

# Društveno odgovorno poslovanje za poslovne subjekte u sektoru turizma

---

**Kuduz, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:346852>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MARKO KUDUZ**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE ZA  
POSLOVNE SUBJEKTE U SEKTORU TURIZMA**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MARKO KUDUZ**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE ZA  
POSLOVNE SUBJEKTE U SEKTORU TURIZMA**

Završni rad

JMBAG: 0303066293, redovni student

Studijski smjer: Poslovna ekonomija, Turizam

Predmet: Uvod u ekonomiju

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentor: Dean Sinković

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da i koji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom \_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis:

---

## Sadržaj

1. UVOD.....	6
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	8
2.1. Definicija društvene odgovornosti .....	8
2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	10
2.3. Dimenzije društvene odgovornosti.....	13
2.4. Pozitivni učinci i trendovi društveno odgovornog poslovanja .....	15
2.5. Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja.....	18
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU .....	20
3.1. Temeljne karakteristike društveno odgovornog poslovanja u turizmu.....	20
3.2. Područja djelovanja.....	21
3.2.1. <i>Odgovornost prema zaposlenicima</i> .....	23
3.2.2. <i>Odnos s lokalnom zajednicom</i> .....	24
3.2.3. <i>Područje zaštite okoliša i prirodnih resursa</i> .....	24
3.3. Standardi DOP-a u turizmu .....	25
3.3.1. <i>ISO standardi</i> .....	28
3.3.2. <i>EMAS</i> .....	30
3.3.3. <i>Eko oznake</i> .....	31
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U RH.....	33
4.1. Opća obilježja .....	33
4.2. Indeks DOP-a .....	35
4.3. Global Compact Network inicijativa.....	36
4.4. UNDP program za razvoj.....	39
5. ZAKLJUČAK .....	43
SAŽETAK.....	45
SUMMARY .....	46
LITERATURA .....	47
POPIS SLIKA .....	50
POPIS TABLICA.....	50

## 1. UVOD

Kroz povijest globalna ekonomija je pretrpjela mnoga krizna razdoblja, što je jedan od pokazatelja kako dotadašnji koncepti poslovanja nisu bili održivi. Novi načini poslovanja te vrednovanje resursa dovesti će do ostvarivanja pozitivnih ishoda.

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća označava obvezu menadžmenta da poduzme aktivnosti koje će unaprijediti dobrobit cjelokupnog društva kao i samog poslovnog sistema.

Pitanje poslovanja na društveno odgovoran način postaje ključna tema u tvrtkama koje tržišno posluju, a društvena odgovornost postaje poželjan oblik poslovne strategije u razvoju tvrtke. Osim doprinosa poboljšanju kvalitete življenja dionika, društvena odgovornost doprinosi i održivom gospodarskom razvoju.

Problem istraživanja ovog rada odnosi se na utjecaj društveno odgovornog poslovanja u sektoru turizma te na njegovu implementiranost u cjelokupan poslovni sustav. Koncept društveno odgovornog poslovanja predstavlja preduvjet za razvoj i opstanak tvrtke te stoga ima veoma značajnu ulogu u najbrže rastućem sektoru u Republici Hrvatskoj - turizmu.

Predmet istraživanja ovog rada je primjena društveno odgovornog poslovanja u sektoru turizma. Navedeni koncept predstavlja dobrovoljan način poslovanja, bez ikakve zakonske prisile koji rezultira unaprjeđenjem cjelokupne dobrobiti društva i poslovnog sistema.

Riječ je o praksi koja nadilazi zakonske zahtjeve, a svako poduzeće odlučuje o tome kojim će područjima obratiti više pozornosti, u skladu s vlastitim strateškim ciljevima, izvorima rizika i poslovnim mogućnostima. To pridonosi osnaživanju vlastite konkurentnosti povećanjem reputacije, smanjivanjem troškova poslovanja, praćenjem industrijskih trendova, zadovoljavanjem potreba kupaca, motivacijom i privlačenjem najboljih zaposlenika, smanjenjem rizika od tužbi, pristupom jeftinijem kapitalu i upravljanjem rizicima.

Jedan od glavnih ciljeva ovoga istraživanja je uvidjeti u kojoj se mjeri društveno odgovorno poslovanje primjenjuje u sektoru turizma.

Završni rad se sastoji od 5 tematskih jedinica:

Prvi dio je uvodni dio, sastoji se od problema i predmeta istraživanja te cilj istraživanja.

Drugi dio rada odnosi se na teorijski dio. Definirani su pojmovi društveno odgovornog poslovanja, povijesni razvoj, njegove dimenzije, pozitivni učinci korištenja te trendovi društveno odgovornog poslovanja.

Treći dio odnosi se na primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja u navedenom sektoru. Prikazani su različiti standardi i norme mjerenja kao npr. ISO-standardi. Također su prikazana ključna područja djelovanja i interesne skupine.

Četvrti dio se odnosi na situaciji u Hrvatskoj, odnosno kako je tekao proces uvođenja društvenog odgovornog poslovanja te su utvrđeni i ključni akteri za promoviranje koncepta.

U petom dijelu rada prikazane su zaključne misli cijeloga istraživanja. Na samom kraju rada nalazi se popisana korištena literatura te popis slika i tablica.



## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

### 2.1. Definicija društvene odgovornosti

Pojam društveno ili socijalno odgovornih tvrtki ima širok spektar značenja, prijevoda i definicija. Za većinu tvrtki to je relativno nov koncept koji nadilazi područja upravljanja zaposlenicima, etike na radnome mjestu, te odnosa između pojedinih industrija.<sup>1</sup>

Postoji nekoliko ključnih definicija pojma društvene odgovornosti koje nastoje prikazati poslovanje poduzeća na način da pridonose poboljšanju kvalitete življenja i održavanju gospodarskog razvoja. Također postoji niz pojmova koji se koriste kao što su „održiv razvoj“, „društvena odgovornost“, korporacijsko građanstvo" te mnoge druge.

Jedna od definicija koncepta sadrži naglasak na dragovoljnim aktivnostima poduzeća koje premašuju ustaljenu poslovnu praksu te podrazumijeva jednako i uvjete života ljudi i pitanja očuvanja okoliša.

Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu-dragovoljnu poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.<sup>2</sup>

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development) definira koncept korporativne društvene odgovornosti kao opredjeljenje poduzeća da pomaže održivom ekonomskom razvoju, te da nastoji unaprijediti kvalitetu života suradnjom sa zaposlenicima, lokalnom zajednicom i društvom uopće.

Društveno odgovorno poslovanje se očituje kroz odnos prema zaposlenicima kao i svim drugim dionicima kao što su pojedinci, zajednice, organizacije na koje aktivnosti poslovanja imaju utjecaj ili koje imaju aktivnosti u poslovanju.

---

<sup>1</sup> Krkač K., 2007, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., Zagreb, str.381

<sup>2</sup> Kotler, P., Lee N. (2011). DOP - Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, M.E.P. CONSULT d.o.o., str.14

Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinosti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.<sup>3</sup>

Znakovito je spomenuti i definicije različitih političko-ekonomskih organizacija koje nastoje definirati pojam društvene odgovornosti.

Europska komisija u svojim Smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća (EC White Paper on Corporate Social Responsibility, 2003), društvenu odgovornost poduzeća definira kao "koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću)".

International Business Leaders Forum (IBLF) smatra da je društvena odgovornost "promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum."

Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) koncept društvene odgovornosti poduzetnika opisuje kao "opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života".<sup>4</sup>

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Društvena odgovornost poduzetnika nije samo plaćanje poreza, doprinosa i prijavljivanje radnika, ono uključuje sve dobrovoljne aktivnosti koje on poduzima za dobrobit zaposlenika, mladih, okoliša i lokalne zajednice u kojoj djeluje.

---

<sup>3</sup> Pavić-Rogošić L. (2010). Održivi razvoj. Odraz.hr. Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (18.08.2020.)

<sup>4</sup> Čorić G., Što je društvena odgovornost? (2008). Dostupno na: <http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/> (18.08.2020.)

Praksa društvene odgovornosti vrlo je raznolika i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi poduzeća, o tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima. Društvena odgovornost je odgovornost cjeline društva prema svojim dijelovima, kako pojedincima i obiteljima, tako i prema npr. obrtnicima i kompanijama i obrnuto, odgovornost dijelova društva prema društvu kao cjelini.<sup>5</sup>

Danas koncept društvene odgovornosti predstavlja praksu dragovoljnog i iznadprosječnog pozitivnog djelovanja u društvu i prema društvu.

## **2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja**

Početna točka nastanka koncepta DOP-a ne može se točno definirati.. Briga za društvo stara je kao i sama trgovina odnosno, poslovanje. Struktura poduzeća koje danas nazivamo industrijaliziranim, promijenila se iz temelja krajem 19. stoljeća s pojavom 2. Industrijske revolucije. Razvojem većih poduzeća kao jednog od ključnih nositelja razvoja društva utjecaj poslovanja na zajednicu i okoliš počinje poprimati potpuno novu dimenziju. DOP se postepeno razvijao tijekom povijesti da bi danas predstavlja jednu od nezaobilaznih strategija poduzeća. Jedna od poznatih klasifikacija evolucije društveno odgovornog poslovanja prikazuje shemu prema kojoj postoje četiri razdoblja DOP-a: <sup>6</sup>

- Do 1950 – „Filantropsko“ razdoblje u kojem su se kompanije uglavnom bave doniranjem u dobrotvorne svrhe,
- 1953. – 1967. – razdoblje „svjesnosti“ jer se razvila svijest o odgovornosti poslovanja i njegovoj ulozi u pitanjima života u zajednici,
- 1968. – 1973. – razdoblje „pitanja“ jer su se tvrtke u tom razdoblju uglavnom bave raznim specifičnim društveno važnim pitanjima kao što su zagađenje, ljudska prava, razna diskriminacija ili urbana degradacija, te

---

<sup>5</sup> Jalšenjak B., Krkač K., (2016). Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost. Drugo prepravljeno i prošireno izdanje. MATE d.o.o., Zagreb. Str. 174

<sup>6</sup> Vlahović, M. (2011.) Održivo poslovanje, koncepti, upravljanje, komunikacija, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje «Baltazar Adam Krčelić», str.29

- 1974. - nadalje – posljednje razdoblje odaziva u kojem su tvrtke počele poduzimati brojne različite konkretne pravne i organizacijske odluke radi mjera vezanih uz društveno održivo poslovanje.

Ocem pojma DOP-a smatra se Howard R. Bowen koji je tijekom 50-tih godina prošlog stoljeća iznio publikaciju „Društvena odgovornost biznismena“ (1953). Upravo je on ponudio jednu od prvih definicija ovog koncepta koja glasi:

„Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva.“ (Bowen, 1953.)

Publikacijom je započeta rasprava o ulozi poslovnog sektora u društvu koja traje i danas.

Koncept društveno odgovornog poslovanja kasnije su počeli proučavati i mnogi drugi autori, ali više u smislu tada prisutne filantropije.<sup>7</sup>

William C. Frederich se smatra jednim od pionira društveno odgovornog poslovanja. Prema njemu, postojale su tri glavne misli: ideja o korporativnim menadžerima kao javnim povjerenicima, ideja da se društveni zahtjevi adekvatno balansiraju s korporativnim izvorima te prihvaćanje filantropije kao manifestacije potpore biznisa nekoj dobroj svrsi.

Šezdesetih dolazi do naglog porasta zanimanja za temu društvene odgovornosti gdje se uz filantropiju počinju spominjati i ostala područja kao što su uvjeti rada, kadrovska politika, odnosi s klijentima, kupcima i dioničarima.

Nadalje, u 70-tim Vijeće za ekonomski razvoj (Committee for Economic Development, CED) izdaje publikaciju o Socijalnoj odgovornosti poslovnih korporacija koja se smatra prekretnicom naglog ubrzanja razvoja koncepta DOP-a. Publikacija prikazuje društvenu odgovornost u tri koncentrična kruga:

- unutarnji krug su činile jasne odgovornosti za ekonomski boljitak: proizvod, posao i ekonomski rast,

---

<sup>7</sup> Filantropija = filein = ljubiti, antropos = čovjek. Definicija Oxfordskog rječnika opisuje filantropiju kao „poticaj na dobrotvornu akciju“, oprečnu egoizmu

- srednji je krug uključivao odgovornost da se ta ekonomska funkcija provodi sa svjesnošću o promjenjivim društvenim vrijednostima i prioritetima (npr. u odnosu na zaštitu okoliša, zapošljavanje ljudi i očekivanja potrošača da budu informirani),
- vanjski krug je uključivao sve one moguće odgovornosti biznisa za uključivanje u aktivno poboljšanje prirodnog i društvenog odgovora.

Dugo vremena je jedini cilj postojanja poduzeća bilo isključivo stvaranje dobiti, sve do 1980.-ih i gdje polako dolazi do znatne promjene u pogledu poslovanja. Poduzeća više nisu bila isključivo orijentirana na zapošljavanje, stjecanje profita i plaćanje poreza.

Tijekom 90-ih dolazi do značajnog porasta zabrinutosti za utjecaj gospodarstva na društvo. Povećava se društvena svijest i očekivanja javnosti od poslovnih organizacija da svoja golema financijska sredstva i utjecaj upotrijebe za rješavanje društvenih problema poput smanjenja siromaštva, zaštitu okoliša, poboljšanje javnog zdravlja, obrazovanje i sl. Sve više ljudi počelo je smatrati da su upravo kompanije koje svoje financijsko bogatstvo stječu iskorištavanjem resursa društva odgovorne odnosno, dužne raditi na njegovom unapređenju.

Potrošače počinje zanimati što kompanije zastupaju i rade izvan sfere proizvoda i usluga, želeći biti sigurni da ne pridonose nekoj kompaniji koja šteti društvu, njegovim resursa ili ljudima.<sup>8</sup>

Tek posljednjih 15-tak godina, pojam društvene odgovornosti poduzeća postaje dijelom svakodnevnog rječnika. Pojmovi kao što su globalizacija, razvoj informacijskih tehnologija, bolja organiziranost društva te podizanje razine obrazovanja "natjerali su" poduzeća da se aktivno počnu baviti pitanjima opće dobrobiti i društva. Upravo su navedeni procesi zaslužni za početak jedne nove poslovne prakse koju nazivamo društvenom odgovornošću. Valja napomenuti i tri glavne institucije koje su se osnovale nakon Drugog svjetskog rata a koje su utjecale na razvoj DOP-a: Međunarodni monetarni fond, Svjetska banka te Svjetska trgovinska organizacija. Pogotovo je Svjetska trgovinska organizacija utjecala na daljnji razvoj DOP-a s obzirom da upravlja međunarodnim trgovinskim odnosima i propisuje što države članice smiju i ne smiju činiti.

---

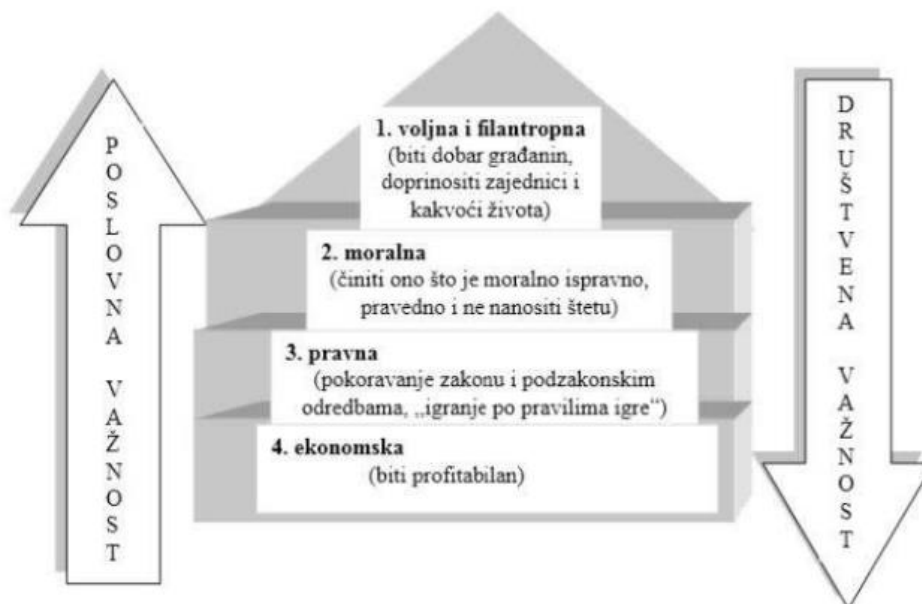
<sup>8</sup> Bahtijarević - Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb., str. 561

Danas društvo nije orijentirano isključivo na brz gospodarski rast, već je pažnja usmjerena na kvalitetu života i zaštitu okoliša. Pitanje poslovanja na društveno odgovoran način postala je ključna tema u tvrtkama koje tržišno posluju, a društvena odgovornost poželjan oblik poslovne strategije u razvoju tvrtke.

### 2.3. Dimenzije društvene odgovornosti

Četiri dimenzije društvene odgovornosti: (1) ekonomska, (2) pravna, (3) etička i (4) voljna ili filantropa. Hijerarhijski se odnose na sljedeći način:

**Slika 1: Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti**



Izvor : Krkač K., 2007, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o. Zagreb, str.230

Kao što je prikazano na Slici 1, možemo vidjeti da su odgovornosti poredane od najniže prema najvišoj razini, gdje najviša razina društvene odgovornosti- voljna i filantropna predstavlja doprinos poduzeća zajednici i društvu.

Imamo primjer najvećih svjetskih bogataša kao Bill Gates ili Mark Zuckerberg koji svoj vlastiti novac daju u vlastite zaklade te pomažu siromašnim ljudima diljem svijeta. Oni to rade nakon što su praktički došli do vrha bogatstva, te su shvatili da sada trebaju vratiti društvu kroz pomoć ugroženima diljem svijeta. Druga po redu dimenzija

predstavlja moralnu odnosno etičku odgovornost koja stavlja naglasak na pravedno, moralno i etičko poslovanje koje zahtijeva prihvaćanje ravnopravnosti spolova, nacija i vjeroispovijesti. Ovakva stepenica iznad one legalne je zahtjevan skok u spoznaji i većini ljudi je nedostižna.

Najbolji primjer takvih sistema i nacija su SAD i Ujedinjeno kraljevstvo koje su različite nacije i kulture ujedinile u ideji izvrsnosti i svjetske dominacije. Pravna dimenzija, kao treća po redu podrazumijeva poslovanje poštivanjem zakonskih propisa i pravila. Pravna dimenzija je osnovna higijena društvenog odgovornog ponašanja, ona funkcionira po sistemu „mrkvabatina“, ukoliko se ne pridržavate pravila možete očekivati kaznu. Posljednja, ekonomska odgovornost kao najniže rangirana prema društvenoj važnosti, smatra da poduzeća proizvode proizvode i usluge za društvo kako bi ostvarili profit za svoje vlasnike.

Ovo je polazna točka poduzetništva i zbog profita velika većina ljudi kreće u poslovne poduhvate. Poduzeće koje ne ostvaruje profit nije sposobno za širenje i pokretanje društveno odgovornog ponašanja.

Postoji pet vrsta odnosa kojima firme ostvaruju ili ne ostvaruju društveno odgovorno djelovanje ili isto takve učinke svog djelovanja:

1. Odnos prema vlasnicima (donositi profit)
2. Odnos među zaposlenicima (jednakost mogućnosti, sigurnost radnog mjesta)
3. Odnos prema kupcima i klijentima (sigurnost proizvoda, prava potrošača),
4. Odnos prema okolišu (ne štetiti cjelovitosti, ravnoteži i ljepoti okoliša, pravima životinja, proizvoditi onečišćenje) i
5. Odnos prema zajednici (pomaganje lokalnoj zajednici ili svjetskoj zajednici u sferi svoje proizvodnje ili pružanja usluga).<sup>9</sup>

Konačno, postoje različite vrste odnosa kojim se može mjeriti ostvarenje društvene odgovornog poslovanja. Smatra se ako je strategija DOP-a dobro provedena da će rezultirati povećanjem konkurentnosti kroz veću prepoznatljivost poduzeća, stvaranju besplatne reklame te stvaranjem povećanog interesa drugih kompanija za partnerskim odnosima. Sudjelovanje u projektima poput dobrotvornih i humanitarnih donacija,

---

<sup>9</sup> Krkač K., 2007, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., Zagreb, str.230

sponzoriranje zajednice, te volutarizam zaposlenika, doprinosi nebrojenim sinergijskim učincima za cjelokupno poslovanje koje nije lako izmjeriti. S druge strane, ukoliko poduzeće konstantno stvara profit i služi zajednici kroz DOP, to poduzeće sigurno uviđa koristi od takvog ponašanja.

## **2.4. Pozitivni učinci i trendovi društveno odgovornog poslovanja**

Novo vrijeme u kojem živimo nas tjera na sve veće promjene u pogledu poslovanja poduzeća posebno sa stajališta etičkog i neetičnog ponašanja. Mediji kao jedni od ključnih aktera DOP-a i jedini izvor informacija tjeraju organizacije da implementiraju filozofiju društveno odgovornog ponašanja, kako ne bi ugrozili reputaciju i image poduzeća.

Etičnost u poslovanju dugoročno je isplativa jer daje osjećaj sigurnosti i stvara priliku za razvoj. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje imaju brojne prednosti u odnosu na kratkoročni uspjeh. One se posebno odnose na stvaranje pozitivne slike u javnosti i društvu, stvaranje pozitivnog ozračja unutar poduzeća te jačanje povjerenja i lojalnosti među zaposlenicima i potrošačima. To je dugoročna vrijednost koja se naposljetku uvijek isplati.<sup>10</sup>

Stvara se novi koncept poslovanja koji nije usmjeren na kratkoročnu zaradu i pozitivne poslovne rezultate, nego na suradnju i održivi razvoj koji stvara pozitivne učinke za sve sudionike na tržištu. On se ostvaruje jedino uz primjenu i provođenje etičkih standarda. Same etičke vrijednosti moraju biti sastavni dio proizvoda ili usluge, cijene, prodaje i distribucije te cjelokupnu marketing komunikaciju.

Postoji nekoliko pozitivnih učinaka društveno odgovornog poslovanja, a neki od njih su povećanje prodaje i udjela na tržištu, jačanje pozicije marke, jačanje korporativnog imidža i utjecaja, jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika, smanjenje troškova poslovanja, te povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

---

<sup>10</sup> Odgovorno poslovanje nema alternativu (2012), Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/odgovorno-poslovanje-nema-alternativu/> ( 19.08.2020.)



Šest je temeljnih načina na koji tvrtke čine dobro i putem kojih će doći do pozitivnih učinaka.

1. Korporativno društveno promoviranje (eng. Corporate Cause Promotion)- korporacija osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse, kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju,
2. Korporativni društveni marketing (eng. Social Marketing) – korporacija potpomaže razvoj i/ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice,
3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima (eng. Cause Related Marketing - CRM)- korporacije se obvezuje da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj,
4. Korporativna filantropija (eng. Corporate Philanthropy) - korporacija neprestano daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije i/ili u naturi,
5. Društveno koristan rad (eng. Employee Volunteerism) - korporacija podržava i potiče zaposlenike, partnere iz sektora trgovine na malo i/ili primatelje povlastica da dobrotvornim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije,
6. Društveno odgovorna poslovna praksa (eng. Socially Responsible Business Practices) - korporacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj, koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu tj. ulagati u takav cilj.<sup>11</sup>

Korporativno promoviranje društvenih ciljeva potiče rast brige svijesti i stanja u društvu na način da korporacije izdvajaju novčana sredstva i druge oblike resursa kako bi se

---

<sup>11</sup> Kotler, P., Lee N. (2011). DOP - Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, M.E.P. CONSULT d.o.o., str.33

potaknulo razmišljanje i djelovanje. Podizanje svijesti društva i stvaranje interesa za ostvarenje društvenog cilja kompanije mogu ostvariti samostalno, partnerstvom ili sponzorstvom s drugim kompanijama. U konačnici svi imaju zajednički društveni cilj.

Korporativni društveni marketing u najvećoj mjeri nastoji promijeniti ponašanje društva. Tako primjerice korporacije stvaraju kampanje kojima nastoje poboljšati zdravlje, sigurnost i blagostanje zajednice.

Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima najčešće se vezuje uz poslovanje korporacija na način da dio svojih prihoda od prodaje doniraju za određeni društveni cilj. U većini slučajeva korporacije surađuju sa neprofitnim organizacijama putem kojih prodaju proizvode i prikupljaju humanitarna sredstva. Ovaj način poslovanja donosi obostranu korist poduzeću i društvu.

Pojam korporativne filantropije definira se još i kao dobročinstvo prema drugima u zajednici. Smatra se jednim od najstarijih društvenih inicijativa a čine ih donacije i druga dobrovoljna bespovratna sredstva.

Društveno koristan rad ili voluntarizam predstavlja dobrovoljan rad organiziran od samih zaposlenika ili poduzeća s ciljem pomoći zajednice i zaštite životnog okruženja. Pozitivni učinci koji proizlaze iz voluntarizma očituju se u razvijanju timskog duha i podizanju razine svijesti o potrebama društva van poduzeća. Također, Ministarstvo zaštite okoliša i prirode Republike Hrvatske je pokrenulo akcije i programe volontiranja kojima se nastoje sačuvati prirodne ljepote kroz angažiranje mladih ljudi.<sup>12</sup>

Društveno odgovorna poslovna praksa je standardan način poslovanja poduzeća u kojemu poduzeće usvaja prakse koje su društveno korisne. Primjer takvog ponašanja jest ugrađivanje posebnih filtera u teškoj industriji, smanjivanje razine šećera u bezalkoholnim pićima ili smanjivanje količine soli u hrani. Takva praksa pokazuje da poduzeće mari za širu društvenu korist i promiče pozitivne promjene u društvu.

---

<sup>12</sup> Volontiranje u hrvatskim parkovima. Dnevnik.hr. 2017.Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/volontiranje-u-hrvatskim-parkovima-zaprimljeno-preko-250-prijava---423109.html> ( 19.08.2020.)

## 2.5. Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje zahtjeva preobrazbu u cjelokupnom društvu, na svim razinama.<sup>13</sup>

Ono zahtjeva uključenost svih sudionika u poslovnom sektoru kao što su vladine i nevladine organizacije, poslovne organizacije, obrazovne institucije, medije, te ostale stručne organizacije. Sve veća medijska pozornost prisiljava poduzeća da revidiraju svoje politike i prakse usmjerene na društveno odgovorno poslovanje. Uspješnost DOP-a ovisi o dobrovoljnim aktivnostima koje poduzeća poduzimaju slijedeći svoje etičke norme i pravila.

Slika 2. nam prikazuje sve aktere unutar DOP-a. U sredini se nalazi poslovni sektor koji je okružen ostalim čimbenicima od koji su neki savjetodavni a neki nalogodavni.

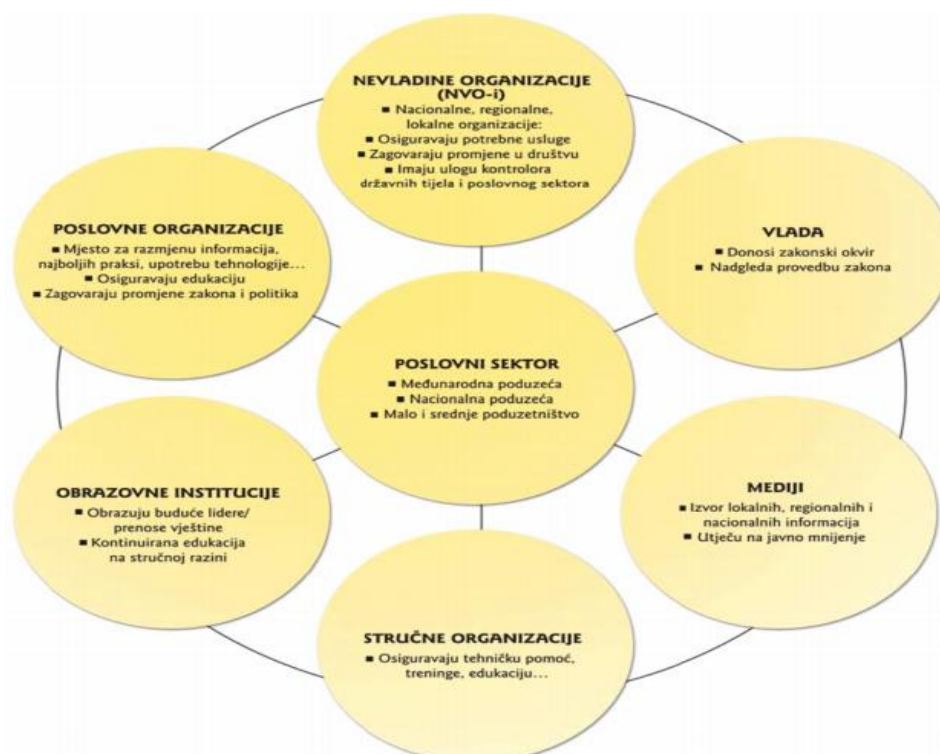
Od poslovnog sektora se očekuje da potiče i financira društveno odgovorno poslovanje dok se od vlade očekuju povoljni zakoni koji će poticati DOP. Mediji su zaduženi za komunikaciju DOP-a široj javnosti i time stvaraju pozitivne poslovne klime za poslovni sektor. Stručne organizacije umrežavaju, savjetuju i koordiniraju aktivnosti prema potrebi, u cilju kvalitetne realizacije DOP-a.

Obrazovne institucije imaju zadatak da educiraju polaznice o obvezi DOP-a i da time osiguraju društveno osviješteno društvo. Poslovne organizacije pomažu poslovnom sektoru u cilju da poslovni sektor ima dodatne koristi od DOP-a. Nevladine organizacije također trebaju poticati na DOP ali iz šire perspektive nego poslovni sektor koji je usmjeren na DOP koji pretežno potpomaže koristi poslovnog sektora.

---

<sup>13</sup> Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, 2006, AED, Zagreb

**Slika 2: Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja**



Izvor: Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, 2006, AED, Zagreb

Očito je kako postoji veliki broj strana na kojima poduzeća moraju djelovati, no važno je napomenuti kako uz svoj utjecaj prema organizaciji sve skupine utječu i međusobno unutar skupina, ali i među skupinama. Time se dobiva nevjerovatno složena mreža međusobno povezanih odnosa koje je nemoguće izolirati od ostalih.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Hubak M., Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, 2010, Zagreb, Dostupno na: <http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2010-10.pdf> ( 19.08.2020.)

### **3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU**

#### **3.1. Temeljne karakteristike društveno odgovornog poslovanja u turizmu**

Turizam kao jedan od brzorastućih ekonomskih sektora svakodnevno se susreće s brojnim ekonomskim, tehnološkim, informacijskim, socio-kulturološkim i drugim promjenama.

Kako bi se prilagodio promjenama i udovoljio ciljnom tržištu- turistima, potrebno je razvijati i poticati koncept društveno odgovornog poslovanja te pratiti nove trendove na tržištu.

S obzirom na rasprostranjenost i masovnost turizma u svijetu i velike učinke na gospodarstvo te s obzirom na interakciju između turizma i prostor, korištenje prostora kao dijela temeljnog turističkog resursa sve više dobiva na važnosti u okviru održivog razvoja ukupnog gospodarstva, prostornog uređenja i zaštite okoliša.<sup>15</sup>

Može se reci da „Dolazi do pojave novog održivog, ekološkog i društveno odgovornog turizma, koje karakterizira fleksibilnost i izbor iz kojeg se pokreće nova vrsta turista“<sup>16</sup>

Sustavni pristup razvoju DOP-a u turizmu nalazimo u hotelskoj djelatnosti, kasnih 1990-ih godina. Veliki međunarodni hotelski lanci pokrenuli su različite programe koji su im poslužili kao temelj za predstavljanje odgovornog poslovanja.

Primjerice jedan od načina primjene društveno odgovornog poslovanja jest inicijativa „Zelenih hotela“ kojim se nastoji ukazati na utjecaje turizma. Princip upravljanja se temelji na odgovornom poslovanju u smislu smanjenja potrošnje električne energije i vode, smanjenje zagađenja životnog okruženja, očuvanje lokalne bioraznolikosti te općenito smanjenju negativnih učinaka na društvo i okoliš.

DOP je postao relevantan u sektoru turizma zbog činjenice da turizam ovisi o lokalnim zajednicama, ljudskim i prirodnim resursima, kao i o okolišu u kojem se njegove aktivnosti odvijaju. Važnost DOP-a u industriji porasla je posljednjih godina, zajedno s

---

<sup>15</sup> Kušen E., (2002). Turistička atrakcijska osnova, Institut za turizam , Zagreb, str.3

<sup>16</sup> Gržinić J. i Bevanda V. (2014.): Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, str. 30

pitanjima koja se tiču okoliša, ljudskih prava i poštene trgovine (Sheldon i Park 2011), a poslovanje prema principima održivosti kao važan aspekt za većinu tvrtki u turističkoj industriji njihovih dionika, diljem svijeta. Stvara se potreba za održivim turizmom koji će biti odgovoran prema svim dionicima. Osnivaju se mnoge europske pa i svjetske organizacije koje stvaraju formalne i neformalne standarde te kodekse za provođenje i mjerenje društveno odgovornog poslovanja. Vidljivo je kako se posljednjih godina ulažu znatni naponi kako bi se koncept prihvatio kao normalan dio poslovnih ciljeva i strategije.

Jedan od primjera se može navesti Deklaracija iz Cape Towna o odgovornom turizmu (2002) koja definira temeljna načela odnosno karakteristike društveno odgovornog poslovanja u turizmu. Temeljne karakteristike DOP-a turizmu :

- smanjuje negativne učinke na gospodarstvo, okoliš i društvo
- ostvaruje veću gospodarsku korist za lokalno stanovništvo i povećava dobrobit zajednica domaćina
- poboljšava uvjete rada i dostupnost turizma
- uključuje lokalno stanovništvo u odlučivanje koje utječe na njihov život i životne prilike
- pozitivno utječe na očuvanje prirodne i kulturne baštine, prihvaćajući raznolikost
- pruža ugodna iskustva turistima kroz suvislije kontakte s lokalnim stanovništvom, veće razumijevanje lokalne kulture, društva i okoliša
- omogućava pristup osobama s poteškoćama u kretanju
- odgovorni turizam jest kulturološki osjetljiviji, potiče stvaranje poštovanja između turista i domaćina te pomaže jačanju lokalnog ponosa i izgradnji pouzdanja <sup>17</sup>

### **3.2. Područja djelovanja**

Društvena odgovornost u slučaju poslovanja načelno se sastoji od poslovne etike i društvene odgovornosti poslovanja kompanije. Poslovna etika ističe stručnost i profesionalizam kao temelj svakog posla i etički kodeks kao prirodni nastavak tih

---

<sup>17</sup> Održivi razvoj turizma u Hrvatskoj - Odgovorni turizam . Odrzivi.turizam.hr. Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=12> ( 20.08.2020.)

svojevrsna, ali prije svega predstavlja etički kodeks. Razlog društvene odgovornosti poslovanja kompanije jest taj što se ističe društvena odgovornost samo privatnih kompanija i, još uže, samo multinacionalnih kompanija, koje imaju najveći udio u društvenoj odgovornosti ili društvenoj neodgovornosti.<sup>18</sup>

Društvena poduzeća koja djeluju u turističkom sektoru su sve značajnija u posljednje vrijeme. Turizam je sjajna prilika za razvoj lokalne zajednice – dijeleći lokalne resurse, kulturne i druge sadržaje, istovremeno prosperira u ekonomskom, društvenom i okolišnom kontekstu. Privlačeći više turista razvojem održivog turizma, lokalne zajednice ujedno stvaraju i ugodno mjesto za život za svoje članove.

Organizacije te poduzeća koja djeluju u turizmu imaju izravan utjecaj na lokalnu zajednicu, ljude koji žive unutar nje te na okoliš i resurse koji ih okružuju. Upravo iz tog razloga potrebno je detaljnije analizirati potencijalne prijetnje i probleme i načine rješavanja kako bi se eliminirali negativni utjecaji.

Specifičnost turističkog sektora je u tome što turizam ovisi o netaknutim ekosustavima dok svojim razvojem i pritiskom na prostor na iste snažno utječe.<sup>19</sup>

Konkurentna prednost pojedinog poduzeća koje djeluje u sektoru turizma bi se mogla protumačiti kao učinkovito i efektivno korištenje svih dostupnih resursa u destinaciji u okvirima kapaciteta koji omogućuju održivi razvoj.<sup>20</sup>

Zajedno djelovanje lokalne zajednice i kompanija u sektoru turizma može doprinijeti razvoju zajednice te povećanju zadovoljstva i blagostanja lokalnog stanovništva. Isto tako zajedničkim snagama mogu utjecati na sprečavanje zagađenja okoliša, očuvanje prirodnih i kulturnih ljepota. Suradnja može rezultirati pozitivnim dugoročnim financijskim efektima za obje strane. Dobar image u društvu, zadržavanje kvalitetne radne snage, stvaranje proizvoda dodatne kvalitete, zasigurno nose prepoznatljivost i jedinstvenost.

---

<sup>18</sup> Krkač K., Jalšenjak B., (2014). Društveno odgovorno poslovanje. MATE d.o.o., Zagreb, str.19

<sup>19</sup> Petrinović M., Jeličić S., Sunara Ž., (2013). Održivi turizam kao konkurentna prednost Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/104887> (20.08.2020.)

<sup>20</sup> Golja T., Krstinic-Nizic M.(2010). Corporate Social Responsibility in Tourism-The Most Popular Tourism Destinations in Croatia: Comparative Analysis. str. 109

U sljedećim poglavljima ćemo prikazati područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja u turizmu a to su odgovornost prema zaposlenicima, zajednici i okolišu.

### *3.2.1. Odgovornost prema zaposlenicima*

Sektor turizma karakterizira pretežito sezonsko zapošljavanje stoga provođenje društveno odgovornog poslovanja na području zaposlenika je veoma važan i zahtjevan dio. Često zaposlenici u sektoru turizma imaju niske plaće, teške uvjete rada kao što su nepravilni rasporedi, rad nedjeljom, blagdanima, neplaćeni prekovremeni rad i slično. Veliki hotelski lanci često „uvoze“ visoko kvalificirane menadžere, dok lokalno stanovništvo većinom radi niže kvalificirane poslove poput kuhara, konobara, vozača autobusa i sl. Upravo se u ovom segmentu ukazuje na važnost provođenja društveno odgovornog poslovanja, kako bi se potaklo poduzeća da zapošljavaju lokalne ljude te da im pruže adekvatne edukacije i plaće te normalno radno vrijeme .

Turistički djelatnici često ne zarađuju dostatnu plaću i ovise o naknadama za usluge koje pružaju turistima. Mnogi radnici imaju privremeni ugovor ili ga uopće nemaju, rade više sati dnevno nego što je propisano te se zapošljavaju u područjima niske stručnosti kao što su konobari i / ili čišćenje stambenih objekata.<sup>21</sup>

Osmišljavanje metoda za poboljšanje kvalitete, znanja i vještina radnika zasigurno će dovesti do ostvarenja organizacijskih ciljeva te do povećanja konkurentnosti. Za poduzeća koja intenzivno brinu o ljudskim resursima na način da daju jasne smjernice i politike o standardima rada, provode zaštitu na radu, vode brigu o zdravlju svojih zaposlenika, i ulažu u njihovo obrazovanje, zasigurno možemo reći da primjenjuju koncept DOP-a u svojoj poslovnoj strategiji. Samim time, razumno je za očekivati da će navedeno ulaganje u ljudske resurse rezultirati konkurentskim prednostima poduzeća koje ih primjenjuje. Nažalost , još uvijek veliki broj organizacija smatra da je ulaganje u ljudske resurse trošak, i da nije direktno povezano sa poslovnom

---

<sup>21</sup> Dodds R., Joppe M., (2005). CSR in the Tourism Industry? The Status of and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines, str.11



uspješnošću

### 3.2.2. Odnos s lokalnom zajednicom

Lokalna zajednica se može promatrati sa dva stajališta i to kao zajednica ljudi koji žive na određenom području u skladu s tradicionalnim i kulturnim vrijednostima , ili kao teritorijalna jedinica na nekom području. Svakako, one imaju ključnu ulogu u svakodnevnom životu i poslovanju kompanija.

Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Mnoga poduzeća su stoga uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. na taj način raste i socijalni kapital. <sup>22</sup>

Lokalne zajednice trebale bi uključivati mišljenja poduzeća unutar planiranja i donošenja odluka o budućim akcijama i projektima za razvoj turizma. Isto tako poduzeća trebaju surađivati s lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta za lokalno stanovništvo. Davanje financijskih sredstava u obliku sponzorstva i donacija, investiranje u kulturne i turističke sadržaje su samo neki od načina društvene odgovornosti. Kvalitetna suradnja zajednice i poduzeća može rezultirati socijalnim blagostanjem, novim inovativnim projektima te gospodarskim napretkom.

### 3.2.3. Područje zaštite okoliša i prirodnih resursa

Pokret očuvanja okoliša (engl .environmentalism) je organizirani pokret građana i vladinih agencija u svrhu zaštite i poboljšanja ljudskog životnog okoliša. Pobornici pokreta za očuvanje okoliša nisu protiv marketinga i potrošnje; oni samo žele da ljudi i

---

<sup>22</sup> Pavić-Rogošić L. (2010). Održivi razvoj.Odrasz.hr. Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> ( 20.08.2020.)

organizacije djeluju uz veću brigu o okolišu.<sup>23</sup>

Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjenjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća.<sup>24</sup>

Valja naglasiti da poduzeća moraju provoditi sustave za izvješćivanje o okolišu, uspostaviti politiku s lokalnim i međunarodnim načelima upravljanja okolišem kako bi sačuvali prirodne resurse u svom okruženju te smanjiti negativne utjecaje na ekosustav. Jedan od načina može biti educiranje svojih zaposlenika o zaštiti okoliša, smanjenju otpada, štednji energije koja bi im sigurno donijela pozitivne financijske a i društvene poene. Primjerice hoteli stvaraju značajnu količinu otpada, te troše energiju i vodu. Načini smanjenja ovih utjecaja mogu biti gašenje klima uređaja kada gost nije u prostoriji, mijenjanje ručnika samo kada gost to odredi, recikliranje otpada, korištenje štednih žarulja i slično.

Pored toga, lokaliteti prirode i kulturne baštine često predstavljaju ključne resurse turizma. Jedinствена kvaliteta lokaliteta i njegove vrijednosti mogu činiti velik dio turističke atrakcije, odnosno biti glavna atrakcijska osnova. Razumijevanje vrijednosti vaših lokaliteta baštine ključno je za uspješan razvoj proizvoda, planiranje, promidžbu, upravljanje i interpretaciju. Također je važno da se uzme u obzir primjerenost uvođenja ili povećanja turističkih aktivnosti na lokalitetu baštine. Razumijevanje navedenog pomaže pri osiguravanju kompatibilnosti budućeg razvoja i stalne brige za vrijednosti baštine.<sup>25</sup>

### **3.3. Standardi DOP-a u turizmu**

---

<sup>23</sup> Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2006.). Osnove marketinga, MATE d.o.o., Zagreb, str. 184

<sup>24</sup> Pavić-Rogošić L. (2010). Održivi razvoj. Odraz.hr. Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> ( 20.08.2020.)

<sup>25</sup>Održivi turizam u 10 koraka. Dostupno na : <http://www.odraz.hr/media/152864/odrzivi-turizam-u-deset-koraka-small-file-size.pdf> ( 20.08.2020.)

U posljednjih nekoliko godina sve je veći broj inicijativa koje su osmišljene kako bi pružile povećanu odgovornost poduzeća u aktivnostima koje se tiču DOP-a. Tako su osmišljene smjernice prema kojima organizacije izvještavaju svoje rezultate na društvenom području te području ekologije i poslovanja. Jedan od modela kojim se mjeri uspješnost poduzeća u ekonomskom, okolišnom te društvenom pristupu naziva se trobilančni model.

Tro bilančni model ili model trostruke bilance uvršten je 1996. godine kao ključni element u sustav kvalitete ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišem) te godinu dana kasnije i norme SA 8000 (Norma za reviziju i certifikaciju sukladnosti za društvenu odgovornost). Danas poslovni sektor model trostruke bilance primjenjuje integracijom društveno odgovornog poslovanja u svoje poslovne procese.

Turizam je globalna pojava, i kao takav je djelomično reguliran od strane državnih ministarstava, regionalnih i međunarodnih organizacija, a kojima je krovna organizacija Svjetska turistička organizacija (World Tourism Organization – WTO). Na razini WTO, a time i na razini svjetskog turizma, moralno djelovanje i poslovanje regulirani su Globalnim etičkim kodeksom za turizam.<sup>26</sup>

### Slika 3. Svjetska turistička organizacija



Izvor: UNWTO, Dostupno na : <https://www.e-unwto.org/> ( 21.08.2020.)

Postoje mnogobrojni formalizirani i neformalizirani instrumenti mjerenja društveno odgovornog poslovanja u turizmu te se stvaraju organizacije koje promiču ovakav

---

<sup>26</sup> Buzar S., Analiza globalnog etičkog kodeksa za turizam u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, *Economica Et Turistica*, Vol 1 (2015), No. 1, str. 42

način poslovanja. Provode se standardi za upravljanje kvalitetom (ISO, EMAS) te oznake kvalitete putem kojih se informira javnost o primjeni koncepta, te se stvaraju etički kodeksi koji pomažu u stvaranju pozitivne konkurentnosti na turističkom tržištu.

Tako je primjerice znakovito spomenuti „Globalni etički kodeks za turizam“ koji je donijela Svjetska turistička organizacija (WTO) a sastoji se od 10 članka vezanih uz važna područja djelovanja:

1. Doprinos turizma međusobnom razumijevanju i uvažavanju među ljudima i društvima
2. Turizam kao sredstvo za individualno i kolektivno ispunjenje
3. Turizam, faktor održivog razvoja
4. Turizam- korisnik kulturnog nasljeđa čovječanstva i doprinositelj njegovog unapređenja
5. Turizam- korisna aktivnost za zemlje i zajednice domaćine
6. Obveze nezavisnih turističkih profesionalaca (stakeholder-a) odgovornih za razvoj
7. Pravo na turizam
8. Sloboda turističkih kretanja
9. Prava radnika i poduzetnika u turističkoj industriji
10. Implementacija principa Globalnog etičkog kodeksa za turizam.<sup>27</sup>

Globalni etički kodeks prikazuje glavna područja djelovanja u turizmu koja su namijenjena svim dionicima. Temeljni cilj koji proizlazi iz navedenih načela je smanjenje negativnih utjecaja u turizmu te ostvarenje pozitivnih, ukazivanjem na društvene, kulturne i okolišne vrijednosti. Kako bi se ostvarili pozitivni utjecaji bitna je suradnja lokalne zajednice te vladajućih kako bi se sačuvali turistički resursi za buduće generacije.

---

<sup>27</sup> Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Digital point d.o.o., Rijeka, 2002. str.497

Isto tako „Globalno vijeće za održivi turizam“ (GSTC) predstavlja međunarodno tijelo čiji je glavni zadatak bavljenje održivim turizmom te promicanje prihvaćanja univerzalnih principa održivosti za turizam. Kako bi ostvarilo zadani cilj, razvija međunarodne standarde, promiče održivost destinacija, obrazovanje i obuku za održivost. Vijeće je osnovano 2010. godine, pod pokroviteljstvom je UN-a i aktivno je u svih 156 članica Svjetske turističke organizacije (United Nations World Tourism Organization – UNWTO).

**Slika 4. Globalno vijeće za održivi turizam**



Izvor: Održivi turizam Hrvatska, Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=3353> (21.08.2020.)

Norme i sustavi koji su uspostavljeni na području DOP-a služe organizacijama kao smjernice za učinkovito poslovanje i upravljanje rizicima koji se javljaju unutar poslovanja.

Početak 90-ih Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) razvila je sustav ekološkog menadžmenta. Osnovna struktura i načela za ovaj sustav ekološkog menadžmenta prema nizu normi ISO potječu iz upravljanja kvalitetom.<sup>28</sup> Tako ćemo u nastavku prikazati ISO standarde, EMAS sustav upravljanja kvalitetom te eko oznake.

### *3.3.1. ISO standardi*

---

<sup>28</sup> Muller H., (2004). Turizam i ekologija- Povezanost i područja djelovanja. MASMEDIA, Zagreb. Str.174

ISO (International Organization for Standardization) je neovisna, nevladina međunarodna organizacija koja razvija međunarodne standarde koje podržavaju inovacije i pružaju rješenja globalnim izazovima sa kojima se susrećemo. Najzanimljiviji standardi koji se vežu uz zadanu temu, razrađeni su u nastavku:

ISO 26000 daje smjernice o tome kako tvrtke i organizacije mogu djelovati na društveno odgovoran način. To znači djelovanje na etički i transparentan način koji pridonosi zdravlju i dobrobiti društva.<sup>29</sup> Namijenjena je svim vrstama organizacija u javnom i privatnom sektoru u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Norma predstavlja pomoć u nastojanjima organizacija da posluju na društveno odgovoran način, što društvo u sve većoj mjeri zahtijeva.

ISO 14000 daje smjernice vezane uz upravljanje okolišem. Utvrđuju zahtjeve za sustav upravljanja okolišem, što pomaže organizacijama da povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursima te izbjegavanje i smanjivanje nastajanja otpada, a čime se povećava konkurentnost organizacije i povjerenje zainteresiranih strana. Ova je norma namijenjena organizacijama koje nastoje upravljati svojim odgovornostima koje se odnose na okoliš na sustavan način. Predviđeni rezultati sustava upravljanja okolišem uključuju: povećanje uspješnosti upravljanja okolišem, ispunjenje obveza usklađenosti te ostvarenje ciljeva povezanih s okolišem.<sup>30</sup>

ISO 9001 ili Sustav upravljanja kvalitetom predstavlja najrašireniju međunarodnu normu koja postavlja zahtjeve za uspostavu i održavanje sustava upravljanja kvalitetom, a primjenjiva je na organizacije svih vrsta (profitne/neprofitne, proizvodne/uslužne, male/srednje/velike).

Obuhvaća osnovne procesa unutar organizacije (prodaja, razvoj, nabava, proizvodnja/pružanje usluga, poboljšavanje) osiguravajući kroz sljedeće radnje da su ovi procesi vođeni u nadziranim uvjetima: opisivanje procesa (ulazne i izlazne vrijednosti, vlasnik procesa, tijek procesa, odgovornosti, zahtjevi za proces, KPI), postavljanje mjerljivih ciljeva procesa na temelju usporedivih podataka i informacija, mjerenje i nadzor procesa preko ključnih pokazatelja izvedbe (KPI) procesa,

---

<sup>29</sup> Standards, Iso.org. 2017. Dostupno na: <https://www.iso.org/standards.html> ( 23.08.2020.)

<sup>30</sup> Hrvatski zavod za norme - HRN EN ISO 14000 - Upravljanje okolišem .Hzn.hr. 2017. Dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=53> ( 23.08.2020.)

analiziranje podataka i izvještavanje o uspješnosti procesa, te poboljšavanje procesa.<sup>31</sup>

Kontrola kvalitete proizvoda ili izvođenja usluge samo je jedna od aktivnosti koje moraju biti definirane i adekvatno provedene kako bi sustav upravljanja kvalitetom mogao uspješno funkcionirati.

### 3.3.2. EMAS

EMAS (eng. Eco-Management and Audit Scheme) je sustav ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja namijenjen svim pravnim osobama i fizičkim-osobama-obrtnicima, odnosno svim javnim i privatnim organizacijama koje obavljaju određenu gospodarsku ili uslužnu djelatnost s određenim utjecajem na okoliš kako bi ocijenile utjecaj svoje djelatnosti na okoliš i unaprijedile je.

Na stranicama Europske komisije prikazan je učinak korištenja EMAS-a u nekoliko segmenata. Prvo EMAS podržava organizacije u pronalaženju pravih alata za poboljšanje njihovog učinka na okoliš. Organizacije se dobrovoljno obvezuju na procjenu i smanjenje njihovog utjecaja na okoliš. Pružanje javno dostupnih informacija o učinkovitosti organizacije u okolišu važan je aspekt EMAS-a. Organizacije postižu veću transparentnost i izvana putem izjave o zaštiti okoliša i interno kroz aktivno angažiranje zaposlenika.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>Hrvatski zavod za norme - HRN EN ISO 9001 - Sustavi upravljanja kvalitetom .Hzn.hr. 2017. Dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=53> ( 23.08.2020.)

<sup>32</sup> EMAS – Environment - European Commission. Ec.europa.eu. 2017].Dostupno na: [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) (23.08.2020.)

### Slika 5. EMAS( Eco-Management and Audit Scheme)



Izvor: EMAS, Dostupno na : [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) (23.08.2020.)

EMAS predstavlja dobrovoljan sustav upravljanja okolišem koji nadilazi zakonom propisane zahtjeve, te kojim se upućuje na to da organizacija pruža javno dostupne informacije vezane o zaštiti okoliša.

#### 3.3.3. Eko oznake

Eko-oznake su dobrovoljni instrumenti zaštite okoliša pomoću kojih proizvođači i davatelji usluga pokazuju da poštuju visoke standarde zaštite okoliša tijekom životnog ciklusa proizvoda i pružene usluge. Eko-oznake su važne u promicanju međunarodne politike održive proizvodnje i potrošnje kojoj je cilj smanjiti negativan učinak proizvodnje i potrošnje na okoliš, zdravlje, klimu i prirodna dobra te poticati društveno odgovorno poslovanje i održive stilove života.

Razlikujemo dvije vrste eko oznaka, one koje se dodjeljuju od strane Republike Hrvatske i od strane Europske Unije. Znak Prijatelj okoliša program je nacionalne politike zaštite okoliša i održivog razvoja Republike Hrvatske koji se dodjeljuje kompanijama sa smanjenim negativnim utjecajima proizvodnje i potrošnje na okoliš, klimu te prirodne resurse.



Druga eko oznaka od strane Europske Unije naziva se EU Ecolabel i temeljena je na dobrovoljnoj osnovi, a krajnji cilj je jednak kao kod prethodne oznake a to je potaknuti odgovorno ponašanje prema okolišu.

Mjerila izvrsnosti i kvalitete proizvoda i usluga predstavljaju oznake koje su namijenjene osviještenim potrošačima koji će iz mnoštva proizvoda znati prepoznati one najbolje.

## 4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U RH

### 4.1. Opća obilježja

U Hrvatskoj se DOP može smatrati novijom poslovnom praksom koja se sporije počela primjenjivati na našem tržištu. Uzrok tomu možemo pripisati Domovinskom ratu s kojim je država bila pogođena, ekonomskom krizom, nedostatkom poticaja od strane državne vlasti te nedovoljna informiranost građana kao rezultat nekvalitetnog obrazovanja. U razvijenim zemljama primjena DOP-a dosegla je već određenu razinu te ima tendenciju daljnjeg rasta, što pogoduje povećanju primjene društvene odgovornosti poduzeća i u tranzicijskim zemljama.

Proces globalizacije i liberalizacije tržišta koje su pogodile i Hrvatsku imale su veliki utjecaj na uspostavljanje društveno odgovorne prakse kao preduvjet za stvaranje konkurentnosti.

Jedan od bitnih događaja dogodio se 2004. godine kada je održana konferencija za promicanje DOP-a u Hrvatskoj gdje je prisustvovalo preko 150 predstavnika tvrtki, poslovnih udruženja, Vlade, stručnih organizacija i akademske zajednice te sindikata i nevladinih organizacija. Na konferenciji je osnovana Agenda 2005. u kojoj su definirana osnovna područja djelovanja i moguća poboljšanja u društveno odgovornim praksama hrvatskih poduzeća.

Ciljevi konferencije bili su: <sup>33</sup>

- Stvaranje temelja za promoviranje DOP-a
- Stvoriti poticajno okruženje za društveno odgovorno poslovanje s obzirom na djelatnosti poslovnih udruga, stručnih organizacija i države
- Proširiti opseg društveno odgovornog poslovanja u sljedećim područjima: radna okolina, dobavljački lanac i zaštita potrošača; gospodarstvo za okoliš i održivost, odnosi sa zajednicom i korporativno upravljanje
- Povećati opseg znanja o društveno odgovornom poslovanju

---

<sup>33</sup> Odraz, Dostupno na: <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/skupovi/promicanje-drustveno-odgovornog-poslovanja-u-hrvatskoj> ( 25.08.2020.)

Također, treba istaknuti i 2006. kao godinu u kojoj je potpisan sporazum o suradnji između Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj kako bi se povećalo razumijevanje o DOP-u.

Zahvaljujući suradnji, 2007. godine je donijet Zakon o zaštiti okoliša pomoću kojeg je donesena Strategija održivog razvoja RH. Radi se o dokumentu koji dugoročno usmjerava gospodarski i socijalni razvoj te zaštitu okoliša prema održivom razvoju. Nadalje, 2009. godine u Hrvatskom je saboru usvojena strategija sa temeljnim načelima, ciljevima, potrebnim mjerama i ključnim izazovima u postizanju održivog razvoja gospodarstva. Strategija naglašava potrebu intenzivnog i kontinuiranog informiranja javnosti s ciljem podizanja svijesti građana i poticanja na sudjelovanje i dogovaranje oko određivanja ključnih gospodarskih, okolišnih i socijalnih ciljeva. Također, ulaskom u EU, Hrvatskoj su nametnuti brojni zahtjevi koje kao članica mora ispuniti, a koji se tiču i same društvene odgovornosti. Institucije EU inzistiraju da se popularizira uvođenje društvene odgovorne prakse pa se iz tog razloga u Hrvatskoj od strane državnih institucija nastoji stvoriti odgovarajuća klima društvenog odgovornog gospodarstva i potaknuti poduzeća na uvođenje takvog oblika poslovanja. Na području društvene odgovornosti poduzeća postoje brojne aktivnosti međutim, one nisu strateški dobro osmišljene, strukturirane ili obuhvaćene izvještajima i nedostaju odgovarajuće mjere za poticanje društvene odgovornosti. DOP se u Hrvatskoj najčešće javlja u proizvodnoj i prerađivačkoj industriji, financijskom sektoru, a najzastupljeniji je u telekomunikacijskim kompanijama.

U Hrvatskoj ključni akteri koji promiču DOP jesu:

- Poslovna udruženja

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR) – radi se o poslovnoj interesnoj skupini koja promiče primjenu pristupa i instrumenata održivog razvoja

Hrvatska gospodarska komora (HGK) – samostalna, stručno – poslovna organizacija koja promiče, zastupa, i usklađuje zajedničke interese svojih članica pred državnim i drugim tijelima u Hrvatskoj i inozemstvu

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) – dobrovoljna, neprofitna i neovisna udruga poslodavaca koja štiti i promiče prava i interese svojih članova

Hrvatska udruga menadžera (HUM-CROMA) – usmjerena na izgradnju profesionalnog samopouzdanja i kompetencije hrvatskih menadžera.

- Vlada

Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva

Hrvatski zavod za norme

Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva

Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost

- Stručne i savjetodavne organizacije

Hrvatski centar za čistiju proizvodnju (HRCČP) – nevladina ustanova koja pruža tehničku pomoć besplatno ili po nižim cijenama velikim i srednjim poduzećima u kontekstu primjene ISO 14001, čistije proizvodnje i energetske učinkovitosti

Hrvatsko društvo za kvalitetu (HDK) – jedini vjerodostojan izvor informacija o broju ISO certifikacija

Uz poduzeća koji sami odlučuju hoće li društveno i odgovorno poslovati sve gore navedene institucije potiču te djeluju u korist DOP-a te predstavljaju glavne pokretače koncepta. Kada bi se ojačala suradnja između navedenih aktera rezultat bi mogao biti veća razina razumijevanja te pridržavanje načela DOP-a od strane javnosti, kompanija i vlasti. Međutim, o tome se nažalost ne posvećuje dovoljno pažnje.

## **4.2. Indeks DOP-a**

Indeks DOP-a predstavlja metodologiju koja je nastala po uzoru na ostale slične svjetske metodologije i služi za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki.<sup>34</sup> Projekt je prepoznala i Vlada RH koja je indeks integrirala u svoju strategiju borbe protiv korupcije.

---

<sup>34</sup> DOP, Dostupno na: <https://dop.hgk.hr/> ( 25.08.2020.)

Ujedno se radi i o nagradi koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Najbolje poduzeće u svakoj kategoriji prima nagradu a osim toga dodjeljuje se i nagrada za poduzeće koje je ostvarilo najveći napredak u odnosu na rezultate u prethodnoj godini.

Tri nagrade se također dodjeljuju u područjima odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, odgovornim politikama i praksama u radnoj okolini i društveno odgovornim odnosima sa zajednicom. Ciljevi projekta jesu:

- Omogućiti hrvatskim poduzećima objektivnu procjenu njihovih dobrovoljnih praksi te usporedbu jednih u odnosu na druge,
- Rangirati poduzeća na temelju kriterija DOP-a te javnim predstavljanjem rezultata i posebnim nagradama odati priznanje najboljim poduzećima za uložene napore i postignute rezultate,
- Povećati interes poslovnog sektora i javnosti, za primjenu društveno odgovornih praksi u Hrvatskoj te da navedena tema bude aktualnija u medijima,
- Potaknuti ostala poduzeća da se pridruže inicijativi provedbe načela održivog

### **4.3. Global Compact Network inicijativa**

Radi se o strateškoj inicijativi UN-a za uvođenje DOP-a, koja je pokrenuta 2000. godine i danas je „izrasla“ u najveću takvu inicijativu koja predstavlja jedinstveni primjer suradnje poslovnog svijeta i međunarodne zajednice.<sup>35</sup>

Osim kompanija u inicijativu su okupljeni i predstavnici akademske zajednice, civilnog društva, vlada, poslovne udruge i ukupno broji preko 9000 poslovnih dionika iz preko 167 zemalja diljem svijeta.<sup>36</sup>

Global Compact potiče tvrtke da rade odgovorno i da preuzimaju strateške mjere koje podržavaju društvo. Na taj način poslovne aktivnosti ne stvaraju vrijednost isključivo za kompaniju već i za ljude i zajednicu. Inicijativa poziva i ostale važne dionike poput

---

<sup>35</sup> Global Compact Network RH, Dostupno na: <https://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx> ( 25.08.2020.)

<sup>36</sup> UN Global Compact, Dostupno na: <https://www.unglobalcompact.org/> ( 25.08.2020.)

investitora, dobavljača, potrošača da pridonose stvaranju takvog okruženja koje će poticati odgovorno ponašanje. Ciljevi Global Compacta jesu: <sup>37</sup>

- Promocija osnovnih načela Global Compacta u javnosti
- Uspostava aktive komunikacije prema javnosti i medijima
- Uspostava komunikacije između tvrtki članica te razmjena znanja i iskustava između tvrtki unutar Global Compact mreže
- Poticanje kompanija izvan Global Compact mreže da se učlane i da posluju u skladu s načelima inicijative putem edukacijskim seminarima i radionica
- Podrška novim članicama
- Osmišljavanje, pokretanje i provedba društveno odgovornih projekata
- Upoznavanje javnosti s uspjesima u radu, kao i posebnim uspjesima pojedinih tvrtki članica
- Aktivnija društvena uloga kroz promociju osnovnih načela Global Compacta i DOP-a te ukazivanje na moguća poboljšanja i pozitivna rješenja

Iz navedenih područja proizlazi deset temeljnih načela Global Compacta navedenih u slijedećoj tablici.

---

<sup>37</sup> HUP (Hrvatska udruga poslodavaca), Dostupno na: <https://www.hup.hr/program-rada-13.aspx> (25.08.2020.)

**Tablica 1. Načela Global Compacta**

<b>Ljudska prava</b>	
1. načelo	Tvrtke bi trebale poštivati i podupirati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja utjecaja
2. načelo	Pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava
<b>Radna prava</b>	
3. načelo	Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje
4. načelo	Ukidanje svih oblika prisilnog rada
5. načelo	Stvarno ukidanje dječjeg rada
6. načelo	Ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja
<b>Okoliš</b>	
7. načelo	Podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša
8. načelo	Pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu
9. načelo	Poticati razvoj i širenje ekološki prihvatljivijih tehnologija
<b>Borba protiv korupcije</b>	
10. načelo	Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju svih oblika korupcije, uključujući iznudu i podmičivanje

Izvor: UN Global Compact, Dostupno na: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (25.08.2020.)

Kompanije koje poštuju načela Global Compacta navedenih u tablici imaju bolju poziciju u međunarodnom poslovnom okruženju te mogućnost prepoznavanja potencijalnih korporativnih prednosti i razvijanje svoje konkurentnosti. Hrvatska mreža Global Compacta osnovana je 2007. godine te danas njome upravlja Hrvatska udruga poslodavaca i ukupno broji 70 članova. Većina kompanija nije upoznata s načelima DOP-a te im nedostaje znanja za kvalitetno uključivanje DOP-a u poslovno upravljanje kako bi se ostvarila konkurentnost na tržištu.

Upravo iz navedenog razloga Europske politike i njezini strateški dokumenti zahtijevaju jaču pripremu i razumijevanje hrvatske poslovne zajednice o važnosti DOP-a pri ulasku na tržište Europske unije. Global Compact Network djeluje na način da od kompanije traži da ispunjavaju temeljne odgovornosti u području ljudskih prava, rada, okoliša i

borbe protiv korupcije. Hrvatska mreža Global Compacta strateški je usmjerena na pitanja okoliša i borbe protiv korupcije kojima se planira baviti i kroz niz radionica i projekata. U inicijativu se mogu prijaviti bilo koje kompanije koje imaju minimalno deset zaposlenika i koje posluju po načelima Global Compacta. Direktor kompanije ili predsjednik uprave potpisuje dokument kojim se kompanija obvezuje da će na godišnjoj bazi davati izvještaj o svom napretku uvođenja DOP-a. Ako se taj uvjet ne ispuni kompanija se uklanja iz članstva i označava kao ne komunicirajući partner. Članstvo omogućuje kompanijama učenje kroz auto-evaluaciju pisanjem izvješća o napretku, a dobri primjeri ostalih kompanija u mreži služe kao motivacija za ostale. Nadalje, kompanije koje poštuju načela Global Compacta i posluju društveno odgovorno imaju osiguranu mnogo bolju sliku u međunarodnom okruženju čime se stvaraju nove poslovne prilike i promiču dugoročni poslovni interesi. Koristi koje se ostvaruju ulaskom u članstvo uključuju: prihvaćanje globalno utvrđenog okvira za razvoj, implementaciju dobrih praksi, unapređivanje održivih rješenja te povezivanje poslovnih subjekata i njihovih podružnica s ostalim lokalnim mrežama Global Compacta, čime se potencijalno otvaraju nova tržišta.

#### **4.4. UNDP program za razvoj**

Program Ujedinjenih naroda za razvoj (skraćeno UNDP, engl. United Nations Development Program) predstavlja najveći izvor pomoći u svijetu. Organizacija se financira putem donacija te zagovara promjene i povezivanje država sa znanjem, iskustvom te potencijalima kako bi se građanima omogućilo da izgrade bolji život. Sjedište programa je u New Yorku i to je ujedno i najveća agencija koja djeluje unutar UN-a. Program djeluje u 170 zemalja diljem svijeta i usmjeren je na suzbijanje siromaštva, nejednakosti i isključenosti.

Također, osigurava obuku, stručne konzultacije i pruža ograničenu pomoć u opremi za zemlje u razvoju, sa velikim naglaskom na pomoć najnerazvijenijim zemljama. Rast,



bolje usluge, održivost okoliša te kvalitetna vlada od temeljne su važnosti za postizanje napretka i razvoja društva.

UNDP program usredotočen je na pružanje podrške zemljama u stvaranju kvalitetnih ideja i rješenja, i to u područjima<sup>38</sup>

- Održivog razvoja
- Demokracije i očuvanje mira
- Očuvanja okoliša i klime

Program Ujedinjenih naroda za razvoj u Hrvatskoj je prisutan od 1996. godine, potpisivanjem ugovora o suradnji između UNDP-a i Hrvatske vlade. Od ulaska Hrvatske u EU, UNDP počinje djelovati kao projektni ured koji se samostalno financira i usmjeren na obavljanje regionalnih funkcija poput razmjene znanja na područjima UNDP-ove komparativne prednosti. Danas radi u partnerstvu s ministarstvima, općinama, državnim institucijama, agencijama i fondovima, udrugama civilnog društva te partnerima iz privatnog sektora.

UNDP Hrvatska usmjeren je na postizanje niz razvojnih potreba:

- Unapređenje uvjeta života i ekonomskih prilika u područjima pogođenim ratom, te ruralnim i teško pristupačnim područjima,
- promicanje energetske učinkovitosti i zaštite okoliša,
- zagovaranje potpune socijalne uključenosti osoba s invaliditetom, manjina i drugih ranjivih skupina,
- jačanje pravosuđa i društvene sigurnosti

UNDP u Hrvatskoj usmjeren je na tri glavna područja:<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> UNDP (United Nations Development Programme), Dostupno na: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/about-us.html> ( 26.08.2020.)

<sup>39</sup> UNDP (United Nations Development Programme), Dostupno na: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/about-us.html> ( 26.08.2020.)

## 1) Socijalno uključivanje

Cilj je UNDP-a pružanje podrške onim skupinama i osobama u društvu kojima prijete rizik od socijalnog isključivanja i onima kojima je otežan pristup građanskim, političkim i socijalnim pravima. Program obuhvaća četiri grupe aktivnosti:

- Promicanje transparentnosti u postupku odlučivanja u pitanjima socijalne politike
- Promicanje javne rasprave na nacionalnoj razini o opsegu i posljedicama socijalnog isključivanja
- Kreiranje mjera socijalne politike kroz analizu kvalitete života, te rizike socijalnog isključenja diljem Hrvatske
- Podršku volonterskom radu i inicijativama lokalnog razvoja usmjerene na najranjivije i najizoliranije grupe u društvu

## 2) Lokalni razvoj

UNDP nastoji smanjiti razlike između razvijenih i manje razvijenih područja Hrvatske, poticanjem socijalnog i gospodarskog oporavka ratom pogođenih zajednica. Aktivnosti koje su uključene programom jesu:

- Podrška većoj poduzetničkoj i gospodarskoj aktivnosti i investiranju, te poticanje i pomoć u razvoju ruralnog gospodarstva
- Poboljšanje pružanja socijalnih usluga, posebice starijim osobama i isključenim grupama
- Obnova ciljane osnovne komunalne infrastrukture, uključujući i pomoć za lokalne i regionalne vlasti kako bi dostigli EU standarde za vodoopskrbno upravljanje
- Jačanje lokalnih vlasti na razini županija i općina, te pružanje obuke i tehničke pomoći pri izradi projektnih prijedloga za EU
- Jačanje konkurentnosti malih poljoprivrednih gospodarstava, te promicanje zaštite okoliša i korištenje obnovljivih izvora energije

### 3) Energija i okoliš

Vizija je u Hrvatskoj uvesti nisko-ugljičnu i „zeleniju“ ekonomiju do 2050. godine. Kako bi se ostvario navedeni cilj potrebno je uvesti učinkovitija energetska rješenja u zgradama i stanovima, uvođenje zelenih standarda u javnu nabavu, te veće korištenje obnovljivih izvora energije. Također, naglasak je i na održivom korištenju prirodnih resursa i poboljšanju upravljanja zaštićenim područjima prirode kako bi se očuvala bogata biološka raznolikost zemlje. U konačnici vizija se odnosi i na značajnom smanjenju stakleničkih plinova, te postizanje pravednije raspodjele resursa.

## 5. ZAKLJUČAK

Tijekom povijesti glavni je cilj poduzeća bilo isključivo stvaranje profita, ne mareći pritom načinima i metodama njegovog ostvarenja. Međutim, posljednjih nekoliko desetljeća zahvaljujući globalizaciji te sve većim pritiskom javnosti i konkurencije dolazi do značajnih promjena u načinu poslovanja. Kompanije u današnje vrijeme, da bi opstale moraju predvidjeti potrebe tržišta koje se konstantno mijenjaju te svoju poslovnu strategiju prilagoditi novim izazovima. Tehnološki napredak te ograničena količina neobnovljivih izvora energije natjerali su poduzeća da promjene način poslovanja. Jedna od poslovnih praksi koja može pomoći poduzećima u ostvarenju navedenoga cilja jest novi koncept poslovanja kojeg nazivamo društveno odgovornim poslovanjem.

Riječ je o konceptu kojeg poduzeće u interakciji s ostalim dionicima dobrovoljno uključuje u svoje poslovanje, ostvarujući profit a da pritom znatno doprinosi razvitku društva i zajednice u kojoj djeluje. Sama integracija društvenog odgovornog poslovanja donosi brojne troškove prilagodbe, no dugoročno je veoma isplativo. Dolazi do poboljšanja imidža, povećanja konkurentnosti i stvaraju se pozitivni odnosi s lokalnim vlastima što znatno olakšava poslovanje. Također, zaposlenici su zadovoljniji i produktivniji u takvim poduzećima.

Turizam kao jedan od brzorastućih ekonomskih sektora ukazuje na nove trendove u turističkoj potražnji /ponudi te u samoj strategiji pružanja proizvoda/usluga krajnjim korisnicima. Koncept DOP-a u turizmu svodi se na poslovanje turističkih poduzeća u skladu sa zahtjevima novih kupaca, koji su ekološki osviješteni, vrednuju proizvode i usluge visoke kvalitete, te poštuju zajednicu u kojoj posluju.

Donacije, sponzorstva, poticanje kulturoloških priredbi mogu potaknuti rast i razvoj lokalnog stanovništva dok s druge strane te akcije mogu stvoriti dobar imidž i prednosti poduzeća. S dobrom slikom o poduzeću koje je društveno odgovorno neće biti teško pronaći i zadržati kvalitetnu radnu snagu koja će biti motivirana za rad u sigurnim uvjetima.

U Hrvatskoj je ovaj koncept prisutan ali u nedovoljnoj mjeri. Razlog tomu možemo pripisati nedovoljnoj educiranosti i informiranosti građana. Trebalo bi građanima podići svijest o konceptu društvenog odgovornog poslovanja putem medija te edukacijom, počevši od osnovnih škola i isto tako upoznati ih sa brojnim koristima koje ono može pružiti cjelokupnom društvu. Država može isto odigrati svoju ulogu u tom procesu uvođenjem mogućih poticaja pomoću kojih bi tvrtke smanjile početne troškove prilagodbe bile motiviranije za takvu vrstu poslovanja.

## SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) u sektoru turizma javlja se kao zahtjev društva za održivim razvojem i dugoročnim koristima njegove primjene. Svjedoci smo da u današnjem svijetu samo borba za profitom ne donosi dugoročno blagostanje poduzeća niti društva. Ključ uspjeha leži u primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja koji je usmjeren na poboljšanje uvjeta rada lokalnog stanovništva, smanjenje negativnih utjecaja na gospodarstvo, odnosno ostvarenje profita na društveno odgovoran način. Sam koncept možemo promatrati kroz internu dimenziju koja se odnosi na uspješno upravljanje ljudskim resursima i okolišem, dok je eksterna dimenzija usmjerena na doprinos zajednici, potrošačima/kupcima. Postavlja se pitanje hoće li poduzeća u sektoru turizma biti konkurentnija ako primjenjuju koncept DOP-a? Hoće li biti konkurentnija ako surađuju s lokalnom zajednicom te vode brigu o zaposlenicima i kupcima?

Ključne riječi: Društveno odgovorno poslovanje (DOP), turizam, Hrvatska, konkurencija

## **SUMMARY**

Corporate social responsibility in the tourism sector appears as a demand for the society for sustainable development and the long-term benefits of its application. We are witnesses that in today's world solely struggle for profit does not bring the long-term prosperity into the company or society. The key to success lies in the application of the concept of socially responsible business, which is aimed at improving the life conditions of the local population, reducing the negative impacts on the economy, or achieving profit in a socially responsible manner. The concept itself can be seen through the internal dimension of successful management of human resources and the environment, while the external dimension is aimed at contributing to the community, consumers / customers. The question that is being asked is whether the companies in the tourism sector will be more competitive if they apply the CSR concept? Will they be more competitive if they collaborate with the local community and take care of employees and customers?

Key words: Socially responsible business, CSR, tourism, Croatia, competition

# LITERATURA

## Knjige

1. Avelini-Holjevac I., (2002). Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija. Digital point d.o.o., Rijeka.
2. Bahtijarević - Šiber, F., Pološki Vokić, N., Sikavica, P. (2008): Suvremeni menadžment, Školska kniga, Zagreb
3. Bevanda V., Grižnić J., (2014). Suvremeni trendovi u turizmu. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Tiskara Zelina d.d. Pula.
4. Jalšenjak B., Krkač K., (2016). Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost. Drugo prepravljeno i prošireno izdanje. MATE d.o.o., Zagreb.
5. Kotler, P., Lee N. (2011). DOP - Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, M.E.P. CONSULT d.o.o., str.14
6. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., (2006). Osnove marketinga (Principles of marketing). MATE d.o.o., Zagreb.
7. Krkač K., (2007). Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. MATE d.o.o., Zagreb.
8. Kušen E., (2002). Turistička atrakcijska osnova. Institut za turizam Vrhovec 5, Tiskara KOSMAT, Zagreb
9. Muller H., (2004). Turizam i ekologija- Povezanost i područja djelovanja. MASMEDIA, Zagreb.
10. Vlahović, M. (2011.) Održivo poslovanje, koncepti, upravljanje, komunikacija, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje «Baltazar Adam Krčelić»

## Internet izvori:

1. Društveno odgovorno poslovanje. Dop.hgk.hr. Dostupno na: <https://dop.hgk.hr/> (25.08.2020.)
2. EMAS – Environment - European Commission. Ec.europa.eu. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) (23.08.2020.)



3. EMAS( Eco-Management and Audit Scheme). Dostupno na: [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) (23.08.2020.)
4. HRPSOR (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj), <http://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-2-452.html> ( 25.08.2020.)
5. HUP (Hrvatska udruga poslodavaca). Dostupno na: <https://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx> (25.08.2020.)
6. Odgovorno poslovanje nema alternativu (2012). Dostupno na: <https://www.iatrgovac.com/odgovorno-poslovanje-nema-alternativu/> (19.08.2020.)
7. Održivi razvoj turizma u Hrvatskoj - Odgovorni turizam. Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=12> ( 20.08.2020.)
8. Održivi turizam u 10 koraka. Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/152864/odrzivi-turizam-u-deset-koraka-small-file-size.pdf> (20.08.2020.)
9. Standards, Iso.org. Dostupno na: <https://www.iso.org/standards.html> (23.08.2020.)
10. Svjetska turistička organizacija. Dostupno na: <https://www.e-unwto.org/> (21.08.2020.)
11. UNDP (United Nations Development Programme). Dostupno na: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/about-us.html> (26.08.2020.)
12. United Nations Global Compact. Dostupno na: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/about-us.html> ( 26.08.2020.)
13. Volontiranje u hrvatskim parkovima. Dnevnik.hr. Dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/volontiranje-u-hrvatskim-parkovima-zaprimljeno-preko-250-prijava---423109.html> (19.08.2020.)

### **Znanstveni članci:**

1. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., (2006). Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED, Zagreb.
2. Buzar S., (2015). Analiza globalnog etičkog kodeksa za turizam u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. *Economica Et Turistica*, Vol 1, No. 1, str. 42

3. Ćorić G., (2008).Što je društvena odgovornost? Dostupno na: <http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/> ( 18.08.2020.)
4. Dodds R., Joppe M., (2005). CSR in the Tourism Industry? The Status of and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines, str.11
5. Golja, T. (2010.): Utjecaj društvenog odgovornog poslovanja na ekonomski rast, doktorska disertacija, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
6. Hubak M. (2010). Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja. Zagreb, Dostupno na: <http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2010-10.pdf> (19.08.2020.)
7. Pavić-Rogošić L. Društveno odgovorno poslovanje. Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> ( 20.08.2020.)
8. Pavić-Rogošić L. (2010).Održivi razvoj. Dostupno na : <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (20.08.2020.)
9. Petrinović M., Jeličić S., Sunara Ž., (2013). Održivi turizam kao konkurentska prednost Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/104887> (20.08.2020.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti

Slika 2: Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja

Slika 3. Svjetska turistička organizacija

Slika 4. Globalno vijeće za održivi turizam

Slika 5. EMAS( Eco-Management and Auid Scheme)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Načela Global Compacta