

# Društveno odgovorno turoperatorsko poslovanje- studija slučaja TUI

---

**Gudelj, Mia**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:148:965083>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO TUROPERATORSKO**  
**POSLOVANJE - STUDIJA SLUČAJA TUI**  
**Završni rad**

**Mia Gudelj**

**Zagreb, kolovoz, 2023.**  
**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO TUROPERATORSKO  
POSLOVANJE - STUDIJA SLUČAJA TUI  
SOCIALY RESPONSIBLE TOUR OPERATOR'S BUSINESS -  
THE CASE STUDY OF TUI**

**Završni rad**

**Studentica:** Mia Gudelj

**JMBG:** 0067574719

**Mentor:** Doc. ddr. sc. Ingeborg Matečić

**Zagreb, kolovoz, 2023.**



## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad pod nazivom Društveno odgovorno turoperatorsko poslovanje - studija slučaja TUI 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.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis studenta)

1. UVOD .....	4
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
2. POJAM, RAZVOJ I MODELI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	3
2.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja .....	4
2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	6
2.3. Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja .....	8
3. DRUŠTVENO ODGOVORNI MARKETING U TURIZMU .....	14
3.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog marketinga .....	14
3.2. Povezanost marketinga, društvenog poslovanja i turizma.....	16
3.3. Primjeri kampanje društvenog odgovornog marketinga u turizmu .....	17
4. POJAM, RAZVOJ I KARAKTERISTIKE TUROPERATORI .....	20
4.1. Pojmovno određenje tuoperatora.....	20
4.2. Povijesni razvoj tuoperatora .....	22
4.3. Karakteristike i principi poslovanja tuoperatora .....	24
4.4. Tuoperatori u kreiranju pozitivnih promjena .....	27
5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I TUI.....	28
5.1. Opće informacije o poduzeću .....	28
5.2. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća .....	30
5.3. Primjeri društvenog odgovornog poslovanja u poduzeću .....	33
5.3.1. Step lightly .....	33
5.3.2. Make a difference.....	35
5.3.3. Care more .....	36
5.3.4. Lead the way .....	38
6. ZAKLJUČAK .....	39
LITERATURA .....	40
POPIS SLIKA .....	42
POPIS TABLICA.....	42

## 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Društveno odgovorno poslovanje, poznato i kao izvješćivanje o korporativnoj održivosti, CSR izvješća imaju za cilj pokazati različitim dionicima poduzeća, zaposlenicima, investitorima, dobavljačima i zajednicama, kako poduzeće doprinosi ciljevima održivog razvoja korištenjem podataka za mjerenje napretka. Ova godišnja izvješća dio su ekološke, društvene i upravljačke (ESG) transparentnosti koju potrošači sve više zahtijevaju, posebno oni koji žele uskladiti svoje vrijednosti i svoje financije. Ova izvješća sadrže mnogo informacija, tako da čitatelji moraju znati što tražiti. Društvena odgovornost poduzeća odnosi se na strategije i korake koje poduzeće poduzima kako bi osigurala da su njezine operacije i korporativno upravljanje osmišljeni kako bi svijet učinili boljim mjestom, kako bi unaprijedili društvo, a ne umanjili ga. Predmet završnog rada je analiza društveno odgovornog poslovanja u turizmu na primjeru grupacije TUI.

Godine 2012. Ujedinjeni narodi rekli su da je korporativno izvješćivanje o održivosti od strane poduzeća važno i potaknuli javno uvrštena i velika privatna poduzeća da počnu integrirati održivost kao dio svog godišnjeg ciklusa izvješćivanja. Izvješća o društveno odgovornom poslovanju obično se mogu pronaći u odjeljku poduzeća "o nama" ili pod "odnosima s investitorima". Prema Andrewu Poređi, višem analitičaru ESG istraživanja za *Sage Advisory*, ulagači vjeruju da su ESG čimbenici važni i iz perspektive financijske značajnosti i iz perspektive dionika. CSR izvješće je način na koji poduzeća mogu komunicirati o ESG pitanjima. Izraz "društveno odgovorno poslovanje" (DOP) opisuje kako organizacije pokazuju odgovornost prema društvu kroz ekonomske, društvene i ekološke napore. Iako to svakako nije novi koncept, današnji DOP izgleda prilično drugačije od opcijskog altruizma iz prošlosti. U svijetu koji se bori s problemima kao što su socijalna pravda, ekonomske razlike i razorne klimatske promjene, moderne inicijative balansiraju između profita i svrhe u konačnici stvarajući zajedničku vrijednost za potrošače i dionike, kao i okoliš. Teorijski cilj završnog rad je na temelju dostupne literature analizirati djelovanje društvenog odgovornog poslovanja u turizmu. Upravo je cilj ovog rada istaknuti važnost društveno odgovornog poslovanja u 21. stoljeću svakog poduzeća, a posebno u turizmu. A kada je riječ o praktičnim ciljevima završnog rada onda se to odnosi na analiziranju društvenog odgovornog poslovanja na primjeru studije slučaja TUI gdje će se prikazati se djelovanje društvenog odgovornog poslovanja u praksi.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U radu je korištena metoda analize te će se primjenjivati stručna i znanstvena literatura iz navedene tematike uz korištenje i službenih izvora koji su objavljeni od strane TUI-a i ostalih važnih izvora. Literatura koja se koristila u svrhu pisanja rada objavljena je na hrvatsko i engleskom jeziku.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad napisan je u šest cjelina. Prvi dio rada prikazuje predmet, cilj, izvore, metode te sadržaj završnog rada. U ovom dijelu prikazane su uvodne stavke rada. Drugi dio rada pod nazivom "Pojam, razvoj i modeli društveno odgovornog poslovanja" analizira pojam društveno odgovornog poslovanja te njegov povijesni put i definira model i vrste društveno odgovornog poslovanja. Treći dio rada pod nazivom "Društveno odgovorni marketing u turizmu" navodi pojmovno određenje društvenog odgovornog poslovanja u turizmu te ističe povezanost marketinga i društvenog poslovanja. Također prikazat će se i primjeri kampanje društvenog odgovornog marketinga. Četvrti dio rada pod nazivom "Pojam, razvoj i karakteristike turopatora" definira povijesni razvoj turopatora te njihove karakteristike poslovanja. Peti dio rada, "Društveno odgovorno poslovanje TUI" prikazuje poslovanja turopatora na primjeru društveno odgovornog poslovanja. U ovom dijelu navode se njihovi primjeri društvenog odgovornog poslovanja u praksi. Šesti dio rada predstavlja zaključne stavke rada.

## **2. POJAM, RAZVOJ I MODELI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

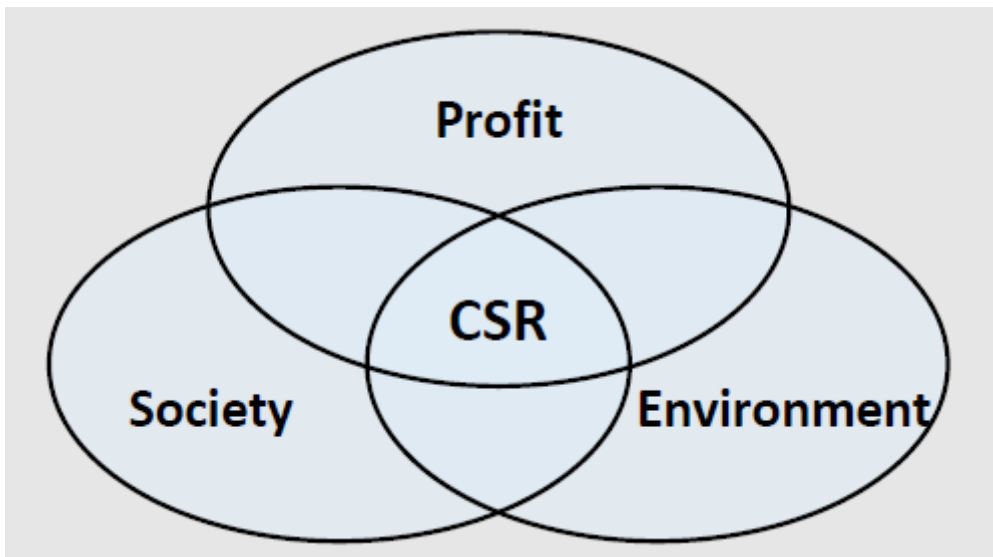
## 2.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja

Korporativna društvena odgovornost (CSR) predstavlja samoregulirajući poslovni model koji ima zadatak pomoći poduzećima da budu društveni odgovorni prvenstveno prema svome radu, prema svojim dionicima i svim oblicima javnosti. Poduzeća moraju biti svjesna kako njihovo djelovanje ima veliki utjecaj na sve dijelove društva, posebno kada je riječ na ekonomske, društvene i okolišne aspekte. Društvena odgovornost (DOP) predstavlja strategiju koju poduzeće provodi te je dio korporativnog upravljanja. Ova strategija je osmišljena kako bi poslovanje poduzeća bilo etičko i imalo koristi za društvo. Poduzeća koja u svojim poslovanjima koriste društveno odgovorno poslovanje imaju za cilj poboljšati razvoj zajednice, gospodarstvo ili okoliš. Društvena odgovornost je kao što je već navedeno oblik samoregulacije koji svojim radom pruža odgovornost i predanost poduzeća da doprinosi zajednici i društvu i to kroz razne ekološke i društvene mjere. DOP ima vrlo važnu ulogu u kreiranju percepcije brenda ili poduzeća; atraktivnost kupcima, zaposlenicima i investitorima; zadržavanje talenta; i ukupni poslovni uspjeh. Poduzeća mogu implementirati četiri vrste DOP-a: ekološke inicijative, dobrotvorni rad, etičke radne prakse i volonterski projekti (Kotler, Lee, 2009, str. 34).

Definicija poslovnog uspjeha nadilazi profitabilnost, stopu rasta i prepoznatljivost marke. Na današnjem tržištu kupci, javnosti i svi drugi dionici ocjenjuju poduzeće i to prema kako njihov rad utječe na zajednicu, gospodarstvo, okoliš, prirodu, društvo. Drugim riječima prikazuje se je li poduzeće brine o općem dobru, a ne samo o rastu profita. Današnje prakse korporativne društvene odgovornosti prikazuju način da se pokaže stav i djelovanje poduzeća prema odgovornom poslovanju. Poduzeće u svome redovnom poslovanju mora djelovati na takav način da poboljšava utjecaj na društvo i okoliš. Svojim poslovanjem ne smije prouzročiti nikakvu štetu prema dionicima, a ni prema okolišnoj prirodi (Kotler, Lee, 2009, str. 36). Norma ISO 26000, jedan od najčešće prihvaćenih DOP standarda, izričito povezuje DOP s održivim razvojem, definirajući ga kao „odgovornost organizacije za utjecaje njezinih aktivnosti na društvo i okoliš, kroz transparentno i etičko ponašanje koje pridonosi održivom razvoju. DOP, istovremeno sljedeći društvene, ekološke i financijske ciljeve (Kotler, Lee, 2009, str. 41).

**Slika 1.** Praćenje odgovarajućih ciljeva društveno odgovornog poslovanja





Izvor: What is corporate social responsibility (2022). Dostupno na:  
<https://www.hec.edu/en/faculty-research/centers/society-organizations-institute/think/society-organizations-institute-executive-factsheets/what-corporate-social-responsibility-csr> (pristupljeno 16.07.2023.)

Društveno odgovorno poslovanje je također definirano i kao vrsta poslovne samoregulacije koja ima cilj razvijanje društvene odgovornosti i pozitivnog utjecaja na društvo. Jedan od načina na koji poduzeće može prihvatiti DOP je ekološka i prihvatljiva politika, razvijanje politike koje promiče jednakost i različitost u poslovnom okruženju, razvijanje politike koja se prema svojim zaposlenicima odnosi s poštovanjem, razvijanje dugoročnih odnosa sa zajednicom te osiguravanje etičkih poslovnih odluka. DOP je svoj povijesni put počeo od dobrovoljnih izbora poduzeća da postanu potpisnici obveznih propisa na regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Veliki broj poduzeća se odlučuje ići dosta dalje od zakonskih regulativa te u svoju praksu uvesti ideju "činjenje dobra" u poslovne modele poduzeća (Jalšenjak, Krkač, 2016, str. 23).

Ne postoji niti jedan način na koji poduzeće može prihvatiti DOP, ali jedna je stvar sigurna, da bi bila percipirana kao autentična, praksa poduzeća mora biti integrirana u njezinu kulturu i poslovanje. U današnjem vremenu zaposlenici i kupci veliku prednost u svome izboru pružaju poduzećima koji primjenjuju svoj DOP u praksi. Kako bi se mogla osigurati autentičnost DOP-a, poduzeća moraju definirati svoje vrijednosti, misiju, viziju i temeljne smjernice prema kojima usklađuju svoje poslovanje u cilju postizanja poslovnih ciljeva i kreiranja poslovne kulture. Poduzeće u postizanju što boljih rezultata može to uraditi interno ili dovesti treću stranu kako bi se izvršila procjena. Dobar početak je i 17 ciljeva održivog poslovanja

Ujedinjenih naroda. Dok se ciljevi kao što su Dobro zdravlje i dobrobit ili Rodna ravnopravnost mogu primijeniti na većinu poduzeća, posebni ciljevi kao Život ispod vode ili Pristupačna i čista energija mogu biti prioritet za one industrije čije se poslovanje bazira na tehnologiju energije (Kotler, Lee, 2009, str. 41).

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

Koncept DOP-a ima dugu povijest. Njegovi intelektualni korijeni mogu se pratiti barem do 1950-ih i 1960-ih, kada su ekonomisti poput Howarda R. Bowena i Williama C. Fredericka poduzeli dubinsko promišljanje o društvenim odgovornostima poslovnih poduzeća i njihovih rukovoditelja. Bio je to odgovor na moralna pitanja proizašla iz profesionalizacije upravljanja i pojave neviđeno velikih korporacija. Prošlo je 50 godina otkako je ekonomist Milton Friedman postavio i odgovorio na temeljno pitanje: Koja je uloga poslovanja u društvu?

Tek na početku 21. stoljeća pojavio se rast popularnosti DOP-a, dokazi njegovog djelovanja vidljivi su puno više unatrag i to još od pojave industrijske revolucije. Od sredine do kasnih 1800-ih među industrijalcima pojavio se rast zabrinutosti kada je riječ o dobrobiti radnika i same produktivnosti rada. Pojavile su se kritike na račun tadašnjeg načina rada zbog uvjeta rada, malog broja zaposlenih žena, veliki broj zaposlene djece i slično, problemi koji su izašli na vidjelo, a posebno je to bilo izraženo u Sjedinjenim Američkim Državama. Reformatori su se složili da trenutna praksa zapošljavanja pridonosi društvenim problemima, uključujući siromaštvo i radne nemire. Međutim, pokreti za poboljšanje industrije i blagostanje u to su se vrijeme smatrali kombinacijom humanitarizma i poslovne oštroumnosti. U kasnim 1800-ima pojavio se i porast filantropije. Industrijalac Andrew Carnegie, koji je većinu svog bogatstva stekao u industriji čelika, bio je poznat po tome što je donirao velike dijelove svog bogatstva za svrhe povezane s obrazovanjem i znanstvenim istraživanjem (Letica, 2010, str. 112). Slijedeći Carnegiejeve korake, poslovni magnat naftne industrije John D. Rockefeller također je donirao više od pola milijarde dolara u vjerske, obrazovne i znanstvene svrhe. Vidljivo je da su i tada postojala odgovorno poduzeća, ali kada je riječ o pojmu korporativne društvene odgovornosti, on je službeno nastao 1953. godine kada je Howard Bowen, američki ekonomist objavio svoju publikaciju pod nazivom "Društvene odgovornosti poslovnog čovjeka". Zbog svoje publikacije, Bowen se vrlo često naziva i ocem pojma društveno odgovornog poslovanja.

No, DOP se tek tijekom 1970-ih godina počeo koristiti u poslovanjima poduzeća, a posebno su ga uvodila poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama. Slijedom događaja, Odbor za ekonomski razvoj je 1971. godine uveo koncept "društvenog ugovora" koji se sklapao između društva i poduzeća. Taj ugovor je predstavio ideju da poduzeća moraju djelovati i postojati zahvaljujući suglasnosti od javnosti pa prema tome poduzeća imaju obvezu doprinijeti potrebama društva (Jalšenjak, Krkač, 2016, str. 27).

Do 1980-ih godina, rani DOP se razvijao u puno većem opsegu i to zbog toga što je organizacija počela uključivati društvene interese u svojim poslovnim odlukama, a također su sve više postojale osjetljivije na interese dionika. Veliki razvoj počeo se događati 1990-ih godina te je sve više organizacija počelo uvrstavati DOP u svoje poslovanje. Profesorica na Sveučilištu u Pittsburghu, Donna J. Wood je 1991. godine objavila *Corporate Social Performance Revisited*. U svome radu ona je proširila i poboljšala tadašnje modele DOP-a gdje je kreirala okvir za procjenu učinaka i ishoda programa DOP-a. Također iste godine, profesor na Sveučilištu, Georgia Archie B. Carroll je objavio članak pod nazivom *Piramida društveno odgovornog poslovanja*. Carroll je u svom radu proširio područja za koja je smatrao da su ključna pri implementaciji DOP-a u organizaciji. Do ranih 2000-ih CSR je postao bitna strategija za mnoge organizacije, s višemilijunskim tvrtkama, kao što su Wells Fargo, Coca-Cola, Walt Disney i Pfizer, koje su ovaj koncept uključile u svoje poslovne procese (Letica, 2010, str. 113).

Friedmanovo stajalište bilo je jasno: "*Postoji jedna i samo jedna društvena odgovornost poduzeća, koristiti svoje resurse i uključiti se u aktivnosti osmišljene za povećanje profita*". Taj je pogled dugo utjecao na razmišljanje menadžmenta, korporativno upravljanje i strateške poteze. No u novije vrijeme mnogi su čelnici nastojali proširiti tu definiciju kako bi uzeli u obzir sve dionike koji mogu dobiti ili izgubiti odlukama organizacija. U 2019. godini *Business Roundtable* objavio je novu "Izjavu o svrsi korporacije", koju je potpisao 181 predsjednik uprave koji su se obvezali voditi svoja poduzeća za dobrobit svih dionika, kupaca, zaposlenika, dobavljača, zajednica i dioničara. Izjava je ocrtala moderni standard korporativne odgovornosti. DOP je postao mainstream tijekom 2000-ih. Dokazi za to mogu se vidjeti u evoluciji stopa izvješćivanja o DOP-u: dok je u kasnim 2000-ima samo jedna od tri od 250 najvećih svjetskih kompanija po prihodu objavila izvješće o DOP-u, stopa izvješćivanja o DOP-u je na platou na razinama koje su stalno iznad 90% od ranih 2010-ih (Types of social responsibility programs, 2022.)

Posljednjih dvadeset godina došlo je do radikalne promjene u odnosu privatnog sektora i prema državi i prema civilnom društvu. Globalizacija, deregulacija, privatizacija i ponovno crtanje granica između države i tržišta promijenili su osnovu na kojoj se od privatnih poduzeća očekuje da doprinose javnom dobru. Ta je dinamika dovela do pojave novog pristupa DOP-u, pri čemu su poduzeća prepoznala da će smanjenje njihovih utjecaja i rješavanje širih društvenih i ekoloških problema biti ključni u osiguravanju njihovog dugoročnog poslovnog uspjeha. O društveno odgovornom poslovanju sada se također raspravlja i u sferi javne politike, na globalnoj sferi Globalni dogovor UN-a okuplja poduzeća i agencije UN-a kako bi se pozabavili DOP-om, Ujedinjeno Kraljevstvo ima ministra za društveno odgovorno poslovanje, EU je nedavno objavio Zelena knjiga na tu temu, a 2005. je proglašena Europskom godinom DOP-a (Daraboš, 2015, str. 65).

### **2.3. Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja**

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) naglašava da je sposobnost poduzeća da održi ravnotežu između težnje za ekonomskim učinkom i pridržavanja društvenih i ekoloških pitanja ključni čimbenik za učinkovito i djelotvorno poslovanje. Ključni načini na koje poduzeće prihvaća društvenu odgovornost uključuju filantropiju, promicanje volontiranja, etičke radne prakse i promjene okoliša. Na primjer, poduzeća koje upravljaju svojim utjecajem na okoliš mogle bi smanjiti svoj ugljični otisak i ograničiti otpad. Tu je i društvena odgovornost etičkih praksi za zaposlenike, što može značiti nuđenje poštene plaće, što nastaje kada postoje ograničeni zakoni o zaštiti zaposlenika. Društvena odgovornost poprima različita značenja unutar industrija i poduzeća. Na primjer:

- Starbucks Corp. (SBUX) od početka se posvetio društvenoj odgovornosti, uključujući održivost i dobrobit zajednice. Kupuje sastojke s certifikatom Fair Trade za proizvodnju proizvoda i aktivno podupire održivu poljoprivredu u regijama iz kojih sastojci dolaze.
- Ben & Jerry's Homemade Holdings Inc. integrirao je društvenu odgovornost u srž svog poslovanja. Poput Starbucksa, tvrtka kupuje sastojke s certifikatom Fair Trade.
- Lego Group, proizvođač Lego igračaka, obvezao se smanjiti svoj utjecaj ugljika. Proglašen je partnerom Svjetskog fonda za zaštitu prirode 2014.
- Salesforce.com Inc. (CRM) razvio je ono što naziva modelom 1-1-1. Tvrtka posvećuje zajednici 1% svog kapitala, 1% svog proizvoda i 1% vremena zaposlenika.

- Veliki trgovac na malo Target Corp. (TGT), također poznat po svojim programima društvene odgovornosti, donirao je novac zajednicama u kojima trgovine posluju, uključujući potpore za obrazovanje (Jalšenjak, Krkač, 2016, str. 27).

Nije teško dokazati značaj koji politike društveno odgovornog poslovanja imaju za položaj poduzeća. U stvarnosti, neka istraživanja objavljena proteklih godina pokazala su da poduzeća s dobrim praksama DOP-a lociraju svoj ugled i imidž robne marke poboljšanim. Prema tome postoje četiri vrste društveno odgovornog poslovanja (slika 2).

**Slika 2.** Četiri tipa društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Types of social responsibility programs. Dostupno na:

<https://surabhigwl.medium.com/types-of-corporate-social-responsibility-programs-2a46d6b3edd2> (pristupljeno 20.07.2023.)

Četiri tipa društveno odgovornost poslovanja su:

1. **Odgovornost prema okolišu** - Odgovornost prema okolišu, jedan od stupova ekološkog, društvenog i korporativnog upravljanja (ESG), usmjerena je na smanjivanje negativnog utjecaja poslovanja poduzeća na okoliš. To uključuje mjere kao što su smanjenje emisije ugljika, očuvanje prirodnih resursa, smanjenje otpada i korištenje obnovljivih izvora energije. Odgovornost prema okolišu postaje sve važnija jer kupci i dionici zahtijevaju održive poslovne prakse (Types of social responsibility programs, 2022).

Neki primjeri ekološke odgovornosti uključuju:

- Smanjenje potrošnje energije postavljanjem svjetala i HVAC sustava na tajmere, zamjenom tradicionalnih žarulja LED diodama ili čak instaliranjem solarnih panela.
- Recikliranje i kompostiranje na vašem poslovnom mjestu.
- Ograničavanje količine pakiranja na svim proizvodima koje proizvodite ili prodajete.

2. **Ekonomska odgovornost** - Ekonomska odgovornost odnosi se na obvezu poduzeća da posluje na financijski održiv način, a istovremeno pridonosi ekonomskoj dobrobiti zajednica u kojima posluje.

Neki primjeri ekonomske odgovornosti uključuju:

- Ulaganje u lokalne zajednice doprinoseći inicijativama za gospodarski razvoj.
- Potpora malim i lokalnim tvrtkama nabavom proizvoda i usluga na lokalnoj razini.
- Donacije dobrotvornim organizacijama.

3. **Filantropska odgovornost** - ova vrsta odgovornosti predstavlja obvezu poduzeća da uzvratu zajednicama putem dobrotvornih donacija, volonterskog rada i uključivanja zajednice. Filantropske inicijative mogu podržati različite ciljeve, uključujući obrazovanje, zdravstvo i socijalnu skrb. Odgovornost filantropa nastoji služiti čovječanstvu. Ovaj standard usmjeren je na prosperitet neprivilegiranih ili siromašnih pojedinaca koji trebaju pomoć da održe ovaj planet. Organizacije ispunjavaju svoju filantropsku dužnost dajući svoje vrijeme, novac za dobre svrhe i udruge na javnoj ili svjetskoj razini.

Neki primjeri filantropske odgovornosti uključuju:

- Podrška volonterskim programima zaposlenika.
- Sponzoriranje događaja i inicijativa u zajednici.
- Stvaranje zaklade.

4. **Etička odgovornost** - Etička odgovornost znači djelovati s integritetom, transparentnošću i vrijednostima. To uključuje poštivanje zakona i propisa i osiguravanje usklađenosti poslovne prakse s etičkim standardima (Types of social responsibility programs, 2022).

Neki primjeri etičke odgovornosti uključuju:

- Pošten odnos prema zaposlenicima i osiguravanje sigurnog radnog okruženja.
- Osigurati da se dobavljači i partneri pridržavaju etičkih standarda.
- Sudjelovanje u transparentnoj i poštenoj poslovnoj praksi.

U procesima razumijevanja DOP-a javljaju se problemi koji mogu dodatno stvoriti poteškoće vodstvu poduzeća jer oni snose odgovornost tj. njihovo djelovanje uvijek ima posljedice koje nisu uvijek pozitivne. Sada se javlja dvojba je li poduzeće ima ekonomski entitet i prema tome ostvaruje profit ili je socioekonomskog entiteta i ima za cilj socijalni doprinos društva. U skladu prema odgovorima postoje dva modela, a to su:

- **Stockholder model ili ekonomski model** - kako navodi Milton Friedman jedina društvena odgovornost je poslovanje u cilju ostvarivanje profita. U ovom modelu polazi se od činjenice kako poduzeće pripada privatnom vlasništvu, a glavni cilj poduzeća je stvaranje tj. maksimizacija profita. Poduzeće ima razne interesne skupine, a glavna odgovornost poduzeća se najviše provodi kroz poslovne akcije. Kada je riječ o menadžerima, oni imaju svoju posebnu društvenu odgovornost gdje moraju voditi računa o financijskim interesima poduzeća.
- **Stakeholder model ili socioekonomski model** - ovaj model je zamijenjen realističkom etikom Edwarda Freemana koji ističe kako poduzeće mora snositi odgovornost za postignute ciljeve poduzeća i zaposlenika koji su interesna sfera djelovanja. Polazi od činjenice kako poduzeće ima veći broj ciljeva i svi ciljevi moraju biti usklađeni prema društvenoj odgovornosti. U užem smislu stakeholderi predstavljaju one grupe koji su zadužene za opstanak poduzeća - dioničari, dobavljači, kupci i ostali (Buble, 2006, str. 28).

Razlike između dva navedena modela prikazan su u tablici 1.

**Tablica 1.** Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

<b>Stockholderski model</b>	<b>Stakeholderski model</b>
<b>Naglasak na:</b>	<b>Naglasak na:</b>
<b>Rad i proizvodnju</b>	Kvaliteta život
<b>Veliko korištenje resursa</b>	Skladni rad s prirodom
<b>Tržišno utemeljenje</b>	Društvena kontrola svih tržišnih odluka

<b>Ekonomski povrat resursa</b>	Ravnoteža između ekonomskih i prirodnih resursa
<b>Osobni interesi</b>	Zajednički interesi
<b>Slaba uloga države</b>	Vrlo aktivna uloga države

Buble. M., (2006). Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 26.

Argumenti za društvenu odgovornost su sljedeći (Buble, 2006, str. 32).

- Opravdanost postojanja i rasta: Posao koristi resurse društva i tvorevina je društva, pa se od njega očekuje da zadovolji ljudske potrebe pružanjem dobara i usluga. Na zaradu treba gledati kao na rezultat služenja ljudima. Ako je imidž poduzeća dobar, ona uživa podršku društva, a može napredovati i rasti samo kada ispunjava svoju društvenu odgovornost.
- Dugoročni interesi poduzeća: Poduzeće može biti profitabilno i uspješno samo ako razmišlja o tome da bude dugoročno profitabilno. Poduzeća i njezin imidž dugoročno će ostvariti maksimalnu dobit kada joj je najviši cilj služenje društvu. Poduzeće mora ispuniti društvenu odgovornost prema različitim skupinama društva, poput radnika, potrošača, dioničara, državnih službenika itd.
- Izbjegavanje državnih propisa: Ako poduzeće ne želi intervenciju vlade, onda mora ispuniti društvenu odgovornost. Vlada može ograničiti slobodu i fleksibilnost poduzeća te ih propisati i prisiliti na preuzimanje društvene odgovornosti, tako da poduzeća trebaju dobrovoljno ispunjavati svoje obveze prema društvu.
- Održavanje društva: Ako ljudi koji su povezani s poslom smatraju da ne dobivaju svoj doprinos od posla, tada mogu pribjeći antidruštvenim aktivnostima. To može iskriviti sliku poduzeća i može biti vrlo štetno, stoga poduzeća moraju ispuniti svoju društvenu odgovornost (Pavić-Rogošić, 2012, str 20).
- Dostupnost resursa u poduzećima: Problemi društva mogu se učinkovito riješiti uz pomoć vrijednih financijskih i ljudskih resursa u poduzećima. Na primjer, menadžerski talent i kapitalni resursi te godine iskustva u organiziranju poslovnih aktivnosti mogu pomoći društvu da se bolje uhvati u koštac sa svojim problemima, s obzirom na ogromne financijske i ljudske resurse kojima raspolaže.
- Pretvaranje problema u prilike: poduzeća mogu pretvoriti probleme u prilike preuzimanjem rizika. Poduzima rizik kao nagradu za snošenje profita. Ne samo da rješava društvene probleme, već također pruža prilike za rast. Na primjer, problem



regionalne nejednakosti može se riješiti osnivanjem industrija u zaostalim regijama, a to može koristiti poslovanju jer dobiva razne porezne olakšice.

- Bolje okruženje za poslovanje: Male su šanse za uspjeh poduzeća kada se društvo suočava s raznolikim i kompliciranim problemima. Stoga, kako bi imali bolje okruženje za poslovanje, poduzeće treba ispuniti svoje društvene odgovornosti.
- Držanje poduzeća odgovornim za društvene probleme: Budući da poslovanje koristi kapital, fizičke i ljudske resurse društva, mnogi društveni problemi poput onečišćenja okoliša, nesigurnog radnog mjesta, korupcije itd. nastaju zbog aktivnosti poduzeća. Stoga postaje moralna odgovornost poduzeća pomoći društvu u rješavanju problema i služenju društvu (Pavić-Rogošić, 2012, str 20).

Argumenti protiv društvene odgovornosti su sljedeći:

- Kršenje cilja maksimiziranja profita: Smatra se da je društvena odgovornost protiv cilja maksimiziranja profita. Ali posao je gospodarska aktivnost i njen glavni cilj je ostvarivanje i maksimiziranje dobiti.
- Opterećenje potrošača: Ogromna financijska ulaganja, koja nemaju odgovarajući povrat, potrebna su za ispunjavanje društvenih odgovornosti, kao u slučaju kontrole onečišćenja i zaštite okoliša. Teret takvih troškova obično se prebacuje na potrošače u obliku viših cijena. Nepravedno je prebacivati teret na potrošače u ime društvene odgovornosti.
- Nedostatak društvenih vještina: Postoji razlika između načina na koji se rješavaju poslovni i društveni problemi. Osoba može biti dobra u upravljanju poslom, ali možda nema potrebne vještine za rješavanje složenih društvenih problema. Dakle, socijalne probleme trebaju rješavati specijalizirane agencije.
- Nedostatak široke potpore javnosti: Poduzeća ne dobivaju potporu ljudi jer se javnosti ne sviđa uključenost ili uplitanje poduzeća u socijalne programe (Buble, 2006, str. 34).

### **3. DRUŠTVENO ODGOVORNI MARKETING U TURIZMU**

#### **3.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog marketinga**

Rastuća potrošnja energije i s tim povezana pitanja onečišćenja okoliša, povećani troškovi odlaganja smeća i kanalizacije, površinska potrošnja i gubitak bioraznolikosti predstavljaju veliki pritisak na okoliš. Gubitak vrijednosti i učinci akulturacije kroz turizam, kao i financijsko iskorištavanje stanovništva domaćina postali su glavni društveni problemi. Ipak, čista, neokaljana priroda, prekrasni krajolici, kulturna baština, strane kulture i zdrava infrastruktura predstavljaju temeljne elemente turističke ponude. Kako bi se održali ovi elementi, resursima ključnim za turizam mora se upravljati na održiv način i treba poticati sklonost održivim proizvodima i uslugama. Društveno odgovorno poslovanje (CSR) može dati značajan doprinos održivosti. Prema definiciji Europske komisije, DOP je "koncept po kojem poduzeća dobrovoljno integriraju socijalna i ekološka pitanja u svoje poslovanje i interakciju sa svojim dionicima" (Glavočević, Radman Peša, 2013, str. 30).

DOP je dio strategije Europa 2020 za pametno, održivo i inkluzivan rast (Europska komisija). Važno je istaknuti da su mjere DOP-a dobrovoljne i stoga bi trebale nadilaziti zakonske

propise (npr. propisi o zaštiti okoliša, radna prava itd.). Nadalje, riječ je o konceptu s više dionika gdje se dijalog između dionici igraju glavnu ulogu. U ovom kontekstu, dionici nisu samo korisnici, već i partneri u razvoju i provedbi projekata DOP-a za poduzeća. Postoji niz osnovnih međunarodnih strateških dokumenata koji mogu poslužiti kao smjernica poduzećima za integraciju mjera DOP-a. Prvo treba razmotriti “Globalni etički kodeks za turizam”, koji postavlja referentni okvir za odgovoran i održiv razvoj turizma. Zaštita djece u turizmu još je jedno važno pitanje vezano uz DOP. UNWTO je uspostavio Radnu skupinu (globalnu akcijsku platformu ključnih igrača povezanih s turizmom iz vlade i sektora turističke industrije, međunarodnih organizacija, nevladinih organizacija (NVO) i medijskih udruga) koja se usredotočuje na sprječavanje seksualnog iskorištavanja maloljetnika, dječji rad i trgovina djecom i mladima (Kotler, Keller, 2009, str. 113). Daljnje važne inicijative u kontekstu DOP-a u turizmu su „Davoska deklaracija“, koja sadrži strategije prilagodbe i ublažavanja za turizam kako bi odgovorio na klimatske promjene i “Inicijativa turoperatora za održivi razvoj turizma (TOI)”, osnovana 2000. godine kao mreža turoperatora posvećenih “razvoju, vođenju i marketingu turizma na održiv način” i “pozitivnom doprinosu prirodnom i kulturnom okruženju”, koji generiraju koristi za zajednice domaćine i koji ne ugrožavaju budući život lokalnog stanovništva” (Glavočević, Radman Peša, 2013, str. 31).

Društveno odgovorno poslovanje (CSR) u turizmu se definira kao poslovna politika poduzeća koje djeluje u turizmu gdje se moraju integrirati ekološka i socijalna pitanja u vlastitu poslovnu strategiju, misiju i viziju kao i u odnose sa svojim dionicima. Budući da su korporacije dio šireg društva, zadovoljavanje potreba dionika ključno je za zadržavanje društvenog legitimiteta i dugoročne financijske odgovornosti. Dostupni su različiti okviri i smjernice za integraciju DOP-a u strategiju poduzeća ovisno o specifičnim karakteristikama poduzeća i njihovoj percepciji njihove društvene odgovornosti. DOP se danas smatra pristupom s više dionika gdje dionici nisu samo primatelji, već i partneri u realizaciji i provedbi strategija DOP-a (Glavočević, Radman Peša, 2013, str. 32).

U strategijama turističkih poduzeća koncept DOP-a postao je središnji dio. Glavna pitanja turističkih poduzeća moraju biti bazirana na zaštiti okolišne sredine, sigurnim radnim uvjetima za zaposlenike i međusobnim uvažavajućim odnosima s lokalnom zajednicom. Važno je istaknuti da su mjere DOP-a dobrovoljne te stoga trebaju nadilaziti zakonske propise (npr. propise o zaštiti okoliša, prava iz radnog odnosa itd.). Nadalje, to je koncept s više dionika gdje razmatranje različitih interesa dionika i dijalog između dionika igraju glavnu ulogu. Prije nekoliko desetljeća, to je značilo da se pobliže sagledaju veliki problemi okoliša

kao što su onečišćenje i iskorištavanje lokalnih resursa. Sada je sofisticiraniji, daleko šireg opsega i mnogo, mnogo transparentniji. Danas su lokalne zajednice češće u fokusu. Kulturno uvažavanje, lokalna nabava i hiper-lokalno zapošljavanje sve su više dio načina na koji se govori o turističkim i ugostiteljskim poslovima. To nadilazi razgovore, s konceptima kao što je trostruki krajnji rezultat koji dovodi ljude i planet odmah uz profit na listi prioriteta (Kotler, Keller, 2009, str. 115).

### **3.2. Povezanost marketinga, društvenog poslovanja i turizma**

Poput konvencionalnih poduzeća, društvena poduzeća moraju učinkovito plasirati svoje proizvode i usluge kupcima kako bi održala i povećala svoje poslovanje. U skladu s hibridnom prirodom društvenih poduzeća, njihove marketinške kampanje mogu se temeljiti na različitim strategijama, od kojih su neke usmjerene prema komercijalnom uspjehu, a neke prema društvenim promjenama i promjenama ponašanja. Društveni marketing, koncept prvi put uveden u praksu 1960-ih, kombinira načela komercijalnog marketinga s drugim teorijama o pokretačima ljudskog ponašanja. Za razliku od komercijalnog marketinga, društveni marketing ima za cilj stvaranje društvenog dobra, a ne samo novčane dobiti.

Najraniji primjeri društvenog marketinga bile su javnozdravstvene kampanje koje su koristile oglase i druge marketinške materijale za poticanje planiranja obitelji i drugih ponašanja za koja se smatralo da su u najboljem interesu društva. Takve su inicijative još uvijek česte. Kampanja Savjeti bivših pušača Centra za kontrolu i prevenciju bolesti u Sjedinjenim Državama, na primjer, koristi upečatljive slike negativnih učinaka pušenja na zdravlje kako bi obeshrabrila upotrebu duhana (Kotler, Keller, 2009, str. 116).

Društveni i komercijalni marketing ponekad mogu biti blisko povezani, kao u primjeru kampanje PRODUCT (RED) za podizanje svijesti i financiranje za HIV/AIDS kroz partnerstva s popularnim markama. Društveni marketing, ponekad poznat kao "marketing za dobro", strategija je koja promiče pozitivnu društvenu transformaciju usredotočujući se na djelovanje ili način života pojedinaca, a ne samo na prodaju artikla ili usluge. Njegov naglasak na angažmanu zajednice razlikuje se od komercijalnog marketinga, marketinga putem zelenih ili održivih praksi i marketinga putem društvenih medija. Cilj takvog marketinga je modificirati ponašanja ljudi za veće dobro društva – za profit pojedinca i

dobrobit društva u cjelini – korištenjem koncepata komercijalnog marketinga i društvenih znanosti. Koriste ga razne neprofitne i dobrotvorne organizacije, kao i vladine organizacije, hitne službe i agencije. Isto tako, neki primjeri su savezi za sigurnost na autocestama, policajci, vatrogasci i skupine bolničara. Stručnjaci za društveni marketing također vode kampanje za dobrotvorne svrhe proizvoda ili poslovanja komercijalne marke (Previšić, et al., 2007, str. 232).

Osim toga, neprofitne organizacije koriste takav marketing kako bi potaknule svoje napore u prikupljanju sredstava. Pomaže u promicanju misije njihove organizacije ili utjecanju na društvene promjene. Slijede strategije koje se mogu koristiti za provođenje društvenog marketinga.

Za proučavanje veze između društveno odgovornog poslovanja i marketinga važno je prikazati tri definicije prema:

- Hopkinsova definicija - ova definicija odgovorno poslovanje navodi kao etičan i društveno odgovoran način poslovanja prema interesno-utjecajnim skupinama koji se nalaze vani, ali i unutar poduzeća. Glavni cilj društvene odgovornosti je očuvanje profitabilnosti koja dovodi do visokih standarda života.
- Definicija marketinga gdje se navodi da je to skup aktivnosti i procesa koji za cilj imaju stvaranje, komuniciranje, razmjenu i isporučivanje dobara koje su važne za potrošače, klijente, partnere i društvo.
- Konceptcija društvenog marketinga koji je prikazan kao posljednja razvoja etapa marketinga u praksi te se osim razmjene i koristi na relaciji poduzeća-korisnik odnosi i na dobrobit društva u cjelini (Previšić, et al., 2007, str. 233).

Sve prikazane definicije ističu suradnju kao glavni uvjeti za postizanje ciljeva za sve sudionike. Ali kako bi suradnja bila moguća, mora se uspostaviti komunikacija među dionicima za razvijanje i stvaranja temeljnih vrijednosti poslovanja.

### **3.3. Primjeri kampanje društvenog odgovornog marketinga u turizmu**

Politike zaštite okoliša na dnevnom su redu za sva poduzeća, a ponovno promišljanje ugostiteljstva kao održive prakse postaje sve hitnije pitanje. Doista, ugostiteljski sektor poznat je po svom ogromnom utjecaju na okoliš. Stoga su hotelijeri pomaknuli svoj fokus na održivost i njene izazove, jer su počeli shvaćati da će im donošenje ekološki prihvatljivijih odluka biti od koristi jer je zadovoljiti apetit svojih kupaca za "svjesnijim konzumerizmom" jednostavno dobar posao. Zbog toga se društvena odgovornost poduzeća pojavila kao neizostavan prioritet za poslovne vođe diljem svijeta. DOP znači da poduzeća implementira društveno odgovorne prakse u svoje poslovanje i da je odgovorna za svoje akcije vezane uz društvo, temeljeno na trostrukom pristupu: ljudi (zajednica), planet (okoliš) i etika. Srž DOP-a uključuje zabrinutost za okoliš, poštovanje lokalnih zajednica, korištenje tehnologije i potrošnju energije. Evo nekoliko primjera hotelskih brendova ili hotela koji su kapitalizirali na društvenom marketingu (Coyne, 1987, str. 55).

### **#1 Zdravstveni heroji**

Uz zdravstvene radnike koji su neumorno radili tijekom vrhunca pandemije, hotelske grupe gorljivo su se javile i ponudile popuste za boravak zdravstvenih radnika. U Singapuru su veliki hotelski brendovi kao što su Ascott, Pan Pacific, Ritz Carlton strateški predložili boravke s popustom uz besplatne usluge kako bi iskazali svoju zahvalnost djelatnicima zdravstvene skrbi. Iako bi bilo puno bolje da su ponudili besplatna noćenja, ali s obzirom na to kako je ugostiteljska industrija bila tako teško pogođena pandemijom, ovo je općenito bila sjajna inicijativa za nagrađivanje radnika na prvoj liniji. Iako to možda nije aktivno doprinijelo prihodima hotela, hotelski brendovi koji su vodili ovu konkretnu kampanju eng. *Cause Marketing* stvorili su dobar imidž za sebe podržavajući medicinske radnike (Madžar, Ostojić-Mihić, 2019, str. 7).

### **#2 Održivost**

Vjerojatno najistaknutiji primjer eng. *Cause Marketinga* u ugostiteljskoj industriji, vidio se porast marketinških kampanja koje promoviraju zelene hotele i održivi smještaj. Hoteli koji tek trebaju uskočiti u ovaj trend trebali bi to početi činiti, jer je ovo istraživanje TripAdvisora pokazalo da bi 62% potrošača razmotrilo posljedice za okoliš prije nego što rezervira smještaj. Veliki hotelski brendovi također su povećali svoju vidljivost postavljanjem web stranica kako bi pokazali svoje napore u radu prema održivosti. Hiltonova web stranica odličan je primjer za to. Vrlo su transparentni jer svake godine izrađuju izvješća o održivosti kako bi razgraničili svoj napredak u postizanju ciljeva održivosti (Madžar, Ostojić-Mihić, 2019, str. 7).

### **#3 Partnerstvo s dobrotvornom organizacijom**

Partnerstvo s dobrotvornim organizacijama također može poboljšati imidž hotelskog brenda. U Ujedinjenom Kraljevstvu hoteli imaju priliku surađivati s Room to Reward, organizacijom koja povezuje dobrotvorne organizacije i hotele. Hoteli čine svoj dio donirajući predviđene neiskorištene sobe kako bi nagradili volontere za njihovo vrijeme. Neka od većih imena uključuju Hyatt Hotels & Resorts i Fairview Hotel Collection. U 2014., Ascott Limited se udružio sa *Save the Children* u kampanji pod nazivom “*Moving Feet, Touching Lives*”. Kampanja je mobilizirala osoblje Ascotta diljem svijeta da trče ili hodaju i mjere kilometražu. Za svaki prijeđeni km Ascott je donirao 1 dolar organizaciji *Save the Children* za poboljšanje života djece diljem svijeta. Kampanja je trajala 3 mjeseca i prikupila više od 100.000 dolara za *Save the Children*. Definitivno sjajan način za stvaranje dobrog imidža i istovremeno poboljšanje reputacije brenda pokazujući njihovu predanost društvenim ciljevima (Perić, Turalija, 2017, str. 36).

## 4. POJAM, RAZVOJ I KARAKTERISTIKE TUROPERATORI

### 4.1. Pojmovno određenje turopperatora

Tuoperator je organizacija ili poduzeće koje kupuje pojedinačne komponente putovanja, koji odvojeno djeluje od svojih dobavljača te kreiraju paket - ture. Oni navedene paket ture prodavaju prema cijeni koju oni uspostave i to izravno ili preko posrednika. Oni su odgovorni za isporuku i provođenje usluga u određenim paket-aranžmanima. Usluge pružaju sami jer određeni dio njih ima svoj vlastiti vozni park, hotele i ostale usluge koji su povezane s putovanjima. U slučaju da ne posjeduju osobno navedene usluge, mogu ih dobiti od dobavljača. Oni se zato zovu proizvođači turističkih proizvoda.

Tuoperatori se vrlo često nazivaju i veletrgovcima. Ovo ime se može djelomično i potvrditi s obzirom da oni kupuju robu i usluge na veliko za svoj račun kako bi mogli kreirati turistički paket. Nakon toga oni ga prodaju na malo i to putem putničkih agencija ili s druge strane izravno klijentima. Organizatori putovanja općenito nude niz paket-aranžmana kako bi zadovoljili potrebe različitih vrsta putnika (Holland, Leslie, 2016, str. 65).

Poyther (1993.) definira: "*Operator putovanja je onaj koji ima odgovornost sastaviti sastojke putovanja, plasirati ih na tržište, napraviti rezervacije i voditi stvarnu operaciju.*" Holloway (1992.) navodi da turističke operacije imaju posebnu funkciju u turističkoj industriji, kupuju zasebne elemente turističkih proizvoda/usluga i kombiniraju ih u paket-aranžman koji prodaju izravno ili neizravno turistima (Gopal, 2014, str. 4).

Danas su tuoperatori postali vrlo konkurentni. Učinkovitim poslovanjem nastoje ostvariti visok obujam prometa, te maksimalan udio na međunarodnom i domaćem tržištu. Štoviše, uspjeh mnogih razvijenih zemalja i zemalja u razvoju kao turističkih odredišta uvelike ovisi o sposobnosti turopperatora da privuku turiste, razvoju i promicanju turističke tvornice,



diverzifikaciji turističkog proizvoda i njihovoj društvenoj odgovornosti za razvoj udaljenog i zaostalog područja (Čavlek, 1998, str. 12).

Turoperatori se danas dijele u četiri kategorije. Kategorije se dijele prema njihovoj prirodi poslovanja i njihovim poslovnim odlukama:

- **Dolazni turoperatori** (eng. *Inbound Tour Operators*) - Tehnički, operateri koji primaju goste, klijente/turiste i vode aranžmane u zemlji domaćinu nazivaju se dolazni turoperatori. Na primjer, grupa američkih turista dolazi preko TCI Ltd. u Indiju i poduzeće dogovara i upravlja grupom u Indiji, a TCI se naziva dolaznim turoperatorom. Inače, dolazni promet u zemlju posljednja dva desetljeća je u padu. U osnovi, organizatori putovanja trebaju usvojiti inovativne marketinške strategije i trebali bi uvesti ture za posebne interese kako bi zadovoljili posebne potrebe Japanaca, Amerikanaca, Francuza i Britanaca (Holland, Leslie, 2016, str. 67).
- **Izlazni turoperatori** (eng. *Outbound Tour Operators*) - Organizatori putovanja koji promoviraju putovanja za inozemna odredišta, možda poslovna putovanja ili putovanja za slobodno vrijeme, nazivaju se odlaznim turoperatorima. Na primjer, grupa američkih turista ide na putovanje u Indiju i Thomas Cook upravlja aranžmanom u Americi kao što je rezervacija karata, rezervacija hotela itd. Tada se Thomas Cook naziva Outbound Tour operatori u kontekstu Amerike.
- **Domaći turoperatori** (eng. *Domestic Tour Operators*) - su operateri koji stvaraju turističke proizvode te ih kao takve prodavaju domaćim turistima. Ovi operateri pružaju usluge i proizvode u svojoj matično zemlji te djeluju unutar svoje matičine zemlje. U ovakvim turama nude se domaće ture (Holland, Leslie, 2016, str. 67).
- **Zemaljski operateri/Poduzeća za upravljanje destinacijom** (eng. *Ground Operators*) - One su obično poznate kao agencije za rukovanje i njihova je glavna funkcija organiziranje turističkih aranžmana za dolazne turiste u ime inozemnih operatera. Kada organizator putovanja sam promovira odmor na plaži, odmor u divljini, avanturističke ture, ture baštine na različitim mjestima, nastaju poteškoće. Tada je zemaljski operater taj koji obrađuje dolazne putnike u istoj sezoni, ali na različitim mjestima, osigurava da cjelokupna operacija bude u skladu s paket aranžmanima ili ugovorima. Nekada kada je agencija za rukovanje na istaknutom turističkom mjestu, npr. Delhiju, i mora napraviti aranžmane za Gou, tada sklopi ugovor (ako nema vlastiti ured) s lokalnim operaterom (poznatim kao agent za izlete) da obavi aranžman u njegovo ime (Holland, Leslie, 2016, str. 68).

## 4.2. Povijesni razvoj turoperatora

Prvi turoperator počeo je poslovati u Engleskoj 1758. godine, a posluje i danas. U Europi su putovanja iz užitka počela ozbiljno tijekom 1840-ih, kada je Thomas Cook počeo voditi ture do Pariza, a kasnije i diljem Europe. Do 1850-ih željezničke ture već su bile u funkciji.

U početku je posao putničke agencije bio u fazi eksperimentiranja i pomoći zajednice. Posao je postupno rastao u tolikoj mjeri da su konkurentna putnička poduzeća diljem svijeta ušli u sofisticirani posao. Priroda posla bila je neka vrsta posredničke uloge za pružanje usluga povezanih s odmorom onima koji su bili daleko od kuće. U praksi su putničke agencije uglavnom bile vođene potrebama kupaca. Vrlo je čudno vidjeti da su se poslovi putničkih agencija u tim razdobljima vodili uz razumna ulaganja i koristili za ostvarivanje razumne količine profita usred određenih rizika kao što su potvrda hotelskih soba, sigurnost kupaca, kvaliteta hrane, granične formalnosti, politički sustav, etnička razlika, dugo vrijeme putovanja, jezik itd. Unatoč suočavanju sa svim preprekama, putovanje u mjesta koja nisu mjesto vlastitog prebivališta bilo je statusni simbol društva koji je ljude u Europi tjerao na putovanja. Izum željeznice i sofisticiranog parobroda također je motivirao ljude da putuju jer su putnici tražili udobnost i opuštanje u putovanju. Stoga je voluntarizam Thomasa Cooka da eksperimentira sa svojom plemenitom idejom da pomogne ljudima da stignu na njihova odredišta stvarno veliki doprinos povijesti putničkih agencija. Uspješno je isprobano nekoliko mehanizama za pojednostavljenje putovanja koji su se do danas pokazali najboljim opcijama u svijetu putovanja. Thomasu se pripisuje da je ponovno potaknuo interese među ljudima u Engleskoj da unaprijed planiraju odmor (History of travel agency and tour operation, n.d.). Dana 9. lipnja 1841., 32-godišnji stolar, evangelizator i baptistički prodavač knjiga po imenu Thomas Cook išao je iz svoje kuće u Market Harboroughu u obližnji grad Leicester kako bi prisustvovao sastanku umjerenosti. Bivši baptistički propovjednik, Thomas Cook bio je religiozan čovjek koji je imao čvrsto mišljenje da se većina viktorijanskih društvenih problema vrti oko konzumacije alkohola i da bi se životi radnih ljudi znatno poboljšali ako bi se ti ljudi suzdržavali od pijenja alkohola. Mogu se bolje obrazovati. Dok je hodao cestom za Leicester, kasnije se prisjetio svojih misli: "Iznenada mi je sinula misao o izvedivosti korištenja velikih moći željeznica i lokomocija za promicanje ove društvene reforme" (History of travel agency and tour operation, n.d.).

Uvođenje putovanja užitka i kontinentalnog putovanja oko svijeta od strane Thomasa Cooka i drugih suvremenih putničkih agencija otvorilo je novi horizont u međunarodnom turizmu. Putovanja u kombinaciji s hotelskim kuponima, cirkularnim novčanicama, kreditnim karticama, rezervacijom svih potrebnih usluga za posjetitelje unaprijed bile su neke od putničkih inovacija tih razdoblja. Iako je danas došlo do određenih modifikacija, nastanak koncepta ima određeno značenje u proučavanju povijesti turističkog biznisa u svijetu.

Povijest profesionalne putničke agencije može se pratiti unazad do 1841. godine kada je Thomas Cook organizirao svoje prvo izletišta za svoje prijatelje kako bi prisustvovali sastanku umjerenosti održanom u Leicesteru. Kako bi putovanje učinio udobnijim i opuštenijim, osmislio je kreativnu metodu angažiranja posebnog vlaka unajmljenog od Britanske željeznice da prebaci svoje prijatelje iz Leicesteru u Loughborough i natrag kako bi prisustvovali skupu. Grupa od 570 sudionika potpisana je po stopi od jednog šilinga po osobi za putovanje od dvadeset dvije milje. Tura je rodila ideju o all inclusive paketima. Thomas Cook je bio toliko artikuliran i poduzetan da je putovanje uključivalo bend koji je svirao izlete, piknik ručak kao i popodnevni čaj za osvježenje. Tijekom sljedeća tri ljeta, Thomas Cook organizirao je niz putovanja između Leicesteru, Nottinghamu, Derbyja i Birminghamu u ime lokalnih društava za umjerenost i nedjeljnih škola. Unutar tih granica mnoge su tisuće ljudi po prvi put iskusile putovanje željeznicom, a Thomas Cook je mogao procijeniti svoju snagu da proširi područja djelovanja unutar zemlje. Taj kratki uspjeh dao mu je dovoljno utjehe za razmišljanje o produbljanju svog cilja i interesa za povećanje opsega putovanja u Europi. Ovaj preokret postavio je temelje njegovog budućeg putničkog poslovanja. Kasnije je to razdoblje opisao kao razdoblje 'entuzijastične filantropije' budući da je, osim tiskanja plakata i reklama; nije imao nikakav financijski interes ni u jednom od tih ranih izleta (History of travel agency and tour operation, n.d.).

Otvaranje American Expressa, putničke agencije u SAD-u 1841. godine donijelo je značajnu promjenu u sustavu bankarskih transakcija. Poduzeće je bilo kao suvremena putnička agencija Thomas Cook i obje su u početnom razdoblju poslovale na svojim kontinentima. U svojim ranim godinama, American Express se usredotočio na prijevoz tereta i postupno je prodro u druga područja putovanja i financijskih usluga. Njegovi najveći i najstalniji klijenti bile su banke. Osnovna djelatnost poduzeća bila je opskrba i isporuka malih paketa poput dioničkih certifikata, novčanica, valuta i drugih financijskih instrumenata bankama diljem SAD-a.

Poduzeće je davalo značajan prioritet uslugama malih paketa umjesto prijevoza većeg tereta. Tijekom razdoblja poduzeća se prebacilo na druga financijska i putnička rješenja.

Jedan od prvih turoperatora je Cox & Kings, koja ima posebnu prednost jer ima najdužu putničku agenciju na svijetu. Agencija nije imala diverzificiranu turističku djelatnost kao što je Thomas Cook poslova u početku. Značajna povijest godine osnivanja tvrtke Cox and Kings započela je 1758. godine kada je imenovana glavnim agentom pukovnije pješačke garde u Indiji pod zapovjedništvom lorda Ligoniera. Cox & Kings je najduže uspostavljena turistička agencija na svijetu. Do 1878. bili su agenti za većinu britanskih pukovnija postavljenih u inozemstvo, uključujući Kraljevsku konjicu, topništvo i pješaštvo, kao i Royal Wagon Train i Brigadu za kućanstvo (History of travel agency and tour operation, n.d.).

Prve njemački putnički turooperatori u nizu modernih putničkih agencija bile su poznate kao imigracijske agencije. Te su se agencije bavile rezervacijom brodskih prolaza, a ponekad i grupnih putovanja od mjesta prikupljanja do mjesta ukrcanja. Najstarija takva agencija bila je Reiseburo Rominger iz Stuttgarta 1842. godine. Ova agencija je kasnije proširila svoju djelatnost na cijeli niz turističkih usluga u Europi. Kako bi putovanje bilo jednostavno za pojedinca, ove veće agencije u Europi uvele su koncept karata za prijevozna sredstva koje izdaju (History of travel agency and tour operation, n.d.).

### **4.3. Karakteristike i principi poslovanja turoperatora**

Danas su turooperatori suočeni s velikim izazovima na tržištu i zbog toga su primorani boriti se za svoju poziciju na tržištu s raznim oblicima partnerstva, pregovaranjem, odličnim poznavanjem destinacija, certifikacijama usluživanja, kvaliteti i svim drugim izazovima. Razvoj tehnologije tj. razvojem interneta pojavila se ekološka osjetljivost i proces inovacije. Iz svih navedenih razloga turooperatori su dužni pratiti sve novosti na tržištu kako bi takve značajke mogli implementirati u svoje održivo poslovanje (Čavlek, et al., 2011, str. 225). Stoga je stvorena temeljna filozofija poslovanja turoperatora (slika 3).

**Slika 3.** Temeljna filozofija poslovanja turoperatora



Izvor: Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (2011). Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav. Zagreb: školska knjiga, str.225.

Turoperator je poput pružatelja usluga, koji turistima pruža najprikladniju opciju za boravak, posjet, kao i odlazak iz grada. Turoperator posjeduje veliku količinu putničkih usluga preko prijevoznika, usluga i smještaja. Neke od najvažnijih funkcija turoperatora su sljedeće:

**Planiranje obilaska** - glavni zadatak turoperatora je organizacija putovanja. Oni moraju isplanirati putovanje te izgraditi plan putovanja koji će sadržati osnovne podatke kao što su: mjesto polazišta, mjesto odredišta dolaska te sadrži sve točke zaustavljanja tijekom jedne ture. Turooperatori daju savjete svojim turistima kada je riječ o pružanju raznih turističkih programa (Čavlek, et al., 2011, str. 226).

**Izrada turističkih paketa** - Organizator putovanja kupuje pojedinačne komponente putovanja odvojeno od dobavljača i spaja ih u paket-aranžman. Turooperatori sastavljaju turistički paket sastavljajući različite komponente putovanja u konačni proizvod koji se naziva turistički paket koji se prodaje turistu s vlastitom cijenom. Izrada turističkih aranžmana također je važna funkcija organizatora putovanja (Čavlek, et al., 2011, str. 226).

**Organiziranje obilaska** - Turooperatori sastavljaju turističke pakete i organiziraju turu prema zahtjevima turista. Turooperatori organiziraju paket putovanja i veliki broj turističkih aktivnosti kako bi na taj način turistima mogli pružiti najbolje uspomene i iskustvo.

**Informacije o putovanju** - Bez obzira na veličinu turoperatora, on je turistima pružio potrebne informacije o putovanju. Ovaj zadatak je krajnje težak i vrlo kompliciran.

Organizator putovanja mora dati ažurne, točne i pravovremene informacije o odredištima, načinima putovanja, smještaju, razgledavanju, imigracijskim, zdravstvenim i sigurnosnim pravilima o različitim dozvolama potrebnim za putovanje u određeno područje itd.

**Rezervacija** - To je vrlo važna funkcija svih vrsta turoperatora i putničkih agencija. Organizator putovanja obavlja sve rezervacije povezujući se sa smještajnim sektorom, transportnim sektorom i drugim organizacijama za zabavu kako bi rezervirao sobe i sjedala u kulturnim programima i prijevozu.

**Upravljanje putovanjima** - Turoperator vodi turneju od početka do kraja turneje. Organizator putovanja ima odgovornost brinuti se o sitnijim detaljima odmora ili putovanja kao što su hotel, smještaj, obroci, prijevoz itd. Organizatori putovanja pružaju usluge vodiča, pratnje i organiziraju sve potrebe i želje vezane uz putovanje.

**Promocija** - Turoperator izrađuju turističke pakete i promoviraju ih na različitim turističkim tržištima na domaćoj i međunarodnoj razini. Organizatori putovanja promoviraju turističku destinaciju kako bi privukli veliku grupu turista na domaćoj i međunarodnoj razini. U promociji turističke destinacije ključnu ulogu imaju turoperator. Turističke agencije ili turoperator nazivaju se stvarateljima imidža zemlje.

**Prodaja i marketing** - Turoperator se bave prodajom i marketingom turističkih proizvoda. Organizatori putovanja kupuju pojedinačne komponente putovanja zasebno i spajaju ih u paket putovanja koji se s vlastitom cijenom prodaje izravno javnosti. Turoperator se bave marketingom turističkih destinacija i turističkog proizvoda kako bi privukli pozornost turista/putnika. Organizator putovanja je zadužen za razvoj i održavanje turističkih paketa gostiju. Priprema aktivnosti koje se sviđaju određenim posjetiteljima koji kreću na putovanje dio je upravljanja turističkim paketom. Kada i kako prilagoditi turistički paket kako bi se najbolje pridržavao ciljeva grupe ili pojedinca trebao bi biti pokriven od strane organizatora putovanja (Čavlek, et al., 2011, str. 227).

**Organizacija putovanja unaprijed** - U većini slučajeva, organizatori putovanja odgovorni su za organizaciju putovanja za grupu koja putuje. To uključuje prijevoz s jedne lokacije na drugu, kao i osiguravanje da svi članovi grupe stignu na svoje sljedeće odredište. Turoperator često pomažu oko avionskih karata i blisko surađuju s hotelima kako bi članovima grupe preporučili rezervacije smještaja, alternativne mogućnosti razgledavanja i druge aktivnosti.

**Proračun putovanja** - Organizatori putovanja naporno rade na izradi turističkih paketa koji korisnicima pružaju izvrsnu uslugu po nižoj cijeni nego da rezerviraju svaku robu zasebno, a da pritom još uvijek vode profitabilan posao. Turisti namjerno traže pomoć putničkog agenta ili turoperatora kako bi dobili veću vrijednost za svoj novac. Prije finaliziranja paketa putovanja, organizatori putovanja trebali bi odvojiti vrijeme za procjenu cijena (Čavlek, et al., 2011, str. 227).

#### **4.4. Turoperatori u kreiranju pozitivnih promjena**

Turisti dok istražuju svijet ostavljaju pozitivan utjecaj na planet i njegove ljude. To je bit održivog turizma. To je način putovanja koji uzima u obzir ekološke, društvene i gospodarske utjecaje turizma i vrši odgovarajuće prilagodbe kako bi se negativni učinci sveli na minimum. Održivi turizam nije samo zadovoljavanje potreba putnika; radi se o brizi za potrebe lokalnih zajednica, poduzeća i prirode. Krajnji cilj je učiniti turizam održivijim smanjenjem njegovog utjecaja na okoliš i podupiranjem dugoročne budućnosti putovanja. Biti odgovoran turoperator više je od pružanja izvrsnih putničkih iskustava, radi se o pozitivnom utjecaju na svijet. Radi se o stvaranju nezaboravnih uspomena za klijente, a istovremeno se čuva ljepota destinacija koje se posjećuje. Radi se o povezivanju s lokalnim zajednicama i podršci njihovoj egzistenciji, te o promicanju odgovornog putovanja koje poštuje okoliš i kulturnu baštinu. Odgovorni turoperateri imaju moć potaknuti promjenu i stvoriti bolji svijet transformativnom snagom putovanja (Blažević, et al., 2005, str. 39).

Turizam s danas smatra kao glavni instrument koji potiče regionalni razvoj jer stvara nove poslovne prilike. Ekonomska održivost koja je jedna od tri stupa održivosti, predstavlja praksu koja podržava dugoročni ekonomski rast, a da se ne stvara negativan utjecaj na kulturne, društvene i ekološke aspekte zajednice. Iako ovaj stup može imati pozitivan ekonomski učinak na platnu bilancu, zaposlenost, bruto dohodak i proizvodnju, može imati i negativne učinke, posebice u obliku curenja. Najnovije izvješće UN-a o izgledima za okoliš usredotočilo se na učinak koji će klimatske promjene imati u sljedećem stoljeću jer temperatura Zemlje poraste između predviđenih 1,8 i 4 stupnja Celzijusa. To će rezultirati povećanim olujnim sustavima i toplinskim valovima, porastom razine mora i gubitkom bioraznolikosti u tlu, biljkama i životinjama. Koliko god to mračno zvučalo, onima u turističkoj industriji postaje sve važnije da budu svjesni ovih promjena. Nažalost postaje

stvarnost da će turizam u određenim područjima kao što su planinske i obalne regije biti pod štetnim utjecajem klimatskih promjena (Dulčić, 2005, str. 232).

Ali održivost se ne odnosi samo na klimatske promjene. Svjetska turistička organizacija UN-a definira održivi turizam kao "turizam koji u potpunosti uzima u obzir svoje sadašnje i buduće ekonomske, društvene i ekološke učinke, obraćajući se na potrebe posjetitelja, industrije, okoliša i zajednica domaćina". Funkcionalna turistička industrija oslanja se na prirodni okoliš, ali i na dobrobit zajednice, poduzeća i ljudi. U mnogim se mjestima lokalno stanovništvo u potpunosti oslanja na prihode koje turizam donosi njihovoj zajednici. Ako njihove restorane, hotele i tvrtke preuzmu veće korporacije, riskiraju gubitak sredstava za život. I naravno, zaštita prirodnog i gospodarskog okoliša u turističkim područjima također je u najboljem interesu organizatora putovanja.

Često se pritisak da se putuje održivije stavlja na same putnike, budući da su oni ljudi koji izravno komuniciraju s okolišem. Međutim, pojedincima je lako racionalizirati relativno mali utjecaj koji imaju u široj shemi stvari i stoga pridaju manju važnost smanjivanju svog utjecaja na okoliš i društvo. Naravno, ako svaki turist prolazi kroz isti misaoni proces, učinak je značajan. Jedinствена uloga koju turoperatori imaju u sektoru putovanja daje priliku da se donese održivo svjestan izbor o tome kamo se šalju klijenti, koje poduzeća se odabiru u lokalnom području (Blažević, et al., 2005, str. 41).

Ulaganje vremena u razvoj snažnih, održivih poslovnih praksi daje neke briljantne nove marketinške prilike u prostoru koji se razvija i širi. Održivo, zeleno, eko, ove su riječi privlačne sve većem broju putnika koji žele smanjiti svoj utjecaj na planet, ali nužno ne znaju kako. Svaki turoperator može iskoristiti priliku da im to omogući. Održivi turizam također znači održivo poslovanje turoperatora. Odvajanjem vremena za zaštitu zajednice, poduzeća i okruženja u koje se šalju klijenti, štiti se budućnost poslovanja (Dulčić, 2005, str. 232).

## **5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I TUI**

### **5.1. Opće informacije o poduzeću**



TUI predstavlja najveću turističku grupaciju, ali je također vodeći turoperator u svijetu. Sjedište poduzeća se nalazi u Njemačkoj, u Hannoveru te trenutno ima zaposlenih preko 67 tisuća ljudi. Portfolio grupacije je veliki te uključuje devet europskih turoperatora u Europi, 1200 putničkih agencija, turističke portale, pet avio kompanija koja ima 130 aviona te je u grupaciju uključeno i 400 hotela i 16 cruiser plovila. Grupacija pokriva veliki lanac vrijednosti turizma i to sve pod jednim krovom te u svome poslovanju omogućuju ponudu preko 21 milijunu kupca. U svojoj ponudi pružaju mogućnost odmora u 180 regija svijeta. Glavni segment njihovog korporativnog djelovanja je svjetska odgovornost za ekonomsku, ekološku i društvenu održivost. To se odražava u više od 20 godina predanosti održivom turizmu. U financijskoj godini 2022. TUI grupa s oko 60.000 zaposlenih zabilježila je promet od oko 16,5 milijardi eura i operativni rezultat od 409 milijuna eura. Dionica TUI grupe navedena je u indeksu FTSE 250, u kotacijskom odboru otvorenog tržišta na burzi u Frankfurtu i reguliranom tržištu burze u Hannoveru (TUI Group, n.d.).

TUI AG i TUI Travel imaju vodeće tržišne marke u turizmu, hotelima i krstarenjima te ih vezuje bogato nasljeđe više od 40 godina u turizmu. TUI AG i TUI Travel PLC su jako blisko surađivali od 2007. godine kada je TUI Travel osnovan, a TUI Grupa je predstavljala prirodan slijed gdje su dva TUI-a postala jedan. Preko više od 70 godina poslovanja u turizmu pod nazivom *Preusage AG*, poduzeće koje danas poznajemo kao TUI AG na tržište ulazi 1997. godine i to akvizicijom jedne od vodećih njemačkih turističkih kompanija Hapag-Lloyd. Nakon toga nastupile su daljnje turističke akvizicije te je poduzeće počelo izlaziti izvan svoga industrijskog putovanja. Kupnjom nekih od najvećih imena u europskom turizmu, uključujući *Thomson*, *Fritidsresor* i *Nouvelles Frontières* te udjela u hotelskim grupama RIU i *Magic Life* TUI AG, stvorena je jedna od vodećih svjetskih turističkih grupa (Tuigroup.com, n.d.). Godine 2007. došlo je do spajanja tvrtke TUI AG s tvrtkom *First Choice Holidays PLC* u Velikoj Britaniji te se tako formiralo poduzeće TUI Travel PLC. Nakon toga, 2007. godine, TUI Grupa je prirodni razvoj gdje dva TUI-a postaju jedan (Tuigroup.com, n.d.). Mnogi jaki turoperatora s vodećim pozicijama na vlastitim domaćim tržištima okupljeni su pod krovom TUI grupe. U Njemačkoj uključuju TUI Deutschland i Airtours, u UK First Choice. TUI operateri također su među vodećim nacionalnim brendovima u Austriji, Poljskoj, Švicarskoj, Danskoj, Finskoj, Norveškoj, Švedskoj, Francuskoj, Belgiji i Nizozemskoj (TUI Group, n.d.).

## 5.2. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća

Njihova agenda održivosti temelji se na turizmu kao snazi dobra, pritom imajući na umu njihov trag. Njihova je ambicija nastaviti predvoditi industriju i aktivno oblikovati održiviju budućnost turizma u sve tri dimenzije održivosti (društvenu, ekološku i ekonomsku). Nastoje postati lideri održivosti u svemu što rade. Njihov plan podupiru tri temeljna bloka, kako bi osnažili 'Ljude' da pokreću razvoj, smanjili utjecaj TUI-a na okoliš na 'Planetu' i surađivali s drugima kako bi 'napredovali' transformaciju industrije.

Obveze uključuju smanjenje emisija Grupe. Kao važan privremeni korak, TUI se obvezao na ciljeve smanjenja emisija do 2030. za svoje zrakoplovne prijevoznike, krstarenja i hotele. Nezavisna inicijativa Znanstveno utemeljeni ciljevi (SBTi), suradnja UN *Global Compacta* i WWF-a, između ostalih, provela je detaljan pregled TUI-jevih ciljeva kako bi se osiguralo da su u skladu s najnovijom znanosti o klimi i odobreni prije. Do 2030. emisije TUI Airlinea trebale bi se smanjiti za 24 posto, hotela u vlasništvu Grupe za najmanje 46,2 posto, a krstarenja za 27,5 posto u usporedbi s razinama iz 2019. godine. Daljnje obveze uključuju postizanje neto nultih emisija u našim operacijama i opskrbnom lancu najkasnije do 2050. godine, postajanje kružnog poslovanja, omogućavanje 20 milijuna kupaca godišnje da donesu održive odluke o odmoru do 2030. i sukreiranje održive destinacije budućnosti (TUI Group, n.d.). Slika 4. prikazuje doprinos TUI-ja UN-ovim ciljevima održivog razvoja (SDG).

**Slika 4.** Doprinos TUI-ja UN-ovim ciljevima održivog razvoja (SDG)



Izvor: TUI Group. Responsibility - Sustainability. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sustainability> (pristupljeno 21.07.2023.)

Predanost UI-a održivosti obuhvaća više od tri desetljeća, od izvještavanja o okolišu do holističke agende za održivi turizam: 17 GLOBALNI CILJEVI - boriti se protiv nejednakosti, iskorijeniti siromaštvo i poštivati naš planet do 2030. TUI-jeva agenda održivosti podržava i poduzima radnje kako bi doprinijela postizanju ciljeva održivog razvoja UN-a (SDGs), s posebnim fokusom na 13 ciljeva (TUI Group, n.d.).

Uvid u društveno odgovorno poslovanje ovog poduzeća dostupno je na internetskim stranicama. Pri ulasku na njihovu web stranicu vidljivo je poglavlje pod nazivom *Responsibility*. U tom poglavlju ističu se glavne smjernice kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju. Glavne smjernice društveno odgovornog poslovanja su (TUI Group, n.d.):

- kreiranje održivih putovanja,
- obveza smanjenja emisije CO<sub>2</sub>,
- kreiranje zelenijih i odgovornijih putovanja,
- korištenje obnovljivih izvora energije,

- zaštita okoliša i životinja,
- zelenija plovidba kruzera,
- korištenje zelenog voznog parka,
- kreiranje održivog turizma,
- pružanje podrške u stvaranju visoke razine održivosti,
- investicija u razvoju edukacije i vještina,
- suradnja s lokalnom zajednicom u procesu kreiranja održivog menadžmenta destinacija,
- poticanje suradnje s lokalnim stanovništvom,
- kreiranje raznih dobrotvornih fondacija.

Uz pomoć turista TUI Care Foundation iskorištava pozitivne učinke turizma kako bi napravio pozitivan utjecaj na ljude i mjesta u destinacijama diljem svijeta. Grupacija radi na osnaživanju mladih. Izrazito im je stalo do osnaživanja mladih, otvaranja novih prilika i perspektiva kroz obrazovanje i osposobljavanje. Poboljšavaju životne šanse za više od 100.000 djece i mladih do 2020. godine. Osnažit će preko 10 000 karijera kroz TUI AKADEMIJU te će pružit 100.000 djeci bolje prilike u životu putem TUI JUNIOR ACADEMY. Imaju za cilj doprijeti do djece i mladih u situacijama katastrofe putem TUI FUTURE FUND. TUI ACADEMY nudi 150 djevojaka i mladića u nepovoljnom položaju tečaj strukovnog osposobljavanja pripremajući ih za rad u području turizma. Obuka uključuje mogućnost obavljanja prakse u jednom od hotela iz Blue Diamond Resortsa. Nakon uspješnog završetka obuke studenti dobivaju službenu kvalifikaciju i dobivaju ugovore o radu u trajanju od najmanje 6 mjeseci kako bi pokrenuli svoju karijeru u turizmu. Fond za razvoj zajednice Sefapane svake godine organizira dvodnevnu avanturu u parku za 400 školaraca. Ne samo da doživljavaju zadovoljstvo vidjeti neka od najljepših stvorenja na svijetu na dohvat ruke, oni također uče o afričkoj flori i fauni i zašto je očuvanje i poštivanje prirodnog okoliša tako važno (TUI Group, n.d.). Trinaest mladih Zanzibaraca bit će odabrano za obuku za vodiče u sektoru turizma. Slijedi im intenzivna obuka u trajanju od šest mjeseci, nakon koje slijedi tromjesečna praksa. Program uključuje engleski jezik, floru i faunu, povijest, službu za korisnike i opsežan modul o održivosti i održivom turizmu. TUI Care Foundation i Plan International surađuju kako bi za 350 mladih ljudi u nepovoljnom položaju i njihovih obitelji u gradu Hué pružili izlaz iz zamke siromaštva. Cilj im je usmjeriti mlade ljude na put ka nagrađivanim karijerama kroz strukovnu obuku i iskustvo, dok njihove obitelji dobivaju

podršku koja će im pomoći da upravljaju svojim novcem i zadrže svoju mladu djecu u školi (TUI Group, n.d.).

### 5.3. Primjeri društvenog odgovornog poslovanja u poduzeću

Osim navedenih projekata, grupacija je istaknula i važnost strategije održivog razvoja za razdoblje od 2015. do 2030. godine gdje su se predstavile ambicije i ciljevi gdje se grupacija obvezala ispuniti navedene stavke. Prema tome mogu se navesti tri razine prema kojima TUI može pozitivno djelovati na razvoj turizma:

- *Step lightly* - smanjenje utjecaj putovanja na okoliš i to usklađivanjem kontrole nad hotelima, voznim parkom, zračnim i morskim prometom kao i uredima i poslovnicama u cijelom svijetu.
- *Make a difference* - stvaranje pozitivnih promjena za pojedince i zajednicu u smislu ponude održivih proizvoda i usluga.
- *Lead the way* - poticanje razine svijesti o važnosti održivog turizma. U ovom smislu TUI ima u planu uložiti 10 milijuna eura godišnje.
- *Care more* - stvaranje produktivne radne atmosfere gdje će zaposlenici biti ambasadori društvenog odgovornog poslovanja.

#### 5.3.1. *Step lightly*

*Step lightly* predstavlja inicijativu koja se odnosi na smanjenost ispušnih plinova i svih ostalih aktivnosti koje imaju negativne utjecaje na okoliš. TUI u svojoj grupaciji ima zrakoplovne flote te je grupacija vlasnik sedme najveće flote koje se nalazi u Europi pa upravo iz tih razloga nastala je ova inicijativa i cilj im je postati najefikasnija flota u Europi kada je riječ o emisiji ispušnih plinova. To se odnosi na smanjenje ispušnih plinova za 10%. Zdrav planet i zdrava industrija putovanja i turizma idu ruku pod ruku (TUI Group, n.d.).

Predani su kontinuiranom smanjenju utjecaja odmora na okoliš. Zbog krize izazvane COVID-19, ključne brojke financijske godine 2020. nažalost su ograničene za usporedbu. Stoga su KPI-jevi za 2019. korišteni u većini slučajeva za ilustraciju napretka od početka strategije. Upravljaju jednom od zrakoplovnih kompanija s najučinkovitijom emisijom ugljika u Europi. U indeksu atmosferi *Airline Index*, TUI Airways (u Ujedinjenom Kraljevstvu) i TUI fly

Njemačka su neovisno rangirani na #1 i #4, kao najučinkovitiji ugljični prijevoznici na globalnoj razini\*. Od početka njihove strategije, smanjili su intenzitet ugljika u svojim operacijama; -13,6% za krstarenja, - 5,2% za hotele, - 3,6% za zračne prijevoznike i – 3,7% za kopneni prijevoz. Žele smanjiti emisije ugljika TUI Airlinesa po putničkom kilometru za 10 %. Prosječna emisija ugljika po prihodnom putničkom kilometru TUI Airlinesa smanjena je za 3,6% sa 67,6 g CO<sub>2</sub> u našoj osnovnoj godini 2014. na 65,2 g CO<sub>2</sub> u 2019. godini. Prethodno su naglasili kako nećemo ispuniti cilj intenziteta ugljika u zrakoplovstvu od 10% između 2015. i 2020., uglavnom zbog odgođene isporuke, a potom i prizemljenja visokoučinkovitog Boeinga 737 MAX. Međutim, gledajući unatrag na njihovu učinkovitost tijekom vremena, smanjili su relativnu učinkovitost ugljika za gotovo 14% od 2008. godine (TUI Group, n.d.).

Sve zrakoplovne kompanije TUI-ja bit će certificirane prema ISO 14001. Svih pet zrakoplovnih prijevoznika TUI zadržalo je svoj certifikat ISO 14001, sada prema najnovijem standardu iz 2015. godine. Godine 2020. uskladili su svoje sustave upravljanja okolišem kako bi se pripremili za spojeni certifikat ISO 14001 za Sjevernu regiju i Zapadnu regiju Airlines (postignut 2021.) kako bi dodatno ugradili održivost i potaknuli ekološki učinak. Njihove će zrakoplovne tvrtke odgovorno nabavljati hranu, piće i druge potrepštine. Njihovi zračni prijevoznici nastavljaju se usredotočiti na odgovornu nabavu i dodali su održivije proizvode u ponudu na brodu kao što su biorazgradiva krema za zaštitu od sunca, šalice za višekratnu upotrebu, "narukvica" (napravljena od ribarskih mreža koje su izgubljene u oceanima) i održiviji set za udobnost u kućištu u vrećici za višekratnu upotrebu koja je izrađena od recikliranih plastičnih boca. *TUIfly Nordic* uklonio je crveno meso iz obroka tijekom leta. Kao dio njihovog cilja smanjenja plastike, mnogi plastični predmeti za jednokratnu upotrebu uklonjeni su u zrakoplovnim tvrtkama i zamijenjeni održivijim alternativama. Odvajati će otpad iz kabine i surađivati s odredišnim zračnim lukama na poboljšanju gospodarenja otpadom i recikliranja. Sve njihove zrakoplovne tvrtke odvajaju svoj otpad i nastoje maksimalno povećati recikliranje kad god je to moguće. Sudjelovali su u inicijativama najbolje prakse kao što je program odvajanja otpada u zračnoj luci Schiphol u Amsterdamu i zračnoj luci Eindhoven. Nastavljaju s procjenom gospodarenja otpadom i postrojenja za recikliranje u ključnim zračnim lukama. Smanjit će emisije ugljika po noćenju putnika na krstarenju za 10 %. Emisija ugljika po noćenju putnika na krstarenju smanjena je za 13,6%, sa 114 kg u našoj osnovnoj godini 2015. na 99 kg u 2019. godini (TUI Group, n.d.).

### 5.3.2. *Make a difference*

Ova strategija za cilj ima osigurati veću koristi lokalnim dionicima od turizma, ali u procesu zaštite okoliša i ljudskih prava. Također korištenjem ove strategije žele potaknuti potraživanja za održivim putovanjima. Ova strategija dijeli se na 4 razine: hoteli, smanjivanje plastičnog otpada, destinacije i kupci. Lokalne zajednice trebale bi dijeliti dobrobiti turizma i okoliša te trebaju zaštititi ljudska prava. Njihov stup 'Učinite razliku' imao je za cilj osigurati da turizam bude moćna sila za dobro - poticanje gospodarstva, otvaranje radnih mjesta, zaštita divljih životinja i jačanje kulturnog razumijevanja i tolerancije duž lanca vrijednosti. Pokazujući kupcima kako više održivih proizvoda za odmor znači bolje iskustvo odmora, željeli su potaknuti potražnju za održivim turizmom. Zbog krize izazvane COVID-19, ključne brojke financijske godine 2020. nažalost su ograničene za usporedbu. Stoga su u većini slučajeva KPI-jevi za 2019. korišteni za ilustraciju napretka od početka strategije (TUI Group, n.d.).

Za cilj imaju isporučiti 10 milijuna 'zelenijih i pravednijih' odmora godišnje do 2025., omogućujući većem broju lokalnih ljudi da uživaju u dobrobitima turizma. Svoj napredak mjere godišnjim brojem klijenata koje vode u hotele s vjerodostojnim certifikatima održivosti (certifikatima održivosti koje priznaje Vijeće za globalni održivi turizam). Odveli su više od 10,3 milijuna klijenata u hotele s vjerodostojnim certifikatima o održivosti koje je priznalo Globalno vijeće za održivi turizam (2019.). Od 2015. osigurali su više od 43 milijuna 'zelenijih i pravednijih' odmora. Hoteli u njihovom turističkom poslovnom portfelju dobit će vjerodostojne certifikate održivosti. Ispučili su 10,3 milijuna 'zelenijih i pravednijih' odmora kroz 1688 hotela koji su bili certificirani prema standardu koji je priznalo Vijeće za globalni održivi turizam 2019. (porast u odnosu na 84% odnosno 78% od osnovne godine). Pobrinut ćemo se da njihovi hoteli imaju pristup pravim alatima, učenju i stručnosti kako bi bili vodeći u industriji. Podržali su njihove hotele kroz radionice o održivosti na lokalnim i međunarodnim konferencijama, Travelife roadshowove i kroz konzultantsku podršku. Osim toga, postavili su web portal za TUI hotele za primanje ažuriranja i novosti o relevantnim temama održivosti. Njihovi TUI hoteli uključivat će inovativne ekološke značajke, ulagati u obuku osoblja, razvijati lokalne vještine i favorizirati lokalnu održivu nabavu. Od početka strategije, ekološki KPI-ovi TUI Hotels & Resorts su poboljšani. Prosječna emisija ugljika po noćenju gosta smanjena je za 5,2%, potrošnja energije smanjena je za 3,8%, a korištenje slatke vode smanjeno je za 3,1%. Mnogi hoteli imaju inovativne ekološke značajke kao što je Robinson Club Apulia s jednim od najvećih hotelskih sustava solarnih panela u Europi (TUI Group, n.d.).

U 2019. 73% zaposlenika u hotelima i hotelima International Concept pohađalo je strukovnu obuku i bilo je 5202 naukovanja; 87% zaposlenika bili su državljani zemlje, a 78% hrane i pića dolazilo je iz zemlje. Utvrdili su da njihovi najodrživije upravljani hoteli nadmašuju necertificirane hotele u pogledu ekološke učinkovitosti i pružaju veću kvalitetu i zadovoljstvo kupaca. Cilj im je nam ukloniti 250 milijuna komada jednokratne plastike iz našeg poslovanja (2018. – 2020.). Preko 257 milijuna komada plastike za jednokratnu upotrebu uklonjeno je iz operacija od postavljanja ove obveze. Na primjer, 27 milijuna od svih njihovih zračnih prijevoznika, 31 milijun od krstarenja i 197 milijuna od njihovih hotelskih operacija. TUI je potpisao International Tourism Plastic Pledge i član je savjetodavne skupine Globalne turističke inicijative za plastiku, uveo je Smjernice za smanjenje plastike za hotele i održao posebnu radionicu za TUI Hotels (TUI Group, n.d.).

Od 2015. klijenti su iskusili 5 milijuna izleta TUI Collection (temeljenih na lokalnim elementima i elementima održivosti), od 0,5 milijuna izleta isporučenih 2015. do vrhunca od 1,2 milijuna izleta u 2019. Raspon portfelja TUI Collectiona proširio se sa 170 različitih izleta u 2015. (41 odredište u 12 zemalja) na 375 u 2019. (81 odredište u 23 zemlje). TUI je također uključio komponentu održivosti u naše ugovore o izletima na temelju TUI-jevih minimalnih standarda. Komuniciraju s korisnicima o održivosti na dodirnim točkama tijekom cijelog putovanja rezervacije i odmora. Njihove tvrtke su prepoznate po izvrsnosti u komunikaciji održivosti, kao što je TUI UK & Ireland koji je osvojio zlatnu nagradu na Svjetskim nagradama za odgovorni turizam u kategoriji 'Najbolje za komuniciranje odgovornog turizma' (2018) (TUI Group, n.d.).

### 5.3.3. *Care more*

Zaposlenici TUI-ja su ambasadori strategije, stoga žele da tvrtka bude najbolje mjesto za rad i da ljudi budu strastveni u onome što rade. Zato je ključni cilj 'Care More', četvrtog stupa strategije Better Holidays, Better World, bio postići ocjenu angažmana kolega od više od 80 do 2020. godine. Do 2025. postići će ocjenu angažmana kolega iznad 80, čime će se svrstati među 25 najboljih svjetskih kompanija. Tijekom proteklih pet godina, njihova anketa među zaposlenicima TUIgether postala je etabliran alat za povratne informacije, podupirući važnost redovitih povratnih informacija kao sastavnog elementa TUI-jeve kulture. Međutim, pandemija COVID-19 stvorila je situaciju koja se brzo mijenja, s mnogim zaposlenicima u



programima skraćenog radnog vremena ili na nekom drugom državnom programu zapošljavanja. U ovom okruženju, globalna anketa dala bi nepotpunu snimku stanja bez generiranja opsežne baze podataka za buduće odluke. TUI je stoga odlučio obustaviti planirano istraživanje zaposlenika za 2020. uključujući istraživanje indeksa angažiranosti. U međuvremenu se osmišljava novi pristup anketi u obliku 'strategije slušanja'. To će omogućiti da u budućnosti budu fleksibilniji i da se još više usredotoče na relevantne podatke. U izvještajnoj financijskoj godini poticali su zaposlenike da koriste dijalog koji je omogućilo upravljanje učinkom i talentima unutar Great Place to Grow kao priliku za povratne informacije (TUI Group, n.d.).

Posljednje potpuno istraživanje provedeno je 2019. s indeksom angažmana 76. Ukupni rezultati TUI Grupe bili su na razini prethodne godine i 2 boda viši od vanjske globalne referentne vrijednosti. Stopa sudjelovanja od 75% također je ostala stabilna i dobar je pokazatelj da je u posljednjih 5 godina stvorena cijenjena kultura povratnih informacija. U 2020. dodatno su intenzivirali napore u promicanju različitosti, uključenosti i jednakih mogućnosti. Kao stratešku osnovu, izradili su Plan puta za raznolikost do 2030. Kako bi poboljšali mjerljivost ostvarenog napretka, izvješćivanje o raznolikosti pokrenuto 2019. ponovljeno je i dodatno prošireno 2020. Za provedbu ovih projekata osnovana je Akcijska skupina za raznolikost koja uključuje predstavnike tržišta i segmenata. Formirane su dvije globalne mreže zaposlenika koje nadopunjuju postojeće mreže zaposlenika na tržištima. Osim toga, pokrenuti su mnogi drugi materijali za učenje i virtualni događaji za promicanje različitosti među zaposlenicima i menadžerima (TUI Group, n.d.).

Kao i prethodnih godina, u sklopu ovogodišnjih aktivnosti raznolikosti prijavljeni su različiti pokazatelji koji se odnose na udio žena na rukovodećim funkcijama i u ukupnom broju zaposlenih. Udio žena u ukupnom broju zaposlenih dodatno je porastao na 57,8 %. Dok je TUI doveo do povećanja udjela žena na rukovodećim funkcijama u posljednje četiri godine, brojke su ostale iste ili su se smanjile u 2020. HR strategija Learning@TUI podržava zaposlenike i menadžere TUI-a na globalnoj razini širokim rasponom sadržaja za učenje i doprinosa programima vodstva i upravljanja. Cilj je omogućiti zaposlenicima da preuzmu odgovornost za vlastiti razvoj i karijeru u svijetu koji se stalno mijenja. COVID-19 i novi načini rada koje donosi povećali su potrebu za mobilnim učenjem. S ovogodišnjim uvođenjem TUI Learning Loungea, TUI je stvorio ključnu osnovu za dostupnost osobnog razvoja na bilo kojem uređaju za sve zaposlenike, bilo kada i bilo gdje. Platforma je portal za digitalno učenje koji nudi širok raspon fleksibilnih programa kombiniranog učenja i otvorenog sadržaja na

zahtjev koji kombinira različite metode i medije te se nabavlja iz internih i eksternih izvora. U financijskoj godini 2020. Learning Lounge koristilo je više od 9000 zaposlenika (TUI Group, n.d.).

Akademije TUI Finance, HR i IT također su usmjerene na promicanje vještina potrebnih za podršku funkcionalnim, globalnim i strateškim izazovima i prilikama. Zaposlenicima nude perspektivu utemeljenu na kontinuiranom profesionalnom razvoju i osiguravaju da se novostečena profesionalna stručnost može učinkovito iskoristiti. S potrebom za ubrzanjem digitalizacije u cijelom TUI-ju, izravan fokus je na daljnjem razvoju Tehničke akademije za podršku usavršavanju naših zaposlenika u novim tehnologijama i načinima rada. U razvoju vodstva, fokus je na stvaranju i širenju TUI-jevog niza talenata. U 2020. godini 177 rukovoditelja sudjelovalo je u tri Leadership programa kako bi naučili više o radu i vodstvu u digitalnoj eri. Tijekom trajanja strategije, pružili su prilike kolegama da se uključe u održivost kroz mreže zagovornika, obuku na temu održivosti i podržavajući rad Zaklade TUI Care. Imali su mnogo aktivnih mreža zagovornika održivosti diljem poslovanja, kao što je TUI Aviation i tržišta (Njemačka, UK, Belgija i Nizozemska). Pokrenuli su dvije opsežne interne kampanje kako bi podigli svijest o Zakladi TUI Care i pružili joj podršku. Šestu godinu zaredom kolege iz destinacija organizirali su godišnju akciju čišćenja, više od 2000 sudionika očistilo je 62 područja u 19 zemalja (2019.) (TUI Group, n.d.).

#### *5.3.4. Lead the way*

TUI Care Foundation je glavni kanal za ispunjavanje Lead the way. Ambicija Zaklada TUI Care prihvaćena je kao korporativno društvo Grupe u 2016. godini. To je neovisna dobrotvorna zaklada. TUI Care Foundation temelji se na potencijalu turizma kao snage dobra održavanjem i iniciranjem partnerstva i projekte koji stvaraju nove prilike za mlade generacije i doprinose uspješnim destinacijama diljem svijeta. Povezujući turiste s dobrim ciljevima, potiču obrazovanje i dobrobit djece i mladeži, zaštitu prirode i okoliša i pozitivnih učinaka turizma na ljude i mjesta u odredištima diljem svijeta. TUI Care Foundation 'radi globalno i djeluje lokalno'. Stvaraju jaka partnerstva s lokalnim i međunarodnim organizacijama. TUI će uložiti 10 milijuna eura godišnje do 2025. kako bi poboljšao pozitivne učinke turizma, stvarajući Zakladu TUI Care koja će podržati ovaj rad. TUI ima za cilj inovirati, ulagati u mlade, turističke vještine i obrazovanje te surađivati s destinacijama kako bi bio pionir u održivom turizmu diljem svijeta. Nedavni revolucionarni projekt TUI-ja s

PwC-om i Zakladom za putovanja za mjerenje ekonomskih, poreznih, ekoloških i društvenih učinaka turizma primjer je takvog rada (TUI Group, n.d.).

## **6. ZAKLJUČAK**

Današnje potrošače ne zanimaju samo proizvodi, usluge ili popularnost poduzeća, već također i cijene poduzeća koja su društveno odgovorna. Potrošači će dati sve od sebe kako bi platili više za proizvode i usluge poduzeća koja su u skladu s njihovim osjećajem vrijednosti i etike. Biti društveno odgovorniji svojim utjecajem ne samo da će proširiti bazu kupaca, već će dati i osjećaj postignuća koji će podići moral zaposlenika. U skladu stvaranja svijesti o važnosti društveno odgovornog ponašanja kupca i proizvođača, pojavljuje se koncept društveno odgovornog poslovanja u turizmu. Društveno odgovorno poslovanje u turizmu se odnosi na korištenje prirodnih i kulturnih dobra na odgovoran način, pažnja i briga o zaposlenicima,

dobavljačima i gostima te stvaranje bolje kvalitete života lokalnog stanovništva. U 21. stoljeću javlja se sve veća briga za ekološke, društvene i socijalne probleme. Društvena odgovornost ne smanjuje samo financijske troškove već je i sredstvo diferencijacije u suvremenim poduzećima i to sve s ciljem stjecanja konkurentske prednosti.

Za kreiranje društveno odgovornog poslovanja, marketing kao komunikacijski kanal nužan je jer se na taj način društvena odgovornost poduzeća izlaže u javnost. Prema istraživanjima TUI-a pokazalo se kako potrošači nagrađuju poduzeća i organizacije koje svoje poslovanje prilagođavaju prema načelima društvene odgovornosti. Pri analiziranju poslovanja ovog turističkog poduzeća, može se doći do zaključka kako TUI predstavlja primjer poduzeća koji ima razvijen društveno odgovorni marketing. Njegova uloga kao najvećeg turoperatora pruža mu mogućnost da se ima veliki utjecaj na razvoj društveno odgovornog poslovanja. Iz navedenih primjera može se vidjeti kako TUI ima razvijenu društvenu odgovornu strategiju na svim razinama poslovanja.

## LITERATURA

1. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb
2. Blažević, B., et al. (2005), *Održivi razvoj turizma*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
3. Coyne, K. P. (1987). Sustainable competitive advantage – what is it, what it isn't. U: Thompson, A.A., Stirckland, A. J. i Fulmer, W.E., ur. *Readings in Strategic Management*. Texas: Business Publications, Inc
4. Čavlek N. (1998). Turoperator i svjetski turizam, Golden Marketing, Zagreb
5. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (2011). *Turizam: Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: školska knjiga, str.225
6. Daraboš M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti*, Naklada Ljevak, Zagreb
7. Dulčić, A. (2005). *Turističke agencije, poslovanje i menadžment*, Split: Ekokon.

8. Holland, J. i Leslie, D. (2016). *Tour Operators and Operations: Development, Management & Responsibility*, CABI, New York
9. Jalšenjak B. i Krkač K. (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, MATE d.o.o, Zagreb
10. Glavočević, A. i Radman Peša, A. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. *Oeconomica Jadertina*, 3 (2), 28-49. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/114924>
11. Gopal, V. (2014). *Fundamentals Of Tour Operators*, Hardover, London
12. Letica B. (2010). *Doba odgovornosti; Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*, MATE d.o.o., Zagreb
13. Kotler, P. (2009). *Društveno odgovorno poslovanje*. Consult d.o.o. Zagreb
14. Kotler, P. i Lee, N. (2009). *DOP - Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*. MEP d.o.o. Zagreb
15. Kotler, P. i Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, 2009.
16. Madžar, D. i Ostojić-Mihić, A. (2019). DRUŠTVENO ODGOVORNOPOSLOVANJE U TURIZMU. *South Eastern European Journal of Communication*, 1 (2), 17-24. <https://doi.org/10.47960/2712-0457.2019.2.1.17>
17. Pavić-Rogošić, L. (2012). *Društveno odgovorno poslovanje*, Odraz, Zagreb
18. Perić, J., & Turalija, B. (2018). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN IMPORTANT FACTOR OF BUSINESS SUCCESS IN CROATIAN COMPANIES. *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 31(1), 35–45. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/4926>
19. Previšić, J. i sur. (2007). *Osnove Marketinga*, Adverta, Zagreb

### **Internetski izvori**

1. TUI Group. About us.. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>
2. TUI Group. About Us. History. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/history>
3. TUI Group. Better holidays better world. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/media/press-releases/2015/20150928-better-holidays-better-world>

4. TUI Group. Care more. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sustainability/reporting-downloads/better-holidays-better-world-2020/ambitions-and-commitments/care-more>
5. History of travel agency and tour operation. Dostupno na: <https://www.uou.ac.in/sites/default/files/slm/ETS-103.pdf>
6. TUI Group. Make a difference. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sustainability/reporting-downloads/better-holidays-better-world-2020/ambitions-and-commitments/make-a-difference>
7. TUI Group. Responsibility - Sustainability. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sustainability>
8. TUI Group. Step lightly - Better holidays better world. Dostupno na: <https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/sustainability/reporting-downloads/better-holidays-better-world-2020/ambitions-and-commitments/step-lightly>
9. Types of social responsibility programs. Dostupno na: <https://surabhighwl.medium.com/types-of-corporate-social-responsibility-programs-2a46d6b3edd2>
10. What is corporate social responsibility (2022). Dostupno na: <https://www.hec.edu/en/faculty-research/centers/society-organizations-institute/think/so-institute-executive-factsheets/what-corporate-social-responsability-csr> (pristupljeno 16.07.2023.)

## POPIS SLIKA

**Slika 1.** Praćenje odgovarajućih ciljeva društveno odgovornog poslovanja

**Slika 2.** Četiri tipa društveno odgovornog poslovanja

**Slika 3.** Temeljna filozofija poslovanja turoperatora

**Slika 4.** Doprinos TUI-ja UN-ovim ciljevima održivog razvoja (SDG)

## POPIS TABLICA

**Tablica 1.** Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela