

# ANALIZA IMPLEMENTACIJE NAČELA ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA U TUROPERATORSKOM POSLOVANJU

---

Cindrić, Mirta

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:809143>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-24**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“, smjer Turizam

**ANALIZA IMPLEMENTACIJE NAČELA ODRŽIVOG  
RAZVOJA TURIZMA U TUROPERATORSKOM  
POSLOVANJU**

DIPLOMSKI RAD

**Mirta Cindrić, univ. bacc. oec.**

**Zagreb, lipanj 2020.**

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“, smjer Turizam

**ANALIZA IMPLEMENTACIJE NAČELA ODRŽIVOG  
RAZVOJA TURIZMA U TUROPERATORSKOM  
POSLOVANJU**

**ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE  
SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT PRINCIPLES IN  
TOUR OPERATOR BUSINESS**

DIPLOMSKI RAD

**Studentica: Mirta Cindrić, univ. bacc. oec.  
JMBAG: 0067524380**

**Kolegij: Menadžment turističkog posredovanja  
Mentor: Doc. ddr. sc. Ingeborg Matečić**

**Zagreb, lipanj 2020.**

## SAŽETAK

Održivi razvoj turizma je onaj koji uzima u obzir njegove ekonomske, ekološke i sociokulturne učinke, kako trenutne, tako i buduće, a uz to brine i o potrebama industrije, okoliša, turista i lokalne zajednice. Ideja i koncept razvili su se kao odgovor na sve izraženije ekološke i sociokulturne probleme koje razvoj turizma nosi sa sobom. Cilj ovog rada jest pokazati kako TUI, jedan od vodećih i najuspješnijih turoperatora na turističkom tržištu implementira tri načela održivog razvoja turizma u svoje poslovanje te kako stvara paket-aranžmane koji se temelje na njima. Osim što uvođenje održivog načina poslovanja turoperatora utječe pozitivno prvenstveno na okoliš, danas, u vrijeme kada potrošači postaju sve više ekološki osviješteni, to im može donijeti i prednost nad konkurencijom.

**KLJUČNE RIJEČI:** održivi razvoj turizma, turooperatori, TUI

## SUMMARY

Sustainable tourism development is one that takes into account its economic, environmental and sociocultural effects, both current and future, and takes care of the needs of industry, the environment, tourists and the local community. The idea and concept evolved in response to the growing environmental and sociocultural problems that tourism development brings with it. The aim of this paper is to show how TUI, one of the leading and most successful tour operators in the tourism market, implements the three principles of sustainable tourism development in its business, and how it creates package-arrangements based on those principles. Apart from the fact that the introduction of a sustainable way of doing business has a positive impact on the environment, today, at a time when consumers are becoming more eco-conscious, it can also give the tour operators competitive advantage.

**KEYWORDS:** sustainable tourism development, tour operators, TUI

MIRTA CINDRIĆ

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 6.3.2020.

M. Cindrić

(potpis)

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA .....	2
2.1. Pojmovno određenje održivog razvoja turizma .....	2
2.2. Koncept i načela održivog razvoja turizma .....	3
2.3. Politika održivog razvoja .....	9
2.3.1. AGENDA 21.....	10
2.3.2. AGENDA 2030 .....	13
2.4. Društvena odgovornost u turizmu .....	16
3. KARAKTERISTIKE TUOPERATORSKOG POSLOVANJA .....	21
3.1. Pojmovno određenje tuoperatora .....	21
3.2. Vrste tuoperatora.....	22
3.3. Funkcije tuoperatora na turističkom tržištu .....	24
3.3.1. Formiranje paket-aranžmana .....	24
3.3.2. Promocija paket-aranžmana na tržištu .....	27
3.3.3. Prodaja paket-aranžmana .....	30
3.3.4. Zaštita turističkih potrošača .....	33
3.3.5. Uloga koordinatora i realizatora interesa ponuđača i korisnika turističkog proizvoda .....	35
4. ANALIZA IMPLEMENTACIJE NAČELA ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA U TUOPERATORSKOM POSLOVANJU .....	37
4.1. Analiza implementacije načela ekološke održivosti u poslovanju TUI-a .....	38
4.2. Analiza implementacije načela sociokulturne održivosti u poslovanju TUI-a .....	49
4.3. Analiza implementacije načela ekonomske održivosti u poslovanju TUI-a .....	55
5. ZAKLJUČAK.....	57
Popis literature:.....	59

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada su održivi razvoj turizma, kao koncept koji je važna komponenta suvremenog turizma, te poslovanje turoperatora. Turizam kao sveprisutna pojava iskorištava resurse svakog područja na kojem se odvija, pa tako treba biti odgovoran i za njihovo očuvanje. Turoperator, kao posrednik između turističke destinacije i putnika, mogu i trebaju brinuti o održivosti jer imaju velik utjecaj na sva tri elementa koncepta održivog razvoja. Zato je cilj ovog rada prikazati što po tom pitanju radi najveća svjetska turistička kompanija – TUI, te kako ona doprinosi ciljevima održivosti kroz zrakoplovstvo, krstarenja, destinacije, hotele i društvenu odgovornost.

### 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Rad se temelji na korištenoj literaturi koja obuhvaća knjige, znanstvene i stručne radove i internetske izvore sa službene web-stranice UNWTO-a i TUI-a koji se koriste za empirijski dio rada. Primarna korištena metoda istraživanja jest metoda istraživanja za stolom. Osim nje, rad je napisan pomoću metoda deskripcije i kompilacije. Deskripcijom su opisani teorijski pojmovi te odnosi, veze i procesi, dok je metoda kompilacije korištena prilikom preuzimanja nekih dijelova tuđih opažanja i zaključaka.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na pet poglavlja. U uvodnom se dijelu predstavljaju predmet istraživanja i ciljevi rada, izvori podataka, korištene metode te sama struktura rada. Nakon uvoda slijede dva teorijska poglavlja od kojih jedno definira održivi razvoj turizma te objašnjava njegove koncepte, načela i politiku, a drugo definira turooperatorsko poslovanje i objašnjava vrste turoperatora, kao i njihove funkcije na turističkom tržištu. U četvrtom je poglavlju prethodni teorijski dio promatran u praksi, i to analizom implementacije načela održivog razvoja turizma u radu turoperatora TUI-a. Rad završava zaključkom izvedenim na temelju navedenih poglavlja te popisom korištene literature.

## 2. KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA

### 2.1. Pojmovno određenje održivog razvoja turizma

Kada se spomene riječ „razvoj“, prvo što pada na pamet je neka vrsta poboljšanja. Razvoj je stoga poželjan na mikro i makro razini, kako za svakog čovjeka osobno, tako i na globalnoj razini. Svaka država želi postići pozitivan razvoj svojeg gospodarstva i svih pripadajućih sektora. U nastavku se obrađuje opći razvoj i održivi razvoj u turizmu.

Pojam općeg razvoja podrazumijeva novo stanje kojemu se teži, novi ciljevi, blagostanje i bolji položaj od trenutnog. Logično je da je poželjno da to novo stanje bude pozitivnog predznaka, no teoretski je moguće da ono bude i negativno, u slučaju da se razvoj ne odvija u željenom smjeru. Svaki razvoj sa sobom donosi promjene, a turistički razvoj u sebi osim promjene uključuje i rast. Vukonić i Keča (2001:121) kažu da razvoj turizma treba donijeti korist svim sudionicima, kako korisnicima turističkih proizvoda i usluga, tako i pružateljima istih, lokalnom stanovništvu, i samom gospodarstvu države u kojoj se odvija. Turizam sa sjedištem u zajednici igra važnu ulogu u suzbijanju siromaštva jer doprinosi razvoju zajednice i na taj način podržava njezinu održivost (Lee, Jan, 2019:368). Prema tome, može se reći da je cilj razvoja turizma naposljetku uvijek podređen općem razvojnom cilju sredine.

Iz pojma općeg razvoja proizlazi pojam održivog razvoja. Održivi razvoj je onaj razvoj u kojem je zadovoljenje potreba sadašnjih generacija takvo da omogućava da i buduće generacije zadovolje svoje potrebe, što znači da se dani resursi trebaju iskorištavati na što učinkovitiji način (Čavlek et al., 2011:45). Termin održivi razvoj ušao je u opću terminologiju 80-tih godina 20. stoljeća i ukazuje na povezanost razvoja i zaštite okoliša, a definitivno je prihvaćen na konferenciji u Rio de Janeiru 1992. godine o kojoj će biti riječi kasnije u poglavlju.

Komisija za okoliš i razvoj Ujedinjenih naroda 1989. godine objavila je izvještaj pod naslovom „Naša zajednička budućnost“ koji se smatra temeljnim dokumentom koji je formulirao budući razvoj svijeta na osnovama održivosti i zajedništva. To je prvi dokument te vrste u kojem se pod okriljem Ujedinjenih naroda pokazala osvještenost čovječanstva o brizi za život budućih generacija. Na temelju njega kasnije su rađeni mnogi projekti i dokumenti, kao i oni Svjetske turističke organizacije koja je od svojih članica zatražila da prihvate stajališta iznesena u spomenutom izvještaju (Vukonić, Keča, 2001:189).



Prema definiciji UNWTO-a (Svjetska turistička organizacija) održivi razvoj turizma je „turizam koji u potpunosti uzima u obzir njegove trenutne i buduće ekonomske, socijalne i okolišne učinke, baveći se potrebama posjetitelja, industrije, okoliša i zajednice domaćina“.

Čavlek et al. (2011:415) tvrde da su održivi razvoj i turizam međuovisni pojmovi te da je turizam velikim dijelom zaslužan za podizanje svijesti o važnosti održivog razvoja jer su upravo resursi, bilo da su prirodni ili društveni, osnova njegova razvoja i samog postojanja. Iz godine u godinu brojke pokazuju da je turizam očigledno jedna od najvažnijih industrija svjetske ekonomije, a činjenice pokazuju da također može donijeti koristi u pogledu zaštite okoliša i sociokulturnog očuvanja (Budeanu, 2005:96). Trenutno veliki turoperatorji pokazuju ekološku odgovornost podupiranjem institucija koje brinu za okoliš, istraživanjem okoliša i poduzimanjem akcija za ispravljanje negativnih utjecaja na okoliš nastalih njihovim aktivnostima, o čemu se govori u četvrtom poglavlju na primjeru TUI-a.

Kako ne postoji „jedna“ turistička industrija, nego je turizam kombinacija mnogih aktivnosti u rasponu od građevine i prometa, do obilaska i hotelijerstva, svaka aktivnost ima različita tržišta i poslovne ciljeve, te različite utjecaje na okoliš i društveni utjecaj (Forsyth, 1997:272).

Upravo zbog toga što je povezan sa gotovo svakom djelatnošću i industrijom gospodarstva, svaka bi se država trebala pobrinuti da se njezin turizam razvija na održiv način kako bi u budućnosti imala višestruke koristi od njega.

## 2.2. Koncept i načela održivog razvoja turizma

Kako bi se bolje razumio pojam održivog turizma, potrebno je detaljnije objasniti njegov koncept i istaknuti njegova načela.

Iz teorije održivog razvoja koja je nastala kao odgovor na sve izraženije ekološke i sociokulturne probleme, razvila se koncepcija održivog razvoja turizma čija primjena treba očuvati resurse koji su temelj razvoja turizma na nekom području od negativnih posljedica njegova nekontroliranog razvoja. Ona implicira da se potrebe sadašnje populacije trebaju ispunjavati na način koji ne ugrožava mogućnost ispunjenja potreba buduće (Čavlek et al., 2001:416).

„U koncepciji održivog razvoja razlikuju se pojmovi: slabe, umjerene i jake održivosti. Slaba održivost jest takvo narušavanje postojećeg stanja okoliša koje će vjerojatno značiti manje blagostanje budućih pokoljenja, a taj će eventualni nedostatak trebati nadoknaditi. Umjerena održivost zagovara stajalište da je zaštita okoliša preduvjet gospodarskom razvoju. Jaka

održivost zagovara korjenite promjene u društvu i odnosu čovjeka prema prirodi, a još se naziva i ekološki razvoj. U ekološki sustav ulaže se onoliko koliko se iz njega uzima.“ (Črnjar, 2002:190).

Iako je u stvarnosti nemoguće zamisliti da se bilo koja vrsta turističke djelatnosti razvija i djeluje, a da se na neki način ne smanji negdje količina i/ili kvaliteta prirodnih resursa (Eligh, 1999:168), bitno je posvetiti pažnju očuvanju istih, koliko je god to moguće.

Za procjenu stvarnih utjecaja turizma i postignute razine održivosti su potrebna dubinska longitudinalna istraživanja i ekološka, ekonomska i socijalna revizija (Butler, 1999:19).

Načela održivosti odnose se na ekološke, ekonomske i sociokulturne aspekte razvoja turizma, te se mora uspostaviti odgovarajuća ravnoteža između tih triju polova trokuta kako bi se zajamčila njegova dugoročna održivost. Specifičnost trokuta je u tome što je vjerojatnost da će se istodobno moći postići ekonomska racionalnost, ekološka ravnoteža i socijalna pravednost gotovo minimalna (Vukonić, Keča, 2001:191).

Dok ekološka i sociokulturna održivost nastoje osigurati da se neobnovljivi fizički i kulturni resursi ne potroše u procesu turističke aktivnosti, ekonomska održivost predstavlja stupanj autonomije na lokalnoj razini: održavanje strukture zajednice, zaposlenosti i ljudskih resursa. (Henry, Jackson, 1996:21)

„Tri je glavna načela održivog razvoja turizma prilično teško podijeliti u odvojene skupine od kojih svaka predstavlja jedan dio procesa održivosti. Oni su međusobno povezani, interveniraju jedan u drugog i svi se mogu istovremeno smatrati uzrocima ili posljedicama drugih. Ni na koji način ih se ne treba analizirati ili provoditi odvojeno, jer ih se može pogrešno protumačiti i neadekvatno implementirati u odredišta“ (Budimski, 2014:75).

Čavlek et al. (2011:416) navode kako su ključni čimbenik ovih triju komponenti upravo ljudi koje se u turizmu može naći u različitim ulogama. Njih se može podijeliti u četiri skupine, a to su: turisti, zaposlenici, organizacije i javne službe te lokalno stanovništvo.

Turisti su glavni korisnici turističkog proizvoda koji aktivno sudjeluju u događanjima u turističkoj destinaciji te svojim ponašanjem i postupcima izravno utječu na održivost. Zato je važno da budu educirani o destinaciji koju posjećuju i ponašaju se u skladu s tamošnjim pravilima i običajima te da se prema atrakcijama, resursima, a i ljudima odnose korektno i s poštovanjem.

Zaposlenici su osobe koje rade u različitim turističkim djelatnostima - hotelima, restoranima, muzejima, turističkim agencijama itd., te također svojim djelovanjem utječu na održivost destinacije, dok organizacije i javne službe svoj utjecaj na istu ostvaruju djelatnošću i funkcijama u destinaciji.

Lokalno stanovništvo ima najveći interes za održivost bez obzira na to rade li u turističkom ili nekom drugom sektoru jer održivost destinacije izravno utječe na kvalitetu života u tom mjestu.

Temeljna ideja održivog razvoja turizma proizlazi iz sveukupne ravnoteže koju treba postići. Ako svi dionici podjednako sudjeluju u obvezama i u koristima održivosti, njihov će se interes za pridržavanjem ovog koncepta unutar destinacije povećati. Stoga su ključni element svih tih odnosa ljudi sa zbrojem njihovih različitih uloga i aktivnosti u ovom procesu. (Budimski, 2014:70)

U nastavku biti objašnjena četiri najučestalija načela održivog razvoja koja se pojavljuju u turističkoj literaturi.

#### 1. Načelo ekološke održivosti

Bilen i Bučar (2004) objašnjavaju da ekološka održivost osigurava razvoj koji je usklađen s održavanjem bioloških procesa, biološkim različitostima i biološkim resursima, a paradigma održivosti okoliša nalaže sadašnjim naraštajima da budućima moraju ostaviti ukupnu resursnu osnovu koja nije manja od one koju je ona naslijedila od prethodnih. No brojni konflikti u prostoru dovode do onečišćenja tla, zraka, vode, flore, faune i ostalih prirodnih resursa koji su osnova razvoja turizma, ali i mnogih drugih djelatnosti. Prema tome, brigu o ekološkoj održivosti trebali bi preuzeti svi korisnici okoliša, a ne samo turistička djelatnost.

Pošto se s njime susreću sve zemlje svijeta, problem održivosti okoliša je važan na globalnoj razini jer negativne posljedice prelaze granice zemlje u kojoj nastaju i utječu na čitavu planetu.

Iako bi poželjno ponašanje pretpostavljalo da ljudi neovisno pokreću ekološki odgovorno ponašanje, to još uvijek nije uobičajeno. Stoga je povremeno potrebna intervencija vlasti kako bi se poboljšalo održivo ponašanje pojedinaca (Budimski, 2014:74).

Odnos razvoja turizma i okoliša je dvosjekli mač. Sve veća turistička potražnja i broj turističkih dolazaka širom svijeta vrše pritisak na kapacitete turističke destinacije. Budući da su za izgradnju turističkih objekata potrebna zemljišta i prostor, moglo bi se tvrditi da razvoj

turizma uništava okoliš izgradnjom ne samo turističke infrastrukture poput odmarališta, hotela, restorana, trgovina, golf terena i marina, već i opće infrastrukture poput cesta i aerodroma. Turizam se ne može zauvijek razvijati unutar turističke destinacije u smislu da se troši raspoloživi prostor i zemlja za širenje i izgradnju turističkih sadržaja. Turistička destinacija ima svoja fizička ograničenja i ako se ne poštuju načela održivosti mogu se doseći ograničenja rasta turizma koja ona ne može podnijeti (Matečić, 2015:96).

## 2. Načelo sociokulturne održivosti

Uz ovo načelo vežu se pojmovi sociokulturne održivosti turizma, društvene održivosti, socijalne funkcije turizma i kulturne funkcije turizma. Sociokulturna održivost turizma proizlazi iz tzv. društvenih funkcija turizma. Društvena održivost omogućuje samokontrolu i vlastitu politiku u upravljanju resursima, socijalna funkcija turizma pokazuje da turizam utječe na smanjenje socijalnih razlika između skupina ljudi, a kulturna funkcija turizma jest utjecaj koji turistički receptivne zemlje imaju u kulturnom smislu prema domaćim ili inozemnim posjetiteljima (Čavlek et al., 2012:418).

Vukonić i Keča (2001:190) ističu da sociokulturna održivost osigurava kompatibilnost razvoja s očuvanjem kulture i sustava vrijednosti ljudi na koje taj razvoj utječe te održava, ističe i jača identitet zajednice.

Ako sociokulturna interakcija koristi i domaćinima i gostima, turističko kretanje može se smatrati smislenim i korisnim. Kulturna razmjena među narodima jedna je od najvažnijih pretpostavki za otklanjanje razlika među narodima i prevladavanje netolerancije koja je postala sastavni dio interakcija među ljudima. Jedan od ciljeva održivog razvoja turizma je omogućiti ljudima da komuniciraju s drugim ljudima izvan njihovih zajednica, kultura i religija, bez unaprijed usađenih stereotipa koji upravljaju njihovim načinima razmišljanja i slijede nametnute slike o drugim kulturama (Budimski, 2014:71).

## 3. Načelo ekonomske održivosti

Ekonomska održivost treba omogućiti ekonomski učinkovit i uspješan razvoj te da se resursima upravlja optimalno, dakle na način da mogu služiti i budućim generacijama.

Prema tome, poduzetnicima ne smije biti najvažnija maksimizacija dobiti koju su često spremni ostvariti na uštrb ekoloških ili sociokulturnih načela održivosti. Takvo je ponašanje vidljivo pogotovo kod izgradnje objekta (divlja gradnja, prekomjerna gradnja i sl.) ili pretjerane komercijalizacije kulturno-povijesne baštine (Bartoluci, 2013:137). Ipak, imati

učinkovito i ekonomski zdravo okruženje ne znači nužno zanemariti cijelu ideju stjecanja što većeg profita (Budimski, 2014:72).

Ekonomska održivost je povezana sa prethodna dva načela održivosti. Sociokulturna održivost je u funkciji ekonomske održivosti, a isto vrijedi i za ekološku koja nalaže da se prirodni kapital ekonomski vrednuje uključivanjem njegove vrijednosti u cjelovit gospodarski sustav kako bi svi gospodarski subjekti sudjelovali u troškovima njegove zaštite i reprodukcije (Čavlek et al., 2011:419).

Ekonomska održivost u turizmu usklađena je s ostala tri - s načelima ekološke, sociokulturne i tehnološke održivosti, i nalaže da se ekonomski vrednuje tzv. prirodni kapital (zajednički izraz za prirodne vrijednosti Zemlje i usluge ekosustava koje iz njih proizlaze, a koji omogućuju ljudski život) kroz uključivanje njegove vrijednosti u cjelovit gospodarski sustav. Tako bi svi javni, gospodarski i drugi subjekti trebali dijeliti troškove njegove zaštite i reprodukcije. Prirodni kapital do danas se u pravilu nije vrednovao, no kako bi se ostvario održiv razvoj potrebno je i njegovu vrijednost uključiti u gospodarski sustav.

#### 4. Načelo tehnološke održivosti

Tehnološka održivost zahtijeva razvoj i primjenu tehnologije na način da nove tehnologije daju rješenja za korištenje prirodnih (posebno neobnovljivih) resursa, da se primjenjuju u postupcima pročišćavanja otpadnih voda, uklanjanja otpada, recikliranja i slično te da trebaju biti okrenute čovjeku i boljitku čovječanstva. Drugim riječima, da se u proizvodnji koristi tehnologija koja uz ekonomske učinke ima i elemente kojima se štiti okoliš.

„Svjedoci smo iznimnog razvoja novih tehnoloških rješenja na svim područjima ljudskog djelovanja, pa i u turizmu. Za primjenu koncepcije održivog razvoja bitno je da se nova tehnologija koristi isključivo u korist blagostanja čovječanstva“ (Breslauer, 2014:6), da štede energiju, koriste se obnovljivim izvorima i ne štete okolišu. Razumijevanje turističke potrošnje energije postaje nezamjenjiv način za odredišta kako bi se smanjila degradacija okoliša i promicao razvoj turizma na ekološki održiv način (Zhang, Zhang, 2020: 295).

Tehnologija danas može ljudima omogućiti iskustva koja su u prošlosti bila nezamisliva. Korištenje zelene tehnologije, posebno u ugostiteljstvu, obično zadovoljava potrebe turista smanjenjem potrošnje vode, povećanjem svijesti o važnosti recikliranja, ponovnom upotrebom materijala, korištenjem obnovljivih izvora energije i primjenom tih ideja u svijest naroda, pozivajući ih na korištenje te tehnologije tijekom odmora i zahtijevajući od davatelja

usluga da apliciraju za zelene logotipe kako bi postali konkurentniji na globalnom turističkom tržištu (Budimski, 2014:80).

Međutim, tehnologija također može ozbiljno naštetiti ukupnom turističkom iskustvu, jer turisti imaju vrlo malo praktične potrebe za interakcijom s lokalnom zajednicom u vezi s informacijama koje su im potrebne o destinacijama nakon odmora. To može ozbiljno ugroziti kvalitetu kulturne razmjene u destinacijama koja se mogu smatrati temeljem turističke razmjene. Stoga bi se tehnologija trebala koristiti za poboljšanje cjelokupne kvalitete turističkog iskustva, ali ne smije se koristiti kao zamjena za osobne kontakte domaćina i gostiju, jer bi se na taj način smisleni i složeni odnosi potencijalno oštetili (Budimski, 2014:80).

UNWTO (2015) navodi da održivi turizam treba:

1. Optimalno iskoristiti resurse zaštite okoliša koji predstavljaju ključni element u razvoju turizma, održavajući ključne ekološke procese i pomažući očuvanje prirodne baštine i biološke raznolikosti.
2. Poštovati sociokulturnu autentičnost zajednica domaćina, čuvati njihovu izgrađenu i živuću kulturnu baštinu i tradicionalne vrijednosti te doprinositi međukulturalnom razumijevanju i toleranciji.
3. Osigurati održive, dugoročne ekonomske operacije, pružati socijalno-ekonomske koristi svim sudionicima, stabilnu zaposlenost i mogućnosti za ostvarivanje dohotka i socijalne usluge domaćinskim zajednicama, te pridonositi smanjenju siromaštva.

UNWTO (2015) nalaže da održivi turizam također treba održavati visoku razinu turističkog zadovoljstva i turistima osigurati značajno iskustvo, podižući njihovu svijest o pitanjima održivosti i promičući prakse održivog turizma među njima. Sa strane potražnje, pojedini turisti moraju se bolje educirati o turizmu i održivom razvoju. Na strani opskrbe mora postojati bolja integracija dobavljača kroz ojačani destinacijski menadžment (Welford, Ytterhus, Eligh, 1999:176).

Podizanje svijesti i samih turista o važnosti održivog turizma može olakšati i implementaciju njegovih načela od strane vlasti i turističkih ponuđača. Bitno je čitavu javnost što bolje upoznati s konceptom i načelima održivosti općenito kako bi ih se pridržavali prvenstveno u svakodnevnom životu, a onda i na putovanjima.

### 2.3. Politika održivog razvoja

Do konačno oblikovanog koncepta održivog razvoja turizma dovelo je nekoliko konferencija i dokumenata kroz povijest.

Put ka tome započeo je 1987. godine kada je Svjetska komisija za okoliš i razvoj (Brundtland komisija) objavila svoje izvješće i prezentirala novi pojam održivog razvoja, kao „razvoja koji zadovoljava potrebe današnjice, a pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija“. Glavno globalno tijelo za oblikovanje smjernica održivog razvoja jesu Ujedinjeni narodi (UN), pod čijim su vodstvom donešeni brojni međunarodni dokumenti koji predstavljaju opći regulatorni okvir za pitanja održivog razvoja.<sup>1</sup>

Na konferenciji Ujedinjenih naroda o okolišu i razvitku (United Nations Conference on Environment and Development – UNCED) u Rio de Janeiru 1992. raspravljalo se o većim problemima vezanim uz razvitak i okoliš na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini. Deklaracija i Agenda 21 koji su usvojeni na Konferenciji dali su snažnu podršku pitanju održivog razvitka. Opća skupština UN-a 2000. godine je usvojila Milenijsku deklaraciju (United Nations Millennium Declaration), politički dokument za 21. stoljeće koji utvrđuje ciljeve razvoja na područjima od interesa za međunarodnu zajednicu te aktivnosti koje se trebaju poduzeti kako bi se definirani ciljevi ostvarili. Tako je ustanovljeno osam Milenijskih razvojnih ciljeva (Millennium Development Goals - MDGs) za koje su se države članice UN-a obvezale da će realizirati do 2015. godine. Načelo održivog razvitka zatim pak dobiva snažnu političku podršku na Svjetskom sastanku o održivom razvitku (World Summit on Sustainable Development – WSSD), koji se održao u Johannesburgu dvije godine nakon usvajanja Milenijske deklaracije.<sup>2</sup>

Konferencija Ujedinjenih naroda o održivom razvoju (United Nations Conference on Sustainable Development - UNCSD), održana 2012. godine u Rio de Janeiru pod imenom 'Rio+20', postavila je cjelovit okvir za održivi razvoj. Jedna od tamošnjih najznačajnijih odluka bila je definiranje budućih Ciljeva održivog razvoja (Sustainable Development Goals – SDGs), koji uključuju tri dimenzije održivog razvoja – gospodarsku, socijalnu i okolišnu, te

---

<sup>1</sup> Ministarstvo vanjskih i europskih poslova RH. Održivi razvoj. Dostupno na: <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/>, (pristupljeno 4.11.2019.)

<sup>2</sup> Ministarstvo vanjskih i europskih poslova RH. Održivi razvoj. Dostupno na: <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/>, (pristupljeno 4.11.2019.)

koji se trebaju nastaviti na razvojne politike sadržane u Milenijskim razvojnim ciljevima (MDGs) i predstavljati globalnu razvojnu agendu za razdoblje nakon 2015. godine.<sup>3</sup>

Nakon tri godine intenzivnih pregovora i konzultacija s brojnim podupirateljima usvojena je UN-ova Agenda 2030 za održivi razvoj na Summitu UN-a o održivom razvoju održanom u New Yorku u rujnu 2015. godine. Riječ je o ključnoj globalnoj političkoj platformi za rješavanje brojnih izazova današnjice u njihovoj međusobno povezanoj gospodarskoj, socijalnoj, okolišnoj i političko-sigurnosnoj dimenziji. Temeljnu odrednicu ove ambiciozne, perspektivne razvojne agende predstavlja 17 Ciljeva održivog razvoja (Sustainable Development Goals – SDGs) detaljno razrađenih u 169 međusobno usko povezanih podciljeva. 17 SDG-ova razvijeno je iz bivših milenijskih razvojnih ciljeva 2000. godine, a ažuriranja novih SDG-ova uključuju cilj za kvalitetnim obrazovanjem, pristojnim radom i ekonomskim rastom, kao i industrijom, inovacijama i infrastrukturom (Slocum, Dimitrov, Webb, 2019:34).

Agenda 21 i Agenda 2030 detaljno su objašnjene u nastavku.

### 2.3.1. AGENDA 21

Od 3. do 14. lipnja 1992. godine u Rio de Janeiru održana je konferencija Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju (UNCED) pod nazivom Earth Summit (u nastavku „Skup o Zemlji“) radi usklađivanja svjetskog ekonomskog razvoja i zaštite okoliša. Skup o Zemlji bio je najveće okupljanje svjetskih čelnika do tada kojemu je prisustvovalo 117 vođa država i predstavnika 178 zemalja. Na Skupu su se vladini čelnici širom svijeta složili kako je potrebno posvetiti pažnju održivosti i zadovoljavanju današnjih potreba bez žrtvovanja budućnosti. Razvijen je dobrovoljni akcioni plan – Agenda 21, koji predstavlja viziju kako sve razine vlasti mogu poduzeti akcije za očuvanje prirodnih resursa, održivi razvoj i borbu protiv zagađenja, ali i siromaštva.<sup>4</sup>

Uz Agendu 21 tada su usvojena još 4 temeljna dokumenta: Deklaracija o okolišu i razvoju, Deklaracija o šumama, Konvencija o zaštiti klime i Konvencija o zaštiti bioloških različitosti (Drljača, 2012:8).

---

<sup>3</sup> Ministarstvo vanjskih i europskih poslova RH. Održivi razvoj. Dostupno na: <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/>, (pristupljeno 4.11.2019.)

<sup>4</sup> Encyclopaedia Britannica. United Nations Conference on Environment and Development. Dostupno na: <https://www.britannica.com/event/United-Nations-Conference-on-Environment-and-Development> (pristupljeno 5.11.2019.)



Agenda 21 sveobuhvatan je plan djelovanja koji globalno, nacionalno i lokalno moraju poduzeti organizacije sustava UN-a, vlada i glavnih skupina u svakom području u kojem čovjek utječe na okoliš. Ona nije ugovor ili pravno obvezujući dokument i ne narušava suverenitet bilo koje nacije, države ili lokalne uprave. Isto tako ne zagovara ukidanje privatnog vlasništva niti ima ikakve veze s lokalnim i državnim odlukama o korištenju zemljišta. (UNCED, 1992).

Agenda 21 formalizirala je devet sektora društva kao glavne kanale putem kojih će se omogućiti široko sudjelovanje u UN-ovim aktivnostima vezanim za održivi razvoj. Službeno se nazivaju „Velike grupe“ („Major Groups“) i uključuju sljedeće društvene grupe: žene, djecu i mlade, autohtone narode, nevladine organizacije, lokalnu vlast, radnike i sindikate, poslovanje i industriju, znanstvenu i tehnološku zajednicu, poljoprivrednike.<sup>5</sup>

Osim važnosti navedenih grupa, prepoznato je da su za ostvarenje ciljeva Agende potrebna i izdašna financijska sredstva te pomoć zemljama u razvoju, kao i svim ostalima, u suzbijanju siromaštva. Također se ističu važnost i potreba za edukacijom, osposobljavanjem i podizanjem svijesti društva na globalnoj razini te potreba za informiranjem u funkciji podloge za odlučivanje. Govori i o zaštiti okoliša te očuvanju, zaštiti i upravljanju prirodnim izvorima u siromašnim zemljama i vođenju računa da od korištenja tih izvora korist ima domaće stanovništvo. Napominje i težnju promjene obrazaca proizvodnje i potrošnje te zaštite i unapređivanja ljudskog zdravlja, a ukazuje i na problem sve većeg broja gradova, nedostatka čiste vode i loših sanitarnih uvjeta (Drljača, 2012:12).

Agenda 21 sastoji se od 40 poglavlja. Prvo je poglavlje uvod, a ostala su poglavlja podijeljena u 4 sekcije: socijalne i demografske dimenzije, očuvanje i upravljanje resursima za razvoj, jačanje uloge Velikih grupa te sredstva provedbe. Svako od poglavlja predstavlja predložak za djelovanje u određenom području, pa tako postoji npr. poglavlje za borbu protiv siromaštva, poglavlje za mijenjanje potrošačkih navika, poglavlje za borbu protiv deforestacije, čuvanje biološke različitosti, jačanje uloge nevladinih organizacija itd. (United Nations, 1992).

Od 27 usvojenih načela u nastavku se navode ona koja su u neposrednoj vezi s održivim razvojem i turizmom, a čiji su nositelji sve države:

- Čovjek je u središtu interesa održivog razvoja. On mora imati mogućnost zdravog i produktivnog života u skladu s prirodom.

---

<sup>5</sup> United Nations. About major groups. Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/aboutmajorgroups.html> (pristupljeno 5.11.2019.)

- Države imaju, u skladu s Poveljom Ujedinjenih naroda i načelima međunarodnog prava, suvereno pravo iskorištavati svoje resurse u skladu sa svojom politikom razvoja i zaštite okoliša te imaju odgovornost osigurati da aktivnosti u područjima pod njihovom jurisdikcijom i kontrolom ne uzrokuju štetu okolišu drugih država.
- Svatko ima pravo na razvoj tako da se omogući razvoj i kvalitetan okoliš sadašnjim i budućim naraštajima.
- Sve države i ljudi moraju surađivati u ostvarenju temeljnog zadatka – prevladavanja siromaštva kao važnog zahtjeva održivog razvoja.
- Države moraju surađivati u duhu globalnog partnerstva na očuvanju, zaštiti i obnovi zdravog i integralnog ekosustava Zemlje. S obzirom na različite utjecaje na onečišćenje okoliša države imaju zajedničke, ali i posebne odgovornosti.
- Za doseganje održivog razvoja i više kvalitete života svih ljudi države moraju smanjiti i/ili eliminirati neodržive načine proizvodnje i potrošnje te promovirati prikladnu demografsku politiku.
- S problemima zaštite okoliša država se najbolje suočava i rješava ih uz sudjelovanje stanovništva. Na nacionalnoj razini svaka osoba mora imati adekvatan pristup informacijama u svezi sa stanjem okoliša, one trebaju biti dostupne javnosti.
- Države moraju donijeti učinkovitu pravnu regulativu po pitanju zaštite okoliša. Standardi zaštite okoliša, menadžerski zadaci i prioriteti trebaju biti usklađeni sa stanjem okoliša u području gdje subjekt djeluje.
- Države moraju efikasno surađivati kako bi osujetile namjere i aktivnosti premještanja onih aktivnosti koje su ekološki opasne i opasne za ljudsko zdravlje i druge zemlje.
- Nacionalne vlasti trebaju nastojati promovirati internalizaciju troškova okoliša i korištenje ekonomskim instrumentima, prema kojem onečišćivač treba snositi troškove onečišćenja, imajući pri tome na umu javni interes.
- Procjenom utjecaja na okoliš kao nacionalnim instrumentom treba se koristiti u svim slučajevima gdje postoji i najmanja sumnja da bi određeni projekt mogao imati negativne utjecaje na okoliš.
- Države moraju odmah izvijestiti druge države o svim prirodnim katastrofama i ostalim potencijalnim opasnostima koje mogu izazvati iznenadne štetne efekte na okoliš tih država.
- Znanje i tradicionalna praksa autohtonog stanovništva i njihovih zajednica imaju vitalnu ulogu u menadžmentu zaštite okoliša i razvoju.

- Potrebno je zaštititi okoliš i prirodne resurse ljudi koji su ugnjetavani ili pod okupacijom.
- Mir, razvoj i zaštita okoliša su međusobno ovisni i neodvojivi.
- Države moraju u miru rješavati sve nesuglasice glede zaštite okoliša u skladu s Poveljom Ujedinjenih naroda.
- Države i ljudi moraju surađivati u dobroj vjeri i u duhu partnerstva radi ostvarivanja ovih načela te u budućem razvoju međusobnog prava na području održiva razvoja.<sup>6</sup>

Sto sedamdeset i osam država usvojilo je načela Agende 21, što je značilo da se ugovorima i drugim dokumentima potpisanim na konferenciji, većina svjetskih država nominalno obvezala na poticaj ekonomskog razvoja na načine koji će zaštititi Zemljinu okolinu i neobnovljive resurse.

Radi osiguranja učinkovitog praćenja UNCED-a te praćenja i izvještavanja o provedbi sporazuma na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini, u prosincu 1992. osnovana je Komisija za održivi razvoj (CSD). Dogovoreno je da će na posebnom zasjedanju Generalne skupštine Ujedinjenih naroda, 1997. godine izvršiti petogodišnji pregled napretka na Skupu o Zemlji.<sup>7</sup>

Potpuna provedba Agende 21, Programa za daljnju provedbu Agende 21 i obveza načela iz Rija snažno je potvrđena na Svjetskom samitu o održivom razvoju (WSSD) održanom u Johannesburgu u Južnoj Africi od 26. kolovoza do 4. rujna 2002.<sup>8</sup>

Rasprava o održivom razvoju turizma, zaštiti resursa, društva i okoliša nije završila prihvaćanjem Agende 21, jer je na konferenciji koja je uslijedila predstavljen novi dokument – Agenda 2030.

### 2.3.2. AGENDA 2030

U New Yorku 2015. godine, na 69. sjednici Opće skupštine Ujedinjenih naroda, usvojeno je 17 Globalnih ciljeva održivog razvoja (SDGs – Sustainable Development Goals), a uz njih i 169 specifičnih podciljeva, i to u svrhu iskorjenjivanja siromaštva, smanjivanja nejednakosti, zaštite planeta te osiguranja napretka za sve na globalnoj razini. Navedeni ciljevi definirani su

<sup>6</sup> United Nations. Sustainable Development, Agenda 21 (1992). Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> (pristupljeno 5.11.2019.)

<sup>7</sup> United Nations. Sustainable Development, Agenda 21 (1992). Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> (pristupljeno 5.11.2019.)

<sup>8</sup> United Nations. Sustainable Development, Agenda 21 (1992). Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> (pristupljeno 5.11.2019.)

u okviru dokumenta „Mijenjajmo svoj svijet: Agenda za održivi razvoj do 2030. godine“, skraćeno – Agenda 2030. Kao i kod Agende 21, ni u ovom slučaju ciljevi nisu pravno obvezujući, no ipak se od država članica UN-a očekuje njihovo prihvaćanje te sudjelovanje i uspostava sustava za integriranje SDG-eva u nacionalne politike i praćenje provedbe putem dogovorenih pokazatelja.<sup>9</sup>

Ova je Agenda plan djelovanja za ljude, planetu i prosperitet. Također nastoji ojačati univerzalni mir u većoj slobodi. U fokusu je iskorjenjivanje siromaštva u svim njegovim oblicima i dimenzijama, uključujući ekstremno siromaštvo, s obzirom na to da je ono najveći globalni izazov i neizostavan uvjet za održivi razvoj.<sup>10</sup>

Ciljevi Agende 2030 nadopunjuju i nastavljaju se na Milenijske razvojne ciljeve i trebaju dovršiti ono što oni nisu postigli. Njihova je tendencija ostvariti ljudska prava svake osobe te postići ravnopravnost spolova i osnaživanje svih žena i djevojčica. Ciljevi su integrirani i nedjeljivi i uravnotežuju tri dimenzije održivog razvoja: ekonomsku, socijalnu i okolišnu. U petnaest godina (počevši od 1.1.2016.) trebaju potaknuti djelovanje na područjima od kritičnog značaja za čovječanstvo i planet, a kako se u Agendi 2030 navode, to su:

- Ljudi - okončati siromaštva i gladi u svim njihovim oblicima i dimenzijama i osigurati da sva ljudska bića mogu ispuniti svoj potencijal u dostojanstvu i ravnopravnosti i u zdravom okruženju.
- Planet - zaštititi planet od degradacije, uključujući održivu potrošnju i proizvodnju, održivo upravljanje prirodnim resursima i poduzimanje hitnih mjera na klimatskim promjenama, tako da može poduprijeti potrebe sadašnjih i budućih generacija.
- Prosperitet - osigurati da sva ljudska bića mogu uživati u prosperitetnim i ispunjenim životima i da se ekonomski, društveni i tehnološki napredak odvija u skladu s prirodom.
- Mir - poticati mirna, pravedna i uključiva društva koja su oslobođena straha i nasilja, jer ne može biti održivog razvoja bez mira, kao što ne može biti ni mira bez održivog razvoja.
- Partnerstvo - mobilizirati sredstva potrebna za provedbu ove Agende putem revitaliziranog Globalnog partnerstva za održivi razvoj temeljenog na duhu ojačane

---

<sup>9</sup> Ministarstvo zaštite okoliša i energetike. Agenda 2030 i Ciljevi održivog razvoja. Dostupno na: <https://mzoe.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug-4925/klima/odrzivi-razvoj/agenda-2030-i-ciljevi-odrzivog-razvoja/1963> (pristupljeno 6.11.2019.)

<sup>10</sup> United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable development. Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication> (pristupljeno 6.11.2019.)

globalne solidarnosti, posebno usredotočenog na potrebe najsiromašnijih i najugroženijih te uz sudjelovanje svih zemljama, svim dionicima i svim ljudima.<sup>11</sup>

Globalni ciljevi održivog razvoja navedeni su u nastavku.

Cilj 1. Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima

Cilj 2. Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promovirati održivu poljoprivredu.

Cilj 3. Osigurati zdrav život i promovirati blagostanje za ljude svih generacija.

Cilj 4. Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja.

Cilj 5. Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojke.

Cilj 6. Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve.

Cilj 7. Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve.

Cilj 8. Promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve.

Cilj 9. Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost.

Cilj 10. Smanjiti nejednakost unutar i između država.

Cilj 11. Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim.

Cilj 12. Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje.

Cilj 13. Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica.

Cilj 14. Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj.

---

<sup>11</sup> United Nations. Agenda 2030, str. 1. Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (pristupljeno 6.11.2019.)

Cilj 15. Zaštititi, uspostaviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikosti.

Cilj 16. Promovirati miroljubiva i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama.

Cilj 17. Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj (Pavić-Rogošić, 2016:4).

Agenda 2030 predstavlja željenu pozitivnu promjenu u svim područjima važnim za čovječanstvo te bi ispunjenje njezinih ciljeva trebalo biti u interesu svake zemlje, kako pojedinačno, tako i globalno.

#### 2.4. Društvena odgovornost u turizmu

Svako poduzeće koje posluje na tržištu na neki način utječe na okolinu u kojoj posluje, bilo to pozitivno – npr. otvaranjem radnih mjesta, ili negativno – npr. zagađivanjem okoliša proizvodnjom. Zbog svog utjecaja na tu okolinu, prema njoj ima i određene odgovornosti.

Koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) polazi od sve snažnijeg uvjerenja kako moderna poduzeća imaju sve više odgovornosti prema društvu i okolini u kojoj posluju. Prema tom konceptu, poduzeća u svoje aktivnosti i odnose s različitim dionicima integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša s ekonomskim pokazateljima poslovanja, a samim time poboljšavaju i svoj imidž i reputaciju.<sup>12</sup>

Više je definicija društvene odgovornosti ali se u konačnici sve svode na isto pa će se navesti samo jedna, a to je ona Norme društvene odgovornosti ISO 26000. Ona definira društvenu odgovornost kao odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičnim ponašanjem koje pridonosi održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva. Uzima u obzir očekivanja dionika, usklađeno je s važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja te je integrirano u organizaciju koja ga provodi u svojim odnosima s dionicima.<sup>13</sup>

O društveno odgovornom poslovanju svakako treba voditi računa i u turizmu. Svaka turistička organizacija treba implementirati koncept u svoje poslovanje te ga primijeniti u zaštiti okoliša,

---

<sup>12</sup> DOP.hr, Društvena odgovornost poduzeća (2010). Dostupno na: <http://www.dop.hr/?p=646> (pristupljeno 7.11.2019.)

<sup>13</sup> DOP.hr, Društvena odgovornost poduzeća (2010). Dostupno na: <http://www.dop.hr/?p=646> (stranici pristupljeno 7.11.2019.)

radu s djelatnicima, lokalnim suradnicima i kooperantima, zadovoljavanju potreba kupaca i klijenata, a i u obliku odgovornog djelovanja u lokalnoj zajednici u kojoj se odvija njihovo poslovanje. Turističke organizacije trebaju promišljeno donositi odluke i razmišljati o mogućim posljedicama kojima utječu na ljude, društvo i okoliš.<sup>14</sup>

Turistička poduzeća mogu uvelike utjecati na obujam i smjer turističkih tokova, te integrirati i utjecati na stavove i prakse mnogih turističkih dobavljača i dionika. Turoperatora također trebaju razumjeti svoju ulogu i odgovornost za održivost turizma, zbog ozbiljnih utjecaja koji su posljedica stvaranja jeftinih standardiziranih turističkih paketa koji su privlačni masama turista (Sigala, 2008:1589).

„DOP u turizmu propituje način na koji se koriste prirodna i kulturna dobra, štiti okoliš, radi na očuvanju krajolika, bioraznolikosti i kulturnog nasljeđa. U odnosu prema zaposlenicima potiče se pravednost i odgovornost, jednako kao i u odnosu prema dobavljačima i gostima. Potiče se pravedno korištenje lokalnih proizvoda i usluga, kao i što veća suradnja s lokalnom zajednicom u svrhu poboljšanja kvalitete života lokalnog stanovništva.“<sup>15</sup>

Prema Petričeviću (2016:17), sustavni pristup razvoju DOP-a u turizmu pronalazi se u hotelskoj djelatnosti, kasnih devedesetih godina prošlog stoljeća. Veliki međunarodni hotelski lanci pokrenuli su različite programe koji su im poslužili kao temelj za predstavljanje odgovornog poslovanja, a danas većina njih na svojim internetskim stranicama objavljuje Izvješća o DOP-u.

Postoje različiti formalizirani instrumenti u mjerenju DOP-a kao što su ISO standardi, shema EMAS, razne marke kvalitete i oznake okolišnog ili društveno odgovornog poslovanja turističkih organizacija (primjerice međunarodni ekološki program za zaštitu okoliša mora i priobalja Plava zastava) itd. Osim formaliziranih, postoje i brojni neformalni kodeksi i organizacije koje postavljaju standarde društveno odgovornog poslovanja u turizmu, na primjer Međunarodna hotelska inicijativa za okoliš (IHEI), Globalni etički kodeks za turizam, Vijeće za globalni održivi turizam itd. (Petričević, 2016:17).

Deklaracija iz Cape Towna o odgovornom turizmu iz 2002. godine definira sljedeća načela/karakteristike društveno odgovornog poslovanja u turizmu:

---

<sup>14</sup> Volonturizam. Društvena odgovornost poslovanja (DOP) u turizmu (2016). Dostupno na: <https://www.volonturizam.info/hr/volonturizam/item/68-drustveno-odgovorno-poslovanje-dop-u-turizmu>, (pristupljeno 7.11.2019.)

<sup>15</sup> Volonturizam: Društvena odgovornost poslovanja (DOP) u turizmu (2016). Dostupno na: <https://www.volonturizam.info/hr/volonturizam/item/68-drustveno-odgovorno-poslovanje-dop-u-turizmu> (pristupljeno 7.11.2019.)

- umanjuje 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 ugodnija 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>16</sup>

Značajno je spomenuti i Globalni etički kodeks za turizam koji je donijela Svjetska turistička organizacija (UNWTO) čijih je 10 načela opisano u 10 članaka:

Članak 1. Doprinos turizma uzajamnom razumijevanju i poštovanju među narodima i društvima

Članak 2. Turizam kao sredstvo osobnog i kolektivnog ispunjenja

Članak 3. Turizam, čimbenik održivog razvoja

Članak 4. Turizam, korisnik kulturne baštine čovječanstva i čimbenik njezinog unapređivanja

Članak 5. Turizam, djelatnost koja koristi zemljama i zajednicama domaćinima

Članak 6. Obveze sudionika u turističkom razvoju

Članak 7. Pravo na turizam

Članak 8. Sloboda kretanja turista

Članak 9. Prava radnika i poduzetnika u turističkoj industriji

Članak 10. Provedba načela Globalnoga etičkoga kodeksa za turizam.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> International Conference on Responsible Tourism in Destinations. The Cape Town Declaration. Dostupno na: <https://responsibletourismpartnership.org/cape-town-declaration-on-responsible-tourism/> (pristupljeno 9.11.2019.)

<sup>17</sup> Ministarstvo turizma RH. UNWTO kodeks u turizmu. Dostupno na: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/101213-unwto-kodeks.pdf> (pristupljeno 9.11.2019.)



Jedna od aktivnijih organizacija u turizmu što se tiče odgovornog poslovanja je Travelife. Ona posluje s turoperatorima, turističkim agencijama, hotelima i drugim smještajnim kapacitetima širom svijeta kako bi im pomogla u poboljšanju održivosti njihovog poslovanja i ostvarenju Travelife certifikata. Podržava smještajne kapacitete sa znanjem i instrumentima koji poboljšavaju održivost. Tvrtke koje dokazuju da ispunjavaju Travelife kriterije održivosti postaju Travelife certificirane, što im pomaže da lako promoviraju svoja dostignuća drugima. Postizanjem društvenih i okolišnih standarda Travelife, postiže se korist u uštedi troškova te se marketingom poslovanja (Travelife certifikati) dobiva prednost nad konkurencijom.<sup>18</sup>

Ugled održivosti dodaje vrijednost marki turističkih poduzeća i jača njihovu tržišnu poziciju, čineći ih manje osjetljivim na kratkoročne tržišne i ekonomske promjene (Florek, 2012:11).

Područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja u turizmu su odgovornost prema zaposlenicima, odgovornost prema zajednici i odgovornost prema okolišu (Petričević, 2016:19).

Zaposleni u turizmu su često potplaćeni, rade više sati dnevno nego što je ugovoreno, rade naporne, fizički zahtjevne poslove (npr. čišćenje hotelskih soba, konobarenje...), plaća nekih ovisi o naknadama za obavljeni posao itd. Kada se sagleda navedeno, vidljivo je da su uvjeti određenih poslova u turizmu vrlo teški i stoga je potrebno da poslodavac vodi brigu o svojim zaposlenicima. Poduzeća koja primjenjuju DOP prema zaposlenicima su ona koja intenzivno brinu o njima tako što daju jasne smjernice i politike o standardima rada, provode zaštitu na radu, vode brigu o njihovom zdravlju i ulažu u njihovo obrazovanje (Petričević, 2016:12).

Lokalna zajednica bitna je stavka u turizmu određene destinacije. Ona utječe na turizam kao što i turizam utječe na nju. Zato je bitno da su stanovnici zadovoljni načinom odvijanja turizma i turističkim organizacijama koje sudjeluju u tamošnjem turizmu. Neki od načina DOP-a prema lokalnoj zajednici su pomaganje u očuvanju okoliša, osiguranje radnih mjesta za lokalno stanovništvo, zapošljavanje ljudi s posebnim potrebama, partnerstva sa zajednicama, sponzoriranje lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, investiranje u kulturne i turističke sadržaje, donacije u humanitarne svrhe itd. Učinkovita suradnja između lokalne zajednice i poduzeća u turizmu rezultira zadovoljstvom obiju strana (Petričević, 2016:14).

---

<sup>18</sup> Travelife. Sustainability in Tourism. Dostupno na: [https://www.travelife.org/Hotels/landing\\_page.asp](https://www.travelife.org/Hotels/landing_page.asp), (pristupljeno 9.11.2019.)

Odgovornost prema okolišu odnosi se na prirodnu (okoliš u smislu klime, zraka, vode...) i kulturnu resursnu osnovu. Utjecaj na okoliš u smislu prirode može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo i vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Zatim, moguća su i smanjenja potrošnje električne energije i vode, smanjenje zagađenja životnog okruženja, očuvanje lokalne bioraznolikosti, izgradnja i poslovanje po ekostandardima. Dakle, misli se općenito na smanjenje negativnih učinaka na društvo i okoliš. Neke od jednostavnih radnji koje tome pridonose su gašenje klima uređaja kada gost nije u prostoriji, mijenjanje ručnika samo kada gost to odredi, recikliranje otpada, korištenje štednih žarulja i slično. Takva praksa je korisna na globalnoj razini u ekološkom smislu, a uz to ujedno smanjuje i troškove poduzeća, dakle može biti samo pozitivna i poželjna za sve sudionike. S druge strane, treba obratiti pozornost i na kulturne resurse i atrakcije i ulagati u njihovu restauraciju i očuvanje, te paziti i da masovnost turizma ne dovede do uništavanja istih (Petričević, 2016:19).

Iako organizacije na društvenu odgovornost često gledaju kao na uvjet čijim ispunjenjem zadovoljavaju okolinu te stvaraju i održavaju dobar imidž, zapravo bi trebali na nju gledati kao cilj koji žele ispuniti jer osim što organizacija od društvene odgovornosti ima koristi u poslovnom smislu, imaju je i sami njezini vlasnici, upravitelji i zaposlenici kao privatne osobe i kao sudionici zajednice i stanovnici zemlje u kojoj posluju.

### 3. KARAKTERISTIKE TUROPERATORSKOG POSLOVANJA

#### 3.1. Pojmovno određenje turoperatora

Kako je uz održivi razvoj turizma predmet ovog rada i poslovanje turoperatora, potrebno je objasniti što sve stoji iza tog pojma.

Čavlek (1998:48) navodi da riječ turoperator proizlazi iz engleskih riječi tour i operator koje znače (kružno) putovanje/ turneja/ putovati te onaj koji djeluje/ djelatnik/ poduzetnik. Doslovno prevedeno to znači fizička ili pravna osoba koja „stvara“ turu. Izraz se pojavio između 1950. i 1960. godine, vezano uz organizaciju avionskih paušalnih putovanja jer je upravo najam avionskih kapaciteta omogućio kreiranje paket-aranžmana za veliki broj korisnika. Tada se stvorila potreba da se jednim, novim imenom nazove posebna vrsta turističkih agencija kojima je predmet poslovanja postala pretežito organizacija masovnih turističkih putovanja za još nepoznate korisnike. Prema tome, prvim se turoperatorom može smatrati britanski organizator „Horizon Holidays“ koji je 1950. godine organizirao prvo turističko paušalno putovanje prema unaprijed utvrđenom programu bazirano na zrakoplovnom prijevozu.

Postoji mnogo definicija turoperatora no mnoge imaju poneki nedostatak. U definiranju ovog pojma bitno je navesti najvažnije karakteristike u poslovanju navedenog subjekta, a to su prije svega kreiranje i organizacija paušalnih putovanja na veliko za još nepoznate kupce. Tako se turoperator 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.“ (Čavlek, 1998:50)

Čavlek (1998:51) ističe kako se često turooperatore naziva i grosistima („tour wholesaler“) što ustvari i nije točno jer pojmovi turoperator i grosist ne znače nužno uvijek isto. Grosist može biti svaki trgovac paušalnim putovanjima na veliko, ali kojem taj posao ne mora predstavljati osnovnu djelatnost, dok turoperatoru on to jest. To je, dakle, zajednički naziv za sve organizatore putovanja na veliko kojem se glavni izvor prihoda ostvaruje na osnovi drugih poslova koje obavlja. No turoperatoru je organizacija i prodaja paušalnih putovanja na veliko osnovni izvor prihoda. Iz ovoga se zaključuje da je grosist širi pojam od turoperatora jer on u sebi može, ali i ne mora sadržavati pojam turoperatora - prema tome, iako svaki turoperator je grosist, svaki grosist nije turoperator!

Turoperator je zapravo djelomičan derivat turističke agencije. Njegove su funkcije iste kao i one kod turističke agencije, ali je organizatorska funkcija toliko prevladavajuća da je nastala potreba terminološkog razdvajanja tih dvaju pojmova. Osim toga, razlike između tih dvaju subjekta vidljive su u sadržaju njihovih poslovanja i funkcijama na tržištu (Čavlek, 1998:61).

Za turoperatora vrijedi: da je trgovac na veliko, poduzetnik i posrednik, kupuje usluge različitih nositelja u svoje ime i za svoj račun te ih međusobno kombinira i tako kreira jedinstven proizvod koji prodaje na tržištu nepoznatim kupcima po paušalnoj cijeni, kreira vlastiti proizvod, snosi rizik za mogući gubitak, u pravilu nema izravni kontakt s klijentima, prodaju svojih proizvoda najčešće vrši putem posrednika, lokacija mu nije od presudnog značenja za uspješno poslovanje, glavna mu je funkcija organizatorska, na tržištu ima specifičnu informativno-savjetodavnu funkciju, i vrlo mu je izražena promocijska funkcija (Čavlek, 1998:61).

Kod turističke agencije vrijedi sve suprotno: trgovac je na malo, posrednik, prodaje usluge u svoje ime ali za tuđi račun, plasira na tržištu tuđe proizvode, osnovni izvor prihoda mu je provizija koju ostvaruje prodajom, ne snosi rizik, u izravnom je kontaktu s klijentima i vrši im izravnu prodaju usluga, lokacija je vrlo bitna za uspješnost, glavna je funkcija posrednička, prevladava opća informativno-savjetodavna, a vrlo je izražena komercijalno-propagandna (Čavlek, 1998:61).

Turooperatori zbog svoje velike snage mogu diktirati trendove na turističkom tržištu i usmjeravati turističku potražnju prema određenim programima i destinacijama, ali ipak istovremeno moraju i oslušivati i prepoznavati potrebe kupaca na turističkom tržištu i pratiti trendove na višoj razini, kao što je održivi razvoj, te ih implementirati u svoje poslovanje.

### 3.2. Vrste turoperatora

Nisu svi turooperatori na tržištu isti i ne nude svi jednake programe za iste skupine ljudi. Kao i definicija, postoji i više klasifikacija vrsta turoperatora.

Primjerice, Youel smatra da se turooperatori mogu svrstati u kategorije turoperatora za masovno tržište, specijaliste, orijentirane na domaće tržište i „incoming“-turooperatore, dok Holloway pak britanske turooperatore klasificira u samo tri skupine, one za masovno tržište, za daleka putovanja i specijaliste (Čavlek, 1998:111).

Prema Čavlek (1998:112), kriteriji sistematizacije turoperatora za međusobno razlikovanje na turističkom tržištu su kriterij ciljnog tržišta i kriterij obuhvata tržišta potražnje. Prema kriteriju

ciljnog tržišta dalje se mogu razvrstati na turooperatore orijentirane na domaće tržište, orijentirane na strano tržište, te na „incoming“. Prema obuhvatu tržišta potražnje govori se o univerzalnim turooperatorima (generalistima) i o specijalistima, koji se dalje dijele prema kriteriju sadržaja proizvoda, geografskom kriteriju i sociodemografskom kriteriju.

Turooperatori orijentirani na domaće tržište su oni koji obično organiziraju paket-aranžmane za turiste starije dobi (penzionere), te im nude programe po povoljnim cijenama, a najčešće su u vlasništvu autobusera. Turooperatori orijentirani na strano tržište organiziraju paušalna putovanja u inozemstvo. „Incoming“ turooperatori su oni koji djeluju na domicilnom tržištu, a kreiraju paket-aranžmane za inozemne putnike. Na tim ih tržištima zatim prodaju posredstvom mreže turističkih agencija (Čavlek, 1998:113).

Turooperatori generalisti u pravilu su najveći i najutjecajniji turooperatori na vodećim emitivnim turističkim tržištima u svijetu. Oni nude vrlo širok raspon paket-aranžmana za vrlo veliku i raznoliku masu turističkih potrošača i u velikom broju destinacija. Suvremeni trendovi u turizmu tjeraju univerzalne turooperatore da svoju ponudu obogate i unesu raznolikost povećanjem opsega specifične ponude kako bi ispunili sve izraženije individualne želje potencijalnih turista (Čavlek, 1998:114).

Čavlek (1998:114) dalje objašnjava kako se mali i srednji turooperatori ne mogu boriti sa takvim velikim poduzećima, oni svoj opstanak moraju osigurati kvalitetom, specifičnošću i prepoznatljivošću svojih proizvoda. Zato se sve veći broj njih želi specijalizirati, pa se tržište turooperatora specijalista sve više širi. Oni su, dakle, orijentirani na uži tržišni segment turističke potražnje koji je homogen u posebnom interesu klijentele za koju kreiraju svoje paket-aranžmane. Njihov je fokus na specijaliziranim, selektivnim programima pomoću kojih pokušavaju udovoljiti potrebama potrošača s točno određenim zahtjevima, te se nastoje zahtjevima i željama takvih klijenata maksimalno prilagoditi.

Čavlek (1998:116) raspoznaje tri skupine specijalista: prema sadržaju proizvoda, prema geografskom kriteriju i prema sociodemografskom kriteriju.

Objašnjava kako su turooperatori specijalisti s obzirom na sadržaj proizvoda specijalizirani za ponudu aktivnosti na odmoru, npr. hobi-aktivnosti kao glavni sadržaj, aktivan odmor, sportski odmor, ali isto tako i tematska putovanja, studijska putovanja i krstarenja. Primjeri nekih od takvih turooperatora specijalista su njemački „Studiosus“ za studijska putovanja ili francuski „Club Mediterranee“ za aktivan odmor u tzv. klubovima odmora. U ovoj su skupini neki

turoperatori specijalisti još uže fokusirani, pa tako na primjer njihov fokus nisu sportske aktivnosti, nego isključivo golf, lov, biciklizam i bilo koja druga aktivnost.

Nadalje, prema Čavlek, turoperatori specijalisti prema geografskom kriteriju su oni koji su se specijalizirali za određenu turističku destinaciju i nude široku paletu aranžmana za nju koja se razlikuje u sadržaju, pa to mogu biti odmori na moru, autobusne ture, aktivni odmori, krstarenja itd. Prednosti takvih turoperatora u odnosu na ostale su između ostalog bolje poznavanje destinacije, bolja organizacija, čvršće veze s partnerima, bolja kontrola kvaliteta pružanja usluga, veće povjerenje klijenata jer vjeruju da je specijalist za tu zemlju odabrao najbolje partnere, kreirao najbolji proizvod, a uostalom i da najbolje poznaje destinaciju. No s druge strane, brojna negativna iskustva koja su doživjeli turoperatori specijalisti za određenu destinaciju dovela su do toga da se taj segment polako napušta te se pokušavaju razlikovati ipak prema sadržaju proizvoda ili tipu odmora. Tako u slučaju nastupa krize ili kakvih nesreća u određenoj destinaciji oni mogu ponuditi isti tip odmora u nekoj drugoj, sličnoj destinaciji.

I naposljetku, turoperatori specijalisti prema sociodemografskom kriteriju su specijalizirani za određene dobne skupine (npr. britanski „The Club“ koji nudi odmore za mlade 18-30 godina, europski „Saga Holidays“ za klijentelu stariju od 55 godina), za samce, parove itd. (Čavlek, 1998:117).

O kojoj god vrsti turoperatora se radilo, funkcije koje obavlja na turističkom tržištu su iste. Svih pet funkcija turoperatora objašnjeno je u idućem potpoglavlju.

### 3.3. Funkcije turoperatora na turističkom tržištu

Turoperatori na turističkom tržištu obavljaju pet važnih funkcija, od kojih se tri odnose na paket-aranžmane, a dvije na turističke korisnike. To su: formiranje, promocija i prodaja paket-aranžmana, zaštita turističkih potrošača te koordinacija i realizacija interesa ponuđača i korisnika turističkog proizvoda. Svaka od ovih funkcija biti će detaljno objašnjena u nastavku.

#### 3.3.1. Formiranje paket-aranžmana

Za razumijevanje ove funkcije prvo treba objasniti pojam paket-aranžmana.

Prema Vukoniću (1989:151), paket-aranžman (paušalni aranžman, turistički aranžman) jesu „dvije usluge ili više njih koje su u vremenu i po sadržaju sinkronizirane, a nude se potencijalnom turistu bilo po vlastitoj odluci agencije, bilo na traženje klijenta, kojima on (turist) zadovoljava djelomično ili potpuno svoju turističku potrebu.

Te minimalno dvije usluge koje se spominju odnose se na uslugu prijevoza (avion, vlak, autobus, brod...), uslugu smještaja sa uslugom prehrane ili bez nje (u osnovnim smještajnim kapacitetima, u komplementarnim smještajnim kapacitetima, u prijevoznim sredstvima s mogućnošću noćenja) i ostale usluge (transfer, turistički vodič, turistički predstavnik, izlet...) (Vukonić, 1989:152).

Iz definicije paket-aranžmana zaključuje se da su njegove glavne sastavnice usluga prijevoza, usluga smještaja i prehrane te rekreativne, kulturne i druge usluge, dok se prostor ne spominje izravno ali se podrazumijeva. Prostor je komponenta turističkog proizvoda koji svakom turoperatoru predstavlja polazište u ideji kreiranja konkretnog aranžmana i njegova je jezgra. Turooperatori prostor promatraju dvostrano: u smislu prelaska udaljenosti potrebne da bi potrošač na određenoj destinaciji mogao zadovoljiti svoju turističku potrebu, i u smislu atraktivnosti prostora kojeg planira uključiti u svoj aranžman (Čavlek, 1998:65).

Kada se govori o formiranju paket-aranžmana, Vukonić (1989:155) tvrdi: „temelj cijelog posla jest da se cijena formira tako da zbroj prodajnih cijena po kojima bi klijent dobio pojedinačne usluge iz aranžmana, kada bi ih tražio izravno od njihovih izvršilaca, ne smije biti manji od (paušalne) cijene turističkog aranžmana.“ To podrazumijeva da cijena mora biti niža i od one koju svojem potencijalnom klijentu može osigurati i turistička agencija kada bi organizirala to putovanje individualno za njega. Nameće se pitanje kako turooperatori u tome uspijevaju, i kako to za njih može biti profitabilno? Prema Čavlek (1998:66), uspijevaju zahvaljujući svojoj filozofiji poslovanja koja se temelji na pet principa:

Prvi je princip velikih brojeva u kojem zakup velikog broja različitih kapaciteta omogućuje kreiranje velikog broja aranžmana po povoljnim cijenama, što je pretpostavka za masovnu prodaju tako kreiranih aranžmana. Dakle, za povoljniju cijenu oni ponuđačima usluga nude bolju iskorištenost kapaciteta. Iako zakupljivanje kapaciteta za turooperatora predstavlja rizik zbog potencijalnog neuspjeha njihove prodaje, on ovim principom kod ponuđača kapaciteta uspijeva dobiti nižu nabavnu cijenu, što mu omogućava da kreira paket-aranžman po cijeni nižoj od one koju bi potrošač platio da takvo putovanje organizira sam, pa samim time postoji i veća mogućnost kupnje tog aranžmana.

Drugi je princip serijske proizvodnje. Slično kao i prvi, turoperatoru omogućuje daljnje snižavanje cijene paket-aranžmana jer se paket-aranžmani formiraju na veliko.

Treći princip je princip stalnog proširenja tržišta potražnje što je usko povezano i sa širenjem tržišta ponude.

Četvrti je princip smanjenja vlastitih troškova poslovanja, ali i snižavanja cijena usluga nositelja turističke ponude. Kako turoperatori stalno vrše pritisak na smanjenje cijena pružatelja usluga, pretpostavlja se posljedično i povećanje broja korisnika aranžmana, a samim time i ukupnog prihoda turoperatora.

Posljednji, peti princip jest princip stalnog pronalaženja novih elemenata koji će turoperatorov aranžman potrošaču učiniti atraktivnijim.

Formiranje paket-aranžmana je primarna turooperatorska funkcija, pa joj zato turoperatori posvećuju i najviše pažnje. Proces kreiranja odvija se u nekoliko faza, a neke se od njih odvijaju i istovremeno. Faze u procesu formiranja paket-aranžmana su faza pripreme, faza odluke i faza kreacije (Čavlek, 1998:67).

Faza pripreme uključuje aktivnosti istraživanja tržišta i određivanje ciljnog tržišta. Istraživanje tržišta odnosi se na istraživanje potencijalnih potrošača, potencijalnih ponuđača usluga i konkurencije. Turoperatori ponekad sami provode određena istraživanja, ali se najčešće koriste rezultatima istraživanja koje provode specijalizirane znanstvene institucije te ih obrađuju i analiziraju. Pomno prate pokrete svojih konkurenata i godišnje izdvajaju znatna novčana sredstva za istraživanja tako da mogu na vrijeme reagirati na promjene u zahtjevima klijenata. Određivanje ciljnog tržišta je najvažnija odluka kod formiranja aranžmana. Radi se o odluci hoće li tržište biti domaće ili inozemno, te koje će turističke destinacije biti uključene u program, a izabrana destinacija pak diktira daljnje elemente sadržaja (Čavlek, 1998:67).

U fazu odluke ubrajaju se odluka o sadržaju aranžmana te postavljanje preliminarnog programa i gruba kalkulacija cijene aranžmana. Sadržaj aranžmana odnosi se na vrstu prijevoznog sredstva (ako se radi o veoma udaljenoj destinaciji, prijevoz će biti zrakoplovni ili brodski – dakle, destinacija diktira prijevoz), vrstu smještaja (ovisi o postojećim kapacitetima u destinaciji), i tržišni segment kojem će aranžman biti namijenjen (šira masa ili uži krug potencijalnih klijenata). Preliminarni program bazira se na cijeni ili kvaliteti, a turoperator mora u ovoj fazi odlučiti kojemu od ta dva elementa će dati prednosti. Gruba kalkulacija cijene vrši se na temelju cijena iz cjenika (Čavlek, 1998:68).

U trećoj fazi, fazi kreacije biraju se ponuđači usluga, s njima se obavljaju pregovori i ugovaraju se usluge, kreira se jezgra aranžmana, definiraju se svi elementi, određuje se prodajna cijena te se pripremaju i tiskaju katalogi. Kod izbora ponuđača usluga bitno je odabrati poslovne partnere kojima se može vjerovati da će kvalitetno izvršiti svoje obveze prema klijentu, a pošto prema klijentu za svaki dio izvedbe odgovara turoperator, on sa



pružateljem usluga mora dogovoriti i njegovu odgovornost prema turoperatoru u slučaju manjkavosti. Jezgra aranžmana odnosi se na destinaciju, prijevoz i smještaj te se na nju nadograđuju svi ostali elementi za upotpunjenje aranžmana. Ti su elementi organizacijski (buking, vrijeme odvijanja aranžmana, ciljna destinacija, prijevoz, smještaj, transfer, prehrana, turistički predstavnik, dužina boravka u destinaciji, aktivnosti u destinaciji, dodatne usluge, reklamni pokloni i osiguranje), ekonomski (cijena aranžmana, odnos cijena-usluga, trošak bukinga i usputni trošak), pravni (uvjeti plaćanja, odredbe o promjeni bukinga, uvjeti storna, odustajanja turoperatora od aranžmana i jamstva) te socijalni (savjeti, veličina skupine, homogenost skupine, kontakt s domaćim stanovništvom, imidž turoperatora, turističke agencije, nositelja usluge i turističke destinacije) (Čavlek, 1998:70).

Nakon definiranja svih elemenata sadržaja aranžmana, određuje se prodajna cijena paket-aranžmana. Čavlek (1998:70) govori kako ona najviše ovisi o vrsti prijevoza i smještaja jer ti troškovi u strukturi prodajne cijene aranžmana iznose između 65 i 75 posto. U praksi se cijena najčešće formira u kombinaciji elemenata ponude, potražnje, konkurencije i imidža proizvoda na tržištu. No kod formiranja cijene, osim ekonomskog aspekta treba imati na umu i psihološki aspekt koji cijena ima kod potencijalnog klijenta. Svako snižavanje cijene aranžmana neće nužno rezultirati povećanjem potražnje zbog toga što ljudi često percipiraju cijenu kao odraz kvalitete. Isto tako, svako povećanje cijene ne mora značiti da će potražnja za proizvodom pasti. Zato je određivanje cijene paket-aranžmana vrlo kompleksno pitanje.

Kada su svi elementi, uključujući i cijenu, konačno definirani, priprema se i tiska katalog aranžmana u kojem turoperator prezentira svoj proizvod – paket-aranžman (Čavlek, 1998:71).

Po završetku svih triju faza prve funkcije u kojima su uzeti u obzir principi formiranja paket-aranžmana, prelazi se na njegovu promociju.

### 3.3.2. Promocija paket-aranžmana na tržištu

Druga funkcija turoperatora je promocija paket-aranžmana na tržištu o čijoj uspješnosti ovisi i uspješnost prodaje samog proizvoda.

Njezin je osnovni zadatak dobro informirati kupce o proizvodu te ih navesti na kupnju, što je vrlo kompliciran i težak posao s obzirom na to da se turistički proizvod, koji je nematerijalan, ne može prije kupnje opipati, vidjeti ili na ikoji način isprobati. Osim toga, on se ne može niti uskladištiti, pa u slučaju da se ne proda na vrijeme aranžman ostaje zauvijek neiskorišten. Dakle, promocija u turizmu stavlja težište na „informiranje, uvjeravanje ili podsjećanje, odnosno utjecanje na potencijalnog klijenta, motiviranje na kretanje u određenom smjeru“ te

„stvaranje, osiguravanje ili održavanje pozitivnog imidža na turističkom tržištu.“ (Čavlek, 1998:73).

Promocijske tehnike i informacije koje se plasiraju na tržište će se razlikovati ovisno o subjektima koji ju na tržištu provode i o tržišnom segmentu kojem je upućena. Krajnji je cilj promocije pridobiti potrošača na kupnju proizvoda, dakle u funkciji je prodaje proizvoda na tržištu. Kako bi se taj cilj postigao, turoperatori koriste promocijski mix kako bi upozorili potencijalne klijente na postojanje njihova proizvoda na tržištu, njih upoznali sa svim važnim karakteristikama proizvoda, kako bi skrenuli pozornost na prednosti koje njihov proizvod ima u odnosu na konkurentske, kako bi osnažili potražnju za svojim proizvodom te kako bi kreirali, održali ili promijenili vlastiti imidž na tržištu (Čavlek, 1998:73).

Promocija je u suštini zapravo proces komunikacije između prodavača i kupca, koji podrazumijeva aktivnosti propagande, unaprijeđenja prodaje, osobne prodaje i odnosa s javnošću. Udio pojedine od navedenih aktivnosti u sveukupnoj promocijskoj akciji turoperatora na tržištu određen je prema nekoliko kriterija. Ti su kriteriji: visina promotivnog budžeta, ciljna skupina kojoj je aktivnost usmjerena (te spoznaja kojim se promocijskim elementom na nju može najbolje djelovati), ponašanje konkurencije, vrijeme, to jest razdoblje unutar kojeg turoperator može izvršiti određenu akciju, te kognitivni kriterij, odnosno spoznaja o proizvodu na tržištu (Čavlek, 1998:74).

U praksi se ciljevi promocijskih aktivnosti najčešće određuju prema visini raspoloživih sredstava. Čavlek (1998:75) ističe kako turoperatori godišnje za promociju izdvajaju od oko 10 pa do preko 20 posto neto ostvarenog iznosa od prodaje aranžmana, što je daleko više od turističkih agencija (oko 5%), hotela (2,5-5%) ili zrakoplovnih kompanija (3-7%).

Princip određivanja promocijskog mixa kojeg u osnovi primjenjuju turoperatori jest da prvo odrede tko će biti subjekt njihove promotivne mete, a zatim unutar svake od njih selekcioniraju i kvantificiraju udio pojedinih promotivnih aktivnosti i metoda i određuju promocijske kanale. Četiri su osnovne mete kojima se obraćaju i koje determiniraju promotivne metode i kanale, a to su potencijalni klijenti, turistička privreda, posjetitelji/stvarni kupci te opći i stručni mediji (Čavlek, 1998:76).

U stvarnosti ne postoji univerzalna formula za strukturu raspodjele promotivnog budžeta turoperatora jer se ona kod svakog od njih razlikuje i ovisi o velikom broju faktora, a tržište na kojem turoperator djeluje, navike potrošača na tom tržištu, vrsta turoperatora i njegov imidž samo su neki od njih. No prema Hebestreitovoj analizi, u promotivnom budžetu

turoperatora s neizravnom distribucijom aranžmana na kataloge i brošure obično odlazi 47,5% promotivnog budžeta, na propagandu putem medija 19%, na unaprijeđenje prodaje 21%, a na sve ostale stavke manje od 9%. To potvrđuje činjenicu da se katalog aranžmana smatra najvažnijim propagandnim sredstvom. Između ostalog, to je zbog toga što je njihova funkcija dvostruka – propagandna i prodajna (Čavlek, 1998:77).

Uz to što je katalog aranžmana prodajno i propagandno sredstvo, on turoperatoru služi i kao materijalizacija njegova vlastitog rada i sastavni dio ponude njegova proizvoda na tržištu, a također je i osnovna informacija klijentu o turoperatoru i njegovu proizvodu. Uz navedeno, mnogi potencijalni klijenti će stvoriti predodžbu i donijeti odluku o kupovini na temelju informacija, ilustracija i prezentacije određene destinacije, hotela ili vrste odmora u katalogu aranžmana. Procjenjeno je da će konačnu odluku o kupnji donijeti nakon usporedbe cijena i usluga iz kataloga aranžmana minimalno pet turoperatora. Sve to ukazuje na očitu važnost kvalitete kataloga, zbog čega u izradi sudjeluje čitav tim stručnjaka (Čavlek, 1998:77).

Klijenti smatraju da je idealna brošura turoperatora ona koja je iskrena, funkcionalna i odražava atmosferu na odmoru, pa je zato potrebno adekvatno uskladiti informacije o turističkom mjestu, smještajnom objektu, kompaniji i cijenama. Tako se za kreiranje kataloga moraju unaprijed precizno isplanirati vrijeme potrebno za njegovu izradu, sadržaj, odnos ilustrativnih i tekstualnih dionica, naklada i troškovi izrade, distribucija te kontrola njegove uspješnosti na tržištu (Čavlek, 1998:78).

Vrijeme potrebno za izradu kataloga podrazumijeva vrijeme same izrade ali i vrijeme pripreme – prikupljanje, sistematiziranje i razradu svih potrebnih materijala i informacija koje će biti navedene u katalogu aranžmana (Čavlek, 1998:79).

Sadržaj kataloga sastoji se od dva dijela koja se međusobno isprepliću i stvaraju jedinstvenu cjelinu koja prenosi sliku o proizvodu, a to su pretežito propagandni dio i pretežito informativno-prodajni dio. Pretežito propagandni sadržaj kataloga aranžmana čine: naslovna stranica koja je ogledalo svakog turoperatora, uvodne stranice u kojima predstavlja sebe i svoj proizvod, daje korisne savjete u vezi korištenja aranžmana te ističe njegove prednosti i pogodnosti, te promotivne stranice turističke destinacije. S druge strane, u pretežito informativno-prodajni sadržaj spadaju informacije o smještajnim objektima, pregled cijena i vremenski raspored odvijanja ponuđenih paket-aranžmana te uvjeti bukinga i informacije vezane uz mogući raskid ugovora (Čavlek, 1998:80).

Na odnos ilustrativnih i tekstualnih dionica treba obratiti posebnu pažnju jer se mora postići maksimalan sklad između tih dijelova kako bi se stvorila atmosfera i potaknula mašta i emocija. Mora izgledati reprezentativno i biti estetski ugodno, a tekst mora biti razumljiv, jednostavan i zanimljiv te slijediti fotografiju ili ilustraciju (Čavlek, 1998:81).

Što se tiče naklade i troškova, pošto na kataloge aranžmana otpada oko 50% ukupnog promotivnog budžeta turoperatora (što je oko 2% ukupnih prihoda turoperatora), tim stavkama treba pristupiti pažljivo i ekonomično. Kako je vrijednost investicije velika, turooperatori u nju često ulaze sa partnerima čije usluge nude u aranžmanima, a nekada i sa proizvođačima koji prodaju svoje proizvode na turističkom tržištu te s njima dogovaraju visinu i način participacije. U pravilu vrijedi: što je naklada veća, to su niži troškovi izrade kataloga, ili, što je broj klijenata veći, to je prosječna cijena izrade kataloga po klijentu manja (Čavlek, 1998:83).

Na kraju čitavog procesa, potrebno je i brinuti o distribuciji izrađenih kataloga na tržište, a isto tako i kontrolirati njegovu uspješnost kako bi se ocijenila njegova tržišna vrijednost i izvršile potencijalne potrebne korekcije u formiranju i izradi te samim time poboljšali i rezultati poslovanja. Distribucija kataloga aranžmana najuže je povezana s idućom funkcijom turoperatora na turističkom tržištu – prodajom (Čavlek, 1998:84).

Po završetku druge funkcije, nakon razrade pitanja promocijskog mixa, kataloga aranžmana, raspodjele budžeta i troškova, prelazi se na prodaju formiranog paket-aranžmana.

### 3.3.3. Prodaja paket-aranžmana

Prodaja paket-aranžmana treća je funkcija turoperatora, koja nailazi na razne poteškoće zbog karakteristika turističkog proizvoda koje su potpuno suprotne onima materijalnih proizvoda.

Kao prvo, kupnja proizvoda se obavlja u mjestu stalnog boravka kupca (turista), dok se proizvod dobiva, odnosno konzumacija se odvija pak na nekom drugom mjestu i u neko drugo vrijeme. Zatim, nemoguće ga je isprobati, opipati, uskladištiti. Može se koristiti samo uz prisutnost korisnika, a u slučaju manjkavosti, ne može ga se zamijeniti. Navedene karakteristike, a i mnoge druge, u potpunosti su suprotne od karakteristika robe široke potrošnje, te čine sustav prodaje vrlo kompliciranim čime nameću i drugačiji način organiziranja prodaje (Čavlek, 1998:84).

Da bi do prodaje uopće došlo, proizvod je potrebno distribuirati od proizvođača – turoperatora, do potrošača – turističkog korisnika. Prethodno je već spomenuto kako je

produkt turoperatora materijaliziran u obliku kataloga aranžmana. Prema tome, cilj svakog turoperatora jest da on dospije u ruke što je više moguće potencijalnih klijenata, što automatski povećava i izgled za prodaju, odnosno kupnju. Kako bi prodaja bila uspješna, potrebno je dobro ju organizirati i izabrati najbolje kanale distribucije. Tu se moraju uzeti u obzir faktori temeljeni na kriterijima poduzeća, rasta, ponude, potražnje, prometa, konkurencije i okoline (Čavlek, 1998:85).

Odgovor na pitanje koji je kanal distribucije najbolji glasi: različiti kanali za različite pružatelje usluga na tržištu. Čavlek govori kako ne postoji jedan najbolji kanal, univerzalan za sve. Izbor kanala distribucije je strateška odluka na koju utječu specifičnost organizacije prodaje usluga, nepostojanost usluga, pojačana konkurencija na tržištu, globalizacija svjetskog tržišta itd.

Čavlek (1998:85) također tvrdi i da svaki kanal svoj uspjeh gradi na usluzi. Kanali distribucije moraju dodavati vrijednost proizvodu, te je nužno da subjekti distribucijskog lanca međusobno surađuju zato što svaki subjekt kanala ovisi o ponašanju svakog drugog subjekta u lancu. Dva su osnovna načina distribucije ili prodaje paket-aranžmana na tržištu: izravni i neizravni.

Izravna, direktna distribucija je vlastita prodaja prema unaprijed utvrđenoj mailing-listi potencijalnih i stvarnih klijenata, organiziranjem vlastitog prodajnog punkta u svom sjedištu, putem interneta, telefona, pošte itd., ili kombinacijom navedenih načina. U svakom slučaju, kod izravne prodaje turoperator sam svoje paket-aranžmane prodaje izravno klijentima.

No turooperatori češće koriste neizravnu, indirektnu distribuciju koja se vrši putem posrednika. Najčešće su ti posrednici turističke agencije, ali mogu biti i transportna poduzeća, turistički uredi i druga poduzeća unutar, ali i izvan turističke struke. Korištenje posredništva turističkih agencija ima i prednosti i mane. Turističke agencije su dominantni i najorganiziraniji distribucijski kanal za prodaju paket-aranžmana turoperatora. Brojne su prednosti korištenja ovog načina, prvenstveno zbog toga što su one specijalizirana poduzeća s raspoloživim profesionalnim osobljem koje je posebno obučeno za prodaju ovakve vrste. Osim toga, promišljeno su locirane na mjestima gdje se nalazi potencijalna klijentela te najbolje poznaju njihove želje (Čavlek, 1998:86).

Ipak, unatoč snažnim prednostima, postoje i nedostaci. Najveći bi nedostatak bio taj što usluge jedne turističke agencije koristi više različitih davatelja usluga te se njihovi interesi ne podudaraju. Tako turističke agencije mogu usmjeravati klijente prema aranžmanima, odnosno

destinacijama koje njima odgovaraju, čime turooperatore koji u svom programu nude neke druge destinacije stavljaju u neravnopravan položaj. Isto tako u lošiji položaj mogu biti stavljeni ostali turooperatori ako određeni turooperator na bilo koji način stimulira prodajno osoblje da potencijalne kupce usmjerava prema kupnji baš njegovog aranžmana. Osim toga, davatelji usluga ne dobivaju izravno povratne informacije od klijenata, a turističke agencije ih često ne prosljeđuju. Plaćanje provizije za usluge agencije također je nedostatak (Čavlek, 1998:88).

Prema kriteriju samostalnosti, turističke agencije u praksi mogu biti nezavisne i zavisne. Nezavisne turističke agencije su samostalne, odnosno nisu u vlasništvu niti su ikako drugačije čvrsto vezane uz nekog turooperatora, dok zavisne to jesu – ili su u vlasništvu turooperatora, ili su s njima franšizno povezane. Turooperatori osnivaju vlastite lance turističkih agencija zbog prednosti koje im to donosi. Mogućnost centralnog rukovođenja distribucijom, jedinstvena poslovna politika, marketinški planovi i CRS s direktnim ulazom u baze podataka te jačanje položaja i utjecaja na tržištu samo su neke od njih (Čavlek, 1998:90).

Prodaja paket-aranžmana danas se uglavnom vrši putem različitih CRS-a. To su kompjutorski rezervacijski i informacijski sustavi koji između ostalog omogućavaju da se u kratkom vremenu provjeri mogućnost rezervacije konkretnog paket-aranžmana te da se na brz, lak i jednostavan način prati i popunjenost kapaciteta. Zahvaljujući tome turooperator može u suradnji s prodajnim osobljem usmjeravati buking u željenom smjeru. Sve to pokazuje da je bitno znati upravljati bukingom. CRS sustavi također nude i alternative te vrše rezervacije letova, hotelskih soba, iznajmljivanja vozila, osiguranja putovanja i ostale aktivnosti, a sve se to izravno unosi u računala davatelja usluga (Čavlek, 1998:94).

U današnje vrijeme, putnici mogu putovanja lako organizirati i samostalno putem interneta, no nikakva tehnologija nikada neće moći zamijeniti osobni kontakt koji nude turističke agencije. Bitno je samo da se one protiv tehnologije ne bore, nego da ju na najbolje načine implementiraju u svoje poslovanje kako bi išle ukorak s vremenom i bile što modernije, te kako bi pružale usluge klijentima na što kvalitetniji i profesionalniji način (Čavlek, 1998:69).

Neki od prije korištenih načina prodaje više niti ne postoje i turooperatori to trebaju prihvatiti i prilagoditi se novome dobu interneta i društvenih mreža najbolje što mogu kako bi uopće opstali na tržištu i mogli prodati svoje proizvode.

#### 3.3.4. Zaštita turističkih potrošača

Posao turoperatora ne završava kada on svoj proizvod proda. On se nastavlja jer je korisnike tih proizvoda potrebno zaštititi. Zato je četvrta funkcija turoperatora upravo to – zaštita turističkih potrošača.

Zaštita njihovih interesa mora početi prije korištenja proizvoda i njezina specifičnost proizlazi iz specifičnosti samog turističkog proizvoda koji je nematerijalan te iz izuzetne važnosti koju taj proizvod ima za korisnika turističke usluge. Uropašteni odmor nikako se ne može nadoknaditi jer se ne može vratiti vrijeme i ispraviti greške koje su se dogodile. Zato zaštita turističkih potrošača treba biti prioritet za svakog organizatora putovanja, kako potrošači o njima ne bi pričali negativno (Čavlek, 1998:97).

Zaštita turističkih potrošača zapravo je skup propisa, mjera i aktivnosti kojima se štiti interes turista, odnosno klijenta. Štite se njegova sigurnost, zdravlje, ekonomski interesi, i nude se nadoknada štete te informacije i izobrazba.

Prema Čavlek (1998:98), rizici kojima su izloženi turisti su rizici vezani uz samo putovanje (dolazak do destinacije), rizici vezani uz boravak u destinaciji, i specifični rizici vezani uz destinaciju (npr. krađe, terorizam, potresi itd.). Turisti su izloženiji rizicima od većine drugih potrošača jer putuju izvan domicila i ponašaju se drugačije od lokalnih ljudi, i za razliku od pružatelja usluga koji su profesionalci, oni to nisu pa ih se treba štititi i voditi. Osim toga, korisnik aranžmana proizvod plaća unaprijed, ne može ga koristiti izvan destinacije, a u tijeku njegova korištenja koristi dijelove integriranog proizvoda.

Čavlek (1998:99) objašnjava postojanje dviju razina zaštite potrošača u turizmu, odnosno korisnika paket-aranžmana. Prva je razina nakon kupovine do početka korištenja aranžmana u kojoj se štiti uplaćeni novac od bankrota, ili kod osiguravajućeg društva ili se osniva garantni fond iz kojeg će se korisnika obešteti ako dođe do bankrota turoperatora. Druga je razina u tijeku korištenja aranžmana, i to za: neispunjenje usluge, manjkavo ispunjenje i time uskraćeno zadovoljstvo (obeštećenje za iznos razlike onoga što je platio i primio kao i obeštećenje za ono što nije uživao), za uskraćeno zadovoljstvo i za slučaj bankrota turoperatora.

Zbog potrebe za unificiranjem zakona i propisa koje se odnose na ponudu i prodaju paket-aranžmana između zemalja članica Europske unije, donešene su Smjernice EU o putovanjima u paket-aranžmanima čiji je cilj podići kvalitetu usluga u svim segmentima turističke ponude i organizacije turističkih putovanja te postrožiti zahtjeve prema turoperatorima oko provođenja

ugovora o prodaji paket-aranžmana i garancije o povratu novca. Smjernice su postavile visoke standarde zaštite turističkih potrošača, a prema njima turoperatori se smatraju odgovornim za manjkav odmor, fizičke ozljede svojih klijenata na putovanju ili u tijeku provođenja odmora i za oštećenje imovine klijenata. Turoperatori su odgovorni jer oni sami biraju s kim sklapaju ugovore i poslove i jer im je klijent dao svoje povjerenje i treba ga štititi. Dobro je za turoperatore to što imaju pravo tražiti nadoknadu štete od pružatelja usluga. Dakle, prema potrošaču je za sve odgovoran turoperator, ali turoperator kasnije može tražiti obeštećenje od davatelja usluge. Ipak, navedenih se odgovornosti oslobađaju u slučaju nastupa više sile i ako se događaj ne može dovesti u vezu s turoperatorom ili dobavljačem usluga (Čavlek, 1998:101).

Ovo je kompleksna kategorija jer je zaštitu nužno početi provoditi i prije početka korištenja same usluge, i to od trenutka kada je klijent uplatio putovanje.

Područja zaštite mogu biti u djelokrugu države putem državne legislative i organa za zaštitu potrošača, u djelokrugu turoperatorske struke putem posebnih propisa za zaštitu potrošača, garancija kvalitete za pružene usluge i kodeksa ponašanja koje donose sami turoperatori, i u djelokrugu samih potrošača putem udruženja potrošača, društvenih mreža itd. (Čavlek, 1998:101).

Proizvod turoperatora ustvari se temelji na obećanju. To je obećanje da će klijent, kada nastupi vrijeme korištenja paket-aranžmana, doživjeti sve što mu je obećano i što si je zamislio. No to je samo po sebi zamka, iz razloga što u svijesti svakog potrošača postoji subjektivna slika kupljenog odmora pa različiti kupci različito doživljavaju istu uslugu. Upravo zbog te činjenice, turoperatori moraju svoj proizvod predstaviti realno, kako bi korisnici mogli stvoriti i realnu sliku te biti zadovoljeni (Čavlek, 1998:102).

Vidljivo je prema tome da je zaštita turističkih potrošača u najjužoj korelaciji sa zadovoljstvom klijenata. Zadovoljstvo klijenata je razlika između onoga što se očekuje i onoga što je ostvareno, a očekivanja se formiraju na temelju potreba, iskustava, preporuka i propagande.

Potrošač za vrijeme i nakon korištenja kupljenog turističkog proizvoda vrši usporedbu svojih očekivanja sa stvarno primljenom uslugom. Ako njegova očekivanja nisu ispunjena, on će biti nezadovoljan. To je najlošija situacija za turoperatora zbog toga što je negativni multiplikator najčešće brži i češći od pozitivnog. Tri su moguće reakcije uzrokovane nezadovoljstvom. On će napustiti ponuđača usluga od kojeg je kupio proizvod kojim nije bio zadovoljan, podnijeti



će žalbu ili će širiti negativnu propagandu. Ako su njegova očekivanja ipak ispunjena biti će indiferentan ili zadovoljan, zbog čega će ili napustiti ponuđača, ponovno kupiti proizvod od njega ili govoriti pozitivno o njemu i njegovu proizvodu. Treći je slučaj u kojem je primljena usluga nadmašila očekivanja korisnika te će on u tom slučaju ponovno kupiti, pozitivno promovirati, biti manje osjetljiv na cijenu ili kupovati i druge usluge od istog ponuđača. Ako je stupanj ostvarenog zadovoljstva klijenta veći ili jednak stupnju očekivanog zadovoljstva, turoperator je prema njemu ispunio svoju obvezu (Čavlek, 1998:103).

Zadovoljstvo je proporcionalno i sa kvalitetom koja je, kao i očekivanje, subjektivna kategorija, a osim toga ona je kompleksna i multidimenzionalna kategorija koju je teško mjeriti. Neki od kriterija za realnu i objektivnu procjenu su: opipljivi elementi, sigurnost, ljubaznost osoblja, razumijevanje, kompetentnost i kredibilitet pružatelja usluga, itd.

Funkcija zaštite potrošača je i osiguravanje stalnih klijenata. Turooperatori se zato trude spriječiti probleme prije nego što nastanu, a u slučaju njihova nastanka potrebno je ozbiljno pristupiti rješavanju žalbi. Što se ozbiljnije shvaćaju i pokušavaju riješiti žalbe klijenta, to se kod njega stvara jači dojam da je turooperatoru bitan, zbog čega će biti i manje nezadovoljstvo samom kompanijom pa će se i situacije lakše riješiti. Rješavanje žalbi pozitivno je za turooperatora jer ono znači i podizanje kvalitete usluga (Čavlek, 1998:106).

Svaki ozbiljan turoperator mora pridavati veliku pažnju zaštiti svojih potrošača, prije, za vrijeme i nakon korištenja njegovog aranžmana. U slučaju da klijent nečime bude nezadovoljan, a turoperator tome ne prida potrebnu pažnju, to može vrlo negativno utjecati na njegovo poslovanje, jer se negativni utisci šire brže od dobrih.

### 3.3.5. Uloga koordinatora i realizatora interesa ponuđača i korisnika turističkog proizvoda

S jedne strane postoje interesi korisnika turističkog proizvoda, a s druge strane su interesi ponuđača istih. Ova posljednja funkcija turoperatora potvrđuje njihovu dvojaku posredničku ulogu na turističkom tržištu, a to je koordiniranje i realiziranje interesa navedenih dviju strana.

Interesi turističkih potrošača su da im se olakšaju organizacija putovanja i boravak i da štede vrijeme i novac. Odgovornost da im se ti interesi ispune na sebe su preuzeli turooperatori te su postepeno prerasli u zastupnike njihovih želja i dobili njihovo povjerenje za preuzimanje čitave brige oko organizacije i samog provođenja odmora. Ta odgovornost je i velika obveza jer se od njih očekuje da ispune sva očekivanja klijenata koje imaju u vezi s odmorom. „U tom smislu, turoperator je postao sudionikom humanizacije kvalitete odmora svojih klijenata i tu je u društvenoj sferi jedna od njegovih najznačajnijih uloga.“ (Čavlek, 1998:108).

Turoperatori su prisiljeni provoditi zaštitu interesa svojih potrošača i za dobrobit vlastitog poslovanja, jer se nezadovoljni klijenti okreću konkurenciji i šire negativnu sliku o turoperatoru čiji su paket-aranžman kupili i koristili, te također i zbog toga što su sankcije za njihov neprofesionalan odnos prema korisnicima vrlo stroge. Prema tome, odgovornost koju turoperatori danas imaju prema svojim klijentima ustvari nije svojevrsna, nego nametnuta.

Iz navedenog se može zaključiti kako je turoperator koordinator interesa korisnika i ponuđača zbog odgovornosti nametnute zakonom, ali on je to i kako bi jačao konkurentnost i pridobivao klijente (Čavlek, 1998:109).

Realizacijom interesa obiju strana, turoperator također ostvaruje korist i za sebe samog, jer se njegov posao u suštini temelji upravo na spajanju turističke ponude i potražnje.

## 4. ANALIZA IMPLEMENTACIJE NAČELA ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA U TUROPERATORSKOM POSLOVANJU

TUI (Touristik Union International) je anglo-njemačka multinacionalna tvrtka i vodeća svjetska turistička grupa. Široki portfelj okupljen pod okriljem Grupe sastoji se od snažnih turoperatora, 1.600 turističkih agencija i vodećih internetskih portala, šest zrakoplovnih kompanija s oko 150 zrakoplova, preko 380 hotela, 18 brodova za krstarenje i mnogih dolaznih agencija na svim glavnim odmorišnim destinacijama širom svijeta. Pod jednim krovom pokriva cijeli lanac turističke vrijednosti. Ova integrirana ponuda omogućava da svojim milijunima korisnika pruže kvalitetno iskustvo odmora u 180 regija.

S obzirom na važnu ulogu turoperatora u povezivanju ponude i potražnje turističkih usluga, relativno je malo institucionaliziranih napora koji uključuju turistički sektor u koordinirano djelovanje za stvaranje održivijeg poslovanja u turizmu (Tepelus, 2005:99). Ipak, ključno obilježje korporativne kulture TUI-a je upravo globalna odgovornost za ekonomsku, okolišnu i društvenu održivost, o čemu će biti govora u nastavku.<sup>19</sup>

TUI ponosno naglašava pozitivnu ulogu koju turistička industrija ima širom svijeta. Turistički sektor čini 10% svjetskog BDP-a i 7% njegovog izvoza, odgovoran je za jedno od 10 radnih mjesta na globalnoj razini i glavni je izvor deviza u trećini zemalja u razvoju. No tu postoje i značajni izazovi. Kako putovanja i turizam čine oko 5% globalne emisije ugljika od čega se polovina pripisuje zračnom prometu, kao ključni izazov za svoje poslovanje TUI navodi upravo zalaganje za smanjenje emisija ugljika.<sup>20</sup>

Njihova je vizija uljepšati putnička iskustva uz minimiziranje utjecaja na okoliš, uvažavanje kulture i ljudi i donošenje ekonomske koristi zajednici. Ta je vizija u skladu s načelima održivosti turizma i njome TUI, kao vodeća svjetska turistička tvrtka, pokazuje posvećenost poboljšanju održivosti turističkog sektora.<sup>21</sup>

Njihova strategija za 2015.-2020., „Bolji odmori, bolji svijet“ („Better Holidays, Better World“) izgrađena je na četiri temeljna stupa. Ta četiri stupa su područja u kojima pokušavaju pozitivno utjecati na stvaranje promjena na višoj razini - u vlastitom poslovanju, kroz svoj

---

<sup>19</sup> TUI Group. Our business. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group> (pristupljeno 22.12.2019.)

<sup>20</sup> TUI Group. Our approach. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business) (pristupljeno 22.12.2019.)

<sup>21</sup> TUI Group. Our approach. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business) (pristupljeno 22.12.2019.)

lanac vrijednosti i kupce, te čitave industrije i šire. Ona su predstavljena pod imenima „Koračati lagano“ („Step lightly“), „Napraviti razliku“ („Make a difference“), „Pokazati put“ („Lead the way“) i „Brinuti više“ („Care more“) (TUI Group, 2015:6).

„Koračati lagano“ odnosi se na smanjenje utjecaja putovanja na okoliš. Njime se obvezuju upravljati najučinkovitijim zrakoplovnim tvrtkama u Europi i smanjiti intenzitet ugljika u svojim operacijama za 10% do 2020. godine. „Napraviti razliku“ se fokusira na stvaranje pozitivnih promjena za ljude i zajednice. Obvezuju se isporučiti 10 milijuna „zelenijih“ i „čišćih“ praznika godišnje do 2020. omogućavajući većem broju domaćih ljudi da sudjeluju u blagodatima turizma. „Pokazati put“ promovira pokretanje održivog turizma u cijelom svijetu, TUI se ovime obvezuje uložiti 10 milijuna eura godišnje do 2020. godine, kako bi podržali dobre svrhe i pojačali pozitivne utjecaje turizma, koristeći TUI Care zakladu za podršku ovom poslu. U središtu područja „Brinuti više“, jest želja da izgrade najbolje mjesto za rad te se obvezuju postići ocjenu angažmana radnika iznad 80 (TUI Group, 2015:8).

U nastavku je opisano kako su implementirana načela održivosti u strategiju i poslovanje TUI-a, te što je implementacijom postignuto.

#### 4.1. Analiza implementacije načela ekološke održivosti u poslovanju TUI-a

Esencija standarda kvalitete TUI-a jest poštivanje okoliša u svojim uslugama, proizvodima i procesima. Prioritet u tome im je postići efikasnije iskorištavanje resursa i smanjenje emisije ugljika, a uz to i kontroliranje plastičnog otpada i očuvanje čiste vode. Očuvanje prirodnih resursa i ublažavanje negativnih utjecaja na okoliš u interesu je njihovog poslovanja, a isto tako i za budući uspjeh i razvoj turizma (TUI Group, 2015:8).

„Koračati lagano“ područje strategije „Bolji odmori, bolji život“ cilja na smanjenje utjecaja operacija na okoliš i postavlja jasne ciljeve za poboljšanje u zrakoplovstvu, krstarenjima, hotelima, uredima, poslovnicama i kopnenom prijevozu. Glavni je cilj za 2018. godinu bio raditi s ugljično najučinkovitijim europskim zrakoplovnim tvrtkama i do 2020. smanjiti intenzitet ugljika u svojim operacijama za 10% u odnosu na baznu godinu 2014. TUI zrakoplovstvo predstavlja više od 84% ukupno trošene energije Grupe (TUI Group, 2015:6).

Klimatske promjene jedan su od najvećih globalnih izazova s kojim se suočava međunarodna zajednica. Zrakoplovstvo čini preko 80% utjecaja na ugljik, stoga je njihov fokus na smanjenju utjecaja TUI avioprijevoza na klimu. U zrakoplovnom prometu, emisija ugljika TUI Airlines u 2018. godini bila je 66,7 grama po putničkom kilometru (g CO<sub>2</sub> / rpk) – smanjenje od 1.3% od 2014., koja je bazna godina (TUI Group, 2015:9). U indeksu

zrakoplovne atmosfere za 2018. godinu, TUI Airways (u Velikoj Britaniji) i TUI fly Germany svrstane su na broj 1 i broj 4 u najuspješnijim zrakoplovnim kompanijama na svijetu (TUI Group, 2018:9).

Iako već vode najučinkovitije aviokompanije u Europi i imaju jaku povijest pružanja novih tehnologija za uštedu ugljika i podržavaju progresivne klimatske politike za zrakoplovstvo, nastavljaju s fokusiranjem na smanjenje zrakoplovnih emisija, također i kroz obnovu flote zračnih linija. TUI Group bila je prva turistička grupa koja je lansirala zrakoplov Boeing 787 Dreamliner u svoju flotu. To je važno zbog toga što Dreamliner troši oko 20% manje mlaznog goriva u usporedbi s ostalim zrakoplovima. S Boeingom 737 MAX do 2023. godine u svojoj će floti imati 72 nova i 15% efikasnija i 40% tiša zrakoplova (TUI Group, 2018:20).

Osim toga, u 2018. godini svaki od TUI-evih pet turoperatora (sa sjedištem u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Nizozemskoj, Nordiji i Belgiji), koji predstavljaju 95% njihovog zrakoplovstva, održao je svoj certifikat za upravljanje okolišem ISO 14001, a sve zrakoplovne tvrtke certificirane su u najnovijoj verziji standarda ISO 14001: 2015. TUI fly Germany također je registriran u EU programu upravljanja ekološkim upravljanjem i revizijom (EMAS) (TUI Group, 2018:19).

Poboljšanje učinkovitosti ugljika važno je za strategiju TUI Airlinesa. Uz kontinuirano obnavljanje flote zrakoplova, mjere učinkovitosti poput ove ključne su za postizanje ciljeva optimizacije procesa (uključivanje i isključivanje s jednim motorom, smanjenje visine ubrzanja, smanjenje opterećenja, optimizacija mase i ravnoteže), smanjenja težine (npr. uvođenje ugljičnih kočnica i optimizaciju podizanja vode), optimizacije planiranja leta (npr. alternativna optimizacija na daljinu, statistička potrošnja goriva, minimalna optimizacija goriva i optimizirani raspored čišćenja) te stalnog usavršavanja sustava upravljanja gorivom (radi poboljšanja analize goriva i pilotske komunikacije, praćenja ušteta i identificiranja daljnjih mogućnosti) (TUI Group, 2018:21).

Indeks također rangira zrakoplovne tvrtke prema njihovoj vrsti - charter, regionalni i niskobudžetni. Drugu godinu zaredom TUI Airways i TUI fly Germany priznati su na prvom i drugom mjestu u charter zrakoplovstvu. Od 2015. godine TUI Airways i TUI fly Germany svrstani su u top 5 zrakoplovnih kompanija na ukupnom globalnom rangi i na top 3 pozicije za charter aviokompanije (TUI Group, 2018:21).

Kao dio napora turističke industrije da smanji emisiju ugljika, TUI je posvećen smanjenju potrošnje goriva dok održiva goriva ne postanu komercijalno održiva - i ekološki i u smislu

opskrbe. TUI sudjeluje u industrijskim inicijativama i istraživačkim programima kao što je Grupa korisnika održivog zrakoplovnog goriva kako bi se povećala održivost zrakoplovnih goriva u budućnosti (TUI Group, 2018:21).

TUI Aviation pridružio se Bioport Holland-u, inicijativi javno-privatnog sektora s ključnim dionicima iz nizozemske industrije zrakoplovstva i biogoriva. Zalažući se za kontinuiranu proizvodnju i opskrbu održivim bio-mlaznim gorivom za Europu, partneri se nadaju da će povećati primjenu održivih zrakoplovnih goriva (TUI Group, 2018:22).

TUI grupa upravlja krstarećim brodovima preko tri marke - TUI Cruises, Hapag-Lloyd Cruises i Marella Cruises (TUI Group, 2015:11).

Emisije ugljika i onečišćenje zraka iz čestica sumpora i dušika te drugih sitnih čestica predstavljaju izazov za okoliš u industriji krstarenja. Zato u TUI Grupi neprekidno rade na poboljšavanju ekoloških performansi svoje flote ulaganjem u nove brodove koji štede gorivo (TUI Group, 2015:11).

U 2018. godini emisija ugljika po putničkoj noći iznosila je 101 kg ugljikova dioksida, dakle postigli su dodatnih 6,5% poboljšanja učinkovitosti ugljika u krstarenjima u odnosu na 2017. kada je iznosila . To je ukupno 11,7% smanjenja emisije ugljikovog dioksida po putničkoj noći u odnosu na osnovni okvir koji je 2015. godina sa 114 kg. Njihov kontinuirani program obnove postojećih brodova i ulaganja u novoizgrađena plovila koja koriste najnovije ekološke tehnologije pomogli su u postizanju tih rezultata. Poboljšanja otpadnih i slatkih voda po putničkoj noći ostvarena su kao dio obnove flote i korištenja poboljšanih postrojenja za uklanjanje vode za krstarenje (TUI Group, 2018:24).

U svibnju 2018. godine novi Mein Schiff 1 počeo je s radom za TUI Cruises kao jedan od energetske najučinkovitijih brodova svoje klase. Njezin „sestrinski“ brod, novi Mein Schiff 2, ušao je u flotu u veljači 2019. Izvorni Mein Schiff 1 sada plovi pod markom Marella kao Marella Explorer. Novoizgrađena plovila koja će u 2019. godini lansirati Hanseatic Nature i Hanseatic Inspiration obnovit će flotu krstarenja Hapag-Lloyd. Dva nova broda za novogradnju koji koriste čistiji ukapljeni prirodni plin bit će isporučena u 2024. i 2026. godini (TUI Group, 2018:24).

Novoizgrađeni brodovi u floti TUI krstarenja štede gorivo koristeći najnovije tehnologije, uključujući: pametni sustav upravljanja energijom, učinkovit klima uređaj, inovativne

kontrole rasvjete, korištenje otpadne topline motora, hidrodinamički oblik trupa, sveobuhvatni LED koncept itd. (TUI Group, 2018:24).

Energetski učinkovite novogradnje Mein Schiff 1 i Mein Schiff 2 troše oko 40% manje goriva od brodova slične veličine. Imaju i do 99% manju emisiju sumpora zahvaljujući tehnologiji pročišćavanja koja tretira ispušne plinove prije nego što se ispuste. Ovi napredni sustavi za pročišćavanje emisija raspoređeni su na svim TUI krstarenjima (TUI Group, 2018:24).

Novoizgrađeni brodovi TUI Cruise mogu raditi u potpuno zatvorenom sustavu, s nultim ispuštanjem u more. To znači da pročistači iz sustava za pročišćavanje ispušnih plinova ne ispuštaju morsku vodu za ispiranje u more, već je odlažu isključivo na obalu. TUI Krstarenja primjenjuju ovu samo-nametnutu politiku u svim lukama širom svijeta, u obalnim područjima do udaljenosti od tri milje od obale, kao i u čitavoj regiji Baltičkog mora, norveškim fjordovima i kanalu Sjevernog mora (TUI Group, 2018:24).

Osim navedenog, prehrambeni otpad također je središnja briga za održivi turizam, no do danas je učinjeno malo istraživanja smanjenja prehrambenog otpada na brodovima za krstarenje. TUI Krstarenja su 2017. godine istražila kako smanjiti prehrambeni otpad inicijativom kompanije Futouris i neprofitne organizacije United Against Waste. Cilj početne analize broda Mein Schiff 4 bio je smanjiti potrošnju resursa i potaknuti posadu i goste da izbjegavaju stvaranje prekomjernog otpada od hrane. Korištenje alata za analizu otpada i primjena različitih mjera na brodu doveli su do 17% smanjenja otpada od hrane (TUI Group, 2018:27).

Inovacije uključuju korištenje elemenata koji se mogu reciklirati za uređenje restorana, te optimiziranje rasporeda i količina hrane na švedskom stolu, poput manjih dodataka na kraju buffet-a, izbjegavajući nepotrebnog otpad uz održavanje raznolikosti ponude hrane. Mjere su provedene u čitavoj floti Mein Schiffa. U 2019. godini članovi posade će biti osposobljeni za kontinuirano obavljanje vlastitih analiza otpada. Konačno izvješće bit će objavljeno i dostupno za cijelu industriju krstarenja (TUI Group, 2018:27).

Ekspedicijski brod Hapag-Lloyd Cruises-a, MS Bremen, 2017. godine je postao prvi putnički brod na svijetu koji je dobio potvrdu o polarnim brodovima, a 2018. joj se pridružila MS Europa 2. Međunarodni kodeks za brodove koji posluju u polarnim vodama (Polar Code), usvojen od strane Međunarodne pomorske organizacije, sadrži propise koji se odnose na izgradnju, opremu i obuku posada koje namjeravaju djelovati u polarnim regijama u cilju povećanja sigurnosti broda i zaštite okoliša (TUI Group, 2018:25).

U prosincu 2018. Hapag-Lloyd Cruises stekao je Environmental Passport Operation certifikat za sva plovila u floti - neovisna provjera predanosti operatera za postizanje održivog broskog prometa (TUI Group, 2018:25).

U siječnju 2019. Hapag-Lloyd Cruises najavio je da će koristiti morsku plinsku naftu s niskim sumporom (MGO) na svim rutama kojima upravljaju Hanseatic Nature, Hanseatic Inspiration i MS Bremen od srpnja 2020. te na Hanseatic Spiritu kada se pridruži floti 2021. godine. U posebno osjetljivim područjima kao što su Arktik i Antarktika, krstarenja Hapag-Lloyd dugo su koristila MGO, i prije nego što je to bio zakonski zahtjev. To nisko emisijsko gorivo ima sadržaj sumpora od samo 0,1%. Novi ekspedicijski brodovi također su opremljeni s SCR katalizatorima, čime se emisija dušikovog oksida smanjuje za gotovo 95%, te priključcima za napajanje broda iz struje na obali u luci. Ekološki efikasna brzina za planiranje i upravljanje rutama smanjuje potrošnju goriva za trećinu. Flota Hapag-Lloyd Cruises-a raspolaže sustavima za desalinizaciju morske vode za proizvodnju čiste vode i biološkim sustavima za pročišćavanje otpadnih voda. Ekološki prihvatljiva biološka maziva koriste se za pramčane potisnike i stabilizatore (TUI Group, 2018:25).

Revidirana strategija održivosti pokrenuta je 2018. godine u sklopu rebrandinga Thomson Cruises-a u Marella Cruises. Inicijative za upravljanje emisijama i okolišem, smanjenjem vode i otpada te biološkom raznolikošću i programima zajednice su ključna područja fokusiranja. Mjere poput ugradnje nove opreme za klimatizaciju, rada s jednim motorom u radu ili vožnje na prolazu pomažu Marella Cruisesu da se kreću učinkovitom brzinom, smanjujući potražnju energije. Pojačani sustavi i procesi upravljanja podacima o okolišu također su dio nove strategije, pomažući u daljnjem poboljšanju potrošnje ugljika, slatke vode i proizvodnje otpada po noći za krstarenje putnicima (TUI Group, 2018:25).

TUI-evi hoteli igraju ključnu ulogu u podizanju rezultata održivosti na turističkim odredištima. Pažljivim upravljanjem utjecajima na lokalno stanovništvo, gospodarstvo i staništa, svaki je hotel jedinstveno pozicioniran kako bi napravio pozitivnu razliku za cijelu zajednicu (TUI Group, 2018:33).

TUI Group posjeduje i upravlja s 380 hotela u više od 30 destinacija. Temeljne marke TUI Hotels & Resorts su Robinson Club, Riu, TUI Magic Life i TUI Blue. Također blisko surađuju s partnerima na hotelima International Concepts (oko 200 objekata). Tu se ubrajaju TUI Sensatori, TUI Sensimar i TUI Family Life, svaki dizajniran za specifične segmente korisnika. Mnoga tržišta imaju "lokalne koncepte", poput nizozemskih apartmana "TIME TO



SMILE" i nordijskih hotela "Blue Star". TUI-evi planovi rasta uključuju širenje njihovog portfelja hotela i međunarodnih koncepata u vlasništvu i nastavak suradnje s tisućama dobavljača smještaja širom svijeta (TUI Group, 2018:33).

U hotelima u 2018. godini prosječna emisija ugljika po noći iz TUI hotela i resorta iznosila je 9,4 kg ugljikova dioksida, što je porast od 1,4% u odnosu na 2017. s iznosom od 9,2 kg, ali i dalje smanjenje od 5,8% u odnosu na osnovnu vrijednost iz 2015., 9,9 kg (TUI Group, 2018:35).

Od pokretanja strategije „Bolji odmori, bolji svijet“, došlo je do ukupnog smanjenja energije, ugljičnog dioksida i otpada. U 2018. godini, usprkos namjenskim projektima za smanjenje energije, ugljika i vode, ovi su pokazatelji ostali relativno konstantni, a voda se povećavala. To je dijelom posljedica povećanog broja kupaca u Sjevernoj Africi u odnosu na prethodnu godinu, kao i promjene hotelskog portfelja. Hoteli imaju jedinstvenu priliku ostvariti pozitivno socioekonomsko obilježje u zajednicama u kojima posluju. TUI od svojih hotela i resorta i međunarodnih konceptnih hotela traži pružanje informacija o lokalnom zapošljavanju, ulaganjima u obuku i podršci lokalnom gospodarstvu kako bi mogli nadgledati situaciju i pomoći im u poboljšanju uspješnosti u ovom području (TUI Group, 2018:35).

Od svojih vlastitih hotela i hotelskih partnera TUI očekuje da dobiju vjerodostojne, neovisne certifikate o održivosti kako bi pokazali društvenu i ekološku dobru praksu. Do 2020. njihova je ambicija proširiti broj hotela sa certifikatom o održivosti i potiču sve svoje hotele da dobiju certifikat koji udovoljava standardu Globalnog održivog turističkog vijeća (GSTC). Minimalna očekivanja za ponuđače smještaja navedena su u obaveznim odredbama ugovora, a također moraju raditi na certifikatu o održivosti prizatom prema GSTC-u. U 2018. godini, kao rezultat ovih napora, broj kupaca koji su odsjedali u hotelima koji su certificirani prema GSTC standardu porastao je za 11,9% na 9,2 milijuna u 1.520 hotela, a 81% TUI Hotela i Resorta održalo je certifikate o održivosti. Kritične za ovaj uspjeh su smjernice koje TUI pruža svojim hotelskim partnerima kako bi im pomogao da se pripreme za certificiranje, kao i poboljšane i prilagođene procese izvještavanja (TUI Group, 2018:34).

TUI-evi hoteli s certifikatima o održivosti pružaju bolje ekološke performanse i veće zadovoljstvo kupaca u usporedbi s necertificiranim hotelima, prema njihovoj analizi od 330 hotela. Hotelski brendovi TUI Hotels & Resorts jedni su od vodećih u zaštiti okoliša na

svojim lokacijama i posvećeni su zaštiti okoliša. Hoteli su uključeni u brojne projekte i inicijative za zaštitu klime, bioraznolikost i učinkovito korištenje resursa.<sup>22</sup>

Konkretni primjeri su:

Solarna energija u Maroku - S ukupnom površinom od 950 m<sup>2</sup>, ROBINSON Club Agadir upravljao je najvećim marokanskim solarnim sustavom za hotelske objekte. Solarni kolektori instalirani na krovovima klupskih zgrada stvaraju 2600 kWh dnevno. Na taj način dobivena energija i toplina prikupljena u klimatizacijskim sustavima koriste se za proizvodnju tople vode i održavanje bazena toplim. Pokriva oko 70% tople vode potrebne za hotelske sobe. Zbog uspjeha sustava, slični projekti planirani su i za ostale tvrtke i hotele u regiji.<sup>23</sup>

Zaštita biodiverziteta u Costa Rici - RIU je uspostavio privatno zaštićeno područje u Kostarici, koje obuhvaća 200 hektara zemlje u obalnom planinskom lancu Matapalo, u blizini dva hotela RIU. Rezervat je osnovan suradnjom s javnim i privatnim subjektima i nada se da će postati primjer uspješnog lokalnog gospodarenja prirodnim resursima. Lokalitet je dio biološkog koridora pod nazivom Chorotega koji pomaže u održavanju vitalnih veza između područja zaštite prirode. U rezervatu živi više od 250 biljnih i životinjskih vrsta. RIU je razvio strateški plan upravljanja za suzbijanje ilegalnog lova i sprečavanja šumskih požara (TUI Group 2015:15).

Izbjegavanje otpada na Maldivima - Plastični otpad predstavlja posebnu opasnost na moru. Kako bi spriječili zagađenje oceana upotrebom plastičnih boca na otocima, dva kluba ROBINSON na Maldivima izbjegavaju otpad zahvaljujući svom održivom sustavu obrade pitke vode. Sustav koristi osmozu za desalinizaciju i pročišćavanje morske vode. Dodavanjem minerala i ugljične kiseline, svježe stvorena pitka voda pretvara se u mineralnu vodu i dekantira se u jednu od 7.500 novih staklenih boca. Boce se također čiste lokalno, čime se u cjelosti izbacuje plastični otpad, i eliminira transport i odlaganje oko 800.000 plastičnih boca godišnje.<sup>24</sup>

Generacija topline na Mallorci - Proizvodnja topline u klubu ROBINSON Cala Serena na Mallorci štedi značajne količine ugljika. Tri kotla na biomasu od 200 kW stvaraju toplu vodu,

---

<sup>22</sup> TUI Group. Environmental measures. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/hotel/environmental-measures](https://www.tuigroup.com/en/en/responsibility/sus_business/hotel/environmental-measures) (pristupljeno 27.12.2019.)

<sup>23</sup> TUI Group. Environmental measures. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/hotel/environmental-measures](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/hotel/environmental-measures) (pristupljeno 27.12.2019.)

<sup>24</sup> TUI Group. Environmental measures. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/hotel/environmental-measures](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/hotel/environmental-measures) (pristupljeno 27.12.2019.)

grijanje i grijanje u bazenu. Zahvaljujući ugradnji sustava na drvene palete, godišnje se uštedi oko 220 000 litara konvencionalnog ložnog ulja (TUI Group 2015:15).

TUI-ove zemaljske operacije sastoje se od glavnih prostorija, maloprodajnih mjesta, brošura i transportnih vozila. Imaju oko 50 glavnih ureda i maloprodajni portfelj koji se sastoji od oko 1.600 trgovina u cijeloj Europi. Njihove operacije kopnenog prijevoza pod vodstvom su odjela Destination Experiences i upravljaju sa oko 300 vozila. U 2018. godini apsolutne emisije iz zemaljskih operacija (uredi, maloprodaje i brošure) bile su 9,3% niže u odnosu na 2017., što je 17% smanjenje u odnosu na osnovnu vrijednost - 2015. godinu. Emisija iz ureda i maloprodajnih mjesta znatno je smanjena, uglavnom zbog inicijativa za energetske učinkovitost u Velikoj Britaniji i Njemačkoj (TUI Group 2018:29).

Relativna emisija iz transportnih vozila bila je u prosjeku 24,3 grama ugljikova dioksida po putničkom kilometru, što je porast od 2,3% u odnosu na 2017. (23,8 grama), ali još uvijek pokazuje ukupno smanjenje za 8,8% u odnosu na početnu vrijednost iz 2015. godine kada je iznosila 26,7 grama. U 2018. godini više od 55% energije TUI Grupe za velike prostore i prodavaonice kupljeno je po zelenoj tarifi, u odnosu na 35% u 2017. godini. TUI Grupa je u 2018. godini dodatno smanjila svoje tiskane brošure za 9% u odnosu na 2017., što je ponovno smanjenje za 23% u odnosu na 2015. godinu. Otkako je 2012. godine započeo program smanjenja brošura TUI-ja, poslovanje je smanjilo proizvodnju brošura za više od dvije trećine. Od održivog dizajna zgrada i punjenja električnih vozila do učinkovitijih vagona i smanjene upotrebe papira, TUI Grupa radi na smanjenju utjecaja svojih okolišnih operacija na okoliš (TUI Group, 2018:29).

Primjer održivosti u izgradnji jest ured Rijswijk tvrtke TUI Nizozemske, dovršen u prosincu 2018., kojemu je pri dizajnu održivost bila u prvom planu. U zgradi su korišteni održivi materijali, uključujući podove i stepenice od bambusa i zida mahovine, a razrađuju se planovi za postavljanje solarnih ploča na krov. Zeleni krov pomaže u sprečavanju poplava jer korijenje zadržava vodu, a također potiče i biološku raznolikost. Prostor parkinga obuhvaća 13 stanica za punjenje električnih i plug-in hibridnih automobila i električnih bicikala.<sup>25</sup>

Dobar je pokazatelj i to što su TUI Njemačka i TUI AG dobili certifikat ISO 14001 od 2003. odnosno 2005. godine. Ove potvrde pokrivaju niz okolišnih aspekata, uključujući smanjenje emisija, upravljanje vodama i očuvanje biološke raznolikosti. TUI Business Services, koji

---

<sup>25</sup> TUI Group. Ground operations. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/ground-operations](https://www.tuigroup.com/en/en/responsibility/sus_business/ground-operations) (pristupljeno: 27.12.2019.)

upravljaju objektima u sjedištima u Hannoveru, također su certificirani ISO 14001. S naglaskom na smanjenje energije, TUI Njemačka je smanjila potrošnju električne energije u svojim maloprodajnim trgovinama za preko 19% između 2015. i 2018. godine (TUI Group, 2018:29).

Zatim, od 2015. godine, radnici na aerodromu u Bruxellesu tvrtke TUI fly Belgium koriste električne automobile za prijevoz sredstava za pružanje podrške i tehničara u zrakoplove prije polaska i po dolasku. Ovi automobili nude uštedu energije od 70%. TUI fly Nizozemska također koristi vozila za održavanje i inženjering. TUI fly Germany je na parkiralištu zaposlenika u sjedištu u Hannoveru postavio stanice za punjenje električnih vozila i istražuje upotrebu električnih vozila za održavanje zrakoplova na aerodromu.<sup>26</sup>

Rastuće zagađenje plastikom negativno utječe na putovanja i turizam, posebno u blizini plaža i oceana koji su toliko važna odredišta putovanja. Stoga je fokus TUI-a na sprječavanju otpada, smanjujući plastiku za jednokratnu upotrebu u svojem poslovanju. Do 2019. je uklonjeno ukupno 140 milijuna komada, a cilj je do 2020. godine to zajedničkim naporima povećati na 250 milijuna komada kroz hotele, krstareće brodove, aviokompanije, odredišta i urede (TUI Group, 2018:42).

Ovaj pristup usklađuje se sa širim trendovima: 2018. Europski parlament izglasao je zabranu za niz plastičnih predmeta za jednokratnu uporabu, uključujući plastične slamke, miješalice za piće, tanjure, pribor za jelo, pamučne štapiće i balonske štapiće, s predloženim smanjenjima za druge plastične predmete poput ambalaža za hranu i posude za piće. Očekuje se da će to stupiti na snagu do 2021. godine, ali TUI djeluje već sada (TUI Group, 2018:42).

U 2018. TUI je uspostavio radni tok za smanjenje plastičnog otpada u cijeloj Grupi koji pokriva njihove aviokompanije, krstarenje, hotele, odredišta i tržišta. Cilj je ubrzati napredak identificiranjem, nadzorom i smanjenjem plastičnog otpada i razmjenom najboljih praksi. Evo nekoliko do sada istaknutih događaja:

U hotelima: U 2018. godini plastične slamke bile su predmet koji se najčešće uklanja ili zamjenjuje neplastičnom alternativom u vlastitim hotelima, a oko 60% je prijavilo da više ne koriste plastične slamke. Hoteli su također primijenili mjere za smanjenje ili zamjenu plastičnih čaša, pribora za jelo, miješalica, boca, vrećica, potrepština za kupaonice i ambalaže, pridonoseći uklanjanju 112 milijuna komada plastike za jednokratnu upotrebu. Zatim, TUI je

---

<sup>26</sup> TUI Group. Ground operations. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/ground-operations](https://www.tuigroup.com/en/en/responsibility/sus_business/ground-operations) (pristupljeno: 27.12.2019.)

razvio smjernice za pomoć hotelijerima u provođenju programa smanjenja plastike. Na temelju principa '4 Rs' (smanjivanje, ponovno korištenje, zamjena, recikliranje, eng. Reduce, reuse, replace, recycle) oni uključuju praktične savjete, predložene alternativne jedinicama za jednokratnu upotrebu i savjete o komunikaciji s osobljem, gostima i dobavljačima. Smjernice pokrenute početkom 2019. su javno dostupne na web-stranicama TUI-a. Nadalje, instaliranje fontana za ponovno punjenje polikarbonatnih čaša ili papirnih čaša pomoglo je da Atlantica Hotel Sancta Napa na Cipru smanji upotrebu jednokratnih plastičnih boca. Kupci mogu kupiti plastičnu bočicu za višekratnu uporabu, s 20% troškova darovanih u dobrotvorne svrhe. Na Maldivima dva TUI Robinson Cluba proizvode pitku vodu desalinizacijom slane vode. Mineralna voda nastaje dodavanjem minerala i ugljične kiseline. Mineralna voda se dekantira u staklene boce koje se čiste lokalno, eliminirajući transport i odlaganje oko 800.000 plastičnih boca godišnje. Od 2016. godine, TUI Sensatori Barut Fethiye u Turskoj smanjio je 4.450 kg plastičnog otpada, zahvaljujući sveobuhvatnoj strategiji smanjenja plastike. I gosti i osoblje dio su napora. Hotel je osvojio nagradu Travelife Waste Champions 2018 u kategoriji upravljanja plastičnim otpadom. Od 2018. godine hoteli Riu u Španjolskoj, Portugalu i Zelenortskim otocima ponudili su gostima kompozicijske slamke. TUI Blue, TUI Magic Life i Robinson nude i ekološki prihvatljive alternative plastičnim slamkama za jednokratnu upotrebu (TUI Group, 2018:42).

Na kruzerima: TUI Cruises je u 2018. godini pokrenuo program smanjenja plastike WASTELESS kao dio svoje vizije odmora bez plastike na floti Mein Schiff. Do kraja 2020. godine planiraju se eliminirati plastični proizvodi i nepotrebni jednokratni materijal na svim brodovima i na kopnu, te ih zamijeniti obnovljivim i prirodnim sirovinama. Program podiže gospodarenje otpadom na višu razinu, zahtijevajući od partnera i dobavljača, osoblja sjedišta, članova posade i gostiju da doprinesu ispunjenju cilja 2020. godine. U početku će se težište usmjeriti na provedbu mjera u hotelu, restoranu i baru. Smanjenje plastičnog otpada nije novo za TUI krstarenja. Kabine su već opremljene staklenim vrčevima za vodu koje gosti mogu napuniti na spremnicima za vodu u hodniku, eliminirajući potrebu za jednokratnim plastičnim bocama. Na svim novim brodovima TUI Cruise, kabine su opremljene bočicama šampona za ponovno punjenje i dozirnim gelom za tuširanje, čime se godišnje uštedi 370 000 paketa na razini flote. Među novim mjerama su stavljanje papuča u džepove ogrtača, umjesto da su pojedinačno upakirane u plastiku, čime se godišnje eliminira 250 000 plastičnih omota. U budućnosti će vreće za rublje izrađene od plastike na biološkoj osnovi zamijeniti 270 000 plastičnih vrećica. U prostoru restorana, bara i posade unutarnja obloga i poklopci šalice za

kavu izrađeni su od plastike koja se temelji na biološkoj osnovi, a ne na ulju. Zamjenom plastičnih miješalica u drvene štedi se 1,5 milijuna plastičnih miješalica, a sljedeći koraci će biti smanjenje više od pet milijuna plastičnih koktel štapića. Plastične slamke izdaju se gostima samo na zahtjev, čime se godišnje uštedi oko tri milijuna slamki. Zabrane plastičnih slamki na svim brodovima Marella Cruises miče 1,8 milijuna slamki godišnje izvan toka otpada. Ostale mjere uključuju uklanjanje miješalica za koktele, korištenje kartonske ambalaže za hranu za van (grab-and-go) i zamjenu pojedinačnih plastičnih boca šampona zidnim dispencerima (TUI Group, 2018:43).

U zrakoplovnim kompanijama: Jednokratne plastične miješalice zamijenili su drvenim alternativama u zrakoplovnim tvrtkama čime je uštedeno 12 milijuna komada plastike godišnje. Ostale inicijative uključuju smanjenje dužine plastičnog kabela na slušalicama i uklanjanje plastične ambalaže za deke. Od ljeta 2018. godine TUI fly Germany više ne nudi plastične slamke ili plastične vrećice za bescarinske kupnje tijekom leta (TUI Group, 2018:43).

Inicijative za smanjenje plastičnog otpada destinacijama iz svojih paket-aranžmana:

PROGRAM TUI ČISTO I ZELENO ZAKLADE TUI CARE (TUI CLEAN & GREEN PROGRAMME BY TUI CARE FOUNDATION) - TUI Clean & Green program je inicijativa Zaklade TUI Care usmjerena na otpad u obalnim područjima putem tehničkih savjeta, obuke, izgradnje kapaciteta i podizanja svijesti kako bi se pomoglo promjenama ponašanja. Na Cipru se pokreće novi program, TUI Care Zaklada surađuje sa Zakladom Travel kako bi hoteli, barovi i restorani smanjili plastiku za jednokratnu upotrebu u Aiji Napi. U Curaçauu će se o 2000 plastičnog otpada educirati preko 2000 školaraca i nastavnika (TUI Group, 2018:43).

RADIMO ŠTO GOVORIMO (PRACTICE WHAT WE PREACH) – Kroz aktivnosti zamjenjuju plastiku za jednokratnu upotrebu kad je to moguće. Primjerice, na konferenciji TUI Destination Experiences za 2018. godinu preko 550 radnika poklonjene su boce od nehrđajućeg čelika za višekratnu upotrebu brenda TUI, a koje se mogu koristiti na pet stanica za punjenje, čime je izbjegnuto preko 5000 plastičnih boca. Kroz odjel Destination Experience proveli su kampanju za angažiranje radnika u uredima širom svijeta za smanjenje plastike. Ključne mjere uključuju: ugradnju filtra za vodu u osmozi; pružanje boca za vodu za višekratnu uporabu; upotreba šalica od bambusa; sesije za podizanje svijesti, dodatne kante za recikliranje u lokalnim kafićima, mogućnosti šalica i spremnika za višekratnu uporabu; i

prednost ugostiteljskim tvrtkama koje ne koriste plastiku za jednokratnu upotrebu (TUI Group, 2018:43).

Očito je da TUI uspješno implementira ekološko načelo održivosti u svoju strategiju i svaki segment svojeg poslovanja – u zrakoplovnim kompanijama, na kruzerima i u hotelima i resortima. Uz to, putem svoje zaklade TUI Care provodi i razne programe i inicijative za podizanje svijesti i sudjelovanje u rješavanju aktualnih ekoloških problema. Također, značajna je i činjenica da posluju sa tvrtkama koje također posjeduju certifikate održivosti pa i na taj način promiču ekološku svijest.

#### 4.2. Analiza implementacije načela sociokulturne održivosti u poslovanju TUI-a

Turizam može biti pozitivna sila, za jačanje ekonomije, stvaranje radnih mjesta i ojačavanje kulturnog razumijevanja i tolerancije. Pomoću svoje strategije TUI želi osigurati da i lokalne zajednice imaju koristi od turizma i da su okoliš i ljudska prava zaštićeni cijelim tokom lanca vrijednosti. Ambicija do 2020. godine jest osiguravati 10 milijuna „zelenijih“ godišnjih odmora, omogućavajući većem broju lokalnog stanovništva da sudjeluje u blagodatima turizma. TUI svoj napredak mjeri godišnjim brojem kupaca u hotelima s vjerodostojnim certifikatima o održivosti (potvrde o održivosti koje priznaje Globalno održivo turističko vijeće). U 2018. godini preuzeli su 9,2 milijuna kupaca u certificirane hotele. Pokazujući kupcima kako održiviji proizvodi za odmor jednače boljem odmoru, žele povećati potražnju za održivim turizmom.<sup>27</sup>

Prošle godine je poslovanje TUI Destination Experiences-a znatno naraslo. Krajem 2018. godine pripojili su posao hotela Hotelbeds Destination Management i stručnjaka za tehnološku platformu Musement. TUI Destination Experience sada broji 9.000 zaposlenika u 49 zemalja, nudeći 14 milijuna kupaca širok portfelj proizvoda visokokvalitetnih destinacijskih iskustava poput izleta, aktivnosti, transfera i usluga gostiju. Održivost je prednjačila u poslu s odredišnim uslugama i učinili su značajan napredak, uključujući održivije izlete, provođenje revizije dobrobiti životinja i angažiranje radnika na održivosti, a u 2019. godini radit će s novo kupljenim tvrtkama na usklađivanju standarda i procesa s pristupom održivosti TUI Grupe (TUI Group, 2018:38).

TUI Tours dio su novog koncepta koji postavlja održivost na prvo mjesto i u središte iskustva posjetitelja. To su višednevne ture koje uključuju letove, hotele, iskustva i vodiče kako bi

---

<sup>27</sup> TUI Group. Make a difference. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/strategy/make-a-difference> (pristupljeno: 3.1.2020.)

doista upoznali različite zemlje i povezali se s okolicom i ljudima. Od proljeća 2019. godine, kulturna kružna putovanja u Italiji, safarije u Južnoj Africi, planinarenja u Peruu i obilasku američke zapadne obale provode „glokalni“ vodiči – globalni lokalci s dubokim poznavanjem područja i koji govore jezik klijenata. Taj posebni resurs u timu TUI Toursa integrira procese održivosti u program. Svi vodiči moraju završiti TUI Tours akademiju putem e-učenja i usavršavanja. Moduli uključuju brojne elemente održivosti, uključujući dobrobit životinja, ljudska prava, zaštitu djece, Zakladu TUI Care, razumijevanje zašto gosti cijene održivost i njene važnosti u turizmu i kako potaknuti praktične mjere poput smanjenja plastike. TUI Tours mora slijediti popis kriterija održivosti. Svaki od njih sadrži interaktivni angažman kupaca, kao što su boravak u kući, razmjena jezika ili radionica. U partnerstvu s TUI Care Zakladom, obilasci će posjetiti projekte poput biciklističkog projekta Pikala u Marakešu, koji osnažuje mlade žene i nudi zaposlenje za mlade Marokance. TUI Tours uključivat će donaciju za TUI Care Zakladu, pomažući kako bi podržali lokalne projekte širom svijeta (TUI Group, 2018:38).

Brojni turoperatori specijalisti dovode turiste u male zajednice i osjetljive kulture gdje negativni socijalni utjecaji mogu biti jaki. Glavni problem nije sam masovni turizam, već strategija 'niske cijene - velika količina lokalnog iskorištavanja' koju su prihvatili mnogi tradicionalni turoperatori. Ključni čimbenik je upravljanje turističkom aktivnošću, tj. novi pristup održivosti koji se temelji na činjenici da lokalno sociokulturno okruženje nije samo turistička atrakcija, već je i sam turistički proizvod, zajedno s fizičkim okruženjem, pa će tada lokalno stanovništvo, ukoliko profitira od turizma, turistima rado i ponuditi autentično i nezaboravno iskustvo (Goffi, Masiero, Pencarelli, 2018:18).

Zbog toga na izletima TUI-evi kupci otkrivaju nova mjesta i doprinose lokalnom gospodarstvu. Klauzule o održivosti moraju biti dio ekskurzijskih koncepata i dio su svih ugovora o izletima. TUI od 2014. godine nudi i set ekskluzivnih TUI Kolekcija (TUI Collection) ekskurzija koje su razvili i skrojili kako bi kupcima pružili istinski osjećaj destinacije. Svaki izlet mora ispunjavati posebne kriterije za održivost, pokazujući da donosi korist lokalnom stanovništvu i minimizira njegov utjecaj na okoliš, jer uspješne destinacije nude koristi podjednako kupcima i lokalnim zajednicama. Izleti iz kolekcije TUI-a promovirali su jedinstvene, autentične i odgovorne aktivnosti, koje sada nudi većina njihovih turoperatora. TUI Kolekcija od 2015. godine porasla je za 135% i isporučeno je više od 3,5 milijuna izleta (TUI Group, 2018:39).

Primjeri TUI kolekcije:



Tradicije Coba Maya, Meksiko: razvijeno sa zajednicom Maja; gosti posjećuju povijesno majansko područje Coba, majansko selo, kupuju ručno izrađene lokalne proizvode, i objeđuju u lokalnom restoranu, što sve donosi korist za obitelji koje ondje žive.

Otkriće Kaya, Turska: Kupci mogu istražiti ruševine povijesnog sela i posjetiti lokalnu farmu - dio projekta TUI Taste of Fethiye koji poljoprivrednike povezuje s hotelima. Gosti mogu kupiti domaće proizvode na farmi.

Berber staza, Maroko: Na ovom izletu gosti posjećuju tradicionalnu lončarsku kuću u ruralnom Maroku, lokalnog proizvođača arganovog ulja i berbersku tržnicu. Gosti mogu kupiti lokalno proizvedenu robu prije nego što ih domaća obitelj ugosti za čaj.

Outback & Beyond, Dominikanska Republika: Gosti posjećuju tipični dominikanski seoski dom, upoznaju lokalnu obitelj i lokalne običaje i tradicije. Na tradicionalnom ranču mogu pronaći domaće proizvode poput ruma i čokolade, kupiti uzorke i uživati u lokalnoj kuhinji.

Oblazak agro sela, Šri Lanka: Obilazak ruralne Šri Lanke uključuje posjet budističkom hramu, selu i okolnim farmama, kušanje lokalnog čaja i promatranje kako se rade tradicionalni proizvodi poput cimeta i kokosovog ulja.

Izvršnost vulkanskog roštilja, Španjolska: U mjesečevim krajolicima Nacionalnog parka Timanfaya - UNESCO-ov rezervat za biosferu UNESCO-a - posjetitelji mogu kušati lokalna vina u povijesnoj vinariji i večerati u lokalnom restoranu u kojem se večera kuha na geotermalnim roštiljima koje pokreće vulkan.

Istočno iskustvo, Portugal: U šumovitoj unutrašnjosti Madeire kupci šeću Levadom kako bi upoznali lokalno područje, uhvatili ručak iz jezera, i pridonijeli zaštiti okoliša sadnjom drveća (TUI Group, 2018:39).

Kupnja suvenira na odmoru vrlo je popularna. Međutim, mnogi suveniri oštećuju vrijednu biološku raznolikost zemlje, narušavaju staništa ugroženih životinjskih vrsta ili često ne potječu iz odgovarajuće regije. U suradnji s Globalnim fondom prirode (GNF), TUI je sastavio relevantne informacije i važne savjete koji će turistima pomoći da izbjegnu neugodna iznenađenja na carini, očuvaju biološku raznolikost odmora i daju doprinos lokalnom gospodarstvu podržavajući lokalno obrtništvo.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> TUI Group. Souvenir guide. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/souvenir-guide> (pristupljeno: 7.1.2020.)

TUI govori da želi omogućiti što većem broju ljudi pristupačne odmore te ulaže u razvoj novih proizvoda i procesa koji putovanja čine lakšim i ugodnijim za sve pa su u 2018. godini poduzeli korake kako bi kupcima pružili jasnije informacije o pristupačnosti. Pozivaju hotelske partnere da ispune anketu u 70 točaka kako bi pružili konkretne informacije o pristupačnosti, a koje dijele s turoperatorima kako bi ih obavijestili o svojim izborima. Istražuju načine uključivanja više informacija na web stranice kako bi omogućili kupcima informirane odluke. Također daju obuku o pristupačnosti - na primjer, paraolimpijska sportašica Pippa Britton održala je sesiju osviještenosti o invaliditetu za radnike iz TUI-ja iz Velike Britanije. Da bi osigurali nesmetane prijenose za klijente s ograničenom pokretljivošću, posebno one kojima je potrebno vozilo sa invalidskim kolicima, proveden je novi postupak transfera što agentima kontaktnih centara na svim izvorišnim tržištima omogućuje trenutnu vidljivost vozila koja su dostupna na svakom odredištu (TUI Group, 2018:47).

Tijekom krstarenja nude posebne kabine sa širim ulazom i više prostora. Gotovo svi dijelovi broda su bez stepenica i pristupa im se dizalom. Web stranica TUI Cruises dijeli opsežne informacije o pristupačnosti (TUI Group, 2018:47).

Aviokompanije između ostalog pružaju pomoć na avionu, besplatan prijevoz opreme za mobilnost i korištenje invalidskih kolica. Na primjer, njihova specijalizirana služba za podršku kupcima je posvećeni tim u TUI Njemačka (postoji od 1981.) koji organizira dolaske i odlaske, smještaj, transfere i izlete za klijente sa smanjenom pokretljivošću. U širem smislu, također se angažiraju u široj turističkoj industriji kako bi unaprijedili pristup onima ograničene mobilnosti, uključujući predavanja na seminarima i konferencijama kako bi podijelili svoj pristup.<sup>29</sup>

Cilj trećeg područja strategije, pod nazivom „Pokazati put“, jest investirati 10 milijuna eura do 2020. godine u dobrotvorne svrhe i pojačati pozitivne utjecaje turizma, korištenjem TUI Care zaklade. U fiskalnoj godini 2018. za projekte održivosti i dobrotvorne svrhe dosegnuto je 7.8 milijuna eura, što je povećanje za 6,8% (TUI Group, 2018:49).

TUI Care zaklada je neovisna dobrotvorna zaklada i temelji se na potencijalu turizma kao pozitivne pojave podržavanjem i iniciranjem partnerstava i projekata koji kreiraju nove prilike za mlađe generacije i doprinose uspješnosti destinacija u svijetu. Njezina strategija imenovana

---

<sup>29</sup> TUI Group. Customer accessibility. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/customers/accessibility](https://www.tuigroup.com/en/en/responsibility/sus_business/customers/accessibility) (pristupljeno: 7.1.2020.)

„Briga za bolji svijet“ („Caring for a Better World“) ima tri područja djelovanja: osnaživanje mladih, zaštita prirodnog okoliša i pomaganje zajednicama da napreduju. Preko 30 TUI Care projekata aktivno je u 25 destinacija. (TUI Group, 2018:54).

Neki od konkretnih primjera tih projekata su:

Program TUI Akademija u Dominikanskoj Republici, Zanzibaru i Vijetnamu, kojime Zaklada pomaže u osnaživanju mladih ljudi pružanjem prilika za obrazovanjem i stručnim usavršavanjem (TUI Group, 2018:55).

Kroz TUI Cares program Zaklada pokreće lokalne izvore, stvarajući kulturna iskustva za odmor i poboljšavajući mogućnosti poduzetništva na odmoršnim destinacijama kao što su Kreta, Lanzarote i Andaluzija (TUI Group, 2018:57).

Nadalje, TUI Grupa poštuje sva međunarodno proglašena ljudska prava koja su navedena u Međunarodnom zakonu o ljudskim pravima i očekuje isto od svojih dobavljača i poslovnih partnera. Suvremeno ropstvo i njegove sastavnice prisilnog rada i trgovine ljudima posebno su zabrinjavajući s obzirom na njihovu jezivu prirodu i sve veću prevalenciju. U skladu s primjenjivim zakonom, konvencijama i propisima TUI se obvezuje da će poštivati ljudska prava tijekom svojih operacija širom svijeta. Ima brojne politike i inicijative za nadgledanje, identificiranje, ublažavanje i sprečavanje utjecaja na ljudska prava u skladu s UN-ovim vodećim načelima o poslovanju i ljudskim pravima i po potrebi poduzimaju korektivne mjere.<sup>30</sup>

U rujnu 2014., TUI je potpisao UN-ov Svjetski sporazum, obvezujući Grupu na 10 općenito prihvaćenih načela iz područja ljudskih prava, rada, okoliša i antikorupcije. TUI je 2012. potpisao Globalni etički kodeks Svjetske turističke organizacije (UNWTO) - što dalje naglašava njegovu opredijeljenost za poštivanje ljudskih prava. Imaju radnu skupinu za ljudska prava koja se bavi višim rukovodstvima iz glavnih odjela u cijelom svojem poslu kako bi pomogla u kontinuiranom procesu analize potencijalnih rizika ljudskih prava. Također sudjeluju u odborima Globalnog vijeća za održivi turizam (GSTC) i Travelife, koji se oba bave ovim pitanjima putem standarda certificiranja održivosti.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> TUI Group. Human rights. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/human-rights](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/human-rights) (pristupljeno 8.1.2020.)

<sup>31</sup> TUI Group. Human rights. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/human-rights](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/human-rights) (pristupljeno 8.1.2020.)

TUI Grupa ima brojne politike i postupke nabave usmjerene na sprečavanje kršenja ljudskih prava i modernog ropstva:

Kodeks ponašanja zaposlenika obvezuje ih na poštivanje ljudi i ljudskih prava. Zaposlenici TUI Grupe također se potiču da prijave bilo kakve nepravde u liniji „Progovori“ („Speak Up“ Line).

Kodeks ponašanja dobavljača utvrđuje minimalne standarde koji se očekuju od dobavljača. Kodeks uključuje smjernice o ljudskim pravima i zakonima o radu, podmićivanju i korupciji, utjecajima na okoliš i potpori lokalnim zajednicama.<sup>32</sup>

Uključili su okolišne i socijalne zahtjeve u ugovore za svoje dobavljače smještaja, kao i druga područja nabave. Od svojih dobavljača hotela traže da implementiraju vjerodostojne certifikate trećih strana koje je priznalo ili akreditiralo Svjetsko vijeće za održivi turizam (GSTC). Sheme akreditirane i/ili priznate od strane GSTC-a daju najviše standarde ljudskih prava, zaštite djece i socijalne skrbi u turističkoj industriji. Broj TUI korisnika koji borave u hotelima certificiranim prema GSTC standardu porasli su na 9,2 milijuna, a broj hotela s certifikatom narastao je na 1.520.<sup>33</sup>

Ključni fokus je podizanje svijesti o ljudskim pravima u cijelom poslu. U 2018. godini nastavili su uvoditi treninge i materijale o modernom ropstvu, uključujući i video o modernom ropstvu.

Preko 4600 TUI Destination Experience zaposlenika je završilo obuku o zaštiti djece u 2018. Modul e-učenja o modernom ropstvu razvijen je i kaskadiran destinacijskim iskustvima u 2018. godini, a završilo ga je više od 82% zaposlenika koji su u kontaktu s klijentima. Zrakoplovne posade u Velikoj Britaniji i Nordijskoj regiji tijekom treninga uče o ranjivosti djece i trgovini ljudima, o tome kako uočiti trgovinu i što treba učiniti. U ostalim zrakoplovnim tvrtkama TUI u tijeku su slične obuke. TUI Grupa podržava niz projekata i partnerstava za zaštitu ljudskih prava na odredištima. Podiže svijest o modernom ropstvu na konferencijama partnera TUI hotela i podržava Travelife sa road showovima. U travnju 2018.

---

<sup>32</sup> TUI Group. Human rights. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/human-rights](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/human-rights) (pristupljeno 8.1.2020.)

<sup>33</sup> TUI Group. Human rights. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/human-rights](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/human-rights) (pristupljeno 7.1.2020.)

organizirali su hotelijerske seminare na Tajlandu s Travelifeom kako bi se razgovaralo o modernom ropstvu i utjecalo na više hotela da dostignu standarde certificiranja održivosti.<sup>34</sup>

TUI Care Foundation podržava niz projekata koji štite ljudska prava. Zaklada je 2018. godine proširila program akademije TUI lansiranjem jednog u Vijetnamu. Projekt pruža obrazovanje i obuku kako bi se mladim ugroženim uličnim radnicima pomoglo u poboljšanju njihovog života, uključujući pružanje stručne obuke 350 mladih. Oko 180 uličnih radnika sudjelovat će u ugostiteljstvu u restoranu za obuku socijalnih poduzeća u gradu Hue.<sup>35</sup>

Kako bi poslovali kvalitetno i na način na koji žele, te provodili sve prethodno navedeno, bitno je da imaju zadovoljne zaposlenike koji to omogućuju. Zato je dio društveno odgovornog poslovanja TUI Grupe također i stalna briga za svoje zaposlenike jednako kao i za okoliš i ljude izvan organizacije.

Prema svemu navedenome, može se zaključiti da je TUI vrlo angažiran u sociokulturnom području. Briga za ljudska prava i budućnost mladih, podržavanje lokalne kulture i osiguravanje koristi za lokalno stanovništvo destinacija u kojima nude svoje paket-aranžmane dokazuju trud i uspjeh u implementiranju sociokulturnog načela održivosti u svoju strategiju.

#### 4.3. Analiza implementacije načela ekonomske održivosti u poslovanju TUI-a

Bilanca pokazuje da se financijski rezultat 4 godine uzastopno povećava: 2015. godine bio je 7,423 milijuna eura, 2016. godine 9,164.5 milijuna eura, 2017. godine 9,782.5 milijuna eura, a 2018. 10,381 milijuna eura. 2019. godine iznos je nešto niži nego prethodne godine – 10,355 milijuna eura, no to je još uvijek više od godina prije toga.

Profit grupe je vrlo različitih tih pet godina: 2015. je 1,256.7 milijuna eura, godinu nakon 139.9 milijuna eura, zatim 741.7 milijuna eura. 2018. pak iznosi 983.4 milijuna eura, dok 2019. pada na 120 milijuna (TUI Group 2018:1).

U financijskoj godini 2019. investicije su porasle za ukupno 597,4 milijuna eura, u odnosu na prošlu godinu. Neto dobit za godinu iznosi 120,0 milijuna eura. Uzimajući u obzir prenesenu dobit u iznosu od 1.374,1 milijuna eura, raspoloživa dobit za distribuciju iznosi 1.494,1 milijuna eura.

---

<sup>34</sup> TUI Group. Human rights. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/human-rights](https://www.tuigroup.com/en/en/responsibility/sus_business/human-rights) (pristupljeno 8.1.2020.)

<sup>35</sup> TUI Group. Human rights. Dostupno na: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/human-rights](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/human-rights) (pristupljeno 8.1.2020.)

Unatoč smanjenom profitu 2019. godine u odnosu na 2018., široki portfelj snažnih turističkih agencija, 1.600 putničkih agencija i vodećih internetskih portala, šest zrakoplovnih kompanija s oko 150 zrakoplova, preko 380 hotela, 18 brodova za krstarenje i mnogih dolaznih agencija na svim glavnim odmorišnim destinacijama širom svijeta, kao i činjenice da pod jednim krovom pokriva cijeli lanac turističke vrijednosti te da je vodeća svjetska turistička grupa govore da implemeniraju i ekonomsku održivost u svoje poslovanje (TUI Group 2018:64).

Kako je svakoj kompaniji na tržištu cilj prvenstveno zaraditi profit, a posljedično tome i da bude ekonomski održiva, tako je to cilj i TUI-u. Svakako se može reći da uspijeva u implementaciji toga načela s obzirom na to da je već godinama jedan od vodećih turoperatora na tržištu.

## 5. ZAKLJUČAK

Turizam kao pojava ima velik utjecaj na okoliš i na ljude. Sa razvojem i trendom masovnosti turizma taj je utjecaj postao sve vidljiviji, a na nekim je mjestima ostavio i neizbrisiv trag. Kako bi se spriječili njegovi negativni utjecaji kao što su masovnost, eksploatacija turističkih destinacija i gubljenje autentičnosti istih, prekomjerno iskorištavanje resursa, njihovo uništavanje, i brojni drugi, razvio se koncept održivog razvoja turizma.

Održivi razvoj općenito, pa tako i održivi razvoj turizma, počiva na trima načelima – ekološkom, sociokulturnom i ekonomskom, te kroz njih želi zaštititi resurse i očuvati ih za buduće generacije koje će se njima trebati koristiti kao i današnje. Isto tako, nastoji sanirati već postojeću štetu i podići svijest o važnosti očuvanja kako Zemlje, tako i ljudi.

U svojim funkcijama turoperatora lako mogu primijeniti načela održivog razvoja turizma.

Kupovna moć turoperatora omogućuje im postavljanje uvjeta svojim partnerima, pa tako mogu zahtijevati od svojih partnera da obavljaju posao u skladu s ekonomskim, ekološkim i sociokulturnim načelima.

U formiranju paket-aranžmana mogu implementirati načela npr. odabirom načina prijevoza ili prijevoznika koji je povoljniji za okoliš, odabirom davatelja smještaja koji je ekološki osvješteniji, korištenjem usluga lokalnih turističkih vodiča što pridonosi povećanju zaposlenosti lokalnog stanovništva, itd.

Za promociju turoperatora koriste veliki dio svog budžeta, pa trebaju uvijek biti na oprezu s njegovim trošenjem i iskoristiti ga efikasno. U 21. stoljeću možda je i najbolji način promocija putem web-stranica i društvenih mreža što pak koristi okolišu jer se tiska manje kataloga pa se i troši manje papira. Također, turoperatora koji uvode nove destinacije u program njima omogućuju ekonomski rast. Uvođenje tih destinacija u program omogućuje im privilegirani položaj prema dobavljačima u odnosu na turooperatore koji će ih uvrstiti kasnije, što pak omogućuje uštede, pa se može reći da je tu implementirano načelo ekonomske održivosti.

Kod prodaje turoperatora mogu preko turističkih agencija klijente upoznati s načelima održivosti i načinima na koje joj mogu doprinijeti – koje bi proizvode trebali kupovati i konzumirati, kako se ponašati prema lokalnom stanovništvu i kako se odnositi prema tamošnjoj kulturi, koji prijevoz odabrati itd.

U četvrtoj funkciji – zaštiti turističkih potrošača, turoperatori moraju zaštititi svoje klijente na način da smanje međusobnu netoleranciju klijenata na vjerskoj, rasnoj ili političkoj osnovi, ulažu u više standarde sigurnosti i održavanja, osiguraju čistoću plaže i bazena koju su zakupili itd., a sve navedeno podupire načela održivog razvoja turizma.

Posljednja funkcija, funkcija koordinatora i realizatora interesa ponuđača te korisnika turističkog proizvoda, implementira načela održivog razvoja turizma na način da ih uključi u elemente turističkog proizvoda. Npr. na zahtjev turoperatora ponuđači se moraju pridržavati ekoloških standarda, kako bi bili uključeni u njihov program što posljedično osigurava održivi razvoj turizma.

TUI, najveći svjetski turoperator, je koncepciju i načela održivog razvoja objeručke prihvatio i usadio duboko u korporativnu svijest. Njegova se strategija temelji na četiri stupa u koja su implementirana načela održivosti i intenzivno brine za okoliš. Tako su njegove aviokompanije ugljično učinkovitije od prosjeka 6 najvećih europskih aviokompanija, reducirao je emisiju ugljikovog dioksida svojih kruzera, od dobavljača s kojima surađuje zahtijeva da posjeduju certifikate održivosti, značajno je smanjio uporabu plastike u svim vrstama odmora koje nudi itd.

Osim ekološke osviještenosti, TUI je i društveno odgovorna kompanija, što samo po sebi nameće i načelo sociokulturne održivosti koje je također implementirano u njegovo poslovanje. U skladu s time, TUI brine da koristi od njegovih operacija ima i lokalno stanovništvo destinacija u kojima posluje, i u svoje paket-aranžmane nastoji usaditi i dio kulture istih. Zaklada TUI Care putem brojnih drugih projekata nastoji pomoći ljudima, a i životinjama, diljem svijeta - pružanjem obrazovanja, promicanjem ljudskih prava, akcijama za spašavanje kornjača itd.

Koliko je TUI nastrojen prema održivosti pokazuju i brojne nagrade koje je u tom području osvojio, ali koje i dodjeljuje.

Turoperator kao što je TUI zbog svoje veličine i snage ima velik utjecaj na sve svoje suradnike i može ih potaknuti da također posluju održivo i društveno odgovorno te tako prouzročiti pozitivnu promjenu na većoj razini.

Implementacija ovakvog načina rada možda neće donijeti velike novčane profite koji nadmašuju sva očekivanja, ali će donijeti nešto puno bitnije – sigurnu budućnost za turizam, a i za svijet.



## Popis literature:

1. Bilen, M., Bučar, K. (2004) *Osnove turističke geografije*. Zagreb: Mikrorad
2. Bartoluci, M. (2013) *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga
3. Breslauer N. (2014) *Zbornik radova – Tehnološki razvoj u funkciji održivog turizma i sporta* [online]  
URL: <https://konferencija.mev.hr/wp-content/uploads/2014/04/Zbornik-radova.pdf> [16. prosinca 2019.]
4. Budeanu, A. (2005) Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a touroperator's perspective. *Journal of Cleaner Production* [online] 13 (2), str. 89-97.  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.12.024> [22. lipnja 2020.]
5. Budimski, V. (2014) Definiranje i vrednovanje varijabli za mjerenje održivog razvoja turizma. Doktorski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
6. Butler, R. W. (1999) Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies* [online] 1(1) str. 7-25.  
URL: <https://doi.org/10.1080/14616689908721291> [13. prosinca 2019.]
7. Čavlek, N. (1998) *Turooperatori i svjetski turizam*. Zagreb: Golden marketing
8. Čavlek, N., Bartoluci M., Prebežac, D., Kesar O. (2011) *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga
9. Črnjar, M. (2002) *Ekonomika i politika zaštite okoliša*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
10. Drljača, M. (2012) Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja. Međunarodni skup Nedelja kvaliteta, *Kvalitet i izvrsnost*, 1(1-2), Beograd: FQCE-Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost, str. 20-26 i 110. [online].  
URL:  
[https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept\\_odrivog\\_razvoja\\_i\\_sustav\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept_odrivog_razvoja_i_sustav_upravljanja.pdf)
11. Florek, M. (2015), Application of the concept of destination brand equity: the example of two Polish cities, *International Journal of Tourism Cities* [online] 1(2), str. 152-161.  
URL: <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2014-0009>
12. Forsyth, T. (1997) Environmental Responsibility and Business Regulation: the case of sustainable tourism. *The Geographical Journal* [online] 163 (3), str. 270-280.  
URL: <https://doi.org/10.2307/3059723> [25. lipnja 2020.]

13. Goffi, G., Masiero, L., i Pencarelli, T. (2018). Rethinking sustainability in the tour-operating industry: Worldwide survey of current attitudes and behaviors. *Journal of Cleaner Production* [online] 183, str. 172–182.  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.029> [25. lipnja 2020.]
14. Henry, I. and Jackson, G. (1996) Sustainability of management processes and tourism products and contexts, *Journal of Sustainable Tourism* [online] 4(1), str. 17-28.  
URL: <https://doi.org/10.1080/09669589608667256>
15. Lee, T. H., Jan, F. (2019) Can community-based tourism contribute to sustainable development? Evidence from residents' perceptions of the sustainability. *Tourism Management* [online] Volume 70, str. 368-380.  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.003> [24. lipnja 2020.]
16. Matečić, I. (2015). *Utjecaj materijalne kulturne baštine na ekonomsku održivost turističke destinacije*. Međunarodni dvojni doktorat znanosti. Chetumal: Universidad de Quintana Roo
17. Ministarstvo turizma RH. UNWTO Globalni etički kodeks za turizam [online].  
URL: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/101213-unwto-kodeks.pdf> [9. studenog 2019.]
18. Pavić-Rogošić, L. (2015) *Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.* [online]. ODRAZ- Održivi razvoj zajednice.  
URL:  
[http://odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030\\_web.pdf](http://odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030_web.pdf)
19. Petričević, T. *Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu* [online]. British Council Hrvatska.  
URL:  
[https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf)
20. Sigala, M. (2008). A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI. *Journal of Cleaner Production* [online] 16(15), str. 1589–1599. URL:  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.021> [19. lipnja 2020.]
21. Slocuma, S. L., Y. Dimitrova, D. Y. , Webb, K. (2019) The impact of neoliberalism on higher education tourism programs: Meeting the 2030 sustainable development goals with the next generation. *Tourism Management Perspectives* [online] 30, str. 33-42  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.01.004> [24. lipnja 2020.]
22. Tepelus, C. M. (2005) Aiming for sustainability in the tour operating business. *Journal of Cleaner Production* [online] 13, str. 99–107.  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.12.018> [24. lipnja 2020.]

23. TUI Group (2018) Annual report of the TUI Group - 2018 [online].  
URL:[https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/investors/6\\_Reports-and-presentations/Reports/2018/TUI\\_AR18\\_EN.pdf-41a3f925c083a43d9ef92d2abeb95a62.pdf](https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/investors/6_Reports-and-presentations/Reports/2018/TUI_AR18_EN.pdf-41a3f925c083a43d9ef92d2abeb95a62.pdf)
  
24. TUI Group (2015) Better holidays, Better world: Sustainability strategy 2015-2020 [online].  
URL:[https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/sustainability/Reporting/TUI-Group-Better-Holidays-Better-World-strategy\\_EN-6fe1204e90342f321580a4eb81c7dc72.pdf](https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/sustainability/Reporting/TUI-Group-Better-Holidays-Better-World-strategy_EN-6fe1204e90342f321580a4eb81c7dc72.pdf)
  
25. TUI Group (2018) Sustainability report 2018 [online].  
URL:[https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/nachhaltigkeit/berichterstattung-downloads/2019/nachhaltigkeitsbericht-de-en/TUI\\_CSR18\\_EN.pdf-1e195dc4f0aff3763334c790e5417049.pdf](https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/nachhaltigkeit/berichterstattung-downloads/2019/nachhaltigkeitsbericht-de-en/TUI_CSR18_EN.pdf-1e195dc4f0aff3763334c790e5417049.pdf)
  
26. United Nations. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development [online].  
URL:  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> [5. studenog 2019.]
  
27. United Nations (UN). Agenda 21 (1992). [online].  
URL:<https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> [5. studenog 2019.]
  
28. Vukonić, B. (1989) *Poslovanje turističkih agencija*. Zagreb: Školska knjiga
  
29. Vukonić, B., Keča, K. (2001) *Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci*. Zagreb: Mikrorad, Ekonomski fakultet
  
30. Welford, R., Ytterhus, B., Eligh, J. (1999) Tourism and Sustainable Development: An Analysis of Policy and Guidelines for Managing Provision and Consumption. *Sustainable Development* [online] 7(4), str. 165–177.  
URL:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1719\(199911\)7:4<165::AID-SD117>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1719(199911)7:4<165::AID-SD117>3.0.CO;2-F) [13. prosinca 2019.]
  
31. Zhang, L., Zhang, J. (2020) A systematic review on tourism energy consumption, sustainable tourism and destination development: a behavioral perspective. In: *Transport and Energy Research: A Behavioral Perspective*, Zhang, J. (ed.) [online] str. 295-313. URL: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815965-1.00013-2> [25. lipnja 2020.]

### Internetski izvori:

1. DOP.hr, Društvena odgovornost poduzeća (DOP). URL: <http://www.dop.hr/?p=646> [7. studenog 2019.]
2. Encyclopaedia Britannica (1998) United Nations Conference on Environment and Development, International conference 1992. URL: <https://www.britannica.com/event/United-Nations-Conference-on-Environment-and-Development> [5. studenog 2019.]
3. International Conference on Responsible Tourism in Destinations (2002) The Cape Town Declaration. URL: <https://responsibletourismpartnership.org/cape-town-declaration-on-responsible-tourism/> [9. studenog 2019.]
4. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova RH. Održivi razvoj. URL: <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/> [4. studenog 2019.]
5. Ministarstvo zaštite okoliša i energetike RH. Agenda 2030 i ciljevi održivog razvoja. URL: <https://mzoe.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug-4925/klima/odrzivi-razvoj/agenda-2030-i-ciljevi-odrzivog-razvoja/1963> [6. studenog 2019.]
6. Travelife: Sustainability in Tourism. URL: [https://www.travelife.org/Hotels/landing\\_page.asp](https://www.travelife.org/Hotels/landing_page.asp) [9. studenog 2019.]
7. TUI Group. Customer accessibility. URL: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/customers/accessibility](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/customers/accessibility) [7. siječnja 2020.]
8. TUI Group. Environmental measures. URL: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/hotel/environmental-measures](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/hotel/environmental-measures) [27. prosinca 2019.]
9. TUI Group. Ground operations. URL: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/ground-operations](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/ground-operations) [27. prosinca 2019.]
10. TUI Group. Human rights. URL: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business/human-rights](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business/human-rights) [8. siječnja 2020.]
11. TUI Group. Make a difference. URL: <https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/strategy/make-a-difference> [2. siječnja 2020.]
12. TUI Group. Our approach. URL: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business) [22. studenog 2019.]
13. TUI Group. Our business. URL: <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group> [22. studenog 2019.]

14. TUI Group. Souvenir guide. URL: <https://www.tuigroup.com/en-en/souvenir-guide> [7. siječnja 2020.]
15. TUI Group. Sustainable business. URL: [https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus\\_business](https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sus_business) [22. studenog 2019.]
16. United Nations. About major groups. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/aboutmajorgroups.html> [5. studenog 2019.]
17. UNWTO. Sustainable development. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development> [5. studenog 2019.]
18. Volonturizam. Društveno odgovorno poslovanje u turizmu. URL: <https://www.volonturizam.info/hr/volonturizam/item/68-drustveno-odgovorno-poslovanje-dop-u-turizmu> [7. studenog 2019.]