

Menadžment održivog razvoja hotelskog poduzeća

Jovančević - Zekić, Marieta

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:944827>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij

MARIETA JOVANČEVIĆ-ZEKIĆ

Menadžment održivog razvoja hotelskog poduzeća
Management of sustainable development of the hotel enterprise

Završni rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

Menadžment održivog razvoja hotelskog poduzeća
Management of sustainable development of the hotel enterprise

Završni rad

Kolegij: **Menadžment** Student: **Marieta JOVANČEVIĆ-ZEKIĆ**
Mentor: Prof. dr. sc. **Ines MILOHNIĆ** Matični broj: **25164/20**

Opatija, srpanj 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Marieta Jovančević-Zekić
(ime i prezime studenta)

25164/20
(matični broj studenta)

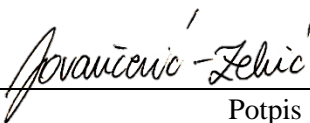
Menadžment održivog razvoja hotelskog poduzeća
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, _____ 21. lipnja 2024. _____



Potpis studenta

Sažetak

Menadžment održivog razvoja u hotelskoj industriji predstavlja ključan izazov i priliku za hotelska poduzeća u suvremenom poslovnom okruženju. Ovaj završni rad istražuje koncept održivog razvoja i njegovu primjenu u turističkoj industriji, s posebnim naglaskom na hotelska poduzeća. Održivi razvoj predstavlja ravnotežu između ekoloških, ekonomskih i socijalnih ciljeva, osiguravajući blagostanje sadašnjih i budućih generacija. Rad analizira teorijske koncepte održivog razvoja, uključujući različite definicije i pristupe iz perspektive domaćih i međunarodnih izvora. Posebna pažnja posvećena je ključnim globalnim inicijativama kao što su Agenda 21 i ciljevi održivog razvoja, te njihovom utjecaju na oblikovanje politika i primjenu održivih praksi. Rad također detaljno razmatra održivi turizam i njegovu ulogu u širem kontekstu održivog razvoja. Razmatra se Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine i važnost implementacije održivih praksi u hotelskim poduzećima. Kroz analizu relevantne literature i praktičnih primjera, rad pruža uvid u menadžment održivog razvoja u hotelskoj industriji, uključujući ključne elemente održivih praksi, ulogu menadžmenta u njihovoj implementaciji, te strateško planiranje koje omogućava integraciju ovih praksi u svakodnevno poslovanje hotela. Zaključuje se da je održivi razvoj ključan za dugoročni uspjeh i konkurentnost hotelskih poduzeća. Uspjeh implementacije održivih praksi ovisi o jasnom strateškom planiranju, edukaciji zaposlenika, te suradnji između privatnog sektora, lokalne zajednice i vlade. Integracija ekoloških, ekonomskih i društvenih ciljeva u poslovanje hotela ne samo da doprinosi očuvanju okoliša, već i poboljšava poslovni ugled i privlačnost na tržištu. Rad ističe potrebu za kontinuiranim inovacijama i prilagodljivim pristupom kako bi se postigla održivost u turističkoj industriji.

Ključne riječi: menadžment održivog razvoja; hotelsko poduzeće; društveno odgovorno poslovanje

Sadržaj

Uvod	1
1. Temeljne odrednice održivog razvoja	3
1.1. Pojmovno određenje održivog razvoja.....	3
1.2. Vrste održivosti	6
1.3. Agenda 21 i ciljevi održivog razvoja	9
2. Održivi razvoj i turizam	12
2.1. Održivi turizam	12
2.2. Značaj Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine.....	14
2.3. Važnost održivog razvoja u hotelskim poduzećima.....	17
3. Specifičnosti menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu	20
3.1. Ključni elementi održivog razvoja u hotelijerstvu	20
3.2. Uloga menadžmenta održivog razvoja u hotelskom poduzeću	22
3.3. Strateško planiranje i implementacija održivog razvoja u hotelijerstvu.....	26
4. Uloga i utjecaj menadžmenta održivog razvoja u hotelskom poduzeću.....	30
4.1. Analiza sadržaja relevantne literature iz područja menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu	30
4.2. Analiza održivih praksi odabranih hotelskih poduzeća.....	34
Zaključak	39
Bibliografija.....	41
Popis tablica.....	46
Popis slika	46

Uvod

U današnjem svijetu koji se suočava s brojnim ekološkim i društvenim izazovima, koncept održivog razvoja postaje sve važniji u različitim industrijama. Hotelska industrija, kao jedan od ključnih segmenata globalnog turizma, igra značajnu ulogu u održivom razvoju, ne samo zbog svoje ekonomske težine već i zbog utjecaja na okoliš i zajednicu. Menadžment održivog razvoja u hotelskom poduzeću predstavlja stratešku inicijativu koja zahtijeva holistički pristup, integrirajući ekološke, ekonomske i društvene aspekte u svakodnevno poslovanje.

Ovaj rad se bavi problematikom usklađivanja poslovnih operacija hotela s ekološkim, ekonomskim i društvenim aspektima održivosti. Predmet istraživanja je menadžment održivog razvoja hotelskog poduzeća. Cilj istraživanja je analizirati kako menadžment održivog razvoja u hotelskim poduzećima implementira strategije za ostvarivanje održivosti u poslovanju s pozitivnim učincima na okoliš, društvo i ekonomiju. Svrha rada je identificirati i analizirati ključne faktore koji doprinose uspješnosti implementacije održivih praksi te predložiti smjernice za poboljšanje.

Pri izradi ovog rada korišteno je više znanstveno-istraživačkih metoda. U teorijskom dijelu primijenjene su metode deskripcije, kompilacije, klasifikacije te analize i sinteze, indukcije i dedukcije, a korišteni su sekundarni izvori podataka kao što su knjige, znanstveni članci, internetski materijali te pravilnici koji su vezani uz temu rada. U istraživačkom dijelu rada korištena je metoda analize sadržaja. Primjenom ove metode apstrahirani su ključni podaci koji ilustriraju trenutne trendove i prakse u menadžmentu održivog razvoja hotelskih poduzeća.

Rad je razvijen kroz četiri međusobno povezana poglavlja. Nakon uvoda, prvo poglavlje “Temeljne odrednice održivog razvoja” donosi definiciju i povijesni razvoj koncepta održivog razvoja, istražujući različite perspektive i pristupe iz domaćih i međunarodnih izvora. Detaljno se ispituju dimenzije održivosti - ekološka, ekonomska i društvena - te njihov značaj u teorijama i praksama širom svijeta.

U okviru drugog poglavlja “Održivi razvoj i turizam” analizirani su temeljni pristupi održivosti u turizmu, uključujući održivi turizam, značaj Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine, te važnost održivog razvoja u hotelskim poduzećima.

Treće poglavlje, “Specifičnosti menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu,” detaljno analizira ključne elemente održivog razvoja u hotelijerstvu. Istražuju se uloga menadžmenta u implementaciji održivih praksi, te strateško planiranje i implementacija održivog razvoja u hotelskim poduzećima.

Četvrto poglavlje, “Uloga i utjecaj menadžmenta održivog razvoja u hotelskom poduzeću,” razmatra ulogu menadžmenta u održivom razvoju hotelskih poduzeća kroz analizu relevantne literature i praktičnih primjera. Prikazuje se teorijski i praktični doprinos menadžmenta održivom razvoju u hotelskoj industriji. Rad završava zaključkom koji sažeto donosi sintezu rezultata o temi ovog rada.

1. Temeljne odrednice održivog razvoja

Održivi razvoj je koncept koji je posljednjih nekoliko desetljeća sve više u središtu pažnje globalne zajednice, oblikujući politike, ekonomske strategije i društvene inicijative. Teži ka uspostavljanju ravnoteže između ekoloških, ekonomskih i socijalnih ciljeva i potreba, s namjerom da se osigura blagostanje sadašnjih i budućih generacija. Ravnoteža ovih ciljeva predstavlja srž održivog razvoja jer dugoročni uspjeh ovisi o njihovoj integraciji u sve aspekte ljudskog djelovanja.

Suočen sa sve većom svijesti o ograničenosti prirodnih resursa, učincima klimatskih promjena i produblivanju socijalnih nejednakosti, svijet svjedoči poticaju razvoja inovativnih tehnologija, naprednih politika i održivih praksi. Ove inicijative su ključne za gradnju održive budućnosti. Ovo poglavlje donosi pregled teorijskih koncepata održivog razvoja, istražujući različite definicije i pristupe iz perspektive raznih inozemnih i domaćih izvora. Detaljno se ispituje kako različite dimenzije održivosti - ekološka, ekonomska i društvena - postaju integralni dijelovi teorija i praksi širom svijeta. Poglavlje također pruža uvid u ključne globalne inicijative kao što su Agenda 21 i ciljevi održivog razvoja, istražujući njihov utjecaj na oblikovanje politika i primjenu održivih praksi.

1.1. Pojmovno određenje održivog razvoja

Koncept održivog razvoja tijekom vremena doživio je brojne definicije iz različitih perspektiva. Prvi pristupi definiranja koncepta datiraju iz 70-ih godina 20. stoljeća, kada je održivi razvoj uglavnom podrazumijevao ekološku održivost i ravnotežu između iskorištavanja resursa i njihove regeneracije. Kasnije, prema definicijama u Brundtlandovom izvješću iz 1987. godine, pojam se nadograđivao s dodatnim naglaskom na ekonomsku sigurnost i socijalnu pravednost, proširujući perspektivu na dugoročnu održivost koja zadovoljava potrebe sadašnjih bez ugrožavanja budućih generacija. Ovo podpoglavlje detaljno istražuje povijesni razvoj i temeljna načela održivog razvoja, naglašavajući njegovu višedimenzionalnu prirodu.

Koncept održivog razvoja, koji ima korijene u šumarstvu, naglašava ravnotežu između pošumljavanja i sječe šuma kako bi se osigurala biološka obnova. Razumijevanjem termina

"održivost" i "održivi razvoj", osim ekološke ravnoteže, istaknuta je i ekonomska sigurnost te socijalna pravednost kao ključni elementi tog koncepta. Iako je pojam "održivi razvoj" uveden tek u 70-ima, elementi politike održivog razvoja mogu se naći i u ranim radovima poput onih Richarda, Malthusa i Milla. Uvođenjem neoklasične ekonomske teorije krajem 19. stoljeća, fokus je stavljen na obnovljive resurse kao što su fosilna goriva, rudnici, te čisti zrak i voda. No, potreba za državnom intervencijom naglašena je radi ispravljanja tržišta ekoloških dobara. U 80-im godinama, pojam održivosti dobio je međunarodnu važnost, posebno kada je UN predstavio strategiju očuvanja prirodnih resursa usklađenu s ciljem postizanja održivog razvoja.¹

Prvo značajno i znanstveno utemeljeno shvaćanje održivog razvoja predstavljeno je u Brundtlandovom izvješću UN-ove Svjetske komisije za okoliš pod nazivom "Naša zajednička budućnost" 1987. godine. U tom izvješću, održivi razvoj definiran je kao "razvoj koji zadovoljava potrebe današnjeg naraštaja bez ugrožavanja budućih generacija"², čime su ekološka očuvanost i ekonomski napredak postali nerazdvojivi. Zaštita okoliša više nije smatrana preprekom gospodarskom razvoju, već kao integralni dio postizanja održivog razvoja.

Prvi hrvatski Ekološki leksikon³ opisuje „održivi razvoj” kao način korištenja i upravljanja dostupnim resursima koji omogućuje zadovoljavanje potreba sadašnje generacije, a da se pritom ne ugrožavaju mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe, što se zapravo podudara s prvotnom definicijom navedenom u Brundtlandovom izvješću.

Blažević i Peršić (2009)⁴ također definiraju održivi razvoj na sličan način, odnosno kao razvoj koji ispunjava potrebe sadašnjih generacija bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. Autori uz to naglašavaju da je održivi razvoj postao sastavni dio mnogih razvojnih dokumenata i strategija.

Neki autori su objavili svoje jedinstvene i sveobuhvatne definicije održivog razvoja. Vujić (2005)⁵ održivi razvoj vidi kao proces promjena u kojem iskorištavanje resursa, usmjeravanje tehnološkog razvoja i vrsta ulaganja, te stalne promjene u političkom, pravnom, financijskom, obrazovnom i drugim sektorima, moraju biti usklađeni s potrebama i očekivanjima sadašnjih i budućih generacija.

¹ Črnjar i Črnjar. *Menadžment održivoga razvoja: ekonomija-ekologija-zaštita okoliša*, 78.

² Ujedinjeni Narodi, *Održivost*

³ Đikić i drugi, *Ekološki leksikon*

⁴ Blažević i Peršić. *Turistička regionalizacija u globalnim procesima*, 127.

⁵ Vujić, *Menadžment održivog razvoja turizma*, 59.

Smolčić Jurdana (2009)⁶ tvrdi da koncept održivog razvoja promiče kontrolirani rast i razvoj, uz maksimalno očuvanje i razumno korištenje resursa, čime se dugoročno omogućuje socijalni i ekonomski napredak.

Pojam održivog razvoja spaja znanstvena načela i ljudske etičke vrijednosti. Kada ljudske aktivnosti utječu na ekosustave i prirodne procese, koristi i štete se procjenjuju prema različitim vrijednosnim sustavima. Tako održivi razvoj dobiva društveno značenje i tumači se prema interesima različitih društvenih skupina.

U doba kad ljudske aktivnosti sve više štete prirodnim procesima, upravljanje održivim razvojem postaje sve značajnije. Održivi razvoj nije samo tema znanstvenih rasprava, već se razvija kao ključni politički i društveni proces 21. stoljeća. Upravljanje održivim razvojem na globalnoj i lokalnoj razini je složen proces koji zahtijeva suradnju državnih, gospodarskih i nevladinih aktera te je usko povezan s okolišem, prirodnim resursima i ekološkim izazovima današnjice. Očuvanje zdravlja ekosustava i ljudskog blagostanja ključni su elementi održivog ekonomskog i ekološkog napretka. Črnjar i Črnjar (2009)⁷ ističu da ekonomika okoliša treba pružiti okvir za integraciju ekoloških i ekonomskih pitanja te uspostaviti zajedničke ciljeve između gospodarstva i politike zaštite okoliša. U tom kontekstu, isti autori izdvajaju ključne elemente održivog razvoja koji podrazumijeva:

1. zaštitu prirodnih resursa uz fundamentalnu promjenu u njihovoj upotrebi;
2. efikasniju distribuciju resursa i redistribuciju bogatstva;
3. primjenu novih tehnologija i razumijevanje razlike između rasta i razvoja;
4. izbjegavanje aktivnosti koje bi mogle ugroziti buduće generacije;
5. integraciju održivog razvoja kao filozofije u sve aspekte društva, ekonomije i politike.

Dostupna literatura nudi širok opus različitih definicija održivog razvoja, ukazujući na njegovu važnost izučavanja u teorijskom smislu, ali i na potrebnu njegove praktične primjene u svim djelatnostima. Potvrđuje se bitnost integracije održivih metoda u različite sektore kako bi se osigurao dugoročni uspjeh i stabilnost. S obzirom na to, postaje očito da je održivi razvoj ne samo akademski pojam već esencijalni element modernih praksi koji zahtijeva stalnu pažnju i inovativne pristupe u svojoj primjeni.

⁶ Smolčić Jurdana. "Specific knowledge for managing ecotourism destinations," 268.

⁷ Črnjar i Črnjar, op. cit. 83.

1.2. Vrste održivosti

Kako bi se što bolje razumjeli i primijenili principi održivog razvoja, ključno je istražiti i razlikovati osnovne pristupe održivosti koje autori smatraju temeljnim za njegovu implementaciju, a u nastavku će oni biti pobliže objašnjeni.

U koncepciji održivog razvoja, u teoriji se izdvajaju dva temeljna pristupa: slaba održivost i jaka održivost. Ovo je područje intenzivne debate među stručnjacima, posebno ekonomistima. Tradicionalna ekonomska teorija, neoklasična ekonomija, smatra da je ljudska dobrobit izravno povezana s konzumacijom tržišnih dobara, dok prirodni resursi služe isključivo kao inputi u ekonomskom procesu. Suprotno tome, ekološki ekonomisti zagovaraju širu definiciju održivosti, naglašavajući važnost očuvanja ekosustava koji podržavaju život na planeti.

Debata se vrti oko pitanja može li ekonomija nadomjestiti gubitak prirodnog kapitala stvaranjem proizvedenog kapitala. Neoklasična ekonomija, koja zagovara slabu održivost, vjeruje u mogućnost takve zamjene, dok pristup jake održivosti, koncept ekoloških ekonomista, tvrdi suprotno.⁸

Razumijevanje ovih pristupa zahtijeva definiranje dviju vrsta kapitala. Prirodni kapital uključuje prirodne resurse poput biološke raznolikosti i ekosustava, dok proizvedeni kapital obuhvaća ljudske kreacije poput zgrada, infrastrukture i tehnologije. Slaba održivost, koja se smatra kontroverznom, tretira ekološka pitanja kao ekonomske izazove, predlažući da je ekonomija održiva ako se ekonomska vrijednost ne smanjuje s vremenom. Njena prednost je što afirmira napredak znanosti i tehnologije, implicirajući mogućnost zamjene između prirodnog i proizvedenog kapitala. No, pristup slabe održivosti nosi rizike, uključujući potencijal za potpuno uništenje okoliša, nestabilnost proizvedenog kapitala i ranjivost na promjenjive uvjete.⁹

S druge strane, jaka održivost naglašava nezamjenjivost određenih dijelova prirodnog okoliša i važnost očuvanja ekosustava za opstanak čovječanstva, ograničavajući zamjenu između prirodnog i proizvedenog kapitala. Ovaj pristup priznaje da određene ključne usluge ekosustava nemaju tržišnu vrijednost ili su teško kvantificirane, ali su ključne za održavanje ekološke ravnoteže i podršku životu na Zemlji.¹⁰

⁸ Ibid., 87.

⁹ Shi, Han, Yang, Gao. *The Evolution of Sustainable Development Theory: Types, Goals, and Research Prospects*.

¹⁰ Črnjar i Črnjar, op. cit, 88.

Osim izdvojenih pristupa, dostupna literatura definira tri glavna područja održivosti¹¹:

1. **Društvena održivost** - odnosi se na mogućnost društva da upravlja prirodnim resursima na način koji promiče ravnopravnost i socijalnu pravdu, smanjujući socijalne nemire. Naglasak je na unaprjeđenju kvalitete života u odnosu na kvantitativni rast. To uključuje prilagođavanje cijena tijekom cijelog životnog ciklusa proizvoda da bi se pokrili svi troškovi, posebno socijalni. Ostvarenje društvene održivosti zahtijeva snažno i kontinuirano sudjelovanje zajednice ili razvoj civilnog društva. Društvena kohezija, kulturni identitet, institucije, međusobno povjerenje, zajednički standardi i moralni kapital su ključni za društvenu održivost, ako ih je teško kvantificirati. Ovaj moralni kapital, kako ga neki nazivaju, zahtijeva održavanje i obnovu kroz religijski i kulturni život zajednice, inače može propasti poput fizičkog kapitala.
2. **Gospodarska održivost** - temelji se na očuvanju kapitala, gdje se prihod (dohodak) definira na način koji uključuje održivost kroz različite vrste kapitala (prirodni, socijalni, ljudski). Ekonomisti su tradicionalno zanemarivali vrijednost prirodnog kapitala. Danas je uključivanje vrijednosti prirodnih resursa u gospodarski sustav ključno za osiguranje održivog gospodarskog razvoja.
3. **Ekološka održivost** - usmjerena je na očuvanje okoliša kako bi se osiguralo da ljudske aktivnosti ne premaše prirodne kapacitete za regeneraciju i asimilaciju otpada. To podrazumijeva zaštitu izvora sirovina, održavanje emisija štetnih materija unutar kapaciteta okoliša za njihovo rukovanje i korištenje obnovljivih resursa unutar njihovih granica obnavljanja.



Slika 1. Tri glavna područja održivosti

Izvor: izrada autorice prema Črnjar i Črnjar. *Menadžment održivoga razvoja: ekonomija-ekologija-zaštita okoliša*, 89.

¹¹ Ibid., 89.

Društvena održivost često se zanemaruje u odnosu na ekološku i ekonomsku održivost. Turizam često dovodi veći broj nepoznatih i "stranih" ljudi u lokalne, regionalne i/ili nacionalne sociokulturne zajednice. Oni donose svoje kulture, vrijednosti, običaje, očekivanja i načine provođenja slobodnog vremena, što može mijenjati i ometati lokalni način života, društvene norme i sociokulturne vrijednosti zajednice.¹² Stoga je neophodno odgovornim planiranjem i upravljanjem u kontekstu održivog razvoja turizma prevenirati i uspješno spriječiti negativne utjecaje na društvenu održivost. Turizam koji je usmjeren na održivi razvoj doprinosi očuvanju kulturne baštine.

S gospodarskog aspekta, održivi razvoj turizma je izuzetno važan jer je to najbrže rastuća gospodarska aktivnost sa značajnim prihodima, koja pozitivno utječe na ekonomije država, regija i destinacija.¹³ Ako se turizmom ne upravlja proaktivno i na odgovoran, održiv način, kratkoročne ekonomske koristi mogu brzo postati nezadovoljavajuće u odnosu na očekivanja.

Ekološka održivost je izuzetno važna jer zagađenje okoliša predstavlja ozbiljnu i globalnu prijetnju za cijelo čovječanstvo. Stoga je ključno da se pri ozbiljnim analizama kompleksnosti koncepta održivog razvoja ne smije ograničiti samo na ekološku dimenziju, već je potrebno ravnopravno razmotriti sve dimenzije održivog razvoja u njihovoj međusobnoj povezanosti i cjelovitosti.¹⁴ Ekološka održivost osigurava održivi razvoj i očuvanje ključnih ekoloških procesa, biološke raznolikosti i resursa.

Dakle, održivi razvoj ne odnosi se samo na ekonomsku aktivnost koja zadovoljava potrebe trenutnih i budućih generacija, već predstavlja trajnu sposobnost očuvanja kvalitete životnih sustava (zrak, voda, tlo, flora i fauna) zajedno s infrastrukturom i institucijama koje podržavaju i štite te sustave.¹⁵

Razumijevanje i primjena koncepata slabe i jake održivosti ključni su za postizanje održivog razvoja. Integracija ovih pristupa u politike i prakse može pomoći u rješavanju kako ekoloških tako i ekonomskih izazova, promičući održivost u svim aspektima društvenog života.

¹² Smolčić Jurdana. *Načela održivog razvoja turizma*, 18.

¹³ Svetlačić, *Održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu*, 69.

¹⁴ Smolčić Jurdana, op. cit., 16.

¹⁵ Črnjar i Črnjar, op. cit., 90.

1.3. Agenda 21 i ciljevi održivog razvoja

Na Konferenciji Ujedinjenih naroda koja je održana 1992. godine u Rio de Janeiru, usvojen je niz ključnih dokumenata: Agenda 21, Deklaracija o okolišu i razvoju, Okvirna konvencija o klimatskim promjenama, Konvencija o biološkoj raznolikosti i Globalni dogovor o šumama.¹⁶ Među navedenim dokumentima, Agenda 21 se ističe kao najznačajnija, a u nastavku će biti detaljnije objašnjena.

Agenda 21 je sveobuhvatan akcijski plan koji organizacije sustava Ujedinjenih naroda, vlade i glavne grupe trebaju provoditi na globalnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini u svakom području gdje ljudske aktivnosti utječu na okoliš.¹⁷ Njoj je obrađeno više od 100 različitih tema, uključujući klimatske promjene, onečišćenje mora, ljudske resurse, poljoprivredu i slično. Naglašava se potreba za integracijom razvoja i zaštite okoliša, što će biti podržano novim financijskim izvorima i njihovom lakšom dostupnošću, ekološki zdravim tehnologijama te jačanjem ekoloških institucija u zemljama u razvoju.

Sve države su pozvane da izrade vlastite planove o održivosti, naglašavajući svoje probleme okoliša, programe i strategije. Agenda 21 također poziva vlade svih država na usvajanje nacionalne strategije održivog razvoja.

Deset godina nakon konferencije u Riju, 2002. godine, održan je Svjetski summit o održivom razvoju u Johannesburgu. Na njemu je sudjelovala 191 država s ciljem evaluacije postignuća u desetogodišnjem razdoblju od Konferencije UN-a u Riju i jačanja globalne obveze prema održivom razvoju. Na summitu su usvojena dva ključna dokumenta: Politička deklaracija i Plan provedbe.¹⁸

Ujedinjeni narodi, kao vodeće tijelo za postavljanje smjernica za održivi razvoj, 2015. godine predstavili su dokument „Agenda 2030“ koji obuhvaća sedamnaest globalnih ciljeva za održivi razvoj (engl. Sustainable Development Goals, SDGs), s namjerom da ih ostvare do 2030. godine. Prema UN-u, glavni cilj održivog razvoja je osiguravanje dugotrajne stabilnosti ekonomije i okoliša, što je moguće samo kroz integraciju i svijest o ekonomskim, ekološkim i socijalnim izazovima u procesima donošenja odluka. Održivi razvoj bi trebao pružiti rješenja koja zadovoljavaju ljudske potrebe, promiču jednakost, omogućavaju socijalnu uključenost i

¹⁶ Ibid., 92.

¹⁷ Ujedinjeni Narodi, *Agenda 21*

¹⁸ Črnjar i Črnjar, op. cit. 93.

kulturnu raznolikost, uz istovremeno očuvanje ekološkog integriteta, uzimajući u obzir i razvoj i zaštitu okoliša.

Sedamnaest globalnih ciljeva za održivi razvoj, poznatih i kao Globalni ciljevi, predstavljaju nove, univerzalne ciljeve i pokazatelje koje države članice Ujedinjenih naroda trebaju primjenjivati u razvoju svojih programa i politika tijekom sljedećih petnaest godina.¹⁹



Slika 2. Sedamnaest ciljeva održivog razvoja

Izvor: Institut za društveno odgovorno poslovanje, *17 Ciljeva održivog razvoja*

Svaki od tih sedamnaest ciljeva je koncipiran na način da adresira specifične globalne izazove, kreirajući okvir za sveobuhvatno poboljšanje kvalitete života, smanjenje nejednakosti i zaštitu okoliša. Ciljevi su navedeni u nastavku²⁰:

1. Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima
2. Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promovirati održivu poljoprivredu
3. Zdravlje – Osigurati zdrav život i promovirati blagostanje za ljude svih generacija
4. Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja
5. Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojke
6. Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve

¹⁹ Institut za društveno odgovorno poslovanje, *17 Ciljeva održivog razvoja*

²⁰ Ibid.

7. Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve
8. Promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve
9. Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost
10. Smanjiti nejednakost unutar i između država
11. Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim
12. Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje
13. Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica
14. Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj
15. Zaštititi, uspostaviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikosti
16. Promovirati miroljubiva i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama
17. Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj.

Dokumenti kao što su Agenda 21 i Ciljevi održivog razvoja definiraju međunarodni pristup održivom razvoju započet na Konferenciji Ujedinjenih naroda 1992. godine. Ovi događaji i dokumenti položili su temelje za međunarodnu suradnju i postavljanje globalnih standarda, s fokusom na integraciju i optimizaciju ekoloških, gospodarskih i društvenih aspekata razvoja. Prethodno navedeni ciljevi i njihova implementacija značajno doprinose širokom i uključivom pristupu rješavanju jednih od najvećih globalnih izazova.

2. Održivi razvoj i turizam

Održivi razvoj predstavlja koncept koji se temelji na zadovoljenju potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija. U kontekstu turizma, to podrazumijeva razvijanje turističke industrije na način koji će očuvati prirodne i kulturne resurse, poboljšati kvalitetu života lokalnih zajednica te omogućiti dugoročni ekonomski razvoj.

Turizam ima značajan utjecaj na okoliš i društvo, stoga je ključno usmjeriti razvoj ove industrije prema održivim praksama. U ovom poglavlju razmatra se uloga održivog turizma u širem kontekstu održivog razvoja, značaj Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine te važnost održivog razvoja u hotelskim poduzećima prema Strategiji.

2.1. Održivi turizam

Turizam ima ključnu ulogu u ostvarivanju održivog razvoja. Politike koje su usmjerene na promicanje održivog razvoja mogu poboljšati otpornost industrije na način da iskoriste sve dostupne prilike u sektoru turizma. Održivi turizam nije zaseban oblik turizma, već se smatra da svi oblici turizma trebaju prilagoditi svoje poslovanje prema održivim praksama. Kako bi turizam bio što održiviji, fokus ne bi trebao biti samo na negativnim utjecajima industrije i njihovom upravljanju, niti isključivo na kontrolu.

U tom kontekstu, turizam nudi prilike za društveno i gospodarsko angažiranje lokalnih zajednica, promicanje podrške održivosti i očuvanju okoliša, te podizanje svijesti o važnim pitanjima. U sektoru turizma, zaštita okoliša i ekonomski razvoj ne bi trebali biti shvaćeni kao suprotstavljene snage; umjesto toga, moguće ih je harmonizirati tako da pozitivno utječu jedni na druge i ojačaju međusobne veze. Politike i inicijative koje se implementiraju trebale bi biti usmjerene na povećanje koristi te smanjenje ekonomskih i ekoloških troškova povezanih s turizmom.²¹

Održivi turizam zahtijeva upravljanje resursima na način koji zadovoljava ekonomske, socijalne i zaštitne potrebe, te čuva kulturnu, ekološku i biološku raznolikost. Održivi turizam, kao dio turističke industrije, mora se uskladiti s načelima održivosti primjenjivima na sve

²¹ UNEP i WTO, *Čineći turizam održivijim*, 2.

turističke aktivnosti. To uključuje korištenje obnovljivih izvora energije, smanjenje otpada, očuvanje vode i implementaciju praksi koje minimiziraju negativan utjecaj na okoliš. Također, važan je aspekt edukacija turista i lokalnih zajednica o važnosti održivog turizma.

Održivi razvoj turizma zapravo znači optimalno korištenje društvenih, prirodnih, kulturnih i financijskih resursa za nacionalni razvoj na pravednoj i samoodrživoj osnovi, omogućujući jedinstveno iskustvo posjetitelja i poboljšanu kvalitetu života kroz partnerstva između lokalne uprave, privatnog sektora i zajednica.²² Takav pristup uključuje participaciju lokalnog stanovništva u razvoju turističkih politika i inicijativa, što doprinosi socijalnoj koheziji i ekonomskom osnaživanju zajednica.

Jedan od značajnih teorijskih doprinosa u području održivog turizma je rad Richarda Butlera i njegov model životnog ciklusa turističke destinacije (engl. *Tourism Area Life Cycle*, TALC). Prema Butlerovom modelu²³, turističke destinacije prolaze kroz šest različitih faza razvoja: istraživanje, uključivanje, razvoj, konsolidaciju, stagnaciju i potencijalno opadanje ili obnovu.

Faza istraživanja karakterizirana je malim brojem posjetitelja, često avanturistima ili pionirskim turistima, koji otkrivaju destinaciju. U ovoj fazi, turistička infrastruktura je minimalna ili nepostojeća, a utjecaj na lokalnu zajednicu i okoliš je zanemariv.

Faza uključivanja započinje kada destinacija postane prepoznata i počne privlačiti veći broj posjetitelja. Počinju se razvijati osnovne turističke usluge i infrastruktura, što može dovesti do povećanog interesa investitora i daljnjeg razvoja.

U fazi razvoja destinacija doživljava rapidan rast broja posjetitelja. Izgrađuje se značajna turistička infrastruktura, uključujući hotele, restorane i atrakcije. Lokalna ekonomija počinje snažno ovisiti o turizmu, ali istovremeno raste i pritisak na okoliš i resurse.

Faza konsolidacije označava stabilizaciju broja posjetitelja. Destinacija postaje dobro poznata i etablirana na turističkom tržištu. U ovoj fazi, međutim, mogu početi problemi s prekomjernom posjećenošću i zasićenjem.

Faza stagnacije nastupa kada destinacija doseže svoj maksimalni kapacitet posjetitelja. Problemi poput degradacije okoliša, prekomjerne urbanizacije i smanjenja kvalitete turističkog iskustva postaju sve izraženiji. Bez intervencija, destinacija može ući u fazu opadanja.

Faza opadanja ili obnova predstavlja posljednju fazu u modelu. Destinacija koja uđe u fazu opadanja doživljava smanjenje broja posjetitelja zbog degradacije okoliša, lošeg upravljanja ili promjene u preferencijama turista. S druge strane, destinacija može ući u fazu obnove kroz strategije održivog upravljanja, revitalizaciju i prilagodbu novim tržišnim trendovima.

²² Aqaba, "The effect of hotel development on sustainable tourism development," 16.

²³ Butler, "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources," 5.-12.

Butlerov model pomaže u razumijevanju dinamike turističkih destinacija i važnosti održivog upravljanja kako bi se izbjegla stagnacija i opadanje. Primjena ovog modela omogućava planiranje dugoročne održivosti destinacije kroz prepoznavanje faza razvoja i implementaciju odgovarajućih strategija u svakoj fazi.

Glavni cilj razvoja turizma trebao bi biti poboljšanje kvalitete života i usklađivanje s potrebama turističkog tržišta, uz temeljnu predanost očuvanju prirodnih i kulturnih značajki. Stoga, turizam bi trebao biti sektor koji potiče sve druge ekonomske djelatnosti na održivost.²⁴ Primjena održivih praksi u turizmu ne samo da pomaže očuvanju okoliša, već i stvara dodatne ekonomske koristi te jača društvenu koheziju lokalnih zajednica. Održivi turizam, uz pravilno upravljanje i edukaciju, može postati model za druge ekonomske sektore u postizanju održivog razvoja.

2.2.Značaj Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine

Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine predstavlja ključni dokument koji usmjerava dugoročni razvoj turističkog sektora prema principima održivosti. U vremenu kada turizam postaje jedan od najvažnijih globalnih ekonomskih pokretača, postoji nužnost balansiranja ekonomskih koristi s potrebom za očuvanjem prirodnih i kulturnih resursa.

Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine predstavlja strateški plan za hrvatski turizam do 2030. godine, usklađen s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2027. godine, kao i s ključnim dokumentima i politikama Europske unije i Republike Hrvatske. Izrađena je u suradnji s predstavnicima ključnih dionika hrvatskog turizma, ministarstava i drugih institucija, a svojim stavovima je velik broj dionika dao doprinos u okviru tematskih radionica, sastanaka i intervjua. U izradu strategije bili su uključeni i predstavnici lokalne zajednice, kao i brojni građani koji su sudjelovali u anketnom istraživanju.²⁵

U okviru Strategije definirana je i vizija Republike Hrvatske: *Hrvatska je u 2030. godini konkurentna, inovativna i sigurna zemlja prepoznatljivog identiteta i kulture, zemlja očuvanih resursa, kvalitetnih životnih uvjeta i jednakih prilika za sve.*²⁶ Vizija Strategije postavlja

²⁴ Sunara, Jeličić i Petrović, *Održivi turizam kao konkurentna prednost Republike Hrvatske*, 4.

²⁵ *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine*, NN 2/2023, čl. 2

²⁶ *Ibid.*, čl. 3

Hrvatsku kao konkurentnu, inovativnu i sigurnu destinaciju s prepoznatljivim identitetom i kulturom, očuvanim resursima, kvalitetnim životnim uvjetima i jednakim prilikama za sve. Ovaj ambiciozni cilj temelji se na načelima održivosti, ekološke odgovornosti i društvene uključenosti.

Razvoj održivog turizma u Republici Hrvatskoj ima za cilj poboljšati kvalitetu života i rada lokalnog stanovništva te potaknuti gospodarski i društveni napredak hrvatskog društva u cjelini. Glavna karakteristika Republike Hrvatske kao jedne poznate turističke destinacije njezina je autentičnost koju odražavaju gostoljubivi, otvoreni i srdačni ljudi, raznolikost regija te bogata prirodna i kulturna baština.

U cilju zaštite i još bolje prezentacije resursa, te očuvanja duha dobrodošlice po kojem je hrvatski turizam prepoznatljiv, nužno je zaustaviti negativne posljedice poput prekomjernog opterećenja prostora i sezonalnosti te pokrenuti održivu razvojnu paradigmu u skladu s najboljim globalnim praksama.²⁷

Temeljem detaljne analize stanja turizma u Republici Hrvatskoj identificirano je deset ključnih izazova²⁸: vremenska i prostorna neujednačenost, utjecaj turizma na okoliš i prirodu, međuodnos turizma i klimatskih promjena, prilagodba ubrzanim tehnološkim promjenama u turizmu, kvaliteta života i dobrobit lokalnog stanovništva, nedostatak ljudskih potencijala u brojnosti i kvaliteti, neadekvatna struktura i kvaliteta smještajnih kapaciteta, nepovoljno poslovno i investicijsko okruženje, nedovoljno učinkovit zakonodavni i upravljački okvir, utjecaj kriza na turizam te promjene ponašanja i potreba turista.

Težeći kvalitativno pomaku iz neodrživog koncepta turističkog razvoja k održivom turizmu visoke dodane vrijednosti, identificirane su razvojne potrebe i potencijali. U tom kontekstu utvrđeni su strateški koji doprinose održivom turizmu, ukupnom gospodarskom i društvenom razvoju Republike Hrvatske te poboljšanju uvjeta života i rada njezinih stanovnika.

U cilju ostvarenja vizije definirana su četiri ključna strateška cilja za razvoj održivog turizma Republike Hrvatske²⁹:

1. Cjelogodišnji i regionalno uravnoteženiji turizam

- Razvoj uravnoteženijeg i uključivog turizma
- Prostorno ravnomjernije raspoređen turistički promet
- Razvoj posebnih oblika turizma i strukturirani razvoj proizvoda
- Unaprjeđenje domaće i međunarodne prometne povezanosti

²⁷ Ibid., čl. 2

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

- Repozicioniranje Republike Hrvatske kao cjelogodišnje autentične destinacije održivog turizma
 - Stvaranje boljih uvjeta života i rada
2. Turizam uz očuvan okoliš, prostor i klimu
 - Smanjenje opterećenja turizma na okoliš i prirodu
 - Smanjenje negativnog utjecaja turizma na prostor
 - Smanjenje utjecaja turizma na klimu
 3. Konkurentan i inovativan turizam
 - Jačanje ljudskih potencijala u turizmu
 - Unaprjeđenje strukture i kvalitete smještajnih kapaciteta
 - Osiguranje poticajnog poslovnog okruženja
 - Poticanje inovacija i digitalne transformacije turizma
 4. Otporan turizam
 - Unaprjeđenje zakonodavnog okvira
 - Unaprjeđenje sustava turističkih zajednica
 - Unaprjeđenje sustava praćenja podataka
 - Odgovor na promjene trendova i potreba
 - Jačanje mehanizama za osiguravanje sigurnosti

Strateški ciljevi su povezani, međusobno se podupiru i ostvaruju sinergijski učinak usmjeren na postizanje definiranih pokazatelja učinka. Na primjer, razvoj cjelogodišnjeg turizma ne samo da smanjuje sezonalnost, već poboljšava ekonomsku stabilnost i kvalitetu života lokalnih zajednica. Istodobno, zaštita okoliša i klimatskih uvjeta osigurava dugoročnu održivost turističkih destinacija, dok konkurentnost i inovacije potiču privlačnost Hrvatske kao moderne i održive destinacije.

Implementacija strategije oslanja se na iskustva i najbolje prakse iz drugih zemalja, te je usklađena s globalnim ciljevima održivog razvoja koje postavlja UNWTO. Na primjer, UNWTO u svom izvještaju *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*³⁰ ističe kako održivi turizam može doprinijeti postizanju ciljeva održivog razvoja kroz stvaranje radnih mjesta, očuvanje okoliša i jačanje lokalnih zajednica.

Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine postavlja temelje za budući razvoj hrvatskog turizma koji je uravnotežen, odgovoran i održiv. Kroz usklađene napore svih dionika, uključujući vladu, privatni sektor i lokalne zajednice, Hrvatska može postići viziju konkurentne

³⁰ UNWTO, *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*, 8.

i inovativne destinacije koja se ponosi svojim očuvanim prirodnim i kulturnim resursima te visokim kvalitetom života za sve svoje građane.

2.3. Važnost održivog razvoja u hotelskim poduzećima

U sklopu Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine, hotelska poduzeća imaju ključnu ulogu u postizanju ciljeva održivog razvoja. Održivi razvoj u hotelskoj industriji nije samo nužnost za očuvanje okoliša, već predstavlja i važan čimbenik za dugoročni poslovni uspjeh i konkurentnost. Hotelska poduzeća koja integriraju održive prakse u svoje poslovanje doprinose smanjenju negativnog utjecaja na okoliš, jačanju lokalne ekonomije te poboljšanju kvalitete života lokalnih zajednica.

Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine u Republici Hrvatskoj postavlja temelje za održivi turizam naglašavajući važnost uključivanja poduzeća i hotela u implementaciju održivih praksi. Turizam izravno, a i neizravno potiče rast mikro, malih i srednjih poduzeća te doprinosi stvaranju radnih mjesta, osobito za mlade i žene. UN Agenda ističe važnost turizma u otvaranju novih radnih mjesta, promicanju lokalnog gospodarskog razvoja te lokalne kulture i proizvoda.³¹

Prema Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine, hotelska poduzeća trebala bi implementirati brojne ekološke prakse kako bi smanjila svoj negativan utjecaj na okoliš. To uključuje:

- Korištenje obnovljivih izvora energije: Uvođenje solarnih panela, geotermalnih sustava i drugih obnovljivih izvora energije može značajno smanjiti ugljični otisak hotela.
- Upravljanje otpadom: Smanjenje, recikliranje i odgovarajuće zbrinjavanje otpada ključni su za smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.
- Očuvanje vode: Implementacija sustava za štednju vode, kao što su nisko-protočni tuševi i slavine, te recikliranje sive vode.
- Energetska učinkovitost: Korištenje energetski učinkovitih uređaja i sustava grijanja, hlađenja i ventilacije

³¹ *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine*, NN 2/2023, čl. 5

Hotelska poduzeća također mogu značajno doprinijeti društvenom i ekonomskom razvoju lokalnih zajednica kroz:

- Stvaranje radnih mjesta: Održivi turizam potiče zapošljavanje lokalnog stanovništva, posebno mladih i žena, čime se smanjuje nezaposlenost i potiče lokalna ekonomija.
- Podrška lokalnim dobavljačima: Nabavka proizvoda i usluga od lokalnih dobavljača doprinosi jačanju lokalne ekonomije i smanjenju ugljičnog otiska povezanim s transportom.
- Edukacija i osposobljavanje: Pružanje edukacija i osposobljavanja zaposlenicima za primjenu održivih praksi i podizanje svijesti o važnosti održivosti

Programi i mjere usmjereni na tržište rada u turističkom sektoru pružit će posebnu podršku ženskim poduzetničkim inicijativama, malim i srednjim poduzećima, kao i osobama s invaliditetom i onima koji se suočavaju s poteškoćama na tržištu rada, s ciljem poboljšanja životnih standarda i stanovanja. Razvoj vještina i stvaranje novih radnih mjesta u kontekstu zelene i digitalne tranzicije ključno je za očuvanje konkurentnosti i inovativnosti u turističkom sektoru.

Kako bi se nosilo s izazovima ovih tranzicija i pružanja održivih turističkih usluga, posebno u malim i srednjim poduzećima, naglasak će biti na poboljšanju kompetencija radnika u turizmu. To će se postići kroz regionalne centre kompetentnosti koji će u suradnji s poslodavcima razvijati relevantne programe za tržište rada. Ovi programi će jačati vještine potrebne za pružanje kvalitetnih turističkih usluga i primjenu održivih poslovnih praksi, u skladu s očuvanjem okoliša, praksama kružnog gospodarstva, te zahtjevima za smanjenje utjecaja na klimu i prilagodbu klimatskim promjenama.³²

Strategija također naglašava važnost inovacija i digitalne transformacije kao ključnih elemenata održivog razvoja u hotelskim poduzećima. Korištenje naprednih tehnologija može značajno unaprijediti operativnu učinkovitost i održivost hotela. Na primjer:

- Pametni sustavi upravljanja energijom: Omogućuju optimizaciju potrošnje energije u realnom vremenu.
- Digitalizacija usluga: Smanjuje upotrebu papira i drugih resursa te poboljšava iskustvo gostiju.
- Online platforme za rezervacije: Promiču transparentnost i omogućuju bolju kontrolu nad popunjenošću kapaciteta, smanjujući sezonalnost i poboljšavajući ekonomsku održivost

³² Ibid. čl. 8.3.

Europski mehanizam za oporavak i otpornost odobrio je Hrvatskoj sredstva koja će se koristiti za direktna ulaganja u privatni sektor, kao i za jačanje javne turističke infrastrukture i ljudskih resursa. Hrvatska će dio tih sredstava iskoristiti za financiranje potpore zaposlenicima, malim i srednjim poduzećima, digitalnu transformaciju te za podršku sektorima u potrebi, uključujući turizam i kulturu. Ulaganja će također biti usmjerena na digitalnu tranziciju poduzetnika u turizmu i ugostiteljstvu, posebno kod malih i srednjih poduzeća s ciljem povećanja produktivnosti i boljeg pozicioniranja na turističkom tržištu.³³ Osim toga, unapređenje zakonodavnog okvira i sustava turističkih zajednica također igra važnu ulogu u poticanju održivih praksi u hotelskoj industriji. Jasni zakoni i propisi mogu pružiti potrebne smjernice i poticaje za usvajanje održivih praksi.

Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine u Hrvatskoj naglašava važnost poboljšanja strukture i kvalitete smještajnih kapaciteta, uključujući hotelska poduzeća. Glavni ciljevi uključuju unapređenje poslovnog i investicijskog okruženja, inovacije i digitalnu transformaciju turističkog sektora, kao i jačanje sustava turističkih zajednica i participaciju lokalnih zajednica u procesima odlučivanja. Strategija također predviđa unaprjeđenje infrastrukture i usluga koje doprinose povećanju kvalitete turističke ponude, a time i privlačnosti Hrvatske kao turističke destinacije.

Održivi razvoj u hotelskim poduzećima prema Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine ključan je za postizanje ciljeva održivog razvoja i dugoročne održivosti hrvatskog turizma. Integracija ekoloških praksi, društvenog i ekonomskog doprinosa lokalnim zajednicama, te inovacija i digitalne transformacije u poslovanje hotela ne samo da poboljšava okolišne i društvene uvjete, već i jača konkurentnost i privlačnost Hrvatske kao održive turističke destinacije. Kroz zajedničke napore svih dionika, hotelska industrija može značajno doprinijeti ostvarivanju vizije Hrvatske kao zemlje s očuvanim resursima, kvalitetnim životnim uvjetima i jednakim prilikama za sve. U konačnici, održivi razvoj u hotelskoj industriji doprinosi stvaranju stabilnog i prosperitetnog turističkog sektora, što je u skladu s ciljevima definiranim u Strategiji razvoja održivog turizma do 2030. godine.

³³ Ibid., čl. 10

3. Specifičnosti menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu

U modernom hotelijerstvu, održivi razvoj prelazi iz faze dodatne opcije u osnovnu poslovnu strategiju. Održivi razvoj nije samo ekološka obveza, već i poslovna prilika koja doprinosi dugoročnoj uspješnosti i konkurentnosti hotela. Efikasno upravljanje održivim praksama može značajno smanjiti troškove operativnog poslovanja, povećati zadovoljstvo gostiju te ojačati imidž hotela kao odgovornog i ekološki osviještenog subjekta. U ovom poglavlju ćemo istražiti ključne elemente održivog razvoja u hotelijerstvu, ulogu menadžmenta u implementaciji održivih praksi, te strateško planiranje koje omogućava integraciju ovih praksi u svakodnevno poslovanje hotela.

3.1. Ključni elementi održivog razvoja u hotelijerstvu

Održivi razvoj u hotelijerstvu sve je važniji aspekt poslovanja koji obuhvaća prakse i strategije usmjerene na minimiziranje negativnog utjecaja na okoliš te promicanje socijalne i ekonomske dobrobiti. Turisti postaju sve zahtjevniji, imaju veća očekivanja te su osjetljiviji na način poslovanja hotelskog poduzeća i proizvode koje on nudi.

Društveno odgovorno poslovanje postaje ključni faktor koji omogućava hotelskom poduzeću očuvanje svoje pozicije na nestabilnom turističkom tržištu. Strategije razvoja hotelskog poduzeća koji zanemaruju temeljne principe održivog razvoja od samog početka usmjeravaju poduzeće na pogrešan put. U poslovne strategije neophodno je integrirati sve aspekte održivog razvoja, naglašavajući ih i kontinuirano se prilagođavajući i inovirajući, što je jedini način za održavanje konkurentnosti među hotelskim poduzećima na tržištu. Kroz stalno unaprjeđivanje i prilagođavanje, hotelsko poduzeće može se izdvojiti, zadržati lojalnost svojih gostiju i dokazati ekonomsku isplativost svog postojanja.³⁴

³⁴ Golja, *Percepcija menadžera o važnosti implementacije načela održivog razvoja u poslovne strategije hotelskih poduzeća – slučaj velikih hotelskih poduzeća u Istri*, 8.

Identificirano je nekoliko ključnih područja za prelazak hotelskog poduzeća na održivi razvoj, a navedeni su u prikazu u nastavku.³⁵

Smanjiti bacanje hrane

- na primjer, lokalnim uzgojem hrane, nabavom hrane od lokalnih proizvođača te promjenom svijesti i ponašanja gostiju kroz ideju „bez ostataka na tanjuru“

Minimizirati potrošnju vode

- uz molbu gostima da budu oprezni kada koriste vodu i ručniku u svojim sobama, neki hoteli uvode inovacije kao što su tuševi koji filtriraju i ponovno koriste vodu

Izbjegavanje plastike

- osim prikupljanja i recikliranja plastike, njezino potpuno uklanjanje može pomoći u smanjenju ogromnih količina otpada. Dobar početak bilo bi izbjegavanje plastičnih vrećica i vode u plastičnim bocama

Ušteda energije

- jedna od mogućnosti novog pristupa uređenju hotelskih poduzeća mogla bi biti uklanjanje mini-hladnjaka i aparata za kavu iz soba te postavljanje električnih uređaja i opreme za goste u javnom prostoru. Naravno, to je preporučljivo samo u odsutnosti epidemioloških prijetnji i zahtijeva određenu prilagodbu u ponašanju gostiju

Stvaranje uredskog rada bez papira u hotelu

- korištenje modernih automatiziranih sustava upravljanja hotelima ne samo da pojednostavljuje poslovanje i optimizira iskustvo gostiju, već pomaže i u smanjenju emisije ugljika u atmosferu

Slika 3. Ključna područja za prelazak hotelskog poduzeća na održivi razvoj

Izvor: izrada autorice prema Khetahurova. „Management of sustainable development of hotel enterprises“, 173.

Hoteli su značajni potrošači energije i resursa, stvarajući značajne količine otpada i emisija CO₂. Menadžment održivog razvoja mora uključiti mjere za smanjenje potrošnje energije i vode, te upravljanje otpadom.³⁶ Uvođenje ISO 14001 standarda za sustav upravljanja okolišem predstavlja ključni korak prema poboljšanju ekoloških performansi hotela. Implementacija ekoloških standarda poput ISO 14001 i korištenje ekoloških oznaka kvalitete mogu značajno poboljšati ekološke performanse hotela i njihov doprinos održivom razvoju.³⁷

Prema definiciji Europske komisije iz 2011. godine, društveno odgovorno poslovanje predstavlja „odgovornost organizacije za vlastiti utjecaj na društvo“. Da bi u potpunosti

³⁵ Khetahurova. „Management of sustainable development of hotel enterprises“, 173.

³⁶ Jovanović, *Green Hotels as a new trend in the function of sustainable development and competitiveness improvement*, 1.

³⁷ Kukurin, *Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu*, 2.

prihvatile koncept društveno odgovornog poslovanja, organizacije bi trebale dobrovoljno uključiti društvene i ekološke aspekte u svoje poslovne operacije kroz suradnju s različitim interesnim skupinama. Time bi organizacije preuzele odgovornost prema sebi i svojim interesnim skupinama, kako unutarnjim tako i vanjskim, te bi aktivno upravljale promjenama koje njihove aktivnosti izazivaju u okolišu.

Stoga, kada se razmatra društveno odgovorno poslovanje, prvenstveno se misli na poslovni model koji balansira tri aspekta – ekonomski napredak, ekološku kvalitetu i društveni kapital, te ističe dvije ključne dimenzije – internu i eksternu. Interna dimenzija obuhvaća organizacijske procese unutar poduzeća, poput upravljanja ljudskim resursima, zdravstvene zaštite i sigurnosti na radnom mjestu, te prilagodbe promjenama kroz društveno odgovorno restrukturiranje, upravljanje utjecajima na okoliš i korištenje prirodnih resursa. Eksterna dimenzija fokusira se na vanjske aspekte poslovanja, uključujući utjecaj na lokalnu zajednicu i druge važne interesne skupine poput poslovnih partnera, dobavljača, potrošača, javne uprave i lokalnih udruga, te na poštivanje ljudskih prava i globalnu brigu za okoliš.³⁸

Uzimajući u obzir ove dimenzije, ključni elementi društveno odgovornog poslovanja uključuju³⁹:

1. brigu o društvu/zajednici u kojoj organizacija djeluje,
2. brigu o vlastitim zaposlenicima,
3. brigu o dobavljačima, klijentima i poslovnim partnerima/suradnicima,
4. sponzorstva i donacije,
5. zaštitu zdravlja i okoliša.

Društveno odgovorno poslovanje poslovno je opravdano na barem tri razine: poboljšava prodaju i poslovanje, razvija ljudske potencijale te izgrađuje povjerenje ključnih dionika u poduzeće kao cjelinu. Osim toga, donosi i brojne koristi za gospodarstvo općenito, te se pokazalo da su hotelska poduzeća koja usvajaju načela društveno odgovornog poslovanja otpornija na krize i imaju bolju tržišnu poziciju.

3.2.Uloga menadžmenta održivog razvoja u hotelskom poduzeću

³⁸ Petričević, *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu*, 12.

³⁹ Ibid.

Održivi razvoj u hotelijerstvu postaje neizostavan dio poslovanja, integrirajući prakse i strategije koje smanjuju negativan utjecaj na okoliš i promiču socijalnu i ekonomsku dobrobit. Turisti su sve zahtjevniji, očekujući ekološki osviještene usluge i proizvode. Društveno odgovorno poslovanje igra ključnu ulogu u održavanju konkurentnosti hotelskih poduzeća na dinamičnom tržištu.

Prema aktualnom „Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine HOTELI“, hotel je specificiran kao „Ugostiteljski objekt iz skupine hoteli je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepција, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo).“⁴⁰

Prema istom Pravilniku objekti koji su razvrstani prema obaveznim ugostiteljskim uslugama su „hotel baština (heritage), difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integralni hotel (udruženi), lječilišne vrste i hoteli posebnog standarda“⁴¹

Industrija smještaja predstavlja ključni dio turističke industrije koja se može segmentirati na područja hotelijerstva i ugostiteljstva, prodaje koju čine turoperator i agencije, prijevozne usluge te destinacije koje uključuju različite aktivnosti. U tom kontekstu hotelska poduzeća igraju značajnu ulogu u oblikovanju i razvoju turističkih proizvoda. Ona su također ključna u stvaranju konkurentskih prednosti za turističke destinacije. Stoga, odgovornost hotelskih poduzeća da djeluju društveno odgovorno premašuje njihovu individualnu ulogu, jer njihovo poslovanje ima značajan utjecaj na održivost destinacije. Kroz odgovorno poslovanje, hotelska poduzeća direktno doprinose održivom razvoju i konkurentnosti turističkih destinacija.⁴²

Analizom prethodno navedenih definicija hotela može se zaključiti da hotelska poduzeća svojim poslovanjem značajno utječu na različite segmente društva, ali i okoliša. Neodgovorno i neodrživo upravljanje može imati ozbiljne posljedice na lokalnu zajednicu i okoliš. Proučavanje utjecaja hotelskih poduzeća kroz održivi razvoj, ukazuje na sve potencijalne učinke pomoću kojih se može efikasnije planirati promjene i unaprjeđenja u upravljanju poduzećima.

Menadžment održivog razvoja u hotelskim poduzećima, kao relativno nov koncept upravljanja, predstavlja organizirani i sveobuhvatan pristup koji postavlja okvire za ostvarivanje održivih ciljeva poduzeća. To uključuje predviđanje i smanjenje potencijalno

⁴⁰ *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine HOTELI*, br. 56/16, čl. 2.

⁴¹ *Ibid.*, čl. 27.

⁴² Kukurin, *Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu*, 4.

negativnih utjecaja nacionalnih politika zaštite okoliša, praćenje i prikazivanje troškova vezanih za zaštitu okoliša unutar poduzeća, te provođenje istraživanja i projekcija za adaptaciju u ekološki osviještenom svijetu. Menadžment održivog razvoja je ključna disciplina koja se bavi integracijom ekoloških, ekonomskih i društvenih ciljeva u procesima donošenja odluka u kompanijama, organizacijama, na nivou država i u ovom slučaju, hotelskim poduzećima. Cilj je postići dugoročnu održivost resursa i okoliša, a da pri tome ne ugrožava potrebe budućih generacija.

Također, uključuje planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu resursa s ciljem postizanja održivih rezultata. Menadžeri su ključni u provođenju strategija održivog razvoja kroz korporativnu politiku i praksu. Oni su odgovorni za integraciju održivih praksi u sve aspekte poslovanja hotelskog poduzeća.

Hotelska poduzeća doprinose održivom razvoju kroz održive poslovne prakse i aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, a njihovom primjenom ostvaruju cilj zadovoljenja potreba društva i pridonose dobrobiti svih živih bića na Zemlji, dok istovremeno pružaju svoje proizvode i usluge.⁴³

Budući da postoji stalna interakcija između hotelskog poduzeća i njegove okoline, koja neprekidno utječe na poslovanje, poduzeće mora razviti dinamičnu organizacijsku strukturu koja će mu omogućiti opstanak u promjenjivim uvjetima. Također, mora usvojiti osnovnu politiku i karakteristike svog okruženja koje uključuju ekološke faktore, ali i neovisno o tome kreirati vlastitu politiku zaštite okoliša. Uvođenjem boljeg upravljanja resursima, korištenjem zamjenskih sirovina, čistim tehnologijama i proizvodima, hotelsko poduzeće povećava dodanu vrijednost svojih proizvoda i usluga, smanjujući pri tome potrošnju resursa i proizvodnju otpada.⁴⁴

Upravljanje modernim poduzećima, organizacijama i institucijama sve više postaje znanost, a ne samo umijeće koje se može savladati prirodnim talentom i iskustvom. Sposobnost upravljanja nije nešto što se podrazumijeva, već se mora aktivno učiti. Informacije i znanje ključni su alati suvremenog menadžmenta i menadžmenta održivog razvoja, a spremnost na preuzimanje rizika postaje temeljni uvjet za opstanak. Upravljanje u nestabilnom okruženju mora se temeljiti na znanju, biti proaktivno i fleksibilno u prilagođavanju novim situacijama.⁴⁵

U ovom slučaju, od menadžera hotelskog poduzeća traži se kreativnost, odnosno primjena novih, originalnih metoda rada, ponašanja i razmišljanja te gledanje dalje od uobičajenog

⁴³ Çelik i Çevirgen, "The role of accommodation enterprises in the development of sustainable tourism," 184.

⁴⁴ Črnjar i Črnjar, op. cit., 204.

⁴⁵ Ibid.

pristupa. Zbog rastuće složenosti ekonomskih i ekoloških izazova, znanost postaje ključni pokretač održivih praksi u hotelskom poduzeću. Važno je naglasiti da znanost služi interesima cijelog društva i napretku čovječanstva, a njome se upravlja s ciljem zadovoljavanja društvenih potreba. Kako se problemi sve više ublažavaju, tako raste i potreba za integracijom znanosti, što je posebno vidljivo u rješavanju ekološko-ekonomskih problema na globalnoj razini i unutar samih poduzeća.⁴⁶

Izuzetno je bitno redovito izvještavati kako vanjske tako i unutarnje dionike, uključujući okolinu i državne institucije, o poslovnim performansama hotelskog poduzeća, njegovom utjecaju na okoliš – kako pozitivnom kao i negativnom – te o sociokulturnim učincima i ekonomskoj isplativosti. Izvještaji o održivom razvoju pružaju ključne informacije o navedenim aspektima i predstavljaju temeljne činjenice o održivom poslovanju poduzeća, nudeći uravnotežen i objektivan prikaz učinka održivosti. Ovi izvještaji trebaju se stalno ažurirati s novim podacima i informacijama kako bi odgovorili na rastuće zahtjeve potrošača i izazove globalnog okruženja.

Integracija održivih praksi u sve poslovne aktivnosti hotelskog poduzeća ključ je za osiguranje njegovog dugoročnog uspjeha i održavanje konkurentnosti. Ovo ne samo da doprinosi boljem ugledu i imidžu poduzeća, već također služi kao izvor konkurentske prednosti i drugih poslovnih koristi.⁴⁷

Primjena održivih praksi također može poboljšati reputaciju hotela, privlačeći sve veći broj turista koji cijene ekološke inicijative, što može rezultirati povećanjem popunjenosti i prihoda. Osim toga, implementacija održivih praksi često rezultira dugoročnim uštedama kroz smanjenje potrošnje resursa i operativnih troškova.⁴⁸

Socijalni i kulturni utjecaj hotelskih poduzeća također je značajan. Hoteli koji aktivno sudjeluju u lokalnim zajednicama kroz zapošljavanje lokalnog stanovništva, nabavu lokalnih proizvoda i sudjelovanje u lokalnim inicijativama doprinose društvenom i ekonomskom razvoju tih zajednica. Promocija i očuvanje lokalne kulture i tradicije kroz različite aktivnosti i programe može povećati autentičnost i atraktivnost destinacije, što dodatno doprinosi dugoročnoj uspješnosti hotela.

Postoje istraživanja koja pokazuju da održive poslovne prakse u hotelskim poduzećima pozitivno utječu na lojalnost gostiju. Osim toga, hotelska poduzeća sa strategijama korporativne društvene odgovornosti mogu zaraditi financijske nagrade zahvaljujući svojim doprinosima u

⁴⁶ Ibid., 205.

⁴⁷ Golja, op.cit., 11.

⁴⁸ Khetahurova, op.cit., 2.

promicanju u zaštiti društvenih i kulturnih dobara. Međutim, druge studije su pokazale da se neka hotelska poduzeća susreću s preprekama kao što su visoki troškovi, nedostatak potpore dionika, nedostatak solidarnosti i suradnje te ograničeni interes i informacije dok provode održive poslovne prakse i obavljaju aktivnosti društveno odgovornog poslovanja.⁴⁹

Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje predstavljaju temeljne strategije za dugoročni uspjeh hotela. Integracijom ovih praksi, hotelska poduzeća mogu poboljšati svoje ekološke performanse, zadovoljiti rastuće zahtjeve gostiju te osigurati stabilnu i konkurentnu poziciju na tržištu. Kroz društveno odgovorno poslovanje, hotelska poduzeća direktno doprinose održivom razvoju i konkurentnosti turističkih destinacija, stvarajući dugoročne koristi za okoliš, društvo i ekonomiju.

3.3.Strateško planiranje i implementacija održivog razvoja u hotelijerstvu

S obzirom na značajan utjecaj hotelske industrije na okoliš, potreba za integracijom ekoloških, ekonomskih i društvenih aspekata u poslovne strategije nikada nije bila veća. Strateško planiranje održivog razvoja omogućava hotelskim poduzećima da odgovore na sve zahtjevnija očekivanja gostiju i regulatornih tijela, osiguravajući konkurentnost i pozitivan imidž na tržištu.

Strategija se općenito definira kao proces utvrđivanja dugoročnih ciljeva te odabira metoda i sredstava za njihovo postizanje. Projektiranje strategije održivog razvoja u hotelskom poduzeću prolazi kroz osam faza⁵⁰:

1. istraživanje potreba i zahtjeva korisnika i okruženja
2. predviđanje promjena i vlastitih mogućnosti
3. definiranje općih i posebnih ciljeva
4. osiguravanje resursa za ostvarivanje strateških ciljeva
5. projektiranje procesa i organizacije rada
6. razvoj i promocija kadrova
7. koncipiranje poduzetničkog upravljanja
8. implementiranje poslovne strategije

⁴⁹ Çelik i Çevirgen, op.cit., 184.

⁵⁰ Vujić, *Menadžment ljudskog kapitala*, 105.

Sve ove faze zajedno stvaraju međusobni sklad koja omogućava realizaciju zavrtnih ciljeva. Strategija postavlja granice unutar kojih se poduzeće kreće, uzimajući u obzir dostupne resurse te društvene i prirodne uvjete. Ona također oblikuje i kulturu poduzeća kroz uspostavu kodeksa ponašanja, poslovne etike, kvalitetu proizvoda i usluga, imidž, te poduzetničke odnose. Poslovni rizik je sastavni dio svake strategije, a uz strategiju su vezane i poslovne politike, organizacija i upravljanje procesima, strateški koraci, interakcije i stvaralačka praksa.⁵¹

Strategija može biti usmjerena na hotelsko poduzeće kao cjelinu ili na specifične segmente i funkcije unutar poduzeća. Ovisno o području primjene, strategija može poprimiti različite oblike i vrste. Sadržaj strategije ovisi o njenom fokusu; ključno je definirati tko su ključni akteri u procesu strateškog odlučivanja, tko su osobe zadužene za realizaciju strategije, tko nosi odgovornost, tko je suodgovoran, a tko je samo informiran o strategiji.⁵²

Da bi se uspješno implementirala strategija menadžmenta održivog razvoja u nekom hotelskom poduzeću, trebalo bi kategorizirati faktore okolišnih rizika. Postoje dvije vrste rizika⁵³:

1. endogeni (unutarnji) rizici – na njih poduzeće može izravno utjecati i upravljati njima, a uključuju interne poslovne procese, tehnologije, materijale i ljudske resurse
2. egzogeni (vanjski) rizici – proizlaze iz vanjskog okruženja poduzeća, a obuhvaćaju čimbenike poput klimatskih uvjeta, topografije lokacije, demografskih karakteristika, infrastrukture, obrazovanja i svijesti o okolišu, političkih stavova i zakonskih regulativa vezanih za okoliš.

Interakcija između ovih dviju skupina rizika i mogući intenzitet njihova manifestiranja dovode do četiri tipa održivih strategija⁵⁴:

1. menadžerske strategije – rješavaju složene situacije s velikim rizicima, bilo vanjskim ili unutarnjim, fokusirajući se na poslovanje, organizaciju, implementaciju izabranih rješenja i stil odlučivanja
2. proaktivna strategija – odgovara na situacije s malim vanjskim, ali velikim unutarnjim ekološkim rizicima
3. reaktivna strategija – pruža rješenja za situacije s niskim vanjskim i unutarnjim ekološkim rizicima

⁵¹ Vujić, *Menadžment održivog razvoja turizma*, 72.

⁵² Ibid., 73.

⁵³ Ibid., 74.

⁵⁴ Ibid.

4. preventivna strategija – nudi rješenja za scenarije s velikim vanjskim i malim unutarnjim ekološkim rizicima.

Prednost menadžmenta održivog razvoja u stvaranju efektivne održive strategije za hotelsko poduzeće leži prvenstveno u potrebi kontinuiranog isticanja odgovornosti u korištenju svih dostupnih resursa, posebno ljudskih i prirodnih. Također, poduzeće mora zadovoljiti zahtjeve svojih klijenata, čiji su prioriteti sve više usmjereni ne samo na ekonomske i tehničke aspekte, već i na ekološke, što direktno doprinosi poboljšanju kvalitete života.⁵⁵

Načela održivog razvoja trebaju biti integrirana u sve strateške i operativne aspekte hotelskog poslovanja. To uključuje definiranje ekoloških ciljeva, razvoj strategija za smanjenje utjecaja na okoliš i kontinuirano praćenje i izvještavanje o održivim praksama.⁵⁶ Postavljanje jasnih i mjerljivih ciljeva za smanjenje ekološkog otiska i kontinuirano poboljšanje ekoloških performansi hotela je ključan korak u ovom procesu. Razvijanje dugoročnih strategija koje uključuju održive prakse u sve aspekte poslovanja, od nabave do upravljanja otpadom i potrošnje energije, također je od velike važnosti. Kontinuirano praćenje napretka i izvještavanje o postignutim ciljevima održivosti osigurava transparentnost i odgovornost, te pomaže u održavanju fokusa na održive ciljeve.

Edukacija zaposlenika i komunikacija s dionicima su ključni elementi za uspješnu implementaciju održivih praksi. Kontinuirana obuka zaposlenika o ekološkim standardima i održivim praksama ključna je za uspješno provođenje strategija održivog razvoja. Informiranje gostiju o održivim praksama hotela i poticanje njihovog sudjelovanja kroz jednostavne radnje kao što su ponovno korištenje ručnika ili sudjelovanje u programima reciklaže također su važni aspekti ovog procesa.⁵⁷

Unaprjeđenje sustava upravljanja okolišem obuhvaća strogu primjenu nacionalnih, regionalnih i lokalnih zakona, kao i internih standarda relevantnih za poslovne aktivnosti. Implementacija sustava menadžmenta održivog razvoja u hotelskom poduzeću uključuje sljedeće ključne komponente⁵⁸:

- samoocjenjivanje ekoloških komponenti
- definiranje i implementiranje ekološke politike
- stvaranje organizacijskog sustava za održivi razvoj
- održavanje baze podataka o ekološkim učincima

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Kukurin, op. cit., 15.

⁵⁷ Khetahurova, op.cit., 8.

⁵⁸ Vujić, *Menadžment održivog razvoja turizma*, 75.

- programiranje smjernica i ciljeva za održivi razvoj
- određivanje mehanizama za ostvarenje smjernica i ciljeva
- implementiranje i održavanje standardnih pravila
- procjena prilagođavanja pravilima, smjericama, standardima, itd.
- kontinuirano poboljšavanje sustava upravljanja okolišem.

Ovi elementi demonstriraju korisnicima, dobavljačima i ostalim zainteresiranim stranama da je poslovni sustav, odnosno hotelsko poduzeće uspješno implementiralo sustav menadžmenta održivog razvoja.

Primjeri dobre prakse održivog razvoja u hotelskom poduzeću demonstriraju koristi integracije održivih inicijativa u svoje poslovanje kroz razne ekološke i društveno odgovorne prakse. O uključuje sistematske programe reciklaže i minimizacije otpada, korištenje energetske efikasne tehnologije i implementaciju sistema za štednju vode, te promociju lokalnih proizvoda i usluga.⁵⁹ Ovakve prakse ne samo da smanjuju ekološki otisak hotela, već također doprinose poboljšanju njegove konkurentnosti i ugleda na tržištu.

Implementacija održivog razvoja u hotelskom poslovanju nije samo trend već nužnost. Efektivna strategija održivog razvoja uključuje pažljivo planiranje, kontinuirano praćenje i prilagodbu. Edukacija zaposlenika, transparentna komunikacija s dionicima te integracija ekoloških ciljeva u sve operativne procese osiguravaju da hoteli ne samo smanje svoj ekološki otisak, već i poboljšaju svoju tržišnu poziciju i reputaciju. U konačnici, održive prakse vode ka dugoročnoj koristi za poslovanje, društvo i okoliš, demonstrirajući odgovornost i predanost hotelskog poduzeća održivom razvoju.

⁵⁹ Khetahurova, op.cit., 9.-12.

4. Uloga i utjecaj menadžmenta održivog razvoja u hotelskom poduzeću

Ovo poglavlje istražuje ključnu ulogu i utjecaj menadžmenta u implementaciji i održavanju strategija održivog razvoja unutar hotelskih poduzeća. Istraživanje je podijeljeno u dva dijela: analiza sadržaja relevantne literature iz područja menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu i analiza održivih praksi odabranih hotelskih poduzeća. Cilj je pružiti sveobuhvatan uvid u teorijski i praktični doprinos menadžmenta održivom razvoju u hotelskoj industriji.

Prvi dio analizira doprinose različitih istraživanja kroz komparativnu analizu odabranih radova, pokrivajući ekološke, ekonomske i društvene dimenzije održivog razvoja. Metodologija uključuje pregled literature i analizu sadržaja radova, pri čemu su korišteni kriteriji autor i godina objave, naslov rada te doprinos u kontekstu menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu.

Drugi dio istraživanja koristi analizu sadržaja za procjenu strategija održivog razvoja u nekoliko hotelskih poduzeća, temeljeći se na njihovim dostupnim dokumentima, uključujući strategije održivosti, politike i izvještaje. Analizirane kategorije uključuju mjerljive ciljeve, rokove izvršenja, aktivnosti i odgovornosti, pružajući uvid u implementaciju održivih praksi i razinu predanosti hotela održivom razvoju.

Ovo poglavlje kombinira analizu relevantne literature i stvarnih primjera iz prakse kako bi pružilo sveobuhvatan pogled na ulogu menadžmenta u održivom razvoju hotelskih poduzeća.

4.1. Analiza sadržaja relevantne literature iz područja menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu

U svrhu analize doprinosa različitih istraživanja u području menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu, provedena je komparativna analiza odabranih radova. Ova istraživanja analiziraju različite aspekte održivog razvoja u hotelskoj industriji, uključujući ekološke, ekonomske i društvene dimenzije. Odabrani radovi su relevantni za područje održivog turizma i hotelskog poslovanja te pružaju uvid u različite pristupe i prakse koje hoteli mogu usvojiti kako bi unaprijedili svoju održivost.

Metodologija ovog istraživanja uključuje pregled literature i analizu sadržaja ključnih radova. Analizirani su radovi koji pokrivaju različite aspekte održivog razvoja u hotelijerstvu, od implementacije ekoloških standarda do društvene odgovornosti i ekonomske učinkovitosti. Korišteni su sljedeći kriteriji: autor i godina, naslov te doprinos rada u kontekstu menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu.

Pretraživanje znanstvenih članaka je pretežito izvršeno putem službene baze Google-a, pretraživač naziva „Google Scholar“. To je web pretraživač koji indeksira cijeli tekst ili određene podatke znanstvene literature u velikom broju izdavačkih formata.

Odabiru znanstvenih članka pristupilo se kroz sljedećih nekoliko koraka:

- identificirano je nekoliko ključnih riječi, ponajprije na engleskom, a zatim i na hrvatskom jeziku – npr. *management of sustainable development of the hotel enterprise, the role of management of sustainable development in the hotel enterprises, sustainable development in the hotel industry, menadžment održivog razvoja hotelskog poduzeća, društveno odgovorno poslovanje* i sl.
- korištenjem prethodno navedenih ključnih riječi izvršena je pretraga u navedenom web pretraživaču, s obzirom na pojavljivanje riječi u naslovu ili sadržaju znanstvenog članka
- pregledani su naslovi članaka, te su eliminirani oni koji nisu bili direktno povezani s temom istraživanja
- proučeni su sažetci dosad pronađenih članaka kako bi se odabrali oni relevantni za istraživanje
- nakon eliminiranja duplikata, pristupa se detaljnom čitanju cjelovitih znanstvenih članaka.

Za potrebe ovog istraživanja odabrano je deset relevantnih znanstvenih članaka iz pouzdanih akademskih izvora i časopisa specijaliziranih za turizam, održivi razvoj i upravljanje u hotelijerstvu. Članci su odabrani na temelju njihove relevantnosti za temu održivosti u hotelskoj industriji, recentnosti objave i citiranosti u akademskoj zajednici.

Članci su prezentirani u vidu tablice koja je prikazana niže u tekstu.

Tablica 1. Uloga i utjecaj menadžmenta održivog razvoja u hotelskim poduzećima prema analiziranoj literaturi
Izvor: obrada autorice

Br.	Autor/godina	Naslov	Doprinos u području istraživanja menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu
1	Diana Khetahurova (2024.)	<i>Management of sustainable development of hotel enterprises</i>	Hotelska poduzeća u Ukrajini suočena su s brojnim izazovima zbog političke i ekonomske krize, uključujući vojni sukob. Unatoč tome, održivi razvoj predstavlja ključ za dugoročnu uspješnost, pa je nužno strateško planiranje koje uključuje racionalno korištenje resursa, poboljšanje kvalitete usluga i edukaciju kadrova.
2	Željko Kukurin (2023.)	<i>Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu</i>	Hotelijeri trebaju integrirati ove prakse u svoje poslovanje kako bi poboljšali kvalitetu života i atraktivnost turističkih destinacija. Potrebno je usvojiti etičke prakse kako bi se osigurao dugoročni uspjeh i održivost.
3	Muhammet Necati Çelik, Aydin Çevirgen (2021.)	<i>The Role of Accommodation Enterprises in the Development of Sustainable Tourism</i>	Održive poslovne prakse u ugostiteljstvu donose ekonomske i ekološke koristi te podižu svijest i pozitivnu sliku regije. Glavne prepreke su problemi s osobljem, troškovi, sezonalnost i složenost procedura. Planiranje i odgovornost svih dionika ključni su za održivi razvoj turizma.
4	Sonja Jovanović (2019.)	<i>Green hotels as a new trend in the function of sustainable development and competitiveness improvement</i>	Jedan od važnih preduvjeta za postizanje konkurentnosti na turističkom tržištu je poslovanje temeljeno na principima održivog razvoja. Integracija principa održivosti postaje neizbježna i sve više prihvatljiva u svim segmentima turističke ponude i potražnje.
5	Maja Mijatov, Milana Pantelić, Aleksandra Dragin, Marija Perić i Slobodanka Marković (2018.)	<i>Application of sustainable development principles in hotel business</i>	Hoteli na Kopaoniku sporo usvajaju održive prakse, ali one pozitivno utječu na očuvanje okoliša i poslovne rezultate. Veća uključenost hotela u pomoć lokalnoj zajednici povećava zadovoljstvo zaposlenika, dok prepoznavanje njihove uloge u smanjenju troškova povećava njihovu posvećenost radu.
6	Ra'ed Masa'deh, Mohammed Abdullah Nasseef, Carina Sunna, Mohammd Suliman i Monther Albawab (2017.)	<i>The Effect of Hotel Development on Sustainable Tourism Development</i>	Razvoj hotela pozitivno utječe na održivi turizam u Aqabi, bez značajnih razlika među demografskim skupinama. Preporučuje se suradnja privatnog sektora i vlade za unapređenje održivih praksi.
4	Rodrigo Amado dos Santos, Mirian Picinini Mexas i Marcelo Jasmim Meirino (2016.)	<i>Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development</i>	Održivo upravljanje u hotelskoj industriji mora uključivati holističke kriterije koji obuhvaćaju ekološke, društvene, kulturne, političke i ekonomske dimenzije. Hoteli trebaju razvijati strategije koje uravnotežuju ove aspekte kako bi postigli održivi razvoj koji koristi svim dionicima.
3	Frans Melissen, Elena Cavagnaro, Maartje Damen i Anna Duweke (2015.)	<i>Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development?</i>	Hotelska industrija još nije u potpunosti spremna optimizirati svoj doprinos održivom razvoju i treba pomoć u budućnosti, posebno u pogledu zadovoljavanja potreba i želja gostiju te institucionalizacije održivosti.
5	Nadia Pavia, Christian Stipanović i Tamara Floričić (2013.)	<i>Sustainable development in increasing the competitiveness of hotel offer – case study Istra county</i>	Razvoj hotela doprinosi održivom turizmu kroz očuvanje okoliša, ekonomsku učinkovitost i socijalnu dobrobit lokalnih zajednica. Preporučuje se suradnja hotela, lokalne zajednice i vlade za dugoročnu održivost.
10	Tea Golja (2009.)	<i>Percepcija menadžera o važnosti implementacije načela održivog razvoja u poslovne strategije hotelskih poduzeća - slučaj velikih hotelskih poduzeća u Istri</i>	Menadžeri velikih hotelskih poduzeća u Istri svjesni su važnosti održivog razvoja, ali rijetko primjenjuju njegova načela u praksi. Preporučuje se povećanje ulaganja u edukaciju zaposlenika, implementacija ekoloških standarda, te poboljšanje suradnje s lokalnom zajednicom kako bi se postigla dugoročna održivost i konkurentnost.

Tablica prikazuje doprinos različitih autora i njihovih radova u području menadžmenta održivog razvoja u hotelijerstvu. Istraživanja se kreću od analize izazova s kojima se suočavaju hotelska poduzeća u specifičnim regijama, poput Ukrajine, do uloge ekoloških praksi i društvene odgovornosti u postizanju održivosti.

Diana Khetahurova (2024.) ističe da hotelska poduzeća u Ukrajini suočavaju s brojnim izazovima zbog političke i ekonomske krize, uključujući vojni sukob. Unatoč tim izazovima, održivi razvoj se prepoznaje kao ključ za dugoročnu uspješnost, što zahtijeva strateško planiranje koje uključuje racionalno korištenje resursa, poboljšanje kvalitete usluga i edukaciju kadrova.

Željko Kukurin (2023.) naglašava potrebu za integracijom održivih praksi i društveno odgovornog poslovanja u hotelsku industriju kako bi se poboljšala kvaliteta života i atraktivnost turističkih destinacija. Etičke prakse su ključne za osiguranje dugoročnog uspjeha i održivosti.

Muhammet Necati Çelik i Aydın Çevirgen (2021.) otkrivaju da održive poslovne prakse u ugostiteljstvu donose ekonomske i ekološke koristi te podižu svijest i pozitivnu sliku regije. Međutim, glavne prepreke uključuju probleme s osobljem, troškove, sezonalnost i složenost procedura. Planiranje i odgovornost svih dionika ključni su za održivi razvoj turizma.

Sonja Jovanović (2019.) ističe da je jedan od važnih preduvjeta za postizanje konkurentnosti na turističkom tržištu poslovanje temeljeno na principima održivog razvoja. Integracija principa održivosti postaje neizbježna i sve više prihvaćena u svim segmentima turističke ponude i potražnje.

Maja Mijatov i suradnici (2018.) ukazuju da hoteli na Kopaoniku sporo usvajaju održive prakse, ali one pozitivno utječu na očuvanje okoliša i poslovne rezultate. Veća uključenost hotela u pomoć lokalnoj zajednici povećava zadovoljstvo zaposlenika, dok prepoznavanje njihove uloge u smanjenju troškova povećava njihovu posvećenost radu.

Ra'ed Masa'deh i suradnici (2017.) zaključuju da razvoj hotela pozitivno utječe na održivi turizam u Aqabi, bez značajnih razlika među demografskim skupinama. Preporučuje se suradnja privatnog sektora i vlade za unapređenje održivih praksi.

Rodrigo Amado dos Santos i suradnici (2016.) naglašavaju da održivo upravljanje u hotelskoj industriji mora uključivati holističke kriterije koji obuhvaćaju ekološke, društvene, kulturne, političke i ekonomske dimenzije. Hoteli trebaju razvijati strategije koje uravnotežuju ove aspekte kako bi postigli održivi razvoj koji koristi svim dionicima.

Frans Melissen i suradnici (2015.) navode da hotelska industrija još nije u potpunosti spremna optimizirati svoj doprinos održivom razvoju i treba pomoć u budućnosti, posebno u pogledu zadovoljavanja potreba i želja gostiju te institucionalizacije održivosti.

Nadia Pavia i suradnici (2013.) naglašavaju da razvoj hotela doprinosi održivom turizmu kroz očuvanje okoliša, ekonomsku učinkovitost i socijalnu dobrobit lokalnih zajednica. Preporučuje se suradnja hotela, lokalne zajednice i vlade za dugoročnu održivost.

Tea Golja (2009.) otkriva da su menadžeri velikih hotelskih poduzeća u Istri svjesni važnosti održivog razvoja, ali rijetko primjenjuju njegova načela u praksi. Preporučuje se povećanje ulaganja u edukaciju zaposlenika, implementacija ekoloških standarda te poboljšanje suradnje s lokalnom zajednicom kako bi se postigla dugoročna održivost i konkurentnost.

Iz analize je vidljivo da održivi razvoj u hotelskoj industriji zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje strateško planiranje, edukaciju, suradnju i prilagodbu svim dimenzijama održivosti. Implementacija održivih praksi donosi značajne ekonomske i ekološke koristi te poboljšava društvenu odgovornost hotela. Iako postoje prepreke, njihovo prevladavanje kroz planiranje i suradnju svih dionika ključno je za postizanje dugoročne održivosti i konkurentnosti u hotelskoj industriji.

Ključni elementi iz tablice uključuju strateško planiranje, edukaciju zaposlenika, integraciju održivih praksi u svakodnevno poslovanje te suradnju između privatnog sektora, lokalne zajednice i vlade. Osiguranje dugoročne održivosti zahtijeva holistički pristup koji uključuje ekološke, ekonomske, društvene, kulturne i političke dimenzije. Prepreke poput problema s osobljem, troškova, sezonalnosti i složenosti procedura mogu se prevladati kroz zajednički rad svih dionika i strateško planiranje.

4.2. Analiza održivih praksi odabranih hotelskih poduzeća

Ovaj dio istraživanja koristi metodu analize sadržaja za procjenu strategija održivog razvoja u nekoliko hotelskih poduzeća. Analiza se temelji na dostupnim dokumentima hotelskih kuća, uključujući strategije održivosti, politike i izvještaje. Cilj je identificirati ključne elemente strategija održivosti te evaluirati njihov sadržaj s naglaskom na menadžment održivog razvoja. Kategorije analize uključuju mjerljive ciljeve, rokove izvršenja, aktivnosti i odgovornosti.

Analiza sadržaja obuhvatila je prikupljanje i sistematsko pregledavanje dokumenata sa službenih web stranica hotelskih kuća. Kategorije korištene za analizu uključuju: mjerljive ciljeve, rokove izvršenja, aktivnosti i odgovornosti. Svaka kategorija pruža uvid u različite aspekte implementacije održivih praksi unutar hotelskih poduzeća. Cilj je utvrditi razinu predanosti, detaljnost planiranja i provođenja strategija održivog razvoja.

Tablica 2. Održive prakse odabranih hotelskih poduzeća

Izvor: obrada autorice

Hotelsko poduzeće	Principi održivosti	Mjerljivi ciljevi	Rokovi izvršenja	Aktivnosti	Odgovornosti
Valamar Riviera d.d.	Strategija održivosti	Ciljevi su usmjereni na smanjenje utjecaja na okoliš, povećanje energetske učinkovitosti, smanjenje emisija stakleničkih plinova te povećanje udjela obnovljivih izvora energije.	Rok izvršenja do 2026. godine.	Korištenje 100% obnovljive energije, sadnja 80.000 stabala, smanjenje potrošnje vode i reciklaža otpada.	Menadžment postavlja ciljeve i odobrava resurse, odjel za održivi razvoj koordinira i prati aktivnosti, operativni odjeli implementiraju mjere, a zaposlenici sudjeluju u edukacijama i inicijativama.
Adriatic Luxury Hotels	Strategija održivog razvoja	Ciljevi su fokusirani na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, promicanje lokalne kulture i zajednice, te unaprjeđenje radnih uvjeta za zaposlenike.	Nema točno navedenih rokova izvršenja.	Smanjenje plastičnog otpada, povećanje učinkovitosti korištenja resursa, uspostava kružnih tokova resursa i smanjenje emisija stakleničkih plinova.	Menadžment postavlja i prati ciljeve, odjel za održivi razvoj koordinira aktivnosti i izvještava, operativni odjeli provode mjere, a zaposlenici sudjeluju u inicijativama održivosti.
Arena Hospitality Group d.d.	Strategija održivosti	Postavljeni su ciljevi za smanjenje emisija CO ₂ , povećanje energetske učinkovitosti, te poboljšanje održivih praksi u svim aspektima poslovanja.	Ostvariti nultu stopu emisije stakleničkih plinova do 2040.	Smanjenje emisija CO ₂ za 30%, povećanje energetske učinkovitosti, korištenje obnovljivih izvora energije, i implementacija programa za reciklažu.	Menadžment postavlja ciljeve i osigurava resurse, odjel za održivi razvoj koordinira aktivnosti i prati napredak, operativni odjeli provode mjere, a zaposlenici sudjeluju u edukacijama i inicijativama.
Maistra d.d.	Politika održivosti	Smanjenje plastičnog i prehrambenog otpada, smanjenje potrošnje energije i vode, povećanje korištenja obnovljivih izvora energije, očuvanje bioraznolikosti.	Specifični rokovi nisu navedeni.	Implementacija mjera za smanjenje otpada, energetska učinkovitost, upravljanje vodom, korištenje obnovljivih izvora energije, edukacija gostiju.	Uprava društva brine se za provedbu politike održivosti, direktori hotela, turističkih resorta i kampova zaduženi za implementaciju, a zaposlenici uključeni u provedbu i educirani o održivosti.
Aminess	Friendly to green heritage - izvještaj	Nema.	Nema.	Nema.	Nema.
Kempinski	Održivost - izvještaj	Nema.	Nema.	Nema.	Nema.
Sava Hotels & Resorts (Slovenija)	Održivi razvoj i društvena odgovornost - izvještaj	Nema.	Nema.	Nema.	Nema.

Tablica 2. prikazuje različite pristupe i stupnjeve razrade strategija održivosti među analiziranim hotelskim kućama.

Valamar Riviera ima detaljno razrađenu strategiju održivosti s jasno definiranim mjerljivim ciljevima i rokovima izvršenja do 2026. godine. Njihova strategija uključuje konkretne

aktivnosti kao što su korištenje 100% obnovljive energije, sadnja 80.000 stabala, smanjenje potrošnje vode i reciklaža otpada. Odgovornosti su jasno definirane, pri čemu menadžment postavlja ciljeve i odobrava resurse, odjel za održivi razvoj koordinira aktivnosti i prati napredak, dok operativni odjeli implementiraju mjere, a zaposlenici sudjeluju u edukacijama i inicijativama.

Adriatic Luxury Hotels također ima strategiju održivog razvoja koja je fokusirana na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, promicanje lokalne kulture i zajednice te unaprjeđenje radnih uvjeta za zaposlenike. Iako nema točno definiranih rokova izvršenja, njihovi ciljevi uključuju smanjenje plastičnog otpada za 50%, povećanje učinkovitosti korištenja resursa za 20% i uspostavu kružnih tokova resursa za reciklažu. Aktivnosti uključuju eliminaciju jednokratnih plastičnih proizvoda, optimizaciju korištenja resursa i promicanje lokalne kulture. Odgovornosti su jasno definirane, s menadžmentom koji postavlja i prati ciljeve, odjelom za održivi razvoj koji koordinira aktivnosti i izvještava, te operativnim odjelima koji provode mjere.

Arena Hospitality Group ima jasno postavljene ciljeve za smanjenje emisija CO₂, povećanje energetske učinkovitosti te poboljšanje održivih praksi u svim aspektima poslovanja, te imaju rok do 2040. godine ostvariti nultu stopu emisije stakleničkih plinova. Aktivnosti uključuju smanjenje emisija CO₂ za 30%, povećanje energetske učinkovitosti, korištenje obnovljivih izvora energije i implementaciju programa za reciklažu. Menadžment postavlja ciljeve i osigurava resurse, odjel za održivi razvoj koordinira aktivnosti i prati napredak, operativni odjeli provode mjere, a zaposlenici sudjeluju u edukacijama i inicijativama.

Maistra ima politiku održivosti koja se fokusira na smanjenje plastičnog i prehrambenog otpada, smanjenje potrošnje energije i vode, povećanje korištenja obnovljivih izvora energije te očuvanje bioraznolikosti. Specifični rokovi nisu navedeni, što ukazuje na kontinuiranu posvećenost održivosti. Aktivnosti uključuju implementaciju mjera za smanjenje otpada, povećanje energetske učinkovitosti, upravljanje vodom, korištenje obnovljivih izvora energije i edukaciju gostiju. Odgovornosti su jasno definirane, pri čemu uprava društva brine za provedbu politike održivosti, direktori hotela, turističkih resorta i kampova su zaduženi za implementaciju, a zaposlenici su uključeni u provedbu i educirani o održivosti.

Sava Hotels & Resorts ima općenitu politiku održivog razvoja i društvene odgovornosti, ali nema jasno definirane mjerljive ciljeve, rokove izvršenja, aktivnosti ili odgovornosti u dostupnim dokumentima. To ukazuje na potrebu za konkretnijim planovima i mjerama kako bi se učinkovito implementirale strategije održivosti.

Aminess, kroz inicijativu "Friendly to green heritage", nema jasno definirane mjerljive ciljeve, rokove izvršenja, aktivnosti ili odgovornosti u dostupnim dokumentima. Postoji općenita posvećenost održivosti, ali nedostaju konkretni planovi i mjere.

Kempinski nema jasno definirane mjerljive ciljeve, rokove izvršenja, aktivnosti ili odgovornosti u dostupnim dokumentima. Postoji općenita posvećenost održivosti, ali nedostaju konkretni planovi i mjere.

Valamar Riviera, Arena Hospitality Group, Adriatic Luxury Hotels i Maistra imaju jasno definirane strategije održivosti koje uključuju smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, povećanje energetske učinkovitosti i promicanje održivih praksi. Ove hotelske kuće također imaju jasno podijeljene odgovornosti među menadžmentom, odjelima za održivi razvoj i operativnim odjelima, što omogućava učinkovitu provedbu strategija. Aktivnosti za održivost uključuju mjere za reciklažu, smanjenje potrošnje resursa i edukaciju zaposlenika i gostiju.

Valamar Riviera i Arena Hospitality Group razlikuju se po tome što imaju jasno definirane mjerljive ciljeve s preciznim rokovima izvršenja. Valamar Riviera ima rok do 2026. godine, dok Arena Hospitality Group ima rok do 2040. godine. Valamar Riviera stavlja poseban naglasak na korištenje obnovljivih izvora energije i sadnju velikog broja stabala, dok Adriatic Luxury Hotels naglašava promicanje lokalne kulture i zajednice te smanjenje plastičnog otpada. Maistra se fokusira na smanjenje plastičnog i prehrambenog otpada, očuvanje bioraznolikosti i energetske učinkovitosti, ali ne specificira točne rokove za postizanje ovih ciljeva.

S druge strane, Sava Hotels & Resorts, Aminess i Kempinski nemaju jasno definirane mjerljive ciljeve, rokove izvršenja, aktivnosti ili odgovornosti u dostupnim dokumentima. Ove hotelske kuće imaju općenite smjernice za održivi razvoj bez konkretnih planova ili mjera.

Ovo istraživanje pokazuje kako različite hotelske kuće implementiraju strategije održivosti s različitim stupnjevima detalja i predanosti. Valamar Riviera i Arena Hospitality Group imaju detaljno razrađene ciljeve s određenim rokovima, dok Adriatic Luxury Hotels i Maistra naglašavaju kontinuiranu posvećenost bez specifičnih rokova. Hotelske kuće kao što su Sava Hotels & Resorts, Aminess i Kempinski imaju općenite smjernice za održivost, ali nedostaju konkretni planovi i mjere. Sve analizirane hotelske kuće pokazuju ozbiljnu predanost održivom razvoju, što je ključno za dugoročni uspjeh i održivost u turističkoj industriji. Ključni elementi uspjeha uključuju jasno definirane odgovornosti na svim razinama organizacije, kontinuiranu edukaciju zaposlenika i gostiju te prilagodljivost strategija održivosti specifičnim potrebama i okolnostima svakog poduzeća.

Održivi razvoj u hotelskoj industriji nije samo trend, već nužnost za dugoročnu održivost poslovanja i očuvanje okoliša. Hotelske kuće koje su uspješno implementirale strategije

održivosti pokazale su da je moguće smanjiti negativan utjecaj na okoliš, poboljšati učinkovitost resursa i pridonijeti zajednici, a sve to uz održavanje visokih standarda usluge.

Zaključak

Održivi razvoj predstavlja temeljni element za dugoročni uspjeh i konkurentnost hotelskih poduzeća, a analiza teorijskih koncepata, globalnih inicijativa i praktičnih primjera pokazuje kako integracija ekoloških, ekonomskih i društvenih ciljeva može donijeti značajne prednosti. Ključni aspekti održivog razvoja uključuju ravnotežu između iskorištavanja resursa i njihove regeneracije, ekonomsku sigurnost te socijalnu pravednost, što osigurava blagostanje sadašnjih i budućih generacija.

Povijesni razvoj koncepta održivog razvoja i različiti pristupi, kao što su slaba i jaka održivost, pokazuju kako se ovaj koncept prilagodio različitim ekonomskim i ekološkim okvirima. Agenda 21 i ciljevi održivog razvoja ističu globalne napore i važnost međunarodne suradnje u promicanju održivih praksi. Ovi dokumenti pružaju smjernice i okvir za implementaciju održivog razvoja na globalnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini, naglašavajući potrebu za integracijom ekoloških i socijalnih aspekata u ekonomske odluke.

Održivi turizam igra ključnu ulogu u postizanju održivog razvoja jer omogućava očuvanje prirodnih i kulturnih resursa, poboljšava kvalitetu života lokalnih zajednica te osigurava dugoročni ekonomski razvoj. Strategije poput one za razvoj održivog turizma do 2030. godine usmjeravaju turistički sektor prema principima održivosti, ističući važnost implementacije održivih praksi u hotelskim poduzećima. Održivi turizam ne samo da smanjuje negativne utjecaje na okoliš, već također pruža ekonomske koristi kroz povećanje konkurentnosti i privlačnost destinacija.

Menadžment održivog razvoja u hotelskim poduzećima ima presudnu ulogu u implementaciji održivih praksi. Strateško planiranje, učinkovito upravljanje resursima i usvajanje ekoloških standarda poput ISO 14001 omogućuju integraciju održivih praksi u svakodnevno poslovanje hotela. Ključni elementi održivog razvoja uključuju upravljanje energijom, vodom i otpadom te educiranje zaposlenika i gostiju o važnosti održivosti. Hoteli koji usvoje ove prakse mogu smanjiti operativne troškove, povećati efikasnost i poboljšati svoju reputaciju među ekološki osviještenim gostima.

Analiza uloge i utjecaja menadžmenta održivog razvoja pokazuje da uspjeh implementacije održivih praksi ovisi o jasnom strateškom planiranju, suradnji između privatnog sektora, lokalne zajednice i vlade te kontinuiranoj edukaciji zaposlenika. Hotelska poduzeća koja su uspješno implementirala strategije održivosti, poput Valamar Riviera, Arena Hospitality Group, Adriatic Luxury Hotels i Maistra, pokazala su kako konkretne mjere i jasni ciljevi mogu dovesti

do smanjenja negativnog utjecaja na okoliš, povećanja energetske učinkovitosti i poboljšanja društvene odgovornosti. Ove tvrtke demonstriraju kako održivi razvoj može biti integriran u srž poslovanja, donoseći koristi ne samo okolišu, već i društvenoj zajednici i samim poduzećima.

Zaključno, održivi razvoj nije samo nužnost za očuvanje okoliša, već i poslovna strategija koja može donijeti dugoročne koristi hotelskim poduzećima. Prihvatanjem održivosti kao temeljne vrijednosti, hotelska industrija može postići ravnotežu između ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva, čime doprinosi očuvanju okoliša, poboljšanju poslovnog ugleda i privlačnosti na tržištu. Kontinuirane inovacije i prilagodljiv pristup ključni su za postizanje održivosti, osiguravajući blagostanje za sadašnje i buduće generacije.

Samo kroz zajedničke napore svih dionika moguće je postići održivost koja će dugoročno osigurati prosperitet turističke industrije i lokalnih zajednica. Održivi razvoj predstavlja sinergiju između očuvanja okoliša, gospodarskog rasta i društvene kohezije. Hotelska industrija, kao značajan dio turističkog sektora, ima potencijal biti predvodnik u primjeni održivih praksi koje mogu poslužiti kao model za druge sektore. Kroz kontinuirano unapređivanje svojih praksi i edukaciju svih uključenih, hotelska industrija može postati ključan akter u globalnim naporima za postizanje održivog razvoja.

Bibliografija

Knjige

- Blažević, Branko i Milena Peršić. *Turistička regionalizacija u globalnim procesima*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i hotelijerstvu, 2009.
- Črnjar, Mladen i Kristina Črnjar. *Menadžment održivoga razvoja: ekonomija-ekologija- zaštita okoliša*. Opatija, Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, 2009.
- Đikić, Domagoj, Hrvoje Glavač, Vjekoslav Glavač, Vladimir Hršak, Vladimir Jelavić, Dražen Njegač, Viktor Simončić, Oskar P. Springer, Ivna Tomašković, i Vjeročka Vojvodić. *Ekološki leksikon*. Zagreb: Barbat, Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog planiranja Republike Hrvatske, 2001.
- Vujić, Vidoje. *Menadžment ljudskog kapitala*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2004.
- Vujić, Vidoje. „Menadžment održivog razvoja turizma.“ U *Održivi razvoj turizma*, 57-77. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005.

Članci

- Butler, Richard W. "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources." *Canadian geographer* 24.1 (1980): 5-12. https://www.researchgate.net/publication/228003384_The_Concept_of_A_Tourist_Area_Cycle_of_Evolution_Implications_for_Management_of_Resources (pristupljeno 20. svibnja 2024.)
- Çelik, Muhammet Necati, and Aydın Çevirgen. "The role of accommodation enterprises in the development of sustainable tourism." *Journal of Tourism and Services* 12.23 (2021): 181-198. <https://www.jots.cz/index.php/JoTS/article/download/264/116> (pristupljeno 4. svibnja 2024.)
- Dos Santos, Rodrigo Amado, Mirian Picinini Méxas, i Marcelo Jasmim Meiriño. "Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development." *Journal of cleaner production*, 142, (2017): 217-224.

https://arquivos.ufrj.br/arquivos/2018014228446320461094acd48ea8ac6/Publicacao_Final_-_Artigo_JCP.pdf

Jovanović, Sonja. "Green hotels as a new trend in the function of sustainable development and competitiveness improvement." *Economics of Sustainable Development* 3.1 (2019): 1-7.

<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2560-421X/2019/2560-421X1901001J.pdf>

(pristupljeno 21. svibnja 2024.)

Khetahurova, Diana. „Management of sustainable development of hotel enterprises“. *Publishing House “Baltija Publishing”*, 2024.

<http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/421/11253/23463-1>

(pristupljeno 4. svibnja 2024.)

Kukurin, Željko. *Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu*. Pula: MAP Social Sciences, 2023. <https://mapub.org/mapss/4/odrzivi-razvoj-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-u-hotelijerstvu/> (pristupljeno 24. svibnja 2024.)

Masa`deh, Ra`ed, Mohammed Abdullah Nasseef, Carina Sunna, Mohammd Suliman i Monther Albawab. "The effect of hotel development on sustainable tourism development."

International Journal of Business Administration 8.4 (2017): 16-33.

[https://www.researchgate.net/profile/Raed-](https://www.researchgate.net/profile/Raed-Masadeh/publication/317960737_The_Effect_of_Hotel_Development_on_Sustainable_Tourism_Development/links/595be5efaca272f3c0888a02/The-Effect-of-Hotel-Development-on-Sustainable-Tourism-Development.pdf)

[Masadeh/publication/317960737_The_Effect_of_Hotel_Development_on_Sustainable_Tourism_Development/links/595be5efaca272f3c0888a02/The-Effect-of-Hotel-Development-on-Sustainable-Tourism-Development.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Raed-Masadeh/publication/317960737_The_Effect_of_Hotel_Development_on_Sustainable_Tourism_Development/links/595be5efaca272f3c0888a02/The-Effect-of-Hotel-Development-on-Sustainable-Tourism-Development.pdf) (pristupljeno 16. svibnja 2024.)

Melissen, Frans, Elena Cavagnaro, Maartje Damen, i Anna Düweke. "Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development?." *Journal of Vacation Marketing*,

22(3) (2016): 227-238.

https://www.academia.edu/download/66894043/Melissen_Cavagnaro_Damen_Duweke_2015_JVM.pdf

Mijatov, Maja, Milana Pantelić, Aleksandra Dragin, Marija Perić, i Slobodanka Marković.

"Application of sustainable development principles in hotel business." *Journal of the Geographical Institute “Jovan Cvijić” SASA*, 68(1), (2018): 101-117.

<https://ojs.gi.sanu.ac.rs/index.php/zbornik/article/download/43/261>

Pavia, Nadia, Christian Stipanovic, i Tamara Floričić. "Sustainable Development in Increasing the Competitiveness of Hotel Offer-Case Study Istra County." *Tourism and Southern and Eastern Europe*.

(2013): 279-293.

<https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20133309819>

- Petričević, Teo. *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu. Priručnik za brzi početak*. Zagreb: British Council Hrvatska, 2014. https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf (pristupljeno 6. travnja 2024.)
- Smolčić Jurdana, Dora. "Specific knowledge for managing ecotourism destinations." *Tourism and hospitality management* 15, no. 2 (2009): 267-278. <https://doi.org/10.20867/thm.15.2.10> (pristupljeno 18. svibnja 2024.)
- Shi, Longyu, Linwei Han, Fengmei Yang, i Lijie Gao. "The Evolution of Sustainable Development Theory: Types, Goals, and Research Prospects" *Sustainability* 11, no. 24 (2019): 7158, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11247158> (pristupljeno 25. svibnja 2024.)

Internetski izvori

- Adriatic Luxury Hotels. *Strategija održivog razvoja*. <https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/nasa-strategija-odrzivog-razvoja/> (pristupljeno 7. lipnja 2024.)
- Aminess. *Friendly to Green Heritage*. <https://www.aminess.com/hr/friendly-to-green-heritage> (pristupljeno 7. lipnja 2024.)
- Arena Hospitality Group. *Strategija održivosti*. <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/esg> (pristupljeno 8. lipnja 2024.)
- Institut za društveno odgovorno poslovanje. *17 Ciljeva održivog razvoja*. <https://idop.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja/> (pristupljeno 30. ožujka 2024.)
- Kempinski. Održivost. <https://www.kempinski.com/hr/hotel-adriatic/pregled/usluge-i-sadrzaji/odrzivost> (pristupljeno 8. lipnja 2024.)
- Maistra. Politika održivosti. <https://www.maistra.com/hr/politika-odrzivosti/#/> (pristupljeno 9. lipnja 2024.)
- Sava Hotels & Resorts. Održivi razvoj i društvena odgovornost. <https://www.sava-hotels-resorts.com/hr/nasa-tvrtka/odrzivi-razvoj-i-drustvena-odgovornost/> (pristupljeno 9. lipnja 2024.)
- UNEP i WTO. *Čineći turizam održivijim* [Making Tourism More Sustainable]. United Nations Environment Programme and World Tourism Organization, 2005. https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8741/-Making%20Tourism%20More%20Sustainable_%20A%20Guide%20for%20Policy%20Makers-2005445.pdf?sequence=3&isAllowed=y (pristupljeno 2. travnja 2024.)

- Ujedinjeni Narodi. *Agenda* 21. <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> (pristupljeno 30. ožujka 2024.)
- Ujedinjeni Narodi. *Održivost* [Sustainability]. <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability> (pristupljeno 29. ožujka 2024.)
- UNWTO, *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*, Madrid: UNWTO, 2017. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNWTO_UNDP_Tourism%20and%20the%20SDGs.pdf (pristupljeno 25. svibnja 2024.)
- Valamar Riviera. *Strategija održivosti*. <https://esg.valamar-riviera.com/hr/strategija-odrzivosti/> (pristupljeno 7. lipnja 2024.)

Zakoni i pravilnici

- Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine **HOTELI**. Narodne Novine, 2016, br. 56. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html (pristupljeno 4. travnja 2024.)
- Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine. Narodne Novine, 2023, br. 123/17. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023_01_2_18.html (pristupljeno 11. svibnja 2024.)

Ostalo

- Golja, Tea. *Percepcija menadžera o važnosti implementacije načela održivog razvoja u poslovne strategije hotelskih poduzeća – slučaj velikih hotelskih poduzeća u Istri*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, 2009. <https://hrcak.srce.hr/file/61660> (pristupljeno 6. travnja 2024.)
- Smolčić Jurdana, Dora. "Načela održivog razvoja turizma." *Održivi razvoj turizma-problemi i perspektive*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, 2003. <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-skup/503101> (pristupljeno 18. svibnja 2024.)

Sunara, Živana, Sandra Jeličić i Martina Petrović. *Održivi turizam kao konkurentska prednost Republike Hrvatske*. Split: Visoka škola za menadžment i dizajn „Aspira“, 2013. <https://hrcak.srce.hr/104887> (pristupljeno 2. travnja 2024.)

Svetlačić, Robert. *Održivi razvoj kao poticaj obiteljskog poduzetništva u hrvatskom hotelijerstvu*. Disertacija. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. 2021.

<https://dr.nsk.hr/islandora/object/fthm%3A2752/datastream/PDF/view> (pristupljeno 4. svibnja 2024.)

Popis tablica

Tablica 1. Uloga i utjecaj menadžmenta održivog razvoja u hotelskim poduzećima prema analiziranoj literaturi	32
Tablica 2. Održive prakse odabranih hotelskih poduzeća	35

Popis slika

Slika 1. Tri glavna područja održivosti	7
Slika 2. Sedamnaest ciljeva održivog razvoja	10
Slika 3. Ključna područja za prelazak hotelskog poduzeća na održivi razvoj	21