

REVIEW PAPER

ODRŽIVI RAZVOJ I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU

Željko Kukurin *Juraj Dobrila University, Pula, Croatia*

Correspondence concerning this article should be addressed to Željko Kukurin, Juraj Dobrila University, Pula, Croatia. E-mail: zeljko.kukurin@gmail.com

ABSTRACT

Turizam je multidimenzionalni, složeni fenomen sa snažnim utjecajem na društvo. Također, turizam povezuje niz različitih dionika na određenom području, pa samim time tema društveno odgovornog poslovanja u turizmu postaje kompleksnija. Hotelijerska poduzeća tu imaju veliku odgovornost jer su u pravilu glavni kreatori razvoja turističkog proizvoda, značajan poslodavac te partner lokalnim poduzećima i obrtnicima, zbog čega svojim poslovanjem mogu značajno utjecati na to hoće li se i na koji način u nekoj destinaciji strateški promišljati, planirati i implementirati načela održivog turizma, odnosno hoće li turistička destinacija njegovati održivi turizam.

Briga o okolišu, prostoru, zaposlenicima, resursima, lokalnim zajednicama i općenito društvu postaju više nego ikada važni čimbenici poslovanja hotelijerskih poduzeća. Žele li dugoročno biti uspješnima, hotelijerska poduzeća moraju uključiti elemente društveno odgovornog poslovanja u strateško i operativno poslovanje. To je važno za ekonomski uspjeh, ali i za procjenu isplativosti budućih ulaganja u hotele i ljetovališta (i greenfield i brownfield investicije). U pravilu se radi o dugoročnim ulaganjima u turističku imovinu na određenom prostoru, pa je izuzetno važno da se investicijama upravlja na društveno odgovoran način kako bi se sačuvala atraktivnost turističke destinacije i unaprijedio život lokalnog stanovništva. Također, prilikom ulaganja u izgradnju i rekonstrukciju hotela i ljetovališta morase voditi načelima održivog razvoja i brinuti o korištenju prostora, izgledu objekta, implementaciji sustava za efikasno upravljanje energijom, vodom i otpadom, te općenito voditi računa o trendovima održivog razvoja u turizmu. U tom smislu, važno je razumjeti koristi i isplativost društveno odgovornog poslovanja u hotelijerstvu, kao i važnost uključenja čimbenika održivosti u ulaganja u hotelijerstvo.

Keywords: društveno odgovorno poslovanje, hotelijerstvo, održivi razvoj, isplativost ulaganja

**MAP SOCIAL SCIENCES**

Volume 4

ISSN: 2744-2454/ © The Authors.
Published by MAP - Multidisciplinary
Academic Publishing.

Article Submitted: 10 June 2023
Article Accepted: 30 June 2023
Article Published: 03 July 2023



Publisher's Note: MAP stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

<https://doi.org/10.53880/2744-2454.2023.4.1>**HOW TO CITE THIS ARTICLE**

Kukurin Ž. (2023). **Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu**. MAP Social Sciences, 4, 1-7. doi: <https://doi.org/10.53880/2744-2454.2023.4.1>



© The Author(s). **Open Access Article**
Creative Commons CC BY: This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



UVOD

Prema Houdré, H. (2008.) mnoga su poduzeća, posebno u hotelijerstvu i turizmu uključila načela društveno odgovornog i održivog poslovanja u svoje razvojne strategije. Poduzećima i ulagačima je na raspolaganju niz analitičkih alata i „certifikatora“ koji ocjenjuju uspješnost društvenoodgovornog poslovanja putem procjene ekoloških, društvenih i upravljačkih čimbenika (eng. ESG – Environmental, Social, and Governance). Analizom „ESG“ područja dolazi se do procjene razine uspješnosti poduzeća u provođenju društveno odgovornog poslovanja (DOP) unutar definiranih temeljnih područja DOP-a. Usporedbom s okruženjem i referentnim intervalima određenim od strane tijela ovlaštenih za certificiranje DOP-a izrađuju se analize i izračunava se konačna ocjena uspješnosti društveno odgovornog poslovanja poduzeća. Visoka razina uspješnosti u društveno odgovornom poslovanju sve je važnija za investitore, banke, djelatnike i goste, odnosno indirektno značajno utječe na financijsko poslovanje i ekonomsku uspješnost poduzeća.

Pristup istraživanju za bolje razumijevanje ulaganja u hotelijerstvo i društvenoodgovorno poslovanje prvenstveno je bio osloniti se na međunarodne knjige, znanstvene radove, publikacije i članke iz stručne prakse. Cilj rada je dati uvid u utjecaje na isplativost ulaganja, pojasniti važnost društveno odgovornog poslovanja u hotelijerstvu, kao i utjecaj na isplativost ulaganja.

U pregledu literature stavlja se naglasak na postojeća istraživanja u područjima ulaganja u hotelijerstvo i isplativosti ulaganja u društveno odgovorno hotelijerstvo. Nakon toga daje se pojašnjenje pojmova društveno odgovornog poslovanja i strateške etike u hotelijerstvu, te finalno zaključna razmatranja.

PREGLED LITERATURE

HVS je jedna od vodećih globalnih konzultantskih kuća za ulaganja u hotelijerstvo. Godine 2002., Steve Rushmore, osnivač HVS-a, izdao je Hotel Investment Handbook. Radi se o svojevrsnom vodiču za ulaganja u hotelijerstvo koji opisuje sve procese koje je važno razumjeti prilikom planiranja i izvršenja ulaganja u hotelijerstvo. Publikacija uz teoretski dio daje i praktične savjete nužne za razumijevanje isplativosti ulaganja u hotelijerstvo. Rushmore je opisao sve relevantne procese i aktivnosti koje je nužno razumjeti i provesti prilikom ulaganja u hotelijerstvo: analizu stanja (ponu-

da, potražnja, tržište, proizvod, izbor lokacije, tržišni udio, prosječne cijene, zauzetost i ostalo), procjena poslovanja (prihodi, troškovi, vrijednost imovine i ostalo), investicijske strategije, vlasništvo, izvori ulaganja i financiranje, upravljački modeli, razvoj projekta i izgradnja, specifičnosti tržišta i proizvoda. Publikacija HVS-a ilustrira svu složenost procesa ulaganja u hotelijerstvo. Gream i Seabrook (2006) istražuju ulaganja u hotelijerstvo Australije kako bi utvrdili najvažnije faktore od utjecaja na odlučivanje o ulaganjima u hotelijerstvo, te zaključuju kako su među 30 mogućih čimbenika najvažniji financijski razlozi (dostupnost i trošak financiranja), lokacijski faktor (izbor destinacije), koje slijede ekonomski razlozi (isplativost ulaganja), te diverzifikacija ulaganja i odnosi s partnerima. Autori su također utvrdili da postoje različiti motivi ulaganja kod financijskih investitora i vlasnika, odnosno operatera.

Assaf, Knežević i Cvelbar (2010) istražili su efikasnost hotela u Sloveniji i došli do zaključka da godina izgradnje, kategorizacija i veličina hotela pozitivno utječu na učinkovitost poslovanja. Generalno se može zaključiti kako hoteli više kategorije, odnosno oni s većim brojem soba koji se redovno održavaju ili je u njih tek investirano imaju veću efikasnost, pa samim time i isplativost od prosječnih hotela. To ukazuje na moguću uspješnost *brown-field* ulaganja kojima se poboljšava proizvod i povećava učinkovitost poslovanja. Collier i Gregory (1995) analizirali su modele vrednovanja hotelskih poduzeća u Velikoj Britaniji i izračune isplativosti ulaganja. Nalazi istraživanja su pokazali da pristupi izračunu isplativosti ulaganja i vrednovanju turističke imovine variraju od onih kompleksnijih baziranih na diskontiranju novčanih tokova do vrlo jednostavnih analiza povrata na ulaganja. Različiti pristupi nisu bili u zavisnosti s veličinom poduzeća niti veličinom ulaganja, ali ponekad su bili povezani s oblikom vlasništva. Istraživanje ukazuje na neujednačenost metoda izračuna isplativosti ulaganja u hotelijerstvu i neunificiranom pristupu vrednovanju imovine, koji često ovise o vrsti, obliku i strategiji ulagača. Dogru (2016) je proučio kako razina ulagačkih mogućnosti utječe na vrijednost poduzeća, odnosno „pre investiraju“ li se poduzeća s manjim ograničenjem kapitala pa tako umanjuje svoju ukupnu vrijednost. S druge strane, istražio je imaju li poduzeća koja su limitirana kapitalom i bolje korporativno upravljanje, optimiziraju li maksimalno ulaganja te povećaju li u konačnici svoju vrijednost. Istraživanje je pokazalo da ulagači koji imaju kvalitetnije upravljanje i kontrolu ulaganja bolje optimiziraju investicije, ostvaruju više povrate i tako značajnije povećavaju vrijednost poduzeća. To

ukazuje na važnost pravilnog izračuna isplativosti i kontrole razine ulaganja u hotelijerstvo.

Aissa i Goaid (2016) projicirali su poslovanje 27 hotela u Tunisu kako bi analizirali profitabilnost ulaganja u hotele s posebnim fokusom na utjecaj menadžmenta na profitabilnost. Autori su došli do rezultata da menadžerska efikasnost utječe na profitabilnost hotela, pa tako hoteli koji su povezani s internacionalnim hotelskim sustavima, oni koji imaju ugovor o menadžmentu te oni koji nemaju *all-inclusive* uslugu ostvaruju veću profitabilnost. Istraživanje je također pokazalo da bolja edukacija i sposobnost menadžera može utjecati na efikasnost hotela te da hotelima nakon određenog broja godina počinje padati profitabilnost, što znači da treba produljiti životni ciklus hotela putem *brown-field* ulaganja i repozicioniranja. Ndivo i Manyara (2016) analizirali su ulogu javnog sektora u kreiranju konkurentnosti za ulaganja u turističku industriju Kenije. Studija je pokazala da ulaganje u turističku infrastrukturu i destinacijski menadžment, pravna država i regulatorna funkcija predstavljaju najvažnije uloge javnog sektora u kreiranju poticajnog investicijskog okruženja za turistički sektor. Autori prikazuju rezultate istraživanja vodećih direktora iz hotelskog sektora koji iznose stav da u turizmu postoji niz tema kao što su izgradnja infrastrukture, promocija i organizacija turističke destinacije, ekologija te održivi razvoj turizma kojima jedino može upravljati javni sektor. Osim toga, autori su sugerirali da tema koju je još potrebno dodatno istražiti i koja može značajno utjecati na motivaciju ulaganja u turizam je fiskalni okvir koji je povezan s razinom isplativosti ulaganja. Od države se ne očekuje da aktivno upravlja ulaganjima u hotele, ali javni sektor se mora baviti upravljanjem turističke destinacije i kreiranjem konkurentnog i dugoročno održivog okvira za ulaganja u turizam. Baranova i Bogatyreva (2017) istražili su metodologije izračuna financijske stabilnosti i investicijske atraktivnosti ulaganja u hotele. Autori su došli do zaključka da postoje razlike u izračunu isplativosti i stabilnosti ulaganja. Ipak, održivost vrijednosti imovine ima značajan utjecaj na izvore financiranja, stabilnost i atraktivnost ulaganja. Postoje različite strategije, vlasništva i model ulaganja u hotelijerstvo. Ono što je svima zajedničko je da je hotelijersko poslovanje uvijek poslovanje s turističkom imovinom. Dugoročna održivost vrijednosti turističke imovine ima ključni utjecaj na isplativost ulaganja. Kim i Jang (2018) tvrde da vlasništvo hotelijerskih poduzeća značajno utječe na uspješnost ulaganja. Autori su empirijski dokazali vezu između vrste

vlasništva i uspješnosti ulaganja u hotelijerstvo i tvrde da institucionalni investitori sve češće gledaju na investiranje u hotelijerstvo kao na dugoročno stabilna ulaganja. Prema njima, najbolje rezultate ostvaruju poduzeća u kojima su menadžeri s institucionalnim investitorima istovremeno i vlasnici poduzeća, ali do 17,34% jer više od toga menadžersko vlasništvo može kreirati probleme u upravljanju. Prema Golja, T., Škare (2012.) poduzeća moraju voditi brigu o okolišu, poštivati društvo u kojemu posluju te voditi brigu o ekonomskoj održivosti poslovanja. U provedenom istraživanju na najuspješnijim globalnim kompanijama dokazano je da društveno odgovorno poslovanje u konačnici pozitivno utječe na financijsku uspješnost poslovanja. Studija je pokazala da društveno odgovorno poslovanje nije samo aktivnost održivog poslovanja i pomoći zajednici, već i „snažan alat“ za povećanje profitabilnosti.

Poduzeća se danas sve više vrednuju ne samo kroz prizmu sagledavanja njihovih financijskih rezultata, već i usklađenosti njihova poslovanja s društvenim i etičkim normama, pa društvenoodgovorno poslovanje postaje jedan od strateških ciljeva koje postavlja strateška razina menadžera u poduzećima (Singal, 2012). Sve veći interes javnosti i raznih interesnih dionika za društvenom odgovornošću poduzeća utječe na intenzitet transparentnog komuniciranja poduzeća s interesnim dionicima iz svojeg unutarnjeg i vanjskog okruženja. Navedeno je potvrđeno u istraživanju Hamrouni et al. (2019), a ne čudi ni činjenica da društveno odgovorno poslovanje postaje integralni element korporativne strategije (Choi et al., 2010), kao i da društveno-odgovorno poslovanje postaje važan instrument kojim se povećava učinkovitost poslovanja hotelijerskih poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje omogućava hotelskim poduzećima da, uvažavajući socio-kulturne vrijednosti zajednice i brinući o okolišu, ostvare svoje poslovne ciljeve. Argumenti koji podupiru navedeno navode se u tekstu koji slijedi.

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I STRATEŠKA ETIKA U HOTELIJERSTVU

Smještajna industrija jedan je od segmenta turističke industrije. Ninemeier, J. D. i Hayes K.H.¹ (2004.) dijele turističku industriju na hotelijerstvo i ugostiteljstvo, prodaju (turoperator, agencije), usluge prijevoza i destinaciju (aktivnosti). Hotelijerska poduzeća i turoperator imaju važnu ulogu u definiranju i kreiranju turističkog proizvoda. Desti-

¹ Hayes, K., D., Ninemeier D., J., 2004. Upravljanje hotelskim poslovanjem, M Plus, Zagreb, str. 4.

nacije su prvenstveno pod utjecajem komparativnih prednosti, dok su hotelijerska poduzeća i turoperatori ti koji kreiraju konkurentske prednosti turističke destinacije.² Samim time i odgovornost hotelijerskih poduzeća da posluju društveno odgovorno je puno veća od njih samih jer značajno utječe na održivost turističke destinacije. Odgovornim poslovanjem hotelijerska poduzeća značajnu utječu na održivi razvoj i konkurentnost destinacije.

Koncept društvene odgovornosti puno je jednostavnije organizirati u hotelijerskim poduzećima putem paradigme strateške etike kao što to predlaže McClendon³. Postoji nekoliko razloga za prihvaćanje tako prezentirane paradigme. Prvo, vrlo je važno da etički ciljevi i strategije budu dio opće misije, ciljeva i strategije poduzeća jer je onda njihova primjena puno snažnija. Drugo, strateška etika puno je općenitiji pojam od društvene odgovornosti pa je puno jednostavnije postaviti teoretski model te organizirati poslovnu funkciju pod takvim „kišobranom“. Naime, često je slučaj da se u poduzećima društveno odgovornim poslovanjem bave svi i nitko. Kako bi etičko poslovanje postalo dijelom korporativne kulture poduzeća, ono mora biti vertikalno i horizontalno integrirano u organizaciju poduzeća gdje za provedbu krajnju odgovornost snose visoki menadžment i vlasnici/dioničari, dok etički standardi postaju standardi organizacijskog ponašanja. U nastavku, strateška etika proizlazi iz želje da se čini dobro („normativni slučaj“) i društveno odgovorno poslovanja koje se provodi radi vlastitog interesa („poslovni slučaj“). Razlozi poduzeća da se ponaša etički uvijek predstavlja kombinaciju tih motivacija. Stoga, kako se iza aktivnosti društvene odgovornosti, očuvanja i brige za okoliš, brige za zaposlenike, razvoja i suradnje s lokalnom zajednicom, utjecaja na politiku i sl. konstantno isprepliću ekonomske i altruističke motivacije, teško ih je u teoriji i praksi odvajati tako da jedna grupa aktivnosti ima ekonomsku motivaciju, dok druga grupa ima društvenu motivaciju. Konačno, strateška etika kao koncept omogućava primjenu puno šireg modela mjerenja i preciznije evaluacije primjene društvene odgovornosti i etike koja je vrlo važna radi daljnje promocije i kontrole etičkog ponašanja poduzeća. Ipak, u hrvatskoj praksi ne bi trebalo mijenjati u komunikaciji pojam DOP-a jer je opće prepoznatljivo, ali bi trebalo koristiti stratešku etiku kao koncept.

Globalizacija i internacionalizacija poslovanja poduzeća dodatno je usložilo njegovu ulogu i

povećalo društvenu odgovornost. Velike tvrtke kao što su Apple, Google, Microsoft, Tesla, Volkswagen, Amazon, Marriott, Starbucks, Procter & Gamble, Enron i sl. globalizacijom su postale odgovorne za utjecaj na sveukupan svjetski razvoj. Oni nisu više samo odgovorni za društva u kojima imaju sjedište, već i za ukupno društvo koje se zove Svijet, jer njihovo poslovanje utječe na život većine stanovnika Zemlje. Ključno je pitanjeima li menadžment tih poduzeća ovlasti, znanja i ekonomske mogućnosti nositi se s takvom ulogom. S obzirom na činjenicu da su emitivna tržišta u Hrvatskoj uglavnom inozemna, hotelijerska poduzeća na ovom području su internacionalizirana. Uslijed toga, uloga DOP-a je nešto složenija nego kod poduzeća koja posluju isključivo na domaćem tržištu. Hotelijerska poduzeća moraju obratiti pažnju na očekivanja gostiju koja dolaze iz drugih država koja su često značajnije osjetljiva na ekologiju, ljudska prava, energetska učinkovitost, očuvanje kulturne baštine i ostala područja kojima se bavi DOP. Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (World Travel Tourism Council – WTTC, 2023.) je raspisalo preporuku za implementaciju seta od 12 kriterija važnih za društveno odgovorno i održivo poslovanje koji su primjenjivi za sve hotele. Kriteriji uključuju mjerenje i smanjenje potrošnje energije, vode, otpada i emisije ugljika; zamjenu predmeta poput plastičnih bočica za vodu i malih bočica za kozmetiku; korištenje ekoloških proizvoda za čišćenje; ponudu vegetarijanske hrane; te korist za lokalnu zajednicu.

Strateška etika (DOP) imat će sve značajniju ulogu u poslovanju poduzeća. U nemogućnosti upravljanja razvojem društva u svijetu, države i institucije će tražiti veću odgovornost od poduzeća. Kako bi poduzeća provodila etičko poslovanje, moraju biti motivirana tržištem i regulatorima. Naime, osnovna uloga i misija poduzeća je ostvarenje profitabilnog poslovanja. Kako bi etičko poslovanje bilo i rentabilno, ono mora biti s jedne strane prepoznato od tržišta gdje će potrošači biti voljni platiti dodatnu cijenu, a s druge strane motivirano regulatorom i stimulacijama države i institucija. Države i poduzeća morat će zajednički kreirati model etičkog upravljanja poduzećima kako bi se omogućio održivi rast poslovanja u budućnosti.

Bez obzira na različite pristupe, definicije i nazive DOP-a, postoji široki konsenzus oko ključnih obilježja takvog poslovanja⁴:

- Ekonomsko – da se ostvari dobit,

² Golja T., Krstinić-Nižić, M., op.cit. str. 111.

³ McClendon, N.M., op. cit., str. 20.

⁴ Golja T., Krstinić-Nižić, M., op.cit. str. 112.

- Društveno – osjetljivost i poštivanje društvenih i kulturnih normi, usvajanje društveno prihvatljivih vrijednosti,
- Briga za okoliš – poštivanje okoliša i stalna briga za poboljšanje stanja okruženja.

Hotelska poduzeća kod uvođenja društveno odgovornog poslovanja moraju stalno imati u vidu gore navedena različita područja odgovornosti. Osim toga, opće je prihvaćeno da je u provedbu DOP-a potrebno uključiti što više dionika turizma u pojedinoj turističkoj destinaciji, kao i razviti adekvatne komunikacijske mehanizme.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Danas je vrlo važno da hotelijerska poduzeća provode načela društveno odgovornog poslovanja i vode brigu o održivom razvoju hotela i ljetovališta. Društveno odgovorno poslovanje hotelijerskih poduzeća i održivi razvoj smještajnih objekata značajno utječu na kvalitetu života i atraktivnost turističkih destinacija. Samim time stupanj društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja hotelijerskih poduzeća potiče održivi razvoj turističke destinacije i zdravi razvoj turističkog ekosustava.

Briga o okolišu – zbrinjavanje otpada, briga o zagađenju voda, očuvanje mora, obale i prirode, optimizacija energetske sustava i racionalno korištenje energije, fokus na lokalnu nabavu proizvoda i usluga, briga o djelatnicima, utjecaj i suradnja s lokalnim zajednicama na podizanje kvalitete života u destinacijama postaju važan element strategije hotelijerskih poduzeća, a time i njihovih planova ulaganja. Hotelijerska poduzeća još uvijek nisu dovoljno prilagodila svoje poslovanje u skladu s načelima DOP-a, posebice jer održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje često nisu sastavni dio službenih strategija hotelijerskih poduzeća. Ulaganje u hotelijerstvo, koje je u pravilu dugoročno investiranje, dvadeset i više godina, mora uključivati elemente društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja kod procjene i provedbe ulaganja.

Bez obzira na različite pristupe, definicije i nazive društveno odgovornog poslovanja, hotelijerska poduzeća moraju imati u vidu da su važan faktor u turističkim destinacijama i lokalnim zajednicama te posloovati odgovorno u odnosu na društvo. Ključna obilježja održivog poslovanja trebala bi obuhvatiti ekonomsko – da se ostvari dobit; društveno – osjetljivost i poštivanje društvenih i kulturnih normi, usvajanje društveno prihvatljivih vrijednosti; briga za okoliš

– stalna briga za poboljšanje stanja okruženja. Pri tome, poduzeća moraju voditi brigu da uključe što veći broj dionika turizma, te da u konačnici ostvare dobit za svoje vlasnike i dioničare, ali na održivi način, odnosno da to bude društveno i ekonomski prihvatljivo svima koji žive u turističkim destinacijama.

LITERATURA

Aissa, S., & Goaid, M. (2016). Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency. *Tourism Management* 52, 478. – 487.

Assaf, A. i Knežević Cvelbar, Lj. (2010). The Performance of the Slovenian Hotel Industry: Evaluation Post-privatisation. *International Journal of Tourism Research*, 12, 462–471.

Baranova, N., & Bogatyreva, L. (2017). Financial stability and investment attractiveness of the hotel business enterprises: theoretical aspects and practical analysis. *International Journal of Social Sciences*, 3(2), 522 – 532.

Babajee, R. B., Seetana, B., Nunkoo, R., & Gopy-Ramdhany, N. (2022). Corporate social responsibility and hotel financial performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 226–246.

Choi, J. S., Kwak, Y. M., & Choe, C. (2010). Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea. *Australian journal of management*, 35(3), 291–311.

Collier, P., & Gregory, A. (1995). Investment appraisal in service industries: a field study analysis of the U.K. hotel sector. *Management Accounting Research*, 33–57.

Dogru, T. (2016). Under vs. over-investment: hotel firms value around acquisitions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2050 – 2069.

Franco, S., Caroli, M. G., Cappa, F., & Del Chiappa, G. (2020). Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102395.

Gardberg, N.M., Fombrun, C.J., 2006. Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments, *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2., 329–346

Golja, T., Škare, M., Corporate social responsibility and corporate financial performance – is there a link?, *Economic research – Ekonomska istraživanja*, str. 215.-242., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam, Dr. Mijo Mirković, 2012., str. 237

Golja T., Krstinić-Nižić, M., 2010. Corporate social responsibility in tourism – the most popular tourism destinations in Croatia: comparative analysis, *Management*, Vol. 15, str. 107-121.

Greem, N., & Seabrook, R. (2006). Factors influencing hotel investment decision making. *Journal of Property Investment & Finance*, 2484, 279 – 294.

Hamrouni, A., Boussaada, R., & Toumi, N. B. F. (2019). Corporate social responsibility disclosure and debt financing. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(4), 394-415.

Houdré, H., Sustainable Development in the Hotel Industry, *Cornell Hospitality Industry Perspectives*, 2008., str. 7.

Husted, B.W., Allen, D.B., 2000. Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?, *Journal of Business ethics* 27: 21-31, Kluwer Academic Publisher

Ivandić, N., Šimović, H., Topalović, S., & Tutek, E. (2019). „Ključna pitanja održivosti Hrvatskog turizma“. *Zagreb str, 12*, 21-30.

Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697-1724.

Kim, H. S., & Jang, S. (2018). Does Hotel Ownership Structure Influence Capital Expenditures?, *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(4), 1-14.

Kim, W.H. (2018). Effects of Corporate Social Responsibility on Financial Performance in the U.S. Hotel Industry. *Journal of Service Research and Studies*, 25 – 35. Dostupno na: <http://www.koreascience.or.kr/article/JAKO201810537994865.pdf> Pristupljeno: 2. travnja 2023.

Lee, S., Yeon, J., & Song, H. J. (2022). Current status and future perspective of the link of corporate social responsibility–corporate financial performance in the tourism and hospitality industry. *Tourism Economics*, 13548166221140505.

McClendon, N.M., 2010. Strategic Ethics: A new theoretical paradigm and measurement rubric for corporate responsibility projects, *Faculty of the USC graduate school university of southern California*, May 2010

Ndivo, R., & Manyara, G. (2016). Appraising the role of public sector in Kenya's competitiveness as a tourism investment destination: Hotel investors' perspectives. *Tourism and Hospitality Research*, (0) 1-8.

Robin, D.P., Reidenbach, R.E., 1988. Integrating Social Responsibility and Ethics into the Strategic Planning Process, Vol. 7, No. 3/4, *Selected Papers from the 1988 Meeting of the Society for Business Ethics (Fall-Winter, 1988)*, pp. 29-46, Published by: Philosophy Documentation Center

Rodriguez-Fernandez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 137- 151.

Rushmore, S. (2002). *Hotel Investments Handbook*. HVS

Salazar, J., & Husted, B. W. (2008). Principals and agents: Further thoughts on the Friedmanite critique of corporate social responsibility. U: A. Crane et al. (ur.) *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, str. 1 – 18.

Singal, M. (2012). Effect of consumer sentiment on hospitality expenditures and stock returns. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 511 – 521.

Smart V., Cohen D., 2010. Incorporating ethics into strategy: developing sustainable business models, *Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)*, February 2010

Smith, N.C., 2003. Corporate Social Responsibility: Whether or How, *California Management Review*, Vol 45, No. 4, Summer 2003

Sustainable Hospitality Alliance (2017). *Global Hotel Decarbonisation Report*. studeni 2017. Dostupno na: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Global-Hotel-Decarbonisation-Report-2017.pdf> Pristupljeno: 2. travnja 2023.

Theodoulidis, B., Diaz, D., Crotto, F., & Rancati, E. (2017). Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management*, 62, 173-188.

Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2021). ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015-2020. *New York: NYU STERN Center for sustainable business*.

Uyar, A., Kilic, M., Koseoglu, M. A., Kuzey, C., & Karaman, A. S. (2020). The link among board characteristics, corporate social responsibility performance, and financial performance: Evidence from the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100714.

Van Beurden, P. & Gössling, T. (2008). The Worth of Values: A Literature Review on the Relation between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407

Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Business & society*, 55(8), 1083-1121.

World Economic Forum (2022). Global Risks Report 2022: What you need to know. Dostupno na: <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/global-risks-report-climate-change-covid19/> Pristupljeno: 2. travnja 2023.

World Travel Tourism Council – WTTC (2023): Hotel Sustainability Basics: Toolkit, April 2023.