloživo na: <http://bit.ly/2qVW192> [16.03.2018.].

- ✚ Period između 1968 i 1973 je „**problemska**“ era jer se u tom razdoblju kompanije počinju fokusirati na specifične probleme poput urbanističkog propadanja, rasne diskriminacije i problema vezanih uz okolišno zagađenje;
- ✚ Period započet 1974-8, te koji se nastavlja i dalje, autor naziva **erom „odgovornosti“**. Tijekom ovog vremena kompanije počinju poduzimati ozbiljne menadžerske i organizacijske aktivnosti sa svrhom rješavanja pitanja iz područja DOP-a.

Iako se službeni početci formiranja principa društvene odgovornosti kompanija, pronalaze u 50-im godinama prošlog stoljeća, signifikantan razvoj koncepta započinje tek dvadeset godina nakon toga, dakle 1970-ih. Tijekom tog perioda znanstvena i stručna zajednica - organizacije i pojedinci iznjedrili su brojne značajne publikacije. U tim djelima, autori dubinski ulaze u temu i problematiku društvene odgovornosti, nudeći ne samo svoje vlastite definicije za ovaj koncept, već i mnogo obuhvatnije postavke unutar domene DOP-a.

Pionirski doprinos razvoju ovog koncepta pružen je od strane neprofitne organizacije Committee for Economic Development (CED). U jednoj od svojih publikacija iz 1971. godine CED navodi kako (tih godina) dolazi do značajnih promjena u društvenom sporazumu<sup>15</sup> između poduzeća i zajednice. U svom izdašnom podnesku, organizacija ističe kako se od poduzeća, sada traži da preuzmu odgovornosti prema društvu, a koje su šire nego ikada prije, te da služe većem rasponu ljudskih vrijednosti. Od poslovnih subjekata, se zahtijeva i očekuje da pridonose kvaliteti života u Americi, a što seže izvan samog snabdijevanja građana dobrima i uslugama.<sup>16</sup>

Iz prethodno navedene opservacije CED-a jasno je da dolazi do znatnog jačanja svijesti o opravdanosti preuzimanja društveno odgovornih praksi, radi čega organizacija u istoj publikaciji razjašnjava i načine putem kojih se poduzeća mogu na najbolji način prilagoditi tim društvenim promjenama. Pored toga, CED nastavlja s razjašnjavanjem društvene odgovornosti, raščlanjivanjem koncepta na 3 koncentrična kruga:

- ✚ **Unutarnji krug** - uključuje jasne osnovne odgovornosti poduzeća za učinkovito izvršavanje njegovih ekonomskih funkcija - proizvodnja dobara, stvaranje radnih mjesta i postizanje gospodarskog rasta;

---

<sup>15</sup> Društveni sporazum predstavlja implicitnu suglasnost i dogovor između članova društva da surađuju radi stvaranja organiziranog društva; onoga u kojem su međusobni odnosi članova regulirani te unutar kojeg vlada zajednički rad na uzajamnoj zaštiti i blagostanju.

<sup>16</sup> Prilagođeno prema: A. B., Carroll.: A History of Corporate Social Responsibility, 2008, str. 29. Raspoloživo na: <http://bit.ly/2qVW192> [16.03.2018.].

- ✚ **Prijelazni (srednji) krug** - obuhvaća odgovornost za ostvarivanje njegove gospodarske funkcije sa sviješću o promjenama društvenih vrijednosti i prioriteta. Primjerice, s obzirom na očuvanje okoliša, zapošljavanje i odnose sa zaposlenicima, te stroža očekivanja kupaca za informacijama, poštenom postupanju i zaštiti od ozljeda;
- ✚ **Vanjski krug** – odnosi se na novonastale i još uvijek amorfnosti koje bi poduzeća trebala prisvojiti kako bi bila šire uključena u procese aktivnog poboljšanja društvenog okruženja (npr. siromaštvo i urbanističko propadanje).<sup>17</sup>

Tematika društvene odgovornosti bila je zanimljiva i mnogim pojedinačnim autorima. I oni jasno zagovaraju potrebu odmaka od trenutne paradigme – od one prema kojoj poduzeća postoje samo sa svrhom stvaranja ekonomskih koristi ka onoj koja svjedoči o postojanju mnogo širih implikacija, a sukladno tomu i odgovornosti poslovnih subjekata. Pa tako, George Steiner, jedan od prominentnih autora ovog područja tijekom 70-ih godina, ističe:

*„Iako poduzeće je i mora ostati suštinski ekonomska institucija, ono također ima odgovornost u pružanju pomoći društvu u ostvarivanju njegovih osnovnih ciljeva, te stoga ima društvene odgovornosti. Kako poduzeće raste to i njegove odgovornosti postaju veće. No, svaka tvrtka (bezobzira na veličinu) može preuzeti dio tih odgovornosti i bez povećanja svojih troškova, a uz istovremeno stvaranje kratkoročnih, ali i dugoročnih koristi.“*<sup>18</sup>

I premda se Steiner kao autor, nije previše zamario s problematikom uspostavljanja definicije DOP-a, svojim je radom proširio razumijevanje o područjima unutar kojih DOP može biti implementiran. Ne samo da je diskutirao o mogućnostima primjene DOP-a unutar specifičnih područja, već je predstavio i kriterije te modele za određivanje društvene odgovornosti poduzeća.<sup>19</sup>

Slično kao Steiner, i brojni drugi autori su se više orijentirali ka praktičnim aspektima DOP-a, a nešto manje na samu terminologiju. Oni su dakako iznosili svoja shvaćanja o značenju ovoga koncepta, no te definicije se ne smatraju najznačajnijim dijelom ove razvojne dekade. Sumarno govoreći, ova dekada je vrijeme tijekom kojega je djelovanje autora DOP-a bilo usmjereno na poticanje menadžerskog pristupa poduzeća ka ovom konceptu. U tom smislu, njihova preporuka je da poduzeća provode tradicionalne menadžerske prakse u ophođenju s pitanjima društvene odgovornosti. Dakle, govore kako poduzeća trebaju predviđati, planirati i organizirati

---

<sup>17</sup> Prilagođeno prema: A. B., Carroll.: A History of Corporate Social Responsibility, 2008, str. 29. Raspoloživo na: <http://bit.ly/2qVW192> [16.03.2018.].

<sup>18</sup> Ibid. str. 29-30.

<sup>19</sup> Ibid. str. 30.

u svrhu društvene odgovornosti, pratiti društvene performanse te u konačnici i institucionalizirati svoje društveno odgovorne politike i strategije.

Međutim, i u kontekstu terminologije dolazi do nekih bitnijih promjena, a među njima je svakako i ta, da autori sada počinju formirati jasnije distinkcije između srodnih pojmova. tj. izraza koji su se u tom periodu često koristili u kontekstu korporativne društvene odgovornosti.

Pa je tako autor S. Parkash Sethi, 1975. godine napravio razdiobu između pojmova društvene dužnosti (*engl. social obligation*), društvene odgovornosti (*engl. social responsibility*) i društvene osjetljivosti (*engl. social responsiveness*). Autor o ova tri pojma govori kao o tri dimenzije istoga kolektiva, a kojega naziva korporativna društvena izvedba/učinak (*engl. corporate social performance*). U takvoj shemi, pojam **društvene dužnosti** se odnosi na ponašanja koja su rezultat odgovora korporacije na tržišne sile ili pravna ograničenja. Što znači da su kriteriji za takvo djelovanje isključivo ekonomski i pravni. Za razliku od toga, **društvena odgovornost**, nadilazi takve obveze i podrazumijeva podizanje korporativnog ponašanja na razinu kongruentnu s prevladavajućim društvenim normama, vrijednostima i očekivanjima u izvedbi. Zadnji stupanj u Sethijevom modelu, **društvena osjetljivost**, obilježava djelovanje poduzeća koje je anticipativno i preventivno, a u kom smislu ono prilagođava svoje korporativno ponašanje sukladno s društvenim potrebama.<sup>20</sup>

Iako ne i jedina, Sethijeva razdioba tj. model razdiobe na dimenzije, je značajan za spomenuti jer je na veoma sličnim premisama, A. B. Carroll, par godina kasnije pružio svoj, po mnogima ključni doprinos u razvoju koncepta društvene odgovornosti poslovanja. Carroll, je naime 1979. godine predložio četverodijelnu definiciju DOP-a, jer kako ističe, društvena odgovornost poduzeća objedinjuje ekonomska, zakonska, etička i diskrecijska očekivanja koja društvo postavlja na organizaciju u određenom vremenu. Ovakva Carrollova postavka je bila široko prihvaćena u to vrijeme budući da obuhvaća kompletni domet dužnosti koje poduzeća ima ka društvu. Kao i u prethodnom modelu, ali s obzirom na spomenute odgovornosti, autor je napravio kategoričku podjelu. Odnosno, točnije rečeno, oblikovao je vlastitu koncepciju DOP-a, kao sustava s četiri sekvencijalne dimenzije, krećući se od uže (odgovornosti) ka široj.

Pa tako, temeljnu razinu u ovom modelu čini **ekonomska odgovornost**, koja se ogleda kroz dužnost poduzeća da putem proizvoda i usluga koje pruža društvu, sebi stara profit. U tom procesu snabdijevanja društva materijalnim i nematerijalnim dobrima, od poduzeća se očekuje

---

<sup>20</sup> Prilagođeno prema: Carroll, A. B.: A History of Corporate Social Responsibility, 2008, str. 31. Raspoloživo na: <http://bit.ly/2qVW192> [15.05.2018.].

da postupa sukladno pravilima **zakonske odgovornosti**. Dakle, da u ostvarivanju ekonomske odgovornosti, svoje radnje podredi zakonskim propisima. Nadalje, iako ove dvije razine odgovornosti u sebi sadrže određene formalne etičke norme, postoje brojne aktivnosti i ponašanja koja nisu nužno nametnuta zakonom, ali su usprkos tomu društveno očekivana od poduzeća. U tom slučaju radi se o **etičkoj odgovornosti**, a koja označava želju poduzeća da mimo zakonske prisile preuzima društvene uloge. Naposljetku, **diskrecijska odgovornost**, predstavlja najvišu i najsloženiju ekspresiju odgovornog djelovanja poduzeća ka društvu, te su te aktivnosti ostavljene na slobodu osobne prosudbe i izbora.<sup>21</sup>

Gornji opisi predstavljaju početni Carrollov definicijski okvir o DOP-u, kojega je autor revidirao 1991. godine, sa svrhom pružanja detaljnijeg shvaćanja o diskrecijskoj odgovornosti. U ponovljenom pregledu ovog elementa, Carroll ističe njegovu filantropsku prirodu te sugerira da ta razina znači prisvajanje „korporativnog građanstva“<sup>22</sup>. Nadalje, Carroll sažeto argumentira, da kako bi savjesna poslovna osoba mogla prihvatiti DOP, taj koncept mora biti uokviren na način da obuhvaća cijeli spektar poslovnih odgovornosti. Te poslovne odgovornosti mogu se kategorizirati u četiri već spomenute skupine, a koje se mogu prikazati u obliku piramide.<sup>23</sup>



**Slika 1: Piramida društvene odgovornosti, prema A. B. Carrollu**

Izvor: Prilagođeno prema: Carroll, A. B. i Buchholtz, A.: Business and Society-Ethics and Stakeholders Management, Thomas South-Western, Mason, USA, 2003, str. 40.

<sup>21</sup> Prilagođeno prema: Carroll, A. B.: A History of Corporate Social Responsibility, 2008, str. 31. Raspoloživo na: <http://bit.ly/2qVW192> [15.05.2018.].

<sup>22</sup> Korporativno građanstvo (engl. Corporate citizenship) je termin skovan 90-ih godina, te se ponekad koristi kao sinonim za DOP (osobito u anglosaksonskim zemljama). (Prema Valor, 2005.)

<sup>23</sup> Ibid.

**Tablica 1: Ekonomske, zakonske, etičke i diskrecijske komponente DOP-a, prema A. B. Carrollu**

| <b>Ekonomske komponente<br/>(odgovornosti)</b>  | <b>Zakonske komponente<br/>(odgovornosti)</b>  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Važno je djelovati na način koji omogućava maksimiziranje zarade po dionici;</li> <li>2. Važno je zalagati se za što profitabilnije poslovanje;</li> <li>3. Važno je održavati snažnu konkurentsku poziciju;</li> <li>4. Važno je održavati visoku razinu operativne učinkovitosti;</li> <li>5. Važno je da uspješno poduzeće bude definirano kao ono koje je konzistentno profitabilno.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Važno je djelovati na način koji je u skladu s državnim i zakonskim očekivanjima;</li> <li>2. Važno je pridržavati se različitih državnih i lokalnih propisa;</li> <li>3. Važno je biti korporativni građanin koji poštuje zakon;</li> <li>4. Važno je da uspješno poduzeće bude definirano kao ono koje ispunjava svoje zakonske obveze;</li> <li>5. Važno je pružati robe i usluge koje zadovoljavaju barem minimalne zakonske zahtjeve.</li> </ol>  |
| <b>Etičke komponente<br/>(odgovornosti)</b>   | <b>Diskrecijske komponente<br/>(odgovornosti)</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Važno je djelovati na način koji je u skladu s društvenim načelima i etičkim normama;</li> <li>2. Važno je prepoznati i poštivati nove ili evoluirajuće etičke/moralne norme koje je usvojilo društvo;</li> <li>3. Važno je spriječiti kompromitiranje etičkih normi kako bi se postigli korporativni ciljevi;</li> <li>4. Važno je da se dobro korporativno građanstvo definira kao ono koje djeluje u skladu s moralnim i etičkim očekivanjima;</li> <li>5. Važno je prepoznati da korporativni integritet i etičko ponašanje nadilaze puko pridržavanje zakonima i propisima.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Važno je djelovati na način koji je u skladu s filantropskim i dobrotvornim očekivanjima društva;</li> <li>2. Važno je pomagati likovnim i izvedbenim umjetnostima;</li> <li>3. Važno je da menadžeri i zaposlenici sudjeluju u dobrovoljnim i dobrotvornim aktivnostima unutar njihove lokalne zajednice;</li> <li>4. Važno je pružiti pomoć privatnim i javnim obrazovnim ustanovama;</li> <li>5. Važno je dobrovoljno pomoći onim projektima namijenjenima poboljšavanju kvalitete života zajednice.</li> </ol> |

Izvor: Prilagođeno prema: Carroll, A. B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons 34 (4), 39-48, 1991, str. 40-41. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2dhp3JP> [15.05.2018.].

Sljedeća dekada, dakle 1980-e godine, period je intenzivnijeg zanimanja autora za razvoj novih ili redefiniranih definicija DOP-a. U potrazi za otkrivanjem i razjašnjavanjem „istine“ zainteresiranost za DOP poprima novi razvojni smjer u obliku alternativnih ili



komplementarnih koncepata, teorija, modela i tema. Pa tako, autori u svojim djelima sve češće diskutiraju o korporativnoj društvenoj osjetljivosti, korporativnoj društvenoj izvedbi, javnoj politici, poslovnoj etici, stakeholder teoriji itd.<sup>24</sup> Stoga je se kao temeljna karakteristika ovog razvojnog perioda može istaći redefiniranje postojećeg znanja („starih“ pojmova i koncepata) u novostvorene modele i teorije. Pored toga, bitnu ulogu u daljnjem razvoju DOP-a, imala je i pojava komplementarnih područja poput stakeholder teorije i poslovne etike.

Jednu od značajnijih preinaka u poimanju samog koncepta, unosi autor Thomas M. Jones, i to odmah na početku ovog razvojnog perioda. Dakle, 1980. godine, Jones se uključuje u ondašnju raspravu autora sa zanimljivom novom perspektivom o DOP-u kao procesu. Argumentirajući kako je vrlo teško postići konsenzus o tome što čini društveno odgovorno ponašanje, Jones prezentira svoju tvrdnju da se DOP treba promatrati kao proces a ne kao skup ishoda, a takvu percepciju autor onda postavlja kao revidiranim ili redefiniranim konceptom DOP-a. Pored toga, Jones sumira debatu o opravdanosti provedbe ovog koncepta, sjedinjavanjem ranije iznesenih argumenata koji govore kako u prilog, pa tako i protiv DOP-a. Nakon toga, autor iznosi i vlastite ideje/preporuke kako i na koji način se poduzeća mogu uključiti u proces donošenja društveno odgovornih odluka, a koje će potom formirati društveno odgovorno ponašanje poduzeća. Iako se spomenuti Jonesovi doprinosi smatraju hvalevrijednim, oni nisu uspjeli zaključiti rasprave o sadržaju i opsegu društvene odgovornosti koja se očekuje od poslovnih subjekata.<sup>25</sup>

Kao što je prethodno napomenuto, u nastojanju autora da razviju bolje i sveobuhvatnije mehanizme za procjenjivanje prirode društvene odgovornosti, u razmatranje ponovno ulaze neke poznate, ali i neke potpuno nove teorije i koncepti. Prva od njih je već spomenuta Sethijeva teorija korporativne društvene izvedbe, iz 70-ih godina. Središnji pojam ove teorije ulazi u sve češću uporabu o ovoj dekadi, a zbog svojevremene ideje tog razdoblja kako korporativna društvena izvedba/učinak predstavlja sveobuhvatniju teoriju u sklopu koje se može uključiti i DOP. Pa su tako, 1985. godine autori Steven Wartick i Philip Cochran, predstavili svoj „Evolucijski model korporativne društvene izvedbe“<sup>26</sup>. U tom modelu autori redefinišu već postojeće postavke u novi okvir sačinjen od **principa, procesa i politika**. Smatrajući kako pojam društvene odgovornosti obuhvaća etičke aspekte, to njega, autori smatraju principima,

---

<sup>24</sup> Prilagođeno prema: Carroll, A. B.: A History of Corporate Social Responsibility, 2008, str 34. Raspoloživo na: <http://bit.ly/2qVW192> [15.05.2018.].

<sup>25</sup> Ibid. str. 34-35.

<sup>26</sup> Engl. Evolution of the corporate social performance model



dok pojam društvene osjetljivosti opisuju kao procese, a upravljanje društvenim pitanjima kao politike.<sup>27</sup>

Nakon ove razvojne dekade, u slijedećoj, dakle 90-ih dolazi do vrlo malo jedinstvenih doprinosa konceptu DOP-a. Pa je tako, generalno govoreći, tijekom ovog vremena ovaj koncept ponajviše bio u službi polazišne točke za druge, komplementarne koncepte i teme. No, s druge strane, tijekom ovih godina dolazi i do izuzetnog pomaka u društveno odgovornim poslovnim praksama poduzeća i korporacija. U kontekstu razvoja komplementarnih koncepata, kao značajnije treba istaći pojavu korporativnog građanstva, za kojeg su neki autori tvrdili da obuhvaća šire tj. potpunije gledište od DOP-a. Međutim, budući da je distinkcija između ova dva pojma tj. koncepta i dalje u mnogočemu manjkava i apstraktna, ostaje za vidjeti hoće li se korporativno građanstvo zaista izdvojiti kao zasebno područje proučavanja, ili će ostati samo drugačijim načinom artikuliranja tj. oblikovanja DOP-a.<sup>28</sup>

Druga vrlo važna komplementarna tema koja je privukla značajan interes tijekom 90-ih je održivost. Iako je izvorno bila orijentirana ka prirodnom okolišu, problematika održivosti ubrzo se razvila u sveobuhvatniji koncept koji uključuje mnogo šire aspekte sredine. Što se pak tiče spomenutog drugog bitnog obilježja ove razvojne dekade, treba napomenuti kako već krajem 80-ih dolazi do značajne ekspanzije poslovne filantropije. Osim što uslijed globalizacije raste broj svjetskih kompanija, u to vrijeme dolazi i do porasta menadžerskih pozicija posvećenih upravo korporativnim davanjima. Menadžeri korporativnih davanja, menadžeri DOP-a, te menadžeri javnih odnosa postaju uobičajenim djelom kadrovske organizacije/postave velikih poduzeća. S tim u skladu, sve evidentnije postaju i društveno odgovorne filozofije i politike poduzeća poput (međunarodnih) donacija, volontiranja zaposlenika i brige za održivost.<sup>29</sup>

Godine 1992. osnovana je i neprofitna organizacija Business for Social Responsibility (BSR), sa srhom predstavljanja inicijativa i stručnjaka odgovornih za provedbu DOP-a u svojim tvrtkama. Kao vodeći svjetski resurs za DOP, BSR svojim tvrtkama-članicama pruža ekspertizu potrebnu za oblikovanje, implementaciju i procjenu uspješnih, društveno odgovornih praksi.<sup>30</sup>

Ulaskom u 21. stoljeće koncept DOP-a i njemu komplementarni pokreti dobivaju još veći značaj. Iako je DOP slovio kao globalni fenomen i prije ulaska u novi vijek, točnije već 20

---

<sup>27</sup> Prilagođeno prema: Carroll. A. B.: A History of Corporate Social Responsibility, 2008, str. 35. Raspoloživo na: <http://bit.ly/2qVW192> [15.05.2018.].

<sup>28</sup> Ibid. str. 37.

<sup>29</sup> Ibid. str. 37-38.

<sup>30</sup> Ibid. str. 38.

godina unazad, tek nakon ulaska u 2000-e godine tematika društvene odgovornosti poduzeća postaje zaista neizbježna. Kao i kod prethodnih, i u ovoj razvojnoj dekadi naziru se pojedina dominantna područja interesa. Analogno s prethodnim periodom (90-e godine), fokus se sve više stavlja na praksu, a manje na nove teorijske doprinose konceptu. Uz to, sve veću pažnju autora i organizacija dobivaju već spomenuta srodna područja poput stakeholder teorije, poslovne etike, održivosti i korporativnog građanstva.<sup>31</sup>

Sve veća zaokupljenost ka istraživanju prakse polučila je brojnim različitim empirijskim studijama već tijekom ranih 2000-ih godina. U nizu istraživanja provedenih tih godina, može se istaći ona od strane Raya Jonesa i Audrey J. Murrell (2001). Autori su putem određenog segmenta poduzeća<sup>32</sup> prikazali važnost javnog mnijenja, tj. percepcije javnosti o uzornosti društvenih učinaka tih poduzeća. Autori su zaključili kako pozitivno mišljenje društva može doprinijeti u stvaranju pozitivnog signala o poslovnim performansama poduzeća njihovim dioničarima. Nadalje, Backhaus i suradnici (2002) ispitali su ulogu korporativnih društvenih učinaka u privlačnosti istih potencijalnim posloprimcima. Istraživanjem se pokazalo kako osobe u potrazi za zaposlenjem itekako uzimaju u obzir društvene učinke poduzeća-poslodavaca. Pri čemu se kao najbitnije dimenzije korporativne društvene izvedbe navode: briga o okolišu, odnosi s javnošću, odnos prema zaposlenicima, raznolikost i pitanja vezana uz proizvod poduzeća.<sup>33</sup>

Razlog zbog kojega je sada poslovna praksa nedvojbeno zauzela centralnu poziciju, jest i činjenica što je i poslovni svijet sve više uvjetovao prezentaciju konkretnih slučajeva/studija o društvenoj odgovornosti kompanija. Odgovor na ovaj zahtjev, dan je od strane Philipa Kotlera i Nancy Lee, koji su 2005. godine objavili opsežnu knjigu namijenjenu upravo poslovnoj zajednici. U toj publikaciji, autori su kataloški objedinili 25 najboljih poslovnih primjera DOP-a, i to putem njihove podjele u 6 tipova/grupa društvenih inicijativa. Tim putem, Kotler i Lee naumili su demonstrirati kako DOP etablira novi način (pro)vođenja poslovanja, a koji kombinira uspješnost i stvaranje vrijednosti s poštovanjem i proaktivnim pristupom ka svim dionicima poduzeća.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Prilagođeno prema: Carroll, A. B.: A History of Corporate Social Responsibility, 2008, str. 39-41. Raspoloživo na: <http://bit.ly/2qVW192> [15.05.2018.].

<sup>32</sup> Istraživanje se provelo na primjeru poduzeća čiji je proizvod/usluga primjerena za cijelu obitelj tj. sve članove prosječne obitelji (engl. Family-friendly firm)

<sup>33</sup> Ibid. str. 40.

<sup>34</sup> Ibid. str. 40-41.

Isto tako, prema izvješću Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD)<sup>35</sup> iz 2001. godine, navodi se kako je interes i rast DOP-a najočiti u Europskoj zajednici, u kojoj je učinkovitost inicijativa DOP-a naročito usko povezana s efektivnošću širih sistema privatne i javne vlasti. Tvrdnju OECD-a o ubrzanom razvoju DOP-a na Europskom kontinentu potkrepljuje i opsežna publikacija koja prati širenje ovog koncepta diljem Europe. Urednik knjige André Habisch i suradnici (2005) navode kako je društvena odgovornost kompanija sada jedna od najvažnijih tema rasprave među poslovnim ljudima, političarima, sindikalnim organizacijama, potrošačima, nevladinim organizacijama i istraživačima.<sup>36</sup>

Pored navedenog, u izvješću OECD-a spominju se još neka vrijedna otkrića. Kao prvo, kao glavni noviji trend u međunarodnom poslovanju, navodi se jedna bitna odrednica DOP-a, a to su dobrovoljne inicijative poduzeća. No, s druge strane, u sklopu (tih i drugih) društveno odgovornih poslovnih praksi, zabilježene su i znatne intra-regionalne varijacije. Naime, neke inicijative su takoreći „dobrovoljnije“ od drugih jer su neka poduzeća bila pod zakonskim i regulatornim pritiskom da ih usvoje. Isto tako, primijećeno je kako postoje odstupanja čak i na razini bazičnih područja primjene DOP-a. Konkretno govoreći, zamijećene su razlike u predanosti i praksi upravljanja, u područjima poput radnih standarda, brige za okoliš, brige o ljudskim pravima i borbi protiv podmićivanja. Kako bi se otkrivene diskrepancije mogle otkloniti, već su u to vrijeme (period ranih 2000-ih) poduzeti prvi koraci, tj. razgovori usmjereni ka razvoju konsenzusa o društvenim normama poslovnog ponašanja.<sup>37</sup>

I onda kakva se budućnost previđa za koncept DOP-a unutar suvremenog, globaliziranog svijeta?. Ako je suditi po dosada analiziranim trendovima i praksama, jasno je da DOP, kao koncept koji objedinjuje moralnu i poslovnu sferu, može biti održiv dokle god on uspijeva dodavati vrijednost korporativnom uspjehu. Kako pri tome, sve veću ulogu u izgradnji poslovnog uspjeha ima i društvo, to se za DOP predviđa svijetla budućnost na svjetskom poslovnom planu. Isto tako, kako se uslijed globalizacije intenzivira i međusobna poslovna konkurentnost, i od takvih se promjena očekuje pozitivan utjecaj na širenje i razvoj DOP-a.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Engl. The Organisation for Economic Co-operation and Development

<sup>36</sup> Prilagođeno prema: Carroll, A. B.: A History of Corporate Social Responsibility, 2008, str. 41-42. Raspoloživo na: <http://bit.ly/2qVW192> [15.05.2018.].

<sup>37</sup> Ibid. str. 41.

<sup>38</sup> Ibid. str. 42.

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU

Turizam kao složeni gospodarski sustav sačinjen od skupa komplementarnih djelatnosti, danas predstavlja jedan od najvažnijih pokretača gospodarskog rasta na globalnoj razini. Mnoge države svijeta uvelike se oslanjaju na moći svog turističkog sektora u kataliziranju ekonomskih, ali i brojnih drugih nacionalnih koristi. Osim iznimnog gospodarskog značaja ovog sektora, turizam karakterizira i izuzetna snaga otpornosti na brojna nepovoljna kretanja unutar opće okoline.

Unatoč rastućim i nadasve nepredvidivim šokovima od terorističkih napada i političke nestabilnosti te zdravstvenim pandemijama i prirodnim nepogodama, turizam je u 2016. godini uspio generirati čak 7,6 trilijuna dolara (10,2% globalnog BDP-a) i 292 milijuna radnih mjesta (što znači da je na svakih deset radnih mjesta jedno iz sektora turizma). Slijedeća, 2017. godina, obilježena snažnim rastom potrošnje širom svijeta, bila je jedna od najsnažnijih godina rasta BDP-a u posljednjih deset godina. Takav trend odrazio se i na turistički sektor gdje je ponovno zabilježen porast svih prethodno iznesenih ekonomskih pokazatelja. Konkretno rečeno, podaci prikupljeni i prezentirani od strane Svjetskog vijeća za putovanje i turizam (WTTC)<sup>39</sup> govore da je turistički sektor, u 2017. uspio akumulirati čak 8,3 trilijuna dolara (10,4% globalnog BDP-a) i 313 milijuna radnih mjesta, a što je 9,9% od ukupne zaposlenosti u 2017. godini. Prognoze za 2018. godinu još jednom podržavaju kontinuitet globalnog gospodarskog rasta ovog sektora. Očekivani doprinos, odnosno udio turističkog sektora je u globalnom BDP-u procijenjen je na 11,7%, dok očekivani porast broja radnih mjesta iznosi 3%, odnosno ukupno cca. 322 milijuna radnih mjesta u turizmu.<sup>40</sup>

Gore prezentirani podaci vjerno oslikavaju ekonomsku moć turizma na svjetskoj razini, a njegov značaj za nacionalna gospodarstva često je predmetom medijske pažnje. Međutim, ono što se rjeđe spominje (barem putem masovnih medija) su negativni odrazi i posljedice ove mulimilijunske industrije. Godine, pa čak i dekade uzastopnog rasta turističkih aktivnosti, a naročito turistički dolasci i potrošnja, nedvojbeno su ostavili svoj utisak kako na prirodnu pa tako i na društvenu okolinu (manjih i većih) odredišta. Kako se usporedno s time počela razvijati tj. rasti i širiti međunarodna svijest o problemima koje ovaj sektor stvara, to su i veliki hotelski lanci bili prvi u redu za implementaciju društveno odgovornih praksi. Tako da se danas može

---

<sup>39</sup> Engl. The World Travel & Tourism Council.

<sup>40</sup> Internet, raspoloživo na: <https://www.wttc.org/> [16.06.2018.].

govoriti o značajnom broju velikih tržišnih „igrača“ iz sektora turizma, koji su svoje poslovne ciljeve adekvatno prilagodili uvjetima društvene odgovornosti.

Međutim, situacija s integriranjem DOP-a u turizmu, i dalje nije idealna, te je ubiti riječ o progresivnom procesu, budući da i dalje postoji mnogo mjesta za napredak. Naime, provedba DOP-a u okviru turističkog sektora mora najprije podlijeći određenim promjenama, kako bi te prakse opće bile primjenjive u turizmu.

Kako se turizam znatno razlikuje od ostalih industrijskih sektora, DOP se treba prilagoditi i reducirati sukladno specifičnostima ovog sektora. Turizam je, naime visoko fragmentirana te kros-sekcijska industrija, sastavljena (većinski) od malih poduzeća. Osim toga, temelji se na složenom, nematerijalnom, iskustvenom i ljudima orijentiranom proizvodu, za kojeg su ključni okolišni i socio-kulturni resursi (većina kojih je jedinstvena i neponovljiva).<sup>41</sup>

### 3.1. Učinci turizma na okolinu

Sve turističke aktivnosti i procesi se odvijaju u okolišu, a koji se najčešće dijeli na prirodni i ljudski. Prirodni okoliš sačinjavaju biljke i životinje u svom staništu, dok ljudsko okruženje podrazumijeva ekonomske, društvene i kulturne čimbenike te procese. Ovakva distinkcija okoline je posebno korisna pri analizi utjecaja turizma, no opet treba imati na umu da su ta dva dijela okoliša međusobno neodvojiva. Ljudski i prirodni okoliš su snažno međusobno isprepleteni, a zbog čega svaka ljudska aktivnost ima utjecaj, ali je i pod utjecajem prirodnog okoliša. Kao značajan oblik ljudske aktivnosti, tj. sačinjen od mnoštva njih, turizam može imati znatne učinke na okruženje u kojem se odvija. Ti učinci su naročito vidljivi u destinacijskim područjima/regijama, gdje je interakcija između turista i lokalne okoline, gospodarstva, kulture i društva učestala i intenzivna. Zbog toga je uobičajeno da se u razmatranju učinaka turističkih djelatnosti, isti promatraju kategorično, dakle kao **gospodarski, društveno-kulturni, i okolišni (utjecaj na prirodnu okolinu)**. Međutim, kako su utjecaji turizma najčešće višestrani, odnosno najčešće posjeduju odrednice svih triju prethodno istaknutih dimenzija, i tu okolnost treba imati na umu. Dakle, pri ispitivanju utjecaja turizma, uvijek treba uzeti u obzir njihovu

---

<sup>41</sup> Prilagođeno prema: Manente, M, Minghetti, V. i Mingotto, E.: Corporate Social Responsibility in the Tourism Industry: How to Improve CSR through Reporting Systems, 307-322, 2014, str. 308. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2tdsydT> [16.06.2018.].

multidimenzionalnu prirodu, a zbog čega se rijetko koji utjecaj može opisati kao isključivo ekonomski, društveni ili ekološki.<sup>42</sup>

Nadalje, efekti turizma se također dijele na **pozitivne i negativne**. U prvom slučaju riječ je o učincima koji imaju potencijal stvaranja koristi, a u drugom, o učincima koji stvaraju štetu. Hoće li se određeni učinak percipirati kao dobar ili loš, ovisi o odnosu vrijednosti i štete koju stvara, ali i o samoj prosudbi promatrača. Mogućnost dvojne percepcije može se lako ilustrirati uporabom jednostavnog primjera. Ako se za primjer uzme izgradnja hotela, a pri čemu se sagledavaju samo njegovi ekonomski efekti, dvojna percepcija može izgledati ovako: Jedan promatrač može smatrati da je izgradnja hotela pozitivan događaj, budući da će se time otvoriti još stalnih, ali i privremenih radnih mjesta. Naspram tom stavu, neka druga osoba može smatrati kako u tom području postoji dovoljan broj hotelskih kapaciteta, radi čega njegova izgradnja ne pridonosi diversificiranju mogućnosti zapošljavanja. Osim toga, radna mjesta u hotelima i turizmu općenito, često obilježavaju problemi kao što su sezonalnost, te visoko intenzivan rad koji nerijetko biva potplaćen. U svakom slučaju, i ovdje je jasno kako se aktivnosti i procesi u turizmu ne mogu sagledavati kroz prizmu samo dobrog ili isključivo lošeg utjecaja.<sup>43</sup>

Pri opisivanju kompleksnosti u promatranju učinaka turizma, jedan od autora koji se bavio tom problematikom, Geoffrey Wall (1997), istaknuo je slijedeće:

*„Situacija je izuzetno složena ... utjecaj su često željeni i veoma zahtjevni za procjenu, te mogu tražiti prihvaćanje kompromisa u poslovnoj politici kao i razvoj strategija za ublažavanje neželjenih učinaka.“<sup>44</sup>*

Kako bi se razmatranje turističkih efekata donekle olakšalo, Wall i drugi stručnjaci u ovom području, stavljaju naglasak na određenim faktorima, a za koje smatraju da imaju ključnu ulogu u određivanju prirode nekog turističkog učinka. Ti faktori su kasnije sintetizirani od strane Petera Masona, koji ih postavlja u obliku pitanja s popratnim primjerima, sa svrhom njihova jasnijeg obrazlaganja.

---

<sup>42</sup> Prilagođeno prema: Mason, P.: Tourism Impacts, Planning and Management, Butterworth-Heinemann (Elsevier), Oxford, 2003, str. 27-28. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2wbyx5B> [17.06.2018.].

<sup>43</sup> Ibid. str. 28.

<sup>44</sup> Ibid. str. 29.

Dakle, pri analizi turističkih učinaka, u obzir treba uzeti slijedeća pitanja:<sup>45</sup>

- ✚ **Gdje se odvija turizam?** (npr. ruralno ili urbano mjesto/obalna ili kopnena lokacija/razvijena zemlja ili zemlja u razvoju?);
- ✚ **Koja je razina turizma?** (npr. koliko je turista uključeno?);
- ✚ **Tko su turisti?** (npr. koje je njihovo podrijetlo/domaći ili međunarodni posjetitelji/dolaze li iz razvijenih zemalja ili zemalja u razvoju?);
- ✚ **Kojom vrstom aktivnosti se turisti bave?** (npr. da li su u pitanju pasivnije ili aktivnije radnje/da li njihove aktivnosti iziskuju više potrošnih ili nepotrošnih resursa/postoji li visoka ili pak, niska razina interakcije s domicilnom populacijom?);
- ✚ **Kakva infrastruktura podržava turizam?** (npr. ceste/kanalizacijski sustavi/opskrba električnom energijom?);
- ✚ **Koliko dugo je turistički sektor etabliran u tom području?;**
- ✚ **Kada je turistička sezona?** (npr. u koje doba godine se odvija/koliku ulogu imaju sušna ili kišna razdoblja?).

### 3.1.1. Gospodarski učinci turizma

Ekonomski, odnosno gospodarski učinci turizma, nedvojbeno su predmetom najvećeg interesa i proučavanja. Ovo područje je mnogostruko češće i dublje analizirano nego bilo koja druga vrsta turističkih utjecaja.

U vidu **pozitivnih** gospodarskih posljedica turizma, navode se:<sup>46</sup>

1. Doprinos deviznim prihodima;
2. Doprinos državnim prihodima;
3. Stvaranje zaposlenja;
4. Doprinos regionalnom razvoju.

Ovakve pogodnosti se obično mogu mjeriti bilo na nacionalnoj, lokalnoj ili regionalnoj razini.

Zemlje često doživljavaju pozitivne ekonomske koristi kao glavni tip utjecaja turizma i stoga podržavaju njegov intenzivan razvoj. Dokazi pokazuju da postoji niz zemalja u razvoju koje su

---

<sup>45</sup> Prilagođeno prema: Mason, P.: Tourism Impacts, Planning and Management, Butterworth-Heinemann (Elsevier), Oxford, 2003, str. 30-31. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2wbyx5B> [17.06.2018.].

<sup>46</sup> Ibid, str. 35.



odabrale ovakav put zanemarujući pri tomu činjenicu da im turizam može donijeti i neke negativne gospodarske učinke.<sup>47</sup>

**Negativne** gospodarske posljedice turizma uključuju, barem, slijedeće:<sup>48</sup>

1. Inflaciju;
2. Oportunitetne troškove;
3. Previsoku ovisnost o turizmu.

**Inflacija** se odnosi na porast cijena zemljišta, kuća, pa čak i hrane što se može dogoditi kao rezultat turizma. Cijene tih dobara mogu se povećati kada turisti postavljaju dodatne zahtjeve na lokalne usluge u turističkom odredištu. **Oportunitetni troškovi** odnose se na troškove angažiranja u turizmu umjesto u nekom drugom obliku gospodarske aktivnosti. Na primjer, u obalnom području, s pretežno ruralnim zaleđem, to bi mogli biti troškovi ulaganja u turizam umjesto u obradu plodnih polja; komercijalni uzgoj biljaka ili pak, ribarstvo. **Prevelika ovisnost o turizmu** može se dogoditi, primjerice u malim državama gdje vlada na ovaj sektor gleda kao na najbolju metodu poticanja nacionalnog razvoja. S vremenom, naglasak na turizam se može toliko intenzivirati te kao rezultat uzrokovati manjak drugih opcija i pristupa u državnom razvoju. Kao posljedica toga, takva zemlja može postati ovisna o turističkim prihodima do te mjere da je svaka značajnija promjena u potražnji može dovesti do velike gospodarske krize.<sup>49</sup>

### 3.1.2. Društveno-kulturni učinci turizma

Prije iniciranja bilo kakve rasprave o društveno-kulturnim učincima turizma, potrebno je iznijeti značenje iza termina **društvo i kultura**, tj. sadržajno ih prodiskutirati.<sup>50</sup> **Društvo** se može definirati kao cjelokupnost odnosa ljudi prema prirodi i međusobnih odnosa ljudi.<sup>51</sup> Nauka centrirana oko izučavanja društva naziva se sociologija. To je znanstvena disciplina koja u središte svojeg interesa postavlja načine na koje grupe ljudi (društva) kroz svoje interakcije oblikuju ponašanje, vjerovanja i identitet svojih pojedinačnih članova.

---

<sup>47</sup> Prilagođeno prema: Mason, P.: *Tourism Impacts, Planning and Management*, Butterworth-Heinemann (Elsevier), Oxford, 2003, str. 40. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2wbyx5B> [17.06.2018.].

<sup>48</sup> Ibid. str. 35.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid. str. 42.

<sup>51</sup> Internet, raspoloživo na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Dru%C5%A1tvo> [17.06.2018.].



**Kultura** je cjelokupno društveno naslijeđe neke grupe ljudi, to jest naučeni obrasci mišljenja, osjećanja i djelovanja neke grupe, zajednice ili društva, kao i izrazi tih obrazaca u materijalnim objektima.<sup>52</sup>

Pored toga, treba napomenuti da u izučavanju društveno-kulturnih utjecaja turizma, poseban značaj ima i disparitet između posjetitelja i domaće populacije. Naime, dinamika interakcija između te dvije grupe „igra“ ključnu ulogu u određivanju prirode društveno-kulturnih utjecaja. U tom kontekstu, autori Peter Burns i Andrew Holden (1995) tvrde da, kada postoji veliki kontrast između kulture „gostujućeg“ društva i kulture „domaćina“, tada je vjerojatno da će utjecaji biti najveći.<sup>53</sup>

Neki od **povoljnijih** utjecaja turizma na društvo uključuju:<sup>54</sup>

1. Stvaranje zaposlenja;
2. Revitalizaciju siromašnih ili ne-industrijaliziranih regija;
3. Preporod lokalnih umjetnosti i obrtništva te tradicionalnih kulturnih aktivnosti;
4. Oživljavanje društvenog i kulturnog života lokalnog stanovništva;
5. Obnovu lokalnih arhitektonskih tradicija;
6. Promicanje potrebe očuvanja područja izuzetne ljepote (područja s estetskom i kulturnom vrijednošću).

Međutim, turizam prati i „loš glas“ zbog svojih velikih **štetnih** utjecaja na društvo i kulturu zemlje domaćina:<sup>55</sup>

1. Turizam može uzrokovati pretrpanost u odmaralištima, a ta prenapučenost može izazvati stres i za turiste i za lokalno stanovništvo;
2. Tamo gdje turizam preuzima glavnog poslodavca, tradicionalne aktivnosti poput poljoprivrede mogu se smanjiti;
3. U ekstremnim slučajevima, regije mogu postati pretjerano ovisne o turizmu;
4. Stanovnicima može biti teško koegzistirati s turistima koji imaju različite vrijednosti i koji cijelo vrijeme provode u dokolici i odmaranju, dok oni (lokalno stanovništvo) dio svog vremena moraju posvetiti i poslovnim obvezama. Ovaj je problem pogoršan tamo

---

<sup>52</sup> Internet, raspoloživo na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura> [17.06.2018.].

<sup>53</sup> Prilagođeno prema: Mason, P.: Tourism Impacts, Planning and Management, Butterworth-Heinemann (Elsevier), Oxford, 2003, str. 43. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2wbyx5B> [17.06.2018.].

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid. str. 43-44.

gdje je turizam intenzivnog sezonskog karaktera, budući da u tom periodu, stanovnici moraju prilagoditi svoj način života;

5. U zemljama s jakim vjerskim kodovima promijenjene društvene vrijednosti uzrokovane turističkom invazijom mogu se smatrati nacionalno nepoželjnima.

Dva značajna društveno-kulturna efekta vezana uz turizam su tzv. **demonstracijski efekt** te **akulturacija**.<sup>56</sup>

Kod **demonstracijskog efekta** argumentira se, da samo promatranje turista od strane rezidentnog stanovništva može dovesti do promjena u njihovom ponašanju. Ovo naročito vrijedi u slučajevima gdje je razlika između turista i lokalnih ljudi posebno vidljiva. Ovakve okolnosti potiču želju domicilnog stanovništva u posjedovanju materijalno superiornije imovine, poput one koja je uočena kod posjetioca. Iako ovakvo djelovanje može imati pozitivan ishod, jer može potaknuti stanovnike da usvoje produktivnije obrasce ponašanja, to uglavnom nije slučaj. Naime, smatra se da je utjecaj demonstracijskog efekta na lokalnu populaciju najčešće štetan, tj. da najviše djeluje u smjeru stvaranja zavisti i netrpeljivosti zbog nemogućnosti stjecanja imovine i životnog stila demonstriranog od strane turista.<sup>57</sup>

Demonstracijski efekt najvjerojatnije će se pojaviti kada su doticaji između stanovnika i posjetitelja relativno površni i kratkotrajni, dok će se u slučaju dužih i dubljih kontakata, vjerojatnije pojaviti drugi proces, poznat kao **akulturacija**. Teorija akulturacije navodi da doticaj dvaju kultura tijekom određenog vremena, rezultira razmjenom ideja i proizvoda, a koji će kroz vrijeme proizvesti različite razine konvergencije tj. sličnosti među njima. (Prema Williams, 1998). Međutim, ovaj proces neće nužno biti uravnotežen, budući da će jedna kultura vjerojatno biti jača od druge. Kao i kod prethodnog efekta, akulturacija će se najvjerojatnije pojaviti u doticaju razvijenog svijeta i svijeta u razvoju. Opće poznati, tj. najprominentniji primjer ovog efekta bio bi onaj u kojem jedna od najmoćnijih kultura svijeta – američka kultura, ostavlja svoje tragove na kulturama drugih zemalja (proces poznatiji kao „MacDonaldization“ ili „Coca-colazation“, tj. u našem govornom području, „Amerikanizacija“). Jedan veoma očiti negativni učinak ovakvog djelovanja jest smanjenje raznolikosti globalnih kultura.<sup>58</sup>

Značajan problem u evaluaciji društveno-kulturnih utjecaja jest taj, da ih je teško razlučiti od ostalih utjecaja i stoga ih je posebno teško mjeriti. Ovo djelomično objašnjava zašto su ti učinci

---

<sup>56</sup> Prilagođeno prema: Mason, P.: *Tourism Impacts, Planning and Management*, Butterworth-Heinemann (Elsevier), Oxford, 2003, str. 44. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2wbyx5B> [17.06.2018.].

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid.

u prošlosti promatrani kao manje važnima od ekonomskih utjecaja. Pored toga, istraživanja usmjerena na društvene i kulturološke aspekte imaju tendenciju biti mnogo više kvalitativna i subjektivna u usporedbi s kvantitativnim pristupima koji se koriste za procjenu i mjerenje ekonomskih utjecaja turizma.<sup>59</sup>

### 3.1.3. Okolišni učinci turizma

Kao i kod drugih utjecaja, moguće je izvršiti podjelu okolišnih učinaka turizma na pozitivne i negativne. Osim toga, kao i kod prethodnih učinaka, i ta kategorizacija na dobre ili loše ovisit će o vrijednosnom položaju promatrača, tj. činjenici da pojedinci mogu imati veoma različite točke gledišta.<sup>60</sup>

Konvencionalno gledajući, sljedeći utjecaji se najčešće promatraju na **pozitivan** način:<sup>61</sup>

1. Turizam može poticati mjere zaštite okoliša i/ili krajolika i/ili biljnog i životinjskog svijeta;
2. Turizam može pomoći u promicanju uspostave nacionalnih parkova i/ili prirodnih rezervata;
3. Turizam može promicati očuvanje zgrada/spomenika (to uključuje, unesco-ove svjetske baštine);
4. Turizam može služiti kao sredstvo pribavljanja novca, primjerice putem ulaznih troškova, a za održavanje povijesnih građevina, baštinskih lokacija i staništa divljih životinja.

S druge strane, učinci koji se najčešće smatraju **nepoželjnim i negativnim** su:<sup>62</sup>

1. Turisti će vjerojatno rasipati otpad po okolišu, tj. bacati ga i van posebno predviđenih mjesta;
2. Turizam može rezultirati u prenapučenosti lokacije;
3. Turizam može pridonijeti zagađenju vodotoka i plaža;
4. Turizam može rezultirati erozijom pješačkih staza;
5. Turizam može dovesti do stvaranja za okolinu neprikladnih građevina, kao što je slučaj s hotelima koji se ne uklapaju u narodnu arhitekturu;

---

<sup>59</sup> Prilagođeno prema: Mason, P.: *Tourism Impacts, Planning and Management*, Butterworth-Heinemann (Elsevier), Oxford, 2003, str. 47. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2wbyx5B> [17.06.2018.].

<sup>60</sup> Ibid. str. 56.

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

6. Turizam može dovesti do oštećenja i/ili poremećaja staništa divljih životinja.

Najveći pritisci turizma na okoliš su uglavnom posljedica prevelike koncentracije turističke djelatnosti u relativno ograničenom prostoru i vremenu (prenapučenost lokacije), stvarajući pri tome niz negativnih pojava. Sve te pojave stavljaju određeni pritisak na okoliš, budući da stvaraju sebi svojstvena preopterećenja (preopterećenost prometne mreže, preopterećenost vodoopskrbne i električne mreže, preopterećenost uslužnih službi itd.).

Direktne pritiske turizma na okoliš moguće je sažeti u nekoliko područja:<sup>63</sup>

- ✚ **Iscrpljivanje prirodnih resursa** što razumijeva zauzimanje najkvalitetnijeg prostora kopna i mora, povećano korištenje pitke vode, plodova mora, destrukcije uslijed požara i si;
- ✚ **Vizualnu degradaciju prostora** proizašlu iz neodgovarajućeg i neprihvatljivog načina građenja turističkih smještajnih objekata;
- ✚ **Onečišćenje voda** (more, slatke vode) ispuštanjem otpadnih voda iz turističkih objekata, utjecaj plovila namijenjenih turizmu, ali i redovnih putničkih brodova i trajekata;
- ✚ **Neodgovarajuće zbrinjavanje komunalnog i drugog otpada;**
- ✚ **Povećano onečišćenje zraka i buke** zbog povećanog prometa; većina gostiju dolaze privatnim automobilima;
- ✚ **Izravno oštećivanje prirodne i kulturne baštine** prekomjernim turističkim posjetima, te zbog skupljanja endemičnih vrsta biljaka i životinja;
- ✚ **Stvaranje monokulture i napuštanje tradicionalnih djelatnosti** (poljoprivreda, ribarstvo) zbog većih zarada u turizmu, praćeno s koncentracijom stanovanja i aktivnosti u intenzivnim turističkim područjima;
- ✚ **Ugrožavanje lokalnog načina života i socio-kulturnog identiteta** zbog potrebe prilagođavanja turistima;
- ✚ **Nekontrolirana (i često nezakonita) gradnja vikendica** koje zauzimaju velika područja namijenjena turizmu;
- ✚ **Nestašica pitke vode**, osobito na otocima.

---

<sup>63</sup> Kružić, N.: Turizam i okoliš, Tourism and hospitality management, 10 (2), 97-100, 2004, str. 98-99. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2sXJzt> [17.06.2018.].

### 3.2. Razvoj društveno odgovorne svijesti u sektoru turizma

Kao što je prethodno ukazano, turistička industrija već duži niz godina predstavlja jednu od najvećih i najbrže rastućih industrija u svijetu. Štoviše, zbog svog dugogodišnjeg snažnog rasta, (koji datira od 1960-ih) ovaj sektor danas, u 21. stoljeću predstavlja jednu od glavnih pokretačkih snaga globalnog zapošljavanja te ekonomskog i socijalnog blagostanja. Međutim, kako je uočeno da takav masovni turizam stavlja izrazite pritiske na okolinu, tako se počela razvijati i svijest o potrebi sustavnog razvoja održivijeg i odgovornijeg turizma. Naime, 80-ih godina prošlog stoljeća dolazi do uspona tzv. „zelenih ideologija“ kao i rastuće zrelosti turista kao potrošača, ali i samog turističkog sektora. Međutim, kao najvrjedniji od svih inputa, odnosno okolnosti koje su potakle razvoj društveno odgovornih i održivih praksi u turizmu, navodi se uspostava samog termina „održivi razvoj“, a potom i „održivog turizma“.

Na hitan poziv Opće skupštine Ujedinjenih naroda (UN)<sup>64</sup> 1983. godine, osnovana je i prvi put sazvana Svjetska komisija za okoliš i razvoj (WCED)<sup>65</sup>. Razlog njezina sazivanja bila je uočena potreba za etabliranjem posebne komisije koja će na raspolaganje staviti izvješće o okolišu i globalnoj problematici do 2000. godine, ali i poslije toga. 1987. godine WCED je objavila svoje izvješće, tj. svojevrsni razvojno-ekološki manifest pod nazivom „Naša zajednička budućnost“ (*engl. Our Common Future*), u kojem je po prvi put predstavljen pojam održivog razvoja, i to kao:

*„Razvoj kojim se zadovoljavaju potrebe sadašnjih generacija, a da se pritom ne dovodi u pitanje mogućnost zadovoljenja potreba budućih generacija“.*<sup>66</sup>

Međutim, S obzirom na to da se WCED, tada još nije eksplicitno osvrtao na turizam kao podsustav ukupnog gospodarskog sustava, koncept „održivog turizma“ nastaje tek mnogo godina kasnije.<sup>67</sup> Danas se taj pojam najčešće definira kao:

*„Turizam koji u potpunosti uzima u obzir trenutne i buduće gospodarske, društvene i okolišne učinke, brine se o potrebama posjetitelja, sektora, okoliša i destinacije“.*<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Engl. The United Nations

<sup>65</sup> Engl. The World Commission on Environment and Development

<sup>66</sup> Kožić, I. i Mikulić, J.: Mogućnosti uspostave sustava pokazatelja za ocjenu i praćenje održivosti turizma u Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 127, 56-80, 2011, str. 58. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2JWOK52> [18.06.2018.].

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Internet, raspoloživo na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=97> [18.06.2018.].

Tri sastavna stupa, odnosno dimenzije održivosti, kako općeg gospodarskog tako i turističkog razvoja pritom su **ekološka, društvena i ekonomska održivost**, a održivim turizmom može se smatrati samo onaj koji ima sve tri dimenzije istodobno, tj. koji ne degradira prirodnu i kulturnu resursnu osnovu, koji nije u koliziji s potrebama i željama lokalnog stanovništva, niti samih turista, ali koji također jamči i razuman povrat na uložena sredstva.<sup>69</sup>

U cilju postizanja dugoročne održivosti, mora se uspostaviti ravnoteža između ove tri dimenzije, a pri čemu se od održivog turizma zahtijeva slijedeće:<sup>70</sup>

- ✚ Optimalno korištenje okolišnih resursa koji su ključni element turističkog razvoja. Održavajući pri tom bitne ekološke procese i pomažući u zaštiti prirodne baštine i bioraznolikosti;
- ✚ Poštivanje društveno-kulturne autentičnosti destinacije. Očuvanje njezinog izgrađenog i živog kulturnog nasljeđa i tradicijske vrijednosti, te doprinos međukulturalnom razumijevanju i toleranciji;
- ✚ Osigurati da su gospodarske aktivnosti održive i dugoročne, te da donose socio-ekonomske koristi svim dionicima uz pravičnu raspodjelu. Ovo uključuje stabilne mogućnosti zapošljavanja i zarade, društvene usluge domaćinima, te doprinos borbi protiv siromaštva.

Na ovim su se osnovama u svijetu razvile brojne turističke niše, tj. oblici turizma koji se baziraju na kriterijima održivosti. To su primjerice: *ecotourism*, *soft tourism*, *rural tourism*, *fair-trade tourism*, *pro-poor tourism*, *community-based tourism* itd. Većina ovih koncepata još nema svoje oličenje u Hrvatskoj (iznimka su ekoturizam i ruralni turizam), radi čega nemaju ni vlastitu terminologiju ili bolje rečeno prijevod u hrvatskom jeziku. Međutim, globalna uloga ovih specifičnih oblika turizma koji se kolokvijalno mogu zvati održivim turizmom, nipošto nije zanemariva.

Naime, današnji postmoderni putnici sve se više odmiču od masovnog turizma. Današnji turisti su sve više informirani i sve bolje obrazovani, te su upućeni u velike globalne probleme. Današnje pučanstvo je mnogo zainteresiranije i senzibilnije prema raznim okolišnim problemima, a radi čega je došlo i do određenih promjena u njihovom potrošačkom ponašanju. Kupci su sve pažljiviji u odabiru proizvoda koje konzumiraju, zbog čega raste i broj onih koji

---

<sup>69</sup> Kožić, I. i Mikulić, J.: Mogućnosti uspostave sustava pokazatelja za ocjenu i praćenje održivosti turizma u Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 127, 56-80, 2011, str. 58. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2JW0K52> [18.06.2018.].

<sup>70</sup> Internet, izvorni tekst na engleskom, raspoloživ na: <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5> [18.06.2018.].



su voljni odabrati ekološki prihvatljive proizvode. Ovo se odnosi i na sektor turizma, gdje, kao što je rečeno, pada interes za masovnim turizmom, a raste potražnja za odgovornijim turističkim oblicima i praksama.<sup>71</sup>

### 3.3. Društvena odgovornost u hotelskoj industriji

Sukladno s (prethodno ukazanim) razvojem svijesti dionika u turističkom sektoru, a posebice korisnika turističkih proizvoda i usluga - turista, rasli su i zahtjevi za većom transparentnošću pružatelja tih usluga. Kao odgovor na takve tržišne potrebe, 90-ih godina, dolazi i do inicijacije sustavnog pristupa u razvoju DOP-a u turizmu, i to od strane velikih hotelskih lanaca.

Kasnih 1990-ih godina, veliki međunarodni hotelski lanci pokrenuli su različite programe koji su im poslužili kao temelj za predstavljanje odgovornog poslovanja. Danas, većina velikih međunarodnih hotela na svojim internetskim stranicama objavljuje izvješća o DOP-u.<sup>72</sup> Veliki hotelski lanci sa snažnim brendom poput Marriotta, Hilltona, Radissona, Hyatta itd. na svojim službenim stranicama imaju i posebnu sekciju posvećenu DOP-u.<sup>73</sup>



**Slika 2: Hyatt thrive, globalna platforma Hyatt hotelske korporacije posvećena DOP-u**

Izvor: <https://thrive.hyatt.com/en/thrive.html> [18.06.2018.].

<sup>71</sup>Prilagođeno prema: Dimitrova, D. i Li, N.: Corporate Social Responsibility in Tourism: How can a CSR certificate enhance the competitive advantage of tourism SMEs in Denmark – case study of Travelife Certification, Aalborg University, 2016, str. 2. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2K2nTWA> [18.06.2018.].

<sup>72</sup> Petričević, T.: Priručnik za brzi početak: Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu, British Council Hrvatska, 2014, str. 17. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2JLueGE> [18.06.2018.].

<sup>73</sup> Prilagođeno prema: Anastassova, L.: Online reporting of corporate social responsibility of the hotels in Bulgaria: current situation and marketing implications, Burgas Free University, Center for Business Studies, Burgas, Bulgaria, DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting, 2 (1), 87-99, 2015, str. 88. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2M4a0Vx> [18.06.2018.].

Postoji niz drugih (jednostavnijih i složenijih) instrumenata koji podupiru usmjerenost poduzeća ka provođenju društveno odgovornih poslovnih praksi. Najjednostavnije, ali i neophodno sredstvo na tom putu, jest deklaracija opredijeljenosti poduzeća za društvenom odgovornošću, u svojoj **viziji i misiji**.<sup>74</sup>

### **Misija, vizija i vrijednosti u službi DOP-a, Bluesun hotelske grupacije:**<sup>75</sup>

**Naša misija:** „*Biti prepoznatljiv po standardu kvalitete usluge i proizvoda, i dosljedan u promicanju izvrsnosti, noviteta i budućeg razvoja.*“

**Naša vizija:** „*Nadmašiti očekivanja gosta; Inspirirati i motivirati zaposlene; Postizati izvrsne financijske rezultate. Gost koji se vraća- zaposlenik koji napreduje- kapital koji raste.*“

**Naše vrijednosti:** „*Gostoljubivost i uslužnost; Pro-aktivnost; Stručnost; Odgovorno poslovanje; Kreativnost.*“

**Kodeksi ponašanja i DOP programi poduzeća** su drugi popularni načini provedbe strategija DOP-a. Inicijalno, dakle 90-ih godina, samo je nekolicina međunarodnih hotelskih korporacija provodila DOP programe. Primjer za to je program Marriott Internationala naziva “Spirit to Serve Our Communities”. Danas, mnogi hotelski lanci imaju uspostavljene vlastite DOP programe te ažurno objavljuju godišnja izvješća o svom društveno odgovornom poslovanju na svojim službenim stranicama.<sup>76</sup>

Kao hvalevrijedan DOP program tj. projekt iz domaće prakse treba istaći onaj započet 2015. godine, od strane splitskog hotela Park, naziva „Odgovorno poslovanje za čisti svijet!“.

„*Projekt „Odgovorno poslovanje čisti svijet!“ predstavlja inovativan model cirkularne ekonomije, socijalnog poduzetništva i javno-privatnog partnerstva za održivi društveni razvoj.*“<sup>77</sup>

Inicijator projekta je gosp. Jozе Tomaš, direktor hotela, koji je je primijetio da nakon odlaska gostiju ostaju velike količine upotrijebljenih sapuna, samim time i otpada koji zagađuje okoliš,

---

<sup>74</sup> Prilagođeno prema: Lund-Durlacher, D.: Corporate Social Responsibility and Tourism. In: Education for Sustainability in Tourism: A Handbook of Processes, Resources, and Strategies, Moscardo, P. & Benckendorff, G. (eds.). Springer, Berlin, 59-73, 2015, str. 7. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2M6aSsP> [19.06.2018.].

<sup>75</sup> Internet, raspoloživo na: <https://www.bluesunhotels.com/vizija-misija-vrijednosti.aspx> [19.06.2018.].

<sup>76</sup> Prilagođeno prema: Lund-Durlacher, D.: Corporate Social Responsibility and Tourism. In: Education for Sustainability in Tourism: Handbook of Processes, Resources, and Strategies. Moscardo, P. & Benckendorff, G. (eds.). Springer, Berlin, 59-73, 2015, str. 7. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2M6aSsP> [19.06.2018.].

<sup>77</sup> Internet, raspoloživo na: <http://sapo-reciklirani-sapun.com/pages/o-projektu> [20.06.2018.].



a isti se može reciklirati.<sup>78</sup> Iz toga je proizašla ideja za uspostavljanjem jednog novog modela kojim bi se stvorila prilika za zapošljavanjem osoba sa invaliditetom.



*„Ideja je proizašla iz potrebe hotelijera da prate trendove uvođenja zelenog poslovanja kako bi postali konkurentniji; potrebe za reduciranjem stope nezaposlenosti, posebno niže obrazovanih i teško zapošljivih društvenih skupina; te potrebe za razvojem novih, tzv. zelenih zanimanja koja su u Hrvatskoj deficitarna.“<sup>79</sup>*

Projektom je uspostavljen mali pogon za reciklažu hotelskog sapuna, sastavljen od dva radna centra. Centar za reciklažu sapuna u Solinu, te centar za pakovanje i ukrašavanje finalnih proizvoda u Dubrovniku. U radnim centrima je zaposleno ukupno 7 osoba s invaliditetom koje su prošle kroz edukaciju, te imaju zadatak voditi daljnja osposobljavanja novih korisnika za reciklažu otpadnih sapuna te pakovanje i ukrašavanje novih sapuna. Drugim riječima, 7 trenera i trenerica kroz rad osposobljava nove grupe osoba s invaliditetom; zajednički prikupljaju otpadne sapune iz hotela, recikliraju ih i pripremaju nove proizvode za tržište.<sup>80</sup>

Osim samog inicijatora projekta - hotela Park, te njegova nositelja - Mreže udruga osoba s invaliditetom Dalmacije, u njegovo provođenje uključen je i niz drugih institucija: Udruga za rehabilitaciju i edukaciju Visoki jablani, Hrvatski zavod za zapošljavanje - Regionalni ured Split, Kemijsko-tehnološki fakultet u Splitu, Centar za kulturu i cjeloživotno obrazovanje Zlatna vrata, Umjetnička akademija Sveučilišta u Splitu, te Centar za rehabilitaciju Josipovac, Dubrovnik.<sup>81</sup> Što se tiče hotela-suradnika, do sada se u projektu prikupljanja korištenih hotelskih sapuna pridružilo 30 hotela iz cijele Hrvatske.<sup>82</sup>

Ukupna vrijednost projekta je 188.865,15 eura, od čega EU financira oko 70%.<sup>83</sup>

Za ovaj projekt, hotel Park je osvojio jedno domaće priznanje, te međunarodnu nagradu, a to su:

-  Nagrada „Simply the best“, tradicionalna godišnja nagrada za kvalitetu, inventivnost i kreativnost u turizmu;
-  Nagrada „Worldwide Hospitality Awards“ u kategoriji „Best Initiative in Sustainable Development and Social Responsibility“.

---

<sup>78</sup> Internet, raspoloživo na: <https://bit.ly/2Kbv2B5> [20.06.2018.].

<sup>79</sup> Internet, raspoloživo na: <http://sapo-reciklirani-sapun.com/pages/o-projektu> [20.06.2018.].

<sup>80</sup> Internet, raspoloživo na: <http://sapo-reciklirani-sapun.com/pages/radni-centri> [20.06.2018.].

<sup>81</sup> Internet, raspoloživo na: <http://sapo-reciklirani-sapun.com/pages/provoditelji-projekta> [20.06.2018.].

<sup>82</sup> Internet, raspoloživo na: <http://sapo-reciklirani-sapun.com/pages/suradnicki-hoteli> [20.06.2018.].

<sup>83</sup> Internet, raspoloživo na: <https://bit.ly/2Kbv2B5> [20.06.2018.].

Nadalje, kako bi se turistička poduzeća potaknula na provedbu DOP-a, postoji niz **natjecanja u ekološkim i socijalno odgovornim turističkim aktivnostima**, kao što je godišnja nagrada „Turizam za sutra“ (*engl. Tourism for Tomorrow*), koju je predstavilo Svjetsko vijeće za putovanje i turizam (WTTC). Potom, „TO DO!“, natjecanje za projekte i mjere relevantne za razvoj turizma, a čije planiranje/realizacija osigurava uključivanje različitih interesa i zahtjeva lokalnih ljudi kroz sudjelovanje, te, međunarodna nagrada za zaštitu okoliša od Njemačke turističke organizacije (DRV)<sup>84</sup>, zvana „EcoTrophea“.<sup>85</sup>

U našoj poslovnoj praksi također postoji niz nagrada i priznanja u službi DOP-a, koja dodjeljuju razne domaće i međunarodne strukovne udruge i organizacije. Primjer je nagrada „Održivi turizam“ koju dodjeljuje Hrvatska turistička zajednica (HTZ), te koja predstavlja jednu od šest kategorija u konceptu godišnjih hrvatskih turističkih nagrada.

Nagrada se dodjeljuje pojedincu, udruzi, tvrtci ili lokalnoj zajednici koja pokazuje iznimnu uključenost na području brige za okoliš. U ovog kategoriji natječu se svi subjekti koji imaju posebno iskazan utjecaj održivog turizma kroz doprinos očuvanju prirode i okoliša, zaštite bioraznolikosti te očuvanje kulturne baštine. Načela kojih se predlagatelji i kandidati moraju pridržavati su briga o lokalitetima baštine kao i pružanju visoko kvalitetnih doživljaja posjetiteljima. Kandidati moraju pružati svojim gostima jedinstven doživljaj za posjetitelje te faktor različitosti koji ih izdvaja od ostalih.<sup>86</sup>

### **Najbolji u kategoriji „ODRŽIVI TURIZAM“ u 2017. godini**

- **JAVNA USTANOVA AQUATIKA – SLATKOVODNI AKVARIJ KARLOVAC**
- **VODENI PARK AQUAE VIVAE, KRAPINSKE TOPLICE**
- **KONCEPT PIAZZA (Camping Resort Lanterna, Valamar Riviera d.d.)**

### **Slika 3: Najbolji u kategoriji „Održivi turizam“ u 2017. godini**

Izvor: <https://bit.ly/2JYUuto> [19.06.2018.].

---

<sup>84</sup> Engl. The German Travel Association

<sup>85</sup> Prilagođeno prema: Lund-Durlacher, D.: Corporate Social Responsibility and Tourism. In: Education for Sustainability in Tourism: A Handbook of Processes, Resources, and Strategies. Moscardo, P. & Benckendorff, G. (eds.). Springer, Berlin, 59-73, 2015, str. 7. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2M6aSSP> [19.06.2018.].

<sup>86</sup> Internet, raspoloživo na: <https://bit.ly/2JYUuto> [19.06.2018.].

Formalniji instrumenti su **ekološki ili pak, DOP sustavi upravljanja** bazirani na međunarodnim standardima kao što su **ISO norme** te **EMAS certifikat**.<sup>87</sup>

**ISO**<sup>88</sup> je organizacija koja je 1987. godine subjektivni pojam kvalitetnog proizvoda standardizirala.<sup>89</sup> ISO naziv je izabran od grčke riječi „Isos“ koja znači jednak. (...) Iako se ISO definira kao nevladina organizacija, njezina sposobnost postavljanja normi koje često postanu zakoni, čini ISO organizaciju moćnijom od većine nevladinih organizacija. (...) ISO norme osiguravaju sigurnost, pouzdanost i dobru kvalitetu proizvoda i usluga. Koristi od primjene ISO normi imaju poduzeća, inovatori, kupci, potrošači, državna uprava, trgovci, zemlje u razvoju i na kraju cijeli planet.<sup>90</sup>

Među ISO normama, za područje DOP-a posebno su bitne slijedeće:

✚ **Međunarodna norma ISO 14001, koja specificira zahtjeve za sustave upravljanja zaštitom okoliša u tvrtkama;**

U hrvatskoj se normi HRN EN ISO 14001:2015 utvrđuju zahtjevi za sustav upravljanja okolišem, što pomaže organizacijama da povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursima te izbjegavanje i smanjivanje nastajanja otpada, a čime se povećava konkurentnost organizacije i povjerenje zainteresiranih strana. Ova je norma namijenjena organizacijama koje nastoje upravljati svojim odgovornostima koje se odnose na okoliš na sustavan način.<sup>91</sup>

✚ **Međunarodna norma ISO 26000, koja pruža smjernice o tome kako tvrtke i organizacije mogu djelovati na društveno odgovoran način.**

Međunarodna norma ISO 26000:2010 prihvaćena je kao hrvatska norma na engleskome jeziku, a trenutačno se dovršava uređivanje prijevoda te norme na hrvatski jezik. Ova norma daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, ključnim temama i pitanjima koji se odnose na društvenu odgovornost i načinima integracije društveno odgovornoga ponašanja u organizaciju.<sup>92</sup>

---

<sup>87</sup> Prilagođeno prema: Lund-Durlacher, D.: Corporate Social Responsibility and Tourism. In: Education for Sustainability in Tourism: A Handbook of Processes, Resources, and Strategies. Moscardo, P. & Benckendorff, G. (eds.). Springer, Berlin, 59-73, 2015, str. 7. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2M6aSSP> [19.06.2018.].

<sup>88</sup> Engl. International Organization for Standardization

<sup>89</sup> Internet, raspoloživo na: <http://profitiraj.hr/iso-standardi-norme-kvalitete-i-konkurentnosti/> [19.06.2018.].

<sup>90</sup> Internet, raspoloživo na: <https://bit.ly/2I4j0Y7> [19.06.2018.].

<sup>91</sup> Internet, raspoloživo na: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=53> [19.06.2018.].

<sup>92</sup> Internet, raspoloživo na: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54> [19.06.2018.].

**EMAS**<sup>93</sup> je sustav ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja kojim organizacije procjenjuju utjecaj njihove djelatnosti na okoliš, informiraju javnost o trenutnoj procjeni stanja utjecaja te unapređuju učinkovitost rada u skladu sa zahtjevima zaštite okoliša.<sup>94</sup>

Ključni elementi EMAS-a su učinkovitost, transparentnost i vjerodostojnost:<sup>95</sup>

- ✚ **Učinkovitost** - EMAS je dobrovoljni sustav upravljanja okolišem, harmoniziran na razini EU. Njegovim uvođenjem u poslovanje organizacije kontinuirano se procjenjuje i unaprjeđuje učinkovitost zaštite okoliša. Na taj način organizacije provode vrednovanje utjecaja na okoliš i smanjuju ih;
- ✚ **Vjerodostojnost** - vanjska i nezavisna priroda procesa EMAS (od inicijalne analize utjecaja na okoliš, preko verifikacije do registracije) osigurava vjerodostojnost i pouzdanost. To uključuje i radnje poduzete od strane organizacije za kontinuirano poboljšanje ekološke učinkovitosti. Ove informacije organizacija objavljuje javnosti putem Izjave o okolišu;
- ✚ **Transparentnost** - važan aspekt je javno priopćavanje ažuriranih informacija o učincima poslovanja na okoliš objavom Izjave o okolišu. Unutar same organizacije važno je i aktivno sudjelovanje zaposlenika u provedbi. Dodatno, EMAS logotip je vizualni alat koji osigurava prepoznatljivost organizacije predane poboljšanju svoje ekološke učinkovitosti.

Budući da su ISO standardi i EMAS certifikacija iscrpni procesi i zahtijevaju opsežne resurse, oni često nisu prikladni za mala i srednja poduzeća u turizmu. Međutim, pored ovih sveobuhvatnih shema upravljanja, turističke tvrtke na raspolaganju imaju i niz drugih shema certifikacije te oznake kvalitete za ekološki i društveno odgovorni turizam. (...) Međutim, trenutno stanje kod shema certifikacije za DOP i ekoloških naljepnica za turističke djelatnosti, karakterizira veliki broj konkurentnih shema i složenost. Iako u Europi danas postoji niz ekonaljepnica namijenjenih smještajnom sektoru, te se sheme certificiranja fokusiraju uglavnom na pokazatelje okoliša, dok su sustavi koji uključuju aspekte društvene odgovornosti i dalje rijetki. Međutim, ova se situacija mijenja, budući da socio-ekonomski i kulturni aspekti dobivaju veće prihvaćanje kao relevantni pokazatelji. Naime, prije osam godina (2010-te), osnovano je Globalno vijeće za održivi turizam (GSTC)<sup>96</sup>, kako bi djelovalo kao globalno

---

<sup>93</sup> Engl. Eco-Management and Audit Scheme

<sup>94</sup> Internet, raspoloživo na. <http://emas.azo.hr/> [19.06.2018.].

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> Engl. The Global Sustainable Tourism Council

akreditacijsko tijelo za certifikacijske programe u turističkom sektoru.<sup>97</sup> Svoju akreditacijsku ulogu tijelo obavlja putem tzv. GSTC kriterija, a koji predstavljaju vodeća načela i minimalne zahtjeve kojima bi svako turističko poduzeće ili odredište trebali težiti. Zadovoljavajući ove kriterije turistička poduzeća i destinacije potvrđuju svoju usmjerenost ka zaštiti i očuvanju svjetskih prirodnih i kulturnih resursa, uz istovremeno afirmiranje turističkih djelatnosti kao efikasnih alata za ublažavanje siromaštva.<sup>98</sup>

Značajni domaći DOP certifikat u hotelijerstvu je onaj od strane Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH), pod nazivom „Sustainable Hotel“. Ovaj certifikat je dijelom pilot projekta UPUHH-a iz 2013. godine, pod nazivom „Zeleno poslovanje u hotelijerstvu“. Cilj projekta bilo je osmišljavanje i definiranje kriterija za zelene hotele te uvođenje zelenog poslovanja u 20 hotela iz cijele Hrvatske, koji su se pridružili ovom projektu.

Certificiranje ovom oznakom, zahtijevalo je više faza, u sklopu kojih su uključeni hoteli morali dati detaljna izvješća za svaki segment poslovanja (...). Do sada je oznaku „Sustainable Hotel“ dobilo 49 hotela i toplica.<sup>99</sup> Svi koji su dobili oznake vjeruju da će im pridonijeti boljem punjenju kapaciteta, jer se takvi objekti sve više traže, a u konačnici i smanjiti troškove, poboljšati okoliš, povećati motivaciju zaposlenih te poboljšati komunikaciju s gostima.<sup>100</sup>

Plan UPUHH-a je da koncept zelenog poslovanja usvoje i ostali hoteli u njegovom članstvu, kojih je 80% u ukupnom hotelijerstvu Hrvatske, i to do konca 2018. godine. Isto tako, u planu je da se projektu pridruže i ostale strukovne udruge, poput kampinga, nautičkog turizma i drugih segmenata turističke ponude.<sup>101</sup>



#### **Slika 4: Oznaka „Sustainable hotel“ by UPUHH**

Izvor: <https://bit.ly/2MsTW4k> [19.06.2018.].

<sup>97</sup> Prilagođeno prema: Lund-Durlacher, D.: Corporate Social Responsibility and Tourism. In: Education for Sustainability in Tourism: A Handbook of Processes, Resources, and Strategies. Moscardo, P. & Benckendorff, G. (eds.). Springer, Berlin, 59-73, 2015, str. 7. Raspoloživo na: <https://bit.ly/2M6aSSP> [19.06.2018.].

<sup>98</sup> Internet, izvorni tekst na engleskom, raspoloživ na: <https://www.gstcouncil.org/about/about-us/> [19.06.2018.].

<sup>99</sup> U izvornom tekstu navodi se broj od 20-ak hotela, kako je u međuvremenu taj broj porastao, podatak je ažuriran.

<sup>100</sup> Internet, raspoloživo na: <https://bit.ly/2tfo3jN> [19.06.2018.].

<sup>101</sup> Internet, raspoloživo na: <https://bit.ly/2If0mNg> [19.06.2018.].

## 4. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE DOP-a U HOTELIMA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

### 4.1. Metodologija istraživanja

**Vrsta istraživanja s obzirom na cilj i učestalost:** Jednokratno, opisno (deskriptivno) istraživanje.

Što znači da se ovim istraživanjem ispitivalo trenutno stanje, tj. ispitivačeve pretpostavke o pojavi su se provjeravale samo u jednoj vremenskoj točki.

*„U opisnom istraživanju osnovni cilj je sistematično opisati situaciju, problem, fenomen ili ponuditi informaciju o primjerice uvjetima života u nekoj zajednici, odnosno opisati stavove prema nekom problemu.“<sup>102</sup>*

**Nacrt opisnog istraživanja:**

**Obuhvat ključnih koncepata:**

- ✚ Upoznatost čelnih ljudi s konceptom DOP-a;
- ✚ Teorijska zastupljenost koncepta DOP-a (dokumentiranost, članstvo u određenim poslovnim organizacijama);
- ✚ Praktična zastupljenost koncepta DOP-a (poduzimanje konkretnih aktivnosti i mjera).

**Geografski obuhvat:** Splitsko-dalmatinska županija

**Jedinica analize:** Poslovni subjekti (hoteli) i fizički subjekti (menadžment hotela)

**Osobine populacije koja se ispituje:** Uprava/vrhovni menadžment i srednji menadžment hotelskih poduzeća visoke kategorizacije (4\* ili 5\*)

**Metoda/instrument prikupljanja podataka:** Anketni upitnik

**Tip i način provođenja ankete:** Pismeno anketiranje, provedeno primarno pomoću internetske (digitalne) ankete te u malom broju putem „podjeli pa skupi“ (tiskane) ankete.

**Duljina upitnika:** 30 pitanja

---

<sup>102</sup> Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N.: Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisлити, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P., Zagreb, 2010, str. 66.

**Tip pitanja:**

- ✚ 29 pitanja zatvorenog tipa (pitanja s jednim odgovorom; pitanja s više mogućih odgovora; pitanja s isključivim odgovorima Da/Ne; Likertova ljestvica s 5 stupnjeva);
- ✚ 1 pitanje otvorenog tipa (kratki odgovor).

**Vrsta uzorka:** Namjerni uzorak, s tim da je riječ o tzv. kvotnom uzorku

*„Glavno obilježje kvotnog uzorka je dostupnost. Osim jednostavnog dostupa istraživač je u kvotnom uzorku vođen nekim vidljivim obilježjem poput spola ili rase, koje mu je iz nekog razloga važno. Uzorak je odabran s lokacije koja je spretna istraživaču i kad god se na tom mjestu uoči osoba s navedenim obilježjem, tu se osoba zamoli da sudjeluje u istraživanju. Proces se nastavlja sve dok istraživač ne skupi dovoljan broj članova uzorka (kvotu).“<sup>103</sup>*

U ovom slučaju anketa je ciljano slana samo onim hotelima koji su zadovoljavali uvjet kategorizacije kao i lokacije. Hoteli su pronalazeni pomoću poznatog svjetskog pretraživača cijena hotelskog smještaja, Trivagoa. Filtriranjem željenih obilježja, došlo se do podataka o podobnim hotelima, nakon čega se pristupanjem na njihove službene stranice došlo i do kontakt podataka tj. e-mail adrese ili adresa, na koje naposljetku i upućena anketa.

**Veličina uzorka:** 33 ispitanika

U vremenskom intervalu od ožujka do svibnja 2018. godine, postignut je zadovoljavajući broj vraćenih i valjanih upitnika, odnosno njih ukupno 33. Od ta 33 upitnika, 30 ih je digitalnog oblika, dok je 3 ispitanika ispunilo tiskanu anketu. U potonjem slučaju riječ je o bivšim poslodavcima autorice rada koji su pristali sudjelovati u anketi, nakon čega im je ista i uručena u papirnatu formi.

---

<sup>103</sup> Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N.: Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisлити, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P., Zagreb, 2010, str. 77.



# Anketa - Društveno odgovorno poslovanje hotelskih poduzeća

Poštovani,

Povodim istraživanje na temu "Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja u hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji", u svrhu izrade završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Molim Vas da odvojite vrijeme za popunjavanje ove ankete. Svi Vaši odgovori su anonimni te će uvelike pridonijeti donošenju zaključaka o razmatranoj temi.

Unaprijed hvala na odgovorima!

\* Required

## 0. OPĆI PODACI O PODUZEĆU/HOTELU

0.1. Koja je kategorizacija hotela u kojem radite? \*

4\*

5\*

0.2. Lokacija hotela? (Grad/Mjesto) \*

Your answer

0.3. Koji je pravni oblik Vašeg poduzeća? \*

Dioničko društvo

Društvo s ograničenom odgovornošću

Other: \_\_\_\_\_

0.4. Koliko dugo posluje? \*

Manje od 1 godine

1 - 3 godine

4 - 9 godina

10 i više godina

**Slika 5: Izgled internetske (digitalne) verzije ankete**

Izvor: Google obrasci



## II. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

---

12. 2.1. Jeste li ikada čuli za pojam društveno odgovorno poslovanje (DOP)? \*

Mark only one oval.

- Da  
 Ne

13. 2.2. Ocijenite vlastitu upućenost/informiranost o značenju koncepta DOP-a (1 - uopće nisam upućen/a, 2 - veoma slabo, 3 - slabo, 4 - dobro, 5 - veoma dobro sam upućen/a) \*

Mark only one oval.

1      2      3      4      5

Uopće nisam upućen/a                  Veoma dobro sam upućen/a

14. 2.3. Očituje li se Vaše poduzeće u nekim temeljnim dokumentima/izjavama o održivom razvoju ili društvenoj odgovornosti? (moguće više odgovora) \*

Check all that apply.

- Da, u misiji  
 Da, u viziji  
 Da, u zasebnoj izjavi  
 Ne  
 Other: \_\_\_\_\_

## III. PRIMJENA KONCEPTA DOP-a U POSLOVANJU

---

15. 3.1. Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem? \*

Mark only one oval.

- Da  
 Ne\*

### \*Ako je odgovor Negativan

---

16. 3.2. Navedite razloge/prepreke vezane uz manjak primjene DOP-a u Vašem poduzeću (moguće više odgovora)

Check all that apply.

- Nedostatak znanja i mogućnosti primjene DOP-a u poduzeću  
 Nedostatak interesa/koristi od DOP-a za poduzeće  
 Nedostatak institucionalne pomoći  
 Visoki troškovi DOP-a  
 Other: \_\_\_\_\_

Slika 6: Izgled papirnate (tiskane) verzije ankete

Izvor: Google obrasci

## 4.2. Rezultati istraživanja

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom statističkih metoda istražena je zastupljenost i kvaliteta primjene DOP-a u turizmu, tj. u njegovu segmentu visokokategoriziranih hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21., pri čemu su zaključci doneseni pri signifikantnosti od 5%. Korištene su metode tabelarnog prikazivanja, Hi kvadrat test, te Wilcoxonov test za jedan nezavisan uzorak. Hi kvadrat testom testirala se razina zastupljenosti promatranog obilježja među hotelskim poduzećima, dok se Wilcoxonovim testom testirala razina slaganja s tvrdnjama u odnosu na odabrani stupanj slaganja.

### 4.2.1. Obilježja poduzeća/hotela

**Tablica 2: Kategorizacija hotela**

| Distribucija frekvencija: Koja je kategorizacija hotela u kojem radite? |                 |               |
|---|-----------------|---------------|
|   | Broj ispitanika | %             |
| 4*  | 28              | 84.85         |
| 5*  | 5               | 15.15         |
| <b>Ukupno</b>   | <b>33</b>       | <b>100.00</b> |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da su u odabranom uzorku - hotelima visoke kategorizacije, najzastupljeniji hoteli s 4\* (28; 84,85%).

**Tablica 3: Grad ili mjesto lokacije hotela**

| Distribucija frekvencija: Lokacija hotela (Grad/Mjesto) |                 |       |
|---|-----------------|-------|
|   | Broj ispitanika | %     |
| <b>Split</b>  | 13              | 39.39 |
| <b>Makarska</b>   | 3               | 9.09  |
| <b>Baška Voda</b>                                       | 2               | 6.06  |
| <b>Trogir</b>   | 2               | 6.06  |
| <b>Dugopolje</b>  | 1               | 3.03  |
| <b>Supetar</b>  | 1               | 3.03  |
| <b>Postira</b>  | 1               | 3.03  |
| <b>Gradac</b>   | 1               | 3.03  |
| <b>Duće</b>   | 1               | 3.03  |
| <b>Seget Donji</b>                                      | 1               | 3.03  |
| <b>Maslinica, Šolta</b>                                 | 1               | 3.03  |

|                           |    |        |
|---------------------------|----|--------|
| <b>Sutivan</b>            | 1  | 3.03   |
| <b>Solin</b>              | 1  | 3.03   |
| <b>Omiš</b>               | 1  | 3.03   |
| <b>Humac Gornji, Brač</b> | 1  | 3.03   |
| <b>Tučepi</b>             | 1  | 3.03   |
| <b>Podstrana</b>          | 1  | 3.03   |
| <b>Ukupno</b>             | 33 | 100.00 |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da je lokacija hotela kod najvećeg dijela sudionika u sjedištu Splitsko-dalmatinske županije, gradu *Splitu*. (13; 39,39%).

#### Tablica 4: Pravni oblik poduzeća

| Distribucija frekvencija: Pravni oblik poduzeća |                        |          |
|---|------------------------|----------|
|   | <b>Broj ispitanika</b> | <b>%</b> |
| <b>Društvo s ograničenom odgovornošću</b>       | 25                     | 75.76    |
| <b>Dioničko društvo</b>                         | 6                      | 18.18    |
| <b>Obrt</b>                                     | 2                      | 6.06     |
| <b>Ukupno</b>                                   | 33                     | 100.00   |

Izvor: Istraživanje autorice

Prema pravnom obliku hotela može se utvrditi da najveći broj hotela posluje u pravnom obliku *društva s ograničenom odgovornošću* (25; 75,76%).

#### Tablica 5: Duljina poslovanja hotela u godinama

| Distribucija frekvencija: Duljina poslovanja |                        |          |
|--|------------------------|----------|
|  | <b>Broj ispitanika</b> | <b>%</b> |
| <b>1- 3 godine</b>                           | 1                      | 3.03     |
| <b>4 - 9 godina</b>                          | 9                      | 27.27    |
| <b>10 i više godina</b>                      | 23                     | 69.70    |
| <b>Ukupno</b>                                | 33                     | 100.00   |

Izvor: Istraživanje autorice

Prema duljini poslovanja hotela može se utvrditi da najveći broj hotela ima dugogodišnje poslovanje, tj. posluje *10 i više godina* (23; 69,70%).

**Tablica 6: Broj redovnih zaposlenika hotela**

| Distribucija frekvencija: Broj redovnih zaposlenika |                 |               |
|---|-----------------|---------------|
|   | Broj ispitanika | %             |
| Manje od 10   | 5               | 15.15         |
| 10-49   | 21              | 63.64         |
| 50 - 250  | 6               | 18.18         |
| Više od 250   | 1               | 3.03          |
| <b>Ukupno</b>                                       | <b>33</b>       | <b>100.00</b> |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može vidjeti da najveći broj hotela ima zaposleno *između 10 i 49 zaposlenika* (21; 63,64%).

Poslovna pozicija u odnosu na konkurente je ocijenjena upotrebom 5 ocjena, i to: 1 - značajno lošija; 2 - malo lošija; 3 - na razini konkurencije; 4 - bolja; 5 - značajno bolja od konkurencije.

**Tablica 7: Poslovna poziciju u odnosu na konkurente**

| Deskriptivna statistika    |    |         |         |      |      |      |          |
|----------------------------|----|---------|---------|------|------|------|----------|
|                            | N  | Prosjek | Medijan | Mod  | Q1   | Q3   | St. dev. |
| <b>Cijena usluge</b>       | 33 | 4.12    | 4.00    | 5.00 | 3.00 | 5.00 | 0.86     |
| <b>Kvaliteta usluge</b>    | 33 | 4.21    | 4.00    | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 0.82     |
| <b>Zadovoljstvo kupaca</b> | 33 | 4.21    | 4.00    | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 0.82     |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da je poslovna pozicija u odnosu na konkurente ocijenjena kao *bolja* u svim područjima ocjene: *cijena usluge* (prosječna ocjena 4,12), *kvaliteta usluge* (prosječna ocjena 4,21), te *zadovoljstvo kupaca* (prosječna ocjena 4,21).

#### 4.2.2. Sociodemografska obilježja ispitanika

**Tablica 8: Spol ispitanika**

| Distribucija frekvencija: Spol |                 |               |
|--------------------------------|-----------------|---------------|
|                                | Broj ispitanika | %             |
| <b>M</b>                       | 14              | 42.42         |
| <b>Ž</b>                       | 19              | 57.58         |
| <b>Ukupno</b>                  | <b>33</b>       | <b>100.00</b> |

Izvor: Istraživanje autorice

U istraživanju su sudjelovala 33 ispitanika, od čega je 19 ženskog spola (57,58%), te 14 muškog spola (42,42%).

**Tablica 9: Hijerarhijski položaj ispitanika u poduzeću**

| Distribucija frekvencija: Pozicija u poduzeću |                 |               |
|---|-----------------|---------------|
|   | Broj ispitanika | %             |
| Srednji menadžment                            | 15              | 45.45         |
| Uprava/Vrhovni menadžment                     | 18              | 54.55         |
| <b>Ukupno</b>                                 | <b>33</b>       | <b>100.00</b> |

Izvor: Istraživanje autorice

Među ispitanicima, najviše je onih koji obnašaju dužnosti *uprave/vrhovnog menadžmenta* (18; 54,55%), premda je udio ispitanika *srednjeg menadžmenta* također visok. (15; 45,45%).

**Tablica 10: Stupanj obrazovanja ispitanika**

| Distribucija frekvencija: Stupanj obrazovanja |                 |               |
|---|-----------------|---------------|
|   | Broj ispitanika | %             |
| SSS   | 10              | 30.30         |
| VŠS   | 15              | 45.45         |
| VSS   | 6               | 18.18         |
| Dr. sc./mr. sc.                               | 2               | 6.06          |
| <b>Ukupno</b>                                 | <b>33</b>       | <b>100.00</b> |

Izvor: Istraživanje autorice

Prema stupnju obrazovanja može se utvrditi da najveći broj ispitanika ima navršenu *višu stručnu spremu* (15; 45,45%). Zanimljivo je zamijetiti da značajan udio u upravljačkim strukturama imaju i osobe sa navršenom *srednjom stručnom spremom* (10; 30,30%).

**Tablica 11: Godine starosti ispitanika**

| Distribucija frekvencija: Godine starosti |                        |          |
|---|------------------------|----------|
|   | <b>Broj ispitanika</b> | <b>%</b> |
| <b>21-30</b>                              | 8                      | 24.24    |
| <b>31-40</b>                              | 14                     | 42.42    |
| <b>41-50</b>                              | 4                      | 12.12    |
| <b>51-60</b>                              | 7                      | 21.21    |
| <b>Ukupno</b>                             | 33                     | 100.00   |

Izvor: Istraživanje autorice

Prema starosnoj dobi može se utvrditi da najveći broj ispitanika ima navršenu starosnu dob između 31 i 40 godina (14; 42,42%).

**Tablica 12: Radni staž u godinama**

| Distribucija frekvencija: Radni staž u godinama |                        |          |
|---|------------------------|----------|
|   | <b>Broj ispitanika</b> | <b>%</b> |
| <b>Od 1 do 5</b>                                | 1                      | 3.03     |
| <b>Od 5 do 10</b>                               | 18                     | 54.55    |
| <b>Od 10 do 20</b>                              | 10                     | 30.30    |
| <b>20 i više</b>                                | 4                      | 12.12    |
| <b>Ukupno</b>                                   | 33                     | 100.00   |

Izvor: Istraživanje autorice

Prema godinama radnog iskustva može se utvrditi da najveći broj ispitanika ima radni staž između 5 i 10 godina (18; 54,55%).

#### 4.2.3. Upoznatost sa pojmom društvene odgovornosti poslovanja (DOP)

**Tablica 13: Odgovor na pitanje „Jeste li ikada čuli za pojam društveno odgovorno poslovanje (DOP)?“**

| Distribucija frekvencija: Jeste li ikada čuli za pojam društveno odgovorno poslovanje (DOP)? |                        |          |
|--|------------------------|----------|
|  | <b>Broj ispitanika</b> | <b>%</b> |
| <b>Da</b>  | 32                     | 96.97    |
| <b>Ne</b>  | 1                      | 3.03     |
| <b>Ukupno</b>  | 33                     | 100.00   |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da je većina ispitanika (32; 96,97%) barem *čula* za pojam društveno odgovornog poslovanja. Empirijska p vrijednost Hi kvadrat testa <0,001 upućuje na zaključak da je riječ o *statistički značajnoj većini*.

Upućenost/informiranost o značenju koncepta DOP-a iskazana je kroz stupnjeve definirane na sljedeći način: 1 - uopće nisam upućen/a; 2 - veoma slabo; 3 - slabo, 4 - dobro i 5 - veoma dobro sam upućen/a.

**Tablica 14: Samoocjena ispitanika o vlastitoj upućenosti/informiranosti o konceptu DOP-a**

| Deskriptivna statistika  |    |         |         |      |      |      |          |
|--|----|---------|---------|------|------|------|----------|
|  | N  | Prosjek | Medijan | Mod  | Q1   | Q3   | St. dev. |
| Ocijenite vlastitu upućenost/informiranost o značenju koncepta DOP-a | 33 | 2.94    | 3.00    | 2.00 | 2.00 | 4.00 | 1.09     |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice deskriptivne statistike može se utvrditi da postoji *slaba razina* vlastite upućenosti/informiranosti o značenju koncepta DOP-a, sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,09.

|   | Null Hypothesis  | Test                                 | Sig. | Decision                    |
|---|--|--------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The median of 2.2. Ocijenite vlastitu upućenost/informiranost o značenju koncepta DOP-a (1 - uopće nisam upućen/a, 2 - veoma slabo, 3 - slabo, 4 - dobro, 5 - veoma dobro sam upućen/a) equals 4,00. | One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test | ,000 | Reject the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

**Slika 7: Wilcoxonov test za jedan nezavisan uzorak za pitanje samoocjene ispitanika o vlastitoj upućenosti/informiranosti o konceptu DOP-a**

Izvor: Istraživanje autorice

Empirijska p vrijednost <0,001 upućuje na zaključak da je riječ o *niskoj* razini upućenosti/informiranosti o značenju koncepta DOP-a (vrijednost statistički značajno manja od 4).



**Tablica 15: Odgovor na pitanje „Očituje li se Vaše poduzeće u nekim temeljnim dokumentima/izjavama o održivom razvoju ili društvenoj odgovornosti?“**

| Distribucija frekvencija: Očituje li se Vaše poduzeće u nekim temeljnim dokumentima/izjavama o održivom razvoju ili društvenoj odgovornosti? (moguće više odgovora) |                 |       |
|---|-----------------|-------|
|   | Broj ispitanika | %     |
| Da, u zasebnoj izjavi   | 3               | 9.09  |
| Ne  | 28              | 84.85 |
| Da, u misiji, U ciljevima, u etičkom kodeksu  | 1               | 3.03  |
| Da, u misiji, Da, u viziji, U vrijednostima poduzeća/hotela   | 1               | 3.03  |

Izvor: Istraživanje autorice

Najveći broj poduzeća *nema* temeljni dokument o održivom razvoju ili društvenoj odgovornosti (empirijska p vrijednost Hi kvadrat testa <0,001).

#### 4.4.4. Zastupljenost primjene koncepta DOP-a

**Tablica 16: Odgovor na pitanje „Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?“**

| Distribucija frekvencija: Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem? |                 |        |
|---|-----------------|--------|
|   | Broj ispitanika | %      |
| Da  | 31              | 93.94  |
| Ne*   | 2               | 6.06   |
| <b>Ukupno</b>   | 33              | 100.00 |

Izvor: Istraživanje autorice

Iako najveći broj poduzeća *nema* temeljni dokument o održivom razvoju ili društvenoj odgovornosti većina ispitanih menadžera *smatra svoje poduzeće društveno odgovornim* (empirijska p vrijednost <0,001).

**Tablica 17: Navedeni razlozi/prepreke vezane uz manjak primjene DOP-a u poduzeću ispitanika**

| *Distribucija frekvencija: Navedite razloge/prepreke vezane uz manjak primjene DOP-a u Vašem poduzeću (moguće više odgovora)   |                 |        |
|--|-----------------|--------|
|  | Broj ispitanika | %      |
| <b>Nedostatak znanja i mogućnosti primjene DOP-a u poduzeću;<br/>Nedostatak interesa/koristi od DOP-a za poduzeće;<br/>Nedostatak institucionalne pomoći;<br/>Visoki troškovi DOP-a.</b> | 2               | 100,00 |

Izvor: Istraživanje autorice

Samo 2 ispitanika menadžera smatraju da poduzeće u kojem rade *nije* društveno odgovorno, te kao glavne razloge/prepreke u primjeni DOP-a navode *sve ponuđene odgovore*.

Zastupljenost/primjenu pojedinih odgovornih politika i praksa u poduzeću ispitanici su ocjenjivali na sljedeći način: 1 - uopće ne primjenjuje; 2 - slabo primjenjuje; 3 - srednje jako primjenjuje; 4 - dobro primjenjuje i 5 – veoma dobro primjenjuje.

**Tablica 18: Samoocjena ispitanika o zastupljenosti/primjene pojedinih odgovornih politika i praksa u poduzeću**

| Deskriptivna statistika  |    |         |         |      |      |      |          |
|--|----|---------|---------|------|------|------|----------|
|  | N  | Prosjek | Medijan | Mod  | Q1   | Q3   | St. dev. |
| <b>ODGOVORNE POLITIKE I PRAKSE U RADNOJ OKOLINI</b><br>(Odgovorna politika zapošljavanja, adekvatne plaće i povlastice, ulaganje u obrazovanje i zapošljivost zaposlenika, kvaliteta i sigurnost mjesta rada, suradnička organizacijska klima) | 33 | 4.24    | 4.00    | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 0.66     |
| <b>ODGOVORNE POLITIKE I PRAKSE UPRAVLJANJA OKOLIŠEM</b> (Mjerenje i praćenje utjecaja na okoliš, provedba mjera zaštite okoliša)   | 33 | 3.18    | 3.00    | 3.00 | 2.00 | 4.00 | 1.10     |
| <b>ODGOVORNE POLITIKE I PRAKSE U TRŽIŠNIM ODNOSIMA</b><br>(Pravedni i otvoreni odnosi s dobavljačima, partnerima, kupcima i potrošačima)   | 33 | 4.30    | 4.00    | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 0.59     |
| <b>ODGOVORNE POLITIKE I PRAKSE U ODNOSIMA SA ZAJEDNICOM</b> (Briga o lokalnom i društvenom razvoju, uključenost u zajednicu - filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendije, donacije)  | 33 | 2.82    | 3.00    | 2.00 | 2.00 | 4.00 | 1.31     |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi postojanje *visoke* razine primjene odgovornih politika i praksi u *tržišnim odnosima* (prosječna vrijednost 4,30), dok je najniža razina utvrđena kod primjene odgovornih politika i praksi u *odnosima sa zajednicom* (prosječna vrijednost 2,82).

**Tablica 19: Zastupljenost članstava poduzeća u poslovnim organizacijama koje promiču zaštitu okoliša/održivi razvoj/društveno odgovorno poslovanje**

| Distribucija frekvencija: Da li je Vaše poduzeće član poslovne organizacije koja promiče zaštitu okoliša/održivi razvoj/društveno odgovorno poslovanje? (moguće više odgovora) |                 |       |
|--|-----------------|-------|
|  | Broj ispitanika | %     |
| <b>Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH)</b>   | 15              | 45,45 |
| <b>International Tourism Partnership</b>   | 2               | 6,06  |
| <b>Nije član takve poslovne organizacije</b>   | 13              | 39,39 |
| <b>Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH)</b>  | 8               | 24,24 |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da je najveći broj ispitanih hotela učlanjeno u *Udrugu poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH)* (15; 45,45%). Neki hoteli su istovremeno članovi i *više poslovnih organizacija*. Međutim, velik udio zauzimaju i hoteli koji *nisu članovi nikakve poslovne organizacije* (13; 39,39%).

Kod pitanja „Razmatra li se pri donošenju poslovnih odluka u Vašem poduzeću utjecaj tih odluka na sljedeće dionike i okoliš?“ dolazi se do sljedećih odgovora:

**Tablica 20: Zastupljenost prakse razmatranja utjecaja poslovnih odluka poduzeća na ključne dionike i okoliš**

|  |                        | Da    | Ne    | Ukupno |
|--|------------------------|-------|-------|--------|
| <b>Utjecaj na zaposlenike</b>                    | <b>Broj ispitanika</b> | 32    | 1     | 33     |
|  | <b>%</b>               | 96.97 | 3.03  | 100    |
| <b>Utjecaj na okoliš</b>                         | <b>Broj ispitanika</b> | 25    | 8     | 33     |
|  | <b>%</b>               | 75.76 | 24.24 | 100    |
| <b>Utjecaj na dobavljače i kooperante</b>        | <b>Broj ispitanika</b> | 30    | 3     | 33     |
|  | <b>%</b>               | 90.91 | 9.09  | 100    |
| <b>Utjecaj na zdravlje i sigurnost potrošača</b> | <b>Broj ispitanika</b> | 32    | 1     | 33     |
|  | <b>%</b>               | 96.97 | 3.03  | 100    |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da većina ispitanika potvrđuje postojanje *prakse razmatranja utjecaja poslovnih odluka na zaposlenike (32; 96, 97%), potrošače (32; 96, 97%), dobavljače i kooperante (30; 90,91%), te okoliš (25; 75,76%)*.

**Tablica 21: Zastupljenost prakse praćenja rada lokalne zajednice bitnog za poslovanje i razvoj poduzeća**

| Distribucija frekvencija: Da li pratite rad lokalne zajednice koji izravno utječe na poslovanje i razvoj Vašeg poduzeća? |                 |        |
|--|-----------------|--------|
|  | Broj ispitanika | %      |
| <b>Da, redovito</b>  | 8               | 24.24  |
| <b>Da, ponekad</b>   | 20              | 60.61  |
| <b>Ne</b>  | 5               | 15.15  |
| <b>Ukupno</b>  | 33              | 100.00 |

Izvor: Istraživanje autorice

Najveći broj ispitanih menadžera potvrđuje da se *ponekad prati rad lokalne zajednice koji izravno utječe na poslovanje i razvoj poduzeća (20; 60,61%)*.

**Tablica 22: Zastupljenost prakse razmatranja utjecaja poslovnih odluka poduzeća na lokalnu zajednicu**

| Distribucija frekvencija: Razmatra li se u Vašem poduzeću utjecaj Vaših poslovnih odluka na lokalnu zajednicu? |                 |        |
|--|-----------------|--------|
|  | Broj ispitanika | %      |
| <b>Da</b>  | 32              | 96.97  |
| <b>Ne</b>  | 1               | 3.03   |
| <b>Ukupno</b>  | 33              | 100.00 |

Izvor: Istraživanje autorice

Gotovo svi ispitanici su potvrdili da se u poduzeću *razmatra utjecaj poslovnih odluka na lokalnu zajednicu (32; 96.97%)*.

Podatci o učestalosti razmatranja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu prikupljeni su upotrebom mjerne ljestvice sa sljedećim modalitetima: 1 – nikad; 2 – rijetko; 3 – ponekad; 4 – često i 5 – uvijek.

**Tablica 23: Samoocjena ispitanika o učestalosti razmatranja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu**

| Deskriptivna statistika   |    |         |         |      |      |      |          |
|---|----|---------|---------|------|------|------|----------|
|   | N  | Prosjek | Medijan | Mod  | Q1   | Q3   | St. dev. |
| <b>Koliko često razmatrate utjecaj Vaših poslovnih odluka na lokalnu zajednicu?</b> | 33 | 3.30    | 3.00    | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 0.81     |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna učestalost razmatranja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu *ponekad* (3,30) sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,81.

**Tablica 24: Zastupljenost prakse doniranja**

| Distribucija frekvencija: Da li je Vaše poduzeće pružilo neki od oblika donacija?<br>(moguće više odgovora) |                 |       |
|---|-----------------|-------|
|   | Broj ispitanika | %     |
| <b>Donaciju u robi/usluzi</b>   | 14              | 42,42 |
| <b>Financijsku donaciju</b>   | 26              | 78,79 |
| <b>Volonterski rad</b>  | 7               | 21,21 |
| <b>Nismo ništa donirali</b>   | 5               | 15,15 |

Izvor: Istraživanje autorice

Najveći broj hotela je pružalo *financijske donacije* (26; 78,79%).

**Tablica 25: Područja doniranja**

| Distribucija frekvencija: Koja su područja donacija Vašeg poduzeća? | Broj ispitanika | %     |
|---|-----------------|-------|
| <b>Sport i zabava</b>   | 3               | 9.09  |
| <b>Kultura i baština</b>  | 14              | 42.42 |
| <b>Znanost i obrazovanje</b>  | 7               | 21.21 |
| <b>Medicina i zdravlje</b>  | 4               | 12.12 |
| <b>Zaštita okoliša</b>  | 15              | 45.45 |
| <b>Pomoć socijalno ugroženima</b>                                   | 26              | 78.79 |
| <b>Ne dodjeljujemo donacije</b>                                     | 5               | 15.15 |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da najveći broj hotela pruža donacije u području *pomoći socijalno ugroženima* (26; 78,79%). Menadžeri 5 hotela (15,15%) potvrdili su da njihov hotel *ne dodjeljuje nikakve donacije*.

**Tablica 26: Samoocjena udjela donacija u ukupnim troškovima poduzeća**

| Deskriptivna statistika  |    |         |         |      |      |      |          |
|--|----|---------|---------|------|------|------|----------|
|  | N  | Prosjek | Medijan | Mod  | Q1   | Q3   | St. dev. |
| <b>Ocijenite udio donacija u ukupnim troškovima Vašeg poduzeća</b> | 27 | 1.89    | 2.00    | 1.00 | 1.00 | 3.00 | 0.89     |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina udjela donacija u ukupnim troškovima *mala* (1,89) sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,89.

**Tablica 27: Zastupljenost postojanja dokumenata (pravilnika) koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša**

| Distribucija frekvencija: Postoje li u Vašem poduzeću dokumenti (pravilnici) koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša? |                 |        |
|--|-----------------|--------|
|  | Broj ispitanika | %      |
| <b>Ne</b>  | 25              | 75.76  |
| <b>Da</b>  | 8               | 24.24  |
| <b>Ukupno</b>  | 33              | 100.00 |

Izvor: Istraživanje autorice

Većina poduzeća *nema* dokumentaciju (pravilnike) koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša (25; 75,76%).

**Tablica 28: Zastupljenost prakse mjerenja utjecaja poduzeća na okoliš**

| Distribucija frekvencija: Mjerite li utjecaj Vašeg poduzeće na okoliš? |                 |               |
|--|-----------------|---------------|
|  | Broj ispitanika | %             |
| Da, sustavno pratimo utjecaj na okoliš                                 | 6               | 18.18         |
| Da, povremeno, prema procjeni određenog rizika                         | 21              | 63.64         |
| Ne   | 6               | 18.18         |
| <b>Ukupno</b>  | <b>33</b>       | <b>100.00</b> |

Izvor: Istraživanje autorice

Prema praksi mjerenja utjecaja poduzeća na okoliš može se utvrditi da većina poduzeća *povremeno, prema procjeni određenog rizika prati utjecaj* (21; 63,64%).

Na pitanje „Poduzima li Vaše poduzeće neku od sljedećih mjera za zaštitu okoliša?“ dolazi se do sljedećih odgovora:

**Tablica 29: Zastupljenost implementacije različitih mjera za zaštitu okoliša**

|   |                 | Da    | Ne    | Ukupno |
|---|-----------------|-------|-------|--------|
| Mjere za smanjenje potrošnje energije         | Broj ispitanika | 29    | 4     | 33     |
|   | %               | 87.88 | 12.12 | 100    |
| Mjere za smanjenje potrošnje sirovina         | Broj ispitanika | 21    | 12    | 33     |
|   | %               | 63.64 | 36.36 | 100    |
| Mjere za smanjenje količine otpada            | Broj ispitanika | 13    | 20    | 33     |
|   | %               | 39.39 | 60.61 | 100    |
| Mjere za smanjenje potrošnje vode             | Broj ispitanika | 27    | 6     | 33     |
|   | %               | 81.82 | 18.18 | 100    |
| Mjere za poboljšanje kvalitete otpadne vode   | Broj ispitanika | 6     | 27    | 33     |
|   | %               | 18.18 | 81.82 | 100    |
| Mjere za smanjenje emisija u zrak i atmosferu | Broj ispitanika | 5     | 28    | 33     |
|   | %               | 15.15 | 84.85 | 100    |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da najveći broj hotela u uzorku poduzima *mjere za smanjenje potrošnje energije* (29; 87,88%), *mjere za smanjenje potrošnje vode* (27; 81,82%), te *mjere za smanjenje potrošnje sirovina* (21; 63,64%), U niskoj razini se poduzimaju *mjere za smanjenje količine otpada* (13; 39,39%), *mjere za poboljšanje kvalitete otpadne vode* (6; 18,18%), te *mjere za smanjenje emisija u zrak i atmosferu* (5; 15,15%).



**Tablica 30: Zastupljenost implementacije specifičnih ciljeva upravljanja okolišem u ključne godišnje/višegodišnje ciljeve/planove organizacije**

| Distribucija frekvencija: Jesu li specifični ciljevi upravljanja okolišem uključeni u ključne godišnje/višegodišnje ciljeve/planove organizacije? |                 |        |
|---|-----------------|--------|
|   | Broj ispitanika | %      |
| <b>Da, dva ili više ciljeva</b>   | 5               | 15.15  |
| <b>Da, jedan od ciljeva sustavna je briga o unapređenju utjecaja na okoliš</b>  | 9               | 27.27  |
| <b>Ne</b>   | 19              | 57.58  |
| <b>Ukupno</b>   | 33              | 100.00 |

Izvor: Istraživanje autorice

Iz tablice se može utvrditi da najveći broj poduzeća *nema* specifične ciljeve upravljanja okolišem u ključnim godišnjim/višegodišnjim ciljevima/planovima organizacije, (19; 57.58%). Međutim, značajan je i udio onih koji implementiraju takve ciljeve, i to najčešće na način da je *jedan od ciljeva sustavna briga o unapređenju utjecaja na okoliš* (9; 30,30%).

**Tablica 31: Zastupljenost prakse raspoređivanja financijskih sredstava za ostvarivanje ciljeva upravljanja okolišem**

| Distribucija frekvencija: Jesu li odgovarajuća financijska sredstva pravodobno raspoređena za ostvarenje ciljeva upravljanja okolišem? |                 |        |
|--|-----------------|--------|
|  | Broj ispitanika | %      |
| <b>Da</b>  | 12              | 36.36  |
| <b>Ne</b>  | 21              | 63.64  |
| <b>Ukupno</b>  | 33              | 100.00 |

Izvor: Istraživanje autorice

Nastavno s odgovorima na prethodno pitanje, i iz ove tablice se može utvrditi da većina poduzeća *nema* financijska sredstva pravodobno raspoređena za ostvarenje ciljeva upravljanja okolišem (21; 63,64%).

## 5. ZAKLJUČAK

Sukladno dobivenim odgovorima, tj. nastavno s provedenim istraživanjem, može se zaključiti kako među ispitanim uzorkom ne vlada zadovoljavajući stupanj deklarativne, ali ni praktične zastupljenosti DOP-a. U kontekstu teorijske zastupljenosti, vidljivo je da praksa dokumentarnog dokazivanja opredijeljenosti poduzeća za društvenom dogovornošću, nije naročito česta. Podatak da čak 84,85% ispitanih ni u kojem temeljnom dokumentu ne spominje društvenu odgovornost, je prvi indikator da ovaj koncept i dalje nema odgovarajuće mjesto u temeljnoj ideologiji poduzeća. Isto tako, većina ispitanih, točnije njih 75,76% nema nikakvu dokumentaciju vezanu uz održivi razvoj i zaštitu okoliša. Te iako je situacija nešto bolja glede učestalosti uvrštavanja specifičnih ciljeva upravljanja okolišem u ključne godišnje/višegodišnje ciljeve/planove organizacije, prevaga je opet na strani onih koji nemaju taj običaj. Dakle, s odnosom od 42,42% u korist, i 57,58% protivno toj praksi, nedvojbeno je da kod ispitanog uzorka ne vlada dovoljno razumijevanje o značaju sistematičnog planiranja i upravljanja vlastitim okolišnim utjecajem. Što se pak tiče konkretnih društveno odgovornih aktivnosti, utvrđeno je da kod većine ispitanih postoji neki oblik njihove primjene. Naime, u najvećem broju hotela iz uzorka poduzimaju se određene mjere za zaštitu okoliša, a pri čemu su najzastupljenije mjere za smanjenje potrošnje energije, i mjere za smanjenje potrošnje vode s preko 80% potvrdnih odgovora. U nešto manjem postotku primjenjuju se i mjere za smanjenje potrošnje sirovina s 63,64% pozitivnih odgovora, dok se u nižim razinama poduzimaju mjere za smanjenje količine otpada (39,39%), mjere za poboljšanje kvalitete otpadne vode (18,18%), te mjere za smanjenje emisija u zrak i atmosferu (15,15%). Ovakvi pokazatelji smatraju se zadovoljavajućima s obzirom na to da je ispitanu uzorak uglavnom konstituiran od mikro i malih poduzeća, a koja čine nešto manje od 80% svih ispitanih. Slična ocjena se može dati i razini primjene pojedinih odgovornih politika i praksi. Prema provedenoj samoevaluaciji menadžera hotela, utvrđeno je postojanje visoke razine primjenjivosti odgovornih politika i praksi u radnoj okolini te tržišnim odnosima hotela, s prosječnim vrijednostima ocjena iznad 4,2 od maksimalnih 5. Prostor za poboljšanje po tom pitanju postoji u području upravljanja okolišem s prosječnom ocjenom od 3,18, te naročito glede odgovornih politika i praksi u odnosima sa zajednicom, gdje je ocjena 2,82. Nadalje, valja istaći i učestalost prakse doniranja. Od 33 ispitanika, tek je 5 onih čije poduzeće nije pružilo nikakvu donaciju, dok je među onima koji su donirali u prošlosti, dakle njih 84,85%, nerijedak slučaj pružanja različitih oblika doniranja kao i njihova dodjeljivanja različitim područjima/svrhama. Međutim, iako doniranje svakako predstavlja značajan vid pridonosa lokalnoj zajednici, a time i bitan dio cjelokupne društvene

odgovornosti poduzeća, zamijećeni nedostatak odrednica sustavne primjene DOP-a, kao i niska razina informiranosti čelnih ljudi o značenju ovog koncepta, upućuje na nepovoljan konačni dojam. Iako je čak 32 ispitanih potvrdilo da su čuli za pojam DOP-a, svoju upućenost o istom okarakterizirali su kao slabu, a što onda implicira i manjak njihova interesa za tim područjem. Istovremeno, većina ispitanih, točnije njih 31 smatra svoje poduzeće društveno odgovornim, a što također može upućivati na nedostatak razumijevanja o značenju DOP-a. Kao što je ranije detaljno opisano, društvena odgovornost nadilazi ekonomske, zakonske pa čak i etičke obveze te se u konačnici manifestira kroz bezuvjetan i iskren doprinos društvenom blagostanju, tj. filantropiji. Isto tako, nije zadovoljavajuća ni uočena zastupljenost članstava u poslovnim organizacijama koje promiču DOP i srodna/vezana područja. Od mnoštva ponuđenih, domaćih i međunarodnih udruga, samo je nekolicina njih zastupljena kod ispitanog uzorka. Tako je najveći broj hotela članom UPUHH-a, točnije njih 15, te je isto tako značajan broj onih koji nisu dijelom ni jedne takve poslovne organizacije, a kojih je 13. Kao što je već naznačeno na samom početku poglavlja, a sukladno ovdje rekapituliranim podacima, te svim drugim rezultatima ankete, zaključak je da među hotelijerima Splitsko-dalmatinske županije ne vlada zadovoljavajuća razina razumijevanja i primjene DOP-a. Međutim, s pozitivne strane, ovdje je ipak riječ o malom uzorku, te o trenutnom odrazu koji se naravno može promijeniti u budućnosti. Nada za aktivnijom provedbom DOP-a u turizmu postoji, ali je zbog opisane kompleksne prirode tog sektora, neophodna jača sustavna potpora. U tom kontekstu, treba istaći značaj projekata za poticanje održivijeg i odgovornijeg turizma, poput onog od strane UPUHH-a. Takve inicijative predstavljaju značajno sredstvo za promociju i proširenje DOP-a među hotelijerima i drugim pružateljima smještajnih usluga. Naime, tim putem, ne samo da se na organiziran i ciljan način širi opća svijet i znanje o DOP-u i njemu srodnim područjima, već se osigurava i vrijedna institucionalna podrška glede implementacije odrednica DOP-a u poslovne procese svakog pojedinog subjekta.

Popis kratica:

DOP - Društveno odgovorno poslovanje

HR PSOR - Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

HGK - Hrvatska gospodarska komora

WBCSD - World Business Council for Sustainable Development, hrv. Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj

EU - The European Union, hrv. Europska unija

KDO - Korporativna društvena odgovornost

CED - Committee for Economic Development

BSR - Business for Social Responsibility

OECD - The Organisation for Economic Co-operation and Development, hrv. Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj

WTTC - The World Travel & Tourism Council, hrv. Svjetsko vijeće za putovanje i turizam

UNWTO - The World Tourism Organization

UN - The United Nations, hrv. Ujedinjeni narodi

WCED - The World Commission on Environment and Development, hrv. Svjetska komisija za okoliš i razvoj

DRV - The German Travel Association hrv. Njemačka turistička organizacija

HTZ - Hrvatska turistička zajednica

ISO - International Organization for Standardization, hrv. Međunarodna organizacija za normizaciju

EMAS - Eco-Management and Audit Scheme

GSTC - The Global Sustainable Tourism Council, hrv. Globalno vijeće za održivi turizam

UPUHH - Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske

## LITERATURA

1. Anastassova, L. (2015): Online reporting of corporate social responsibility of the hotels in Bulgaria: current situation and marketing implications, Burgas Free University, Center for Business Studies, Burgas, Bulgaria, DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting, 2 (1), str. 87-99. [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2M4a0Vx> [18.06.2018.].
2. Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons* 34 (4), str. 39-48. [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2dhp3JP> [15.05.2018.].
3. Carroll, A. B., Buchholtz, A. (2003): *Business and Society-Ethics and Stakeholders Management*, Thomas South-Weatern, Mason, USA.
4. Carroll, A. B. (2008): A History of Corporate Social Responsibility, [Internet], raspoloživo na: <http://bit.ly/2qVW192> [16.03.2018.].
5. Cetinski, V., Milohnić, I., i Perić, M. (2009): *Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća*, 2. izd., Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Opatija.
6. Dimitrova, D. i Li, N. (2016): Corporate Social Responsibility in Tourism: How can a CSR certificate enhance the competitive advantage of tourism SMEs in Denmark – case study of Travelife Certification, Aalborg University, [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2K2nTWA> [18.06.2018.].
7. Dropulić Ružić, M. (2011): Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima - slučaj Hrvatske, *Ekonomski misao i praksa*, 1/2011, str. 171-201. [Internet], raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/69710> [10.02.2018.].
8. Kožić, I. i Mikulić, J. (2011): Mogućnosti uspostave sustava pokazatelja za ocjenu i praćenje održivosti turizma u Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 127, str. 56-80. [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2JW0K52> [18.06.2018.].
9. Kružić, N. (2004): Turizam i okoliš, *Tourism and hospitality management*, 10 (2), str. 97-100. [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2sXJztt> [17.06.2018.].
10. Lund-Durlacher, D. (2015): Corporate Social Responsibility and Tourism. In: *Education for Sustainability in Tourism: A Handbook of Processes, Resources, and Strategies*, Moscardo, P. & Benckendorff, G. (eds.). Springer, Berlin, str. 59-73. [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2M6aSsP> [19.06.2018.].

11. Manente, M, Minghetti, V. i Mingotto, E. (2014): Corporate Social Responsibility in the Tourism Industry: How to Improve CSR through Reporting Systems, str. 307-322. [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2tdsydT> [16.06.2018.].
12. Mason, P. (2003): Tourism Impacts, Planning and Management, Butterworth-Heinemann (Elsevier), Oxford, [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2wbyx5B> [17.06.2018.].
13. Petričević, T. (2014): Priručnik za brzi početak: Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu, British Council Hrvatska, [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2JLueGE> [18.06.2018.].
14. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisлити, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P., Zagreb.
15. Valor, C. (2005): Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability, Business and Society Review, 110 (2) str. 191–212. [Internet], raspoloživo na: <https://bit.ly/2wL6ixg> [16.05.2018.].
16. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4. izd., Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka.

### **Internetski izvori**

1. <https://dop.hgk.hr/>
2. <https://www.hrpsor.hr/>
3. <http://www.pomakonline.com/index.php>
4. <https://www.wttc.org/>
5. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Glavna\\_stranica](https://hr.wikipedia.org/wiki/Glavna_stranica)
6. <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=97>
7. <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>
8. <https://thrive.hyatt.com/en/thrive.html>
9. <https://www.bluesunhotels.com/vizija-misija-vrijednosti.aspx>
10. <https://www.htz.hr/hr-HR>
11. <http://profitiraj.hr/iso-standardi-norme-kvalitete-i-konkurentnosti/>
12. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php>
13. <http://www.hzn.hr/default.aspx>
14. <https://www.gstcouncil.org/>

15. <http://www.upuhh.hr/hr/>
16. <http://www.hotelpark-split.hr/>
17. <http://sapo-reciklirani-sapun.com/>
18. <http://www.poslovniturizam.com/vijesti/prvi-hoteli-s-oznakom-sustainable-hotel/1462/>



## POPIS SLIKA I TABLICA

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Piramida društvene odgovornosti, prema A. B. Carrollu.....  | 13 |
| Slika 2: Hyatt thrive, globalna platforma Hyatt hotelske korporacije posvećena DOP-u.....  | 30 |
| Slika 3: Najbolji u kategoriji „Održivi turizam“ u 2017. godini.....   | 33 |
| Slika 4: Oznaka „Sustainable hotel“ by UPUHH.....  | 36 |
| Slika 5: Izgled internetske (digitalne) verzije ankete.....  | 39 |
| Slika 6: Izgled papirnat (tiskane) verzije ankete.....   | 40 |
| Slika 7: Wilcoxonov test za jedan nezavisan uzorak za pitanje samoocjene ispitanika o vlastitoj upućenosti/informiranosti o konceptu DOP-a.....          | 46 |
|  |    |
| Tablica 1: Ekonomske, zakonske, etičke i diskrecijske komponente DOP-a, prema A. B. Carrollu...  | 14 |
| Tablica 2: Kategorizacija hotela .....   | 41 |
| Tablica 3: Grad ili mjesto lokacije hotela .....   | 41 |
| Tablica 4: Pravni oblik poduzeća.....  | 42 |
| Tablica 5: Duljina poslovanja hotela u godinama.....   | 42 |
| Tablica 6: Broj redovnih zaposlenika hotela .....  | 43 |
| Tablica 7: Poslovna poziciju u odnosu na konkurente.....   | 43 |
| Tablica 8: Spol ispitanika .....   | 43 |
| Tablica 9: Hijerarhijski položaj ispitanika u poduzeću.....  | 44 |
| Tablica 10: Stupanj obrazovanja ispitanika .....   | 44 |
| Tablica 11: Godine starosti ispitanika.....  | 45 |
| Tablica 12: Radni staž u godinama.....   | 45 |
| Tablica 13: Odgovor na pitanje „Jeste li ikada čuli za pojam društveno odgovorno poslovanje (DOP)?“.....   | 45 |
| Tablica 14: Samoocjena ispitanika o vlastitoj upućenosti/informiranosti o konceptu DOP-a.....  | 46 |
| Tablica 15: Odgovor na pitanje „Očituje li se Vaše poduzeće u nekim temeljnim dokumentima/izjavama o održivom razvoju ili društvenoj odgovornosti?“..... | 47 |
| Tablica 16: Odgovor na pitanje „Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?“ ..  | 47 |
| Tablica 17: Navedeni razlozi/prepreke vezane uz manjak primjene DOP-a u poduzeću ispitanika ...  | 48 |
| Tablica 18: Samoocjena ispitanika o zastupljenosti/primjene pojedinih odgovornih politika i praksa u poduzeću .....                                      | 48 |
| Tablica 19: Zastupljenost članstava poduzeća u poslovnim organizacijama koje promiču zaštitu okoliša/održivi razvoj/društveno odgovorno poslovanje.....  | 49 |
| Tablica 20: Zastupljenost prakse razmatranja utjecaja poslovnih odluka poduzeća na ključne dionike i okoliš .....  | 49 |
| Tablica 21: Zastupljenost prakse praćenja rada lokalne zajednice bitnog za poslovanje i razvoj poduzeća.....   | 50 |
| Tablica 22: Zastupljenost prakse razmatranja utjecaja poslovnih odluka poduzeća na lokalnu zajednicu .....   | 50 |
| Tablica 23: Samoocjena ispitanika o učestalosti razmatranja poslovnih odluka na lokalnu zajednicu .....  | 51 |
| Tablica 24: Zastupljenost prakse doniranja .....   | 51 |
| Tablica 25: Područja doniranja .....   | 52 |
| Tablica 26: Samoocjena udjela donacija u ukupnim troškovima poduzeća .....   | 52 |
| Tablica 27: Zastupljenost postojanja dokumenata (pravilnika) koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša.....                                     | 52 |
| Tablica 28: Zastupljenost prakse mjerenja utjecaja poduzeća na okoliš.....   | 53 |
| Tablica 29: Zastupljenost implementacije različitih mjera za zaštitu okoliša .....   | 53 |
| Tablica 30: Zastupljenost implementacije specifičnih ciljeva upravljanja okolišem u ključne godišnje/višegodišnje ciljeve/planove organizacije.....      | 54 |
| Tablica 31: Zastupljenost prakse raspoređivanja financijskih sredstava za ostvarivanje ciljeva upravljanja okolišem.....                                 | 54 |

## **PRILOZI**

Prilog 1. Pitanja iz ankete

### **0. OPĆI PODACI O PODUZEĆU/HOTELU**

0.1. Koja je kategorizacija hotela u kojem radite?

4\*

5\*

0.2. Lokacija hotela? (Grad/Mjesto)

\_\_\_\_\_

0.3. Koji je pravni oblik Vašeg poduzeća?

Dioničko društvo

Društvo s ograničenom odgovornošću

Drugo: \_\_\_\_\_

0.4. Koliko dugo posluje?

Manje od 1 godine

1- 3 godine

4 - 9 godina

10 i više godina

0.5. Broj redovnih zaposlenika?

Manje od 10

10 - 49

50 - 250

Više od 250

0.6. Ocijenite Vašu poslovnu poziciju u odnosu na konkurente (1 - značajno lošija, 2 - malo lošija, 3 - na razini konkurencije, 4 - bolja, 5 - značajno bolja od konkurencije)

|                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| Cijena usluge       |   |   |   |   |   |
| Kvaliteta usluge    |   |   |   |   |   |
| Zadovoljstvo kupaca |   |   |   |   |   |

## **I. OPĆI PODACI O ISPITANIKU**

1.1. Spol?

M

Ž

1.2. Vaša pozicija u poduzeću?

Uprava/Vrhovni menadžment

Srednji menadžment

1.3. Vaš stupanj obrazovanja? \*

Dr. sc./Mr. sc.

VSS

VŠS

SSS

Drugo: \_\_\_\_\_

1.4. Vaše godine starosti?

Manje od 21

21 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - 60

Više od 60

1.5. Vaš radni staž u godinama ?

Manje od 1

Od 1 do 5

Od 5 do 10

Od 10 do 20

20 i više

## **II. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

2.1. Jeste li ikada čuli za pojam društveno odgovorno poslovanje (DOP)?

Da

Ne

2.2. Ocijenite vlastitu upućenost/informiranost o značenju koncepta DOP-a (1 - uopće nisam upućen/a, 2 - veoma slabo, 3 - slabo, 4 - dobro, 5 - veoma dobro sam upućen/a)

|                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                          |
|----------------------|---|---|---|---|---|--------------------------|
| Uopće nisam upućen/a |   |   |   |   |   | Veoma dobro sam upućen/a |

2.3. Očituje li se Vaše poduzeće u nekim temeljnim dokumentima/izjavama o održivom razvoju ili društvenoj odgovornosti? (moguće više odgovora)

Da, u misiji

Da, u viziji

Da, u zasebnoj izjavi

Ne

Drugo: \_\_\_\_\_

### **III. PRIMJENA KONCEPTA DOP-a U POSLOVANJU**

3.1. Smatrate li Vaše poduzeće društveno odgovornim poduzećem?

Da

Ne\*

#### **\*Ako je odgovor Negativan**

3.2. Navedite razloge/prepreke vezane uz manjak primjene DOP-a u Vašem poduzeću (moguće više odgovora)

Nedostatak znanja i mogućnosti primjene DOP-a u poduzeću

Nedostatak interesa/koristi od DOP-a za poduzeće

Nedostatak institucionalne pomoći

Visoki troškovi DOP-a

Drugo: \_\_\_\_\_

3.3. Ocijenite zastupljenost/primjenu pojedinih odgovornih politika i praksa u Vašem poduzeću (1 - uopće ne primjenjuje, 2 - slabo primjenjuje, 3 - srednje jako primjenjuje, 4 – dobro primjenjuje, 5 - veoma dobro primjenjuje)

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| ODGOVORNE POLITIKE I<br>PRAKSE U RADNOJ OKOLINI<br>(Odgovorna politika zapošljavanja,<br>adekvatne plaće i povlastice, ulaganje u<br>obrazovanje i zapošljivost zaposlenika,<br>kvaliteta i sigurnost mjesta rada,<br>suradnička organizacijska klima) |   |   |   |   |   |
| ODGOVORNE POLITIKE I<br>PRAKSE UPRAVLJANJA<br>OKOLIŠEM (Mjerenje i praćenje<br>utjecaja na okoliš, provedba mjera<br>zaštite okoliša)  |   |   |   |   |   |
| ODGOVORNE POLITIKE I<br>PRAKSE U TRŽIŠNIM<br>ODNOSIMA (Pravedni i otvoreni<br>odnosi s dobavljačima, partnerima,<br>kupcima i potrošačima)   |   |   |   |   |   |
| ODGOVORNE POLITIKE I<br>PRAKSE U ODNOSIMA SA<br>ZAJEDNICOM (Briga o lokalnom i<br>društvenom razvoju, uključenost u<br>zajednicu - filantropske aktivnosti,<br>sponzorstva, stipendije, donacije)  |   |   |   |   |   |



3.4. Da li je Vaše poduzeće član poslovne organizacije koja promiče zaštitu okoliša/održivi razvoj/društveno odgovorno poslovanje? (moguće više odgovora)

HR PSOR

Zajednica za DOP, HGK

Zajednica za zaštitu okoliša u gospodarstvu, HGK

Global Compact

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (WBCSD)

Svjetski poslovni forum (IBLF)

Hrvatsko društvo za kvalitetu (HDK)

International Tourism Partnership

Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH)

Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela (OMH)

Nije član takve poslovne organizacije

Drugo: \_\_\_\_\_

3.5. Razmatra li se pri donošenju poslovnih odluka u Vašem poduzeću utjecaj tih odluka na sljedeće dionike i okoliš? (označite s Da ili Ne)

|   | Da | Ne |
|---|----|----|
| Utjecaj na zaposlenike                    |    |    |
| Utjecaj na okoliš                         |    |    |
| Utjecaj na dobavljače i kooperante        |    |    |
| Utjecaj na zdravlje i sigurnost potrošača |    |    |

#### **IV. DRUŠTVENO ODGOVORAN ODNOS PREMA ZAJEDNICI**

4.1. Da li pratite rad lokalne zajednice koji izravno utječe na poslovanje i razvoj Vašeg poduzeća?

Da, redovito

Da, ponekad

Ne

4.2. Razmatra li se u Vašem poduzeću utjecaj Vaših poslovnih odluka na lokalnu zajednicu?

Da

Ne

4.3. Koliko često razmatrate utjecaj Vaših poslovnih odluka na lokalnu zajednicu? (1 - nikad, 2 - rijetko, 3 - ponekad, 4 - često, 5 - uvijek)

|       |   |   |   |   |   |        |
|-------|---|---|---|---|---|--------|
|       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |        |
| Nikad |   |   |   |   |   | Uvijek |

4.4. Da li je Vaše poduzeće pružilo neki od oblika donacija? (moguće više odgovora)

Financijsku donaciju

Donaciju u robi/usluzi

Volonterski rad

Nismo ništa donirali

Drugo: \_\_\_\_\_

4.5. Koja su područja donacija Vašeg poduzeća? (moguće više odgovora)

- Sport i zabava
- Kultura i baština
- Znanost i obrazovanje
- Medicina i zdravlje
- Zaštita okoliša
- Pomoć socijalno ugroženima
- Ne dodjeljujemo donacije

Drugo: \_\_\_\_\_

**\*Ako je odgovor pozitivan**

4.6. Ocijenite udio donacija u ukupnim troškovima Vašeg poduzeća (1 - jako mali, 2 - mali, 3 - srednji, 4 - velik, 5 - jako velik)

|           |   |   |   |   |   |            |
|-----------|---|---|---|---|---|------------|
|           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |            |
| Jako mali |   |   |   |   |   | Jako velik |

**V. DRUŠTVENO ODGOVORAN ODNOS PREMA OKOLIŠU**

5.1. Postoje li u Vašem poduzeću dokumenti (pravilnici) koji se odnose na održivi razvoj i zaštitu okoliša?

- Da
- Ne

5.2. Mjerite li utjecaj Vašeg poduzeće na okoliš?

- Da, sustavno pratimo utjecaj na okoliš
- Da, povremeno, prema procjeni određenog rizika
- Ne

5.3. Poduzima li Vaše poduzeće neku od sljedećih mjera za zaštitu okoliša? (označite s Da ili Ne)

|   | Da | Ne |
|---|----|----|
| Mjere za smanjenje potrošnje energije         |    |    |
| Mjere za smanjenje potrošnje sirovina         |    |    |
| Mjere za smanjenje količine otpada            |    |    |
| Mjere za smanjenje potrošnje vode             |    |    |
| Mjere za poboljšanje kvalitete otpadne vode   |    |    |
| Mjere za smanjenje emisija u zrak i atmosferu |    |    |

5.4. Jesu li specifični ciljevi upravljanja okolišem uključeni u ključne godišnje/višegodišnje ciljeve/planove organizacije?

- Da, dva ili više ciljeva
- Da, jedan od ciljeva sustavna je briga o unapređenju utjecaja na okoliš
- Ne

5.5. Jesu li odgovarajuća financijska sredstva pravodobno raspoređena za ostvarenje ciljeva upravljanja okolišem?

- Da
- Ne

## SAŽETAK

**Ključne riječi:** *društveno odgovorno poslovanje, održivi razvoj, turizam – hotelijerstvo*

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) može se široko okarakterizirati kao takvo djelovanje poduzeća koje nadilazi njegove obveze kao ekonomskog entiteta, koje nije pod prisilom zakona, ni pod utjecajem društvenog pritiska, a koje doprinosi blagostanju zajednice. Dakle, riječ je o dobrovoljnom doprinosu društvu na račun vlastitih tj. organizacijskih resursa. Pojava DOP-a u sektoru turizma veže se uz društveno odgovorne inicijative velikih hotelskih lanaca, započete tijekom kasnih 90-ih. Iako je od tih godina broj društveno odgovornih hotelijera značajno porastao, uglavnom je i dalje riječ o velikim međunarodnim hotelskim grupacijama. Naime, provedena istraživanja sve više upućuju na problem tj. poteškoće kod implementacije ovog koncepta u manjim ugostiteljsko-smještajnim objektima. Kako je turizam kao industrija, obilježena izrazito velikim brojem malih poduzeća, a među kojima je i veliki broj malih hotela, postoji i potreba za sustavnim rješavanjem uočenog problema. Konkretno govoreći, u domaćoj poslovnoj praksi, društvena odgovornost turističkih poduzeća nastoji se potaknuti putem niza službenih dokumenata koji podupiru i reguliraju razvoj održivog turizma, kao i priručnika sa praktičnim savjetima i preporukama, te pozitivnim primjerima iz svjetske ali i domaće poslovne prakse. Pored toga, turistička poduzeća, imaju priliku steći i brojna (domaća i međunarodna) priznanja, nagrade i certifikate za svoje društveno odgovorne poslovne prakse. Shodno tomu, može se zaključiti kako postoji i određena institucionalna potpora u promicanju DOP-a u turizmu. Međutim, ono čega i dalje nedostaje, a predstavlja jedan od ključnih faktora u implementaciji DOP-a, jest razumijevanje. Bez odgovarajućeg znanja i želje, od strane čelnih ljudi za odgovornijim poslovnim ponašanjem, ne može se očekivati ni napredak po tom pitanju. Što znači da, kako bi se poslovanje hrvatskih gospodarstvenika moglo kretati u smjeru odgovornijih i održivijih poslovnih praksi, treba poraditi i na promjeni ustaljene negativne poslovne klime, a koja je itekako prisutna u turističkim djelatnostima.

## SUMMARY

**Key words:** *corporate social responsibility, sustainable development, tourism - hospitality industry*

Corporate social responsibility (CSR) can be broadly characterized as such an organizational policy that goes beyond its obligations as an economic entity, which is not under the duress of the law, nor under the influence of social pressure, and which contributes to the well-being of the community. Which essentially means, that CSR encompasses voluntary organizational contributions to its society on the account of its own, i.e. organizational resources. The emergence of CSR in the tourism sector is linked to socially responsible initiatives conducted by large hotel chains, which first took place in the late 1990s. Although the number of socially responsible hoteliers has grown considerably since then, this still mainly entails major international hotel groups. In fact, research carried out increasingly indicates that there is a problem, i.e. difficulty with the implementation of this concept in smaller catering and accommodation facilities. And because tourism is an industry marked by a large number of small businesses, including a large number of small hotels, there is a need for a systematic approach in the mitigation of the encountered problem. Specifically speaking, in the domestic business practice, some efforts in the encouragement of CRS in tourism have already been made. This includes a series of official documents that support and regulate the development of sustainable tourism as well as manuals with practical advice and recommendations, and the presentation of positive examples, both global and domestic. In addition to that, tourism companies have the opportunity to gain numerous (domestic and international) acknowledgments, awards and certificates for their socially responsible business practices. Accordingly, it can be concluded that there is a certain degree of institutional support in the promotion of CSR in tourism. However, what remains missing, is one of the key factors in CSR implementation, and that is understanding. Without the proper knowledge and desire, by the company's leading people for a more responsible business behavior, one cannot expect much progress on this issue. Which means that, in order to make the operations of Croatian businessmen move in the direction of more responsible and more sustainable business practices, certain efforts must be made in order to change the prevailing negative business climate, which is very much present in the tourism industry.