

# Standardi društvene odgovornosti u hotelskoj industriji

---

**Palić, Mario**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:254902>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-30**



*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**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**MARIO PALIĆ**

**STANDARDI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U**  
**HOTELSKOJ INDUSTRIJI**

**SOCIAL RESPONSIBILITY STANDARDS IN THE HOTEL**  
**INDUSTRY**

Završni rad

ZABOK, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Standardi društvene odgovornosti u hotelskoj industriji**

**Social responsibility standards in the hotel industry**

Završni rad

Kolegij:	<b>Društveno poduzetništvo u uslužnim djelatnostima</b>	Student:	<b>Mario Palić</b>
Mentor:	<b>dr.sc. Marija Ivaniš</b>	Matični broj:	<b>ps23741/16</b>

Zabok, veljača 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**MARIO PALIĆ**

(ime i prezime studenta)

**ps23741/16**

(matični broj studenta)

### **Standardi društvene odgovornosti u hotelskoj industriji**

(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, rujan 2023.

Potpis studenta

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	4
1. UVOD .....	5
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja.....	6
1.2. Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja.....	6
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja.....	7
1.4. Temeljna i pomoćne znanstvene hipoteze .....	9
1.5. Struktura rada .....	10
2. TEORIJSKE OSNOVE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI .....	11
2.1. Društveno odgovorno poslovanje.....	11
2.2. Razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	13
2.3. Obilježja i načela društveno odgovornog poslovanja.....	14
2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	21
3. KVALITETA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU .....	24
3.1. Važnost razvoja kvalitete.....	24
3.2. Total Quality Management (TQM) i veza s društveno odgovornim poslovanjem.....	26
4. STANDARDI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI .....	28
4.1. ISO standardi .....	29
4.2. Primjena načela društveno odgovornog poslovanja u hotelskoj industriji .....	32
4.3. Primjeri dobre prakse u svijetu .....	35
4.4. Primjeri dobre prakse u Republici Hrvatskoj .....	37
ZAKLJUČAK .....	40
LITERATURA.....	41
POPIS TABLICA, SHEMA I GRAFIKONA.....	44

## SAŽETAK

U ovom završnom radu s temom “Standardi društveno odgovornog poslovanja u hotelskoj industriji daje se odgovor na pitanje kako implementacija standarda društvene odgovornosti može doprinijeti cjelokupnom razvoju hotelskog poduzeća, kao i na koje sve načine implementacijom ovog sustava poduzeće ostvaruje prednosti. Društveno odgovorno poslovanje jedan je od ključnih koncepata i poslovnih filozofija koje menadžeri moraju prihvatiti i ugraditi u vlastiti sustav poduzeća, a sve u cilju optimizacije poslovanja te smanjenja negativnih posljedica na sve dionike na koje poslovanje poduzeća djeluje. Kroz rad se definiraju i istražuju osnovni pojmovi društveno odgovornog poslovanja, a poseban naglasak stavljen je na povezanost istog s održivim razvojem te razvojem kvalitete. Također, u praktičnom dijelu rada daje se osvrt na primjere dobre prakse društveno odgovornog poduzeća u hotelskoj industriji u Hrvatskoj (grupacija Valamar) i u svijetu (grupacija Four Seasons).

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje; DOP; standardi; hotelska industrija; razvoj

# 1. UVOD

Na današnjem tržištu velika pozornost pridaje se društveno odgovornom poslovanju u svim gospodarskim sektorima te ovaj oblik poslovanja ima veliku ulogu u stvaranju konkurentnosti poduzeća na tržištu. Tržište 21. stoljeća ubrzano je i dinamično, turbulentno te sklono brzim i neočekivanim promjenama, a konkurentski pritisci sve su veći. S obzirom na porast konkurenata u svim gospodarskim sektorima, posebice u onom turističkom, kao i s obzirom na to da se svako poduzeće bori za svoj dio tržišnog udjela, najmanja greška uzrokovana neetičnim ili društveno neodgovornim poslovanjem može se skupo platiti. Korištenjem društveno odgovornog poslovanja<sup>1</sup> poduzeće povećava svoju konkurentnost na tržištu te se kreira poduzeće koje je dugoročno održivo, naravno, uzimajući u obzir da se pritom ne zanemaruju ostali aspekti poslovanja, primjerice ostvarivanje profita, a koje je ujedno i glavni cilj poduzeća, a koji također moraju biti pozitivni ukoliko poduzeće ima intenciju opstanka na tržištu.

Nadalje, važno je istaknuti kako u današnje doba koje je obilježeno kontinuiranim rastom i razvojem turizma i hotelijerstva, kao i rastom i razvojem tržišta, pojavljuje se sve veća nužnost donošenja odluka u skladu s društveno odgovornim poslovanjem, kao i potreba za usmjeravanjem razvoja poslovanja u smislu povećanja kvalitete s ciljem održivog razvoja poduzeća. Održivi razvoj, kao razvoj usmjeren na buduće potrebe, a koji ne ugrožava potrebe sadašnjosti, ključan je za dugoročni opstanak i uspjeh poslovanja poduzeća na turističkom tržištu. Uzevši u obzir posljedice rasta i razvoja turističkih poduzeća, neophodno je isti razmotriti kao mogućnost poboljšanja za sve dionike na turističkom tržištu, od javne uprave i samouprave do pojedinca koji koristi usluge poduzeća ili onog koji živi na području rada poduzeća. Također, današnji rast i razvoj poduzeća, osim što je nužno da u svojem fokusu ima čovjeka, odnosno društvo, mora biti orijentiran i na zaštitu okoliša prostora u kojem djeluje čime se nameće pitanje implementacije DOP-a u samu srž svakog poduzeća.

S obzirom na promatranu problematiku koja se izučava u ovom radu, Uvod se radi boljeg razumijevanja sadržaja sastoji od sljedećih tematskih cjelina: 1) Problem, predmet i objekti istraživanja, 2) Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja, 3) Ocjena dosadašnjih istraživanja 4) Temeljna i pomoćne znanstvene hipoteze i 5) Struktura rada.

---

<sup>1</sup> U nastavku rada DOP

## 1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

S obzirom na činjenice navedene na samom početku ovog završnog rada koji je teorijskog karaktera, kao i na samu temu rada koja glasi „*Standardi društveno odgovornog poslovanja u hotelskoj industriji*“ kao problem ovog rada moguće je navesti nedovoljnu svijest o ulozi i važnosti implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja u hotelskoj industriji, dok se kao predmet istraživanja navode sljedeći:

- Društvena odgovornost i društveno odgovorno poslovanje, uključujući njegov razvoj, načela i dimenzije;
- Važnost razvoja kvalitete u turizmu i hotelijerstvu, uzimajući u obzir uzročno-posljedičnu vezu s razvojem društveno odgovornog poslovanja;
- Standardi društveno odgovornog poslovanja, uključujući ISO standarde, kao i navođenje primjera dobre prakse.

Nastavno na navedeno moguće je istaknuti kako se ovaj rad prvenstveno bavi teorijskom problematikom društveno odgovornog poslovanja u hotelijerstvu pa se tako kao objekti istraživanja navode društveno odgovorno poslovanje, standardi, hotelska industrija i razvoj.

## 1.2. Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja

Slijedeći temu rada, kao i problem i predmet promatranja ovog rada, svrha rada jest naglasiti važnost društveno odgovornog poslovanja na tržištu 21. stoljeća uz isticanje uloge koju standardi društveno odgovornog poslovanja imaju u hotelskoj industriji. S obzirom na navedeno, definiran je temeljni cilj rada: interpretirati način i važnost implementacije DOP-a u hotelskoj industriji na primjerima hotelskih kompanija Four Seasons i Valamar.

Postavljeni su i sljedeći pojedinačni ciljevi rada:

- Teorijski istražiti i objasniti društveno odgovorno poslovanje;
- Objasniti važnost kvalitete u turizmu i hotelijerstvu te povezati razvoj kvalitete s društveno odgovornim poslovanjem;
- Istražiti primjenu društveno odgovornog poslovanja u hotelskoj industriji u Hrvatskoj i u svijetu na primjerima hotelskih grupacija Valamar u Hrvatskoj i Four Seasons u svijetu



Prilikom pisanja rada, a koristeći se dostupnom stručnom literaturom koja uključuje knjige, akademske radove i članke, kao i relevantne internetske izvore, korištene su i različite znanstvene metode od kojih se posebice ističu metoda istraživanja, metoda podjele, odnosno klasifikacije, metoda opisivanja te induktivna metodu ili metoda zaključivanja.

### **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Pregledom istraživanja različitih autora u ovom poglavlju rada želi se istaknuti potreba za neprekidnim istraživanjem DOP-a, kao i istaknuti nužnost njegove primjene. Koliko je DOP važan u suvremenom društvu i poslovanju govori i sama činjenica da se sve više autora bavi istraživanjem ove teme, kao i prednostima te učincima koje donosi implementacija DOP-a u poduzeće. Njegova važnost nije samo na papiru, već je vidljiva i u stvarnom svijetu i u praksi.

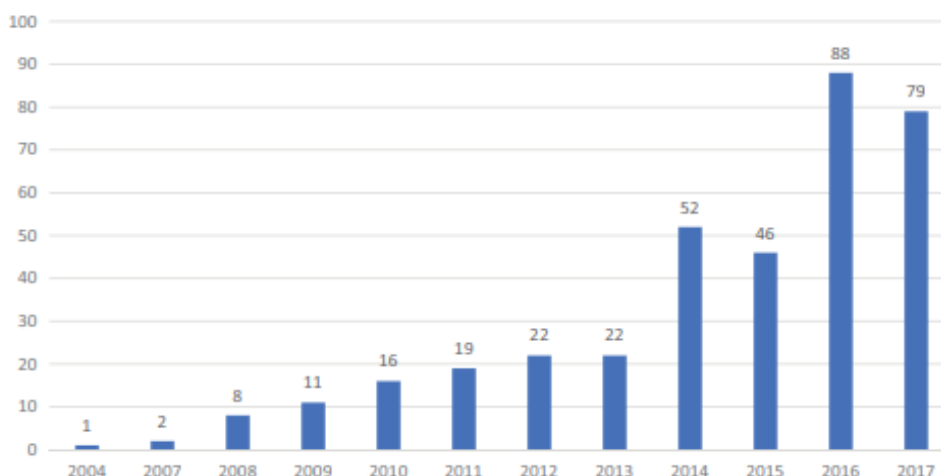
Iz rečenice „Čovjek je čovjek samo u zajednici s drugim ljudima i njegova se ljudska priroda ostvaruje jedino u društvu (polis).“ koju su naglašavali Platon i Aristotel<sup>2</sup>, poznati Grčki filozofi, vidljivo je kako se društveno odgovorno poslovanje u jednom obliku naziralo i u dalekoj prošlosti. U današnje vrijeme, važnost DOP-a u vidljiva je kroz sve veći broj radova i istraživanja povezanih s ovom temom. Font i Lynes u časopisu *Journal of Sustainable Tourism* navode kako je u prošlom desetljeću došlo do značajnog rasta literature vezane uz DOP u turizmu i hotelijerstvu, odnosno da je čak 70% članaka na ovu temu objavljeno u proteklih 5 godina, što je prikazano na sljedećem grafikonu.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str.118.

<sup>3</sup> Font, X., Lynes, J., *Corporate social responsibility in tourism and hospitality*, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.26 (7), 2018., str.1027.-1042.

Grafikon 1. Broj radova vezanih uz društveno odgovorno poslovanje 2004. - 2017. godina



Izvor: Font, X., Lynes, J., Corporate social responsibility in tourism and hospitality, Journal of Sustainable Tourism, Vol.26 (7), 2018., str.1027.-1042.

Iz grafikona je vidljivo kako se broj radova čija se tema fokusira na društveno odgovorno poslovanje povećava iz godine u godinu, izuzimajući 2015. i 2017. godinu gdje u odnosu na prethodne godine taj broj ostvaruje blagi pad. Iz priloženog je moguće zaključiti kako se važnost društveno odgovornog poslovanja uviđa i na istraživačkoj razini, a ne samo onoj aplikativnoj.

Nadalje, Buble u svom djelu Menadžment spominje i društveno odgovorno poslovanje te govori kako društvena odgovornost znači "obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća."<sup>4</sup> Također, potrebno je istaknuti kako i sama poduzeća počinju prepoznavati benefite koje donosi implementacija DOP-a u poslovanje pa tako Camilleri navodi kako motivacija poduzeća u strategijskom pristupu korištenja DOP-a leži u stvaranju profita i vrijednosti u društvu, kao i u stvaranju pozitivnog imidža i reputacije.<sup>5</sup> Iz navedenog je moguće istaknuti kako društveno odgovorno poslovanje svojom pravilnom primjenom u poslovanju poduzeća maksimizira mogućnosti ostvarenja ciljeva poduzeća, a ujedno i minimalizira negativne aspekte poslovanja.

Nadalje, uzimajući u obzir promjene nastale na turističkom tržištu uzrokovane pandemijom COVID-19, DOP moguće je promatrati i kao trend u nastajanju te kao pokretačku snagu oporavka turizma u post-pandemijskom razdoblju pa tako Golja navodi kako luksuz u

<sup>4</sup> Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006., str. 102.

<sup>5</sup> Camilleri, M. A., Strategic corporate social responsibility in tourism and hospitality, Sustainable Development, 1–3, 2020.

budućnosti poprima novu dimenziju te će biti prepoznat prema autentičnosti, snažnijem povezivanju interesnih dionika u kulturi i turizmu, odmoru u destinacijama koje njeguju modele društveno-odgovornog planiranja i poslovanja, a koje k tomu veliki značaj pridaju uspješnoj sinergiji privatnog i javnog poduzeća pomoću odgovornog destinacijskog menadžmenta, dok će turisti veliki značaj pridavati onim destinacijama i smještajnim objektima koji će moći pokazati i dokazati da su visokoodgovorne prema okolišu i da posluju prema načelima društveno odgovornog poslovanja (tzv. Corporate Social Responsibility - CSR 2.0).<sup>6</sup>

Također, isti autor navodi kako je društvena odgovornost „work in progress“, odnosno da je ono neprekidno zalaganje poduzeća za unapređenje vlastitih područja poslovanja te neprestana revizija postojećih aktivnosti poduzeća usklađena s novom problematikom i suvremenim izazovima, a sve s ciljem njegova doprinosa održivom ekonomskom, ekološkom i društvenom razvoju.<sup>7</sup> Različiti drugi autori na različite načine definiraju i opisuju značaj i ulogu DOP-a u suvremenom svijetu, no globalno gledano može se zaključiti kako svi oni vide važnost i potencijal koji DOP ima te kako njegova implementacija služi jednako i poduzeću, ali i okolnoj zajednici u kojoj poduzeće djeluje.

#### **1.4. Temeljna i pomoćne znanstvene hipoteze**

Na temelju prethodnog poglavlja, koje u svojoj suštini za cilj ima pregled radova i istraživanja vezanih uz samu temu ovog rada te uzimajući u obzir postavljen problem i predmet istraživanja, kao i svrhu i cilj pisanja rada, temeljna znanstvena hipoteza ovog završnog rada glasi: Društveno odgovorno poslovanje i standardi društvene odgovornosti temeljni su elementi razvoja i unaprjeđenja kvalitete hotelske industrije.

Znanstvena hipoteza postavljena je, odnosno temelji se na sljedećim pomoćnim hipotezama:

H1: Uspješno razumijevanje društveno odgovornog poslovanja u teoriji potiče njegovu pravilnu i pravovremenu implementaciju u razvoj hotelske industrije.

H2: Unaprjeđenje kvalitete i razvoj hotelske industrije potrebno je uz implementaciju DOP-a temeljiti i na razvoju TQM-a.

---

<sup>6</sup> Golja, T., Društveno-odgovorno poslovanje u kulturi i turizmu: Analiza poslovnih slučajeva i prilagodba COVID-19 okruženju, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2021., str. 9.

<sup>7</sup> Golja, T., Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2017., str. 217.

## **1.5. Struktura rada**

Ovaj završni rad podijeljen je na pet poglavlja, uključujući uvod i zaključak te sadrži sažetak, popis ilustracija i literature. U prvom, uvodno poglavlju rada definiraju se problem i predmet istraživanja, kao i ciljevi pisanja završnog rada. Također se iznosi pregled prijašnjih istraživanja povezanih uz temu rada.

U drugom poglavlju rada, koje je podijeljeno u četiri potpoglavlja, teorijski se definiraju i objašnjavaju osnove društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje onaj je oblik poslovanja u kojem poduzeće u svoj cjelokupni sustav implementira dobru praksu poslovanja koja ima pozitivan utjecaj na okoliš i društvo u kojem poduzeće posluje. Poglavlje se također bavi problematikom obilježja, načela i dimenzija društveno odgovornog poslovanja.

Treće poglavlje rada istražuje kvalitetu u turizmu i hotelijerstvu, odnosno identificira važnost razvoja kvalitete, kao i povezanost TQM-a, kao sustava potpunog upravljanja kvalitetom, i DOP-a.

Posljednje poglavlje rada zalazi u poslovnu praksu pa se tako osim što se teorijski objašnjavaju ISO standardi, navode i primjeri dobre prakse primjene društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i u svijetu. Na razini Hrvatske kao primjer analizira se poslovanje grupacije Valamar, a na svjetskoj razini grupacije Four Seasons.

## 2. TEORIJSKE OSNOVE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Kako bi se koncept društveno odgovornog poslovanja mogao implementirati u praksi i kako bi ga poduzeća mogla provoditi u djelo, potrebno je na samom početku ovog rada teorijski odrediti što je to društveno odgovorno poslovanje, odakle proizlazi nužnost društvene odgovornosti, koja su načela te temeljna obilježja društveno odgovornog poslovanja. Na samom početku potrebno je definirati riječ koncept. Koncept svoje podrijetlo nalazi u latinskoj riječi *conceptus* što znači zametak; zamisao, pojam, a označava nacrt ili skicu. Odgovornost se može definirati kao obveza obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje.<sup>8</sup> Spajanjem riječi koncept i društveno odgovorno poslovanje, prije samog definiranja DOP-a, može se zaključiti kako je riječ o određenoj pisanoj zamisli i pojmu koji za zadatak ima poštivati određene društvene norme, stoga se u nastavku rada iznose definicije istog prema različitim autorima.

### 2.1. Društveno odgovorno poslovanje

Za pojam društveno odgovorno poslovanje ne postoji općeprihvaćena definicija, već mnoštvo istih pa s obzirom na to različiti autori na razne načine definiraju društveno odgovorno poslovanje pa je tako ono:

---

<sup>8</sup> Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 447.

- Prema Ivaniš: „Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept koji u svojoj osnovi integrira brigu poduzeća za okoliš i društvo, stoga i sve poslovne aktivnosti trebaju biti poduzete u interakciji sa svim zainteresiranim stranama ( ... ).“<sup>9</sup>
- Prema Slivar i Golja: „Društvenoodgovorno poslovanje mikro je aspekt održivog razvoja turizma.“<sup>10</sup>
- Prema Kotler i Lee: „Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unaprjeđenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu- dragovoljnu poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.“<sup>11</sup>
- Prema Vrdoljak – Raguž: „Koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakvih zakonskih prisila nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva.“<sup>12</sup>

Uz još brojne definicije različitih autora, nalaze se i važne su definicije DOP-a koje su donijele određene organizacije i institucije, a koje su izložene u nastavku:

- Prema organizaciji BSR (Business for Social Responsibility): Društveno odgovorno poslovanje je „postizanje komercijalnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednica i prirodni okoliš“<sup>13</sup>
- Prema HGK (Hrvatska gospodarska komora): „O DOP-u govorimo kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka.“<sup>14</sup>
- Prema Europskoj komisiji (2011.): „Društvena odgovornost poduzeća definira se kao odgovornost poduzeća za njegove utjecaje na društvo.“

DOP predstavlja praksu dobrovoljnog pozitivnog djelovanja određenog poduzeća u društvu. Društvena odgovornost uzdiže se iznad poslovne etike jer poslovati na društvenoodgovoran način, pored poštivanja zakona i donošenja etičkih odluka znači i funkcionirati u društvu kao pravedan građanin, brinuti se o okolini, štititi okoliš, odnosno smanjiti negativan utjecaj na okoliš, brinuti o ljudima te biti dugoročno profitabilan.<sup>15</sup> Moguće je zaključiti kako postoje brojne definicije DOP-a, ali svima je zajedničko to što definiraju DOP

<sup>9</sup> Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, op.cit., str. 118.

<sup>10</sup> Slivar, I., Golja, T., Europsko turističko tržište i trendovi razvoja, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2016., str. 168.

<sup>11</sup> Golja, T., Društveno-odgovorno poslovanje u kulturi i turizmu, op.cit., str. 25.

<sup>12</sup> Vrdoljak Raguž, I., Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, Dubrovnik, 2014., str.40.-58.

<sup>13</sup> <https://www.bsr.org/en/> (13.3.2023.)

<sup>14</sup> <https://dop.hgk.hr/> (13.3.2023.)

<sup>15</sup> Slivar, I., Golja, T., op.cit., str.168.

kao onaj oblik poslovanja u kojem poduzeće teži očuvanju okoliša, poboljšanju kvalitete života zajednice u kojoj se nalazi, kao i društva općenito. Također, potrebno je istaknuti kako DOP obuhvaća djelovanje pravne, ekonomske i etičke odgovornosti, a poduzeće koje na podjednak način vodi brigu o ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, te kao glavni cilj svog poslovanja, svoj profit ostvaruje na društveno odgovoran način, je uspješno poduzeće.

## **2.2. Razvoj društveno odgovornog poslovanja**

Nije moguće odrediti točan trenutak kada je nastalo društveno odgovorno poslovanje, ali se može reći kako se ono prvenstveno razvija u Sjedinjenim Američkim državama krajem 19. i početkom 20. stoljeća kao korporativni odgovor na nezadovoljstvo javnosti. U to doba kritiziralo se da su korporacije prevelike i da imaju protudruštveno djelovanje. Donosili su se razni zakoni kojima se nastojalo ograničiti njihovu moć. Poduzeća su se počela predstavljati kao humanistička, kao institucije koje se brinu o dobrobiti zaposlenika i zajednica te da su motivirane da zadovolje interese i potrebe društva. Društveno odgovorno poslovanje je tada bila strategija stvorena da privuče kupce i da se bori protiv političkih zahtjeva za regulacijom poslovanja. Kao početak modernog doba društveno odgovornog poslovanja moguće je istaknuti izdavanje knjige *Social Responsibility of Businessman* autora Harolda Bowena iz 1953. godine, koja naglašava važnost ne samo ekonomske strane poslovanja i ostvarivanja profita već i važnost društvenih posljedica, kao i izlaganje četverodijelnog modela određivanja društveno odgovornog poslovanja koje je krajem desetljeća predstavio Archie Carroll.<sup>16</sup>

Jedan od ključnih događaja vezanih uz razvoj DOP-a u Europi jest 2001. godina kada Europska komisija ugrađuje DOP u temelje europske konkurentske strategije te izdaje Zelenu knjigu o društvenoj odgovornosti poduzeća kao osnovu svoje politike DOP-a. Dokument služi kako bi potaknuo poduzeća u doprinosu održivom razvoju. U Hrvatskoj se društveno odgovorno poslovanje se pojavilo 2005. godine kada je u Europska unija 2005. godinu proglasila „godinom društveno odgovornih poduzeća“. Hrvatska je Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju Republike Hrvatske i Europske unije preuzela okvir za usklađivanje s vrijednostima europske unije i njenim strateškim odrednicama u procesu približavanja kroz godišnje nacionalne programe – od održivog razvoja i zaštite okoliša do elemenata potrebnih za stvaranja društva socijalne kohezije.

---

<sup>16</sup> Golja, T., *Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu*, op.cit., str.219.

Osim samog nastanka DOP-a, potrebno je istaknuti i kako se sam DOP mijenjao kroz vrijeme pa se tako isti definira kroz tri koncepta:

1. Tradicionalni koncept;
2. Koncept socijalnih grupa i
3. Koncept pozitivne društvene odgovornosti.

Tradicionalni koncept podrazumijevao je odgovornost poduzeća samo u pogledu maksimiziranja profita i ostvarenje dugoročnih interesa svojih vlasnika (dioničara).<sup>17</sup> Iako je glavni cilj svakog poduzeća maksimiziranje profita, vidljivo je kako se u tradicionalnom konceptu DOP-a nije vodila briga o društvu i zajednici u kojoj se poduzeće nalazi, kao ni o okolišu, već samo i isključivo o članovima tog poduzeća i njihovim interesima. Koncept socijalnih grupa je podrazumijevao ispunjenje obveza prema svim grupama na koje poduzeće utječe i koje na njega utječu kako bi se postigli ciljevi.<sup>18</sup> Iz navedenog koncepta vidljivo je kako se DOP mijenja te u svoju ulogu uključuje i one dionike koji se nalaze izvan poduzeća, a s kojima poduzeće surađuje u ostvarenju svojih ciljeva.

Posljednji, suvremeni koncept DOP-a jest koncept pozitivne društvene odgovornosti. Koncept pozitivne društvene odgovornosti može se definirati kao onaj koncept DOP čijom primjenom poduzeće brine o svim aspektima, od svojih članova, vanjskih suradnika, do društva i zajednice u kojoj posluje, a također uključuje brigu o okolišu i prirodi. Iz navedenog je vidljivo kako se DOP razvija kroz vrijeme te kako isti postaje temelj poslovanja i sveobuhvatan koncept koji zahvaća svaki dio poduzeća, kao i mikro i makro posljedice koje poslovanje tog poduzeća ima na tržište i svoju okolinu.

### **2.3. Obilježja i načela društveno odgovornog poslovanja**

Na samom početku ovog poglavlja, prije definiranja i pojašnjenja obilježja i načela DOP-a, potrebno je postaviti pitanje važnosti implementiranja sustava DOP-a u poslovanje poduzeća. Nužnost društvene odgovornosti nameće se kao suvremena potreba poduzeća te kao jedina mogućnost opstanka poduzeća na tržištu, a proizlazi iz tri izvora:

1. Unutarnjeg izvora

---

<sup>17</sup> Ivaniš, M., op.cit., str.121.

<sup>18</sup> ibidem



2. Vanjskog izvora
3. Izvora kojeg čini samo poduzeće kao živa organizacija.<sup>19</sup>

Unutarnji izvori usko su povezani sa željama pojedinca koji ima istančan osjećaj za zajedništvo, odgovornost i ima želju ispraviti socijalne i prirodne nepravde, odnosno on svojim djelovanjem želi širiti dobre utjecaje, a smanjivati negativne. Vanjski izvori utječu na poduzeće, a u te izvore spadaju kultura, trendovi, razina obrazovanja, stil života, ljudske vrijednosti, ekonomsko stanje, kao i brojni drugi koji se nalaze u vanjskom okruženju poduzeća. Poduzeće kao živa organizacija u svojem sastavu ima zaposlenike, dobavljače, vanjske suradnike, potrošače te ima visoku razinu odgovornosti prema svim navedenima, kao i prema društvu u kojem posluje u cijelosti. S tim rečenim, poduzeće se mora razvijati u cilju ostvarenja dobrobiti unutarnjih i vanjskih izvora, ali i vlastitih.

Nadalje, važno je i za istaknuti osnovne principe društvene odgovornosti koji obuhvaćaju:

- Odgovornost;
- Transparentnost;
- Etičko ponašanje;
- Poštivanje interesa dionika (zainteresiranih skupina);
- Poštivanje zakona;
- Poštivanje međunarodnih normi ponašanja i
- Poštivanje ljudskih prava.<sup>20</sup>

Navedeni principi i njihovo poštivanje neophodni su za kvalitetnu implementaciju sustava DOP-a u poduzeću, a također služe kao smjernice za implementaciju ISO standarda, poput ISO 2600 i ISO 8000, koje su detaljno objašnjene u daljnjem radu.

Osim navedenog, suvremeno društvo 21. stoljeća kao glavno pitanje postavlja i cilj postavlja kvalitetu života i zaštitu okoliša, odnosno zaustavljanje globalnih klimatskih promjena. Poduzeća kao odgovor na to pitanje daju DOP. DOP poželjan je oblik strategije i upravljanja poduzećem, od kojeg nema koristi samo okolina, već i samo poduzeće. Upravo iz navedenog mogu se definirati i kao temeljna obilježja DOP-a mogu se navesti intencija

---

<sup>19</sup> Ibidem, str. 119.

<sup>20</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016. , str.99.

poduzeća da u svojem poslovanju, osim glavnog cilja maksimiziranja profita, započne voditi brigu o okolišu i društvu, stvarajući konkurentsku prednost u odnosu na ostala poduzeća. DOP poduzeća može se definirati i kao održivo poslovanje poduzeća. Prema autorima Kotler i Lee poduzeća poslujući na društveno odgovoran način ostvaruju mnoge koristi, među kojima su:

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu
- Jačanje pozicije brenda
- Jačanje korporativnog imidža i utjecaja
- Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika
- Smanjenje troškova poslovanja
- Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.<sup>21</sup>

Osim navedenih, kao neke od prednosti društveno odgovornog poslovanja moguće je navesti i ostale:

- Dugoročna održivost poslovanja;
- Lakše dobivanje licenci za rad i lakši pristup kapitalu;
- Stjecanje povjerenja interesnih dionika i stvaranje bliske veze s istima;
- Bolja mogućnost predviđanja promjena u okruženju;
- Smanjenje operativnih troškova;
- Osiguravanje visoke produktivnosti;
- Bolje tržišno pozicioniranje i zadržavanje visoke konkurentnosti i
- Bolji financijski rezultati poslovanja.<sup>22</sup>

Iz svega navedenog može se zaključiti kako su koristi i pozitivne posljedice za poduzeće jednako velike i važne, ukoliko poduzeće u svoj sustav implementira DOP, koliko su one važne i za vanjsku okolinu poduzeća. Slijedi shematski prikaz međuodnosa poduzeća i društveno odgovornog poslovanja.

---

<sup>21</sup> Slivar, I., Golja, T., op.cit., str. 173.

<sup>22</sup> Golja, T., Odabrane teme suvremenog menadžmenta, op.cit., str. 227.

Shema 1. Prikaz međuodnosa poduzeća i društveno odgovornog poslovanja



Izvor: kreacija autora

Shematski prikaz može se objasniti na sljedeći način. Poduzeće koje posluje na tržištu kao svoj glavni cilj definira ostvarivanje maksimalnog profita, ali prilikom svojega poslovanja to poduzeće svjesno i nesvjesno kreira određene utjecaje na društvo i okoliš u kojem posluje. Implementacija DOP-a tom poduzeću služi kako bi smanjilo negativne utjecaje na društvo i okoliš, a povećalo one pozitivne. Osim koristi već navedenih u radu, implementacijom DOP-a poduzeću je jedna od najvažnijih koristi konkurentnost, odnosno DOP za poduzeće predstavlja konkurentsku prednost u odnosu na druga poduzeća. Upravo je konkurentnost ključna karakteristika koju poduzeće mora ostvariti na tržištu u želji za ostvarivanjem profita.

Kako bi poduzeće ostvarivalo prednosti koje donosi implementacija DOP-a, potrebno je istu provoditi temeljenu na načelima DOP-a, stoga se u nastavku rada navode načela DOP-a, odnosno načela na kojima poduzeća moraju planirati, organizirati i upravljati svojim razvojem, to jest načela na kojima moraju temeljiti sve svoje poslovne aktivnosti, od nabave materijala, do proizvodnje i prodaje proizvoda. Od poduzeća se zahtjeva da poštuje zakon, interese ljudi, međunarodne norme ponašanja i ljudskih prava. Poštivanjem i provođenjem temeljnih zahtjeva i obilježja poduzeće postaje odgovorno, teži održivosti i odlučuje doprinosti boljem društvu. Sukladno navedenom, Kreitner (1989.) je definirao deset „zapovijedi“ društvene odgovornosti poduzeća prikazane u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Deset „zapovijedi“ društvene odgovornosti poduzeća

1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva
2. Radi s građanima i društvenim
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4. Javno priznaj svoje pogreške.
5. Uključi se u prikladne socijalne programe.
6. Pomozi u rješavanju problema okoline.
7. Prati promjene u društvenoj okolini.
8. Uspostavi i poštuj korporacijska pravila ponašanja.
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Izvor. Kreitner R., *Management*, 4.izdanje, Boston, Houghton Mifflin Company, 1989., str.723., preuzeto od Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, str. 121.

Iz prikazane tablice vidljivo je kako se prva „zapovijed“ odnosi na to da poduzeće sprječava loša djelovanja prije nego li ona uopće nastanu, a tek zadnja „zapovijed“, odnosno deseto pravilo spominje ostvarivanje profita poduzeća iz čega se može zaključiti kako profit jest najvažniji element poslovanja, no nije jedini te da su utjecaji na okoliš i društvo također vrlo važni i ne smiju biti zanemareni. Drugim riječima, društveno odgovorno poslovanje u svojoj suštini profit smatra najmanje važnim, dok prednost daje utjecaju poduzeća na okolinu.

Također, u ovom radu važno je za istaknuti i deset načela društveno odgovornog poslovanja prema Ujedinjenim narodima, koja se grupiraju u četiri glavne skupine, a to su ljudska prava, radna prava, okoliš i borba protiv korupcije, a koja su prikazana u sljedećoj tablici.

Tablica 2. Deset načela društveno odgovornog poslovanja prema Ujedinjenim narodima

LJUDSKA PRAVA	RADNA PRAVA	OKOLIŠ	BORBA PROTIV KORUPCIJE
1. NAČELO: Tvrtke bi trebale podupirati i poštivati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja djelovanja	3.NAČELO: Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje	7.NAČELO: Tvrtke bi trebale podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša	10.NAČELO: Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje

2. NAČELO: pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava	4.NAČELO: dokidanje svih oblika prisilnog rada	8.NAČELO: Pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu	
	5.NAČELO: stvarno ukidanje dječjeg rada	9.NAČELO: poticati razvoj i širenje tehnologija neškodljivih za okoliš.	
	6.NAČELO: ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja		

Izvor: Petričević, T.: Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu, [https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf)

(15.3.2023. )

Iz priložene tablice moguće je zaključiti kako se prema načelima UN-a društveno odgovorno poslovanje fokusira na prava i zaštitu radnika, kao i na zaštitu okoliša što doprinosi tezi da DOP mora stvarati nove i dodatne vrijednosti za poduzeće, kao i da mora prihvatiti i preuzeti odgovornost za svoje učinke na društvo i okolinu.

Nadalje, prema Crowtheru, odgovorno poslovanje počiva na tri načela, a to su održivost, odgovornost i transparentnost.<sup>23</sup> Kao što je već navedeno u radu, održivi razvoj je onaj razvoj koji uvažava potrebe sadašnjosti, a da ne ugrožava sposobnost budućih generacija da ispune svoje vlastite potrebe. Održivi razvoj razvio se kao reakcija na sve izraženije ekološke i sociokulturne probleme s kojima je suočeno čovječanstvo, posebno urbana područja.<sup>24</sup> To znači da svako poduzeće mora svoje poslovanje razvijati na način da je to poslovanje ostvarivo i u budućnosti i da ni na koji način ne šteti okolini u kojoj se nalazi, niti u sadašnjosti, kao niti u budućnosti.

Načela održivog razvoja su načela ekološke održivosti, sociokulturne održivosti, ekonomske održivosti i tehnološke održivosti.<sup>25</sup> Ekološka održivost podrazumijeva razvoj

<sup>23</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., Poslovna etika i multikultura, op.cit., str. 100.

<sup>24</sup> Čavlek, N., Batroluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i dr., Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 417.

<sup>25</sup> Ivaniš, M., op.cit., str.123.

kompatibilan s očuvanjem i održavanjem ekoloških procesa, biološke raznolikosti i bioloških resursa.<sup>26</sup> Poduzeća često imaju velike negativne utjecaje na okoliš, od nekontrolirane izgradnje, industrijske proizvodnje, korištenja obnovljivih resursa, do općeg zagađenja i onečišćenja vode, tla, zraka, flore i faune. Načelo ekološke održivosti služi upravo kako bi se sve navedeno smanjilo do minimuma ili u potpunosti uklonilo. Načelo sociokulturne održivosti primjenjuje se kako bi se sačuvao identitet područja na kojem poduzeće posluje. U cilju uspješnog poslovanja poduzeće mora poznavati kulturu i vrijednosti domicilnog stanovništva područja na kojem posluje. Ekonomska održivost treba omogućiti ekonomski uspješan razvoj, a korištenje i upravljanje resursima mora osigurati njihovu očuvanost i za buduće generacije.<sup>27</sup> Upravo na navedenom se temelji načelo ekonomske održivosti. Posljednje načelo, načelo tehnološke održivosti nalaže korištenje tehnologije koja ima najmanje štetno djelovanje na okoliš.

Održivost (održivi razvoj) i odgovorno poslovanje u uskoj su vezi pa se tako neki autori zalažu da se društveno odgovorno poslovanje postavi kao cilj održivog razvoja na globalnoj razini. Iako se koncept DOP-a u poslovnoj praksi primjenjuje već dugi niz godina, većini poduzeća nedostaje integrirani okvir za razvoj strateški balansirano pristupa za ostvarivanje izvrsnosti u DOP-u, a uzimajući u obzir nepredvidivost tržišta (koja je u najvećoj mjeri dokazana posljedicama pandemije COVID-19), integrirani i cjeloviti okvir implementacije DOP-a još je nužniji, kao i motivacija poduzeća da obnove vlastite načine kojima pristupaju društveno odgovornom poslovanju.<sup>28</sup> Međutim, postavljanje DOP-a kao cilj održivog razvoja na globalnoj razini može polučiti negativne efekte za poduzeće, poput smanjenja konkurentnosti zbog većeg broja poduzeća koja primjenjuju koncept DOP-a, kao i do negativnih efekta gubljenja autentičnosti i važnosti malih poduzeća na lokalnoj razini napram velikih korporacija.

Načela društveno odgovornog poslovanja u turizmu jednaka su kao i u svim ostalim područjima, ali turizam kao djelatnost i sektor koji okoliš i prirodne resurse koristi kao preduvjet za vlastiti razvoj. Najznačajniji dokument, odnosno plan aktivnosti vezan uz održivi razvoj turizma jest AGENDA 21. Usvojena načela služe za očuvanje kvalitete održivog razvoja. Održivi razvoj se može opisati kao ciljni trokut u kojem se uravnotežuju tri naizgled konfliktna

---

<sup>26</sup> ibidem

<sup>27</sup> Čavlek, N., Batroluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i dr., op.cit., str. 419.

<sup>28</sup> Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., Zahed, M.A., Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability, 2022, str. 1222.

područja: okoliš, društvo i ekonomija, odnosno isti opisuje Vennov pristup definiranja osnovnih dimenzija društvene odgovornosti, koji je pobliže opisan u sljedećem poglavlju.

## **2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

U ovom poglavlju rada proučavaju se i istražuju dimenzije DOP-a, uzimajući u obzir činjenicu da se iste mogu podijeliti u nekoliko skupina, pri čemu niti jedna podjela nije manje važna od one druge. Važno je istaknuti kako su dimenzije djelovanja DOP-a od izrazite važnosti jer poduzeće jedino može biti u potpunosti društveno odgovorno uzimajući u obzir svaku od dimenzija na jednak način i prihvaćajući prednosti koje ispunjavanje obveza svake od dimenzija donosi za poslovanje.

Sljedeći navedeno, dimenzije društveno odgovornog poslovanja dijele se na sljedeće:

- Interna dimenzija i
- Eksterna dimenzija.<sup>29</sup>

Interna dimenzija DOP-a obuhvaća unutarnje organizacijske procese kao što su upravljanje ljudskim resursima, sigurnost i zdravlje, upravljanje promjenama u okruženju, zaštita okoliša i upravljanje prirodnim resursima, upravljanje rastom i razvojem poduzeća, kao i planiranje i donošenje odluka i strategija za ostvarivanje ciljeva u skladu s načelima DOP-a. U internoj dimenziji poduzeće koristeći DOP mora ulagati u svoje zaposlenike, u njihovo cjeloživotno obrazovanje i osposobljavanje, dok prilikom zapošljavanja moraju podržavati različitosti - poduzeća moraju zapošljavati ljude bez obzira na dob, spol, rasu ili vjeru ukoliko oni ispunjavaju uvjete prijave na natječaj za radno mjesto. Upravljanjem promjenama u poduzeću, odnosno donošenjem trendova, kao i strategijskim poslovanjem poduzeće za sebe stvara konkurentsku prednost na tržištu, ali i mogućnost nošenja s promjenama koje proizlaze iz same nestabilnosti tržišta. Nadalje, utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo i vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Sve navedeno najčešće ima za posljedicu smanjivanje troškova poslovanja poduzeća.

Eksterna dimenzija DOP-a obuhvaća vanjske elemente poslovanja poduzeća poput utjecaja na lokalnu zajednicu, dobavljače i partnere, poštivanje ljudskih prava, te globalnu brigu

---

<sup>29</sup> Ivaniš, M., Društveno poduzetništvo: Poluga društava blagostanja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2018., str.201.

za okoliš. Navedeni parametri vrlo su važni za ugled i imidž poduzeća na tržištu pri čemu je važno za naglasiti kako svako poduzeće mora izgraditi vlastiti imidž jer samo onaj tko se bude prepoznatljivo razlikovao od konkurencije, biti će interesantan u masi istovrsne ponude.<sup>30</sup> Jednako tako, uz imidž, neophodno je paralelno i graditi brend poduzeća, temeljen na kvaliteti i dostupnim resursima. Prema provedenom istraživanju o utjecaju DOP-a i motivima koji utječu na potrošačevo ponašanje, dokazano je kako utjecaj intrinzične (unutarnje) motivacije na autentičnost brenda ima veći utjecaj u usporedbi s vanjskom motivacijom, a kada potrošači percipiraju autentičnost hotelskog brenda, postoji tendencija pozitivnog ponašanja i korištenja usluga istog.<sup>31</sup> Imidž je posebice važan s obzirom na činjenicu da se u budućnosti očekuje da će obećanje tržišne marke (brenda) reflektirati kvaliteta odnosa između pružatelja usluga u turizmu i potrošača.<sup>32</sup> S obzirom na navedeno, moguće je zaključiti kako eksterna dimenzija DOP-a doprinosi poduzeću u pozicioniranju na tržištu, kao i na pozicioniranje u svijest potrošača.

Osim interne i eksterne dimenzije društveno odgovornog poslovanja, vrlo je važan i Carollov četverodijelni model društvene odgovornosti, prikazan u nastavku.

*Shema 2. Carollov četverodijelni model društvene odgovornosti*



<sup>30</sup> Bartoluci, M., Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 163.

<sup>31</sup> Ahn, J., Dias Soeiro, J., Exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attributes for customers' positive behavioural intention in the hotel industry, Social Responsibility Journal, Vol. 18 No. 3, 2022., str. 663.-678.

<sup>32</sup> Golja, T., Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, op.cit., str.12.

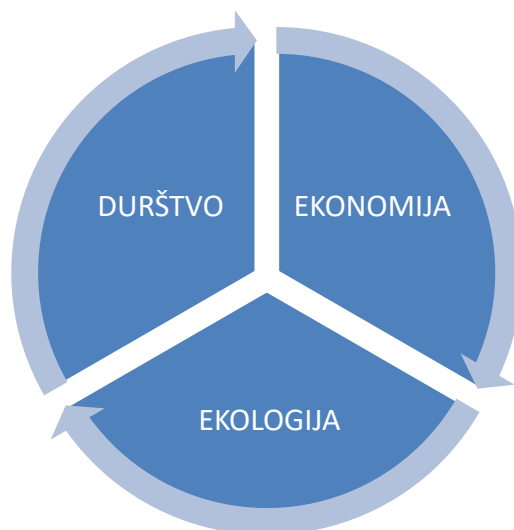


Izvor: Golja, T., Društveno-odgovorno poslovanje u kulturi i turizmu: Analiza poslovnih slučajeva i prilagodba COVID-19 okruženju, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2021., str. 23.

Iz prikazane sheme su vidljiva područja odgovornosti koja poduzeće mora uzeti u obzir u svom poslovanju. Prema navedenom modelu ekonomska odgovornost ima veliku ulogu, odnosno poduzeće mora stvarati proizvode i usluge koje će ostvarivati profit, što posljedično omogućuje rast poduzeća. U svojem poslovanju poduzeće je i zakonski definirano, odnosno neophodno je poštivati zakone poslovanja. Također, poduzeće ima i etičku i filantropsku odgovornost, odnosno ono mora prakticirati aktivnosti koje imaju određenu dobrobit i ispravnost, iako iste nisu zakonski definirane. Ekonomska odgovornost može se definirati kao cilj svakog poduzeća, dok su zakonska, etička i filantropska odgovornost oni aspekti koji imaju utjecaj na okolinu poduzeća i percepciju te okoline na poduzeće.

Osim Carolovog modela društvene odgovornosti, veoma je važan i Vennov trodijelni model, koji je u ovom radu već spomenut u smislu trokuta održivosti, stoga se isti prikazuje na sljedećoj shemi.

*Shema 3. Vennov trodijelni model dimenzija društvene*



Izvor: Golja, T., Društveno-odgovorno poslovanje u kulturi i turizmu: Analiza poslovnih slučajeva i prilagodba COVID-19 okruženju, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2021., str. 25.

Trodijelni model prikazan na shemi osmislio je John Elkington koji je smatrao da ukoliko poduzeće želi biti dugoročno održivo, ono mora generirati profit, mora uzeti u obzir ljudske resurse i zajednicu u kojoj djeluje te minimalizirati (ukoliko je moguće i potpuno

izbjeći) svaki svoj negativni utjecaj na okoliš.<sup>33</sup> Promatrajući Vennov model kao trokut održivog razvoja moguće je istaknuti usku povezanost između svaka od tri navedena dijela, odnosno uzročno-posljedičnu vezu svakog dijela međusobno pa se upravo na taj način dokazuje povezanost društveno odgovornog poslovanja s održivim razvojem. Svaki čimbenik ima svoje pozitivne i negativne učinke, no vezujući društveno odgovornost s održivim razvojem poduzeća smanjuju negativne, a povećavaju pozitivne učinke, kako na vlastito poslovanje pa tako i na okolinu u kojoj djeluju. Uzimajući u obzir navedeno moguće je zaključiti kako načela i dimenzije društveno odgovornog poslovanja imaju za cilj pomoći poduzeću u ostvarivanju svih ciljeva, čineći pritom dobrobit za sve zainteresirane dionike. Također, promatrajući DOP kroz održivi razvoj i *vice versa*, dolazi se do nužnosti propitkivanja važnosti kvalitete i razvoja iste, što je predmet proučavanja sljedećeg poglavlja.

### **3. KVALITETA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU**

Zbog jednostavnijeg ukazivanja na važnost kvalitete, kao i zbog definiranja veze između TQM-a i DOP-a, na samom početku ovog rada definiraju se osnovni pojmovi poput kvalitete te rasta i razvoja. Kvaliteta dolazi od latinske riječi *qualitas*, a označava svojstvo, odliku ili vrijednost. Rast i razvoj slični su pojmovi, no u svojoj suštini u potpunosti različiti. Rast predstavlja brojčano povećanje promatranih parametara, odnosno ono je kvantitativno poboljšanje, dok je razvoj kvalitativno poboljšanje. Može se reći kako je razvoj višedimenzionalni fenomen koji pored kvantitativnog aspekta fizičkog rasta (povećanje kapaciteta, opsega proizvodnje, broja zaposlenika, itd.), sadrži i druge aspekte kvalitativne naravi (bolja organizacija i uvjeti rada, porast kvalitete proizvoda, ugled poduzeća ili destinacije na tržištu, itd.).<sup>34</sup> Na temelju navedenog moguće je zaključiti kako je razvoj važniji od rasta, a s obzirom na to da razvoj označava kvalitativno poboljšanje, isto vodi ka sljedećem poglavlju i promatranju važnosti razvoja kvalitete.

#### **3.1. Važnost razvoja kvalitete**

Važnost razvoja kvalitete u svakom poduzeću, a posebice onim vezanim uz turističku i hotelsku industriju, neophodan je u cilju ne samo napredovanja na tržištu, već i samog opstanka

---

<sup>33</sup> Golja, T., Društveno-odgovorno poslovanje u kulturi i turizmu, op.cit., str. 25.

<sup>34</sup> Cetinski, V., Perić, M., Projektni menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2013., str. 138.

na istom. Kvaliteta je jedan od glavnih čimbenika koje potrošači gledaju u današnje vrijeme prilikom izbora kupnje proizvoda i usluge. Također, veoma su važni i omjer cijene i kvalitete, ali i porijeklo kupljenog proizvoda/usluge, odnosno jesu li isti temeljeni na principima održivosti i odgovornog poslovanja. Posebno je važan razvoj kvalitete u skladu s društveno odgovornim poslovanjem jer isto ima veći učinak na percepciju potrošača o poduzeću i proizvodima i uslugama koje ono nudi. Poslovne strategije i regulacije, a koje se procjenjuju kroz praksu DOP-a, povećavaju zahtjeve da poduzeća poboljšaju svoje utjecaje na društvo i okoliš, međutim potrebno je obratiti pozornost i na menadžment kvalitete i njegove ciljeve, kao i na preklapanja u ciljevima razvoja kvalitete i DOP-a, uzimajući u obzir troškove jednih i drugih.<sup>35</sup> S obzirom na to da je u radu kao prednost implementacije DOP-a navedeno smanjenje troškova, moguće je zaključiti kako bi se poduzeća primarno trebala fokusirati na DOP koje svojom primjenom kao posljedicu nosi razvoj kvalitete.

Također, istraživanje provedeno na području Kine, Pakistana i Italije dokazalo je kako DOP ima pozitivan i značajan utjecaj na lojalnost potrošača u hotelskoj industriji, a između ostalog i na kvalitetu usluge, zadovoljstvo potrošača, kao i na imidž i reputaciju poduzeća.<sup>36</sup> Kvaliteta u hotelskoj industriji ključni je faktor u zadržavanju konkurentske prednosti i tržišne različitosti, a ujedno i donosi lojalnost i zadovoljstvo potrošača, kao i povećanje produktivnosti i profitabilnosti te smanjenje troškova.<sup>37</sup> Implementacijom DOP-a u hotelsko poduzeće pruža se novi okvir mogućnosti razvoja kvalitete, u cilju stvaranja onog proizvoda i usluga koji će zadovoljiti želje i potrebe krajnjeg potrošača. Pružanje iznimnog, personaliziranog iskustva koje će nadmašiti očekivanja potrošača – turista, zahtjeva prethodno razumijevanje njegovih potreba i želja i dizajniranje takvog proizvoda/usluge koji će u sebi sadržavati onakve vrijednosne propozicije, kojima će se proizvod direktno obraćati ciljnom tržištu i potaknuti njegovu pozitivnu reakciju.<sup>38</sup> Kreiranjem unikatnog, individualiziranog i inovativnog proizvoda i usluga nudi se mogućnost stvaranja dugoročne veze s potrošačem, odnosno oni se implementiraju u njegovu svijest čime se podiže sama kvaliteta proizvoda i usluga, odnosno doživljaja potrošača. Kvaliteta doživljaja odnosi se na subjektivni odgovor kupca na izravne i

---

<sup>35</sup> Franco, S., Caroli, M. G., Cappa, F., Del Chiappa, G., Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 2019.

<sup>36</sup> Latif, K. F., Pérez, A., & Sahibzada, U., Corporate social responsibility (CSR) and customer loyalty in the hotel industry: A cross-country study, *International Journal of Hospitality Management*, 89., 2020.

<sup>37</sup> Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M., Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 41, 2014., str. 77.–87.

<sup>38</sup> Golja, T., op.cit., str. 4

neizravne sastanke s pružateljem usluga<sup>39</sup>, a ista se u turizmu može objasniti kao psihološka i socijalna reakciju turista na izvedbu turističke atrakcije.<sup>40</sup> Razvojem kvalitete doživljaja podiže se percipirana vrijednost, kao i vrijednost za novac što za posljedicu nosi mogućnost kreiranja pozitivne reakcije potrošača.

Vrlo je važno za istaknuti kako kvaliteta ima karakteristiku prolaznosti, odnosno ona u svojem razvoju mora pratiti trendove, kao i mogućnosti napretka, jer ono što je danas bilo zanimljivo, već sutra je zaboravljeno, stoga je potrebno uspostaviti sustav Potpunog upravljanja kvalitetom (TQM), što je prikazano u sljedećem poglavlju ovog rada.

### **3.2. Total Quality Management (TQM) i veza s društveno odgovornim poslovanjem**

S obzirom na važnost razvoja kvalitete koja je opisana u prethodnom poglavlju, u ovom poglavlju naglasak je stavljen na TQM kao jednu od filozofija menadžmenta koja je u uskoj vezi s DOP-om i njegovim razvojem i implementacijom u poduzeću. Naglašavanjem i trajnim inoviranjem pozitivnih karakteristika proizvoda i usluga nastala je nova poslovna politika i strategija - potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management - TQM) koja potencira četiri apsoluta kvalitete:

- kvaliteta znači udovoljavanje zahtjevima kupca;
- kvaliteta mora biti sadržana već u funkciji prevencije, a ne tek u funkciji otklanjanja grešaka i nedostataka;
- standardi kvalitete pružanja usluga biti će stvoreni onda kada ne postoje nikakvi nedostaci u sadržaju i strukturi usluga kao ni u procesu usluživanja;
- mjera kvalitete očituje se kao cijena neudovoljavanja zahtjeva kupaca (turista) kao korisnika usluga.<sup>41</sup>

TQM definira se kao sustav koji povećava i poboljšava fleksibilnost, efikasnost i efektivnost poslovnih performansi, a sam po sebi u potpunosti je orijentiran na tržište i na

---

<sup>39</sup> Hussein, A. S., Hapsari, R. D. V., Yulianti, I., Experience quality and hotel boutique customer loyalty: Mediating role of hotel image and perceived value, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2018., str. 1.–18.

<sup>40</sup> Suhartanto, D., Brien, A., Primiana, I. i dr., Tourist loyalty in creative tourism: the role of experience quality, value, satisfaction, and motivation, *Current Issues in Tourism*, 2019., str. 1.–13.

<sup>41</sup> Bujanović, M.: Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Rijeka, 1995., str. 154.

potrošača.<sup>42</sup> Potrebno je naglasiti kako je TQM kontinuirani proces unaprjeđenja, odnosno on nikada ne prestaje, kao i da je njegov cilj povećanje vrijednosti za potrošača proizvoda i usluga. Jednako tako, on je u potpunosti orijentiran na potrošača, točnije na tržište te sam proces TQM započinje istraživanjem želja i potreba potrošača, završava zadovoljenjem istih.

TQM i društveno odgovorno poslovanje smatraju se ključnim filozofijama menadžmenta, kao i potencijalnim izvorima u zadržavanju dugoročno održive konkurentske prednosti, a dokazano je i kako implementacija TQM-a ima pozitivan utjecaj na razvoj DOP-a te kako implementacijom oba pristupa hotelska poduzeća povećavaju mogućnosti stvaranja benefita za svoje dionike.<sup>43</sup> U sljedećoj tablici navedene su prednosti koje poduzeće može ostvariti implementacijom TQM-a u svoje poslovanje te se navodi ima li svaka od navedenih prednosti svoje uporište u DOP-u, odnosno donosi li i DOP navedene prednosti svojom implementacijom, a sve u cilju kako bi se dokazala povezanost između TQM-a i DOP-a.

*Tablica 3. Prednosti implementacije TQM-a i veza s društveno odgovornim poslovanjem*

<b>PREDNOST TQM</b>	<b>PREDNOST DOP</b>	<b>JAČINA UTJECAJA DOP-a NA PREDNOST</b>
Povećava se kvaliteta proizvoda i usluga	DA	Slaba
Povećava se konkurentska sposobnost i tržišna snaga poduzeća	DA	Velika
Smanjuju se troškovi poslovanja	DA	Velika
Povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja	DA	Velika
Povećava se zadovoljstvo svih djelatnika	DA	Srednja

<sup>42</sup> Avelini Holjevac, I., Business ethics in tourism – As a dimension of TQM, Total Quality Management & Business Excellence, Taylor & Francis, Vol.19, issue 10., 2008., str. 1029.-1041.

<sup>43</sup> Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M., Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry, op.cit.

Povećava se kvaliteta upravljanja	DA	Srednja
Povećava se ugled i vrijednost poduzeća	DA	Velika

Izvor: djelo autora prema: Avelini Holjevac, I.: Upravljanje potpunom kvalitetom, Zbornik radova "Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom", Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2000., str. 23.

Iz tablice je vidljivo kako većina prednosti koje donosi implementacija TQM-a u poslovanje ima svoje snažno uporište i u implementaciji DOP-a. Također, vidljivo je kako implementacija DOP-a donosi jednake prednosti kao i implementacija TQM-a u poslovanje hotelskog poduzeća, stoga se može zaključiti kako su navedeni koncepti usko povezani te kako je za uspješno poslovanje poduzeća potrebna implementacija oba sustava.

#### **4. STANDARDI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI**

Standard (mjera ili norma) predstavlja uzorak koji se koristi za usporedbu, moguće ih je definirati kao zapisane i definirane sporazume o specifikacijama i detaljno određenim kriterijima koji se kontinuirano koriste kao pravila i smjernice da bi se osigurao pravilan proces proizvodnje i korištenja proizvoda ili usluge koji uvijek moraju biti na najvišoj razini kvalitete. Međutim potrebno je istaknuti kako standard i kvaliteta nisu isto. U sustavu TQM kvaliteta je ono što potrošač želi, traži i očekuje, a standardi su propisana kvaliteta te bez istih nema kvalitete i to u svim područjima rada i svim djelatnostima.<sup>44</sup> Standardi se vezuju uz pojam standardizacije, koja se može definirati kao proces utvrđivanja i primjene određenih pravila (normi) radi sređivanja, odnosno reguliranja aktivnosti u određenom području usmjerenom na ostvarivanje očekivane i željene kvalitete uz optimalne uštede i što veću i stabilniju ekonomsku učinkovitost.<sup>45</sup> Primjena standardizacije u hotelijerstvu pokrenula je povećanje i poboljšanje kvalitete te potiče razvoj kvalitete i bolje vođenje samog sustava. Proces standardizacije

<sup>44</sup> Avelini Holjevac, I., Društvena odgovornost kao informac ijska dimenzija kvalitete života, Informatologia, 39, 2006, str. 153.–158.

<sup>45</sup> Stipanović, C., Konceptija i strategija razvoja u turizmu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str., 211.

neophodan je u hotelskoj industriji, ne samo radi ostvarivanja ciljeva poduzeća, već i radi zadovoljenja želja i potreba turista. S obzirom na navedeno, u nastavku rada definiraju se ISO standardi kao standardi društveno odgovornog poslovanja.

#### **4.1. ISO standardi**

ISO ( The International Organization for Standardization) međunarodna je organizacija sa više od 145 zemlja članica koja je zadužena da vodi brigu o standardima i normama iz područja industrije, tehnologije, znanosti, sigurnosti hrane, agrikulture i zdravstva. Najvažnija je međunarodna organizacija za standardizaciju te kao takva kreira dokumente u kojima su točno određeni zahtjevi, specifikacije, upute i značajke kako bi se osiguralo da su materijali, proizvodi, procesi i usluge kvalitetne i spremne za ono za krajnjeg potrošača.

Može se reći kako ISO standardi služe za minimaliziranje, odnosno potpuno uklanjanje nekvalitetnih usluga i proizvoda. Oni omogućavaju povećanje efikasnosti i efektivnosti hotelskog poduzeća, a i samo posjedovanje ISO certifikata stvara konkurentsku prednost u odnosu na ostala poduzeća.

ISO 9000 je najraširenija međunarodna norma i smatra se bazom za sve ostale norme. ISO 9000 serija sastoji se od četiri primarna standarda, i to:

- ISO 9000:2000 - Sustav upravljanja kvalitetom: osnove i rječnik;
- ISO 9001:2000 - Sustav upravljanja kvalitetom: zahtjevi;
- ISO 9004:2000 - Sustav upravljanja kvalitetom: smjernice za poboljšanje;
- ISO 19011:2000- Sustav upravljanja kvalitetom: smjernice za auditiranje sustava upravljanja kvalitetom i okolišem.

Međutim, za ovaj rad najvažnija je norma ISO 26000 koja označava društvenu odgovornost. Ovom normom definirana su osnovna područja društvene odgovornosti, a to su sljedeća:

- Upravljanje (organizacijom) poslovnim subjektom;
- Ljudska prava;
- Okoliš;
- Dobra i poštena poslovna praksa;
- Odnosi s korisnicima i

- Odnosi s društvenim okruženjem.<sup>46</sup>

Norma je razvijena 2005. godine, a izdana 2010. godine u cilju povećanja opsega i primjenjivosti DOP-a te njezinom implementacijom poduzeća mogu imati sljedeće prednosti: identificiranje načina za inoviranje poduzeća, smanjenje rizika zagađenja okoliša te proizvodi, a proizvodi i usluge imaju veću razinu konkurentnosti.<sup>47</sup> Ova norma pruža svojim korisnicima smjernice za one koji prepoznaju važnost društva i okoliša kao ključne faktore uspjeha, a primjena iste sve se više promatra kao način procjene poduzeća u njihovoj predanosti održivosti u ukupnom poslovanju.<sup>48</sup> Za razliku od ostalih ISO normi, norma 26000 ne predstavlja zahtjeve pred svoje korisnike, već smjernice koje će im olakšati implementaciju norme i DOP-a u vlastito poduzeće. Također, važno je istaknuti kako je norma usko povezana s UN-ovim ciljevima održivog razvoja te kako ona poduzeća koja istu implementiraju u svoj sustav, podržavaju ostvarivanje ciljeva održivog razvoja. Sljedeća tablica prikazuje osnovne principe DOP-a prema standardu društvene odgovornosti ISO 26000 te su dani primjeri korištenja principa u hotelskoj industriji.

*Tablica 4: Osnovni principi društveno odgovornog poslovanja prema standardu društvene odgovornosti ISO 26000*

PRINCIP	OBILJEŽJE	PRIMJER HOTELSKE INDUSTRIJE
<b>ODGOVORNOST</b>	Poduzeće je odgovorno za svoj utjecaj na društvo i gospodarstvo, a posebice za negativne posljedice svojeg djelovanja, stoga ima obvezu odgovornosti	Odgovornost prema zajednici ističe se u korištenju proizvoda lokalnih proizvođača, kao i u stvaranju dodatnih sadržaja u koje se zajednica može uključiti (npr. program „Naši umirovljenici“ grupacije Valamar).
<b>TRANSPARENTNOST</b>	Poduzeće mora jasno i u potpunosti objaviti svoje politike poslovanja i odluke	Pravovremeno objavljivanje i dostupnost izvještaja o poslovanju hotelskih poduzeća.

<sup>46</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., Poslovna etika i multikultura, op.cit., str. 98.

<sup>47</sup> Popa, D. I., & Dabija, D.-C., ISO 26000: A Brief Literature Review. CSR, Sustainability, Ethics & Governance, 2018., str. 81.–92.

<sup>48</sup> <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (16.3.2023.), prijevod autora



	koje donosi, a informacije moraju biti razumljive	
<b>ETIČKO POSLOVANJE</b>	Poduzeće mora temeljiti poslovanje na poštivanju vrijednosti poštenja, jednakosti i integriteta.	Four Seasons u svojem poslovanju njeguje etičku kulturu te ima izražen stav protiv mita i korupcije.
<b>POŠTIVANJE INTERESA INTERESNIH DIONIKA</b>	Poduzeće mora identificirati interesne dionike, uzeti u obzir njihove interese i zakonska prava.	Hotelska poduzeća imaju utjecaj na sve dionike područja u kojem posluju, od stanovništva do lokalne uprave, kao i na svoje zaposlenike stoga se razvoj mora temeljiti na sinergiji.
<b>POŠTIVANJE ZAKONA</b>	Poduzeće mora prihvatiti i poštivati zakonsku regulativu zemlje u kojoj posluje.	Primjer u hrvatskoj hotelskoj industriji je oporezivanje usluga koje iznosi 13% i 25%, ovisno o usluzi.
<b>POŠTIVANJE MEĐUNARODNIH NORMI POSLOVANJA I PONAŠANJA PODUZEĆA</b>	U situacijama izvan zakonskog okvira, poduzeće mora poslovati u skladu s međunarodnim normama poslovanja.	Primjer je menadžment rizika koji je došao do izražaja prilikom pandemije COVID-19, kao i smjernice nastale za nošenje s istom.
<b>POŠTIVANJE LJUDSKIH PRAVA</b>	Poduzeće mora poštivati i promovirati ljudska prava, prepoznati njihovu važnost i univerzalnost.	Zaposlenici su ključni činitelji uspjeha poduzeća stoga u poduzeću svi zaposlenici moraju biti jednaki

Izvor: obrada autora prema Golja, T., Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2017., str.225.

Nadalje, vrlo je važna norma ISO 8000 – Social Accountability (SA 8000) koja predstavlja društvenu odgovornost te su njome definirani svi međunarodni propisi koji se odnose na poslovnu izvrsnost. Standard SA 8000 temelji se na međunarodno priznatim standardima pristojnog rada te uključuje Opću deklaraciju o ljudskim pravima, a njegova

posebnost je što primjenjuje pristup kontinuiranog poboljšanja, a ne reviziju u stilu kontrole liste. Isti se sastoji od devet elemenata navedenih u nastavku:

- Dječji rad;
- Prisilni ili obavezni rad;
- Zdravlje i sigurnost;
- Sloboda udruživanja i pravo na kolektivno udruživanje;
- Diskriminacija;
- Disciplinska praksa;
- Radni sati;
- Naknada (plaća) i
- Sustav upravljanja.<sup>49</sup>

Moguće je zaključiti kako su ISO standardi, kao i proces standardizacije u hotelskim poduzećima neophodni za kvalitetniju i potpuniju implementaciju DOP-a u poduzeće, kao i da isti donose prednosti za poduzeće, kao i za zajednicu u kojoj poduzeće djeluje. Poštivanjem i primjenom standarda te primjenom načela DOP-a poduzeće oblikuje tržište na način da samom sebi kreira mogućnosti napretka, a time i potiče ostala poduzeća na uključenje u konkurentsku utakmicu.

## **4.2. Primjena načela društveno odgovornog poslovanja u hotelskoj industriji**

Kao izazov za razvoj poduzeća u skladu s načelima društveno odgovornog poslovanja, kao i u skladu s načelima održivog razvoja, nameću se brojna pitanja na koji način je moguće ostvariti ciljeve poduzeća, kao i želje i potrebe potrošača, a pritom ne ugroziti društvo i okolinu. Mala i srednja hotelska poduzeća uspostavljaju društveno odgovorno poslovanje najprije iz altruističnih razloga, povezanih sa zaštitom okoliša i osobnih i životnih vrijednosti.<sup>50</sup> Održivi turizam, a s time i hotelska industrija već je dugo vremena ključna pretpostavka za stvaranje konkurentnosti, kao i jedna od ključnih nositelja razvoja turizma pojedinačne destinacije. Ipak,

---

<sup>49</sup> <https://sa-intl.org/programs/sa8000/> (16.3.2023.), prijevod autora

<sup>50</sup> Garay, L., Font, X., Doing good to do well? Corporate Social Responsibility Reasons, Practices and Impacts in Small and Medium Accommodation Enterprises, International Journal of Hospitality Management, 31(2), 2011., str. 329-337.

o održivom razvoju se vrlo često razmišlja *pro forma*, a u praksi se vidljiva rješenja češće vide na mikro razini i kod pojedinačnih nositelja ponude.

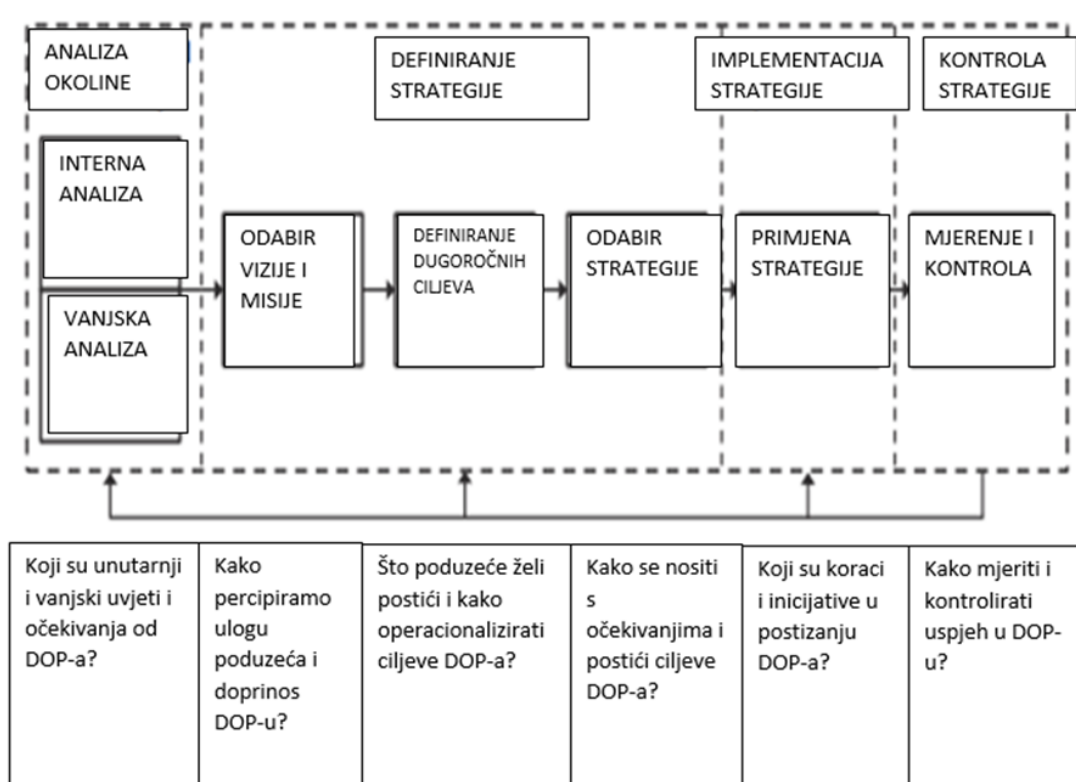
Društvo sve više zahtijeva da poduzeća zauzmu drugačiji pristup u svojim praksama upravljanja koje moraju biti više usmjerene na interese različitih dionika, a paralelno sa sve većom zabrinutosti i pozornosti javnosti o poslovanju poduzeća, menadžeri postaju svjesniji da se poduzeća ne vrednuju samo na temelju financijskog, već i na temelju društvenog učinka.<sup>51</sup> Rastuća turistička industrija i globalni kontekst ugostiteljskog sektora opravdavaju nužnost DOP-a i prakse održivosti te strateški pristup DOP-u otključava sinergijsku vrijednost budući da se poslovanje poduzeća i zajednica na taj način osnažuju<sup>52</sup>, a implementacija DOP-a u hotelskim poduzećima mora biti generator daljnjeg razvoja. S obzirom na sve veću svjesnost menadžmenta o potrebama implementacije DOP-a u poduzeće, sljedeća slika prikazuje proces formiranja strategije razvoja poduzeća, s fokusom na istovremenu implementaciju DOP-a.

---

<sup>51</sup> Serra-Cantalops, A., Peña-Miranda, D. D., Ramón-Cardona, J., Martorell-Cunill, O., Progress in Research on CSR and the Hotel Industry (2006-2015), *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(1), 2017., str. 15–38.

<sup>52</sup> Camilleri, M., Advancing the Sustainable Tourism Agenda Through Strategic CSR Perspectives, *Tourism Planning & Development*, 11(1), 2013., str. 42–56.

Shema 4. Formiranje strategije razvoja poduzeća s naglaskom na istovremenu implementaciju društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Djelo autora prema Hahn, R., ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility, Business Strategy and the Environment, 22(7), 2012., str. 442–455.

Ukoliko se u obzir uzme činjenica da svaki process razvoja poduzeća započinje definiranjem strategije razvoja, odnosno istraživanjem i analiziranjem okoline, definiranjem cilja pa potom strategije, što slijedi njezinu implementaciju i kontrolu, sa slike je vidljivo kako u svaki od navedenih koraka je moguće (i nužno) u promišljanju postaviti pitanje društveno odgovornog poslovanja. Primjenjujući strateški pristup u razvoju poduzeća koji na samom početku razvoja prihvaća važnost DOP-a i potiče razvoj istog, moguće je vidjeti prednosti koji on donosi implementacijom u hotelsko poduzeće brže nego li da se isti uvodi pojedinačno i neplanski. Primjena načela DOP-a ima pozitivnu korelaciju s dionicima hotelskog poduzeća te podiže perspektivu istih o važnosti DOP-a, stoga se u nastavku rada analiziraju primjeri dobre prakse u Hrvatskoj i u svijetu kako bi se dokazala važnost primjene načela i standarda u hotelskim poduzećima koja su visoko profilirana i uspješna na svjetskom turističkom tržištu.

### 4.3. Primjeri dobre prakse u svijetu

Kao primjer dobre prakse uvođenja i poštivanja standarda društveno odgovornog poslovanja u svijetu istražuje se primjer hotelskog lanca Four Seasons, kao jednog od najpoznatijih i najdugovječnijih hotela u svijetu. „Nije bilo vizije, nije bilo velikog sna – ali uvijek je postojala dosljedna nit i ona nas danas tjera naprijed, dok nastavljamo rasti globalno, a to je usluga.“, riječi su osnivača i glavnog direktora Isadora Sharpa, koje je rekao gledajući unazad 60 godina nakon otvaranja prvog Four Seasons hotela sa svojim ocem Maxom Sharpom 1961. godine u Torontu u Kanadi. Upravo ta rečenica postaje ključna za stvaranje vizije i misije ovog hotelskog lanca. Od svog prvog otvaranja pa sve do danas Four seasons ukupno broji oko 124 hotela i hotelska resorta u više od 40 država svijeta, a u njima ima više od 45 tisuća zaposlenih. U svojem poslovanju koriste program ESG (Environmental, Social and Governance – okoliš, društvo i vlada) kojim pokušavaju očuvati i obnoviti lokacije u kojima posluju te ostaviti trajno pozitivan utjecaj na zajednicu. Program se bazira na dva ključna područja, a to su planet (utjecaj na okoliš) i ljudi (utjecaj na društvo), stoga se u sljedećim tablicama prikazuju ključni ciljevi istih.

*Tablica 5. Ciljevi i područja djelovanja područja "Planet" programa ESG poduzeća Four Seasons*

<b>CILJEVI I PODRUČJA DJELOVANJA</b>		
<b>PROJEKTIRANJE ODRŽIVOG OKOLIŠA</b>	<b>MINIMALIZIRANJE OTISKA (eng.Zero Footprint)</b>	<b>LOKALNO POVEZIVANJE S OKOLIŠEM</b>
Dizajn i izgradnja na način da se maksimalizira učinkovitost i minimalizira utjecaj	Želja za očuvanjem i obnavljanjem planeta fokusom na ugljik, energiju, vodu, otpad i bioraznost	Obrazovanje zaposlenika u zaštiti okoliša
Stvaranje prostora koji promoviraju ljudsko zdravlje i zajednicu	Procjenjivanje i ublažavanje klimatskog rizika	Implementiranje programa zaštite bioraznost lokalnih ekosustava
Izgradnja temeljena na korištenju održivih materijala i inovativnih tehnologija	Korištenje održivih izvora pri proizvodnji i nabavi	Inspiriranje ostalih dionika da čine dobro

Izvor: djelo autora prema <https://www.fourseasons.com/landing-pages/corporate/esg/planet/> (17.3.2023.)

Nastavno na ciljeve i područja djelovanja navedene u tablici, kao praktični primjeri zaštite okoliša navode se sljedeći: hotel Hampshire koji koristi 100% električnu energiju dobivenu iz održivih izvora, resort Langkawi koji otpadnu vodu koristi za održavanje parka i vrtova u kojima se uzgajaju i njeguju lokalne biljne zajednice, hotel George V u Parizu koji biootpad reciklira i koristi kao gnojivo u vrtu iz kojeg dobiva namirnice, resort Maldivi gdje su obnovljeni i uzgajaju se koralji, a u cijelom hotelskom lancu iz kupaonica je maknuta kratkotrajna hotelska plastika (šamponi, sapuni) i zamijenjena velikim, metalnim pakiranjima koja se nadopunjuju.

*Tablica 6. Ciljevi i područja djelovanja područja "Ljudi" programa ESG poduzeća Four Seasons*

<b>CILJEVI I PODRUČJA DJELOVANJA</b>		
<b>UNAPREĐIVANJE RAZNOLIKOSTI, UKLJUČENOSTI I PRIPADNOSTI</b>	<b>STVARANJE MOGUĆNOSTI KOJE MIJENJAJU ŽIVOT</b>	<b>VRAĆANJE ZAJEDNICI</b>
Poticanje okruženja u kojem su svi članovi tima zastupljeni	Transformiranje budućnosti neprivilegiranih lokalnih talenata kroz prilike za karijeru i razvoj	Podržavanje istraživanja raka
Oснаživanje podzastupljenih skupina kroz lokalna poslovna partnerstva	Promicanje poštivanja ljudskih prava u lancu vrijednosti	Doniranje vremena i sredstava onima u potrebi
		Potporna zaposlenicima u kriznim vremenima

Izvor: djelo autora prema <https://www.fourseasons.com/landing-pages/corporate/esg/people/> (17.3.2023.)

Nastavno na ciljeve i područja djelovanja navedene u tablici daju se primjeri provođenja istih, poput sljedećih: hotel Westlake Village daje stažiranje mladima sa psihičkim ili fizičkim poteškoćama, hotel Doha ima stroge standard vezane uz zapošljavanje preko agencija kako bi se spriječio svaki oblik iskorištavanja radnika i njihovih prava, hotel Toronto podržava istraživanje raka organizirajući Terry Fox marathon te stvarajući cjelodnevni događaj, hotel Houston svake godine organizira dječji kamp za djecu oboljelu od raka, a politika cijelog poduzeća jest nulta stopa tolerancije na

diskriminaciju te je usvojena strategija DIB (Diversity, Inclusion & Belonging – raznolikost, uključenost i pripadanje). Također, svake godine izdaju izvješće o programu ESG te ciljevima koje su istim ostvarili što dokazuje da poduzeće posluje u skladu s načelima DOP-a, uzimajući u obzir da je jedan od glavnih principa DOP-a prema standardu ISO 26000 upravo transparentnost.

#### 4.4. Primjeri dobre prakse u Republici Hrvatskoj

Kao primjer dobre prakse provođenja i implementiranja standarda društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj navodi se hotelski lanac Valamar. Valamar je primarno orijentiran na hrvatsko turističko tržište, točnije na obalne destinacije, iako posluje i u Austriji. Sljedeća tablica prikazuje Valamarov portfelj u Hrvatskoj.

Tablica 7. Smještajni kapaciteti Valamara u Hrvatskoj i Austriji 2022. godine

BREND	SMJEŠTAJ	DESTINACIJA
Valamar Collection	1261	Otok Rab, Dubrovnik, Poreč, Rabac
Valamar Hotel & Resorts	3682	Poreč, Rabac, otok Krk, Dubrovnik, Makarska, Austrija
[PLACES] by Valamar	369	Otok Hvar, Makarska
Sunny by Valamar	3946	Poreč, Rabac, otok Krk, otok Rab, Dubrovnik, Makarska, otok Hvar
<b>UKUPNO HOTELI I LJETOVALIŠTA</b>	<b>9387</b>	<b>42,5%</b>
Camping Adriatic by Valamar - Premium Resorts	4435	Poreč, otok Krk, otok Rab
Camping Adriatic by Valamar - Resorts	4556	Poreč, Rabac, otok Krk, otok Rab
Camping Adriatic by Valamar - Sunny	1660	Rabac, Poreč, Pula, otok Krk, Dubrovnik
<b>UKUPNO KAMPING</b>	<b>11651</b>	<b>52,8%</b>

Izvor: djelo autora prema <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/> (17.3.2023.)

Što se tiče društveno odgovornog poslovanja, koje se u Valamaru ističe kao jedan od temelja strateških inicijativa u koje godišnje ulažu minimalno 2,5% svojih prihoda, ovo poduzeće njeguje devet krovnih programa DOP-a koji su prikazani u tablici.

Tablica 8. Krovni programi društveno odgovornog poslovanja Valamara 2019. godine

PROGRAM	IZNOS (HRK)
Veliko srce Valamara	702 tisuće kuna
Dobar posao u Valamaru	23 milijuna kuna
Obogatimo destinacije	5,7 milijuna kuna
Izgradimo turističku infrastrukturu	60 milijuna kuna
ValamArt	78 tisuća kuna
Mali turizam	Posjete predškolske i školske djece destinacijama
Naši umirovljenici	Podrška druženjima umirovljenika u destinacijama

Izvor: <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/krovni-programi/#image-0> (17.3.2023.)

Iz priložene tablice vidljivo je kako je Valamar u 2019. godini u navedene programme uložio 129 milijuna kuna, odnosno čak 5,8% ukupnih prihoda. Osim navedenih programa, Valamar podržava DOP na način da se 100% električne energije dobiva iz održivih izvora, 78% hrane i pića lokalno je proizvedeno, a svi objekti imaju ISO 14001 (sustavu upravljanja okolišem) i ISO 50001 (upravljanje energijom) certifikat. Također, Valamar podržava ostvarenje ciljeva održivog razvoja te na godišnjoj razini objavljuje integrirane izvještaje društveno odgovornog poslovanja i održivosti.

Nadalje, društveno odgovorno poslovanje Valamara u 2021. godini očituje se u sljedećim kategorijama:

- Odgovornost prema klimi i okolišu – smanjenje emisije stakleničkih plinova za 70% u odnosu na 2015. godinu, 26 objekata koristi solarne sustave, zalaganje za sadnju minimalno 1000 sadnica drveća godišnje;



- Odgovornost prema zajednici – realizacija projekta najveće solarne elektrane u Hrvatskoj, ugošćavanje učenika iz potresom pogođenih područja, roditeljima učenika prvog razreda poklonjen je slobodan dan.<sup>53</sup>

Iz navedenog je moguće zaključiti kako implementacija DOP-a ima pozitivne učinke na poduzeće i njegovu okolinu, a također je važno za spomenuti da Valamar u svojem poslovanju potiče i goste da čine dobro, odnosno da se uključe u stvaranje pozitivnih promjena i doprinesu održivom razvoju. Moguće je zaključiti kako jednako kao i održivi razvoj, koji zadovoljava potrebe sadašnjosti, ne ugrožavajući budućnost, DOP ima iste efekte svojom implementacijom te kako su ta dva pojma neizostavna za stvaranje održive i inovativne hotelske industrije.

---

<sup>53</sup> <https://valamar-riviera.com/media/451418/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-odrz-ivo-poslovanje-za-2021.pdf> (17.3.2023.)

## ZAKLJUČAK

Istraživanjem provedenim kroz ovaj završni rad dani su teorijski okviri društveno odgovornog poslovanja, a na čijim je standardima i načelima potrebno graditi daljnji razvoj hotelske industrije, posebice uzevši u obzir razvoj kvalitete iste. Također, kroz ovaj rad dan je osvrt na primjere dobre prakse društveno odgovornog poslovanja hotelskih lanaca Four Seasons i Valamar. Baveći se problematikom teorijskih osnova društveno odgovornog poslovanja može se istaknuti kako je ono od strateške važnosti za sva poduzeća, a posebice ona hotelska te kako svoj fokus daje doprinosu zajednici i okolišu u kojem djeluje, kao i svim interesnim dionicima, a sve bez zakonske prisile. Međutim, implementacija ovog sustavu u poslovanje ne donosi dobrobit samo interesnim dionicima, već i samom poduzeću koje na taj način kreira konkurentsku prednost za sebe na turističkom tržištu. Konkurentnost se odlikuje spremnošću na brze odluke i promjene u poslovanju koje su najčešće potaknute promjenama i trendovima na tržištu koji su izrazito nepredvidljivi, ali i stalni, a odgovor na promjene mora biti stalna inovacija i unaprjeđenje kvalitete.

Kvaliteta je jedan od glavnih čimbenika koji se gledaju prilikom izbora kupnje proizvoda ili usluga te u velikoj mjeri služi za zadovoljenje želja i potreba potrošača, kao i za stvaranje dodatne vrijednosti i pozicioniranje u svijet potrošača. Implementacija sustava TQM kao kontinuiranog procesa unaprjeđivanja kvalitete ima pozitivan utjecaj na razvoj DOP-a u poduzeću te su prednosti koje donosi TQM jednake kako i prednosti koje donosi DOP, stoga se primjena načela DOP-a mora uvrstiti u početnu strategiju razvoja poduzeća i u sve njezine korake. Nadalje, nužno je istaknuti ISO standard, a posebice ISO 26000 i SA 8000 koji su usko povezani uz društveno odgovorno poslovanje. Navedeni standardi služe kao smjernice za poboljšanje poslovanja, a u skladu s definicijom DOP-a. Standardizacija je neizostavan process koje poduzeće mora prihvatiti i posvetiti mu se, njegujući svoja vlastita načela i principe. Također, u zaključnim razmatranjima potrebno je istaknuti kako se kroz teorijsko istraživanje dane tematike, ali i na temelju primjera dobre prakse može potvrditi temeljna znanstvena hipoteza postavljena na početku ovog rada, kao i pomoćne hipoteze.

Istraživanjem praktičnih primjera kroz ovaj rad dokazano je kako hotelski lanci Valamar i Four Seasons u svojem poslovanju koriste standarde i načela društveno odgovornog poslovanja, a to su ujedno i svjetski poznati brendovi koji se iz godine u godinu šire i unaprjeđuju svoje poslovanje, ostvarujući pritom najvažniji cilj poslovanja – profit. Navedenim

je dokazano kako implementacija društveno odgovornog poslovanja uistinu donosi prednosti za poduzeće, a istom poduzeće donosi benefite za sve interesne dionike.

## LITERATURA

Ahn, J., Dias Soeiro, J., Exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attributes for customers' positive behavioural intention in the hotel industry, *Social Responsibility Journal*, Vol. 18 No. 3, 2022.

Avelini Holjevac, I., Business ethics in tourism – As a dimension of TQM, *Total Quality Management & Business Excellence*, Taylor & Francis, Vol.19, issue 10., 2008.

Avelini Holjevac, I., Društvena odgovornost kao informacijska dimenzija kvalitete života, *Informatologia*, 39, 2006.

Avelini Holjevac, I., Upravljanje potpunom kvalitetom, Zbornik radova “Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2000.

Bartoluci, M., Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013.

Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., Marchante-Lara, M., Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 41, 2014.

BSR: Sustainable Business Network and Consultancy- <https://www.bsr.org/en/>

Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2006.

Bujanović, M., Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Rijeka, 1995.

Camilleri, M. A., Strategic corporate social responsibility in tourism and hospitality, *Sustainable Development*, 1–3, 2020.

Camilleri, M., Advancing the Sustainable Tourism Agenda Through Strategic CSR Perspectives, *Tourism Planning & Development*, 11(1), 2013.

Cetinski, V., Perić, M., Projektni menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2013., str. 138.

Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i dr., Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 417.

Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., Zahed, M.A., Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR), *Sustainability*, 2022.

Four Seasons - <https://www.fourseasons.com/landing-pages/corporate/esg/planet/> , <https://www.fourseasons.com/landing-pages/corporate/esg/people/>

Font, X., Lynes, J., Corporate social responsibility in tourism and hospitality, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.26 (7), 2018.

Franco, S., Caroli, M. G., Cappa, F., Del Chiappa, G., Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 2019.

Garay, L., Font, X., Doing good to do well? Corporate Social Responsibility Reasons, Practices and Impacts in Small and Medium Accommodation Enterprises, *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 2011.

Golja, T., Društveno-odgovorno poslovanje u kulturi i turizmu: Analiza poslovnih slučajeva i prilagodba COVID-19 okruženju, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2021.

Golja, T., Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2017.

Hahn, R., ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility, *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 2012.

HGK - Hrvatska gospodarska komora, <https://dop.hgk.hr/>

Hussein, A. S., Hapsari, R. D. V., Yulianti, I., Experience quality and hotel boutique customer loyalty: Mediating role of hotel image and perceived value, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2018.

ISO- International Organization for Standardization - <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Ivaniš, M., Društveno poduzetništvo: Poluga društava blagostanja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2018.

Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.

Latif, K. F., Pérez, A., & Sahibzada, U., Corporate social responsibility (CSR) and customer loyalty in the hotel industry: A cross-country study, *International Journal of Hospitality Management*, 89., 2020.

Petričević, T.: Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu, [https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf)

Popa, D. I., & Dabija, D.-C., ISO 26000: A Brief Literature Review. CSR, Sustainability, Ethics & Governance, 2018.

SAI- Social Accountability International - <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

Serra-Cantalops, A., Peña-Miranda, D. D., Ramón-Cardona, J., Martorell-Cunill, O., Progress in Research on CSR and the Hotel Industry (2006-2015), Cornell Hospitality Quarterly, 59(1),2017.

Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 447.

Slivar, I., Golja, T., Europsko turističko tržište i trendovi razvoja, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2016., str. 173.

Stipanović, C., Konceptija i strategija razvoja u turizmu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str., 211.

Suhartanto, D., Brien, A., Primiana, I. i dr., Tourist loyalty in creative tourism: the role of experience quality, value, satisfaction, and motivation, Current Issues in Tourism, 2019.

Valamar - <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/>, <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/krovni-programi/#image-0>, <https://valamar-riviera.com/media/451418/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-odrz-ivo-poslovanje-za-2021.pdf>

Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016.

Vrdoljak Raguž, I., Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, Dubrovnik, 2014.

## **POPIS TABLICA, SHEMA I GRAFIKONA**

Tablica 1. Deset „zapovijedi“ društvene odgovornosti poduzeća.....	18
Tablica 2. Deset načela društveno odgovornog poslovanja prema Ujedinjenim narodima.....	18
Tablica 3. Prednosti implementacije TQM-a i veza s društveno odgovornim poslovanjem ...	27
Tablica 4: Osnovni principi društveno odgovornog poslovanja prema standardu društvene odgovornosti ISO 26000 .....	30
Tablica 5. Ciljevi i područja djelovanja područja "Planet" programa ESG poduzeća Four Seasons .....	35
Tablica 6. Ciljevi i područja djelovanja područja "Ljudi" programa ESG poduzeća Four Seasons .....	36
Tablica 7. Smještajni kapaciteti Valamara u Hrvatskoj i Austriji 2022. godine .....	37
Tablica 8. Krovni programi društveno odgovornog poslovanja Valamara 2019. godine .....	38
Shema 1. Prikaz međuodnosa poduzeća i društveno odgovornog poslovanja.....	17
Shema 2. Carollov četverodijelni model društvene odgovornosti .....	22
Shema 3. Vennov trodijelni model dimenzija društvene .....	23
Shema 4. Formiranje strategije razvoja poduzeća s naglaskom na istovremenu implementaciju društveno odgovornog poslovanja .....	34
Grafikon 1. Broj radova vezanih uz društveno odgovorno poslovanje 2004. - 2017. godina....	8