

# Društveno odgovorno poslovanje u turističkim agencijama

---

Jadreško, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

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:137:758898>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za ekonomiju i turizam  
„Dr. Mijo Mirković“

**MARIJA JADREŠKO**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURISTIČKIM AGENCIJAMA**

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za ekonomiju i turizam  
„Dr. Mijo Mirković“

**MARIJA JADREŠKO**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURISTIČKIM AGENCIJAMA**

Završni rad

**JMBAG: 0303024324, izvanredni student**

**Studijski smjer: Kultura i turizam**

**Predmet: Menadžment u kulturi i turizmu**

**Mentor: doc.dr.sc. Tea Golja**

Pula, studeni 2015.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marija Jadreško, kandidatkinja za prvostupnicu Kulture i turizma 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 ikoji 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.

U Puli, 6. 11. 2015.

Student:

---

Marija Jadreško

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. Održivi turizam.....	3
2.1. Konceptija održivog razvoja turizma .....	5
2.2. Implementacija održivog turizma.....	7
2.3. Međuovisnost turizma i okoliša .....	12
3. Društveno odgovorno poslovanje.....	14
3.1. Obilježja DOP-a.....	14
3.2. Područja DOP-a.....	17
3.2.1. Interna dimenzija DOP-a .....	18
3.2.2. Eksterna dimenzija DOP-a.....	19
3.3. Programi i certifikati .....	22
3.3.1. Travelife.....	22
3.3.2. EOS CODE .....	23
3.3.3. ISO .....	25
4. Turističke agencije i turoperatori.....	26
4.1. Implementacija DOP-a u poslovanje turističkih agencija.....	28
4.1.1. Faze implementacije DOP-a .....	28
4.1.2. Izazovi implementacije DOP-a.....	29
4.2. Uloga turističkih agencija u promociji održivosti .....	30
5. Primjeri dobre prakse.....	32
5.1. Europa .....	32
5.1.1. Athens Direct - Grčka .....	32
5.1.2. Weiss – Poljska.....	33
5.2. Hrvatska .....	34
5.2.1. Gullivertravel– Dubrovnik.....	34
5.2.2. Petros – Zagreb .....	35
5.3. Komparacija .....	36
6. ZAKLJUČAK.....	37
7. LITERATURA .....	38

8. POPIS PRILOGA .....	40
9. SAŽETAK.....	41
10. SUMMARY.....	42

# 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je društveno odgovorno poslovanje u turističkim agencijama.

Svijest o važnosti održivosti u turizmu s godinama je porasla te osim što predstavlja trend poslovanja pojavljuje se i kao potreba. Dio održivog turizma je i društveno odgovorno poslovanje s čijom pojavom jača ideja zaštite kulturne i prirodne baštine, brige o zaposlenicima i lokalnoj zajednici, dioničarima, dobavljačima, odnosno svim interesnim skupinama u poslovanju organizacije.

Osim profitabilnosti koja predstavlja uspješnost poslovanja i cilj svakog poduzeća, društvena odgovornost od velikog je značaja u turizmu. Upravo zbog toga jedan od nositelja aktivnosti poslovanja su i turističke agencije koje uvode inovativne trendove na tržište. Turističke agencije kao posrednici u turizmu imaju važnu ulogu u promociji i poticanju društveno odgovornog poslovanja. Osim konkurentne prednosti, prikazane će biti i mnoge druge.

Ovaj će završni rad osim uvoda i zaključka biti koncipiran u četiri poglavlja.

U prvome će poglavlju biti definiran pojam održivog turizma. Govorit će se i o razlici između masovnog i alternativnog turizma, gdje alternativni ima veću tendenciju k održivosti. Zatim iznesen će biti koncept održivog turizma, pojasnit će se međuovisnost okoliša i turizma, a na kraju će biti prezentiran održivi turizam u deset koraka.

Drugo će poglavlje ući u srž društveno odgovornog poslovanja. Osim teorijske obrade, govorit će se i o vrstama, internoj i eksternoj dimenziji poslovanja, odnosno o područjima društveno odgovornog poslovanja. U turističkom poslovanju od izuzetne važnosti su programi i certifikati, a istaknut će se oni koji su važni u poslovanju turističkih agencija.

U trećem poglavlju naglasak će biti na turističkim agencijama i turoperatorima. Istaknut će se važnost implementacije društveno odgovornog poslovanja kroz faze i izazove uvođenja. Također, naglasit će se i uloge turističkih agencija u promociji održivosti.

Zadnje poglavlje će prikazati primjere dobrih praksi, gdje će biti analizirano poslovanje pojedinih turističkih agencija. Navedena će biti po dva primjera iz Europe i Hrvatske, a zatim će biti provedena komparacija.

Naposljetku, obradom zadane teme, izveden je zaključak rada, nakon kojeg slijedi popis literature, grafičkih prikaza te sažetak rada. U radu su korištene metode deskripcije, kompilacije, analize te induktivna i deduktivna metoda.

Završni rad napisan je na temelju dostupne literature iz Gradske knjižnice Pula, prikupljenim podacima s internetskih stranica pojedinih turističkih agencija te ostalih internetskih izvora.



## 2. Održivi turizam

Turizam je skup odnosa i pojava tijekom boravka posjetitelja na određenom području u vremenskom periodu manjem od godine dana. U turistička kretanja uključene su sve zemlje svijeta te putovanja predstavljaju statusni simbol u društvu. Zbog velike potražnje, tj. velikoga broja ljudi koji se uključuju u turističke tokove postoji potreba za upravljanjem turizmom. Jedan od razloga potrebe za upravljanjem turizmom su sve učestalije klimatske promjene, primjerice otapanja ledenjaka koje uzrokuju klimatske promjene. Turizam i turist kao masovna pojava pojavljuju se u 20. st. te predstavljaju jedan od najvećih utjecaja na okoliš destinacije i sveukupni okoliš. Zbog svojega utjecaja na okoliš i ovisnosti o okolišu i prostoru, javlja se nužnost zaštite i brige o okolišu. Posljedica toga jest pojava održivog upravljanja turizmom.

Održivi turizam je dugotrajni proces koji pretpostavlja potrebe sadašnjih turista i domicilnog stanovništva, a štiti i poboljšava prilike za budućnost. UNWTO definira održivi turizam kao turizam koji zadovoljava potrebe turista i receptivnih regija u sadašnjosti, pri čemu se čuvaju i unapređuju mogućnosti za budućnost.<sup>1</sup>Koncepcija održivog turizma odnosi se na gospodarsku, ekološku i društvenu dimenziju pri čemu je bitno:<sup>2</sup>

1. Optimalno iskoristiti okolišne resurse koji su ključni element turističkog razvoja, zadržavajući bitne ekološke procese i pomažući u zaštiti prirodne baštine i bioraznolikosti.
2. Poštivati društveno-kulturnu autentičnost destinacije, očuvati njihovo izgrađeno i živo kulturno nasljeđe i tradicijske vrijednosti, te doprinositi međukulturnom razumijevanju i toleranciji.
3. Osigurati da su gospodarske aktivnosti održive i dugoročne, te da donose društvenu i gospodarsku korist svim dionicima uz pravičnu raspodjelu, između ostaloga stabilnost zaposlenja, mogućnosti zarade društvenih usluga zajednici, pomažući uklanjanju siromaštva.

---

<sup>1</sup>Kožić, I., Mikulić, J. (2011.) Mogućnosti uspostave sustava pokazatelja za ocjenu i praćenje održivosti turizmu u Hrvatskoj. *Privredna kretanja i ekonomska politika*. str.58.

<sup>2</sup>Institut za turizam. (2015.) Održivi turizam. Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=97> (05.09.2015.)

Održivi je turizam zbog svojih karakteristika primjenjiv u svim vrstama turizama. Razlog tomu je to što se bazira na organiziranosti i ograničenosti iskorištavanja resursa destinacije. Održivi turizam ujedno je i alternativni oblik turizma u odnosu na masovni turizam.

Tablica 1. Karakteristike masovnog i alternativnog turizma

	<b>Masovni turizam</b>	<b>Alternativni turizam</b>
<b>Opće karakteristike</b>	Brz razvoj Maksimalizacija Nekontroliranost Kratkotrajnost Sektorski	Spor razvoj Optimalizacija Kontroliranost Dugotrajnost Holistički
<b>Ponašanje turista</b>	Velike grupe Fiksni program Usmjeravanje turista Dovoljan i pasivan Bez znanja stranih jezika Znatiželjno Glasno	Pojedinci, obitelji Spontane odluke Turisti odlučuju Zahtjevan i aktivan Učenje stranih jezika Taktično Tiho
<b>Osnovni uvjeti</b>	Usmjereni odmori Neobučena radna snaga Ustaljena promidžba Prodaja snagom	Raspoređeni odmori Obučena radna snaga Obrazovanje turista Prodaja srcem
<b>Razvojne strategije</b>	Neplanirane Vođene projektom Novi objekti Vanjski investitori	Planirane Vođene konceptom Rekonstrukcija postojećih objekata Lokalni investitori

Izvor: izrada autorice prema: Popesku, J. (2011.) *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 6.

U tablici 1. prikazane su karakteristike masovnoga i alternativnoga turizma, odnosno njihove razlike. Alternativni turizam zahtjeva više planiranja, dugotrajniji je, usredotočuje se na dobit

svih sudionika u turističkim tokovima, dok je masovni oblik turizma nekontroliran, razvojne strategije su neplanirane, a usredotočenost je na što bržu zaradu bez obzira na posljedice.

Kako bi posljedice bile što manje i kako bi održivi turizam mogao zaživjeti u određenoj destinaciji potrebno je razmotriti međuovisnost turizma i okoliša, shvatiti koncept razvoja održivog turizma te pojasniti održivi turizam u 10 koraka. U sljedećim potpoglavljima biti će razrađene te tri točke kao uvod i razlog društveno odgovornoga poslovanja u turizmu.

## **2.1. Konceptija održivog razvoja turizma**

U prijašnjem poglavlju navedeni su problemi i posljedice koji nastaju zbog nekontroliranosti i nedovoljne ekološke osviještenosti svih sudionika u turizmu. Upravo iz tih razloga javlja se potreba za održivošću i samim time održivim i odgovornim turizmom. Suština održivog razvoja turizma je usklađivanje lokalnih interesa i specifičnosti s regionalnim i nacionalnim interesima, objektivizacija privlačne snage resursa i planiranih turističkih atraktivnosti s pozicije tržišta i profila turističkog proizvoda te uvažavanje zadanih ograničenja u sferi okoliša, socio-kulturnih i ekonomsko-političkih specifičnosti.<sup>3</sup>

Konceptija održivog razvoja službeno je prihvaćena na svjetskoj konferenciji okoliša i razvoja održanoj u Rio de Janeiru, 1992. godine, kao jedino poznato rješenje problema razvoja i okoliša. Prema tome, održivost treba primijeniti u svim vrstama turizama, a ne samo u ekoturizmu, koji predstavlja oblik selektivnog turizma, privlačnog turistima zainteresiranima za upoznavanje prirodne i kulturne baštine, pri čemu su i sami zainteresirani za zaštitu okoliša. Ekoturizam i održivi turizam ne brinu se isključivo o okolišu nego i o društvenoj dobrobiti. Ako bi se pošlo od definicije da je to „razvoj koji će zadovoljiti potrebe sadašnjeg naraštaja, a da se pri tome ne dovedu u pitanje potrebe budućih naraštaja“, uočava se da postoje tri važna elementa u konceptiji održivog razvoja:<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Revitas (2011.) Smjernice razvoja kulturnog turizma. Dostupno na: <http://revitas.org/hr/revitalizacija/smjernice-razvoja-kulturnog-turizma/> (06.09.2015.)

<sup>4</sup>Črnjar, M., Črnjar K. (2009.) *Menadžment održivog razvoja*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji sveučilišta u Rijeci. str.83-84

1. Konceptija razvoja – koji nije poistovjećen s gospodarskim rastom. Gospodarski se rast odnosi na kvantitativne elemente gospodarskog sustava, a razvoj na kvalitativnu koncepciju razvoja društva koja u sebi uključuje gospodarske, kulturološke i društvene opsege razvoja.
2. Konceptija potreba – otvara pitanje raspodjele osnovnih resursa za ostvarivanje kvalitetnog života. Na svjetskoj razini za održavanje standarda razvijenih, uz istodobno poboljšanje kakvoće života nerazvijenih država, nema dovoljno prirodnih resursa. Zbog toga je termin „osnovnih potreba“ nužno preispitati.
3. Konceptija budućih naraštaja – ogleda se u činjenici da se koristi i troškovi razvoja prenose budućim pokoljenjima. Održivi razvoj zahtjeva razvojni kapacitet koji općenito predviđa da su rast i promjene strukture proizvodnje i potrošnje razvojno prihvatljiviji, ako ne umanjuju ukupnu kakvoću i upotrebljivost prirodnih resursa.

Kako bi konceptija održivoga razvoja opstala potrebno ju je uključiti u sve tokove, odnosno u sve društvene, ekonomske i političke strukture. U turizmu je potrebno probuditi svijest svim dionicima o važnosti očuvanja atrakcija u destinaciji i o očuvanju prirodnih ljepota. Turističke agencije i turoperatora kao posrednici između destinacije i turista, trebali bi svojom politikom usmjeravati obje strane prema održivosti i odgovornosti.

Kao temelj strategije za održivi razvoj izvješće Caring for the Earth (IUCN/UNEP/WWF) utvrdilo je devet načela. Prvo načelo se odnosi na poštivanje i brigu za životnu zajednicu, a temelji se na poštivanju i brizi za ostale ljude i za ostale oblike života, sada i u budućnosti. Zatim sljedi poboljšanje kakvoće života, odnosno razvoj treba omogućiti ljudima da ostvare svoju sposobnost i da imaju dostojanstven život. Treće načelo je zaštita vitalnosti i raznolikosti Zemlje, razvoj se treba temeljiti na zaštiti okoliša; mora pružiti zaštitu strukturi, funkcijama i raznolikosti prirodnih sustava svijeta o kojima naša vrsta ovisi. Sljedi minimaliziranje iscrpljivanja neobnovljivih resursa, kao što su minerali, nafta, plin i ugljen. Zatim poštovanje granica prihvatljivog kapaciteta zemlje. Šesto načelo su promjene u osobnim stavovima i postupcima, a sedmo omogućavanje zajednicama da skrbe o vlastitom okolišu. Za ova dva načela potrebno je informiranje i educiranje, kako bi ljudi, odnosno zajednice mogle poduzimati prave aktivnosti. Predzadnje, osmo načelo odnosi se na stvaranje nacionalnog okvira za integraciju razvoja i

zaštite. Da bi društvo moglo napredovati na racionalan način, mora imati bazu informacija i znanja, pravni i institucijski okvir i dosljednu gospodarsku i društvenu politiku. Deveto i posljednje načelo je stvaranje globalnog saveza, odnosno uspostavljanje čvrstog saveza među svim državama. Zbog neuravnoteženosti među državama, one s nižim prihodima potrebite su pomoći kako bi razvijale održivost i zaštitile svoj okoliš.<sup>5</sup>

Koncepcija održivoga razvoja u potpunosti je primjenjiva u turizmu i turističkim tokovima, a načela trebaju biti vodilja u poslovanju. Ujedinjenje vodećih turističkih destinacija i zemalja, njihova težnja k očuvanju okoline, poslovanje u skladu s načelima i usmjerenost na sveopću, globalnu dobrobit trebala bi biti ustaljena praksa.

## **2.2. Implementacija održivog turizma**

Implementacija koncepta održivosti je dugoročni proces, koji treba prolaziti „korak po korak“. Potrebno je detaljno istražiti svaki segment turističkog središta, sagledati prednosti i nedostatke i pravilno valorizirati atraktivnosti destinacije u okvirima održivosti. Važno je istaknuti posebnosti i vrijednovati kvalitete te otkriti socio-kulturni, ekonomski i ekološki okvir destinacije. Kulturna i prirodna baština dio je turizma, a kako bi se ona što kvalitetnije i na održiv način iskoristila, a ujedno i sačuvala potrebno je prepoznati i procijeniti njene potencijale.

U sljedećim točkama bit će prikazano deset koraka održivog turizma, koji služe kao pomoć turoperatorima, turističkim organizacijama, lokalnim vlastima i zajednicama te svim djelatnicima u turizmu. Ovaj pristup primjenjiv je na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj gospodarskoj razini u svrhu daljnjega promicanja održivoga turizma.

Postizanje održivog turizma zahtijeva motivaciju, odlučnost i sustavan pristup. „Koraci“ su pomagalo ili uputa za ostvarenje toga cilja te su razrađeni u partnerstvu i za interese turizma i

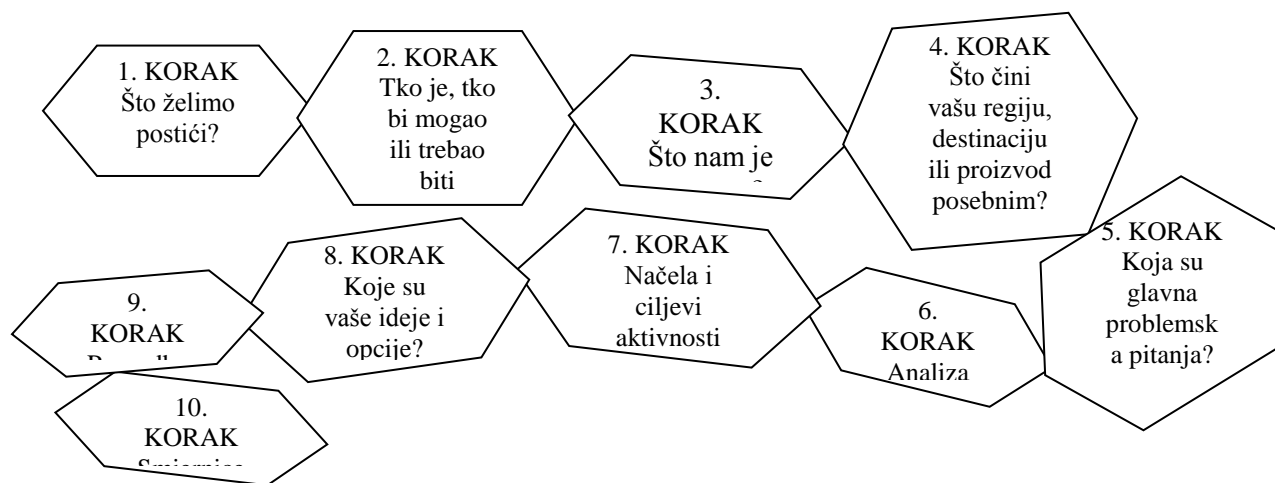
---

<sup>5</sup>Črnjar, M., Črnjar K. (2009.) *Menadžment održivog razvoja*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji sveučilišta u Rijeci. str. 85-86

baštine. Ove upute, integriraju zahtjeve turizma, okoliša i baštine za potrebe razvoja i upravljanja turističkom destinacijom i proizvodima.<sup>6</sup>

Prvo je prikazan graf u izradi autora rada, a potom koraci uz opis i objašnjene korištenu u priručniku „Održivi turizam u deset koraka“, Hrvoje Carić<sup>7</sup>.

Graf 1. Održivi turizam u deset koraka



Izvor: izrada autorice prema: Carić, H. (2006.) *Održivi turizam u deset koraka*. Zagreb: Institut za turizam; Odras. str. 7

### 1. Korak: Što želimo postići?

U prvom koraku treba odrediti željeni smjer, sastaviti oblik izjave o misiji, viziji i svrsi projekta. Vrlo je važno da izjava bude kratka, jasna i ostvariva. Zatim je potrebno istražiti okolinu u kojoj se nalazite, društvene uvjete, ekonomsko okruženje, trenutnu političku klimu te prirodno i kulturno okruženje. Društveni uvjeti podrazumijevaju broj stanovnika, dobnu, spolnu i obrazovnu strukturu, a ekonomsko okruženje broj poduzeća, veličinu i strukturu po djelatnostima. Također, potrebno je proučiti moguće konfliktne situacije između sudionika i ostalih zainteresiranih za određeno područje. Neka od bitnih pitanja prvog koraka odnose se na ključne prirodne i kulturne kapitale za turizam, pogodnost lokaliteta ili regije za turistički razvoj i potencijal za rast broja posjetitelja.

<sup>6</sup>Carić, H. (2006.) *Održivi turizam u deset koraka*. Zagreb: Institut za turizam; Odras. str. 2

<sup>7</sup>Ibid. str. 2

## 2. Korak: Tko je, tko bi mogao ili trebao biti uključen?

Ovaj korak koristi se za prepoznavanje svih zainteresiranih strana za projekt i identificiranje sudionika i interesnih skupina. Osim prepoznavanja sudionika, potrebno je i konzultiranje s istima te ovisno o rezultatima uključivanje u projekt. Ovaj korak je baza za sljedeće korake, te ga je potrebno kontinuirano ažurirati. Neki od potencijalnih sudionika su turoperatori i poduzetnici, turističke organizacije, zatim institucije za upravljanje okolišem, kulturnim, povijesnim nasljeđem, te lokalne i regionalne zajednice i vlasti. Načini konzultiranja s pojedincima i skupinama mogu biti razni intervjui, javni sastanci, prezentacije, izložbe i informativni poster. Za razvijanje kvalitetnih odnosa s partnerima potrebno je identificirati ključne partnere za postizanje ciljeva, kao i osobe koje su uključene ili bi trebale biti uključene u projekt, zalagati se za izgradnju odnosa, međusobno razumijevanje te zajedničko postavljanje ciljeva i podciljeva.

## 3. Korak: Što nam je poznato?

U trećem koraku identificiraju se i proučavaju postojeći izvori informacija i dokumenti relevantni za projekt ili proces koji se provodi. Informacije su veoma važne i korisne i omogućavaju primjerenu osnovu za odlučivanje. Informacije je moguće pronaći u knjigama, novinskim člancima, turističkim brošurama, bilješkama turoperatora, u lokalnim i nacionalnim knjižnicama, na internetskim stranicama, kod turoperatora i sl.

Neka od pitanja na koje je potrebno odgovoriti i istražiti u ovom koraku odnose se na regionalne planove ekonomskog razvoja, na formalno registrirane i zaštićene lokalitete baštine, određivanje i utvrđivanje fokusa ili prioriteta za turizam na regionalnoj ili nacionalnoj bazi.

## 4. Korak: Što čini vašu regiju, destinaciju ili proizvod posebnim?

Cilj četvrtog koraka je prepoznati vrijednosti i posebnosti turističkih atrakcija kao i atraktivnosti. Potrebno je i proučiti da li postoji potencijal za daljnje korištenje tih vrijednosti u turizmu i turističkoj interpretaciji. Lokalnu je baštinu moguće prezentirati i promovirati putem priča i legendi, koje su posebno zanimljive posjetiteljima. Kako bi se posebnosti kvalitetno istaknule potrebno je prepoznati prirodne i kulturne vrijednosti regije ili destinacije, povijesno-prirodno-kulturne teme, slikovite predjele koji bi privukli posjetitelje u regiju, destinaciju ili prema proizvodu te istražiti koliko dobro su vrijednosti prirodne i kulturne baštine shvaćene i predstavljene.

#### 5. Korak: Koja su glavna problemska pitanja?

Peti korak pomaže u identifikaciji i razumijevanju glavnih područja i tema koje utječu na regiju, destinaciju i proizvod. Identifikacija problemskih pitanja mora biti jasna i temeljita te ih se ne smije doživljavati kao probleme već kao nešto čime se može baviti i rješavati. Po potrebi se može upotrijebiti i profesionalni pristup i vještine stručnjaka koji imaju iskustva ili su obučeni u pitanjima rada sa sudionicima i identificiranja ključnih problemskih pitanja. Radi lakšega obuhvaćanja značajnih pitanja turizma i baštine, korisno je razmotriti doživljaje posjetitelja odnosno korisnika, stavove lokalne zajednice, pitanja infrastrukture, tržišta i marketinga, dostupnost turističkog proizvoda, strateški i resursni kontekst, zakonodavstvo, dozvole i sl. Također, na ovom koraku važno je identificirati područja konflikta, pokušati ih riješiti ili prihvatiti, kako bi se projekt uspješno do kraja realizirao. Ključ upravljanja konfliktima i njihovo rješavanje podrazumijeva uključivanje svih interesnih strana u proces, zadržavanje otvorene i dobre komunikacije, prilagodljivost te izgradnju konsenzusa većine sudionika.

#### 6. Korak: Analiza

U procesu proučavanja problemskih pitanja i posebnosti destinacija ili proizvoda, javlja se potreba za analizom kako bi se što bolje razumjelo i razjasnilo što se do sada dogodilo. Važne teme moraju biti posve razumljive i jasne. Analiza može biti na temelju jednostavnijeg pristupa pri procjeni neke teme ili naprednijeg pristupa. Time se olakšava daljnje poslovno i menadžersko odlučivanje. Naprednija analiza zahtijeva više vremena i novaca. Svrha korištenja određene analize jest bolje razumijevanje čimbenika određene kompleksne situacije. Analitičke metode koje je moguće koristiti u ovom koraku podrazumijevaju analizu tržišta, analizu zaštite baštine, SWOT analizu, analizu situacije, analizu troškova i dobiti te analizu prioriteta.

#### 7. Korak: Načela i ciljevi aktivnosti

Sedmi korak pomaže pri sastavljanju jasne izjave o načelima i ciljevima prema kojima će se usmjeravati buduće aktivnosti. Načelo je način usmjeravanja budućeg rada, odnosno pravilo ponašanja s ciljem usmjeravanja aktivnosti, dok je cilj kratka izjava o željenim dostignućima. Ciljevi moraju biti razumljivi, jasni, mjerljivi, ostvarivi i vremenski ograničeni. Također, ciljevi trebaju biti rezultat suodlučivanja svih dionika u procesu ili projektu. Neki od primjera ciljeva jesu putem stalnih sastanaka razvijanje odnosa i komunikacije između turoperatora i lokalnih ili



regionalnih menadžera lokaliteta prirodne i kulturne baštine, te pomoću treninga i informiranja osnažiti kapacitete lokalne zajednice za potporu i sudjelovanje u turizmu.

#### 8. Korak: Koje su vaše ideje i opcije?

Ovaj korak služi za detaljniju razradu ideja i opcija, komunikaciju, suradnju i traženje odgovora o najboljim opcijama s ključnim sudionicima i odgovornima za donošenje odluka. Proces utvrđivanja opcija započinje s razvojem ideja i opcija, zatim predstavljanjem istih radi testiranja. Zatim slijedi analiziranje ključnih tema, razvijanje najprikladnijih opcija te na kraju traženje suglasnosti za odabranu opciju.

#### 9. Korak: Provedba

Odabrane opcije potrebno je realizirati, što je i jedan od zadataka devetog koraka. Ostali zadatci su: predstavljanje odabranih ideja i opcija na jasan i logičan način, osiguranje njihovog uključivanja u relevantne planove i strategije, razvijanje metoda praćenja i ocjenjivanja akcija, te uključenje svih sudionika koji bi mogli utjecati na ciljeve. Ovi zadatci pomažu pri sastavljanju i oblikovanju akcijskog plana, odnosno određuju što treba napraviti, tko je odgovoran i koga bi trebalo uključiti u provedbu, vremenski period, potrebne resurse inačini nadziranja aktivnosti ili strategije.

Sve strateške, razvojne i akcijske planove nužno je pratiti i sagledavati kako se ne bi izgubila vjerodostojnost i kako bi se zadržao željeni smjer. Zbog toga potrebno je stalno provoditi analize, provjeravati i izvještavati o napretku.

#### 10. Korak: Smjernice

Zadnji korak služi za sastavljanje smjernica koje trebaju prikazati koje su ključne vrijednosti naslijeđa regije, destinacije ili proizvoda, zatim ključne teme i područja razvoja te rezultate dogovora između sudionika i sporazume. Ukoliko su svi koraci odrađeni, ovaj bi trebao omogućiti svim sudionicima da uvide rezultate i postignuća.

### 2.3. Međuovisnost turizma i okoliša

Čovjek je oduvijek utjecao na okoliš. No, od kraja 18. stoljeća, primjenom dostignuća prve industrijske revolucije, a posebno u tijeku 20. stoljeća, antropogenim djelovanjem nastaju brojne promjene u svim dijelovima ekosfere.<sup>8</sup> Tako dolazi do otapanja ledenjaka, promjene vremenskih doba i klimatskih promjena. Utjecaji i razlozi takvog stanja mogu se pronaći u brzom porastu stanovništva, manjku obradivog zemljišta, porastu nedostatka hrane i pitke vode u svijetu, te razvoju gospodarskih djelatnosti među koje spada i turizam. Uz urbanizaciju i industrijalizaciju, turizam je jedan od najsnažnijih čimbenika utjecaja na okoliš.

Upravljanje utjecajem turizma na okoliš i okoliša na turizam važno je za turističku destinaciju. Masovno kretanje turista donijelo je mnoge probleme jer dolazi do pretjeranog iskorištavanja prostora, te velike koncentracije turista u destinaciji. Neka od negativnih obilježja aktivnog turizma su:<sup>9</sup>

- Ekspanzivna obilježja: zahtijevaju i rabe velike prostore (kamping, nautički avioturizam, ladanjski turizam...)
- Agresivna obilježja: prodor sve većeg broja turista u formalno zaštićena područja; „divlje“ kampiranje na mjestima koja nisu za to uređena; sportski ribolov i lov na zabranjenim mjestima; podmorska istraživanja i neovlašteno prisvajanje arheološkog i biološkog blaga iz mora...
- Destruktivna obilježja: oni koji potpuno „okupiraju“, obezvrjeđuju, preobražavaju i raspirođuju prirodni prostor.

Nekontrolirani masovni turizam, vremenska i prostorna neorganiziranost turizma može dovesti do velikih posljedica u ekosustavima. Buđenje svijesti o održivosti, očuvanju prirode i okoliša može dovesti do smanjenja posljedica. Kako bi se sačuvale atrakcije i atraktivnosti destinacije potrebno je provoditi politike u skladu s zakonom o očuvanju okoliša, te ravnomjerno

---

<sup>8</sup>Afrić, K. (2002.) Ekološka svijest – pretpostavka rješavanja ekoloških problema. *Ekonomski pregled*. (Online) Dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/44505](http://hrcak.srce.hr/file/44505) (05.09.2015.)

<sup>9</sup>Črnjar, M., Črnjar K. (2009.) *Menadžment održivog razvoja*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji sveučilišta u Rijeci. str. 40

dozirati i odrediti broj posjeta određenom turističkom resursu. Najprivlačnije i najljepše turističke destinacije su zapravo i najugroženije, jer njih posjećuje najveći broj turista. Turizam kao proces i pojava može na tri načina utjecati na okolinu:<sup>10</sup>

1. Fizički utjecaj na okoliš i na degradaciju tla, vode, atmosferu i korištenje prirodnih resursa. Taj se utjecaj ogleda u onečišćenju okoliša, korištenju resursa i degradaciju ekosustava.
2. Socijalni i kulturni utjecaj, jer miješanjem ljudi različitih kultura, nacionalnosti, socijalnog i ekonomskog statusa daje pozitivne i negativne učinke.
3. Ekonomski utjecaj, posebno u zemljama u razvoju, gdje se pomoću razvoja turizma želi ubrzati ekonomski razvoj, izbalansirati platnu bilancu i povećati broj zaposlenih.

Upravo zbog utjecaja koje turizam ima na okolinu potrebno je ograničiti i kontrolirati njegov rast i razvoj u destinaciji. Jedan od načina kontrole je izračun prihvatnog kapaciteta prostora. Prema službenoj definiciji UNWTO-a, turistički prihvatni kapacitet je maksimalni broj turističkih korisnika koji simultano posjećuju turističko mjesto bez neprihvatljivih poremećaja fizičke, ekonomske, i socio-kulturne okoline, kao i bez neprihvatljivog smanjenja kvalitete zadovoljstva posjetioca.<sup>11</sup> Pri izračunu prihvatnog kapaciteta nosivosti u turističkoj destinaciji koriste se pragovi tolerancije, koji se odnose na prag tolerancije eko sustava, infrastrukture i suprastrukture, lokalnog stanovništva i prag tolerancije turista. Potrebno je sagledati sve dionike koji su uključeni u turističke tokove, te donijeti pravu odluku temeljem istraživanja. Ako se okoliš na vrijeme ne zaštiti od prekomjernoga turističkog utjecaja, može doći do propadanja i uništavanja ljepote, a ujedno i do smanjenja interesa za samom atrakcijom.

---

<sup>10</sup>Črnjar, M., Črnjar K. (2009.) *Menadžment održivog razvoja*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji sveučilišta u Rijeci. str.41.

<sup>11</sup>Institut za turizam. (2009.) Istraživanja prihvatnog kapaciteta – međunarodna i Hrvatska iskustva. Dostupno na: <http://iztg.hr/UserFiles/Pdf/Pedeseta-obljetnica-IT/07-Istrazivanja-pkm-i-hrvatska-iskustva-Klaric-Caric.pdf> (05.09.2015.)

### 3. Društveno odgovorno poslovanje

Razumijevanje i proučavanje održivog razvoja omogućuje poduzetnicima, agencijama i organizacijama održivo poslovati u svim granama i djelatnostima kojima se bave. U današnje vrijeme održivo i odgovorno poslovati donosi veliku prednost i značaj imidžu kompanije. No, takvim načinom poslovanja postižu se i mnoge druge koristi. Zadovoljavaju se potrebe ne samo poduzeća nego i njegovih dionika.

Dionici (eng. stakeholders) kompanije su interesno-utjecajne grupe ili pojedinci. To su svi oni koji imaju stvarnu ili potencijalnu moć utjecaja na akcije i odluke organizacije i na postizanje njezinih ciljeva i na koje ona utječe svojim odlukama i ponašanjem. Dionike možemo podijeliti u dvije skupine, kao primarne i sekundarne. Primarni su oni koji izravno utječu na financijske resurse, kao npr. potrošači, zaposlenici, dioničari i dobavljači. Sekundarni su oni koji svojim akcijama također mogu pridonositi ili štetiti, kao npr. vlada, sindikati, nevladine organizacije, aktivisti, mediji i dr.<sup>12</sup>Kako bi poduzeće moglo voditi brigu o dionicima, poslovanju i okruženju mora poslovati na društveno odgovoran način.

#### 3.1. Obilježja DOP-a

Društveno odgovorno poslovanje<sup>13</sup> ne podrazumijeva redovito isplaćivanje plaća, poštovanje dogovora s dobavljačima i plaćanje poreza, to su samo neke od zadaća koje bi svako poduzeće trebalo ispoštovati. Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa<sup>14</sup>. Dragovoljno poslovanje, znači da pored svih svojih aktivnosti i obveza koje treba redovito ispoštovati, kompanija se svojom slobodnom voljom odlučuje za dodatnu dobrobit drugih.

Iako DOP postaje trend u poslovanju, potrebno je sagledati prednosti i nedostatke istoga. U poslovnom svijetu postoje mnogi argumenti za i protiv, odnosno različita gledišta i tumačenja.

---

<sup>12</sup>Bahtijarević-Šiber, F. et al. (2008.) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga. str. 565-566

<sup>13</sup>U daljnjem radu koristi se skraćenica DOP

<sup>14</sup>Kotler P., Nancy L. (2009.) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o. str. 14

Tablica 2. DOP – Argumenti za i protiv<sup>15</sup>

Argumenti za	Argumenti protiv
Očekivanja javnosti i javni imidž	Kršenje maksimiranja profita
Dugoročni profit	Razvodnjavanje primarne svrhe
Bolja okolina	Troškovi
Sprječavanje vladine regulative	Potencijalni sukob interesa
Ravnoteža moći i odgovornosti	Prevelika koncentracija moći
Interesi dioničara	Nedostatak socijalnih vještina
Posjedovanje resursa	Nedostatak propisa o odgovornosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. et al. (2008.) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga. str. 563

Protivnici DOP-a smatraju da je svrha poslovanja maksimizacija profita te da se društvenim aktivnostima može smanjiti učinkovitost poslovanja. Također smatraju da DOP pridonosi povećanju troškova, a kako nema zakonski propisane odgovornosti, smatraju kako bi taj način poslovanja doveo do sukoba i nesuglasja među uključenim pojedincima i grupama.

Zagovornici DOP-a smatraju da ovaj način poslovanja je dugoročno isplativ, odnosno da pridonosi jačanju odnosa između organizacije i društva te razvijanju i jačanju pozitivnog imidža kompanije, koji bi trebao privući daljnje ulagače i potrošače.

Društvenu odgovornost poduzeća moguće je prikazati kroz hijerarhiju, koja se nalazi u slijedećem grafičkom prikazu. Odgovornosti su posložene zavisno o veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa. Najnižu razinu zauzima ekonomska odgovornost, odnosno profitabilnost, zatim slijedi zakonska odgovornost, etička odgovornost i na vrhu doprinos zajednici i kvaliteti života, odnosno diskrecijska odgovornost<sup>16</sup>.

<sup>15</sup>Bahtijarević-Šiber, F. et al. (2008.) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga. str. 563

<sup>16</sup>Buble, M. (2000.) *Management*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. str. 104.

Graf 2. Hijerarhija DOP-a



Izvor: izrada autorice prema: Buble, M. (2000.) *Management*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. str.104

- 1) Ekonomska odgovornost – je prva razina društvene odgovornosti poduzeća, jer je to temeljna ekonomska jedinica društva. Ova odgovornost se odnosi na ostvarenje profita te zadovoljavanje potreba društva s proizvedenim uslugama i dobrima. Zadatak koji korporacija na ovoj razini ispunjava je ostvarenje profita u okviru pravila poslovanja<sup>17</sup>.
- 2) Zakonska odgovornost – oznaćava obvezno poštivanje zakona, pravila i regulativa koje su u svakom modernom društvu propisane. Zakonskom regulativom je definirano ponašanje poduzeća u odnosu na društvo te njegove obaveze i odgovornosti. Od poduzeća se oćekuju da se ponaša u skladu s propisanim normama te da ispunjava svoje ekonomske ciljeve u okviru tih istih normi. Poduzeća trebaju poštovati nadležne organe<sup>18</sup>.
- 3) Etićka odgovornost – su pravila ponašanja koja ne moraju neophodno biti propisana zakonom i ne smiju služiti direktnim ekonomskim utjecajima poduzeća. Etićno ponašanje podrazumijeva poslovanje s pravićnošću, poštenjem i pravednošću, respektirajući prava

<sup>17</sup>Ibid. str. 104

<sup>18</sup>Ibid. str. 105

pojedinaca, ali samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća. Ukoliko se poslovanje zbog takvog ponašanja narušava, govori se o neetičnom ponašanju.<sup>19</sup>

- 4) Diskrecijska odgovornost – podrazumijeva dobrovoljno, neprisilno poslovanje poduzeća. Ono nije profitno te nema nikakvu ekonomsku, pravnu ili etičku obvezu, nego se isključivo orijentira na dobrobit društva i dionika, a vodi se prema želji poduzeća. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušni filantropski doprinos koji ne nudi povrat poduzeću, niti se on očekuje<sup>20</sup>.

Nakon definicije i pojmovnog određenja DOP-a u sljedećim potpoglavljima bit će navedene i objašnjenje vrste društvene odgovornosti i dimenzije. U zadnjem potpoglavlju obradit će se neki od programa koji su korisni za poduzeća i certifikati.

### **3.2. Područja DOP-a**

Uspješno društveno odgovorno poslovanje pretpostavlja integraciju elemenata DOP-a u temeljna područja poslovanja. Za uspjeh u DOP-u vrlo je bitno da poduzeće kvalitetno posluje na sedam područja. Prema priručniku za društveno odgovorno poslovanje UNDP-a to su misija i vrijednosti, ljudski potencijali, tržište, okoliš, društvena zajednica, ljudska prava i temeljna načela. Također je važno da su u poslovanje uključeni interesni dionici na način da ih se redovito informira i izvještava o društvenim i ekološkim učincima te uključuje u procese donošenja odluka. Svako od područja DOP-a nosi svoje koristi organizaciji te pridonosi njegovoj konkurentnosti na samom tržištu. Poslovati u okvirima zakona, propisanih pravila te dodatnim dobrovoljnim naporima prema lokalnom društvu, velika su prednost za poduzeće, te osim dobrog glasa donose dugoročnu stabilnost poduzeća i profitabilnost. Takvim načinom poslovanja svi interesni dionici su zadovoljeni i na dobitku.

U sljedećim potpoglavljima područja će biti raspoređena i detaljnije razrađena kroz internu i eksternu dimenziju DOP-a.

---

<sup>19</sup>Buble, M. (2000.) *Management*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. str. 105.

<sup>20</sup>Ibid. str.105.

### 3.2.1. Interna dimenzija DOP-a

Interna dimenzija se odnosi na aktivnosti unutar poduzeća, odnosno na socijalno (društvenu) odgovornu praksu koja uključuje zaposlenike i odnosi se na određena područja, kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji<sup>21</sup>. U nastavku navedene su i pojašnjene aktivnosti poduzeća:

- Misija i vrijednosti – kako bi poduzeće bolje dugoročno poslovalo od velike je važnosti definirati jasnu misiju, viziju i cilj, koje će se graditi na temeljnim vrijednostima koje zagovara isto poduzeće. No, s godinama, vrijednosti se mijenjaju te se poduzeće treba prilagođavati novonastalim situacijama. Jedan od načina ilustriranja procesa primjene misije i temeljnih vrijednosti unutar poduzeća je „Kružni model uključivosti“<sup>22</sup>. On pomaže definiranju ključnih odnosa u poduzeću. Kružni model kreće od rukovodstva koji definiraju svrhu i cilj te postepeno uključuje zaposlenike i te ostale važne dionike poduzeća, do zadnje faze gdje uključuje dobavljače i druge ključne partnere. Rezultate je potrebno kontrolirati i mjeriti te izvještavati sve uključene. Zadnja točka se odnosi na mijenjanje i unaprjeđivanje procesa.
- Upravljanje ljudskim resursima – privlačenje i zadržavanje zaposlenika koji imaju odgovarajuće znanje i vještine jedno je od velikih izazova u današnjim poduzećima. Ulaganje u zaposlenika zapravo je dugoročno ulaganje, ukoliko poduzeće uspije zadržati radnika. Neke mjere pomoći mogu biti cjeloživotno učenje, osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar samog poduzeća, bolja uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na radu itd. Korištenjem ovih mjera smanjuju se troškovi poduzeća zbog manje fluktuacije radnika te smanjenoga odljeva znanja te se povećava motiviranost zaposlenih što dovodi do inovativnosti, bolje produktivnosti i kvaliteti rada. Aktivno praćenje zaposlenika, koji

---

<sup>21</sup> Pavić-Rogošić, L.(-) *Društveno odgovorno poslovanje*. (Online) Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>. (08.09.2015.)

<sup>22</sup> Umjeravanje i ispitivanje Laboring. (2012.) *Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*. Dostupno na : <http://www.umjeravanjeiispitivanjelaboring.com/poslovanje/drustveno-odgovorno/> (07.09.2015.)



ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu, također je dio DOP-a, koje ujedno doprinosi smanjenju troškova.

- Zdravlje i sigurnost na poslu – tradicionalno se rješava propisima i obveznim mjerama. Poduzeća, vlade te poslovne organizacije i udruženja sve više pokušavaju pronaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti, bilo kao marketinški element ili bilo pri kupnji proizvoda drugih kompanija. Na taj se način promovira i kultura prevencije. Ti su elementi uključeni i u certificiranje i označavanje<sup>23</sup>.
- Prilagođavanje promjenama – restrukturiranje poduzeća sve je više prisutno. Veliki troškovi, manja produktivnost te slabija kvaliteta i usluga za potrošače dovode do zatvaranja pogona i/ili otpuštanja radnika. Restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih potencijalnih rizika, ukalkuliranje svih troškova, donošenja alternativnih strategija i sl. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici, poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast.
- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse – utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća.<sup>24</sup>

### 3.2.2. Eksterna dimenzija DOP-a

DOP se proteže i izvan samog poduzeća, na lokalnu zajednicu i različite dionike, kao što su poslovni partneri, dobavljači, potrošači, javna uprava, lokalne udruge i sl.<sup>25</sup> U nastavku navedene su i pojašnjene aktivnosti izvan poduzeća:

---

<sup>23</sup> Umjeravanje i ispitivanje Laboring. (2012.) *Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*. Dostupno na : <http://www.umjeravanjeiispitivanjeilaboring.com/poslovanje/drustveno-odgovorno/> (07.09.2015.)

<sup>24</sup> Pavić-Rogošić, L.(-) *Društveno odgovorno poslovanje*. (Online) Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> . (08.09.2015.)

<sup>25</sup> Pavić-Rogošić, L.(-) *Društveno odgovorno poslovanje*. (Online) Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> . (08.09.2015.)

- Lokalne zajednice – pojam DOP-a obuhvaća i proteže se na integriranje poduzeća u okruženje u koje djeluju. Dobro i kvalitetno upravljanje utjecajima na lokalnu zajednicu, može donijeti obostranu korist, kako samom poduzeću tako i zajednici. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta, prodaju proizvoda i/ili usluga ili plaćanje poreza. Najveću korist za stanovništvo poduzeće može ostvariti kroz programe društveno odgovornog ponašanja te donacije i stipendiranja.<sup>26</sup> S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni. 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 i sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. Na taj način raste i socijalni kapital. Uz pozitivne, postoje i negativni utjecaji, a to su stvaranje buke, onečišćenje zraka, loši odnosi s interesnim grupama i drugi.
- Tržište je mjesto susreta ponude i potražnje. Utjecaj poduzeća na društvo putem tržišta ostvaruje se putem proizvoda koje proizvodi te kako kupuje i prodaje. Odnosi s partnerima, dobavljačima i potrošačima grade se kroz stjecanje povjerenja, fer odnose i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Odluke koje poduzeće donosi mogu mu biti na štetu, ali i na korist ovisno o razini poštovanja i pravednosti u marketingu, oglašavanju i informiranju. Korist se može vidjeti po privlačenju kupaca, odnosno potrošača, ulagatelja, novih poslovnih partnera te stvaranjem pozitivne reputacije.<sup>27</sup> Stvaranje partnerstva može rezultirati korektnim cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići DOP u cijelom dobavljačkom lancu.

---

<sup>26</sup>Umjeravanje i ispitivanje Laboring. (2012.) *Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*. Dostupno na : <http://www.umjeravanjeiispitivanjelaboring.com/poslovanje/drustveno-odgovorno/> (07.09.2015.)

<sup>27</sup> Umjeravanje i ispitivanje Laboring. (2012.) *Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*. Dostupno na : <http://www.umjeravanjeiispitivanjelaboring.com/poslovanje/drustveno-odgovorno/> (07.09.2015.)

- Poštivanje ljudskih prava – područje ljudskih prava je kompleksno, ono obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Pored poštivanja ljudskih prava tu spada poštivanje radnih standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša. Tu spada i borba protiv korupcije, kao bitnog problema razvoja, što zahtijeva transparentno poslovanje. Pod pritiskom udruga i potrošačkih grupa, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i dobavljače.
- Okoliš – svaka ljudska djelatnost utječe na okoliš, a u razvijenim zemljama okosnicu gospodarstva čine mala i srednja poduzeća, oni su i jedni od najvećih zagađivača. Upravo zbog toga, inicijativu društvene odgovornosti koju su pokrenula velika poduzeća, moraju jednako primjenjivati i mala i srednja. Svako poduzeće može smanjiti negativan utjecaj svog poslovanja i to smanjenjem ispuštanja štetnih tvari, smanjenjem količine proizvedenog otpada te racionalnijim korištenjem neobnovljivih resursa. Postoje velike koristi koje poduzeća mogu ostvariti učinkovitim upravljanjem svojim utjecajem na okoliš. Neke od koristi su povećana učinkovitost, nove prilike i prednost na tržištu, jer su današnji potrošači bolje informirani i usmijereni ka zaštiti okoliša<sup>28</sup>.

Eksterna dimenzija DOP-a jednako je važna kao i interna. Poslovanje koje vodi brigu o lokalnoj zajednici, potpomaže stanovništvu putem donacija i sponzorstava, doprinosi kvalitetnijim međudnosima. Takvo poslovanje donosi povjerenje i poštovanje, te rezultira i boljim odnosima s potrošačima, dobavljačima i poslovnim partnerima. Također, briga o ljudskim pravima, borba protiv korupcije i poslovnog kriminala, te briga o okolišu, pozicionira tvrtku na tržištu i pridonosi pozitivnijem imidžu kako na lokalnoj razini, tako i na regionalnoj, nacionalnoj te na kraju i na globalnoj razini.

---

<sup>28</sup> Umjeravanje i ispitivanje Laboring. (2012.) *Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*. Dostupno na : <http://www.umjeravanjeiispitivanjeilaboring.com/poslovanje/drustveno-odgovorno/> (07.09.2015.)

### 3.3. Programi i certifikati

S porastom interesa za društveno odgovornim poslovanjem tako porastao je i broj programa i projekata koji potpomažu tvrtkama te ih motiviraju na društveno i ekološko prihvatljiv način upravljanja. U ovom poglavlju navedeni će biti neki od programa i certifikata koje poduzeća mogu dobiti za svoje poslovanje prema određenim standardima.

#### 3.3.1. *Travelife*

Travelife Sustav Održivosti je inicijativa za promoviranje održive prakse i za osposobljavanje, upravljanje i certificiranje turističkih i putničkih tvrtki koje su posvećene održivom razvoju. Utemeljena je 2007. godine od strane ABTA<sup>29</sup>-e i ANVR<sup>30</sup>-e, uz podršku Leeds Metropolitan Sveučilišta (UK), Lund Sveučilišta (Švedska) i ECEAT-Projekta<sup>31</sup>. Posebno je orijentirana na turističke agencije i turoperatore u turističkom lancu ponude. Jedinstveni položaj između dobavljača i kupaca omogućuje im znatan utjecaj te dobrinosi održivosti i očuvanju okoliša i kulture u destinacijama. Cilj Travelife je ponuditi tvrtkama znanje, rješenja i alate kako bi primijenili pozitivnu promjenu unutar njihovog poslovanja i opskrbnog lanca.<sup>32</sup>

Travelife nudi dva sustava održivosti, namijenjena turističkim tvrtkama i smještaju:

- 1) Sustav održivosti Travelife za turoperatore i turističke agencije – ovaj sustav nudi online osposobljavanje i praktične alate za planiranje održivosti, rukovođenje i izvještavanje, a prilagođen je svima, bez obzira na veličinu i polje upravljanja u putničkom poslovanju. Ukoliko se tvrtka prilagodi određenim standardima poslovanja može dobiti status „Travelife Partner“ ili „Travelife Certified“.

---

<sup>29</sup>ABTA – britanska udruga turističkih agencija

<sup>30</sup>ANVR – nizozemska udruga turističkih agencija

<sup>31</sup>ECEAT-projekt – nizozemska neprofitabilna organizacija, promovira održivost u turizmu

<sup>32</sup>Travelife. (2015.) *Welcome to Travelife for Tour Operators & Travel Agencies*. (Online) Dostupno na: [http://www.travelife.info/index.php?menu=about\\_travelife&lang=hr](http://www.travelife.info/index.php?menu=about_travelife&lang=hr). (09.09.2015.)

- 2) Travelife sustav održivosti za hotele i ostale vrste smještaja – ovaj sustav služi za upravljanje društvenim i okolišnim utjecajima te informiranje kupaca o održivim postignućima hotela i ostalim vrstama smještaja. Sustav prikazuje učinke održivosti, daje povratne informacije i omogućuje nadgledanje napretka određenog hotela. Ukoliko udovolje postavljenim zahtjevima i kriterijima održivosti hoteli mogu dobiti brončanu, srebrnu ili zlatnu nagradu.

Travelife propisuje principe koje bi svatko trebao zadovoljiti ukoliko želi postati njihov član. Neki od principa jesu<sup>33</sup>:

- Transparentnost, usporedivost i odgovornost
- Sektorska i međunarodna rasprostranjenost
- Utemeljenost na znanju
- Orijentiranost ka lancu nabave i razvoju
- Efikasnost
- Unificiranost komuniciranja
- Neprofitabilnost i dr.

Porast informiranosti potrošača o važnosti očuvanja okoliša i baštine u turističkim destinacijama, potiče turoperatore i turističke agencije za korištenjem programa i projekata radi poboljšanja svog poslovanja i upravljanja poslovanjem. Ispunjavanjem principa i zahtjeva Travelife organizacije, tvrtke će se pozicionirati na tržištu te poboljšati konkurentnost jer će zadovoljiti zahtjevima kupaca, motivirati osoblje i razviti poslovnu djelotvornost.

### 3.3.2. EOS CODE

EOS CODE je kodeks prakse, kojemu je cilj jačanje konkurentnosti manjih turističkih agencija i turoperatora koji će principe održivog poslovanja dobrovoljno implementirati u svoju djelatnost, posebice u paket aranžmane koje organiziraju ili prodaju. Njihova filozofija o

---

<sup>33</sup>Travelife. (2015.) *Welcome to Travelife for Tour Operators & Travel Agencies*. (Online) Dostupno na: [http://www.travelife.info/index.php?menu=about\\_travelife&lang=hr](http://www.travelife.info/index.php?menu=about_travelife&lang=hr). (09.09.2015.)

ekološki orijentiranoj održivosti temelji se na uvođenju održivih elemenata u poslovanje te unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga.<sup>34</sup> Turoperatori i turističke agencije koje implementiraju ovu praksu bit će predstavljene na stranicama te će imati pravo koristiti službeni logotip u svojim brošurama i internetskim stranicama.

EOS CODE pristupnik mora prihvatiti devet načela koje ovaj kodeks propisuje, a to su:

- Odgovorno djelovanje i upravljanje poslovanjem
- Praćenje okolišnih, društvenih, kulturnih i gospodarskih učinaka poslovanja te priprema, primjena i revizija godišnjega plana poslovanja o održivom turizmu
- Obrazovanje i obučavanje zaposlenika o okolišnim i kulturnim vrijednostima u turizmu, ponudi putovanja i njihovim pružateljima usluga koji primjenjuju programe očuvanja i održavanja okoliša
- Informiranje i podizanje svijesti klijenata o odgovornom i održivom ponašanju (postupcima)
- Poticanje i sudjelovanje u aktivnostima koje podupiru lokalno gospodarstvo i jačaju lokalno zapošljavanje
- Korištenje turističkog marketinga u svrhu podizanja svijesti o okolišnim, društvenim i kulturnim raznolikostima i bogatstvima.
- Briga o stalnom unaprjeđenju kvalitete proizvoda i usluga primjenjujući poslovnu praksu upravljanja kvalitetom
- Imenovanje osobe unutar tvrtke koja će biti odgovorna za projekte i aktivnosti povezane s održivim razvojem u turizmu
- Razmjenjivanje primjera dobre prakse s ostalim potpisnicima EOS CODE-a.<sup>35</sup>

Dobrobiti koje proizlaze iz usvajanja EOS CODE-a jesu osiguranje kredibiliteta, stvaranje dodatnog publiciteta, poboljšanje kvalitete usluga i probijanje na tržište ne samo zemlje u kojoj posluje, nego i u ostale zemlje članice Europske unije.

---

<sup>34</sup>EOD CODE. (2015.) *Welcome to EOS CODE*. (Online) Dostupno na: <http://www.eoscode.eu/Home/theEOSCODEHR/tabid/282/Default.aspx>. (09.09.2015.)

<sup>35</sup>EOD CODE. (2015.) *Welcome to EOS CODE*. (Online) Dostupno na: <http://www.eoscode.eu/Home/theEOSCODEHR/tabid/282/Default.aspx>. (09.09.2015.)

### 3.3.3. ISO

ISO<sup>36</sup> je osnovana 1947. godine u Ženevi, Švicarska. Zadaća organizacije je priprema, prihvaćanje i objavljivanje međunarodnih norma, pomažući razvoju gospodarstva i uklanjanju prepreka međunarodnoj trgovini. Organizaciju čini 162 zemlje članice, nositeljice standarda u cijelome svijetu. Do sada izdali su oko 20 000 međunarodnih norma, koje se odnose na skoro sve industrije, primjerice tehnološku, prehrambenu, zdravstvenu itd. Samim time su sveprisutni.

Neki od ISO normi važnih za ovaj rad jesu<sup>37</sup>:

- ISO 14000 – upravljanje okolišem – norma koja nudi praktične alate za tvrtke i organizacije uz pomoć kojih mogu kvalitetnije upravljati ekološkom odgovornošću. Hrvatska norma ISO 14001:2009 navodi zahtjeve za sustav upravljanja okolišem koji omogućavaju organizaciji razvoj i primjenu politike i ciljeva koji uzimaju u obzir zakonske zahtjeve i druge zahtjeve za koje se ta organizacija opredijelila, kao i podatke o značajnim aspektima okoliša. To se odnosi na one aspekte okoliša koje organizacija može nadzirati, kao i one na koje može utjecati. Glavni cilj ove norme je potpora u zaštiti okoliša i sprečavanje onečišćenja u ravnoteži s društveno-ekonomskim potrebama. Upravljanje okolišem prema zahtjevima norme osigurava smanjenje nepovoljnih utjecaja na okoliš, brzi odziv u slučaju nezgoda ili izvanrednih situacija, smanjenje troškova, usklađivanje poslovanja sa zakonskim zahtjevima i dr.
- ISO 26000 – društvena odgovornost – norma koja nudi smjernice tvrtkama i organizacijama kako poslovati na društveno odgovoran način. Odnosno djelovanje na etičan i transparentan način koji će doprinositi zdravlju i dobrobiti društva. Norma HRN ISO 26000:2010, smjernice o društvenoj odgovornosti daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, ključnim temama i pitanjima koji se odnose na društvenu odgovornost i načinima integracije društveno odgovornog ponašanja u organizaciji.

---

<sup>36</sup>ISO – Međunarodna organizacija za normizaciju (eng. International Organization for Standardization)

<sup>37</sup>Hrvatski zavod za norme. (2010.) *Društvena odgovornost*. (Online) Dostupno na: <http://www.hzn.hr/default.aspx> (09.09.2015.)

## 4. Turističke agencije i turoperatori

Razvojem turizma i povećanim turističkim kretanjima pojavila se potreba za posrednicima između turista i ponuđača. Turisti su željni informacija koje bi trebale biti brze, jasne i dostupne. Turističke agencije kao posrednici pojavljuju se na tržištu kako bi pružale informacije o putovanjima, pribavljale putničke karte, provodile rezervacije smještaja te ostale usluge tijekom cjelokupnog putovanja. Posrednička uloga turističkih agencija pomaže izvršitelju usluga da kvalitetnije iskoristi svoje kapacitete, a potrošaču smanjuje brigu o rezervacijama i organizaciji samog putovanja. Razlike koje se pronalaze između turističkih agencija odnose se na vrstu i tip kojemu pripadaju, odnosno u redoslijedu ili u načinu opisa aktivnosti koje obavljaju. Turističke agencije su tvrtke koje na zahtjev turističke potražnje posreduju u pribavljanju i za račun turističke ponude posreduju u prodaji turističkih usluga ili ove, u posebnoj kombinaciji, nude kao novi, jedinstveni vlastiti proizvod.<sup>38</sup> Uz pojam turističkih agencija nalazi se i pojam turoperatora.

Riječ turoperator složenica je koja dolazi od engleskih riječi *tour* i *operator*, koje u doslovnom prijevodu označavaju osobu koja stvara ili kreira turu. Turoperator se može definirati kao gospodarski subjekt koji objedinjavajući usluge različitih ponuđača kreira i organizira paušalna putovanja na veliko u svoje ime i za svoj račun za još nepoznate kupce te na toj osnovi kontinuirano ostvaruje glavni izvor svojih prihoda.<sup>39</sup> Razlika između pojmova turističke agencije i turoperatora proizlazi iz funkcionalne razlike u njihovom poslovanju. Turoperator kreiraju i organiziraju paušalna putovanja, ali ih najčešće sami ne prodaju dok turističke agencije posreduju u prodaji tuđih proizvoda pa i proizvoda turoperatora.<sup>40</sup>

Osnovne razlike u poslovnim funkcijama i djelatnostima turističkih agencija i turoperatora bit će prikazane u tablici 3.

---

<sup>38</sup>Rešetar, M. (1996.) *Turističke agencije*. Zagreb: Informator. str.5

<sup>39</sup>Čavlek, N. (1998.) *Turoperatori i svjetski turizam*. Zagreb: Golden Marketing. str. 53

<sup>40</sup>Ibid. str. 54



Tablica 3. Osnovne razlike između turoperatora i turističkih agencija

<b>TUOPERATOR</b>	<b>TURISTIČKA AGENCIJA</b>
Trgovac na veliko	Trgovac na malo
Poduzetnik i posrednik	Posrednik
Kupuje usluge u vlastito ime i za vlastiti račun	Prodaje usluge u svoje ime, ali za tuđi račun
Kreira vlastiti proizvod	Plasira na tržištu tuđe proizvode
Osnovni izvor prihoda: prodaja vlastitih proizvoda	Osnovni izvor prihoda: provizija
Snosi rizik za neprodane kapacitete	Ne snosi rizik za neprodane kapacitete
U pravilu nema izravni kontakt s klijentima	Ima izravni kontakt s klijentima
Prodaju svojih proizvoda vrši najčešće koristeći posrednike	Vrši izravnu prodaju usluga klijentima
Lokacija nije presudna za uspješno poslovanje	Lokacija vrlo bitna za uspjeh u poslovanju
Glavna funkcija: organizatorska	Glavna funkcija: posrednička
Ima na tržištu specifičnu informativno-savjetodavnu funkciju	Prevladava opća informativno-savjetodavna funkcija
Promocijska funkcija vrlo izražena	Vrlo izražena komercijalno-propagandna funkcija

Izvor: izrada autorice prema: Čavlek, N. (1998.) *Turoperator i svjetski turizam*. Zagreb: Golden Marketing. str. 61

Turoperator kao trgovac na veliko kupuje usluge u vlastito ime i za vlastiti račun te zatim sastavlja i kombinira proizvode koje prodaje najčešće putem tuđih kanala prodaje. Glavna funkcija koju obavlja je organizatorska. Zbog rizika koji poduzima te činjenice da mu pripada dobitak u cijelosti kao i odgovornost za gubitke odnosno neprodane kapacitete turoperator se smatra i poduzetnikom. Odnos s klijentima turoperatora uspostavljaju posredstvom turističkih agencija, koje na tržištu nastupaju kao trgovac na malo. One svoje poslovanje ostvaruju prvenstveno kroz posredovanje, odnosno prodaju usluga u svoje ime, ali za tuđi račun. Prema tome ne snose rizik za neprodane kapacitete, a osnovni prihod im je provizija koju ostvaruju posredovanjem.

## 4.1. Implementacija DOP-a u poslovanje turističkih agencija

Konkurentnost na tržištu potiče mnoge poduzetnike na inovativna poslova rješenja. Držanje koraka s dinamičnim tržištem zahtijeva definiranje, kreiranje i održavanje prednosti. DOP predstavlja konkurentsku prednost jer osim rasta i razvoja poslovnog subjekta pridonosi cjelokupnoj dobrobiti okruženja i zajednice putem proizvoda i usluga koje nude na tržištu. Sustavna implementacija DOP-a u poslovanje poduzeća je dugotrajan proces i investicija u budućnost. Kako bi se proces privikavanja olakšao važno je uskladiti organizacijsku kulturu s održivošću te svim dionicima približiti sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar organizacije. Također, bitno je provesti i standardizaciju koja pridonosi cjelovitosti, organiziranosti i promociji organizacije. Turističke agencije implementacijom DOP-a ne samo da prate trendove poslovanja u turizmu nego svojim inovativnim održivim paket aranžmanima pridonose promociji i jačanju svijesti.

Sljedeća potpoglavlja bavit će se fazama i izazovima implementacije DOP-a.

### 4.1.1. Faze implementacije DOP-a

Svako poduzeće je specifično i ne postoji jedinstveni način implementiranja društveno odgovornog poslovanja. Odluka o implementaciji DOP-a u poslovanje turoperatora i turističkih agencija je teška i treba uzeti u obzir niske profitne marže, konkurenciju i visoku cjenovnu elastičnost turističkog proizvoda. Jedan od načina uvođenja DOP-a je okvir implementacije koji glasi „planiraj, učini, kontroliraj i djeluj (unaprijedi)“.<sup>41</sup>

Prva faza: Planiranje

Ova faza predstavlja proces dugotrajnog i kontinuiranog planiranja te usvajanja pristupa društvene odgovornosti. Prethodno je potrebno istražiti stvarne potrebe zajednice, uskladiti organizacijsku strukturu i politiku poslovanja, utvrditi i preispitati upravno-pravne zahtjeve i

---

<sup>41</sup>Golja, T. (2012.) Nova pravila igre. *Društveno odgovorno poslovanje u turizmu*. (Online) Dostupno na: [http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA\\_web.pdf](http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA_web.pdf) (13.10.2015.)

postaviti unutarnje standarde učinkovitosti. Drugim riječima potrebno je procijeniti stanje DOP-a.

#### Druga faza: Realizacija

Druga faza se odnosi na postavljanje ciljeva i zadataka društvene odgovornosti, te izradu planova i programa kojima će se postići prethodno definirani zadaci. Akcijski planovi za društvenu odgovornost moraju biti projektirani ili izmijenjeni na način koji jamči sustavnu integraciju s dosadašnjim upravljačkim propisima. Takva integracija će pomoći poduzeću stvoriti ravnotežu i pronaći rješenja za kvalitetnije međuodnose i komunikaciju s interesnim dionicima.

#### Treća faza: Kontrola

Cilj treće faze kontinuirano je pratiti i provjeravati poštivanje aktivnosti koje propisuje društvena odgovornost. Potrebno je mjeriti stupanj ostvarenosti zadataka i postavljenih ciljeva te dokumentirati promjene u odstupanju kao i izvještavati dionike.

#### Četvrta faza: Unapređenje

U zadnjoj fazi potrebno je analizirati postignute rezultate, prepoznati nedostatke i orijentirati se na poboljšanje uvjeta kako bi se ostvario kontinuirani napredak u društveno odgovornom poslovanju. Ova faza omogućuje izmjenu i prilagodbu ciljeva.

##### *4.1.2. Izazovi implementacije DOP-a*

Izazovi implementacije DOP-a nalaze se u pitanju kako različitim procesima i programima potaknuti održivost destinacije, održivost poslovanja i odgovornost turista. Turistička destinacija je mjesto u koje turisti putuju i koje posjećuju, a uključuje smještajne kapacitete, atrakcije i dodatne sadržaje. Svaka destinacija posjeduje svoj fizički i ekološki prihvatni kapacitet, odnosno granice iskorištavanja.<sup>42</sup> Cjelokupna usluga objedinjena u turistički proizvod predstavlja privlačni

---

<sup>42</sup>EOS CODE (2012.) *A Code of Practice on Environment Oriented Sustainability*. Padova: CESQA. str. 33

faktor, odnosno jedinstveni identitet destinacije. Utjecaji na turizam u destinaciji kontroliraju se, organiziraju i planiraju putem destinacijskog menadžmenta. To uključuje poslove turističkog razvoja, marketinga, organizacije posjetitelja, pribavljanja informacija, poslovne podrške, postavljanje i kontroliranje standarda te nadgledanja i praćenja poslovanja. Prema principu integriranog kvalitetnog upravljanja trebalo bi obuhvatiti sva posjetiteljeva iskustva unutar turističkog lanca vrijednosti.

Izazov integracije održivosti u svoje upravljačke prakse poduzeće može savladati kroz sljedeće korake. Prvi korak podrazumijeva istraživanje i prikupljanje informacija poput agende održivosti te prepoznavanje i savladavanje prepreka pri prihvaćanju promjena. Također potrebno je istražiti stanje na tržištu, trendove poslovanja te odrediti ciljeve kako bi se poslovanje stimuliralo i vodilo u pravom smjeru. Zatim je vrlo važno potaknuti rast svijesti te napraviti plan i program edukacije i osposobljavanja koji će rezultirati održivim i odgovornim poslovanjem. Četvrti korak odnosi se na korištenje financijskih poticaja i pomoći na održiv način, a peti na izvršavanje kriterija, identifikaciju i nagrađivanje, odnosno na certifikaciju. Certifikati za održivo poslovanje veoma su važni za turističke agencije jer time pridonose identitetu i imidžu kompanije te jačanju pozicije na tržištu.

Odgovornost turista može se potaknuti kroz razne utjecajne metode. Jedan od načina utjecaja na turiste je edukacija o održivosti koju je potrebno uvoditi u škole. Svijest o važnosti brige za održivost dovodi do poticanja interesa vezanog za istraživanje i očuvanje prirodne i kulturne baštine. Zatim je vrlo važno komunikacijskim kanalima informirati i izvještavati interesne skupine te promovirati posebne ponude, kao i regulirati ponašanje i kretanja korisnika usluga.<sup>43</sup> Veliki utjecaj na sve imaju i turoperatori koji kontroliraju turističko tržište te potiču i podupiru održivo i odgovorno poslovanje, kreiranjem posebnih ponuda i popusta.

#### **4.2. Uloga turističkih agencija u promociji održivosti**

Kao posrednici između turista i pružatelja usluga u turizmu, turističke agencije mogu utjecati na izbor korisnika, ponudu i razvoj destinacije. Samim time turističke agencije imaju veliku

---

<sup>43</sup>EOS CODE (2012.) *A Code of Practice on Environment Oriented Sustainability*. Padova: CESQA. str. 35.

ulogu u promociji i postizanju ciljeva održivosti, kao i zaštiti prirodnih i kulturnih resursa. Očuvanje prirodnih i kulturnih znamenitosti osigurava dugotrajniju atraktivnost destinacije, a samim time pridonosi opstanku i napretku poslovanja turističke agencije. Svojom moći na turističkom tržištu mogu utjecati i pri donošenju odluka o održivom razvoju i zaštiti okoliša. Turističke agencije ujedno su i kretori turističkih paket aranžmana. Tim putem osim što razvijaju svijest o održivosti kod korisnika usluga, potiču i aktivnosti očuvanja prirodne i kulturne baštine u destinaciji.

Turističke agencije zapravo imaju dvostruku ulogu:<sup>44</sup>

- Imati otvoreni dijalog s turoperatorima u svrhu procijene problema održivosti
- Kreirati odnose s klijentima u svrhu razumijevanja njihovih potreba

Za razliku od turoperatora koji direktno mogu utjecati na ponudu i pružatelje usluga, turističke agencije ostvaruju svoj utjecaj putem predlaganja održivih paketa, promoviranjem praksi održivog poslovanja ili stvaranjem svijesti o važnosti povijesti i tradicije određene regije odnosno destinacije u koju turist putuje.

---

<sup>44</sup>EOS CODE (2012.) *A Code of Practice on Environment Oriented Sustainability*. Padova: CESQA. str. 32.

## 5. Primjeri dobre prakse

U ovom poglavlju naglasak će biti na primjerima dobre prakse. Navedene će biti po dvije turističke agencije u Europi, odnosno Hrvatskoj koje su u svoje poslovanje uspješno implementirale i standardizirale praksu društveno odgovornog poslovanja.

### 5.1. Europa

Turističke agencije i turoperatori imaju važnu ulogu u turističkoj industriji. Svojom pozicijom na tržištu mogu mnogo postići u cilju očuvanja prirodne i kulturne baštine, promocije ljudskih i socijalnih prava u destinacijama. Travelife sustav održivosti u svojem priručniku izdao je primjere najboljih praksi odnosno nositelja travelife certifikata u europskim zemljama<sup>45</sup>. U ovom radu bit će navedena dva primjera dobrih praksi održivog i odgovornog poslovanja.

#### 5.1.1. Athens Direct - Grčka

Athens Direct sa sjedištem u Grčkoj turistička je agencija koja svoje odgovorno poslovanje ostvaruje kroz odnose s korisnicima usluga, zaposelnicima, dioničarima i lokalnom zajednicom. Svoje misije poslovanja prikazuju upravo kroz prethodno navedene segmente<sup>46</sup>.

- Kupci se nalaze u središtu poslovanja. Cilj je zadovoljiti zahtjeve klijenata, osiguravajući im osobne usluge. Svaki kupac u svakom trenu tretirat će se s najvećom profesionalnošću i s poštovanjem.
- Zaposlenici moraju strogo poštovati pravila te se smatraju partnerima u poslovanju. Turistička agencija obvezuje se platiti im pošteno, nagrađivati vjernost i iskustvo te pomagati im u osobnom i poslovnom napretku.

---

<sup>45</sup>Travelife. (2012.) *Sustainability for Travel Companies*. (Online) Dostupno na: [http://www.travelife.info/uploads/csr/1423212993\\_I1815015%20CSR%20TOUR%20Travelife%20Best%20Practices.pdf](http://www.travelife.info/uploads/csr/1423212993_I1815015%20CSR%20TOUR%20Travelife%20Best%20Practices.pdf). (13.10.2015.)

<sup>46</sup>Athens Direct. (2015.) *Mission Statement*. (Online) Dostupno na: <http://www.athensdirect.gr/en/index.php?page=company>. (13.10.2015.)

- Dionici dobivaju mogućnost sudjelovanja u projektima te pravedan povratak investicija.
- Athens Direct obvezuje se poslovati na društveno odgovoran način te podupirati zajednicu na svaki mogući način.

Osim o ova četiri segmenata Athens Direct veliku pozornost pridaje zaštiti okoliša. Korištenje papira u uredskom poslovanju sveli su na minimum. Svoje poslove izvršavaju putem interneta i elektronske pošte, a kada moraju printati onda to rade obostrano. Na taj način štede na papiru i čuvaju šume. Osim toga za osvjetljenje prostora isključivo koriste LED lampe i time pridonose smanjenju potrošnje električne energije. Još jedna ideja o smanjenju potrošnje je stvaranje „zelenog zida“. Ovim projektom sadnje posebnog bilja koje će prekriti vanjske zidove na zgradi uprave, postići će prirodnu izolaciju topline te uštedjeti na grijanju odnosno hlađenju. Također, recikliranje otpada predstavlja važan dio poslovanja. Osim što je svaki zaposlenik dužan odgovorno raspoređivati otpad, ostatke hrane pretvaraju u kompost koji koriste za uredsko bilje.

Društveno odgovorno poslovanje ovoj turističkoj agenciji donosi mnoge dobrobiti. Osim konkurentnosti, to su i manji troškovi poslovanja, kao na primjer potrošnja vode u razdoblju od 3 mjeseca iznosi najviše 7€ po računu.

### *5.1.2. Weiss – Poljska*

Turistička agencija Weiss orijentirana je na valorizaciju kulturne i tradicijske baštine Poljske. Organiziraju tematska putovanja koja mogu biti tailor-made, odnosno kreirana po želji korisnika usluga. Neka od takvih putovanja odnose se na posjete nacionalnim parkovima, srednjovjekovnih natjecanja i folklornih priredbi. Uz to posjetitelji mogu učiti o poljskoj povijesti i kulturi uz stručne vodiče.

Svojim poslovanjem podupiru lokalnu zajednicu te u suradnji s malim poduzetnicima stvaraju ponude i istinske, autentične doživljaje Poljske. Primjerice u četverodnevnoj cross-country biciklističkoj ruti kroz regiju Mazury, istraživanje prirodnih ljepota upotpunjuju s

upoznavanjem autentične kuhinje i proizvoda. Turisti koji se odluče za ovu rutu, posjećuju lokalne gostionice gdje mogu probati poljske specijalitete poput poljske ražene juhe i kobasica, knedli te ukusne ribe iz lokanih jezera. Osim degustacije, turisti su pozvani i sami pripremiti svoje jelo na raznim kuharskim radionicama. U ponudama ove turističke agencije nalaze se i usluge smještaja u dvorcima i palačama te prijevoz u kočiji.

Svojom suradnjom s lokalnom zajednicom pridonose dobrobiti svih, potiču gospodarstvo te zaposlenost lokalnog stanovništva. Osim doprinosa zajednici, svojim specijaliziranim i kupcima orijentiranim uslugama, doprinose rastu i razvoju cjelokupnoj turističkoj atraktivnosti Poljske.

## **5.2. Hrvatska**

Osim u Europi i u Hrvatskoj jača potreba za društveno odgovornim poslovanjem u turizmu. Mnoge turističke agencije uočile su dobrobiti održivog i odgovornog poslovanja. U ovom poglavlju biti će navedena dva primjera dobre prakse na području Republike Hrvatske.

### *5.2.1. Gullivertravel– Dubrovnik*

Gulliver travel putnička i turistička agencija osnovana u Dubrovniku za misiju ima pružati kompetentno partnerstvo u destinacijskom menadžmentu. Svoje poslovanje temelje na održivom razvoju, socijalnoj odgovornosti i ekološkoj osviještenosti. Iako su svjesni kako im promicanje načela društvene odgovornosti i ekološke osviještenosti neće donijeti poslovni uspjeh, smatraju da imaju odgovarajuću dužnost pridonositi općem dobru.

Putem raznih sponzorstava podupiru i pripomažu lokalnoj zajednici. Sponzoriraju razna sportska natjecanja i klubove (vaterpolo klub Jug CO, turnir u malom nogometu dubrovačkih turističkih djelatnika, klub borilačkih sportova Dubrovnik), zatim kulturna događanja (Dubrovačke ljetne igre, festa sv. Vlaha, kulturno umjetničko društvo „Stjepan Radić“, Koncertni festival „Ana Rucner u Gradu“, Dubrovnik Fashion Week International, Epidaurus



Festival).<sup>47</sup> Suraduju sa školama i fakultetima te sudjeluju aktivno u održivom razvoju kako i očuvanju prirode. Raznim projektima pokušavaju uključiti i svoje zaposlenike u što većoj mjeri. Njihov rad na ovom području uočiv je iz eko akcija čišćenja podmorja i priobalja, zaštićenog područja rijeke Ljute u Konavlima i čišćenje pješćanih i šumskih puteva.

Praćenje trendova posebna je zadaća u poslovanju Gulliver travel-a, što pridonosi širokoj ponudi turističkih proizvoda i programa. Kako bi zadržali unikatnost na turističkom tržištu teže inovativnosti, originalnosti, održivosti, ekskluzivnosti, otkrivanju novih, još nerazvijenih turističkih područja, a sve to u suradnji s lokalnom zajednicom i njihovim autentičnim proizvodima, odnosno uslugama. Sve to pridonosi visokoj kvaliteti usluge, odnosno turističkih proizvoda. Jedan od takvih primjera je vožnja turističkim vlakom kroz konavoske vinograde. Realizaciju ovog projekta pomoglo je Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Hrvatska turistička zajednica kao i lokalna agroturistička udruga Konavle. Spoj tradicije i istinskog autohtonog ugođaja pridonosi rastu i razvoju lokalnoj zajednici ali i samoj agenciji.

### 5.2.2. *Petros – Zagreb*

Petros je privatna turistička agencija sa sjedištem u Zagrebu. Organiziraju većinom grupna putovanja, a specijalisti su za školske izlete. Misiju poslovanja čini uvažavanje društveno odgovornog poslovanja i održivog turizma kao jedinog ispravnog poslovanja. Implementacija novih i održavanje visokih standarda DOP-a pruža im mogućnost ponude kvalitetnijih usluga. Velika zadaća ove tvrtke je edukacija zaposlenikau svrhu promocije održivosti. Osim toga, brigom o zaposlenicima pridonose, osobnom razvoju pojedinaca, potiču predanost poslu, timski rad, odgovornost i poslovanje u skladu s najvišim etičkim standardima.

Kako bi pridonijeli očuvanju okoliša, Petros je organizirao kutak za reciklažu, gdje razvrstavaju i odlažu otpad. Ukoliko je moguće koriste se recikliranim proizvodima. Osim reciklaže vode brigu i o odgovornom korištenju uredskog materijala, smanjenju potrošnje struje te podupiru korištenje javnog prijevoza ili zajedničkog dolaska na posao zaposlenika.

---

<sup>47</sup>Travelife. (2012.) *Sustainability for Travel Companies*. (Online) Dostupno na: [http://www.travelife.info/uploads/csr/1423212993\\_I1815015%20CSR%20TOUR%20Travelife%20Best%20Practices.pdf](http://www.travelife.info/uploads/csr/1423212993_I1815015%20CSR%20TOUR%20Travelife%20Best%20Practices.pdf) . (13.10.2015.)

Osim navedenih područja poslovanja, Petros organizira seminare za turističke djelatnike. Na taj način pokušavaju educirati i proširiti spoznaju o važnosti društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Putem predavanja nude pomoć zainteresiranim stranama pri postizanju Travelife certifikata te odrađuju s njima potrebne treninge.

### **5.3. Komparacija**

Orijentiranost turističkih agencija u Europi i Hrvatskoj na društveno odgovorno poslovanje nije samo trend nego i potreba. Iz navedenih primjera vidljivo je da se briga za dobrobit zaposlenika i lokalne zajednice razvila. Upravo takav odnos u turizmu donosi napredak i perspektivu poslovanju. Uključivanjem lokalnog gospodarstva u turističke usluge turističkih agencija pridonosi rastu i razvoju cijele regije.

U navedenim primjerima možemo uočiti da nema velike razlike između drugih europskih zemalja i Hrvatske. Reciklaža otpada, štednja energije i općenito očuvanje okoliša postalo je važan segment poslovanja. Osim toga, okretanje alternativnim vrstama turizma i inovacijama u cilju održivosti destinacije sve je značajnije. Iako DOP ne pridonosi trenutnoj zaradi, turističke agencije korist poslovanja vide u dugoročnijoj pozitivnoj i kvalitetnijoj poslovnoj klimi u okruženju te mogu računati na uzajamnu potporu zajednice.

## 6. ZAKLJUČAK

U današnjem svijetu potrebno je analizirati i anulirati negativne učinke turizma. Negativni učinci ogledaju se u pretjeranom i nekontroliranom iskorištavanju resursa. Zbog toga se javlja potreba za održivim turizmom i društveno odgovornim poslovanjem. Problem pri implementaciji DOP-a stvara pretjerana želja za prihodima, ne uzimajući u obzir štetu koju tvrtka može uzrokovati. Implementacija DOP-a je dugotrajno ulaganje i dosta skupa investicija. Kako bi se tvrtkama olakšao prelazak na DOP postoje mnogi programi i organizacije. Rezultati postignuti DOP-om teško su mjerljivi, ali donose dodatnu vrijednost. Primjerice tvrtke s implementiranim konceptom DOP-a imaju bolji imidž, kvalitetnije odnose s lokalnom zajednicom, duži životni ciklus proizvoda ili usluge, kvalitetnije turističke proizvode.

Turističke agencije pridaju veliku važnost DOP-u. Pri tome pokušavaju kreativnim i inovativnim idejama nadmašiti konkurente. Kreiranje turističkih proizvoda u cilju promocije atrakcija uz pomoć i suradnju lokalnih poduzetnika postao je magnet za posjetitelje. Osim konkurentnosti na tržištu, turističke agencije dobivaju povjerenje i potporu lokalnog stanovništva. Osim kreiranjem paketa, mnoge turističke agencije sponzoriraju rad sportskih, kulturnih i drugih udruga kao i posebnih događanja i festivala u okolici. Jedan od načina DOP-a jesu i zabave i povlastice za sve zaposlene. Poticanje timskog duha, cjeloživotno obrazovanje, organiziranje seminara i obuka za zaposlene načini su brige o zaposlenicima. Zadovoljni i motivirani zaposlenici doprinijet će napretku i boljem imidžu. Veliki pokazatelj uspješnog DOP-a briga je i o dobavljačima odnosno svim poslovnim suradnicima.

Na kraju se može zaključiti da unatoč troškovima i početnoj neisplativosti implementacije DOP-a u poslovanje turističkih agencija, postoje mnoge dobrobiti i koristi. Turisti su sve informiraniji, ekološki i društveno osvješteniji. Prema tome, turističke agencije se moraju okretati održivom i odgovornom poslovanju kako bi opstale na tržištu i bile konkurentne.

## 7. LITERATURA

### KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber, F. et al. (2008.) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Buble, M. (2000.) *Management*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
3. Carić, H. (2006.) *Održivi turizam u deset koraka*. Zagreb: Institut za turizam; Odraž.
4. Čavlek, N. (1998.) *Turoperatori i svjetski turizam*. Zagreb: Golden Marketing.
5. Črnjar, M., Črnjar K. (2009.) *Menadžment održivog razvoja*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji sveučilišta u Rijeci.
6. Dulčić, A. (2005.) *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*. Split: Ekokon.
7. EOS CODE (2012.) *A Code of Practice on Environment Oriented Sustainability*. Padova: CESQA
8. Kotler P., Nancy L. (2009.) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
9. Popesku, J. (2011.) *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
10. Rešetar, M. (1996.) *Turističke agencije*. Zagreb: Informator.

### INTERNET IZVORI

1. Afrić, K. (2002.) Ekološka svijest – pretpostavka rješavanja ekoloških problema. *Ekonomski pregled*. (Online) Dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/44505](http://hrcak.srce.hr/file/44505) (Pristup: 05.09.2015.)
2. Golja, T. (2012.) Nova pravila igre. *Društveno odgovorno poslovanje u turizmu*. (Online) Dostupno na: [http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA\\_web.pdf](http://www.uhpa.hr/docs/files/UHPA_web.pdf) (Pristup: 13.10.2015.)
3. Kožić, I., Mikulić, J. (2011.) Mogućnosti uspostave sustava pokazatelja za ocjenu i praćenje održivosti turizma u Hrvatskoj, *Privredna kretanja i ekonomska politika*. (Online) Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/70964> (Pristup: 05.10.2015.)
4. Institut za turizam. (2015.) Održivi turizam. Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=97> (Pristup: 05.09.2015.)

5. Revitas (2011.) Smjernice razvoja kulturnog turizma. Dostupno na: <http://revitas.org/hr/revitalizacija/smjernice-razvoja-kulturnog-turizma/> (Pristup: 06.09.2015.)
6. Institut za turizam. (2009.) Istraživanja prihvatnog kapaciteta – međunarodna i Hrvatska iskustva. Dostupno na: <http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Pedeseta-obljetnica-IT/07-Istrazivanja-pkm-i-hrvatska-iskustva-Klaric-Caric.pdf> (Pristup: 05.09.2015.)
7. Pavić-Rogošić, L.(-) *Društveno odgovorno poslovanje*. (Online) Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> . (Pristup: 08.09.2015.)
8. Umjeravanje i ispitivanje Laboring. (2012.) *Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*. Dostupno na: <http://www.umjeravanjeiispitivanjelaboring.com/poslovanje/drustveno-odgovorno/> (Pristup: 07.09.2015.)
9. Travelife. (2015.) *Welcome to Travelife for Tour Operators & Travel Agencies*. (Online) Dostupno na: [http://www.travelife.info/index.php?menu=about\\_travelife&lang=hr](http://www.travelife.info/index.php?menu=about_travelife&lang=hr). (Pristup: 09.09.2015.)
10. EOD CODE. (2015.) *Welcome to EOS CODE*. (Online) Dostupno na: <http://www.eoscode.eu/Home/theEOSCODEHR/tabid/282/Default.aspx>. (Pristup: 09.09.2015.)
11. Hrvatski zavod za norme. (2010.) *Društvena odgovornost*. (Online) Dostupno na: <http://www.hzn.hr/default.aspx> (Pristup: 09.09.2015.)
12. Travelife. (2012.) *Sustainability for Travel Companies*. (Online) Dostupno na: [http://www.travelife.info/uploads/csr/1423212993\\_I1815015%20CSR%20TOUR%20Travelife%20Best%20Practices.pdf](http://www.travelife.info/uploads/csr/1423212993_I1815015%20CSR%20TOUR%20Travelife%20Best%20Practices.pdf) . (Pristup: 13.10.2015.)
13. Athens Direct. (2015.) *Mission Statement*. (Online) Dostupno na: <http://www.athensdirect.gr/en/index.php?page=company>. (Pristup: 13.10.2015.)
14. Weiss. (2015.) *About us*. (Online) Dostupno na: <http://www.weiss-travel.com/>. (Pristup: 13.10.2015.)
15. Gulliver travel. (2015.) *O nama*. (Online) Dostupno na: <http://www.gulliver.hr/hr>. (Pristup: 13.10.2015.)
16. Petros. (2015.) *O nama*. (Online) Dostupno na: <http://petros.hr/o-nama/>. (Pristup: 13.10.2015.)

## 8. POPIS PRILOGA

### POPIS TABLICA

Tablica 1. Karakteristike masovnog i alternativnog turizma.....	4
Tablica 2. DOP – Argumenti za i protiv.....	15
Tablica 3. Osnovne razlike između turoperatora i turističkih agencija.....	27

### POPIS GRAFOVA

Graf 1. Održivi turizam u deset koraka.....	8
Graf 2. Hijerarhija DOP-a .....	16

,

## 9. SAŽETAK

U svijetu kao i u turizmu porasla je svijest o negativnom utjecaju čovjeka na okruženje. Kako bi se spriječile posljedice neodgovornog ponašanja javlja se potreba za održivim i odgovornim ponašanjem. U poslovnom svijetu pojavljuje se društveno odgovorno poslovanje, kao način upravljanja poduzećem. Društveno odgovorno poslovanje ne podrazumijeva redovito isplaćivanje plaća, poštovanje dogovora s dobavljačima i plaćanje poreza, to su samo neke od zadaća koje bi svako poduzeće trebalo ispoštovati. Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa. Dragovoljno poslovanje, znači da pored svih svojih aktivnosti i obveza koje treba redovito ispoštovati, kompanija se svojom slobodnom voljom odlučuje za dodatnu dobrobit drugih.

Kako bi opstale na tržištu i povećale konkurentnost mnoge turističke agencije odlučuju se implementirati DOP u svoje upravljanje. Iako je implementacija spor i kratkoročno neisplativ proces, mnoge agencije odlučuju se za ovakav potez. Dobrobit cjelokuopnog okruženja u kojem posluju, pridonosi pozitivnijem imidžu i jača poziciju agencije na tržištu. Kreativnim i inovativnim idejama uz suradnju s lokalnim poduzetništvom privlače nove turiste. Brigom o zaposlenicima jačaju timski duh, dobivaju povjerenje te zadovoljnog radnika. Pokazatelj uspješnog DOP-a briga je svim interesnim skupinama.

## **10. SUMMARY**

Worldwide as well as in the tourism it has increased the awareness of the negative human impact on the environment. To prevent the consequences of irresponsible behavior it occurs the need for sustainable and responsible behavior. In the business world appears corporate social responsibility as a way of managing a company. Corporate social responsibility does not include regular payment of wages, respecting agreements with suppliers and payment of taxes because these are just some of the tasks that every company should respect. Corporate social responsibility or social responsibility of the business is the company's commitment to improve the welfare of the community through discretionary - voluntary - business practices and contributions at the expense of their own resources. Voluntary business means that besides all the actions and commitments that need to be regularly complied with, the company will freely decide for the additional benefit to others.

To survive in the market and enhance the competitiveness of many travel agencies choose to implement CSR in their management. Although the implementation is slow and unprofitable in the short term process many agencies choose such a move. The well-being of the entire environment in which they operate contributes to a more positive image and strengthens the position of the agency in the market. Creative and innovative ideas in cooperation with local enterprises attract new tourists. Care for the employees strengthen the team spirit, gaining confidence and satisfied workers. Indicator of successful CSR concern to all stakeholders.