

# Relevantnost ESG rejtinga kao čimbenika uspješnosti hotelskog poslovanja

---

**Kralj, David**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:802099>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-19**



*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**

**DAVID KRALJ**

**Relevantnost ESG rejtinga kao čimbenika uspješnosti hotelskog  
poslovanja**

**The Relevance of ESG Ratings as Factors in Hotel Business  
Success**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
**Menadžment održivog razvoja**  
**Studijski smjer: Menadžment održivog razvoja**

**Relevantnost ESG rejtinga kao čimbenika uspješnosti hotelskog  
poslovanja**

**The Relevance of ESG Ratings as Factors in Hotel Business  
Success**

Završni rad

Kolegij:	<b>Javne financije</b>	Student:	<b>David Kralj</b>
Mentor:	<b>Izv. prof. dr. sc. Siniša Bogdan</b>	Matični broj:	<b>ps25403</b>

Opatija, rujan 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

**David Kralj**

(ime i prezime studenta)

**Ps25403**

(matični broj studenta)

Relevantnost ESG rejtinga kao čimbenika uspješnosti hotelskog poslovanja  
(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, \_\_\_\_\_ 9.9.2024. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## Sažetak

Ovaj rad istražuje kako ESG (ekološki, društveni i upravljački) kriteriji utječu na poslovanje hotela, te zašto postaju ključna odrednica uspjeha u hotelskoj industriji. U svijetu gdje su održivost i društvena odgovornost postali prioriteti, razumijevanje i primjena ESG kriterija može transformirati poslovanje hotela i pružiti im konkurentsku prednost. Uloga ESG rejtinga u privlačenju ekološki osviještenih gostiju postaje sve važnija, jer sve više putnika preferira boravak u hotelima koji pokazuju odgovornost prema okolišu. ESG kriteriji omogućuju hotelima da smanje svoj ugljični otisak, promoviraju održive resurse i smanje operativne troškove kroz efikasniju potrošnju energije i vode. Društveni kriteriji u ESG okviru naglašavaju važnost poštivanja ljudskih prava, raznolikosti i jednakosti u radnom okruženju, što je posebno važno u hotelskoj industriji koja se oslanja na visoko angažirane zaposlenike. Implementacija ovih kriterija može poboljšati radnu atmosferu, povećati zadovoljstvo zaposlenika te smanjiti fluktuaciju osoblja, što je ključno za dugoročni uspjeh hotela. Upravljački kriteriji, s druge strane, usredotočuju se na transparentnost, odgovornost i etičko poslovanje. Kroz učinkovito korporativno upravljanje, hoteli mogu osigurati dugoročnu stabilnost i povećati povjerenje investitora. Osim toga, snažno upravljanje može poboljšati reputaciju hotela, privući odgovorne investitore, te osigurati pristup povoljnijim izvorima kapitala.

Ovaj rad naglašava kako ESG faktori mogu poslužiti kao inicijator za inovacije u uslugama i proizvodima koje hoteli nude svojim gostima. Istovremeno, usvajanje ESG kriterija može ojačati odnose s investitorima i poboljšati pristup kapitalu, jer investitori sve više traže održiva ulaganja. Kroz studije slučajeva, rad će pokazati uspješne primjere hotela koji su transformirali svoje poslovanje koristeći ESG prakse. Također će se raspraviti o regulativnim okvirima i standardima koji oblikuju ESG prakse u industriji. Isto tako rad ispituje potencijalne prednosti koje hoteli mogu postići kroz implementaciju ESG praksi, kao što su poboljšanje imidža, privlačenje novih gostiju i dugoročno povećanje profitabilnosti. Osim toga, istraživanje se bavi izazovima s kojima se suočavaju hotelska poduzeća u integriranju ovih principa u svoju svakodnevnu praksu.

Ključne riječi: ESG, održivi razvoj, hotelsko poslovanje, financijska uspješnost, inovacije.

## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	1
<b>1. Povijesni razvoj koncepcije ESG-a</b> .....	3
<b>2. Definiranje pojma ESG</b> .....	6
2.1 Definiranje okolišnih kriterija .....	9
2.2. Definiranje društvenih kriterija .....	12
2.3. Definiranje upravljačkih kriterija.....	16
<b>3. Benefiti integriranja ESG kriterija u poslovanje</b> .....	18
<b>4. ESG kriteriji u hotelskoj industriji</b> .....	22
4.1. Održive strategije u hotelskoj industriji .....	26
4.2. Izazovi implementacije održivih strategija u hotelsko poslovanje .....	28
<b>5. ESG u praksi: analiza primjene strategija u hotelima</b> .....	30
<b>6. Utjecaj ESG ocjena na uspješnost hotelskog poslovanja: presjek empirijskih studija</b> .....	34
<b>Zaključak</b> .....	40
<b>Bibliografija</b> .....	42
Popis ilustracija .....	48

## Uvod

Unazad nekoliko godina sve veći broj poduzeća počeo je u svoje poslovanje uvoditi standarde i regulative održivog razvoja. Održivi razvoj predstavlja proces pomoću kojeg se nastoji oblikovati nove strategije i politike koje će usmjeravati ekonomski, ekološki i društveni napredak kroz efikasno i efektivno korištenje prirodnih resursa. Cilj održivog razvoja je stvaranje sigurnog životnog okruženja koje će zadovoljiti potrebe sadašnjih generacija uzimajući pri tome u obzir koncept međugeneracijske solidarnosti kojom se neće ugrožavati sposobnosti budućih generacija da održe ili, ako je moguće, poboljšaju svoj životni standard. Sukladno ciljevima održivog razvoja koji su unazad nekoliko godina postali ne samo trend već i potreba koju poduzeće treba ispoštovati i primijeniti u svoj poslovni sustav. Velik broj poduzeća započeo je uz postojeće i zakonski regulirane financijske izvještaje objavljivati i nefinancijske izvještaje kojima je primarna svrha detaljno objasniti svim internim i eksternim dionicima poduzeća na koji način proizvodi, usluge i sve ostale poslovne aktivnosti poduzeća utječu na okolinu i pridonose ekološkoj i društvenoj održivosti. Jedan od načina koja poduzeća odabiru kao oblik izvještavanja nefinancijskih informacija odnosi se na okolišne, društvene i upravljačke kriterije ili skraćeno ESG kriterije. Predmet ovog završnog rada je istraživanje relevantnosti ESG (ekoloških, društvenih i upravljačkih) kriterija kao čimbenika uspješnosti u hotelskom poslovanju. Svrha rada je kroz teorijski pregled i kvantitativnu analizu prikazati rastući trend nefinancijskog izvještavanja u hotelskoj industriji te utvrditi je li poštivanje ESG kriterija nužno za postizanje uspješnosti u poslovanju hotela.

Za potrebe izrade ovog rada korištene je metod prikupljanja sekundarnih podataka, što podrazumijeva analizu postojećih empirijskih studija, stručne literature, relevantnih izvještaja i statističkih podataka. Sekundarni podaci su omogućili detaljnu analizu postojećih ESG ocjena hotelskih poduzeća i njihovih financijskih pokazatelja kao što su marža profita, rentabilnost imovine (ROA) i rentabilnost kapitala (ROE). Ova analiza pruža uvid u to koliko su ESG ocjene doprinijele poboljšanju financijskih performansi hotela.

Kompozicija rada strukturirana je na način da se u prvom dijelu daje povijesni pregled i definicija ESG-a te pojedinih kriterija koji čine ovaj koncept. U nastavku se opisuju benefiti uvođenja ESG kriterija u poslovanje hotela i načini njihove integracije u proizvodne i uslužne cikluse. Drugi dio rada obuhvaća kvalitativnu analizu empirijskih studija i podataka

te povezivanje tih podataka s finansijskim pokazateljima hotelskih poduzeća. Rad završava zaključkom temeljenim na prikupljenim informacijama i analiziranim podacima, uz dodatak popisa korištene literature, slika, tablica i grafikona koji potkrepljuju navedene tvrdnje i rezultate istraživanja.



## 1. Povijesni razvoj koncepcije ESG-a

Krajem 80-ih godina prošlog stoljeća postepeno se počinju pojavljivati i razvijati strategije i politike vezane uz održivo poslovanje. Prva među njima bila je društveno odgovorno ulaganje (SRI) koja je investitorima omogućila da svoje investicijske portfelje ujednače s vlastitim idealima i vrijednostima. Kako je vrijeme prolazilo koncept društveno odgovornog ulaganja postepeno je evoluirao u ono što danas poznajemo kao korporativno društvena odgovornost (CSR) koja je prvobitno bila usmjerena na pitanja ljudskih prava i etičnosti u lancima opskrbe. Početkom 1990-ih godina velik broj internih i eksternih dionika poduzeća počeo je uviđati da bi se uvođenjem održivih poslovnih praksi potencijalno mogle poboljšati financijske izvedbe i pitanja vezana uz upravljanje rizicima među kojima su u to vrijeme najznačajnija bila ona o emisijama stakleničkih plinova. Dodatan vjetar u leđa daljnjem razvoju održivih poslovnih praksi dogodio se 1997. godine kada je osnovana Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI) s temeljnim ciljem rješavanja pitanja o okolišu. Međutim naglim razvojem različitih gospodarskih sektora i industrija, GRI inicijativa proširila je svoj opseg djelovanja na društvena i upravljačka pitanja.<sup>1</sup> Daljnji zamah u razvoju ne samo potrebe poštivanja korporativno društvene odgovornosti već osnovnog razumijevanja koncepcije održivog razvoja u poslovnom svijetu dogodio se 1998. godine kada je John Elkington objavio djelo pod nazivom „Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business“ u kojem je predstavljen temeljni okvir održivosti poznat kao 3P: planet, ljudi ( people) i profit. Elkington je ovim djelom htio potaknuti poduzeća i njihove dionike da počnu razmišljati o tome koliko su uistinu nefinancijske informacije važne u kreiranju intrinzične vrijednosti poduzeća.<sup>2</sup> Početkom 2000. ih godina u New Yorku održan je Milenijski summit koji je ugostio velik broj svjetskih čelnika s ciljem formiranja strategija koje će se provoditi ulaskom u novo tisućljeće. Teme o kojima se raspravljalo bile su: ljudska prava, uvjeti rada, okolišna pitanja i pitanja borbe protiv korupcije. Produkt trodnevnog summita su Milenijski razvojni ciljevi (MDG) koji su se sastojali od 8 međunarodnih

---

<sup>1</sup> Wang, Minzhi Luna, and Kimberly Phillips-Fein. "Environmental, Social, and Corporate Governance: A History of ESG Standardization from 1970s to the Present." *Undergraduate. Senior Thesis, Columbia University, New York, NY, USA* (2023). str 5-33

<sup>2</sup> Milne, Markus J., and Christine Byrch. "Sustainability, environmental pragmatism and the triple bottom line: good question, wrong answer." In *10th CSEAR Australasian Conference, Launceston*, pp. 6-8. 2011. str 22

razvojnih ciljeva koje je trebalo postići do 2015. godine. Ulazak u novo tisućljeće u prvi je red doveo pitanja o problematici klimatskih promjena, te je posljedično time osnovan Carbon Disclosure Project (CDP) koji je potaknuo investitore da zahtijevaju od poduzeća izvješća o utjecaju na klimu. Kasnije se taj isti CDP razvio u organizaciju koja omogućuje izradu izvješća ne samo za poduzeća već i za cjelokupne države i gradove. Kroz nadolazeće razdoblje kontinuiranog rasta trenda održivih poslovnih praksi stvoreno je sve više organizacija koje donose načela i okvire koje poduzeća mogu koristiti kao smjernice prilikom involviranja održivih čimbenika u svoje poslovanje. Primjeri takvih organizacija su: Odbor za standarde objavljivanja podataka o klimi (CDSB), Odbor za računovodstvene standarde održivosti (SASB) i Načela za odgovorno ulaganje (PRI).<sup>3</sup> CDSB osnovan je 2007. godine i zagovara princip nefinancijskog izvještavanja o utjecaju poduzeća na okoliš i klimatske promjene primjenjujući pri tome jednaku strogoću u vidu same izrade i strukture izvještaja kao i kod financijskog izvještavanja. 2011. godine osnovan je SASB koji je po pitanju analize ESG okvira detaljniji i ima za cilj ukazati koji točno ESG čimbenici utječu na financijsku izvedbu poduzeća. SASB također se više fokusira na investitore te njihove želje i zahtjeve u vidu ključnih pitanja o održivom poslovanju. Standardi koje SASB koristi povezuju se s pojmom financijske materijalnosti i usredotočeni su na ona pitanja održivosti koja su direktno povezana s trenutnim stanjem i financijskom uspješnosti poduzeća.<sup>4</sup> Nadalje, jedan od najvažnijih događaja koji je usko povezan s rastućim trendom izrade nefinancijskih izvješća i implementacije ESG čimbenika u poslovanje dogodio se usvajanjem Agende 2030 za održivi razvoj 25. rujna 2015. godine. Ujedinjeni narodi su kroz Agendu 2030 definirali 17 globalnih ciljeva održivog razvoja (SDG) koji predočavaju najveće izazove s kojima se svijet susreće u 21. stoljeću. UN je pomoću ovih ciljeva želio ujediniti sve zemlje svijeta kako bi zajedničkim naporima provodili strategije za postizanje održivijih društvenih praksi. U konačnici, rezultat donošenja Agende 2030 uvjetovao je da

---

<sup>3</sup> Goswami, Kuntal, Mohammed Kazi Saidul Islam, and Winton Evers. "A Case Study on the Blended Reporting Phenomenon: A Comparative Analysis of Voluntary Reporting Frameworks and Standards—GRI, IR, SASB, and CDP." *The International Journal of Sustainability Policy and Practice* 19, no. 2 (2023): 35., str 2

<sup>4</sup> Robertson, Fiona, Joanna Krasodomska, and Joanna Dyczkowska. "Harmonising sustainability reporting in the face of stakeholders' awakening capitalism. The institutional background." *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 46 (4) (2022): 129-160. str 14

velik broj poslovnih subjekata 17 globalnih ciljeva održivog razvoja počne koristiti kao generalne okvire za stvaranje vlastitih nefinancijskih izvještaja.<sup>5</sup>

**Slika 1.** 17. globalnih ciljeva održivog razvoja



**Izvor:** TRENDS, G. (2017). Challenges and opportunities in the implementation of the Sustainable Development Goals. United Nations Development Programme & United Nations Research Institute for Social Development. , str 1

Produkt višegodišnjeg napora krovnih institucija svijeta i pojedinačnih nezavisnih organizacija koje su usmjerile pitanja održivosti iz sporednih u prvi plan vidljiv je u izvještaju kojeg je Konferencija Ujedinjenih naroda o trgovini i razvoju (UNCTAD) objavila 2016. godine. Naime u izvještaju piše kako je 99 od 100 Forbesovih najvećih poduzeća u to vrijeme objavilo određenu vrstu ESG izvješća. Međutim problem kojeg je UNCTAD tada istaknuo i s kojim se organizacije i poduzeća i danas bore je taj da izvješća nisu bila u potpunosti standardizirana i da je većina poduzeća koristila različite standarde različitih organizacija kako bi stvorili vlastito jedinstveno izvješće. Iste te godine KPMG i nekolicina finansijskih institucija u zajedničkoj suradnji iznijeli su svoje izvješće u kojem piše da je na globalnoj razini prepoznato približno 400 različitih inicijativa održivog izvješćivanja u 64 različite zemlje.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Leventi, Lydia. "The growing role of Environmental, Social and Governance (ESG) criteria in investments." (2022).str 9

<sup>6</sup> Gutterman, Alan S. "Sustainability Reporting Frameworks, Standards, Instruments, and Regulations." *Standards, Instruments, and Regulations (April 7, 2024)* (2024).str 17

## 2. Definiranje pojma ESG

Posljednjih nekoliko desetljeća svijet je prošao kroz brze i drastične transformacije koje su bile uvjetovane povećanom globalizacijom gospodarstva, razvojem digitalnih tehnologija te sve većim utjecajem društvenih medija kako na poduzeća tako i na cjelokupnu populaciju. Ove promjene dovele su do porasta zahtjeva za učinkovitom i transparentnom komunikacijom između poduzeća i svih njegovih internih i eksternih dionika. Posljedično time sve veći broj poduzeća počeo se suočavati s rizicima koji su vezani uz očuvanje prirodnih resursa, utjecaja na okoliš, poštenu i pravednu radnu praksu i zaštitu podataka. Razlog za brigu o ovim rizicima činjenica je da njihovo zanemarivanje može oštetiti reputaciju poduzeća i dugoročno gledano njegovu financijsku uspješnost.<sup>7</sup> Kako bi se ti rizici spriječili poduzeća su počela provoditi moderne i održive korporativne strategije koje se sastoje od tri temeljna kriterija: okolišnog, društvenog i upravljačkog ili skraćeno ESG kriterija. Kombinacijom ovih čimbenika poduzeća teže ka profitabilnosti kroz postizanje dugoročnih ciljeva rasta, povećanja produktivnosti i stvaranja vrijednosti za dioničare.<sup>8</sup> ESG kriteriji prvi put se spominju 2005. godine u izvješću pod nazivom „Who cares wins“ koje opisuje na koji način poduzeća mogu integrirati okolišne, društvene i upravljačke kriterije u svoje poslovanje. Izvješće je imalo za cilj prikazati da će sva poduzeća koja namjeravaju implementirati ekološka, društvena i upravljačka načela u svoje poslovanje u budućnosti biti otpornija na pitanja upravljanja prirodnim resursima, klimatskim promjenama, ekonomskim i gospodarskim nestabilnostima te socijalnoj nejednakosti. Nadalje, istaknuto je kako poduzeća koja odluče priorizirati ESG kriterije imaju veću mogućnost izgradnje dugoročne vrijednosti kako za sebe tako i za svoje dioničare. U izvješću je također istaknuto kako je vidljiv rastući trend uključivanja ESG-a u investicijske strategije kako bi se na globalnoj razini gradila vrijednost za sve dionike društva. Isto tako popularizacija ESG kriterija dovela je do porasta potražnje za financijskim proizvodima i uslugama relevantnima za okolišne, društvene i upravljačke kriterije. Najistaknutiji među

---

<sup>7</sup> Dathe, Tracy, René Dathe, Isabel Dathe, and Marc Helmold. *Corporate social responsibility (CSR), sustainability and environmental social governance (ESG): Approaches to ethical management*. Springer Nature, 2022. str 6

<sup>8</sup> Oprean-Stan, Camelia, Ionica Oncioiu, Iulia Cristina Iuga, and Sebastian Stan. "Impact of sustainability reporting and inadequate management of ESG factors on corporate performance and sustainable growth." *Sustainability* 12, no. 20 (2020): 8536. str 1

njima svakako su različiti investicijski fondovi s kojima se trguje na burzi ( ESG ETF-ovi), indeksni ESG fondovi te od usluga važno je za spomenuti poduzeća kao što su MSCI, Morningstar/Sustainalytics, Reuters, Bloomberg, S&P Global i Moody's koja imaju svoju metodologiju donošenja ESG ocjena na globalnoj razini za sve poslovne subjekte.<sup>9</sup>

**Tablica 1. ESG kriteriji prema 5 najvećih rejting agencija**

<b>Dimenzija</b>	<b>SASB</b>	<b>Refinitiv</b>	<b>MSCI</b>	<b>S&amp;P Global</b>
<b>E (Okoliš)</b>	Upravljanje energijom, emisije GHG, klimatske promjene, upravljanje vodom, otpad i opasni materijali, ekološka šteta	Korištenje resursa, emisije, inovativna strategija, kontroverze o okolišu	Iscrpljivanje resursa, klimatske promjene, zagađenje i otpad, strategija zaštite okoliša	Eko-učinkovitost, ekološka strategija, upravljanje materijalima, politika zaštite okoliša
<b>S (Društvo)</b>	Ljudska prava, ljudski kapital, odnosi sa zajednicom, sigurnost proizvoda, privatnost, dobrobit kupaca	Ljudska prava, zajednica, radna snaga, odgovornost proizvoda	Ljudska prava, društvene prilike, zadovoljstvo dionika	Ljudska prava, filantropija, praksa rada, zadržavanje talenata, upravljanje odnosima s kupcima
<b>G (Upravljanje)</b>	Poslovna etika, otpornost modela, zakonsko upravljanje, upravljanje rizicima, lanac opskrbe	Upravljanje strukturom, ESG strategija, prava dioničara, kontroverze u upravljanju	Korporativno ponašanje, upravljanje	Kodeks ponašanja, porezna strategija, lanac opskrbe, upravljanje rizicima

**Izvor:** Samostalna izrada autore prema: Park, So Ra, and Jae Young Jang. "The impact of ESG management on investment decision: Institutional investors' perceptions of country-specific ESG criteria." *International Journal of Financial Studies* 9, no. 3 (2021): 48.. str 2

Pojam ESG može se bolje razumjeti kroz teoriju dionika ( Stakeholder theory) koja objašnjava da poduzeće ne utječe samo na vlasnika ili dioničara već se moraju uzeti u obzir svi entiteti koji ovise o poduzeću i koji mu u konačnici omogućuju njegovo postojanje.

---

<sup>9</sup> Dathe, Tracy, Marc Helmold, René Dathe, and Isabel Dathe. *Implementing Environmental, Social and Governance (ESG) Principles for Sustainable Businesses: A Practical Guide in Sustainability Management*. Springer Nature, 2024. , str 8

Teorija također naglašava kako temeljni cilj poduzeća ne bi trebao biti samo maksimiziranje financijske dobiti za dioničara, već generirati vrijednost za sve interne dionike kao što su radnici, kupci, dobavljači te eksterne dionike koji se nalaze u neposrednoj blizini poduzeća. Teorija dionika navodi kako je baš ta veza poduzeća sa svojim raznim dionicima temelj za stvaranje održivog bogatstva. Rastom održivih trendova investitori postaju sve više zainteresirani za koncept korporativno društvenog poslovanja a ovaj oblik ideala najviše je vidljiv među mlađim investitorima. Posljedično time organizacije postaju primorane objavljivati nefinancijske izvještaje kako bi efikasnije i efektivnije uklonile asimetričnost informacija o svome poslovanju i time gradila povjerenje investitora<sup>10</sup>.

Istraživanje koje je povedeno od strane Fridea, Buschena i Bassena 2015. godine prikazalo je kako su od 1970. godine različiti znanstvenici i učenjaci proveli preko 2000 studija o odnosu između ESG-a i financijske uspješnosti poduzeća. Ovo se može smatrati pokazateljem da implementacija ESG-a postaje sve prisutnija na financijskim tržištima. Međutim važno je napomenuti kako isto postoje istraživanja koja su dokazala da je proces te iste implementacije od strane glavnih investitora podosta spor. Nadalje, istraživanje provedeno 2020. godine prikazalo je da se faktori rizika u svijesti investitora mijenjaju stvarajući pri tome pad u učinkovitosti modela koji određuju cijenu imovine. Isto tako studija je navela kako će implementacija ESG faktora u svakodnevno poslovanje značajno oblikovati buduće modele određivanja cijene imovine.<sup>11</sup>

Odluka koja će svakako obilježiti još veći trend porasta objave integriranih izvješća je ona koju je donio Europski parlament u studenom 2022. godine o usvajanju Direktive o korporativnom izvješćivanju o održivosti. Temeljem usvojene Direktive, počevši od 2024. godine čak 50 tisuća poduzeća u EU i ona koja nisu u EU ali imaju podružnice koje djeluju na prostoru EU postala su obveznici objavljivanja integriranih izvještaja.

U sklopu Direktive doneseni su tzv. Europski standardi izvješćivanja o održivosti (ESRS) koji su u usporedbi s prethodnim standardima Direktive o nefinancijskom izvješćivanju (NFRD) znatno strožiji u pogledu opsega i dubine same strukture i informacija koje izvještaj

---

<sup>10</sup> Naeem, Nasruzzaman, and Serkan Çankaya. "The impact of ESG performance over financial performance: A study on global energy and power generation companies." *International Journal of Commerce and Finance* 8, no. 1 (2022): 1-25. str 5

<sup>11</sup> Maiti, Moinak. "Is ESG the succeeding risk factor?." *Journal of Sustainable Finance & Investment* 11, no. 3 (2021): 199-213. str 2-3

mora sadržavati. Poduzeća su iz tog razloga dužna prijaviti sve neusklađenosti s ESRS-om i dati 100 novih metrika i ciljeva. Prvi oblici ovakvih izvještaja bit će objavljeni 2025. godine odnosno završetkom četvrtog kvartala 2024. godine.<sup>12</sup>

## 2.1 Definiranje okolišnih kriterija

Gledajući iz povijesnog aspekta pitanja vezana uz očuvanje prirode tema su mnogobrojnih vlada i međunarodnih agencija još od prvog globalnog samita o ekološkim problemima u Stockholmu 1972. godine na kojem se raspravljalo o učincima različitih industrija na onečišćenje zraka i vode. 1987. godine Svjetska komisija za okoliš i razvoj je kroz izvještaj tadašnje norveške premijerke Gro Harlem Brundtland definirala pojam održivi razvoj koji se kao koncepcija zadržao do dan danas i primjenjuje se kako u mnogobrojnim poduzećima tako i u svakodnevnom životu ljudi. 1992. godine održana je Konferencija Ujedinjenih Naroda o okolišu i razvoju koja je iznjedrila akcijski plan nazvan Agenda 21 koji sadrži strategije za rješavanje različitih okolišnih pitanja i klimatskih rizika. Primjer jedne od tih strategija odnosi se na sklapanje međunarodnih sporazuma i suradnji koji poštuju interese svih i štite cjelovitost globalnog ekološkog i razvojnog sustava.<sup>13</sup> 1997 godine donesen je Kyoto protokol kojeg je potpisalo 159 država obvezujući se pri tome da će smanjiti svoje emisije stakleničkih plinova za 5,2% u odnosu na razine iz 1990. godine te da će taj cilj postići u razdoblju od 2008.-2012. godine.<sup>14</sup> 2002. godine održan je Svjetski samit o održivom razvoju u Johannesburgu na kojem se raspravljalo o temama koje povezuju zaštitu okoliša i iskorjenjivanje siromaštva. 2012. godine održana je Konferencija Rio +20 na kojoj je usvojen dokument „Budućnost koju želimo“ u kojem su opisane ideje o prelasku na zelenu ekonomiju. Isto tako definirani su ciljevi koji će kasnije služiti kao osnova za Ciljeve održivog razvoja (SDG) u Agendi 2030. 2022. godine obilježena je pedeseta godišnjica od prvog globalnog samita u Stockholmu pod nazivom Stockholm + 50. Na konferenciji iznesen

---

<sup>12</sup> Odintsova, Tatyana. "Accounting Transformation for ESG Reporting in The Sustainability Agenda." *SCIREA Journal of Economics* 9, no. 1 (2024): 1-21, str 3-4

<sup>13</sup> Klu, Kwame Richard, and Kwame Yaro Appiah. "The Environmental Legal Trilogy-From Stockholm to Rio to Paris: Some Global Responses to the Problem of Climate Change Towards Achieving SDGs." *Available at SSRN 4025768* (2020). str 1-8

<sup>14</sup> Ali, Muhammad Barkaat. "From Rio to Johannesburg: Achievements and Failures in Sustainable Development." *Road to* (2006): 1. str 31-32

je izvještaj pod nazivom „Oslobađanje bolje budućnosti“ koji prikazuje trenutno stanje svjetskog okoliša i ekosustava te potiče na korjenite promjene u djelovanju svjetskih gospodarstava, apelirajući pri tome da se redefinira odnos čovjeka i prirode u kojem čovjekov stil života i svakodnevno djelovanje neće u tolikoj mjeri narušavati nosivi kapacitet okoliša u kojem se nalazi.<sup>15</sup>

Gledajući iz današnjeg aspekta sve ove konferencije i različiti apeli za rješavanjem okolišnih pitanja i rizika naveli su velik broj dioničara i investitora da svoje portfelje diverzificiraju i orijentiraju prema ekološkim mogućnostima koja poduzeća razmatraju u svojim planovima za daljnji rast i razvoj. Na taj način slovo E u ESG-u postalo je akronim za ekološke mogućnosti koje se odnose na očuvanje prirodnih resursa, prijelaz na obnovljive izvore energije, smanjenje ugljičnog otiska te adekvatno gospodarenje otpadom.<sup>16</sup> Investitori koji zagovaraju društveno odgovorno poslovanje traže od poduzeća da ulože vrijeme i trud u pronalazak održivih načina proizvodnje koji će imati pozitivan učinak na rizike vezane uz klimatske promjene i njihovu prilagodbu te smanjiti emisije stakleničkih plinova. Međutim kako bi proizvodni i uslužni procesi poduzeća postali CO<sub>2</sub> neutralni potrebno je uspostaviti zakonske regulative koje će primorati različite gospodarske sektore da se okrenu prema korištenju obnovljivih izvora energije kao što su sunce, vjetar, voda itd. Nadovezujući se na to, jedan od ciljeva kojeg je EU propisala do 2030. godine vezan je uz smanjenje stakleničkih plinova za 40 %, povećanje opskrbe obnovljivim izvorima energije za 27 % te povećanje energetske učinkovitosti između 27%-30%. Kako bi se ovi ciljevi ostvarili biti će potrebno uspostaviti nove i održive modele transporta i mobilnosti jer sam transport kao izrazito važan faktor gospodarstva u 2023. godini stvorio je 12,84% sveukupnih emisija CO<sub>2</sub>.<sup>17</sup>

Nadalje, iz aspekta financijskih tržišta, uloga održivih i zelenih dionica postala je ključna u poticanju potražnje za održivim proizvodima i uslugama. Za većinu poduzeća, rastuća potražnja za održivim proizvodima može predstavljati poslovnu priliku ili prisilni put u

---

<sup>15</sup> Espinosa, María Fernanda. "Transformative Shifts for a New Global Environmental Governance." In *Global Governance and International Cooperation*, pp. 348-371. Routledge India, 2024. str 380-381

<sup>16</sup> Senadheera, Sachini Supunsala, Piumi Amasha Withana, Pavani Dulanja Dissanayake, Binoy Sarkar, Shauhrat S. Chopra, Jay Hyuk Rhee, and Yong Sik Ok. "Scoring environment pillar in environmental, social, and governance (ESG) assessment." *Sustainable Environment* 7, no. 1 (2021): 1960097. str 3

<sup>17</sup> Bogdan, Siniša, Maja Nikšić Radić, and David Kralj. "Donošenje investicijskih odluka u svjetlu ESG kriterija: izazovi i perspektive." *ESG zahtjevi–izazovi i prilike za hrvatsko gospodarstvo* (2023): 125.. Str 139.



kojem se poduzeće mora suočiti s višim troškovima te upravljati novim vrstama rizika, koji su uglavnom potaknuti okolišnim čimbenicima. Primjer lošeg upravljanja rizicima i automatski time negativnih rezultata na tržištu kapitala je Volkswagenov skandal s emisijama CO<sub>2</sub> iz 2014. godine koji je uzrokovao pad cijene dionica proizvođača vozila za 18%. Ovo se može smatrati adekvatnim pokazateljem kako okolišni standardi mogu utjecati na financijsku izvedbu tvrtke.<sup>18</sup> Isto tako rast interesa za ESG čimbenicima i tzv. zelenim fondovima naveo je EU da 2019. godine uspostavi EU taksonomiju kao dio plana kojim će se financirati strategije usmjerene na održivi rast i razvoj. EU taksonomija pruža zajednički okvir za procjenu jesu li investicije održive i podržavaju li korporativni učinke na području okolišnog upravljanja, štedeći pri tome vrijeme te novac tvrtkama i investitorima. Iste te godine donesen je Europski zeleni plan pomoću kojeg Europa namjerava postati prvim klimatski neutralnim kontinentom do 2050. godine na način da se ulaže u klimatski neutralne te energetske i resursno učinkovite projekte. Procjenjuje se da bi investicije u rasponu od 175 do 290 milijardi dolara godišnje omogućile u konačnici postizanje željenog cilja.<sup>19</sup>

Za kraj, iz poslovnog konteksta, poduzeća moraju donositi više informacija o ekološkoj odgovornosti i distribuirati ih dionicima kako bi oni razumjeli utjecaj poslovanja i uključili se u ekološke aktivnosti. To usmjerava aktivnosti organizacije prema stvaranju vrijednosti u tri već spomenuta područja (ljudi, planet i profit) uz poticanje transparentnosti i otvorenog dijaloga između poduzeća i njegovih dionika. Postavljanje ekoloških standarda i zakonska regulativa zahtijevaju redefiniranje misije i ugradnju ekoloških principa a to se može postići kroz nekoliko navedenih aktivnosti:

- Stvaranje odgovarajuće interne klime i podizanje svijesti zaposlenika;
- Usvajanje jedinstvene komunikacijske politike za ekološka pitanja;

---

<sup>18</sup> La Torre, Mario, Fabiomassimo Mango, Arturo Cafaro, and Sabrina Leo. "Does the ESG index affect stock return? Evidence from the Eurostoxx50." *Sustainability* 12, no. 16 (2020): 6387. str 1

<sup>19</sup> Ditlev-Simonsen, Caroline D., and Caroline D. Ditlev-Simonsen. "Sustainability and finance: environment, social, and governance (ESG)." *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility: From Theory to Action* (2022): 189-206. str 5-6

- Kontinuirana komunikaciju sa zajednicom o očuvanju okoliša;
- Suradnju između PR-a, marketinga i drugih funkcija u rješavanju ekoloških pitanja.

Uz navedene aktivnosti poduzeća također mogu sudjelovati u ekološkim programima kroz donacije, sponzorstva ili kao inicijatori različitih strategija, ali u svemu tome najvažnija je komunikacija s dionicima putem svih poslovnih procesa i funkcija. Motivi za ekološke aktivnosti trebali bi biti dvostrani i odnositi se na služenje poduzeća javnosti te stvaranjem pozitivnih učinaka za samo poduzeće. Ovi motivi često se preklapaju, pa organizacije fokusiraju aktivnosti na izgradnju identiteta, imidža i reputacije uz brigu o društvu. Ekološka odgovornost dio je imidža organizacija i zahtijeva:

- Usklađenost sa zakonskim propisima u zaštiti okoliša;
- Minimiziranje onečišćenja (otpada, buke);
- Pravilno rukovanje opasnim materijalima;
- Provedbu programa zaštite okoliša (recikliranje, ušteda energije).

Iz proizvodnog aspekta ekološki ciljevi trebaju biti integrirani u sve aspekte poslovanja, od planiranja do interakcije s potrošačima. To uključuje nove tehnologije za tretman otpada, standardizaciju proizvoda za ekološku sigurnost, pružanje prirodnih proizvoda i očuvanje resursa. Integracija ovih rješenja u komunikacijske strategije osigurava doprinos društvenim potrebama i pozicionira organizacije kao ekološki odgovorne.<sup>20</sup>

## 2.2. Definiranje društvenih kriterija

Svakodnevne i ubrzane društvene promjene uvjetovale su povećanje potreba za inicijativama od strane poduzeća da ističu i rješavaju kritične društvene probleme kako bi zadovoljili potrebe njihovih potrošača i društva u cjelini. Postojeća društvena pitanja uočljiva su širom svijeta u 21. stoljeću i bez obzira na velike napretke koji se ostvaruju kao što je u kvintalnom

---

<sup>20</sup> Milić, Tanja. "Corporate environmental awareness and pro-environmental behaviour as competitiveness factors in serbia: current state of development and key drivers." *teme-časopis za društvene nauke* 47, no. 1 (2023): 87-104. Str 2

sektoru. Međutim koliko god pozitivne bile promjene nabolje u različitim gospodarskim granama ona osnovna pitanja koja su vezana uz ljudska prava, ratove, glad i prosperitet i dalje ostaju neriješena. Pitanja raznolikosti i rodne ravnopravnosti u ovom brzo promjenjivom svijetu sve više dolaze do izražaja i dok se pitanja oko njihovih rješenja gomilaju, posebice na radnom mjestu. Odgovori koji dolaze na ta pitanja su nezadovoljavajuća ili ih je količinski gledano nedovoljno. Društveni ili po redu drugi stup ESG kriterija ima za cilj rješavanje ovakvih pitanja. Ovaj stup se odnosi na rizike i prilike povezane, ali ne i ograničene na: zaštitu ljudskih prava, raznolikost i jednake mogućnosti, dječji rad, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, upravljanje ljudskim kapitalom, jednaku plaću za oba spola, zaštitu potrošača i podršku lokalnim i autohtonim zajednicama. Ovaj stup nije statičan, već dinamičan, jer se stalno mijenja u skladu s velikim društvenim promjenama i potrebama.<sup>21</sup>

Iz razloga što je društveni stup orijentiran na dinamične i svakodnevne promjene u svijetu tako i je literatura vezana uz definiranje ovog kriterija raznolika odnosno nije konkretno definirana i stoga ju svako može oblikovati prema svojim potrebama i željama. Naime, prema EU direktivi 2014/95/EU društveni kriteriji trebali bi se baviti pitanjima i rizicima vezanima uz ravnopravnost spolova, poštivanje pravila i procedura donesenih od strane konvencije za Međunarodnu organizaciju rada koja uključuje: sigurne uvjete rada, prava radnika, adekvatno informiranje i savjetovanje te implementaciju zahtjeva sindikata.

Prema Nasdaq-u temeljni društveni kriteriji su:

1. ljudska prava
2. globalno zdravlje i sigurnost
3. dječji i prisilni rad
4. odnos privremenih zaposlenika
5. nediskriminacija
6. spolna raznolikost
7. stopa ozljeda
8. odnos plaća prema spolovima

---

<sup>21</sup> Ziogos, Euaggelos. "ESG factors (environmental, social, governance): institutional framework and impact on credit institutions." (2023). str 10

9. rotacija zaposlenika

10. omjer plaća generalnih direktora

Institucije koje su zadužene za davanje ESG rejtinga imaju sposobnost odrediti važnost ne samo glavnih već i određenih pod kriterija uzevši u obzir veličinu i sektor unutar kojeg ocijenjeno poduzeće djeluje. Tako na primjer Thompson Reuters čak 16% sveukupne ESG ocjene poduzeća povezuje s odnosom prema zaposlenicima te radnoj kulturi i atmosferi. Jedan od mjerljivih standarda kojim se može definirati razvoj ljudskog kapitala ili tzv. HCD je ISO 30414 koji ima sposobnost dati konkretnu sliku o investiranju u ljudske resurse, rješavanju pitanja o poslovnoj etici, organizacijskoj kulturi te kvaliteti radne snage. U slučaju da sva ova pitanja imaju zadovoljavajuće odgovore, dolazi do veće povezanosti između internih dionika u samom poduzeću<sup>22</sup>

Razmatrajući široki utjecaj i učinke povezane s društvenim kriterijima ESG-a, pojavljuje se niz izazova vezanih uz internalizaciju i operacionalizaciju kriterija društvene održivosti, posebno unutar proizvodnog procesa. U posljednjih nekoliko godina, postupak rješavanja ovih izazova započeo je uvođenjem različitih kriterija za analizu društvenih učinaka poduzeća. Iako mjere i indikatori tih kriterija još uvijek nisu precizno definirani, smatraju se korakom naprijed jer poduzećima olakšavaju bavljenje pitanjima društvenog utjecaja. Međutim, kako bi ti kriteriji bili što relevantniji, potrebno je uspostaviti pokazatelje koji analiziraju djelovanje opskrbnih lanaca i cjelokupni životni ciklus proizvoda. Uz kriterije, tu je i politika društveno odgovornog poslovanja koja usmjerava poduzeća prema provođenju društveno održivih praksi. Glavni nedostatak ovih radnji je nedosljednost i subjektivnost. Važno je napomenuti da, poduzeća koja pridaju veću važnost društvenim kriterijima također ostvaruju bolje financijske rezultate.<sup>23</sup>

Nadalje, prema istraženoj literaturi jedan od pristupa koji ima značajan utjecaj u definiranju važnosti društvenih kriterija u poslovanju je „upravljanje etičkim lancem opskrbe“ (ESCM). On predstavlja skup strategija unutar poslovnih operacija koja uključuju etička načela u

---

<sup>22</sup> Olgić Draženović, Bojana, Martin Rudelić, and Vesna Buterin. "Razvoj koncepta održivosti i ESG kriterija." (2023): 4-29. str 20-21

<sup>23</sup> Bogdan, Siniša, Maja Nikšić Radić, and David Kralj. "donošenje investicijskih odluka u svjetlu ESG kriterija: izazovi i perspektive." *ESG zahtjevi–izazovi i prilike za hrvatsko gospodarstvo* (2023): 125.str 142.

životni ciklus lanca opskrbe. Ovaj pristup povezuje ekonomsku učinkovitost i moralna načela vezana uz zaštitu okoliša i društvenu odgovornost. Koncept ESCM-a proizlazi iz sve veće svijesti među poslovnim subjektima i potrošačima o širim utjecajima komercijalnih aktivnosti. Počevši od analize ekološkog otiska koji se stvara u proizvodnim procesima, zatim društvenih utjecaja na zajednice i radnike koji se također smatraju djelom proizvodnog ciklusa i lanca opskrbe. Integriranje etičkih praksi u operacije lanca opskrbe ključno je jer takvi etički vođeni lanci mogu potiču nastanak održivih poslovnih modela, poboljšanog ugleda brenda, veće lojalnosti potrošača te u konačnici pridonose dobrobiti cijele jedne zajednice.

Analizirajući društvene aspekte koji se pojavljuju u upravljanju opskrbnim lancima nailazimo na probleme vezane uz radnička prava, pravedne plaće, radne uvjete i različite etičke izazove vezane uz upravljanje ljudskim kapitalom. Shvaćajući kako u mnogim manje razvijenim dijelovima svijeta radnici u različitim lancima opskrbe se suočavaju s eksploatacijom, nesigurnim radnim uvjetima i neadekvatnim plaćama. Svi ovi problemi dodatno su pogoršani činjenicom da najugroženije populacije kao djeca i marginalizirane zajednice često najviše budu izložene ovakvim problemima. Posljedično time, sve veći broj poduzeća obvezan je implementirati stroge radne standarde i redovito revidirati svoje dobavljače kako bi osigurali usklađenost poslovnih procesa. Isto tako, u modernim korporativnim strategijama poprilična pažnja daje se angažiranju lokalnih zajednica i dionika kako bi isti bolje razumjeli poslovne procese poslovnih subjekata koji djeluju u njihovoj okolini. Ovakvom poslovnom politikom poduzeća mogu imati ključnu ulogu u promicanju lokalnog društvenog razvoja, što na kraju dovodi do toga da poduzeća svojim djelovanjem mogu stvoriti otpornije zajednice i tržišta.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Eyo-Udo, Nsiong Louis, Agnes Clare Odimarha, and Olaniyi Olufemi Kolade. "Ethical supply chain management: balancing profit, social responsibility, and environmental stewardship." *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 6, no. 4 (2024): 1069-1077. str 2-9

### 2.3. Definiranje upravljačkih kriterija

Korporativno upravljanje obuhvaća sustav pravila, procedura i politika koje uređuju odnos između upravnog odbora tvrtke, menadžmenta, dioničara i drugih dionika. Učinkovite prakse upravljanja ključne su za osiguravanje transparentnosti, odgovornosti, etičkog ponašanja i dugoročnog stvaranja vrijednosti. Među različitim faktorima koji pripadaju upravljačkim kriterijima, za poduzeće se može reći kako je učinkovitost i sastav upravnog odbora ključan faktor u oblikovanju strateškog smjera i uspješnosti organizacije. Nadalje, kako bi poduzeće sigurnije upravljalo rizicima i osiguralo učinkovitije upravljanje poduzećem, potrebno je imati članove odbora sa različitim perspektivama, iskustvima i sposobnostima.<sup>25</sup> U nekolicini znanstvenih radova dokazano je kako prisustvo žena u upravnim odborima ima pozitivan utjecaj na korporativno društvenu odgovornost i ESG rezultate poduzeća. Istraživanja su dokazala da rodno raznoliki odbori povećavaju vjerodostojnost izvještavanja o društvenoj odgovornosti i orijentirani su prema svim dionicima. Osim toga, uključivanje žena u upravne odbore povezano je sa smanjenjem ekoloških tužbi i poboljšanim etičkim standardima unutar poduzeća. Žene na čelnim pozicijama često su više zabrinute za korporativni legitimitet i etičke prakse poduzeća, čime nastoje iskorijeniti štetne radne prakse, među kojima je najupečatljiviji dječji rad.<sup>26</sup> Nadalje, izgradnja odnosa između poduzeća i dioničara ključni su aspekti korporativnog upravljanja. Izgradnja tih odnosa uključuje pravo glasa, pristup informacijama i mogućnost sudjelovanja u važnim odlukama koje utječu na tvrtku. Ova prava su bitna za održavanje transparentnosti, odgovornosti i pravednosti unutar poduzeća, jer omogućuju dioničarima da kontroliraju menadžment i utječu na korporativne strategije. Aktivan angažman dioničara uvjetuje povjerenje između menadžmenta i svih dionika poduzeća čime se dugoročni gradi vrijednost poduzeća.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Akhtar, Saba. "Corporate Governance and Firm Performance: A Critical Analysis." *Kashf Journal of Multidisciplinary Research* 1, no. 3 (2024): 117-129.str 1.-3.

<sup>26</sup> Elamer, Ahmed A., and Mounia Boulhaga. "ESG controversies and corporate performance: The moderating effect of governance mechanisms and ESG practices." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (2024).str 4

<sup>27</sup> Akhtar, Saba. "Corporate Governance and Firm Performance: A Critical Analysis." *Kashf Journal of Multidisciplinary Research* 1, no. 3 (2024): 117-129.3.-7. str

Upravni odbori mogu uspostaviti valjanju komunikaciju s dioničarima samo ako dioničari dobiju značajne prilike za komuniciranje svojih interesa i briga u vezi s rastom i razvojem poduzeća. Jedan od načina na koji dioničari mogu izraziti svoja stajališta jest razgovor izravno s odborom. Upravni odbori mnogih javnih poduzeća već su prepoznali prednosti uspostavljanja komunikacije sa svojim dioničarima i stoga su usvojili i implementirali politike kojima se u različite sastanke uključuje i same dioničare. S druge strane, sami dioničari također mogu inicirati komunikaciju s odborom, međutim učinkovitosti te komunikacije zna varirati. Posljedično time, dioničari su počeli zahtijevati privatne sastanke s upravom poduzeća u kojima se ponekad uključuje i članove različitih odbora. Naravno, ovakav proces razmjene informacija vezan je samo uz one najutjecajnije i najvažnije dioničare. U slučaju individualnih investitora koji uživaju tako povlašteni status, proces komunikacije s odborima u upravom odvija se kroz raznolike pisane korespondencije. Druga mogućnost koja se ponekad individualnim investitorima nudi je sudjelovanje na godišnjim skupštinama gdje se znaju odvijati intervjui između manjih dioničara i visoko pozicioniranih članova poduzeća.<sup>28</sup>

Institucionalna teorijska perspektiva tvrdi da su poduzeća oblikovana na način da reagiraju na norme, regulative i strukture koje prevladavaju u njihovom vanjskom okruženju. Institucionalni okvir unutar kojeg poduzeće posluje ima značajan utjecaj na njegovu izvedbu i na njegovu vrijednost. Karakteristike korporativnog upravljanja, poput sastava odbora, praksi izvršne naknade i opsega prava dioničara, duboko su ukorijenjene u institucionalnoj strukturi određene zemlje ili industrije. Poduzeća koja se pridržavaju dobrih praksi upravljanja u skladu s utvrđenim institucionalnim normama imaju veću vjerojatnost da će potaknuti povjerenje, privući investitore i na kraju generirati vrijednost za dioničare. Nadalje, institucionalna teorija naglašava ideju tzv. izomorfizma, što je tendencija poduzeća da oponaša postupke upravljanja svojih konkurenata kako bi steklo vjerodostojnost i društvenu integraciju. Ovo oponašanje često rezultira usvajanjem najboljih praksi i

---

<sup>28</sup> O'Hare, Jennifer. "Don't Forget the "G" in ESG: The SEC and Corporate Governance Disclosure." *Ariz. L. Rev.* 64 (2022): 417.13-14. str

stvaranjem ujednačenih smjernica upravljanja, što može poboljšati vrijednost i performanse poduzeća u cjelini<sup>29</sup>.

Uz postojeće vanjske mehanizme korporativnog upravljanja potrebno je također provoditi i interne mehanizme. Interni mehanizmi odnose se na procese i strategije koje svi poštuju počevši od upravnog odbora, menadžmenta pa do svih zaposlenika u svrhu postizanja svih željenih ciljeva. Interna kontrola služi kao mehanizam za nadzor i ograničavanje menadžmenta, sprječavajući neželjena ponašanja među koja spadaju negativna selekcija i moralni hazard. Na taj način menadžment pridaje veću pažnju interesima eksternih dionika i zaposlenicima. S druge strane, učinkoviti sustavi interne kontrole mogu pojednostaviti procese donošenja odluka i mehanizme korporativnog upravljanja, ublažavajući sukobe interesa među dioničarima, menadžmentom i zaposlenicima uzrokovane neadekvatnim upravljanjem. To omogućuje da se mišljenja zaposlenika pravodobno čuju i priznaju od strane menadžmenta. Štoviše, zdrav mehanizam interne kontrole može zaposlenicima pružiti pozitivnu radnu kulturu i okruženje te prilike za profesionalni i osobni razvoj.<sup>30</sup>

### **3. Benefiti integriranja ESG kriterija u poslovanje**

Rastom održivih trendova ESG kriteriji postaju sve važniji u procesu donošenja odluka među mnogim ulagačima. To je potaknulo poduzeća da uključe određene analize ESG-a u svoje operacije kako bi ulagači mogli detaljnije uspoređivati performanse različitih poduzeća i na temelju toga donositi odluke o tome gdje uložiti svoj novac. Također, prednosti se mogu sagledati iz makro i mikro perspektive. S makro perspektive, sve veći značaj koji se pridaje klimatskim promjenama, promicanju socijalnih politika i provedbi dobrih praksi upravljanja rezultirao je usvajanjem ESG faktora u području financija i ulaganja. Prihvatanje ESG kriterija postaje sve važnije u poticanju stranih izravnih ulaganja (FDI), a investitori sve više uzimaju takve kriterije u obzir prilikom odabira lokacije. Postoji korelacija između ESG faktora i Ciljeva održivog razvoja (SDG) na razini zemlje. Kada zemlja postiže dobre rezultate u pogledu ESG faktora, to pozitivno utječe na napredak zemlje prema postizanju

---

<sup>29</sup> Bukari, Ayishetu, Andrew Osei Agyemang, and Bernard Bawuah. "Assessing the moderating role of ESG performance on corporate governance and firm value in developing countries." *Cogent Business & Management* 11, no. 1 (2024): 2333941.str 4.

<sup>30</sup> Zhang, Tianxing, Jun Zhang, and Siyuan Tu. "An Empirical Study on Corporate ESG Behavior and Employee Satisfaction: A Moderating Mediation Model." *Behavioral Sciences* 14, no. 4 (2024): 274. str 6.



SDG-a. Ako su izravna strana ulaganja (FDI) također povezana s pozitivnim ESG faktorima, to stvara tržišnu motivaciju za zemlje da poboljšaju svoje ESG metrike, privuku FDI i održe gospodarski rast dok podržavaju SDG. S mikro perspektive, postoje brojne prednosti povezane s integracijom ESG kriterija u poslovanje. Jedna od najvažnijih prednosti za dioničare i ulagače je mogućnost prepoznavanja i upravljanja dugoročnim rizicima i prilikama povezanim s utjecajem poslovanja na okoliš i društvo. To može uključivati prepoznavanje rizika i prilika vezanih uz klimatske promjene, fizičke utjecaje na okoliš, promjene u lancima opskrbe, donošenje novih zakonskih regulativa, stvaranje dobrobiti za zaposlenike i, konačno, upravljanje kapitalom.<sup>31</sup> Prema globalnoj anketi investitora provedenoj 2018. godine čak 62 % ispitanika navelo je da je primarni razlog implementacije ESG kriterija u procesu donošenja odluka kod investiranja stvaranje filozofije koja potiče "dugoročno razmišljanje i stvaranje pozitivnih rezultata" za sve investitore i tvrtke. Uz želju za stvaranjem pozitivnog dugoročnog razmišljanja, drugi najistaknutiji razlog bio je razvoj boljih investicijskih praksi čije provođenje može utjecati na povećanje pozitivnih povrata kapitala pri implementaciji ESG kriterija.<sup>32</sup> Na temelju analize više od 2000 studija o utjecaju ESG kriterija na povrat kapitala, 63 % studija pokazalo je pozitivne učinke, dok je 8 % pokazalo negativne učinke. Prema globalnoj anketi investitora koju je proveo PWC 2022. godine, većina investitora cijeni segment razumne sigurnosti i točnosti u korporativnom izvješćivanju o održivosti, ističući njezinu važnost jednako kao i reviziju financijskih izvještaja jer objavljeni i revidirani podaci pružaju najbolje uvide u poslovne performanse tvrtke i omogućuju investitoru da donese zaključke o tome jesu li poslovni poduhvati tvrtke usmjereni prema financijskoj strategiji ili održivosti. U konačnici potražnja za sigurnošću i točnošću od strane investitora porast će kada se tvrtke odluče iznijeti dobre i konkretne podatke o svojim održivim praksama, što će rezultirati boljim i relevantnijim

---

<sup>31</sup> Briand, Remy, Roger Urwin, and Chin Ping Chia. "Integrating ESG into the investment process." MSCI ESG Research, New York, NY, available at: [www.msci.com/resources/research\\_papers/integrating\\_esg\\_into\\_the\\_investment\\_process\\_2.html](http://www.msci.com/resources/research_papers/integrating_esg_into_the_investment_process_2.html) (accessed 20 April 2013) (2011).

<sup>32</sup> Eccles, Robert G., and Judith C. Strohle. "Exploring social origins in the construction of ESG measures." *Available at SSRN 3212685* (2018). str 57

strategijama, olakšavajući investitorima donošenje odluka o tome gdje uložiti novac i dugoročno stvoriti financijski učinak za sebe i tvrtku.<sup>33</sup>

ESG faktori, postaju ključni za institucionalne i individualne ulagače. Sve više poduzeća daje predanost ESG aktivnostima kako bi bile prepoznate kao društveno odgovorne. U isto vrijeme, upravitelji imovinom, mirovinski fondovi i institucionalni ulagači sve više procjenjuju ESG aktivnosti tvrtki pri donošenju investicijskih odluka. U akademskim i profesionalnim krugovima postoji velik broj dokaza da investitori postaju svjesni veze između ESG-a i korporativnih financija. U anketi koju je proveo RBC Global Asset Management, otprilike 72% ispitanika integrira ESG principe u svoje investicijske pristupe i procese donošenja odluka, dok njih 90% vjeruje da će portfelji koji uključuju ESG vjerojatno nadmašiti tržište i portfelje koji ne uzimaju u obzir ESG. Nadalje, otkriveno je da postoji pozitivan utjecaj ESG kriterija na profitabilnost tvrtki, posebno kod većih tvrtki. Isto tako, među različitim ESG kategorijama, korporativno upravljanje ima najveći utjecaj na uspješnost poduzeća, što u određenim situacijama može biti sprega za ona poduzeća koja ne usvajaju upravljačke kriterije u svom poslovanju. Isto tako istraživanje je dokazalo da ESG kriteriji pozitivno utječu na kreditni rejting. Konkretno, društveni faktor ima najznačajniji utjecaj na kreditni rejting, dok je ekološki faktor imao negativan učinak. Glavni cilj istraživanja nije bio odrediti u koje tvrtke ulagati, već pružiti argumente za integraciju ESG-a u kontekstu upravljanja ulaganjima i izgradnje portfelja kako bi se maksimizirala vrijednost i minimizirao rizik.<sup>34</sup>

Prema istraživanju provedenom 2023. godine u kojem je napravljen presjek i analiza od 1000 istraživanja objavljenih između 2015. i 2020. godine pronađena je pozitivna veza između ESG kriterija i financijske izvedbe za 58% studija usmjerenih na operativne metrike poput ROE, ROA ili cijene dionica, dok je 13% pokazalo neutralan učinak, 21% mješovite rezultate (ista studija pronašla pozitivne, neutralne ili negativne rezultate) i samo 8% pokazalo negativnu vezu. Za investicijske studije koje su obično fokusirane na attribute prilagođene riziku, kao što su alfa ili Sharpeov omjer na portfelju dionica, 33% je pronašlo

---

<sup>33</sup> Bogdan, Siniša, Maja Nikšić Radić, and David Kralj. "Donošenje investicijskih odluka u svjetlu ESG kriterija: izazovi i perspektive." *ESG zahtjevi—izazovi i prilike za hrvatsko gospodarstvo* (2023): 125. 144-145.

<sup>34</sup> Kim, Sang, and Zhichuan Li. "Understanding the impact of ESG practices in corporate finance." *Sustainability* 13, no. 7 (2021): 3746. 1-2. str

pozitivnu izvedbu, 26% je pronašlo neutralne učinke (drugim riječima, izvedba je bila slična konvencionalnim ulaganjima), 28% je imalo mješovite rezultate (pozitivne, neutralne ili negativne, uglavnom zato što su ispitivale različite varijable i vremenska razdoblja, kao i više uzoraka u jednoj studiji), a 14% je pronašlo negativne rezultate. Drugim riječima, 59% je pokazalo sličnu ili bolju izvedbu u odnosu na konvencionalne investicijske pristupe, dok je samo 14% prikazalo negativne rezultate. Među 59 istraživanja vezanih za klimatske promjene i financijske izvedbe poduzeća pozitivne učinke prikazalo je 57% istraživanja, 29% neutralne, 9% mješovite rezultate dok je samo 6% prikazalo negativne rezultate. Gledajući investicijske studije, 65% je pokazalo pozitivnu ili neutralnu izvedbu u usporedbi s konvencionalnim ulaganjima, dok je samo 13% pokazalo negativne rezultate<sup>35</sup>.

Poduzeća koje posjeduju visoku ocjenu u području ESG-a imaju mnoge prednosti. ESG kriteriji imaju značajan utjecaj na operativne aktivnosti poduzeća. Kako poduzeća poboljšavaju svoje ESG izvedbe, tako poboljšavaju i svoju sposobnost privlačenja kvalitetnog ljudskog kapitala. Ovo se događa jer bolje tretiranje zaposlenika i stvaranje poticajnog radnog okruženja motivira zaposlenike, čineći ih više povezanim s poduzećem. Druga korist ESG kriterija vidljiva je u jačanju menadžerskih sposobnosti unutar poduzeća. Kroz bolje korporativno upravljanje, tvrtke mogu smanjiti agencijske probleme potičući menadžere na veću marljivost i odgovornost. Osim toga, ESG zahtijeva od poduzeća da usvoje zelenije, sigurnije i naprednije procese i postupke, što ih potiče na donošenje inovativnih i održivih rješenja. Za kraj, visoko uspješna ESG izvedba također pruža podršku poduzećima kroz tržišnu i kapitalnu podršku za različite tehnološke inovacije. To rezultira povećanom potražnjom za visokokvalitetnim proizvodima, ublažavanjem financijskih ograničenja i podizanjem kvalitete ljudskog kapitala. Kombinacija ovih faktora čini tvrtke s visokim ESG ocjenama konkurentnijima na tržištu i pridonosi održivosti njihovog poslovanja.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Whelan, Tensie, Ulrich Atz, Tracy Van Holt, and Casey Clark. "ESG and financial performance." *Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1* (2021): 2015-2020.. New York: str. 5

<sup>36</sup> Wang, Kedan, Shanshan Yu, Mei Mei, Xiao Yang, Geng Peng, and Benfu Lv. "ESG Performance and Corporate Resilience: An Empirical Analysis Based on the Capital Allocation Efficiency Perspective." *Sustainability* 15, no. 23 (2023): 16145. str 7

## 4. ESG kriteriji u hotelskoj industriji

Turistička industrija razmišlja o tome kako unaprijediti održivi turizam u svjetlu povećane globalne pozornosti koja se pridaje ovom pitanju. Kako je UNWTO proglasio 2017. kao međunarodnu godinu održivog turizma, definirane su bile četiri glavne komponente održivog turizma među kojima su: podizanje svijesti i promicanje održivog putovanja, širenje informacija o održivom putovanju, razvoj politika održivog putovanja te obrazovanje o održivom putovanju. Ove radnje potaknule su turistički sektore da počne davati prioritet nefinancijskom učinku nad financijskim uspjehom. Budući da turistički sektor ovisi o ljudskim resursima i budući da je nefinancijska izvedba također ključni čimbenik, turistički sektor postaje sve više orijentiran prema održivim aspektima poslovanja. Posljedično time WTTC je predstavio smjernice kako turistička industrija može odgovoriti na ESG zahtjeve, segmentirajući skupine dionika unutar putovanja i turizma na zračne prijevoznike, krstarenja, hotele i turooperatore. Smjernice za svaki segment uključuju zajedničku metriku učinka u vezi s osam tema (klimatske promjene; zajednica; energija; upravljanje, rizik i usklađenost; opskrbeni lanac; stvaranje otpada i preusmjeravanje; voda; i radna snaga). Prema kriterijima predloženim od strane WTTC-a oni se prvenstveno bave pitanjima zaštite okoliša i upravljanja osobljem općenito. Oni za hotelsku industriju također se bave sa samo nekoliko aspekata svake teme ne uzimajući u obzir posebne značajke sektora. S obzirom da svaka industrija unutar sektora putovanja i turizma ima svoje posebne karakteristike, potrebno je istaknuti i najznačajnije razlike i zajedničke karakteristike. Stoga je važno kreirati prilagođene pokazatelje koji odražavaju specifičnosti svake industrije.

Tablica 2 WTTC smjernice za ESG pokazatelje u hotelskoj industriji

Faktor	Pokazatelj učinka
<b>Klimatske promjene</b>	- Ukupne emisije stakleničkih plinova (Opseg 1, Opseg 2, Opseg 1 + 2)
<b>Zajednica</b>	- Sati volonterskog rada zaposlenika
<b>Opskrbeni lanac</b>	- % dobavljača koji su prošli provjeru ljudskih prava - % hotela koji zahtijevaju kodeks ponašanja dobavljača - % dobavljača manjinskog podrijetla - % hotela koji poslužuju organsku hranu i/ili proizvode iz poštene trgovine

<b>Upravljanje vodoopskrbom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ukupna potrošnja vode</li> <li>- Potrošnja vode po gostu po noćenju</li> <li>- Potrošnja vode po m<sup>2</sup> ili ft<sup>2</sup></li> <li>- Potrošnja vode po zauzetoj sobi</li> <li>- Potrošnja vode po zaposleniku</li> </ul>
<b>Upravljanje energijom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ukupna potrošnja energije (uključujući obnovljive ili niskougljične izvore)</li> <li>- Potrošnja energije po zauzetoj sobi</li> <li>- Potrošnja energije po dostupnoj sobi</li> <li>- Potrošnja energije po gostu po noćenju</li> <li>- Potrošnja energije po m<sup>2</sup> ili ft<sup>2</sup></li> </ul>
<b>Radna snaga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regionalna raspodjela zaposlenika</li> <li>- Spolna struktura zaposlenika</li> <li>- Stopa ozljeda i smrtnosti</li> <li>- Stopa fluktuacije zaposlenika</li> <li>- % zaposlenika pokrivenih kolektivnim ugovorima</li> </ul>
<b>Generiranje i zbrinjavanje otpada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ukupni otpad na odlagalištima</li> <li>- Ukupna reciklaža otpada</li> <li>- Otpad po gostu po noćenju</li> <li>- Ukupna reciklaža po zauzetoj sobi</li> <li>- Suhi otpad po zauzetoj sobi</li> <li>- Mokri otpad po zauzetoj sobi</li> </ul>
<b>Upravljanje i rizici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Broj neovisnih direktora</li> <li>- Broj direktorica</li> <li>- Procjena financijskih implikacija klimatskih rizika</li> <li>- Postotak operacija izloženih riziku povezanom s vodom</li> <li>- Postotak zaposlenika obučenih u politikama protiv korupcije</li> </ul>

**Izvor:** Samostalna izrada autora prema: Bae, Jun-Ho. "Developing ESG evaluation guidelines for the tourism sector: With a focus on the hotel industry." Sustainability 14, no. 24 (2022): 16474. str 3

Hotelska industrija počela je stavljati veći naglasak na ekološki prihvatljivu reorganizaciju i razvoj s porastom interesa za održivi turizam. Potreba za ekološki prihvatljivim upravljanjem i poslovanjem pojavila se zbog odgovornosti hotelske industrije za ekološke i društvene posljedice tijekom poslovnih aktivnosti. Takvo ekološki prihvatljivo upravljanje zauzelo je središnje mjesto u korporativnom upravljanju i postalo motivator za kupovinu i lojalnost potrošača. Prema raznolikim studijama ekološki prihvatljiv hotel je onaj koji ima

autonomno upravljanje temperaturom i rasvjetom, sustav reciklaže i ponovnu upotrebu sadržaja. Ekološki prihvatljivi hoteli pozitivno utječu na zelena ponašanja gostiju i povećavaju njihovo sudjelovanje u različitim ekološkim programima i ponudama. Lojalnost potrošača je pod utjecajem predanosti hotelskog lanca ekološkoj održivosti, te je vjerojatnije da će ostati lojalni kada su ti zahtjevi ispunjeni. Stoga se predlaže da se radi povećanja lojalnosti kupaca u sobama za goste, prehrambenim objektima te pomoćnim objektima uvedu ekološki prihvatljivi propisi.<sup>37</sup>

U kontekstu društvene odgovornosti, ESG evaluacija stavlja snažan naglasak na jednakost zaposlenika na radnom mjestu, ljudska prava i društveni doprinos. S obzirom na to da hotelska industrija uvelike ovisi o ljudskim resursima, trebala bi posebno obratiti pozornost na ovo pitanje. Hoteli stvaraju nematerijalnu vrijednost koristeći svoje ljudske resurse kako bi pružili vrhunsku uslugu, a te vrijednosti su izravno i neizravno povezane s njihovom financijskom uspješnošću. Zaposlenici su jedan od najvrjednijih resursa tvrtke kao rezultat toga. Zaposlenici u hotelskom sektoru znatno su više oslonjeni na emocionalni rad nego radnici u drugim sektorima. U tom kontekstu, ključno je da hoteli pomažu svojim zaposlenicima u upravljanju njihovim emocionalnim radom. Mnogi hotelski lanci uspostavljaju smjernice za izražavanje emocija koje zaposlenici moraju slijediti. To znači da uvijek moraju zadržati pozitivan stav i osmijeh dok prikrivaju svoje prave emocije. Ovi standardi mogu izazvati negativne emocije kod hotelskih zaposlenika, kao što su stres i emocionalni umor, što može dovesti do sagorijevanja na poslu i želje za napuštanjem posla. Upravljanje emocionalnim radom zaposlenika izravno je povezano s nefinancijskom uspješnošću; stoga bi trebalo biti uključeno kao jedna od podataka za različite procjene. Isto tako proces osnaživanja zaposlenika je jednako važan u hotelskoj industriji kao i emocionalni rad. Proces osnaživanja uključuje davanje članovima grupe određenu kontrolu i odgovornost kako bi mogli djelovati neovisno i brzo reagirati na nepredviđene okolnosti.

---

<sup>37</sup> Baker, Melissa A., Eric A. Davis, and Pamela A. Weaver. "Eco-friendly attitudes, barriers to participation, and differences in behavior at green hotels." *Cornell Hospitality Quarterly* 55, no. 1 (2014): 89-99. str 1-2

U hotelskoj industriji, gdje zaposlenici moraju obavljati većinu posla, ključno je da zaposlenici imaju moć. Prema brojnim prethodnim istraživanjima, čini se da osnaživanje ima utjecaj na zadovoljstvo poslom hotelskih zaposlenika i zadovoljstvo gostiju.<sup>38</sup>

Što se tiče poslovne etike u hotelskoj industriji, postoji nekoliko stvari koje treba uzeti u obzir. Primarna briga je sigurnost podataka potrošača. Zbog naglog porasta povreda osobnih podataka u poslovanju izazvanog brzim razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije, važnost zaštite osobnih podataka postala je neizbježna. Poduzeća imaju odgovornost upravljati i zaštititi podatke klijenata. Zbog prirode industrije, hoteli također prate osobne preferencije posjetitelja i druge obrasce korištenja uz njihove osobne podatke. Kao rezultat toga, hotelska industrija ima primarnu obvezu zaštite osobnih podataka. Osobni podaci su također ključni marketinški alat koji koriste hotelske tvrtke, a kada dođe do njihovog curenja informacija, to može značajno utjecati na prodaju tvrtke, kao i pridonijeti padu povjerenja i imidža tvrtke. Često svjedočimo situacijama u kojima tvrtke pretrpe značajnu štetu kada se objave povijesti korištenja od strane društvenih lidera i slavni osoba. Zaključno, sigurnost podataka o kupcima hotelskih tvrtki ključno je pitanje koje se mora uzeti u obzir u ESG indeksu procjene za sustavno upravljanje.

Drugo pitanje je postotak stručnjaka među hotelskim zaposlenicima. Zbog izravnog kontakta s klijentima u hotelskoj industriji, upravljanje ljudskim resursima je od ključne važnosti. Standardi za ocjenu hotela prema Zakonu o promociji turizma uzimaju u obzir stručnost osoblja u drugim jezicima, kvalitetu obuke osoblja i ukupnu razinu usluge osoblja. U skladu sa Standardima ocjenjivanja hotela prema Zakonu o promociji turizma, ovi standardi redovito se uključuju u sustav zapošljavanja hotela. Osim toga, uspješno upravljanje ljudskim resursima doprinosi profitabilnosti tvrtke kao i zadovoljstvu zaposlenika. Budući da hotelske tvrtke uvelike ovise o vještinama svojih zaposlenika kako bi uspjele u okruženju stalne konkurencije, kvaliteta ljudske usluge ima značajan utjecaj na uspješnost.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Spreitzer, Gretchen M. "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation." *Academy of management Journal* 38, no. 5 (1995): 1442-1465.str 2-7

<sup>39</sup> Bae, Jun-Ho. "Developing ESG evaluation guidelines for the tourism sector: With a focus on the hotel industry." *Sustainability* 14, no. 24 (2022): 16474. str 7-8

## 4.1. Održive strategije u hotelskoj industriji

U dinamičnom krajoliku ugostiteljske industrije, održive strategije pojavljuju se kao ključne komponente za uspjeh i prosperitet poslovanja. Hotelska industrija isprobala je nekoliko pristupa kako bi postigla ovaj cilj, pri čemu je učinkovita komunikacija jedna od najčešćih. Međutim, mnogi vlasnici ugostiteljskih objekata boje se održivosti ili se odlučuju ne djelovati jer vjeruju da će održivost zahtijevati od gostiju da se odreknu pogodnosti, što negativno utječe na njihovo cjelokupno iskustvo i razinu zadovoljstva. Usvajanje ideje održivog razvoja u turističkoj industriji rezultiralo je rastom održivih ugostiteljskih objekata, koji imaju za cilj stvaranje profitabilnije i učinkovitije poslovne prakse, a istovremeno biti odgovorniji i učinkovitiji prema okolišu. Od 1990-ih, hotelska industrija pokrenula je razne dobrovoljne inicijative kako bi pokazala svoju predanost i odlučnost u promicanju održivosti, uključujući usvajanje kodeksa održivog ponašanja, korištenje eko-oznaka i provedbu sustava upravljanja okolišem. Hotelska industrija često se smatra korisnikom operativnih strategija i praksi usmjerenih na održivost. Studije su pokazale da hotelski sektor ne može napredovati u budućnosti ako ne uključi očuvanje resursa i održivost u srž svoje poslovne kulture, budući da zagađenje može uništiti temelje za kontinuirani razvoj industrije.<sup>40</sup>

Nadalje, brza ekspanzija hotela značajno je pridonijela smanjenju okoliša u mnogim dijelovima svijeta, budući da hoteli zahtijevaju znatnu količinu vode i električne energije za grijanje, hlađenje i osvjetljenje, što može imati ozbiljan utjecaj na okoliš. To ne znači da su svi hoteli destruktivni za okoliš jer su neki hoteli implementirali ekološke politike kako bi izravno podržali očuvanje okoliša, s ciljem poboljšanja kvalitete života zajednice. Hoteli prvenstveno imaju koristi od provedbe održivih praksi na dva načina: poboljšanjem učinkovitosti resursa i smanjenjem potrošnje energije te kao marketinški alat za privlačenje gostiju koji su zabrinuti za održivost. Mjere za prakticiranje održivosti kroz hotelske

---

<sup>40</sup> Korstanje, Maximiliano Emanuel, Babu George, and Alexandru-Mircea Nedelea, eds. *Strategies for promoting sustainable hospitality and tourism services*. IGI Global, 2020. str 171



operacije mogu uključivati korištenje ekološki prihvatljivih materijala, tretmane za uštedu i ponovnu uporabu vode te provedbu drugih programa za uštedu energije.<sup>41</sup>

U konačnici možemo reći kako turizam ima značajan potencijal kao pokretač održivog razvoja kada se temelji na širokom uključivanju dionika i načelima održivog razvoja. Vlade također imaju važnu ulogu jer moraju pružiti smjernice i podršku. Održivi razvoj kao takav mora se provoditi na integriran način, temeljen na kvalitetnim politikama, učinkovitim upravljanju i strukturama koje uključuju privatni sektor te mnoge agencije i tijela na svim razinama čije aktivnosti i ulaganja utječu na performanse i utjecaje turizma.

Prethodna istraživanja dokazala su da je uspješnim upravama hotela postalo jasno da su ekološke brige sada poslovna prilika, a hotelski lanci su uključili ulaganja u održivost u svoje korporativne strategije, osiguravajući postepen rast njihovog poslovanja. Postalo je neizbježno da će dugoročni investitori držati menadžere odgovornima za ESG učinak. Stoga su ekološka ulaganja u hotele postali poticajni programi za razvoj ekološkog poslovanja u jasno identificiranim područjima hotela, s ciljem podrške ukupnim ekološkim naporima hotela. Rezultati istraživanja za hotele pokazuju dva tipa ekološkog ponašanja, reaktivno i proaktivno. Hoteli koji postižu iznadprosječnu poslovnu učinkovitost značajno su više ekološki proaktivni. Proaktivnost hotela ovisi o strateškim informacijama i procjeni troškova u svim fazama programa životnog ciklusa proizvoda, procesa i aktivnosti, stvarajući osnovu za uključivanje ekoloških ulaganja. U takvim, ekološki orijentiranim investicijskim procesima uloga strateškog menadžmenta izrazito je važna te uključuje planiranje i usmjeravanje ulaganja u dugoročne programe, tehnologije, projekte i edukaciju zaposlenika.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Abdel-Maksoud, Ahmed, Hany Kamel, and Said Elbanna. "Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance." *International Journal of Hospitality Management* 59 (2016): 95-104.str 1.-2.

<sup>42</sup> Karanovic, Goran, Persefoni Polychronidou, Anastasios Karasavoglou, and Helga Maskarin Ribaric, eds. *Tourism management and sustainable development*. Springer, 2021. str 162-163

## 4.2. Izazovi implementacije održivih strategija u hotelsko poslovanje

Iako je imperativ održivosti u ugostiteljskom i hotelskom sektoru uvjerljiv, poduzeća se suočavaju s brojnim izazovima i preprekama u integriranju održivih praksi. Neki od tih izazova su visoki početni troškovi ulaganja, promjenjiva očekivanja potrošača i logističke poteškoće u nabavi održivih proizvoda i usluga. Visoka potrošnja energije, bacanje hrane, opće upravljanje otpadom, loše ekonomsko okruženje (osobito u zemljama u razvoju), nedostatak kvalificirane radne snage, ograničen financijski pristup i niska razina ulaganja neki su od dodatnih hitnih problema.<sup>43</sup>

Globalno okruženje značajno je oblikovano značajnim utjecajem ugostiteljskog sektora. Ova industrija, poznata po značajnoj potrošnji energije i prirodnih resursa za zadovoljavanje svojih potreba, suočava se s dva značajna izazova: posljedicama globalnog zagrijavanja i štetom za biološku raznolikost. Tvrtke su svjesne ekoloških posljedica povezanih s pružanjem svojih proizvoda i usluga, te prepoznaju svoju odgovornost za doprinos rješavanju ovog fenomena. Jedan od glavnih izazova s kojima se hoteli suočavaju je značajno početno ulaganje potrebno za provedbu održivih praksi. Od nadogradnje infrastrukture do integriranja energetski učinkovitih tehnologija, početni troškovi mogu biti značajni. Važno je napomenuti da ovaj financijski problem često postaje prepreka za hotele, posebno za manje objekte s ograničenim resursima. Instalacije solarnih panela, sustavi grijanja i hlađenja, certificirani Energy Star, geotermalni rashladni tornjevi, sustavi za oporabu vode i recikliranje primjeri su modela očuvanja obnovljive energije koji su korisni za dugoročnu održivost i povrat ulaganja. Važno je za napomenuti kako smanjenje otpada i smanjenje troškova zahtijeva vrijeme, a čak i uz značajna financijska ulaganja, određeni hoteli nisu u mogućnosti provesti mjere održivosti uzimajući u obzir izvedivost i sposobnost gostiju da se asimiliraju na nove promjene. Iako uključivanje održivih značajki može povećati početne troškove, ulagači mogu ublažiti ovaj rizik provođenjem temeljitih

---

<sup>43</sup> Pan, Shu-Yuan, Mengyao Gao, Hyunook Kim, Kinjal J. Shah, Si-Lu Pei, and Pen-Chi Chiang. "Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy." *Science of the total environment* 635 (2018): 452-469. str 4

financijskih studija.<sup>44</sup>Kako bi se prikazao točan prikaz povrata, investicijske odluke trebale bi uzeti u obzir moguće dobitke u prihodima i dugoročne uštede. Unatoč svim početnim zabrinutostima u vezi s ulaganjima, ulaganje u zeleni turizam je ulaganje u održivi globalni razvoj i rast. Ulaganja u održivo ugostiteljstvo imaju potencijal za poticanje ekonomije, smanjenje siromaštva, stvaranje novih radnih mjesta, povećanje učinkovitosti resursa i ublažavanje degradacije okoliša.<sup>45</sup>

Zadovoljstvo gostiju također se smatra jednim od najvažnijih elemenata za održavanje konkurentnog poslovanja. U ovom okruženju, očekivanja gostiju predstavljaju dinamičan izazov za hotele i bilo koju industriju koja želi držati korak s potražnjom potrošača. U pogledu održivosti i zelenog imidža hotela, ekološki prihvatljive prakse i atributi ublažavaju odnos između kvalitete usluge i zadovoljstva gostiju. Kako posjetitelji sve više daju prednost održivosti, hoteli moraju prilagoditi svoju ponudu i operativne prakse kako bi zadovoljili ta promjenjiva očekivanja. Osim toga, kada je riječ o lojalnosti gostiju, održive prakse pozitivno utječu na sklonost posjetitelja da ponovno posjete hotel, što ukazuje da bi operateri hotela trebali osmisliti učinkovite metode za promicanje svojih ekoloških aktivnosti. Mnoge studije su pokazale da stavovi gostiju prema okolišnim pitanjima i ekološka odgovornost tvrtki značajno povećavaju namjeru hotelskih gostiju da odsjede u zelenim hotelima i prenose svoja pozitivna iskustva drugima što se smatra vrlo pozitivnim. Potrebno je reći kako promjena očekivanja gostiju i promicanje ovog zadovoljstva ne uključuje samo stvarne promjene i provođenje održivih praksi, već i promicanje njihove ponude i osiguravanje jasne komunikacije tih održivih praksi gostima.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Abazaj, Ledio. "Exploring the path to Sustainable Hospitality and ESG integration. Case: Mainport Hotel, Rotterdam." (2024). str 20.-21.

<sup>45</sup> Vij, Madhu. "The cost competitiveness, competitiveness and sustainability of the hospitality industry in India." *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 8, no. 4 (2016): 432-443.str 10.-11.

<sup>46</sup> Kassinis, G.I. and Soteriou, A.C., 2003. Greening the service profit chain: The impact of environmental management practices. *Production and operations Management*, 12(3), pp.386-403. str. 2

## 5. ESG u Praksi: Analiza Primjene Strategija u Hotelima

Hotelska industrija danas troši značajne količine resursa poput energije i vode. Međutim, utjecaj na okoliš ne događa se samo u osnovnim operacijama, već se može primijeniti i na faze dizajna i izgradnje hotela te nabavu opreme, što utječe na zagađenja zraka, vode ili tla.<sup>47</sup> Hotelske zgrade imaju najvišu razinu negativnog utjecaja na okoliš u usporedbi s drugim komercijalnim zgradama, dok su hotelske tvrtke među najvećim zagađivačima i potrošačima prirodnih resursa u sektoru usluga. Procjenjuje se da prosječni hotel emitira između 160 i 200 kg CO<sub>2</sub> po m<sup>2</sup> korištene površine hotelske sobe godišnje. Ovisno o vrsti goriva korištenog za proizvodnju energije, grijanje i hlađenje hotelska soba u hotelu s 5 zvjezdica troši između 170 i 440 litara pitke vode po noćenju po gostu, dok se u prosjeku proizvede oko kilogram čvrstog otpada po noćenju. Europski hoteli emitiraju više od 10 megatona CO<sub>2</sub> godišnje<sup>48</sup>. Prosječni hotel u Hrvatskoj generira približno 69 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> ili 3,9 t CO<sub>2</sub> po sobi godišnje, dok je hotelski sektor odgovoran za 68% emisija CO<sub>2</sub> u turizmu, dok preostalih 32% pripada emisijama iz privatnog smještaja.<sup>49</sup>

Planiranje, razvoj i unapređenje okolišnih procesa u hotelu u skladu s okolišnim standardima svjesna je i kontinuirana aktivnost, integrirana u sustav upravljanja i planiranja, s jasno definiranim ciljevima i budžetima. Ova aktivnost je usklađena s uloženim resursima i njihovim praćenjem od ulazne faze, kroz aktivnosti, sve do izlazne faze, a zatim do kraja životnog ciklusa proizvoda. U hotelima su proizvodne i uslužne aktivnosti isprepletene, što znači da poslovni procesi prolaze kroz funkcionalne odjele u tradicionalno uspostavljenoj hijerarhijskoj strukturi upravljanja hotelom. Stoga treba izdvojiti nekoliko ključnih područja okolišnih poslovnih aktivnosti u hotelima:

- Održiva gradnja
- Održivo upravljanje vodom
- Ušteda energije
- Upravljanje čvrstim otpadom

---

<sup>48</sup> Bohdanowicz, Paulina, and Ivo Martinac. "Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—Case study of Hilton International and Scandic in Europe." *Energy and buildings* 39, no. 1 (2007): 82-95. str 1-3

<sup>49</sup> Vejzagić, Vanja, and Peter Schmidt. "Environmental investments in hotel budgets: a case study on Croatian Hotels." *Tourism Management and Sustainable Development* (2021): 161-176. str 3

- Ekološka edukacija
- Sustav upravljanja okolišem
- Propisi o okolišu i oporezivanje

Investicije u održivi dizajn i izgradnju hotela mogu biti privlačne iz nekoliko razloga. Prvo, naknadna poboljšanja u strukturi hotelske zgrade, nakon procesa izgradnje, ometaju redovno poslovanje, što predstavlja naknadni trošak, uzrokuje privremeni potpuni ili djelomični prekid operacija i povećava gubitke uzrokovane nedovoljnom učinkovitošću u planiranju, dizajnu i izgradnji hotela <sup>50</sup>.

U nekim zemljama usvojene su različite zakonske odredbe, smjernice, zahtjevi i kvalitativni certifikati koji postavljaju osnovu za opći i stručni okvir ocjenjivanja održivosti hotelskih zgrada. Sustavi certifikacije poput DGNB (Njemačka), BREEAM (UK), LEED (SAD), Green Star (Australija) i CASBEE (Japan) uglavnom se temelje na integralnom razumijevanju i razmatranju utjecaja na okoliš te povezanih troškova u svim fazama životnog vijeka hotelske zgrade. Ciljevi vodećih sustava certifikacije mogu se vidjeti u strategijama dominantnih globalnih hotelskih lanaca<sup>51</sup>. Marriott (2023) tvrdi da ulaže u programe certificiranja održivosti za sve hotelske zgrade i da teži dobivanju LEED (Leader in Energy and Environmental Design) certifikata za 650 hotela u narednim godinama te je do 2023. godine to ostvario za 267 hotela<sup>52</sup>. Drugi, poput Hiltona (2023), smanjili su emisiju ugljika u svojim hotelskim zgradama za 45,1% od 2008. godine, dok sadašnji ciljevi uključuju smanjenje ukupnih emisija ugljika za 61% do 2030. godine.<sup>53</sup> Hotelski lanci poput IHG-a nastoje smanjiti svoj ugljični otisak za 6 do 7% po zauzetoj sobi u narednim godinama.

---

<sup>50</sup> Boley, B. Bynum. "Sustainability in hospitality and tourism education: Towards an integrated curriculum." *Journal of Hospitality & Tourism Education* 23, no. 4 (2011): 22-31. str 7-8

<sup>51</sup> Vežzagić, Vanja, and Peter Schmidt. "Environmental investments in hotel budgets: a case study on Croatian Hotels." *Tourism Management and Sustainable Development* (2021): 161-176. str 3-4

<sup>52</sup> Marriot (2023), 2023 Serve 360 Report - Environmental, Social, and Governance Progress: <https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2023/06/Marriott-2023-Serve-360-ESG-Report-accessible.pdf> ( pristupljeno 4.8.2024.)

<sup>53</sup> Hilton (2023), Travel with purpose 2023 Report: <https://esg.hilton.com/wp-content/uploads/sites/4/2024/05/2023-Travel-with-Purpose-Report-ADA-final.pdf> pristupljeno ( 4.8.2024.)

Većina hotela ulaže u kombinaciju mjera ili programa za smanjenje potrošnje vode (npr. programi zamjene ručnika i posteljine, edukacija zaposlenika itd.). Ukupna potrošnja vode u hotelima kreće se od manje od 400 litara po danu po sobi do više od 1.500 litara. Stariji, luksuzniji hoteli s restoranima s punom uslugom i praonicama obično pokazuju najveću potrošnju vode po sobi, s potencijalnom uštedom do 45% ukupne potrošnje, dok kod tipičnih hotela to iznosi 10% do 20%. Na temelju gore navedenog, Marriottovi naponi u očuvanju vode uključuju ulaganja u smanjenje intenziteta potrošnje vode za 6,3% na globalnoj razini, dok Hiltonovi naponi uključuju smanjenje potrošnje vode za 50%. Gotovo 90% procijenjenih ušteda vode povezano je s ulaganjima u obnovu WC-a, kupovinu učinkovitih strojeva za pranje i opreme, proizvodnju leda, smanjenje potrošnje vode u praonicama, ulaganja u pretvorbu sustava hlađenja vode u sustave zatvorenog kruga, ukidanje nebitnih procesa koji koriste vodne resurse i promjene u sustavu mjerenja vode.

Nadalje, energija ne postaje integralni dio fizičkog proizvoda, ali omogućuje rad i provođenje poslovnog procesa u hotelu. Ulaganja u programe očuvanja energije razmatraju se s aspekta energetske učinkovitosti. Omjer između količine obavljenog rada i uloženog rada u odnosu na potrebnu energiju stvara pokazatelj omjera izlaza po satu za potrošenu energiju izražen u vatima. Hoteli, kao najveći potrošači energije u građevinskom sektoru po m<sup>2</sup> korisne površine, promatraju energetska učinkovitost ili očuvanje energije kao jedan od glavnih ciljeva ulaganja<sup>54</sup>. Hotelski lanci poput Marriotta (2023) postavljaju ciljeve ulaganja kako bi postigli najmanje 30% korištenja obnovljive električne energije u cijelom hotelskom portfelju do 2025. godine, polazeći od 2016. kao osnovne godine,<sup>55</sup> dok je Hilton (2023) već uspio smanjiti potrošnju energije za 33,2% od 2008. godine.<sup>56</sup>

Ulaganja u program upravljanja čvrstim otpadom prvenstveno se temelje na identifikaciji, uvođenju, korištenju i upravljanju ekološki prihvatljivim otpadnim materijalima iz korištenih proizvoda, različitim okolišnim i fizikalnim svojstvima koja se koriste u

---

<sup>54</sup> Vejzagić, Vanja, and Peter Schmidt. "Environmental investments in hotel budgets: a case study on Croatian Hotels." *Tourism Management and Sustainable Development* (2021): 161-176. str 5

<sup>55</sup> Marriot (2023), 2023 Serve 360 Report - Environmental, Social, and Governance Progress: <https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2023/06/Marriott-2023-Serve-360-ESG-Report-accessible.pdf> ( pristupljeno 4.8.2024.)

<sup>56</sup> Hilton (2023), Travel with purpose 2023 Report: <https://esg.hilton.com/wpcontent/uploads/sites/4/2024/05/2023-Travel-with-Purpose-Report-ADA-final.pdf> pristupljeno ( 4.8.2024.)

procesnim aktivnostima na ekonomski opravdan način. Program upravljanja otpadom prvenstveno uključuje razvoj i promociju ciljeva programa upravljanja otpadom u skladu s filozofijom 3R, što znači "Reduce, Reuse, Recycle" (Smanji, Ponovno upotrijebi, Recikliraj) u svim procesnim aktivnostima. Na taj način, Hilton je uspio smanjiti otpad za 63,7% dok je Marriott razvio ciljeve u svom programu Serve 360 koji uključuje smanjenje otpada na odlagalištu za 45% i otpada hrane za 50%.

Ulaganja u obrazovanje i razvoj ekološke svijesti i ponašanja hotelskih zaposlenika i gostiju u skladu s ESG ciljevima predstavljaju ključni faktor uspjeha investicijskog programa. Uključivanje održivih praksi u potrošnju i proizvodnju turističkih usluga podrazumijeva promjenu mentaliteta dionika<sup>57</sup>. Istraživanje Hiltona iz 2018. godine na više od 72 000 svojih gostiju o društvenim, ekološkim i etičkim razmatranjima pokazalo je da je to temelj za njihove preferencije pri kupnji iste otkako se otkrilo da preko 33% aktivno traži te informacije prije rezervacije te od njih 33% , 60% provodi istraživanje čak i ako informacije nisu lako dostupne.

Hoteli kontinuirano naglašavaju važnost ulaganja u razvoj i implementaciju sustava upravljanja okolišem (EMS) kao ključnu ulogu u standardizaciji okolišnih procesa i aktivnosti. Sustav se temelji na certifikatima kao što je ISO 14001 ili na hotelskim specifičnim sustavima upravljanja okolišem koji bi trebali učiniti poslovanje hotela usklađenim s primjenjivim propisima o zaštiti okoliša, aktivnom prevencijom zagađenja i učinkovitim upravljanjem resursima na svim razinama hotelske organizacije. EMS je široko podržan sofisticiranim informacijskim sustavima kao što su LightStay koji se koriste za praćenje podataka o energiji, ugljiku, vodi i otpadu, kao i drugim pokazateljima održivosti. Ovo omogućuje vrednovanje troškova i ulaganja u okoliš, budžetiranje, mjerenje uspješnosti i računovodstvo materijalnog toka prema suvremenom sustavu računovodstva upravljanja okolišem (EMA), temeljenom na analizi energije, materijala i dopunskih informacija, o njihovoj učinkovitosti i međuovisnosti i načelima zaštite okoliša.

Posljednje razmatrano područje pokriva obvezna ulaganja u okoliš potaknuta propisima o zaštiti okoliša kao općim pravilima i specifičnim radnjama koje provode administrativne

---

<sup>57</sup> OECD (2018), OECD Tourism Trends and Policies 2018, OECD Publishing, Paris.  
<http://dx.doi.org/10.1787/tour-2018-en> ( pristupljeno 4.8.2024.)

agencije za kontrolu zagađenja i upravljanje prirodnim resursima, te oporezivanje okoliša kao tržišne instrumente cijena koji se koriste za kažnjavanje aspekata proizvodnje ili potrošnje štetne za okoliš, kako bi se povećala cijena ekološki neučinkovitih proizvoda i utjecalo na ponašanje potrošača. Hotelske organizacije koje moraju značajno ulagati u ispunjavanje regulatornih očekivanja i koje nose značajan porezni teret na okoliš ponekad nisu u mogućnosti u potpunosti prenijeti troškove na goste, i kao rezultat toga mogu imati manju financijsku fleksibilnost u provođenju drugih aktivnosti, pogotovo ako se u velikoj mjeri oslanjaju na unutarnje izvore financiranja.<sup>58</sup>

## **6. Utjecaj ESG ocjena na uspješnost hotelskog poslovanja:**

### **Presjek empirijskih studija**

U posljednjih nekoliko godina dogodili su se značajni pomaci u području ESG-a. Jedan od važnijih primjera je sve veći fokus na klimatske promjene i ulogu koju poslovni subjekti mogu igrati u rješavanju ovog globalnog izazova. Također, veći naglasak stavljen je na raznolikost, jednakost i inkluziju, kao i na transparentnost u lancu opskrbe i radne prakse. Kao rezultat toga, sve više tvrtki počinje izvještavati o svojim ESG naporima i učinku. Inicijativa za održive burze (Sustainable Stock Exchanges Initiative - SSE), partnerstvo između Ujedinjenih naroda i burzi, ima za cilj poticanje održivosti na tržištima kapitala. Godine 2015., SSE je izdao principe pozivajući burze da potaknu kotirane tvrtke na izvještavanje o njihovim ekološkim i društvenim učincima koristeći međunarodno priznate standarde, kao što su Global Reporting Initiative ili International Integrated Reporting Council. Sve velike tvrtke kotirane na burzama koje sudjeluju u ovoj inicijativi trebale bi biti obvezne izvještavati o svojim ESG učincima najkasnije do 2030. godine. Važno je napomenuti kako su baš Europske zemlje predvodnik globalnog poticanja održivog gospodarskog razvoja, a ESG prakse postale su sve važnije za poslovanje u svim sektorima.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Karanovic, Goran, Persefoni Polychronidou, Anastasios Karasavoglou, and Helga Maskarin Ribaric, eds. *Tourism management and sustainable development*. Springer, 2021. str 166.-167.

<sup>59</sup> Demiraj, Rezart, Suzan Dsouza, and Enida Demiraj. "ESG scores relationship with firm performance: Panel data evidence from the European tourism industry." *PressAcademia Procedia* 16, no. 1 (2023): 116-120. str 116.-117.



Rastući trend implementacije održivih praksi u poslovanje potaknuo je raznolika istraživanja o odnosu između praksi vezanih za okoliš, društvo i upravljanje i financijsku uspješnost tvrtki. Dok su neka istraživanja pokazala da tvrtke s jakim ESG performansama imaju tendenciju financijski nadmašiti svoje konkurente, druga nisu pronašla značajnu povezanost ili su čak pronašla negativnu povezanost.

Analizirajući prije svega raznolike empirijske studije koje nisu striktno vezane uz hotelsku industriju vidljivo je kako primjena ESG faktora u poslovanje ima drugačiji utjecaj na poslovne rezultate. Na primjer, Derwall i suradnici su 2004. godine otkrili da je društveno odgovorno ulaganje dovelo do bolje izvedbe portfelja. Tvrtke s visokim ocjenama ekološke učinkovitosti imale su znatno veće prinose od tvrtki s nižim ocjenama u razdoblju od 1995. do 2003. godine.<sup>60</sup> Nadalje prema istraživanju iz 2020. godine iznesen je zaključak da ESG izvještavanje pozitivno utječe na financijsku izvedbu u FTSE 350 tvrtkama. Njihovo istraživanje također je pokazalo da koncentracija vlasništva, veličina odbora i spolna raznolikost moderiraju ovaj odnos. Nadalje, uvođenje integriranog izvještavanja imalo je pozitivan učinak na odnos između ESG izvještavanja i financijske izvedbe za tvrtke koje su ga usvojile, što sugerira da poboljšanje ESG praksi i integriranje ESG informacija u financijska izvješća može poboljšati financijsku izvedbu.<sup>61</sup> Slično tome u drugom istraživanju iz 2020. godine pronašla se značajna pozitivna povezanost između ESG indeksa i operativne i financijske izvedbe tvrtke, ali isto tako našla se negativna povezanost s tržišnom izvedbom.<sup>62</sup> Pozitivnu povezanost također je istraženo u znanstvenom radu iz 2022. godine i to između praksi održivosti (mjerene ESG ocjenama) i povećane izvedbe (mjerene EBIT-om i ROA-om) u talijanskim tvrtkama, sugerirajući da tvrtke s jakim praksama održivosti mogu poboljšati izvedbu kroz povećanu prodaju, jer su potrošači spremni platiti premiju za proizvode i usluge od održivih tvrtki<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Derwall, Jeroen, Nadja Guenster, Rob Bauer, and Kees Koedijk. "The eco-efficiency premium puzzle." *Financial analysts journal* 61, no. 2 (2005): 51-63. str 6

<sup>61</sup> Albitar, Khaldoun, Khaled Hussainey, Nasir Kolade, and Ali Meftah Gerged. "ESG disclosure and firm performance before and after IR: The moderating role of governance mechanisms." *International Journal of Accounting & Information Management* 28, no. 3 (2020): 429-444. str 9-11

<sup>62</sup> Alareeni, Bahaaeddin Ahmed, and Allam Hamdan. "ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms." *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 20, no. 7 (2020): 1409-1428. str 14

<sup>63</sup> Carnini Pulino, Silvia, Mirella Ciaburri, Barbara Sveva Magnanelli, and Luigi Nasta. "Does ESG disclosure influence firm performance?." *Sustainability* 14, no. 13 (2022): 7595. 12-15

Međutim, istraživanje koje je provedeno 2018. godine ispitalo je utjecaj ESG faktora na izvedbu malajskih dioničkih društava u smislu profitabilnosti, vrijednosti tvrtke i troškova kapitala, te je zaključilo da ne postoji značajna povezanost između ESG faktora, niti pojedinačno niti u kombinaciji s profitabilnosti ili vrijednosti tvrtke.<sup>64</sup> Također, u drugoj studiji provedenoj 2020. godine s ciljem istraživanja utjecaja ESG performansi na izvedbu tvrtke i tržišnu vrijednost u četiri Azijske zemlje (Indonezija, Malezija, Singapur i Tajland), nije pronađena značajna povezanost ESG ocjena s izvedbom ili tržišnom vrijednošću.<sup>65</sup> Nadalje, neka istraživanja čak ukazuju na negativan odnos između ESG i financijske izvedbe. Jedna takva studija provedena je 2022. godine a analizirala je odnos između ESG izvještavanja i financijske izvedbe u energetsom sektoru, uzimajući u obzir ulogu kulturnih dimenzija. Njihovi rezultati su pokazali da je ESG imao negativan utjecaj na profitabilnost i da su kulturne dimenzije kao što su raznolikost moći i dugoročna orijentacija značajno moderirale odnos između ESG-a i financijske izvedbe.<sup>66</sup>

Nadalje, prikazujemo presjek studija koje su vezani konkretno uz utjecaj ESG ocjena na uspješnost hotelskog poslovanja. Jedno od takvih je istraživanje provedeno 2023. u kojem se analiziralo poslovanje 48 europskih hotela koji se nalaze u Refinitiv bazi podataka kroz razdoblje od 2010.-2019. godine. Cilj istraživanja bio je povezati utjecaj ESG ocjena na pokazatelje poslovanja kao što ROA i financijska poluga poduzeća. Rezultati istraživanja pokazali su kako ESG ocjene i ROA imaju negativnu korelaciju te umjesto da ESG ocjene budu pokretačka snaga za poboljšanje operativne učinkovitosti i financijske profitabilnosti one imaju suprotan učinak za europske turističke tvrtke.

Postoji nekoliko mogućih objašnjenja za ovo neuobičajeno ponašanje. Na primjer, troškovi povezani s implementacijom ESG praksi mogu nadmašiti koristi. Postoje značajni troškovi povezani s implementacijom ESG praksi (npr. troškovi za smanjenje emisije ugljika, poboljšanje radnih uvjeta ili poboljšanje praksi upravljanja). Ako tvrtka nije u stanju

---

<sup>64</sup> Atan, Ruhaya, Md Mahmudul Alam, Jamaliah Said, and Mohamed Zamri. "The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: Panel study of Malaysian companies." *Management of Environmental Quality: An International Journal* 29, no. 2 (2018): 182-194. str 10

<sup>65</sup> Junius, David, Adriel Adisurjo, Y. Arief Rijanto, and Yang Elvi Adelina. "The impact of ESG performance to firm performance and market value." *Jurnal Aplikasi Akuntansi* 5, no. 1 (2020): 21-41. str 19

<sup>66</sup> Wasiuzzaman, Shaista, Salihu Aramide Ibrahim, and Farahiyah Kawi. "Environmental, social and governance (ESG) disclosure and firm performance: does national culture matter?." *Meditari Accountancy Research* 31, no. 5 (2023): 1239-1265.

implementirati potrebne promjene na pametan i učinkovit način, koristeći ih kao mehanizam za povećanje prihoda i/ili smanjenje troškova, može se naći u situaciji u kojoj troškovi implementacije ESG praksi nisu nadoknađeni njihovim koristima, što dovodi do pada financijske učinkovitosti. Drugo objašnjenje može biti da tržište još ne cijeni ESG prakse toliko visoko kao druge čimbenike. Ako je to slučaj, naponi tvrtke u vezi s ESG ciljevima/praksama ne prevode se u bolju reputaciju, a njezini proizvodi ili usluge nisu privlačniji od konkurentskih, koji nisu snosili nikakve troškove na ESG, stavljajući ih u nepovoljan položaj. Nadalje, rezultati mogu ukazivati na nedostatak usklađenosti između ESG praksi tvrtke i ukupne poslovne strategije. Ako ESG inicijative tvrtke nisu dobro integrirane s drugim operacijama, već se provode samo radi ispunjavanja regulatornih ili zahtjeva za objavom, one možda neće doprinijeti ukupnoj financijskoj učinkovitosti tvrtke. Dodatno, rezultati mogu biti signal da se tvrtke možda upuštaju u "greenwashing". Neke tvrtke mogu provoditi oblike marketinga povezanog s ESG-om bez stvarnog uvođenja značajnih promjena u svojim operacijama ili praksama. Ako to primijete investitori, kupci, dobavljači i zaposlenici, posebno u društvima koja su visoko svjesna ESG standarda, ova strategija može imati suprotan učinak od željenog, što na kraju šteti financijskoj učinkovitosti.<sup>67</sup>

Istraživanje provedeno 2019. godine imalo je za cilj prikazati utjecaj okolišnih, društvenih i korporativnih upravljačkih čimbenika na tržišnu vrijednost tvrtki iz turističke industrije. Empirijski dokazi pokazali su isto tako negativnu povezanost između ESG učinka i tržišne vrijednosti tvrtki. Međutim postojale su razlike između utjecaja pojedinačnih komponenti okolišnih, društvenih i upravljačkih čimbenika. Polazeći od glavnog cilja provedene studije, definirane su četiri varijable rezultata: povrat na imovinu (ROA), okolišni (ENV), društveni (SOC) i upravljački (GOV) čimbenici. Model je bio primijenjen na globalnoj i tri regionalne razine (Europa, Azija i Sjedinjene Države), uzimajući u obzir podrijetlo odabranih tvrtki. Za utjecaj okolišnog čimbenika, rezultati istraživanja pokazali su postojanje slabe veze između ocjene čimbenika i tržišne vrijednosti, osim za tvrtke sa sjedištem u SAD-u gdje je utjecaj jači, ali negativan. S obzirom na to da odabrane tvrtke pripadaju turističkoj industriji,

---

<sup>67</sup> Demiraj, Rezart, Suzan Dsouza, and Enida Demiraj. "ESG scores relationship with firm performance: Panel data evidence from the European tourism industry." *PressAcademia Procedia* 16, no. 1 (2023): 116-120. str 117-119

očekivalo se da će utjecaj okolišnog čimbenika na vrijednost tvrtki biti konzistentniji, te se pretpostavljalo da će investitori biti receptivniji na inicijative tvrtki povezane s okolišnim pitanjima. Međutim, čini se da financijske implikacije prevladavaju, jer investitori smatraju da troškovi povezani s okolišnim inicijativama nemaju jasan benefit za analizirane tvrtke. Što se tiče utjecaja društvenog čimbenika, rezultati dobiveni iz ovog istraživanja idu u istom smjeru, tj. sva ulaganja u društvene inicijative se smatraju troškovima za tvrtku, a njihova vrijednost premašuje ostvarene koristi. Investitori imaju tendenciju penalizirati ove inicijative, pa su za sve modele korištene za identificiranje i globalnih i regionalnih utjecaja dobiveni slični rezultati, s negativnim utjecajem društvenog čimbenika na tržišnu vrijednost tvrtki. Iako troškovi povezani s objavljivanjem informacija o društvenoj odgovornosti nisu korisni za kratkoročnu ekonomsku učinkovitost tvrtke ovi naponi mogu donijeti dugoročne koristi stvaranjem boljeg imidža tvrtke i olakšavanjem komunikacije između dionika, što može biti solidan argument za privlačenje veće pažnje dionika za procjenu ovog čimbenika. Rezultati o utjecaju upravljačkog čimbenika na tržišnu vrijednost analiziranih tvrtki također su pokazali određenu nekonzistentnost u ovom istraživanju. Na razini općeg modela, mogla se identificirati pozitivna povezanost između ocjene upravljanja i tržišne vrijednosti, što je također bilo točno u slučaju tvrtki sa sjedištem u SAD-u. S druge strane, utjecaj upravljačkog čimbenika na tržišnu vrijednost pokazao se negativnim za tvrtke sa sjedištem u Europi i Aziji, ali s nešto manjim intenzitetom nego kod ostatka analiziranih tvrtki.<sup>68</sup>

Za kraj, prema studiji provedenoj 2021. godine čija je svrha istraživanja bila dvostrukog karaktera gdje se prvo testirala povezanost između performansi društveno odgovornog poslovanja i poslovanja poduzeća u sektorima turizma, zdravstva i financija. Drugi cilj bio je istražiti ima li sam odbor za društveno odgovorno poslovanje utjecaj u tim sektorima. Da bi se postigli ovi ciljevi, koriste se dva pokazatelja za performanse CSR-a. Prvo je uključivalo generalno djelovanje komponenti CSR-a dok je drugo uključivalo promjene u performansama CSR-a. Nadalje, poslovanje poduzeća mjerilo se kroz tri dimenzije: tržišne performanse, performanse temeljene na računovodstvu i performanse temeljene na prodaji. Podaci za tri sektora preuzeti su iz Thomson Reuters Eikon baze podataka od 2011. do 2018.

---

<sup>68</sup> Ionescu, George H., Daniela Firoiu, Ramona Pirvu, and Ruxandra Dana Vilag. "The impact of ESG factors on market value of companies from travel and tourism industry." *Technological and Economic Development of Economy* 25, no. 5 (2019): 820-849. str 843-844.

godine. Orijentirajući se isključivo na rezultate koji su dobiveni za turističku industriju koju je činilo 950 poduzeća te analizom koja je uključivala podatke kao što su ROA, ROE, EBIT te podatke o rastu ili padu prodaje. Rezultati su pokazali kako ESG ocjene od tri promatrana sektora, najveći utjecaj imaju na ROA i ROE u području turizma dok na pokazatelj zarade prije oporezivanja ( EBIT) ESG ocjene su imale najmanji utjecaj i povezanost s danim pokazateljem.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Kuzey, Cemil, Ali Uyar, Mirgul Nizaeva, and Abdullah S. Karaman. "CSR performance and firm performance in the tourism, healthcare, and financial sectors: Do metrics and CSR committees matter?." *Journal of cleaner production* 319 (2021): 128802. str 7.

## Zaključak

ESG (ekološki, društveni i upravljački) kriteriji postaju sve važniji u poslovnom svijetu, uključujući i hotelsku industriju, koja je jedan od ključnih segmenata globalne ekonomije. Unatoč pozitivnom potencijalu koji ESG faktori mogu imati na reputaciju i održivost hotela, empirijska istraživanja pokazuju da utjecaj ESG ocjena na financijsku uspješnost hotela nije jednoznačan. Hotelska industrija je podložna promjenama u potrošačkim preferencijama, pri čemu gosti sve više cijene održivost i društvenu odgovornost. Implementacija ESG kriterija može stoga doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža i lojalnosti među gostima, što dugoročno može utjecati na povećanje prihoda i konkurentnost. Međutim, kada je riječ o izravnom utjecaju na financijske pokazatelje kao što su ROA (povrat na imovinu) i ROE (povrat na kapital), istraživanja pokazuju mješovite rezultate. Studije pokazuju da ESG ocjene mogu imati pozitivan utjecaj na ROA i ROE, ali je taj utjecaj često minimalan ili neizravan.

Jedan od ključnih izazova u implementaciji ESG strategija u hotelskoj industriji je ravnoteža između troškova i koristi. Integracija ekoloških inicijativa, kao što su smanjenje potrošnje energije i vode ili implementacija sustava za recikliranje, zahtijeva početna ulaganja koja ne donose uvijek trenutni financijski povrat. Društveni kriteriji, kao što su ravnopravnost na radnom mjestu i uključenost lokalne zajednice, također mogu biti složeni za provedbu i mjerenje dok upravljački kriteriji često uključuju promjene u strukturi upravljanja i transparentnosti, što može biti izazovno za tradicionalno ustrojene hotelske korporacije. Istraživanja pokazuju da su upravljački faktori u nekim regijama, poput Europe i Azije, imali negativan utjecaj na tržišnu vrijednost tvrtki, sugerirajući potrebu za prilagođavanjem strategija specifičnim kontekstima i kulturama. Primjeri hotela koji su uspješno integrirali ESG kriterije pokazuju da postoji značajan potencijal za stvaranje dodane vrijednosti. Takve inicijative često uključuju suradnju s lokalnim zajednicama, ulaganje u obnovljive izvore energije, te razvoj inovativnih usluga koje povećavaju zadovoljstvo gostiju. Održive strategije mogu također uključivati certificiranje ekoloških standarda, što može privući ekološki osviještene turiste. Iako mnogi hoteli prepoznaju važnost ESG kriterija, pristup njihovoj implementaciji često varira ovisno o veličini, lokaciji i ciljanom tržištu hotela. Primjerice manji boutique hoteli mogu se fokusirati na lokalne i personalizirane pristupe, dok veći lanci razvijaju globalne strategije s ciljem standardizacije i transparentnosti. Iako implementacija ESG kriterija u hotelskoj industriji nudi brojne prilike za poboljšanje

reputacije i održivosti, izravna korelacija s financijskom uspješnošću nije uvijek pozitivna. Potrebno je uzeti u obzir kontekstualne čimbenike, uključujući tržišne uvjete, kulturne razlike i specifičnosti pojedinih regija. Budući da potrošači postaju sve osvješteniji o utjecaju svojih izbora na okoliš i društvo, očekuje se da će važnost ESG kriterija nastaviti rasti. Stoga je ključno da hoteli razvijaju fleksibilne strategije koje će im omogućiti da iskoriste prednosti ESG praksi, istovremeno upravljajući troškovima i rizicima koji dolaze s njihovom implementacijom.

U konačnici možemo reći kako ESG kriteriji predstavljaju značajan alat za postizanje dugoročne održivosti i konkurentnosti, no zahtijevaju promišljenu implementaciju i kontinuirano prilagođavanje promjenjivim okolnostima na tržištu.

## Bibliografija

- Abazaj, Ledio. "Exploring the path to Sustainable Hospitality and ESG integration. Case: Mainport Hotel, Rotterdam." (2024).
- Abdel-Maksoud, Ahmed, Hany Kamel, and Said Elbanna. "Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance." *International Journal of Hospitality Management* 59 (2016): 95-104.
- Akhtar, Saba. "Corporate Governance and Firm Performance: A Critical Analysis." *Kashf Journal of Multidisciplinary Research* 1, no. 3 (2024): 117-129.
- Alareeni, Bahaeddin Ahmed, and Allam Hamdan. "ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms." *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 20, no. 7 (2020): 1409-1428.
- Albitar, Khaldoon, Khaled Hussainey, Nasir Kolade, and Ali Meftah Gerged. "ESG disclosure and firm performance before and after IR: The moderating role of governance mechanisms." *International Journal of Accounting & Information Management* 28, no. 3 (2020): 429-444.
- Ali, Muhammad Barkaat. "From Rio to Johannesburg: Achievements and Failures in Sustainable Development." *Road to* (2006): 1.
- Atan, Ruhaya, Md Mahmudul Alam, Jamaliah Said, and Mohamed Zamri. "The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: Panel study of Malaysian companies." *Management of Environmental Quality: An International Journal* 29, no. 2 (2018): 182-194.
- Bae, Jun-Ho. "Developing ESG evaluation guidelines for the tourism sector: With a focus on the hotel industry." *Sustainability* 14, no. 24 (2022): 16474.
- Baker, Melissa A., Eric A. Davis, and Pamela A. Weaver. "Eco-friendly attitudes, barriers to participation, and differences in behavior at green hotels." *Cornell Hospitality Quarterly* 55, no. 1 (2014): 89-99.
- Bogdan, Siniša, Maja Nikšić Radić, and David Kralj. "donošenje investicijskih odluka u svjetlu ESG kriterija: izazovi i perspektive." *ESG zahtjevi–izazovi i prilike za hrvatsko gospodarstvo* (2023): 125.
- Bohdanowicz, Paulina, and Ivo Martinac. "Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—Case study of Hilton International and Scandic in Europe." *Energy and buildings* 39, no. 1 (2007): 82-95.



- Boley, B. Bynum. "Sustainability in hospitality and tourism education: Towards an integrated curriculum." *Journal of Hospitality & Tourism Education* 23, no. 4 (2011): 22-31.
- Briand, Remy, Roger Urwin, and Chin Ping Chia. "Integrating ESG into the investment process." MSCI ESG Research, New York, NY, available at: [www.msci.com/resources/research\\_papers/integrating\\_esg\\_into\\_the\\_investment\\_process\\_2.html](http://www.msci.com/resources/research_papers/integrating_esg_into_the_investment_process_2.html) (accessed 20 April 2013) (2011).
- Bukari, Ayishetu, Andrew Osei Agyemang, and Bernard Bawuah. "Assessing the moderating role of ESG performance on corporate governance and firm value in developing countries." *Cogent Business & Management* 11, no. 1 (2024): 2333941.
- Carnini Pulino, Silvia, Mirella Ciaburri, Barbara Sveva Magnanelli, and Luigi Nasta. "Does ESG disclosure influence firm performance?." *Sustainability* 14, no. 13 (2022): 7595.
- Dathe, Tracy, Marc Helmold, René Dathe, and Isabel Dathe. *Implementing Environmental, Social and Governance (ESG) Principles for Sustainable Businesses: A Practical Guide in Sustainability Management*. Springer Nature, 2024.
- Demiraj, Rezart, Suzan Dsouza, and Enida Demiraj. "ESG scores relationship with firm performance: Panel data evidence from the European tourism industry." *PressAcademia Procedia* 16, no. 1 (2023): 116-120.
- Derwall, Jeroen, Nadja Guenster, Rob Bauer, and Kees Koedijk. "The eco-efficiency premium puzzle." *Financial analysts journal* 61, no. 2 (2005): 51-63.
- Ditlev-Simonsen, Caroline D., and Caroline D. Ditlev-Simonsen. "Sustainability and finance: environment, social, and governance (ESG)." *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility: From Theory to Action* (2022): 189-206.
- Eccles, Robert G., and Judith C. Strohle. "Exploring social origins in the construction of ESG measures." Available at SSRN 3212685 (2018).
- Elamer, Ahmed A., and Mounia Boulhaga. "ESG controversies and corporate performance: The moderating effect of governance mechanisms and ESG practices." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (2024).
- Espinosa, María Fernanda. "Transformative Shifts for a New Global Environmental Governance." In *Global Governance and International Cooperation*, pp. 348-371. Routledge India, 2024.
- Eyo-Udo, Nsisong Louis, Agnes Clare Odimarha, and Olaniyi Olufemi Kolade. "Ethical supply chain management: balancing profit, social responsibility, and environmental stewardship." *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 6, no. 4 (2024): 1069-1077.

- Goswami, Kuntal, Mohammed Kazi Saidul Islam, and Winton Evers. "A Case Study on the Blended Reporting Phenomenon: A Comparative Analysis of Voluntary Reporting Frameworks and Standards—GRI, IR, SASB, and CDP." *The International Journal of Sustainability Policy and Practice* 19, no. 2 (2023): 35.
- Gutterman, Alan S. "Sustainability Reporting Frameworks, Standards, Instruments, and Regulations." *Standards, Instruments, and Regulations (April 7, 2024)* (2024).
- Hilton (2023), Travel with purpose 2023 Report:  
<https://esg.hilton.com/wpcontent/uploads/sites/4/2024/05/2023-Travel-with-Purpose-Report-ADA-final.pdf> pristupljeno ( 4.8.2024.)
- Ionescu, George H., Daniela Firoiu, Ramona Pirvu, and Ruxandra Dana Vilag. "The impact of ESG factors on market value of companies from travel and tourism industry." *Technological and Economic Development of Economy* 25, no. 5 (2019): 820-849.
- Junius, David, Adriel Adisurjo, Y. Arief Rijanto, and Yang Elvi Adelina. "The impact of ESG performance to firm performance and market value." *Jurnal Aplikasi Akuntansi* 5, no. 1 (2020): 21-41.
- Karanovic, Goran, Persefoni Polychronidou, Anastasios Karasavvoglou, and Helga Maskarin Ribaric, eds. *Tourism management and sustainable development*. Springer, 2021.
- Kassinis, George I., and Andreas C. Soteriou. "Greening the service profit chain: The impact of environmental management practices." *Production and operations Management* 12, no. 3 (2003): 386-403.
- Kim, Sang, and Zhichuan Li. "Understanding the impact of ESG practices in corporate finance." *Sustainability* 13, no. 7 (2021): 3746.
- Klu, Kwame Richard, and Kwame Yaro Appiah. "The Environmental Legal Trilogy-From Stockholm to Rio to Paris: Some Global Responses to the Problem of Climate Change Towards Achieving SDGs." *Available at SSRN 4025768* (2020).
- Korstanje, Maximiliano Emanuel, Babu George, and Alexandru-Mircea Nedelea, eds. *Strategies for promoting sustainable hospitality and tourism services*. IGI Global, 2020.
- Kuzey, Cemil, Ali Uyar, Mirgul Nizaeva, and Abdullah S. Karaman. "CSR performance and firm performance in the tourism, healthcare, and financial sectors: Do metrics and CSR committees matter?." *Journal of cleaner production* 319 (2021): 128802.

- La Torre, Mario, Fabiomassimo Mango, Arturo Cafaro, and Sabrina Leo. "Does the ESG index affect stock return? Evidence from the Eurostoxx50." *Sustainability* 12, no. 16 (2020): 6387.
- Leventi, Lydia. "The growing role of Environmental, Social and Governance (ESG) criteria in investments." (2022).
- Maiti, Moinak. "Is ESG the succeeding risk factor?." *Journal of Sustainable Finance & Investment* 11, no. 3 (2021): 199-213.
- Marriot (2023), 2023 Serve 360 Report - Environmental, Social, and Governance Progress: <https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2023/06/Marriott-2023-Serve-360-ESG-Report-accessible.pdf> ( pristupljeno 4.8.2024.)
- Milić, Tanja. "Corporate environmental awareness and pro-environmental behaviour as competitiveness factors in serbia: current state of development and key drivers." *teme-časopis za društvene nauke* 47, no. 1 (2023): 87-104.
- Milne, Markus J., and Christine Byrch. "Sustainability, environmental pragmatism and the triple bottom line: good question, wrong answer." In *10th CSEAR Australasian Conference, Launceston*, pp. 6-8. 2011.
- Naeem, Nasruzzaman, and Serkan Çankaya. "The impact of ESG performance over financial performance: A study on global energy and power generation companies." *International Journal of Commerce and Finance* 8, no. 1 (2022): 1-25.
- Odintsova, Tatyana. "Accounting Transformation for ESG Reporting in The Sustainability Agenda." *SCIREA Journal of Economics* 9, no. 1 (2024): 1-21.
- OECD (2018), OECD Tourism Trends and Policies 2018, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2018-en> ( pristupljeno 4.8.2024.)
- O'Hare, Jennifer. "Don't Forget the " G" in ESG: The SEC and Corporate Governance Disclosure." *Ariz. L. Rev.* 64 (2022): 417.
- Olgić Draženović, Bojana, Martin Rudelić, and Vesna Buterin. "Razvoj koncepta održivosti i ESG kriterija." (2023): 4-29.
- Oprean-Stan, Camelia, Ionica Oncioiu, Iulia Cristina Iuga, and Sebastian Stan. "Impact of sustainability reporting and inadequate management of ESG factors on corporate performance and sustainable growth." *Sustainability* 12, no. 20 (2020): 8536.
- Pan, Shu-Yuan, Mengyao Gao, Hyunook Kim, Kinjal J. Shah, Si-Lu Pei, and Pen-Chi Chiang. "Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy." *Science of the total environment* 635 (2018): 452-469.

- Robertson, Fiona, Joanna Krasodomska, and Joanna Dyczkowska. "Harmonising sustainability reporting in the face of stakeholders' awakening capitalism. The institutional background." *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 46 (4) (2022): 129-160.
- Senadheera, Sachini Supunsala, Piumi Amasha Withana, Pavani Dulanja Dissanayake, Binoy Sarkar, Shauhrat S. Chopra, Jay Hyuk Rhee, and Yong Sik Ok. "Scoring environment pillar in environmental, social, and governance (ESG) assessment." *Sustainable Environment* 7, no. 1 (2021): 1960097.
- Spreitzer, Gretchen M. "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation." *Academy of management Journal* 38, no. 5 (1995): 1442-1465.
- Vejsagić, Vanja, and Peter Schmidt. "Environmental investments in hotel budgets: a case study on Croatian Hotels." *Tourism Management and Sustainable Development* (2021): 161-176.
- Verma, Abhiruchi Singh. "Sustainable supply chain management practices: Selective case studies from Indian hospitality industry." *International Management Review* 10, no. 2 (2014): 13-23.
- Vij, Madhu. "The cost competitiveness, competitiveness and sustainability of the hospitality industry in India." *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 8, no. 4 (2016): 432-443.
- Wang, Kedan, Shanshan Yu, Mei Mei, Xiao Yang, Geng Peng, and Benfu Lv. "ESG Performance and Corporate Resilience: An Empirical Analysis Based on the Capital Allocation Efficiency Perspective." *Sustainability* 15, no. 23 (2023): 16145.
- Wang, Minzhi Luna, and Kimberly Phillips-Fein. "Environmental, Social, and Corporate Governance: A History of ESG Standardization from 1970s to the Present." *Undergraduate. Senior Thesis, Columbia University, New York, NY, USA* (2023).
- Wasiuzzaman, Shaista, Salihu Aramide Ibrahim, and Farahiyah Kawi. "Environmental, social and governance (ESG) disclosure and firm performance: does national culture matter?." *Meditari Accountancy Research* 31, no. 5 (2023): 1239-1265.
- Whelan, Tensie, Ulrich Atz, Tracy Van Holt, and Casey Clark. "ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015-2020." *New York: NYU STERN Center for sustainable business* (2021): 520-536.
- Zhang, Tianxing, Jun Zhang, and Siyuan Tu. "An Empirical Study on Corporate ESG Behavior and Employee Satisfaction: A Moderating Mediation Model." *Behavioral Sciences* 14, no. 4 (2024): 274.

Zumente, Ilze, and Jūlija Bistrova. "ESG importance for long-term shareholder value creation: Literature vs. practice." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7, no. 2 (2021): 127.

Ziogos, Euaggelos. "ESG factors (environmental, social, governance): institutional framework and impact on credit institutions." (2023).

## **Popis ilustracija**

Slika 1. 17. globalnih ciljeva održivog razvoja .....	5
Tablica 1. ESG kriteriji prema 5 najvećih rejting agencija.....	7
Tablica 2. WTTC smjernice za ESG pokazatelje u hotelskoj industriji .....	22