

Društveno odgovorno poslovanje na tržištu kružnih putovanja

Burić, Hrvoje

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka / Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:309850>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-23**



Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



uniri DIGITALNA
KNJIŽNICA

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U RIJECI

POMORSKI FAKULTET

HRVOJE BURIĆ

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA TRŽIŠTU KRUŽNIH
PUTOVANJA**

DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI

POMORSKI FAKULTET

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA TRŽIŠTU KRUŽNIH
PUTOVANJA**

**SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS IN THE CRUISING TRAVEL
MARKET**

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Ekonomika i organizacija pomorskoputničkog prometa

Mentor: prof dr.sc. Alen Jugović

Komentor: Dea Aksantijević mag. oec.

Student: Hrvoje Burić

Studijski smjer: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG:0114030245

Rijeka, rujan 2023.

Student: Hrvoje Burić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0114030245

IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom Društveno odgovorno poslovanje na tržištu kružnih putovanja izradio samostalno i pod mentorstvom prof. dr. sc. Alena Jugovića te komentorstvom Dee Aksantijević, mag. oec.

U radu sam primijenio metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristio literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirao sam i povezao s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Student

(potpis)

Hrvoje Burić

Student: Hrvoje Burić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0114030245

IZJAVA STUDENTA – AUTORA
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Izjavljujem da kao student – autor diplomskog rada dozvoljavam Pomorskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog ograničenja mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>

Student – autor

(potpis

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| SAŽETAK..... | II |
| SUMMARY | II |
| 1. UVOD | 1 |
| 1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA | 3 |
| 1.2. RADNA HIPOTEZA | 3 |
| 1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA | 4 |
| 1.4. ZNANSTVENE METODE..... | 5 |
| 1.5. STRUKTURA RADA | 5 |
| 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE | 6 |
| 2.1. DEFINICIJA I TERMINOLOGIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA | 6 |
| 2.2. TEORIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA | 10 |
| 3. PODRUČJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA | 12 |
| 3.1. EKONOMSKA ODRŽIVOST..... | 12 |
| 3.2. RADNA OKOLINA | 15 |
| 3.3. ZAŠTITA OKOLIŠA..... | 19 |
| 3.4. ODNOSI NA TRŽIŠTU I ULAGANJE U ZAJEDNICU | 20 |
| 4. TRŽIŠTE KRUŽNIH PUTOVANJA – BRODARI I NJIHOVE KORPORACIJE | 23 |
| 4.1. CARNIVAL CORPORATION..... | 24 |
| 4.2. NORWEGIAN CRUISE LINE HOLDINGS | 26 |
| 4.3. ROYAL CARIBBEAN GROUP | 28 |
| 4.4. MSC CRUISES | 29 |
| 5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA TRŽIŠTU KRUŽNIH PUTOVANJA..... | 30 |
| 6. UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KRUZING KOMPANIJA..... | 34 |
| 6.1. POČETAK PROBLEMA KOJE DONOSI COVID-19..... | 35 |
| 6.2. EKONOMSKI UTJECAJ | 37 |
| 6.3. LOGISTIČKI I FINANCIJSKI PROBLEMI..... | 38 |
| 6.4. ZAŠTITNE MJERE | 40 |
| 6.5. OPORAVAK INDUSTRIJE NAKON COVID-19 | 43 |
| 7. ZAKLJUČAK | 47 |
| LITERATURA..... | 50 |
| POPIS TABLICA..... | 52 |
| POPIS SLIKA | 52 |
| POPIS GRAFIKONA | 52 |

SAŽETAK

Ovaj rad istražuje koncept društveno odgovornog poslovanja u kontekstu tržišta kružnih putovanja. U radu su obuhvaćene općenite spoznaje vezane za društveno odgovorno poslovanje. Također su obrađena i područja društveno odgovornog poslovanja te njegova uloga u radu poduzeća. Na primjeru brodarskih poduzeća analizira se i utjecaj pandemije COVID-19 na praksu društveno odgovornog poslovanja kruzinge kompanija, istražujući kako su se vodeće kompanije prilagodile novonastalim izazovima. U njihovom fokusu se primarno nalazi zaštita zdravlja putnika i osoblja, očuvanje radnih mjesta, odnosima s lokalnim zajednicama, zaštiti okoliša, humanitarnim doprinosima, kriznom upravljanje i edukacija putnika. Naglašava se važnost kontinuirane inovacije i održivosti u kruzinge industriji kako bi se osigurao oporavak i napredak u budućnosti.

Ključne riječi: Društveno odgovorno poslovanje, kružna putovanja, pandemija COVID-19

SUMMARY

This paper explores the concept of corporate social responsibility in the context of the cruise market. The paper covers general knowledge related to socially responsible business. The areas of socially responsible business and its role in the company's work are also covered. Using the example of shipping companies, the impact of the COVID-19 pandemic on the practice of socially responsible business of cruise companies is analyzed, investigating how these companies have adapted to the new challenges. The focus is on passenger and staff health protection, job preservation, relations with local communities, environmental protection, humanitarian contributions, crisis management and passenger education. It emphasizes the importance of continued innovation and sustainability in the cruise industry to ensure recovery and progress in the future.

Keywords: Corporate Social Responsibility, cruise travel, COVID-19 pandemic

1. UVOD

Društveno odgovorno poslovanje postalo je nezaobilazan koncept u suvremenom poslovnom svijetu. U vrijeme sve većeg naglašavanja etičkih, društvenih i ekoloških pitanja, kruzing industrija se također suočava s izazovima i prilikama koje zahtijevaju dublje razumijevanje ovog koncepta i njegovu primjenu na tržištu kružnih putovanja. U ovom radu istražuju se ključni aspekti društveno odgovornog poslovanja u kontekstu kruzing kompanija, s posebnim naglaskom na utjecaj pandemije COVID-19 na spomenutu industriju.

Kruzing, kao oblik turizma u kojem je potražnja eksponencijalno rasla proteklih nekoliko desetljeća, našao se suočen s jednim od najvećih izazova u svojoj povijesti - pandemijom koja je donijela zdravstvenu, ekonomsku i društvenu nesigurnost. Spomenuta pandemija nije samo značajno utjecala na broj putnika i operacije kruzing kompanija, već je također stavila naglasak na važnost društvene odgovornosti kao ključnog faktora u strategijama opstanka i održivosti.

U uvjetima pandemije, zaštita zdravlja putnika i osoblja postala je primarna briga kruzing kompanija. Protokoli čišćenja, mjere socijalnog distanciranja i testiranja postali su sastavni dio svakodnevnog rada na brodovima. Održavanje sigurnosti i zdravlja postalo je ne samo poslovna nužnost, već i etička obaveza prema putnicima i široj zajednici. Kako će ova kriza oblikovati budućnost kruzing industrije, posebice u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, postaje ključno pitanje.

Osim zaštite zdravlja, pandemija je imala duboke implikacije na održavanje radnih mjesta. Smanjena potražnja i privremeno obustavljena krstarenja rezultirali su ozbiljnim ekonomskim izazovima. No, kruzing kompanije nisu samo pokušavale preživjeti; one su se trudile očuvati radna mjesta i osigurati stabilnost svojih zaposlenika. Fleksibilnost u preraspoređivanju osoblja, programa obuke i komunikacije s osobljem postali su ključni elementi odgovora na ekonomske neizvjesnosti.¹

S druge strane, odnosi s lokalnim zajednicama također su se promijenili. Kruzing kompanije su u suradnji s vlastima i lokalnim dionicima, radile na minimiziranju potencijalnih rizika kod posjeta destinacijama. Očuvanje povjerenja

¹ <https://cruising.org/en/news-and-research/research/2022/january/state-of-the-cruise-industry-outlook-2022>

lokalnih zajednica, suradnja na razvoju održivih inicijativa i pružanje podrške u ovim izazovnim vremenima postali su imperativ. Pitanje kako kruzing kompanije mogu ostvariti ravnotežu između svojih operativnih potreba i koristi koje donose lokalnim zajednicama postaje ključno za razumijevanje njihove uloge u društvu.

Također niti očuvanje okoliša nije zanemareno . Iako se privremeno smanjio broj putovanja brodova, kruzing kompanije nisu zanemarile svoju ekološku odgovornost. Očuvanje okoliša ostaje jedan od temeljnih ciljeva, a pandemija je samo dodatno potaknula svijest o važnosti ovog aspekta. Kroz smanjenje emisija, inovativne tehnologije, recikliranje i druge ekološke inicijative, kruzing kompanije se trude smanjiti svoj ekološki otisak i biti dobri čuvari prirode.

Humanitarni doprinosi također su sastavni dio odgovora kruzing industrije na pandemiju. Putem donacija medicinske opreme, financijske pomoći i sudjelovanja u humanitarnim inicijativama, kruzing kompanije su se aktivno uključile u podržavanje zajednica u kriznim situacijama. Njihova sposobnost brze reakcije na krize i pružanje potrebne podrške postala je dio njihove društvene odgovornosti.

Upravljanje krizama također je postalo iznimno važno. Brza reakcija na zdravstvene rizike, razvoj fleksibilnih planova za promjene u situaciji i transparentna komunikacija s putnicima i osobljem postali su ključni faktori. Ova kriza je testirala sposobnost kruzing kompanija da se nose s izazovima i pruže učinkovite odgovore u kriznim situacijama. ²

Također, edukacija putnika postala je od iznimne važnosti. Pandemija je podcrtala potrebu da putnici budu svjesni i pridržavaju se sigurnosnih protokola, higijenskih mjera i postupaka u kriznim situacijama. Kruzing kompanije moraju kontinuirano educirati putnike kako bi zajedno osigurali siguran i ugodan boravak na brodu.

Cilj ovog rada je analizirati društveno odgovorno poslovanje kruzing kompanija. Osim toga na primjeru pandemije COVID-19 analizirane su promjene koje su se dogodile u poslovanju kruzing kompanija te kako su kruzing kompanije reagirale na novonastalu situaciju. Pitanja zaštite zdravlja, očuvanja radnih mjesta, odnosa s lokalnim zajednicama, zaštite okoliša, humanitarnih doprinosa, kriznog upravljanja i edukacije putnika ne samo da su postala prioritetna pitanja za kruzing kompanije, već su i središnji elementi održivosti i uspješnosti kruzing industrije u

² <https://eu.usatoday.com/story/travel/cruises/2021/11/05/covid-cases-cruises-safe-sailing/6006346001/>

budućnosti. Kroz dublju analizu tih aspekata, ovaj rad će pružiti osnovu za razumijevanje dinamične prirode društveno odgovornog poslovanja u kruzingu industriji i njegovu ulogu u oblikovanju odgovornih i održivih poslovnih praksi.

1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja u ovom radu je analizirati društveno odgovorno poslovanje kruzingu kompanija. Posebno dobar primjer na kojem se može analizirati društveno odgovorno poslovanje kruzingu kompanija jest za vrijeme pandemije COVID-19. Cilj je razumjeti kako su kruzingu kompanije reagirale na izazove pandemije te kako su prilagodile svoje prakse društveno odgovornog poslovanja, uzimajući u obzir ključne aspekte kao što su zaštita zdravlja putnika i osoblja, očuvanje radnih mjesta, odnosi s lokalnim zajednicama, zaštita okoliša, humanitarni doprinosi, krizno upravljanje i edukacija putnika. Predmet istraživanja obuhvaća primjenu principa društveno odgovornog poslovanja u konkretnom kontekstu kruzingu industrije tijekom pandemije, s ciljem razumijevanja kako je ova kriza oblikovala strategije i prakse kompanija te koji su dugoročni izazovi i prilike pred kruzingu kompanijama u svjetlu društvene odgovornosti.

1.2. RADNA HIPOTEZA

Radna hipoteza u ovom diplomskom radu zasniva se na tome da je pandemija COVID-19 značajno utjecala na prakse društveno odgovornog poslovanja kruzingu kompanija, promovirajući potrebu za prilagodbom strategija kako bi se zaštitili zdravlje putnika i osoblja, očuvala radna mjesta, održavali odnosi s lokalnim zajednicama, pojačavala zaštita okoliša, poboljšavali humanitarni doprinosi, razvijalo učinkovito krizno upravljanje i osiguravala edukacija putnika. Ova prilagodba će oblikovati dugoročnu održivost i društveno odgovorne prakse u kruzingu industriji.

1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha ovog istraživanja je dati uvid u utjecaj pandemije COVID-19 na društveno odgovorno poslovanje kruzing kompanija te analizirati prilagodbe i inicijative koje su ove kompanije poduzele kako bi se nosile s novim izazovima. Također, svrha je razmotriti dugoročne implikacije ovih prilagodbi na održivost i društvenu odgovornost u kruzing industriji.

Ciljevi istraživanja u ovom diplomskom radu su:

1. Analizirati kako su kruzing kompanije prilagodile svoje operacije uslijed pandemije COVID-19: Ovaj cilj ima za svrhu razumjeti koje su konkretne prilagodbe i promjene uvedene od strane kruzing kompanija kako bi se zaštitili zdravlje putnika i osoblja, očuvala radna mjesta te kako su se odnosile prema lokalnim zajednicama i okolišu.
2. Istražiti promjene u praksama društveno odgovornog poslovanja kruzing kompanija: Cilj je analizirati kako su se prakse društveno odgovornog poslovanja (kao što su ekološki standardi, humanitarne inicijative, odnosi s lokalnim zajednicama itd.) mijenjale ili prilagođavale u svjetlu pandemije, te kako su te promjene utjecale na ukupnu društvenu odgovornost ovih kompanija.
3. Procijeniti dugoročne implikacije prilagodbi za održivost i društveno odgovorno poslovanje: Cilj je razmotriti kako će prilagodbe koje su kompanije napravile tijekom pandemije utjecati na njihovu dugoročnu održivost i društvenu odgovornost, s posebnim osvrtom na strategije i prakse koje će nastaviti primjenjivati nakon pandemije.
4. Razmotriti lekcije i preporuke za budućnost: Cilj je identificirati ključne lekcije koje su kruzing kompanije naučile iz ove krize i izdvojiti preporuke za razvoj održivih i društveno odgovornih poslovnih praksi u kruzing industriji u budućnosti.

Kroz postizanje ovih ciljeva, istraživanje ima za svrhu doprinijeti boljem razumijevanju dinamike društveno odgovornog poslovanja u kruzing industriji u uvjetima pandemije, te potaknuti daljnju raspravu o održivosti i odgovornosti u ovoj industriji.

1.4. ZNANSTVENE METODE

Znanstvene metode koje su korištene prilikom pisanja ovog diplomskog rada kao pomoć pri istraživanju i dobivanju rezultata su: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, statistička metoda, deskriptivna metoda, povijesna metoda i metoda klasifikacije.

1.5. STRUKTURA RADA

Diplomski rad naziva Društveno odgovorno poslovanje na tržištu kružnih putovanja sastoji se od sedam cjelina. . Kroz pet točaka uvoda prikazani su problem, predmet i objekt istraživanja kao i radna hipoteza, svrha i ciljevi istraživanja te znanstvene metode korištene prilikom istraživanja, a na kraju uvoda prikazana je struktura samog rada. Druga cjelina odnosi se na osnovne informacije o društveno odgovornom poslovanju, što ono predstavlja i koje su njegove važnosti. Treća cjelina opisuje područja društveno odgovornog poslovanja odnosno što točno društveno odgovorno poslovanje obuhvaća. U četvrtoj cjelini predstavljeno je tržište kružnih putovanja to jest brodari i njihove korporacije. Peta cjelina govori o društveno odgovornom poslovanju na tržištu kružnih putovanja te kako je ono implementirano u samo poslovanje velikih brodarskih kompanija. Šesta cjelina prikazuje kako je pandemija COVID-19 utjecala na promet brodarskih kompanija te kako je društveno odgovorno poslovanje pridonijelo u toj situaciji. Sedma cjelina je zaključak u kojem su sažete sve tvrdnje i spoznaje navede ranije u radu.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje ima dugu povijest iako nije uvijek bilo izraženo tim pojmom. Koncept društveno odgovornog poslovanja prisutan je od drevnih vremena, poput Mezopotamije, sve do modernog doba u 19. stoljeću i kontinuirano se danas kao važan dio poslovnih strategija poduzeća.

Pojam društvene odgovornosti razvijao se tijekom vremena, a koristio se i s drugim izrazima kao što su "korporacijska društvena odgovornost", "održivi razvoj" i "korporacijsko građanstvo". Nedostatak društvene odgovornosti predstavlja ozbiljan rizik za ugled poduzeća, što je posebno istinito u današnjem okruženju s intenzivnom konkurencijom i slobodnim tržištem. U takvom kontekstu, nijedno poduzeće ne može zanemariti važnost razvijanja društveno odgovornih praksi.³

Naprotiv, ulaganje u društvenu odgovornost donosi niz prednosti, uključujući i stvaranje dobrog ugleda ili "goodwill". To se pokazalo kao najbolja praksa koja može značajno pridonijeti lojalnosti kupaca i poslovnim partnerima.

U daljnjem tekstu, pruženi su primjeri ranih oblika društveno odgovornog poslovanja te su analizirane različite definicije ovog koncepta koje su se razvijale kroz povijest.

2.1. DEFINICIJA I TERMINOLOGIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje, često skraćeno kao DOP ili po engleskom nazivu CSR (Corporate Social Responsibility), predstavlja koncept u kojem poduzeća nisu fokusirana samo na ostvarivanje profita, već također vode brigu o utjecaju svog poslovanja na lokalnu zajednicu i društvo u cjelini. Ova poslovna praksa obuhvaća različite interesne skupine koje su povezane s poduzećem, uključujući zaposlenike, poslovne partnere, potrošače i investitore.

Iako su se pitanja vezana uz društvenu odgovornost poduzeća počela pojavljivati u literaturi već u 1930-ima i 1940-ima, općenito se smatra da je razvoj ovog koncepta započeo

³ Matešić, M., Pavlović, D. & Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb, VPŠ Libertas

u 1950-ima. Otac pojma društveno odgovornog poslovanja se smatra Howard Bowen, koji je prvi pružio definiciju ovog koncepta.⁴

Nakon Howarda Bowena, mnogi drugi autori su počeli u svojim istraživanjima razmatrati i definirati pojam društveno odgovornog poslovanja. No, zbog same širine ovog koncepta, definicije nisu dolazile samo iz ekonomske sfere. Naime, autori iz različitih područja, posebice sociologije i ekologije, također su se pokušavali pozabaviti definicijama društveno odgovornog poslovanja. Tijekom gotovo sedam desetljeća postojanja ovog koncepta (ili čak duže ako gledamo početne godine prije 1950-ih), skupilo se mnoštvo različitih definicija.

Tablica 1. Teorije društveno odgovornog poslovanja

| AUTOR | DEFINICIJA |
|------------------------------------|--|
| BOWEN ⁵ | Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u ostvarivanju ciljeva i vrijednosti našeg društva. |
| DAHL ⁶ | Svaka velika korporacija treba biti shvaćena kao društvena korporacija, odnosno kao entitet čije postojanje i odluke mogu biti opravdane ukoliko služe javnim ili društvenim svrhama. |
| ⁷ JONES ⁴ | Društvena odgovornost poduzeća predstavlja obvezu poduzeća, ne samo prema dioničarima, već i prema drugim društvenim grupama, i to obvezu koja nadilazi ono što je propisano zakonom i sindikalnim ugovorom. |
| HOPKINS ⁸ | Društveno odgovorno poslovanje je tretiranje dionika poduzeća na etički ili društveno odgovoran način. Pritom, dionici poduzeća mogu biti oni interni, ali i eksterni dionici. |

⁴ Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evaluation of a Definitional Construct. *Business and Society*, Vol. 38(3)

⁵ Glavočević, A. i Radman Peša, A. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. *Oeconomica Jadertina*, Vol. 3(2)

⁶ Crowther, D. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Bookboon

⁷ Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15(1)

⁸ Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimension of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, Vol 1(1)

| | |
|--------------------------------|--|
| EUROPSKA KOMISIJA ⁹ | Društveno odgovorno poslovanje može se smatrati dobrovoljnim poslovnim doprinosom za vođenje društvenog modela održivog razvoja, kao i aktivnim angažmanom poduzeća koji nadilazi ono što je zakonski propisano. |
| MCWILLIAMS ET AL ¹⁰ | Društveno odgovorno poslovanje je situacija u kojoj poduzeća idu iznad onoga što je zakonski obavezno i u interesu poduzeća, s ciljem ostvarivanja nekog višeg društvenog dobra. |
| CAROLL I SHABANA ¹¹ | Društveno odgovorno poslovanje jest „briga poduzeća koja nadilazi ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja društva i organizacija u danoj točki vremena. |

Iako postoji mnogo različitih definicija društveno odgovornog poslovanja, ne postoji jedna univerzalno prihvaćena definicija ovog koncepta, unatoč tome što je koncept prisutan već dugi niz godina. U Tablici 1. vidljivo je kako različiti autori definiraju društveno odgovorno poslovanje na različite načine. Unatoč različitostima u definicijama, postoji zajednički element koji se može primijetiti u svima, a to je nedostatak zakonske obveze koja bi prisilila poduzeća da brinu o društvu.

Prema definiciji Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, društvena odgovornost poduzeća znači da se gospodarstvo posvećuje tome da doprinese održivom ekonomskom napretku surađujući s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini kako bi se poboljšali uvjeti života svih uključenih.¹²

Odgovornost poduzeća ima usku vezu s načelima održivog razvoja jer naglašava da poduzeća trebaju donositi odluke ne samo na temelju financijskih i ekonomskih aspekata, već i uzimajući u obzir socijalne i ekološke posljedice svojih aktivnosti. U prošlosti se često filantropija povezivala s idejom društvene odgovornosti, ali danas se definira ovisno o vremenu i kontekstu u kojem poduzeće posluje. Društvena odgovornost više nije samo opcija, već je postala neizostavni dio poslovnih strategija svakog poduzeća koje brine o svom ugledu i želi ostati konkurentno i prepoznatljivo među svojim kupcima.

⁹ ESDN, (2012). Focus CSR: The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans, ESDN Quarterly Report No. 23, European Sustainable Development Network (ESDN).

¹⁰ McWilliams, A. i Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? Strategic Management Journal, Vol. 21., No. 5.

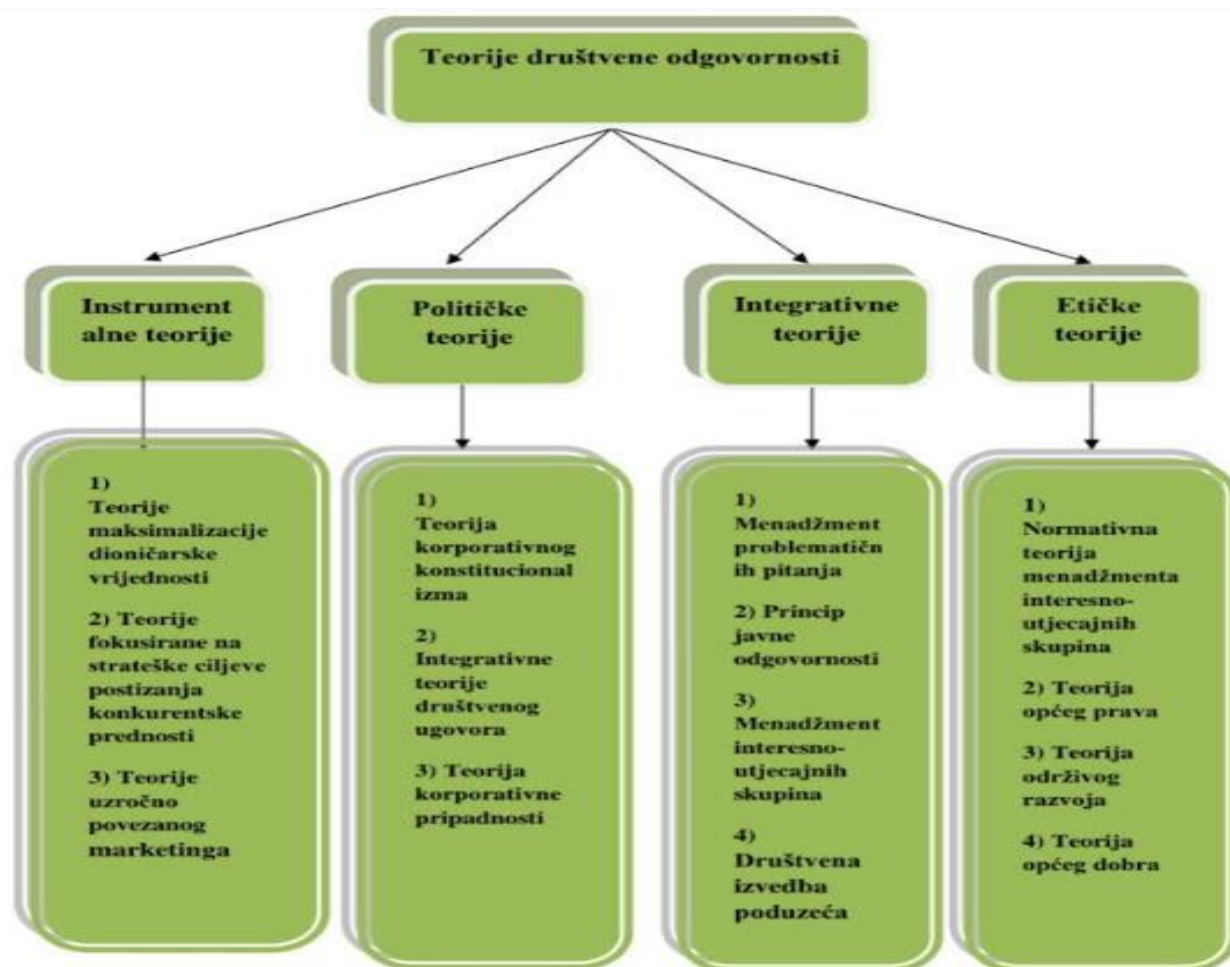
¹¹ Carroll, A.B. i Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Review, Vol 12(1)

¹² Društveno odgovorno poslovanje – Leksikon održivog razvoja, dostupno na: <http://www.dop.hr/?p=646>.

Samo pridržavanje zakona i propisa više nije dovoljno, s obzirom na specijalizaciju, globalizaciju, deregulaciju, slobodno tržište, međusobnu povezanost, informiranost, povećanu konkurenciju i dinamičnost okoline u kojoj poduzeća djeluju. Poduzeća trebaju brinuti o svim sudionicima svog okruženja, uključujući vlasnike, zaposlenike i krajnje potrošače, te se brinuti o zaštiti okoliša i promicanju održivog razvoja. Ovo je temelj društveno odgovornog poslovanja, koje se prilagođava i mijenja kako bi odgovaralo dinamičnim događanjima u suvremenom svijetu. Poduzeća koja žele opstati na tržištu prepoznaju važnost društveno odgovornog poslovanja i integriraju ga u svoje strategije i buduće planove, kako bi jasno stavila do znanja da uspjeh ne mjeri isključivo po ostvarenom profitu, već i po svom utjecaju na društvo.

2.2. TEORIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Postoji nekoliko teorija i pristupa koji oblikuju razumijevanje i implementaciju društveno odgovornog poslovanja. U daljnjem dijelu teksta, razmatrane su teorije i modeli koji se koriste za pristup društveno odgovornom poslovanju.



Slika 1. Teorije društvene odgovornosti

Izvor: Garriga, E., Mele, D. (2004.), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics

Stavovi o obvezama poduzeća u vezi s društveno odgovornim poslovanjem, njihova argumentacija, vrijeme u kojem su se razvijali te okolnosti u kojima su autori živjeli oblikovali su različite teorije društvene odgovornosti poslovanja. U nastavku će se opisati

osnovne teorije društvene odgovornosti i njihove karakteristike, kao i teorije koje su proizašle iz tih osnovnih teorija.

Instrumentalne teorije promiču uvjerenje da je ekonomska dobit i ostvarivanje profita jedini ključni cilj poslovanja. Zagovornici ovih teorija uglavnom podržavaju stajalište koje je iznio poznati ekonomist Milton Friedman u članku objavljenom u New York Timesu, a prema kojem "jedina odgovornost poslovnog svijeta prema društvu je maksimizacija profita za dioničare unutar okvira zakona i etičkih normi zemlje"¹³. Prema ovoj perspektivi, sve filantropske ili društveno orijentirane aktivnosti poduzeća su prihvatljive samo ako doprinose povećanju financijskog bogatstva, a ne samo pozitivnom utjecaju na društvo i okoliš.

Političke teorije analiziraju odnose između poduzeća i društva u kojem operiraju, te istražuju politički utjecaj koje poduzeće ima u lokalnoj zajednici gdje obavlja svoje poslovanje. Prema ovim teorijama, društvena odgovornost se ne promatra kao neka izvanredna aktivnost ili povremena gesta dobročinstva. Umjesto toga, smatra se neodvojivim dijelom poslovne strategije poduzeća.¹⁴

Integrativne teorije poduzeće usmjeravaju na otkrivanje, traženje i odgovaranje na zahtjeve društvene zajednice. Temeljne vrijednosti društva i zahtjevi zajednice trebaju biti uključeni u poslovnu strategiju i politiku poslovanja poduzeća te se na taj način društvo integrira u poslovni svijet i daje mu legitimitet i prestiž. Integrativne teorije vide društveno odgovorno poslovanje kao nešto što obogaćuje poslovanje, jača reputaciju tvrtke, poboljšava odnose s dionicima i doprinosi održivom poslovanju u dužem vremenskom razdoblju. Ova teorija postavlja društvenu odgovornost u središte poslovne strategije, a ne kao zaseban dodatak.

Etičke teorije su usredotočene na moralnu odgovornost poduzeća prema društvenoj zajednici. Ove teorije se temelje na načelima koja definiraju pravilan način obavljanja poslovnih aktivnosti kako bi se postiglo dobrobit za zajednicu.

¹³ Omazić M. A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća – doktorska disertacija, 2007.

¹⁴ Ibidem

3. PODRUČJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Mnoga područja društveno odgovornog poslovanja su važna, međutim među najznačajnijima su ekonomska održivost, radna okolina, zaštita okoliša, tržište i odnosi sa zajednicom. Brojna poduzeća danas posvećuju veliku pažnju zaštiti okoliša, što je odgovor na rastući pritisak javnosti zbog negativnog utjecaja koji čovjek, uključujući i korporacije, ima na okoliš. Time pokušavaju istaknuti svoju različitost na tržištu i privući kupce koji su sve više svjesni ekoloških rješenja.

Radna okolina je izuzetno važna za zaposlenike jer žele raditi u motivirajućem okruženju koje im omogućuje rast i razvoj. Transparentnost u nagrađivanju i sustavima plaća pomaže u povećanju motivacije i predanosti, što koristi tvrtki. Fleksibilnost između poslovnog i privatnog života je također postala ključna, posebice nakon izbivanja pandemije COVID-19.

Ekonomska održivost se odnosi na sposobnost poduzeća da ostvaruje rast i profit dok istovremeno doprinosi zajednici i društvu u kojem djeluje. S obzirom na sve veću svijest potrošača o društvenoj odgovornosti, poduzeća imaju mnoge alate kojima mogu osvojiti kupce, privući zaposlenike i pridobiti javnu podršku. Tržište i odnosi sa zajednicom šire utjecaj društveno odgovornog poslovanja na široki krug ljudi s kojima poduzeće može komunicirati.

Važno je napomenuti da mnoga poduzeća koja se bave društveno odgovornim poslovanjem to ponekad čine ad-hoc, kako bi ispratili trenutne trendove ili se natjecali s konkurencijom, umjesto da to postane sastavni dio njihove poslovne strategije. To može dovesti do negativnih posljedica, kao što su troškovi uloženi u marketinške aktivnosti koje se ne opravdavaju ili gubitak povjerenja kupaca zbog nedosljednosti u pristupu.

Važno je shvatiti da su mogućnosti u području društveno odgovornog poslovanja vrlo velike i da poduzeća koje se posvete ovom konceptu na dugoročnoj osnovi mogu ostvariti pozitivan utjecaj i profit.

3.1. EKONOMSKA ODRŽIVOST

Inicijative ekonomske odgovornosti podrazumijevaju unaprjeđenje poslovanja tvrtke putem sudjelovanja u održivim praksama. Na primjer, to može uključivati uvođenje novog

načina proizvodnje koji smanjuje gubitke. Ekonomska održivost ne ograničava se samo na financijske pokazatelje i uspješnost same tvrtke. Ona se također odnosi na pozitivan utjecaj koji tvrtka ostvaruje na zajednicu u kojoj posluje.¹⁵

Kada poduzeće donosi financijske odluke koje stavljaju naglasak na dobrobit šire zajednice, a ne samo na povećanje profita, to znači da se pridržava aspekta ekonomske održivosti u konceptu društveno odgovornog poslovanja. Ekonomska odgovornost podrazumijeva poštivanje etičkih i moralnih standarda. U ovom kontekstu, poduzeća traže rješenja koja podržavaju njihov rast i profit, ali istovremeno pridonose koristima za zajednicu i društvo u cjelini. Stoga, ekonomske odluke se donose uzimajući u obzir cjelokupni društveni i poslovni utjecaj. Drugim riječima, ekonomska odgovornost može unaprijediti poslovanje poduzeća putem sudjelovanja u održivim praksama koje donose korist i zajednici.¹⁶

U stvarnom svijetu postoje mnogi primjeri ekonomske održivosti. To može uključivati situacije u kojima tvrtka odabire surađivati s dobavljačem koji koristi ekološki prihvatljive materijale, čak i ako su ti materijali skuplji. Drugi primjer ekonomske odgovornosti je kada se poduzeće obvezuje na transparentan sustav plaća koji pravično nagrađuje sve svoje zaposlenike i smanjuje razlike u plaćama između različitih spolova i etničkih grupa.

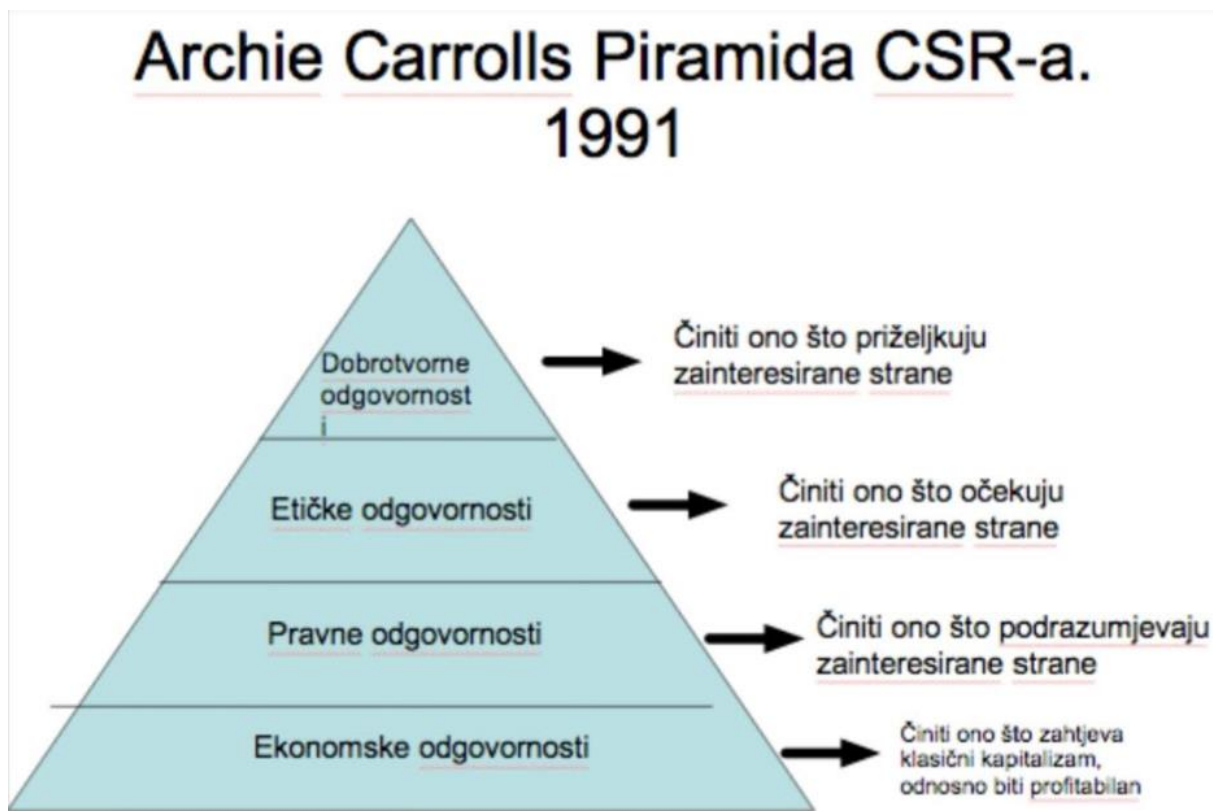
Ekonomska održivost predstavlja temelj Carrollove piramide u teoriji društveno odgovornog poslovanja. Bez stabilnog temelja, niti jedna struktura, u ovom slučaju piramida, ne može opstati. Prema Carrollu, ekonomska odgovornost poduzeća sastoji se u proizvodnji dobara i usluga koje su potrebne društvu te ostvarivanju profita putem tih aktivnosti. Tvrtke imaju dioničare koji očekuju i zahtijevaju pravedan povrat na svoje investicije, imaju zaposlenike koji žele siguran i pošten radni okoliš, te imaju kupce koji žele visokokvalitetne proizvode po pristupačnim cijenama. Ovo predstavlja temeljni stup piramide na kojem počivaju svi ostali slojevi.¹⁷

¹⁵ Matešić, M., Pavlović, D. & Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb, VPŠ Libertas

¹⁶ Crane, A., Matten, D. and Spence, L. (2016). Corporate Social Responsibility. Routledge: University of Cambridge

¹⁷ Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evaluation of a Definitional Construct. Business and Society, Vol. 38(3)

Carroll tvrdi da ključni elementi ekonomske održivosti uključuju sposobnost tvrtke da ostvari profit, istovremeno podržavajući društvo i doprinoseći rješavanju njegovih problema. To znači da tvrtka treba ostvarivati dobit, ali isto tako biti svjesna svoje odgovornosti prema društvu i aktivno sudjelovati u rješavanju društvenih izazova. Prema Carrollu, to je jedini dugoročno održiv način opstanka tvrtke.¹⁸



Slika 2. Carollova piramida društveno odgovornog poslovanja

Izvor: Poslovna etika i pravo, dostupno na: <https://sites.google.com/site/poslovnaetikaipravo/drustvena-odgovornost-poduzeca/dop-u-srcu-poslovne-strategije> (pristupljeno 02.09.2023.)

Prema Carrollu, društveno odgovorno poslovanje može se podijeliti na četiri razine:

1. Ekonomska odgovornost: Ovo je temeljna i najvažnija razina. Tvrtka prvo mora biti profitabilna, jer je ostvarivanje dobiti preduvjet za sve ostale oblike društvene odgovornosti.

¹⁸ Ibidem

2. Pravna odgovornost: Na ovoj razini, tvrtka mora djelovati kao odgovorna pravna entitet, poštujući zakone i pravila koja se odnose na poslovanje i građane.

3. Etička odgovornost: Osim poštivanja zakona, tvrtka se na ovoj razini treba ponašati prema etičkim normama korporacijske društvene odgovornosti. To znači da, iako nešto možda nije zabranjeno zakonom, tvrtka bi se trebala voditi moralnim načelima u svojim aktivnostima.

4. Odgovornost dobročinstva/filantropije: Na ovoj razini, tvrtka ima obvezu djelovati kao dobar "korporativni građanin" tako što će putem donacija i filantropije doprinosti boljitku zajednice u kojoj posluje.¹⁹

3.2. RADNA OKOLINA

U poslovnom svijetu, tema ljudskih resursa postaje sve važnija, s izazovima koji se stalno pojavljuju. Politika zapošljavanja postala je složenija, posebno kada se radi o promicanju različitih skupina ljudi. To je posebno važno područje koje se tiče inkluzivnosti i jednakosti, ali zahtijeva kontinuirane napore i ulaganja poduzeća u svoje zaposlenike. Odgovorna politika zapošljavanja može se promatrati kroz različite pokazatelje, kao što su: postotak žena u upravljačkim pozicijama, zapošljavanje osoba koje možda imaju problema pri zapošljavanju te redovito i pravedno isplaćivanje plaća.²⁰

Zaposlenici su ključni resurs kompanije jer su odgovorni za postizanje uspjeha tvrtke i njezino predstavljanje na tržištu. Koncept radne okoline obuhvaća različite aspekte, a ta područja su:

- odgovorna politika zapošljavanja, plaća i beneficija;
- ulaganje u obrazovanje i zapošljivost;
- kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta te
- suradnička organizacijska klima i ljudska prava.²¹

Omogućavanje cjeloživotnog učenja postaje sve važnije. Prošla su vremena kada je formalno obrazovanje završavalo nakon fakulteta. Sadašnji svijet se brzo mijenja i radnici

¹⁹ Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evaluation of a Definitional Construct. *Business and Society*, Vol. 38(3)

²⁰ Ibidem

²¹ McWilliams, A. i Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, Vol. 21., No. 5.

se moraju neprestano obrazovati kako bi ostali konkurentni i prilagodili se novim znanjima i vještinama tijekom svoje karijere. Omogućavanje cjeloživotnog učenja stoga je ključno za izvrsna poduzeća.

Kada poduzeće zapošljava radnike, važno je da ima kvalitetan sustav za ocjenjivanje njihovog rada, koji je povezan s sustavom nagrađivanja. Ovo je važno za zadovoljstvo zaposlenika jer nudi novčane poticaje i potiče njihov razvoj i stjecanje novih vještina. Osim toga, to koristi i poduzeću jer razvija ljudski kapital unutar nje te povećava zadovoljstvo zaposlenika, što dovodi do poboljšane uspješnosti organizacije.²²

Ova skupina politika uključuje i postojanje sindikata i kolektivnih pregovora. U mnogim privatnim poduzećima sindikati ili nisu prisutni ili su tek u početnoj fazi formiranja. Nedavno su se dogodilo pokušaji osnivanja sindikata u velikim američkim kompanijama poput Starbucksa i Amazona no to je samo početak dugotrajnog procesa formiranja sindikata i izgradnje povjerenja između radnika i uprave.²³

U današnjem brzom svijetu u kojem se promjene događaju gotovo svakodnevno, kontinuirano učenje i obrazovanje postaju neizostavan dio karijere. Naglašava se važnost ključnih radnika koji svojim vještinama i znanjem značajno doprinose uspjehu tvrtke. Gubitak takvog radnika predstavlja veliki izazov za poduzeće. Iz tog razloga, koncept društveno odgovornog poslovanja koji se fokusira na ulaganje u obrazovanje i razvoj zapošljavanja vlastitih radnika postaje ključan za razvoj poslovne organizacije. Ove aktivnosti imaju dvostruke koristi, kako za poduzeće tako i za radnika, potičući motivaciju i na osobnoj i na organizacijskoj razini.²⁴

Stalno obrazovanje radnika omogućuje poduzeću da pripremi svoje zaposlenike za ostvarivanje ključnih strateških ciljeva, dok istovremeno pomaže radnicima da se prilagode promjenjivom tržištu rada i ostanu konkurentni. U ovom kontekstu, često se analizira koliko poduzeće troši po zaposleniku na dodatne oblike obrazovanja, kao što su seminari, treninzi i edukacije, koji nisu obvezni zakonom.²⁵

²² Matešić, M., Pavlović, D. & Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb, VPŠ Libertas

²³Crane, A., Matten, D. and Spence, L. (2016). Corporate Social Responsibility. Routledge: University of Cambridge

²⁴ Ibidem

²⁵ Ibidem

Mnoga poduzeća ističu da ulažu u ovu sferu svog poslovanja, no često propuštaju osigurati obrazovanje i edukaciju za sve svoje zaposlenike. Umjesto toga, često su takvi programi dostupni samo srednjem i višem menadžmentu, što može stvoriti osjećaj demotivacije među ostalim radnicima. Glavni cilj ulaganja u obrazovanje i razvoj zapošljavanja trebao bi biti da su takvi programi dostupni svim zaposlenicima kompanije, a ne samo odabranima ili privilegiranim.

Kvaliteta i sigurnost na radnom mjestu su segmenti koji su često zanemarivani u prošlosti od strane menadžmenta i uprave. Često se pretpostavljalo da je dovoljno poštivati minimalne zakonske standarde i propise te da nema potrebe za dodatnim ulaganjem u sigurnost i dobrobit radnika. Međutim, događaji nesreća u proteklim godinama su alarmirali stručnjake i akademsku zajednicu da naglase važnost uvođenja i poštivanja dodatnih standarda kako bi se osigurala sigurnost radnika.

Pandemija COVID-19 također je potaknula pooštavanje sigurnosnih standarda na radnom mjestu. Sada se posvećuje veća pažnja čišćenju i dezinfekciji radnih prostora, održavanju fizičkog razmaka između zaposlenika koji su obično radili u skućenim prostorima i drugim preventivnim mjerama.

Postoje različiti načini za provjeru kvalitete i sigurnosti radnih uvjeta, uključujući sustave upravljanja zaštitom na radu, praćenje postotka ozljeda u odnosu na broj zaposlenih te dodatne aktivnosti usmjerene na prevenciju zdravstvenih problema na radnom mjestu.²⁶

Poboljšanje radnih uvjeta i briga o zaposlenicima postali su prioritet za mnoga poduzeća. Mnogi od njih sada pružaju godišnje sistematske preglede, oftalmološke preglede i poboljšanu ergonomsku opremu kako bi osigurale bolje zdravstvene uvjete za svoje radnike. Također, često se organiziraju zajedničke rekreacijske aktivnosti kao što su vježbanje ili meditacija, što ne samo da pridonosi zdravlju zaposlenika, već i njihovom zadovoljstvu.

Suradnička organizacijska klima obuhvaća različite čimbenike koji oblikuju radnu atmosferu na poslu. S obzirom na to da ljudi veći dio dana provode na poslu, izuzetno je važno da radna okolina bude poticajna, podržavajuća i potiče inovativnost. U tom kontekstu, važan je protok informacija i primjena procesa upravljanja putem ciljeva (Management by Objective), koji postaje sve popularniji. Ovaj pristup omogućava radnicima veću

²⁶ Matešić, M., Pavlović, D. & Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb, VPŠ Libertas

samostalnost, omogućujući im da sami planiraju i upravljaju svojim radnim vremenom i zadacima. Kontrola nad svakim korakom u radu smanjuje se, što rezultira manjim stresom kod nižeg menadžmenta.²⁷

Pozitivna suradnička klima također uključuje kvalitetan protok informacija unutar organizacije kako bi se maksimalno iskoristili dostupni resursi. Ovo poboljšava komunikaciju i omogućava bolje upravljanje resursima.²⁸

U proteklim desetljećima čovječanstvo svjedoči značajnom tehnološkom napretku koji je promijenio način poslovanja. Neki od najuspješnijih pojedinaca su cijeli svoj život posvetili radu, počevši od osnivanja kompanija u svojim garažama, radili su marljivo i odvajali više od 15 sati dnevno za posao. Razumjeli su da veliki uspjeh ne dolazi preko noći, već zahtijeva mnogo godina predanog rada. Ovaj način rada i razmišljanja bio je inspiracija mnogim poduzetnicima koji su pokušali slijediti isti put.

Međutim, mnogi su se suočili s izgaranjem ili "burn-outom" jer su radili prekovremeno i nisu brinuli o svom fizičkom i mentalnom zdravlju. Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na ovu dinamiku rada. Kada je svijet usporio zbog pandemije, mnogi su ljudi shvatili da postoji više u životu od posla. To je dovelo do povećanja stopa otkaza u mnogim zemljama, pri čemu je rekordan broj Amerikanaca dao otkaz.

U ovom kontekstu, fleksibilna ravnoteža između rada i privatnog života postaje izuzetno važna. Razumijevanje obiteljskih potreba zaposlenika i pružanje fleksibilnosti u vezi s tim potrebama pozitivno utječe na uvjete rada, zadovoljstvo i motivaciju radnika.²⁹

Dosta kompanija često ističe, prilikom traženja novih zaposlenika i objavljivanja oglasa za posao, da njihov radni okoliš ima atmosferu poput obitelji. Međutim, postoji sve više različitih mišljenja o tome, s tendencijom da takva organizacijska klima nije najbolja opcija, niti za zaposlenike, niti za samu kompaniju. Umjesto toga, organizacijska klima i odnosi među zaposlenicima trebali bi biti motivirajući, perspektivni, kvalitetni, transparentni i jednaki za sve.

²⁷ Carroll, A.B. i Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Review*, Vol 12(1)

²⁸ Matešić, M., Pavlović, D. & Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb, VPŠ Libertas

²⁹ Ibidem

3.3. ZAŠTITA OKOLIŠA

Održivi razvoj je onaj oblik razvoja koji omogućuje ispunjavanje trenutnih potreba, ali istovremeno ne dovodi u pitanje sposobnost budućih generacija da ispunjavaju svoje potrebe.³⁰ Održivi razvoj nailazi na mnoge prepreke u modernoj industriji. Današnja poduzeća sve više doprinose ozbiljnom oštećenju postojećih ekosustava. To čine emitirajući velike količine štetnih onečišćujućih tvari i iscrpljujući dostupne prirodne resurse, što predstavlja značajnu prijetnju raznolikosti života na našem planetu. Stoga je nužno poduzeti različite mjere kako bi se zaustavila daljnja degradacija okoliša uzrokovana ljudskim aktivnostima. Proučavaju se inicijative koje se ne ograničavaju samo na neutralizaciju već proaktivno traže načine za smanjenje negativnog utjecaja poslovanja na okoliš, počevši od planiranja i projektiranja proizvodnje pa sve do svake faze samog proizvodnog procesa.³¹

Odgovornost prema okolišu znači da organizacije trebaju djelovati na način koji je prihvatljiv za okoliš. To uključuje da politika zaštite okoliša postane integralni dio njihove poslovne strategije i da se provodi uz visoku svijest o ekologiji te strogo pridržavanje ekoloških normi i standarda. Ovo je jedan od najčešćih načina kada je riječ o društvenoj odgovornosti poduzeća. Neka poduzeća koriste izraz "upravljanje okolišem" kako bi opisali takve napore. Poduzeća koje žele preuzeti odgovornost prema okolišu mogu to postići na različite načine, kao što su smanjenje onečišćenja, emisije stakleničkih plinova, korištenje manje plastike za jednokratnu upotrebu, smanjenje potrošnje vode i općenito smanjenje količine otpada.

Povećanim usmjerenjem prema obnovljivoj energiji, održivim resursima i recikliranim materijalima, poduzeća mogu znatno doprinijeti zaštiti okoliša putem pametnih ekoloških aktivnosti u sklopu društveno odgovornog poslovanja. Nadoknađivanje negativnog utjecaja na okoliš uključuje aktivnosti poput sadnje drveća, financiranja istraživanja te donacija u svrhu zaštite okoliša.³²

³⁰ Brown, B.J., Hanson, M.E., Liverman, D.M. and Merideth, R.W. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental Management*, 11(6)

³¹ Bojar, E., Bojar, M., Żelazna, A. and Blicharz, P. (2020). *Eco-Management in Polish Companies. Problemy Ekorozwoju*

³² Crane, A., Matten, D. and Spence, L. (2016). *Corporate Social Responsibility*. Routledge: University of Cambridge.

Postoji niz akcija koje poduzeća mogu poduzeti kako bi uspješno implementirale odgovornost prema okolišu. To uključuje učinkovitu upotrebu prirodnih resursa i smanjenje otpada, prevenciju onečišćenja, razvoj upravljanja proizvodima, inovacije u proizvodima, procesima i uslugama, borbu protiv klimatskih promjena, osiguranje sigurnosti resursa i pravičnost u njihovoj upotrebi.

Ključna suština zaštite okoliša u kontekstu društveno odgovornog poslovanja je da tvrtke ne smiju žrtvovati dobrobit budućih generacija zbog kratkoročnih profita. Stoga, kada se razmatraju društveno odgovorne aktivnosti poduzeća, ne smijemo zanemariti povezanost između društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Oba koncepta se odnose na iste aspekte utjecaja tvrtki i omogućuju postizanje dubokih društvenih, ekoloških i ekonomskih ciljeva, pazeći pritom na etičke standarde.

Današnje društvo nailazi na dvostruki izazov: potrebom za brzim znanstvenim napretkom i ekonomskim rastom s jedne strane te potrebom da ostane korak ispred ekoloških katastrofa s druge strane. Potrebno je usvojiti nove principe kako bi se bolje upravljalo našim životima na našem prenapućenom planetu. Koncepti održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja razvijeni su kao odgovor na ove potrebe. Politike zaštite okoliša trebaju pružiti sveobuhvatan, organiziran i zajednički pristup rješavanju ovih problema.

Važno je da poduzeća uvrste upravljanje okolišem kao neizostavan dio svojih poslovnih planova, osiguraju odgovarajuća financijska sredstva za provođenje okolišnih ciljeva, strateški planiraju uzimajući u obzir okolišne faktore i redovito analiziraju rezultate kako bi temeljem njih izradili planove za sanaciju. U manjim poduzećima često nedostaje posebna osoba ili odjel koji bi se bavili ovim pitanjima. Kroz rezultate Indeksa društveno odgovornog poslovanja, vidljivo je da poduzeća koja imaju jasno definirano odgovorno upravljanje okolišem na određenom radnom mjestu ili odjelu ostvaruju bolje rezultate kako u primjeni društvene odgovornosti, tako i u poslovnim rezultatima.³³

3.4. ODNOSI NA TRŽIŠTU I ULAGANJE U ZAJEDNICU

³³ Matešić, M., Pavlović, D. & Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb, VPŠ Libertas

Odnosi na tržištu i ulaganje u zajednicu su aspekti koji se djelomično preklapaju, budući da uključuju neke iste skupine ljudi ili subjekata. Govoreći o zajednici, to može uključivati zaposlenike, dobavljače, distributere, partnere u javnom sektoru i širu javnost. Pojam dobrobiti može obuhvatiti različite aspekte kao što su zdravlje, sigurnost te emocionalne i psihičke potrebe.

U kontekstu zajednice, važno je naglasiti osjećaj povezanosti i suradnje među tim različitim skupinama. To se izražava kroz njihovu spremnost za suradnju, predanost dobrobiti zajednice, otvorenu komunikaciju i osjećaj odgovornosti prema sebi i prema drugim članovima te zajednice.³⁴

Odnosi na tržištu obuhvaćaju različite interakcije i odnose koje poduzeće ima sa svojim dobavljačima, proizvodima, kupcima, dioničarima, konkurencijom i drugim relevantnim subjektima. Govoreći o kvalitetnim odnosima na tržištu u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, pod time se podrazumijeva pridržavanje etičkih načela u svim aspektima suradnje s tim subjektima.

To konkretno znači poštivanje zakonskih i regulativnih propisa, brigu o zaštiti prava potrošača te transparentno i istinito oglašavanje. Poduzeća bi trebala pružiti potrošačima točne i jasne informacije o svojim proizvodima kako bi im omogućile donošenje informiranih odluka o kupnji. Pokušavanje manipulacije ili usmjeravanje potrošača prema pogrešnim odlukama potpuno je neprihvatljivo u okviru društveno odgovornog poslovanja.³⁵

Zaštita osobnih podataka kupaca je izuzetno važna i postala je posebno naglašena nakon uvođenja GDPR-a (Opća uredba o zaštiti podataka) od strane Europske unije. Nepoštivanje pravila o zaštiti osobnih podataka može rezultirati financijskim kaznama i sankcijama, ali još važnije, može negativno utjecati na ugled kompanije i zadovoljstvo kupaca, što je uvijek od primarne važnosti za tvrtke.

Osim toga, transparentna komunikacija u vezi s osobnim podacima odražava dobru radnu kulturu u poduzeću. Također, pravilna zaštita osobnih podataka odnosi se i na prava dioničara te osigurava da svi dioničari, bez obzira na njihovu veličinu ili značaj, imaju

³⁴ Kotler, P. and Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.

³⁵ Matešić, M., Pavlović, D. & Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb, VPŠ Libertas

jednaku pristup pravovremenim i točnim informacijama o poslovnim rezultatima i planovima kompanije.³⁶

Tržište i odnosi na njemu igraju ključnu ulogu u društveno odgovornom poslovanju iz više razloga. Jedan od tih razloga je da potrebe potrošača i drugih sudionika na tržištu često pokreću aktivnosti usmjerene prema društvenoj odgovornosti. Postoje dva različita pristupa društveno odgovornom poslovanju na tržištu: normativni i instrumentalni tip.

Normativni tip društveno odgovornog poslovanja temelji se na ideji da kompanije trebaju provoditi takve aktivnosti na tržištu kako bi osigurale koristi za svoje potrošače. S druge strane, instrumentalni tip ističe da kompanije trebaju primjenjivati društveno odgovorno poslovanje samo onoliko koliko im to može pružiti tržišnu prednost.

Ulaganje u zajednicu je samo jedan aspekt društveno odgovornog poslovanja, iako je često pogrešno shvaćen i zamijenjen s pojmom društveno odgovornog poslovanja u cjelini. To podrazumijeva financijsku podršku zajednici, vezivanje donacija uz prihod kompanije ili organiziranje natječaja za dodjelu sredstava. Sudjelovanje u javnom dijalogu također je važan način ulaganja u zajednicu.

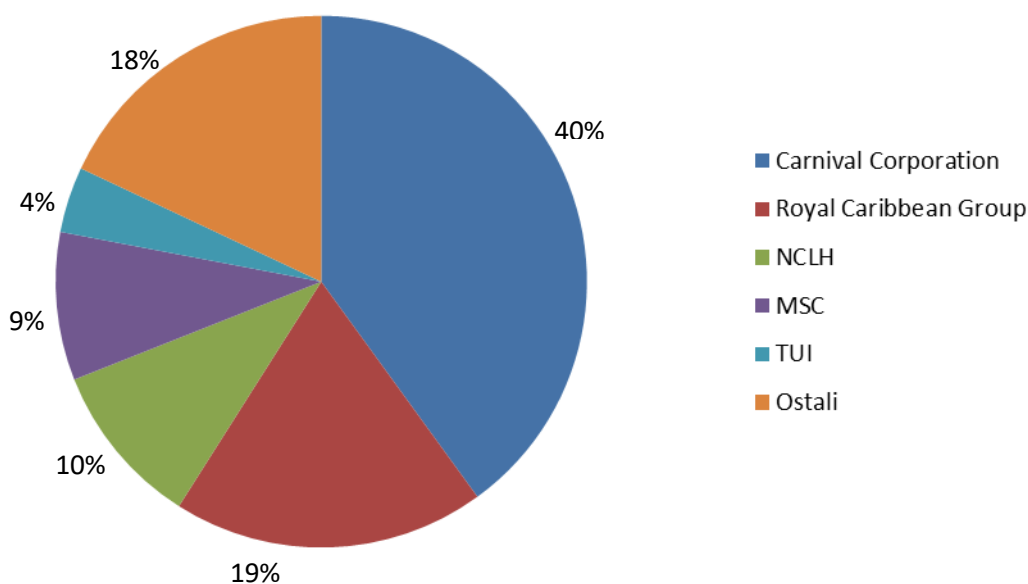
U Sjedinjenim Američkim Državama, političko lobiranje i financiranje političkih stranaka su mnogo aktivniji nego u Europi. Donacije političkim strankama mogu predstavljati rizik od korupcije, pa mnoge države imaju stroge zakone koji ograničavaju izdatke za političke kampanje i zahtijevaju apsolutnu transparentnost u vezi s donacijama kako bi se spriječile potencijalne zloupotrebe i korupcija.

Poduzeća imaju različite načine kako mogu doprinijeti boljoj lokalnoj zajednici u kojoj obavljaju svoje poslovanje. To uključuje stvaranje novih radnih mjesta za lokalno stanovništvo, pružanje pristojnih plaća i beneficija svojim zaposlenicima, te podršku obrazovanju i stručnosti lokalnog stanovništva. Također, veća poduzeća ovise o općem zdravlju zajednice, kvalifikacijama i obrazovanju njezinih stanovnika, stabilnosti poslovnog okruženja i očuvanju okoliša. Zbog toga je razumno pretpostaviti da će kompanije biti motivirane ulagati u zajednicu kako bi podržale njeno blagostanje.

³⁶ Ibidem

4. TRŽIŠTE KRUŽNIH PUTOVANJA – BRODARI I NJIHOVE KORPORACIJE

Svjetsko tržište krstarenja brodovima koji putuju po moru je vrlo dinamično i stalno se mijenja, što se odnosi na promjene u ponudi takvih putovanja i potražnji za njima. S obzirom na snažnu konkurenciju i visoke početne troškove, manje krstareće kompanije sve teže održavaju svoje prisustvo na tržištu. Stoga dolazi do trenda spajanja tih manjih kompanija s većim i snažnijim korporacijama. Na ovaj način, manje kompanije postaju dijelom većih korporacija, što im omogućava da ostanu konkurentne i zadrže svoj dobar položaj na tržištu. S druge strane, korporacije proširuju svoju ponudu i ulaze na nova tržišta. Na globalnoj razini, postoji više od 70 operatera krstarenja i oko 350 kruzera koji imaju više od 1000 bruto tona i više od 100 kreveta za putnike.³⁷



Grafikon 1. Vodeće kompanije na tržištu kružnih putovanja

Izvor: izradio student prema Shipping Statistics and Market Review, Volume 65, No.6, Institute of Shipping Economics and Logistics (ISL), Bremen, 2021., p.7

Iako postoji mnogo operatera u industriji krstarenja, gotovo 60% tržišta kontroliraju samo dvije korporacije: Carnival Corporation i Royal Caribbean Group. Osim tih dviju ključnih korporacija, tu su još Norwegian Cruise Line Holdings i privatna tvrtka MSC

³⁷ Shipping Statistics and Market Review, Volume 65, No.6, Institute of Shipping Economics and Logistics (ISL), Bremen, 2021., p.7

Cruises, koje imaju po 10% i 9% udjela na tržištu, redom. Budući da su ove četiri korporacije od iznimnog značaja u industriji krstarenja, detaljnije su analizirane u ovom kontekstu, dok se TUI Group spominje zajedno s Royal Caribbean Group zbog njihovih zajedničkih poduhvata.

4.1. CARNIVAL CORPORATION

Carnival Corporation & PLC je britansko-američko poduzeće koja se bavi kružnim putovanjima. Oni posjeduju najveću flotu kruzera na svijetu s ukupno 91 brodom koji posjećuju više od 700 luka. U izvanrednoj 2019. godini prevezli su čak 12,9 milijuna putnika. Ova korporacija ima zanimljivu povijest – osnovana je 1972. godine od strane Teda Arisona, koji je prije toga radio u Norwegian Caribbean Lineu. Tijekom 70-ih i 80-ih godina, poduzeće je kontinuirano raslo, koristeći prihod za akvizicije drugih kompanija. Godine 1993. promijenili su ime u Carnival Corporation kako bi se razlikovali od svoje glavne podružnice Carnival Cruise Line. Danas, Carnival Corporation sastoji se od 9 različitih kompanija, uključujući Carnival Cruise Line, Princess Cruises, Holland America Line, Seabourn, Cunard, AIDA Cruises, Costa Cruises, P&O Cruises (Australia) i P&O Cruises (UK).³⁸

Carnival Cruise Line, također poznat kao America's Cruise Line, vodeći je brand na sjevernoameričkom tržištu kružnih putovanja. Njihova ciljana skupina su putnici s prosječnim i nižim primanjima koji traže zabavu i opuštanje na brodu. Umjesto fokusa na obilazak destinacija, naglasak je na odmoru i zabavi na samom brodu, što ih čini poznatima kao "Fun Ships". Imaju flotu od 23 broda.

Princess Cruises, osnovan 1965. godine, ima 15 brodova i postao je dio Carnival Corporation 2003. godine kao dio kompanije P&O Cruises. Poznati su zahvaljujući seriji "The Love Boat" koja je popularizirala krusing među putnicima.

Holland America Line, koji je osnovan 1873. u Rotterdamu, u Nizozemskoj, postao je podružnica Carnival Corporation 1989. godine. Njihova ciljna skupina su putnici s visokim primanjima i starije životne dobi koji traže miran odmor i izvrsnu uslugu na svojih 11 brodova.

³⁸ <https://www.carnivalcorp.com/media-center/our-brands/>

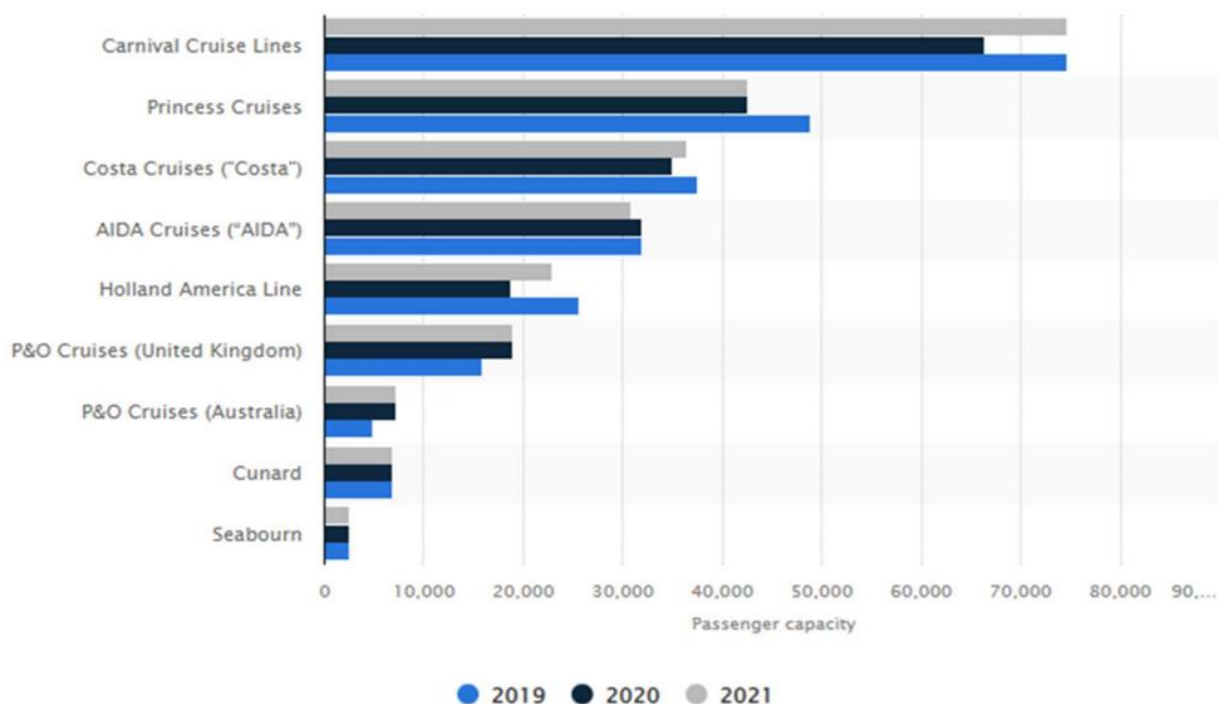
Seabourn, osnovan 1988. godine je ultra-luksuzna kompanija koja je postala dio Carnival Corporation 1998. godine. Imaju samo 5 manjih brodova, što omogućuje visoko personaliziranu uslugu zaiskusne putnike s visokim primanjima.

Cunard je također luksuzna kompanija s dugom pomorskom tradicijom koja se bavi putničkim prijevozom od 1840. godine. Njihova flota uključuje tri broda: Queen Mary 2, Queen Elizabeth i Queen Victoria. Također su poznati po tome što su proizveli najveći oceanski „linijaš“, Queen Mary 2.

AIDA Cruises, osnovana u Njemačkoj 1960-ih, postala je dio Carnival Corporation 2003. godine nakon spajanja s kompanijom P&O, pod kojom je bila od 2000. godine. Imaju 13 brodova i nude neformalni način odmora bez strogo definiranih pravila ponašanja, što ih čini vodećom kompanijom na njemačkom govornom području.

Costa Cruises ima svoje korijene u teretnom poslovanju koje je osnovano davne 1854. godine. Prelazi na pružanje kružnih putovanja od 1948. godine te nosi snažan talijanski identitet i kulturu. Godine 2000. postala je potpuno vlasništvo Carnival Corporation. Njihova ciljna skupina su putnici s prosječnim primanjima i srednjim dobnim skupinama koji traže zabavu. Smatraju se najboljom europskom kompanijom za kružna putovanja i imaju flotu od 12 brodova.

P&O Cruises UK i Australia su nasljednici najstarije britanske brodarske kompanije koja datira unatrag do 1834. godine. 1974. godine kompanija je kupila Princess Cruises i prešla isključivo na cruising industriju od 1977. godine. Ponose se svojom dugu tradicijom i tvrde da su "izmislili" koncept krstarenja kao turističke ponude tijekom 1930-ih. UK podružnica i Australia podružnica imaju flotu od 6 i 3 broda, respektivno, i uglavnom posluju na svojim vodećim tržištima.



Grafikon 2. Putnički kapacitet Carnival Corporation 2019.-2021.

Izvor: preuzeto s : <https://www.statista.com/statistics/266277/passenger-capacity-of-carnivalcorporation-and-plc/> (02.09.2023.)

Na grafikonu 2 može se vidjeti prikaz putničkog kapaciteta Carnival Corporation & PLC, što uključuje pojedinačne kompanije unutar tog konglomerata. Grafikon jasno prikazuje kako se tijekom tog vremenskog razdoblja mijenjao broj putnika koji se mogao smjestiti na brodove pojedinih kompanija. U nekim slučajevima, taj kapacitet se mijenjao zbog prodaje ili kupnje novih brodova, dok je u drugim kompanijama ostao nepromijenjen.

4.2. NORWEGIAN CRUISE LINE HOLDINGS

Norwegian Cruise Line Holdings je američka kompanija sa sjedištem na Bermudima koja u potpunosti upravlja sa tri kompanije za kružna putovanja: Norwegian Cruise Line, Oceania i Regent Seven Seas Cruises. Ova kompanija, zajedno sa svojim podružnicama, rangira se kao treća najveća na tržištu i ima ukupno 28 brodova. U 2019. godini prevezli su otprilike 2,7 milijuna putnika.

Povijest kompanije seže unatrag do osnivanja Norwegian Cruise Line 1966. godine. Tijekom 1980-ih, pridružile su im se kompanije Royal Viking Line i Royal Star Line. Godine 1999. godine, kompanija postaje vlasništvo Genting Hong Konga, koji je također poznat kao Star Cruises Limited i bio je vodeća kompanija za kružna putovanja u Aziji. Nakon što su izašli na burzu 2013. godine, kompanija je prošla reorganizaciju, a Norwegian Cruise Line Holdings je preuzeo potpuno vlasništvo nad NCL-om. Također, 2014. godine su kupili Oceania Cruises i Regent Seven Seas Cruises od njihove matične tvrtke Prestige Cruise Holdings.³⁹

NCL kompaniju su osnovali Knut Kloster i Ted Arison 1966. godine pod imenom Norwegian Caribbean Line. Kasnije, 1987. godine, promijenili su ime u Norwegian Cruise Line, poznato kao NCL. Ova kompanija se ističe kao lider u inovacijama u industriji krstarenja, budući da su prvi predstavili niz revolucionarnih ideja. Primjerice, bili su prvi koji su omogućili kupnju otoka za kružna putovanja te su ponudili kombinirane paket aranžmane koji uključuju putovanje brodom i avionom. Dodatno, transformirali su krstarenja pružajući putnicima mogućnost da sami oblikuju svoje putovanje bez čvrstih rasporeda za zabavu i bez formalnih pravila odijevanja - ovu inovaciju nazivaju Freestyle krstarenje. Danas, NCL posjeduje flotu od 17 brodova i nudi putovanja koja obuhvaćaju više od 300 različitih destinacija.

Oceania Cruises je američka kompanija sa sjedištem u Miamiu, osnovana 2002. godine. Fokusrana je na visoko plaćene potrošače koji traže izvanredno gastronomsko iskustvo i vrhunsku uslugu. Upravljaču flotom od šest manjih i luksuznijih brodova koji putuju do više od 400 različitih destinacija.

Slično tome, Regent Seven Seas je također luksuzna američka kompanija sa sjedištem u Miamiu. Nastala je 1992. godine spajanjem kompanija Radisson Cruises i Seven Seas Cruises.⁴⁰ Ističu se po manjim luksuznim brodovima i posebnosti da na svim njihovim brodovima sve kabine imaju balkone. Trenutno obavljaju plovidbu s pet brodova pod nazivom Seven Seas.

³⁹ <https://www.nclhld.com/brands>

⁴⁰ <https://www.cruisecritic.com/articles.cfm?ID=3073>

4.3. ROYAL CARIBBEAN GROUP

Royal Caribbean Group je američka korporacija koja se bavi kružnim putovanjima i ima sjedište u Miamiju, SAD. Ona je druga najveća korporacija u ovoj industriji, odmah iza Carnivala. Posjeduju tri kompanije za kružna putovanja - Royal Caribbean International, Celebrity Cruises i Silversea Cruises, te su također poluvlasnici dviju kompanija u partnerstvu s njemačkim turoperatorom TUI AG - TUI Cruises i Hapag-Lloyd Cruises. Ukupno upravljaju flotom od 50 brodova (ili 64 ako uključimo partnerstvo s TUI-om).

Korporacija je nastala 1997. godine kada je Royal Caribbean Cruises Ltd. kupio Celebrity Cruises. Od tada su se širili akvizicijama drugih kompanija, uključujući Pullmantur Cruises i druge.⁴¹

Royal Caribbean International je najveća kompanija za kružna putovanja na tržištu. Osnovana je 1968. u Norveškoj kao Royal Caribbean Cruise Line (RCCL). Njihova ciljna skupina su putnici srednje i visoke platežne moći koji žele bogato iskustvo sa mnogo aktivnosti na brodu. Imaju 26 brodova podijeljenih u 6 različitih klasa, uključujući poznatu Oasis klasu koja obuhvaća najveće kruzere na svijetu, uključujući i Wonder of the Seas, najveći putnički brod na svijetu prema bruto tonaži.

Celebrity Cruises je američka kompanija koja je osnovana 1988. u Grčkoj, a kasnije se spojila s RCCL-om. Fokusirani su na starije putnike i one s višim budžetom. Također imaju podbrand Celebrity Expedition koji nudi ekspedicijska putovanja oko Galapagosa. U njihovoj floti se nalazi 15 brodova koji posjećuju sve kontinente.

Silversea Cruises je ultra luksuzna kompanija osnovana 1994. u Monaku, a 2020. ju je kupio Royal Caribbean Group. Poznati su po malim i ekskluzivnim brodovima s visokom razinom usluge. Posjeduju 11 luksuznih brodova koji plove na više od 900 destinacija.

TUI Cruises i Hapag-Lloyd Cruises su njemačke kompanije koje privlače putnike s njemačkog govornog područja, često višeg financijskog statusa. Hapag-Lloyd je posebno luksuzan s niskim omjerom putnika i posade, dok TUI Cruises cilja na širi spektar putnika. TUI Cruises ima 7 brodova, dok Hapag-Lloyd ima 5 brodova.

⁴¹ <https://www.royalcaribbeangroup.com/businesses/>

4.4. MSC CRUISES

MSC Cruises je najveća privatna kompanija za kružna putovanja i rangira se kao treća po tržišnom udjelu i broju brodova na tržištu kružnih putovanja. Njihovo sjedište je u Ženevi, Švicarska, i dio su veće MSC Grupe koja se bavi brodarstvom i logistikom te upravlja najvećom kontejnerskom kompanijom na svijetu, Mediterranean Shipping Company, koju je osnovao Gianluigi Aponte 1970. godine.⁴²

MSC Cruises je ušao na tržište kružnih putovanja 1988. godine akvizicijom broderskog poduzeća Monterreya, a godinu dana kasnije, 1989. godine, osnovali su vlastitu podružnicu u Napulju kupnjom Lauro Lines. Oni su vodeći lider na tržištima u Europi, Južnoj Americi, Bliskom istoku i Južnoj Africi, a također su prisutni i na sjevernoameričkom tržištu. Trenutno imaju flotu od 19 brodova, s planovima za povećanje na 23 broda do 2023. godine. Njihov brzi rast postignut je ulaganjem od preko 11,6 milijardi eura između 2014. i 2026. godine u nove brodove, privatne otoke i pristaništa.⁴³

Pored gore navedenih korporacija i kompanija, važno je spomenuti i Genting Cruise Lines, Disney Cruise Line i Viking Cruises.

Genting Cruise Lines, sa sjedištem u Hong Kongu, zauzima značajnu ulogu na azijskom tržištu kružnih putovanja. Ova kompanija posjeduje Crystal Cruises, Dream Cruises i Star Cruises. Međutim, valja napomenuti da je Genting Cruise Lines kasnije suočio s izazovima u industriji, što će biti detaljnije razmatrano u četvrtom poglavlju.

U industriji kružnih putovanja pridružio se i medijski div Disney putem svoje Disney Cruise Line kompanije. Njihova ponuda obuhvaća tematska putovanja na kojima gosti mogu uživati u prisustvu poznatih i omiljenih Disneyjevih likova.

Tu je i švicarska kompanija Viking Cruises koja se usredotočila na riječne kružne ture i postala značajan igrač na tržištu.

⁴² MSC Cruises, službena stranica, <https://www.msccruises.com/en-gl/About-MSA.aspx> (02.09.2023.)

⁴³ <https://www.msccruises.com/en-gl/About-MSA.aspx>

5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA TRŽIŠTU KRUŽNIH PUTOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje u kontekstu kružnih putovanja označava strategiju kojom kruzing kompanije teže očuvati dugoročnu održivost svojih aktivnosti, istovremeno poštujući društvene i ekološke vrijednosti. To uključuje način na koji ove kompanije upravljaju svojim poslovanjem kako bi postigle ravnotežu između postizanja financijskog uspjeha, doprinosa društvenoj dobrobiti, zaštite okoliša te pridržavanja visokih etičkih standarda.⁴⁴

Krstarenja značajno utječu na luke i gradove koje posjećuju te na šire regije na nekoliko načina. Ovaj utjecaj može se promatrati kroz njihovu društvenu, ekološku i ekonomsku dimenziju. Društveni utjecaj manifestira se kroz promjene u lokalnoj zajednici, uključujući migraciju stanovništva, promjene u vrijednostima i moralu, te utjecaj na ponašanje ljudi. Povećanje broja turista u određenim turističkim destinacijama često dovodi do povećane potrebe za radnom snagom, što može rezultirati migracijom ljudi iz ruralnih područja u gradove kako bi pronašli posao. Ekološki utjecaj odnosi se na posljedice krstarenja na okoliš, uključujući pitanja poput emisija štetnih plinova, otpada i očuvanja prirodne ljepote odredišta. Brodovi koji pristaju u lukama mogu imati značajan utjecaj na kvalitetu zraka i vode u tim područjima. Ekonomska strana utjecaja krstarenja odnosi se na ekonomske koristi koje ona donose regijama. Povećani dolazak turista obično dovodi do rasta turističke industrije i povećanja prihoda za lokalne poduzetnike. To može potaknuti razvoj infrastrukture i stvoriti nova radna mjesta. U konačnici, krstarenja imaju složen utjecaj na destinacije koje posjećuju, a njihov potencijalni pozitivni i negativni aspekti trebaju se pažljivo razmotriti kako bi se osigurala održivost i dobrobit lokalnih zajednica.

Manji gradovi i turističke destinacije često zahtijevaju povećani broj turističkih vodiča, prodavača i drugih sličnih stručnjaka kako bi se bolje nosili s dolaskom velikog broja putnika s kruzera. Ovo je potrebno kako bi se osigurao bolji prihvata i iskustvo za turiste, pružila relevantna turistička informacija te potaknulo lokalno gospodarstvo. Rastući turizam iz kruzera može stvoriti potrebu za dodatnim vodičima i stručnjacima koji će voditi ture, pružiti informacije o povijesti i kulturi destinacije te preporučiti lokalne atrakcije i proizvode.

⁴⁴Carroll, A.B. i Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Review*, Vol 12(1)

Također, veći broj prodavača i trgovina može poboljšati turističko iskustvo putnika, omogućujući im da kupe suvenire i proizvode karakteristične za određeno područje.⁴⁵

Na ovaj način kruzing turizam može potaknuti zapošljavanje koje je korisno lokalnom stanovništvu te može pridonijeti ekonomskom rastu i razvoju malih gradskih sredina te doprinijeti održivom turizmu, pod uvjetom da se pravilno upravlja kako bi se očuvala kvaliteta života i kulturna baština zajednice.⁴⁶

Pomorska krstarenja imaju raznolik utjecaj na luke i gradove koje posjećuju, te na šire regije. Taj utjecaj može se analizirati s obzirom na društvene, ekonomske i ekološke aspekte. Društveni utjecaj krstarenja ogleda se u promjenama u lokalnim zajednicama. Povećan broj turista može donijeti promjene u načinu života stanovništva, uključujući migraciju ljudi iz ruralnih područja u gradske sredine radi zapošljavanja u turističkom sektoru. Također, prisustvo turista može utjecati na društvene i kulturne vrijednosti zajednice te potaknuti učenje stranih jezika među lokalnim stanovništvom. Ekonomske koristi pomorskih krstarenja uključuju povećanje prometa u lukama i veću potrošnju turista u gradovima i regijama koje posjećuju. To može rezultirati većom zaposlenošću i razvojem lokalnog gospodarstva. Također, promocija luka i gradova putem krstarenja može privući nove turiste i potaknuti povratne posjete. Unatoč pozitivnim učincima, postoje i negativni aspekti. Pomorska krstarenja mogu uzrokovati inflaciju cijena i rast cijena nekretnina u destinacijama koje posjećuju. Također, uvoz robe za potrebe brodova može imati ekonomske posljedice. Gradski vlasti suočavaju se s dodatnim troškovima, a prevelika ovisnost o krstarenjima može zanemariti druge gospodarske sektore. Ekološki aspekti pomorskih krstarenja uključuju onečišćenje zraka i mora. Povećanje broja brodova može pridonijeti emisiji štetnih tvari u zrak, stvaranju kiselih kiša i drugim ekološkim problemima. Otpadne vode s brodova mogu narušiti ekosustave u destinacijama koje posjećuju.⁴⁷

Kako bi se nosili s negativnim učincima, neke luke su uvele posebna pravila za turiste, dok se druge trude ograničiti koncentraciju megabrodova kako bi očuvale svoj imidž i

⁴⁵ Peručić, D.: Cruising - turizam, Razvoj, strategije i ključni nositelji, Sveučilište u Duvniku, Dubrovnik, 2013.

⁴⁶ Benić, I.: Utjecaj pomorskih krstarenja na turističku destinaciju, Poslovna izvrsnost, godište 5, broj 2, Zagreb, 2011.

⁴⁷ Ibidem

kapacitete. Sve u svemu, pomorska krstarenja imaju složen utjecaj na luke i regije, a ravnoteža između pozitivnih i negativnih aspekata važna je za održivi razvoj turizma.⁴⁸

Društveno odgovorno poslovanje na tržištu kružnih putovanja označava sveobuhvatan pristup koji kruzing kompanije primjenjuju kako bi osigurale održivost svojih operacija i istovremeno poštile društvene i ekološke vrijednosti. Ovaj pristup ima dubok utjecaj na način na koji se upravlja poslovanjem, s naglaskom na ravnoteži između financijske uspješnosti, društvenog doprinosa, zaštite okoliša i visokih etičkih standarda.

Očuvanje okoliša predstavlja ključni element društveno odgovornog poslovanja u kružnom turizmu. Kompanije koje ga prakticiraju teže smanjenju negativnih utjecaja na okoliš. To uključuje različite mjere kao što su smanjenje emisija stakleničkih plinova, pravilno upravljanje otpadom, smanjenje zagađenja mora i oceana te promicanje korištenja obnovljivih izvora energije.

Visoki etički standardi i transparentnost su također ključni. Društveno odgovorno poslovanje zahtijeva da kompanije vode svoje poslovanje s visokim etičkim standardima, bilo da se radi o fer trgovini, poštovanju prava radnika ili promicanju ljudskih prava. Transparentno izvještavanje o aktivnostima kompanija također je važan dio ovog pristupa.⁴⁹

Osim toga, društveno odgovorno poslovanje obuhvaća i ulaganje u lokalne zajednice u kojima kompanije djeluju. To se može manifestirati kroz podršku obrazovnim programima, sudjelovanje u humanitarnim inicijativama, podršku lokalnim projektima i razvoju infrastrukture. Inovacije su također ključne za društveno odgovorne kruzing kompanije. One teže razvoju energetske učinkovitih brodova, implementaciji tehnologija za smanjenje emisija i korištenju naprednih sistema za očuvanje okoliša.

Osvještavanje putnika je također dio društveno odgovornog poslovanja. Kompanije se trude educirati putnike o važnosti očuvanja okoliša, pravilnom ponašanju na destinacijama i poticanju odgovornih odnosa prema prirodi i lokalnim kulturama.

Primjeri primjene društveno odgovornog poslovanja na tržištu kružnih putovanja uključuju smanjenje emisija i poboljšanje energetske učinkovitosti brodova, upotrebu naprednih sustava za filtriranje ispušnih plinova, eliminiranje plastike na brodovima,

⁴⁸ Peručić, D.: Cruising - turizam, Razvoj, strategije i ključni nositelji, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.

⁴⁹ Peručić, D.: Cruising - turizam, Razvoj, strategije i ključni nositelji, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.

podršku lokalnim inicijativama za očuvanje okoliša i suradnju s organizacijama za zaštitu prirode.

Društveno odgovorno poslovanje na tržištu kružnih putovanja ima ključnu ulogu u očuvanju okoliša, osiguranju pravednih uvjeta rada za zaposlenike i razvoju kružnog turizma na održiv način za dobrobit sadašnjih i budućih generacija.

6. UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KRUZING KOMPANIJA

Industrija kružnih putovanja proizašla je iz vremena kada su veliki brodovi plovili oceanima. Tijekom nekoliko desetljeća ta industrija je postala najbrže rastući sektor u turizmu. U ranom 20. stoljeću, kompanije kao što su Cunard i White Star Line postavile su standarde luksuza koji su bili dostupni samo imućnim i poznatim osobama. Broj odredišta bio je ograničen, većina brodova je putovala između Europe i Sjedinjenih Američkih Država.

No, dolaskom velikih putničkih zrakoplova 1960-ih, tražnja za brodskim putovanjima je opala, a transatlantski putnički brodovi su gotovo nestali. Cijene putovanja su pale, a broj putnika se povećavao iz godine u godinu. Ono što je nekada bila ekskluzivnost za visoki sloj društva, postalo je dostupno i srednjem sloju. Današnje tržište je pod dominacijom nekoliko velikih korporacija koje upravljaju različitim brendovima. Većina putnika na kružnim putovanjima dolazi iz SAD-a, a najpopularnija geografska područja su Karibi i Mediteran.

Današnji kruzeri su kao plutajuće zabavne palače, gdje je iskustvo na brodu važnije od same destinacije. Oni su prvenstveno namijenjeni uživanju i zabavi. Putovanje traje obično 7 do 10 dana, ali može biti kraće ili čak i duže od godinu dana, s povratkom u polazišnu luku. Brodovi za kružna putovanja razlikuju se prema veličini - od malih butika s manje od 200 putnika do mega brodova s više od 2400 putnika. Ovisno o preferencijama i financijskim mogućnostima putnika, brodovi se prilagođavaju luksuznom doživljaju, avanturama, zabavi, wellnessu i rekreaciji.

Industrija kružnih putovanja se godinama razvijala, ali je naišla na veliki izazov s pojavom pandemije COVID-19. Pandemija je teško pogodila globalni turizam i ugostiteljstvo, ali unatoč tome, industrija kružnih putovanja se uspjela prilagoditi. Nakon početnog šoka i potpunog zatvaranja, kompanije su morale uvesti potpuno novi sustav putovanja kako bi preživjele.⁵⁰

Godina 2020. je trebala obilježiti rekordan broj putnika na kruzerskim brodovima - planirano je prevoženje 32 milijuna putnika, gotovo dvostruko više nego 2009. kada je prevezeno 17,8 milijuna. Međutim, dolazak pandemije COVID-19 preokrenuo je situaciju,

⁵⁰ <https://www.independent.co.uk/news/world/americas/covid-cruise-ships-blumenthal-twitter>

a kruzeri su postali poznati po izbijanjima epidemija na njima. U ožujku 2020.godine, industrija kruzerskih putovanja morala je prestati s radom.⁵¹

Nikada ranije u modernoj povijesti cijela industrija nije bila prisiljena na globalni prekid. Za razliku od zračnih prijevoznika, kinodvorana ili trgovinskih centara, kruzerima nije dopušteno nastaviti s radom ni smanjenim kapacitetom ni pod zaštitnim mjerama ni na određenim područjima. Svi brodovi, bez obzira na kompaniju, zaustavili su prevoženje putnika i plovidbu.

Kruzeri su čak nazvani "plutajućim zdjelicama Petri" zbog svoje pretpostavljene sklonosti širenju virusa - kao što su zajednički zatvoreni prostori i veliki broj ljudi na brodu. Ovo je za industriju koja se oslanja na ugled bilo marketinški katastrofalan trenutak koji je mogao ostaviti dugotrajne posljedice. Primjerice, kompanija Norwegian Cruise Lines je potrošila 7,6 milijuna dolara više na digitalne reklame od siječnja do ožujka 2020. u usporedbi s istim razdobljem 2019.⁵²

Iako se industrija kružnih putovanja već suočavala s problemima širenja zaraze na brodovima zbog bolesti poput norovirusa, Escherichia coli, ptičje i svinjske gripe, pandemija COVID-19 je donijela dosad neviđeni izazov. Industrija se našla suočena s izazovom preživljavanja bez putnika, bez prihoda, te s minimalnom ili nikakvom pomoći vlasti. Pandemija nije donijela samo privremeni utjecaj; natjerala je cijelu industriju na promjene koje nisu bile planirane.⁵³

6.1. POČETAK PROBLEMA KOJE DONOSI COVID-19

COVID-19, poznat i kao koronavirusna bolest 2019., proizlazi iz virusa poznatog kao SARS-CoV-2 (oznaka za teški akutni respiratorni sindrom koronavirus). Ova bolest je prvi put primijećena krajem 2019. u kineskom gradu Wuhanu, smještenom u provinciji Hubei, a potvrđena je kao službeno prisutna u prosincu iste godine. Ona se klasificira kao bolest dišnog sustava te pokazuje simptome poput povišene tjelesne temperature, kašlja, umora, teškoća u disanju i bolova u mišićima. U ozbiljnim slučajevima može izazvati teške upale

⁵¹ <https://www.nytimes.com/2021/07/28/travel/cruise-industry-comeback.html>

⁵² <https://www.independent.co.uk/news/world/americas/covid-cruise-ships-blumenthal-twitter>

⁵³ <https://www.nytimes.com/2021/07/28/travel/cruise-industry-comeback.html>

pluća. Virus se prenosi kapljično, a razdoblje inkubacije, tj. od izlaganja virusu do pojave prvih simptoma, varira između jednog i 14 dana, s prosjekom oko 5 dana.⁵⁴

Sve do 5. kolovoza 2022., globalno je evidentirano 579,092,623 slučaja oboljenja od COVID-19, a uzrokovano posljedicama zaraze preminulo je 6,507,556 osoba. Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) je 11. ožujka 2020. proglasila COVID-19 pandemijom zbog zabrinjavajuće brzine širenja i ozbiljnosti bolesti. To je označilo prvi put da se riječ "pandemija" koristi nakon svinjske gripe pandemije 2009. S obzirom na visoku stopu širenja, ova bolest postaje posebno opasna u zatvorenim prostorima kao što su bolnice, zatvori, crkve, te posebno na kruzerskim brodovima.⁵⁵

Tablica 2. Datumi obustave plovidbe zbog pandemije COVID-19

| Datum obustave plovidbe | Brodovlasnik |
|-------------------------|--|
| 9. ožujak | Costa Cruises |
| 12. ožujak | Princess Cruises, Viking Cruises |
| 13. ožujak | Azamra Cruises, Celebrity Cruises, Holland America Line, Silversea Cruises |
| 14. ožujak | AIDA Cruises, Carnival Cruise Line, Crystal Cruises, Cunard, Disney Cruise Line, MSC Cruises, Norwegian Cruise Line, P&Q Cruises, Seabourn Cruises |
| 15. ožujak | Oceania Cruises, Ponant Cruises, Pullmantur, Royal Caribbean |
| 16. ožujak | Lindbad Expeditions |
| 18. ožujak | Hapag-Lloyd Cruises |
| 23. ožujak | TUI Cruises, UnCruise Adventures |
| 26. ožujak | Virgin Voyages |

Izvor: izrada studenta prema: <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/20047> (02.09.2023.)

U Tablici 2 su navedeni datumi kada su različite kompanije prestale prihvaćati nove putnike. Zanimljiva činjenica je da je na dan kada je Svjetska zdravstvena organizacija proglasila pandemiju, diljem svijeta bilo evidentirano 125 tisuća zaraženih osoba. Međutim, kada je posljednji vlasnik kruzera zaustavio plovidbu, broj zaraženih se četverostruko

⁵⁴ <https://covid19.who.int/>

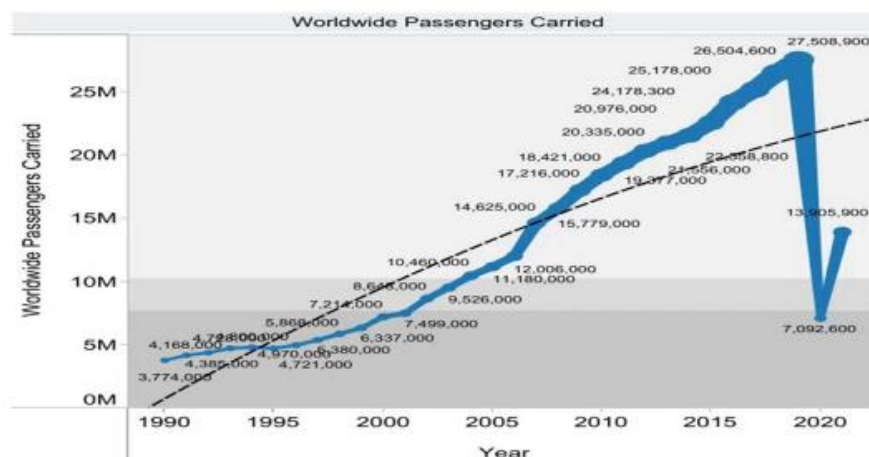
⁵⁵ https://hr.wikipedia.org/wiki/Pandemija_COVID-19

povećao, dosegivši 529 tisuća. Kao posljedica toga, uslijedili su mjeseci masovnih otkazivanja putovanja, brodova u karanteni, zatvaranja luka i, konačno, zabrane pristupa kruzerskim brodovima u određene zemlje i luke, posebno u regijama jugoistočne Azije, Europe i Kariba. Samo do svibnja 2020., više od 40 brodova izvijestilo je o izbijanju zaraze među putnicima ili posadom.

6.2. EKONOMSKI UTJECAJ

Činilo se da nema granica usponu industrije kružnih putovanja, u kojoj je broj putnika gotovo dvostruko rastao svakih 10 godina. Do 2019. godine, ova industrija je dominirala kao najbrže rastući sektor u turističkim putovanjima, s dosljednim godišnjim povećanjem broja putnika od 6,6% od 1990. godine. Trenutni rast industrije može se jasno vidjeti na prikazanoj Slici 3. Prema podacima CLIA-e, 2019. je godine prevezeno gotovo 29,7 milijuna putnika, a industrija je doprinijela ekonomskoj aktivnosti s 154,5 milijardi dolara i podržavala 1,166,000 radnih mjesta povezanih s tim sektorom.⁵⁶

Međutim, 2020. godina donosi dramatičan pad u ekonomskoj aktivnosti, koji se smanjuje za 59% na 63 milijarde dolara, dok se broj zaposlenih u industriji smanjuje za 51% na 576 tisuća. Pretpostavlja se čak da je više od 700,000 ljudi izgubilo svoje radno mjesto u ovoj industriji zbog pandemijskih utjecaja.



Slika 3. Broj prevezenih putnika kruzing kompanija od 1990. do 2020. godine

⁵⁶ <https://cruising.org/en/news-and-research/research/2022/january/state-of-the-cruise-industry-outlook-2022>

Izvor: <https://cruising.org/en/news-and-research/research/2022/january/state-of-the-cruise-industry-outlook-2022> (02.09.2023.)

O ozbiljnosti situacije svjedoči podatak da jedan dan obustave kružne plovidbe u Sjedinjenim Američkim Državama rezultira gubitkom ekonomske aktivnosti od oko 110 milijuna dolara i utjecajem na otprilike tisuću radnih mjesta za američke građane. Uobičajeno, ova industrija crpi prihode iz dvaju ključnih izvora - prodaje putničkih karata te potrošnje putnika na brodu za dodatne usluge poput alkoholnih pića, spa tretmana i izleta. Poznato je da veći brodovi generiraju veće prihode, a današnji mega kruzeri mogu ostvariti čak 10 milijuna dolara dobiti tijekom samo jednog tjedna putovanja.

Nakon pojave pandemije COVID-19, pojedine kompanije su se mogli osloniti na svoju prijašnju profitabilnost kako bi preživjele ovo razdoblje bez prihoda. Ova industrija je dosegla visoke dobiti tijekom razdoblja brzog rasta i pozitivnog globalnog gospodarskog okruženja, a kada gospodarske prilike nisu povoljne, industrija trpi. Tri najveće korporacije u ovoj industriji su zajedno ostvarile gotovo 6 milijardi dolara profita samo u 2019. godini.

Jedni od faktora koji su omogućili ovakve visoke prihode ovim kompanijama su sposobnost zapošljavanja radne snage iz cijelog svijeta, što im omogućuje postavljanje niskih plaća, te minimalni porezni troškovi zbog njihovih sjedišta u poreznim oazama. Zbog takvih struktura, Sjedinjene Američke Države nisu pružile financijsku pomoć tim "američkim" kompanijama. Na primjer, Carnival Corporation je ostvarila otprilike 3 milijarde dolara profita prije pandemije COVID-19, ali praktički nije plaćala porez na prihod zbog svojeg sjedišta u Panami, dok su Royal Caribbean i Norwegian Cruise Line bile registrirane u Liberiji i Bermudi. Samo u četvrtom kvartalu 2020., Carnival Corporation je zabilježila gubitak od 2,2 milijarde dolara, što je ukupni gubitak ove kompanije u 2020. iznosio više od 10 milijardi dolara.

6.3. LOGISTIČKI I FINACIJSKI PROBLEMI

Zbog prekida plovidbe tijekom 2020. godine, kruzinge kompanije su se suočile s različitim financijskim i operativnim izazovima koji do tada nisu bili prisutni. Prvo su morale hitno smanjiti svoje mjesečne troškove. Na primjer, Carnival Corporation je imala mjesečne troškove za flotu koja nije bila u plovidbi od oko 650 milijuna dolara, dok je Royal Caribbean Group imao oko 270 milijuna dolara troškova. Smanjenje troškova postignuto je masovnim otpuštanjem osoblja kako na kopnu, tako i na brodovima. Također, brodovi su bili stavljeni

u "raspremu", privremeno izvan operativne službe u lukama, na vezovima ili sidrištima. Pojam "raspreme" podrazumijeva privremeno neaktivno stanje broda, a takva praksa nije neuobičajena, posebno za brodove koji plove sezonski, kao što je često slučaj u Mediteranu. To može uključivati dva načina "toplog" i "hladnog" pogona.

"Topli pogon" znači održavanje većeg dijela posade i osnovnih strojeva kako bi brod mogao brzo započeti s operacijama kad se vrati u službu. "Hladni pogon", s druge strane, podrazumijeva isključivanje svih strojeva i uređaja te smanjenje prisutnosti posade na brodu dok čeka ponovno zapošljavanje.

Drugi problem s kojim su se kompanije suočile bila je repatrijacija velikog broja posade nakon iskrcaja putnika. Početno je planirano zadržavanje većine posade na brodovima zbog uvjerenja da će obustava biti kratkotrajna. Međutim, kako se situacija s COVID-19 brzo pogoršavala, Sjedinjene Američke Države su zabranile posadi putovanje javnim prijevozom i komercijalnim letovima radi sprječavanja moguće zaraze. To je rezultiralo potrebom za repatrijacijom posade putem privatnih charter letova i drugih privatnih prijevoznih sredstava. U travnju 2020., procijenjeno je da je više od 100 tisuća članova posade ostalo "zarobljeno" na brodovima bez mogućnosti iskrcaja na kopno.⁵⁷

Kompanije su također suočene s visokim troškovima povezanim s otkazivanjem i povratom putovanja, troškovima vezova u lukama gdje su brodovi bili u karanteni te troškovima održavanja iako nisu plovili. Svaki dan proveden privezan ili plutajući rezultirao je gubicima u milijunima dolara u izgubljenim prihodima. Luke za kružna putovanja također su postala izazov jer nisu imale dovoljno vezova za sve brodove koji su trebali stajati i čekati bolje uvjete za plovidbu. Većina luka je bila projektirana uz pretpostavku da će većina kruzera uvijek biti u pokretu, ali prvi put u povijesti su svi brodovi bili prisiljeni zaustaviti se. Kao rezultat toga, većina brodova je plutala blizu obale, s manjom posadom potrebnom za održavanje osnovnih funkcija broda. Brodovi su se često grupirali prema kompanijama na određenim geografskim područjima kako bi bolje upravljali ovom situacijom.⁵⁸

⁵⁷ <https://cruising.org/en/news-and-research/research/2022/january/state-of-the-cruise-industry-outlook-2022>

⁵⁸ <https://www.cruisemapper.com/coronavirus#ships>

6.4. ZAŠTITNE MJERE

Putnički brodovi su osjetljivi na širenje raznih virusa iz nekoliko razloga. Prvo, brodovi obično imaju velik broj ljudi koji su u bliskom kontaktu tijekom putovanja. Osim toga, trajanje putovanja omogućava dovoljno vremena za prijenos bolesti i njihovu inkubaciju među putnicima. S obzirom na raznolikost etniciteta putnika koji dolaze iz različitih dijelova svijeta, postoji mogućnost da su izloženi različitim bolestima i da su cijepljeni protiv različitih bolesti.⁵⁹

Važno je napomenuti da članovi posade također mogu služiti kao prijenosnici virusa kroz više različitih putovanja, čak i ako nemaju simptome. Na brodu, većina zaraza koje se šire su obično respiratornog ili gastrointestinalnog podrijetla. Smatra se da je veća vjerojatnost da će putnici biti zaraženi preko kontakta s članovima posade nego obratno.

Uz to, implementacija preventivnih mjera kao što su nošenje maski od strane zaposlenika u restoranima, barovima i loungevima te poboljšanje cirkulacije zraka u unutaršnjim prostorima može značajno smanjiti rizik od zaraze.⁶⁰

Preventivne mjere za suzbijanje širenja zaraznih bolesti na brodovima uključuju rigorozne higijenske uvjete i kontrole kako u lukama tako i na samim brodovima. Također, važno je da putnici budu cijepljeni protiv bolesti koje se mogu spriječiti cjepivima te da se bolesni putnici ili članovi posade stave u karantenu kako bi se spriječilo daljnje širenje.

Učinkovita metoda za smanjenje širenja zaraze je ugradnja učinkovitih filtara zraka i uređaja za germicidno ultraljubičasto zračenje u ventilacijske sustave brodova.

Zbog specifičnosti putovanja brodovima, postoji povećan rizik od širenja zaraze među putnicima, posebno jer je prosječna dob putnika na kruzerima relativno visoka, a često imaju i kronične bolesti. Stariji putnici i oni s kroničnim bolestima, poput srčanih bolesti, bolesti pluća i dijabetesa, čine značajan dio putnika na kruzerima te su posebno osjetljivi na zarazne bolesti.⁶¹

⁵⁹ <https://blog.vesselsvalue.com/cruise-ships-fleet-development/>

⁶⁰ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590198220300476>

⁶¹ <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/20047>

Zajedničko korištenje zatvorenih prostora, sanitarnih prostorija te ventilacijskih sustava doprinosi širenju zaraze na brodu. Stoga je važno provoditi stroge higijenske protokole kako bi se smanjila mogućnost zaraze.

U situaciji kada je potrebno evakuirati putnike, medicinske mjere su važan faktor kako bi se spriječilo daljnje širenje bolesti. Karantena na brodu postala je nužnost kako bi se osigurala sigurnost putnika i sprječavanje potencijalnog širenja zaraze na kopnu.⁶²

U svrhu osiguranja sigurnosti putnika i posade, uvedene su smjernice CSO Conditional Sailing Order u studenome 2020. godine. Ove smjernice su uključivale simulacijske putničke plovidbe kako bi se testirali protokoli za sprječavanje zaraze. Brodovi su morali dokazati usklađenost s standardima CDC i pokazati sposobnost suzbijanja širenja zaraze kako bi dobili COVID-19 Conditional Sailing CERTIFICATE i nastavili s putničkom plovidbom.⁶³

Nakon ponovnog pokretanja putovanja kruzerskim brodovima u 2021. godini, postavljeni su strogi protokoli kako bi se spriječilo širenje zaraznih bolesti. Svi putnici i članovi posade stariji od 12 godina morali su biti potpuno cijepljeni, dok su djeca mlađa od 12 godina morala imati negativan PCR test prije ukrcavanja na brod. Unatoč pojavi 452 slučaja tijekom prvih 2 mjeseca plovidbe u SAD-u od lipnja do kolovoza 2021., to ne znači da protokoli nisu učinkoviti. Očekivano je da će se povremeno pojavljivati zaraze, ali su primijenjeni odgovarajući protokoli za njihovo suzbijanje.

Članovi posade morali su redovito prolaziti testiranje, obično tjedno, ili prema intervalima određenim od strane zdravstvenih agencija. U SAD-u, većina slučajeva zaraze nakon ponovnog pokretanja putovanja bila je blaga ili asimptomatska, a rijetko su putnici zahtijevali hospitalizaciju.⁶⁴

Royal Caribbean International (RCI) bila je prva kompanija koja je najavila da će omogućiti putovanja samo cijepljenim putnicima i članovima posade. Kao primjer uspješne kampanje cijepljenja, brod Odyssey of the Seas je krenuo na svoje prvo putovanje iz Izraela, vodeće zemlje po postotku cijepljenih.

⁶² <https://doi.org/10.1177/1420326X15600041>.

⁶³ <https://eu.usatoday.com/story/travel/cruises/2020/10/30/cdc-lifts-no-sail-order-issues-framework-conditional-sailing/6051655002/>

⁶⁴ <https://eu.usatoday.com/story/travel/cruises/2021/11/05/covid-cases-cruises-safe-sailing/6006346001/>

Tijekom ljeta 2021. godine, sve kruzerske kompanije su provodile testiranja svih putnika i članova posade. Dodatne mjere uključuju mjerenje temperature, temeljito čišćenje, posluživanje hrane za stolovima umjesto buffet stilom, ograničeno korištenje unutarnjih bazena te upotrebu visokotehnoloških sustava filtriranja zraka kako bi se osigurao svjež zrak umjesto recirkulacije iz kabina.⁶⁵

Carnival Cruise Line (CCL) je također primijenio niz mjera kako bi se suzbilo širenje virusa. Putnici stariji od 70 godina nisu se mogli ukrcati bez potvrde o sposobnosti za putovanje, a svi putnici su morali proći provjere povijesti bolesti i postojećih kroničnih stanja. Također su primjenjivali socijalno distanciranje i smanjeni kapacitet brodova. Higijenski standardi su povećani kroz češće dezinficiranje zajedničkih prostora, dubinsko čišćenje i noćne dezinfekcijske procese, te česte pranje površina i povećanje temperature u perilicama i sušilicama. Svi putnici su imali mogućnost čestog pranja ruku ili korištenja dezinfekcijskih sredstava na ulazima u zajedničke prostore.^{66,67}

Također, kruzerske kompanije su na svojim internetskim stranicama pružale priručnike i letke s zdravstvenim savjetima kako bi osigurale sigurno putovanje. Svaka kompanija je razvijala svoje sustave contactless tehnologije kako bi smanjila fizički kontakt. Pametni mobilni uređaji i nosive tehnologije poput narukvica postali su uobičajeni uređaji za ukrcaj i identifikaciju na brodu. U restoranima, tradicionalni tiskani jelovnici su zamijenjeni QR kodovima, omogućujući putnicima jednostavan pristup informacijama.

Mobilne aplikacije koje su razvijene od strane kompanija omogućuju putnicima naručivanje hrane, rezervacije spa tretmana, dobivanje informacija o aktivnostima na brodu te organizaciju izleta, sve to na udoban način putem mobilnih uređaja.

Neke od novih mjera koje su uvedene zbog pandemije mogle bi ostati i nakon nje, poput poboljšanog procesa ukrcaja putnika te virtualnih vježbi umjesto fizičkih. Fleksibilne politike otkazivanja putovanja su također pozitivno prihvaćene, omogućavajući putnicima veću slobodu u prilagodbi planova.

S obzirom na situaciju u kolovozu 2022.godine, kompanije su dobile veću neovisnost u donošenju mjera za sprječavanje zaraze. Zdravstvene organizacije shvatile su da je u

⁶⁵ ibidem

⁶⁶ <https://eu.usatoday.com/story/travel/cruises/2022/07/06/cruise-industry-news-post-covid/7548282001/>

⁶⁷ <https://www.statista.com/chart/22530/cruise-line-revenue-amid-the-covid-19-pandemic/>

interesu kruzerskih operatera da spriječe pojavu i širenje zaraze. Restrikcije i mjere na kruzerskim brodovima značajno su popustile zbog povoljne globalne situacije u vezi s pandemijom. Primjerice, Carnival Cruise Line (CCL) omogućio je ukrcaj necijepljenih putnika, dok je Royal Caribbean International (RCI) odlučio da će cijepljenje biti obavezno samo u određenim lukama za ukrcaj, a testiranje prije ukrcaja neće biti obavezno.

Ove opisane mjere variraju u obliku obveznosti ili preporuka, te su donesene od strane različitih tijela. One su imale različite svrhe, uključujući fizičko sprječavanje širenja zaraze i primjenu različitih tehnologija. Također, mnoge kompanije su samoinicijativno uvele dodatne mjere kako bi putnicima pokazale da su brodovi sigurni za putovanje.

6.5. OPORAVAK INDUSTRIJE NAKON COVID-19

Nakon početnog svjetskog zastoja u ožujku, kruzери su ponovno započeli plovidbu u regijama poput Europe, Azije i južnog Pacifika već u lipnju. U razdoblju od lipnja do prosinca 2020. održano je oko 200 putovanja. Iako se industrija suočila s ogromnom krizom, istraživanja su pokazala da je ova industrija bila dovoljno otporna da se izbori s financijskim izazovima i opstane. U 2021. sektor se postupno oporavio s 13,9 milijuna putnika globalno, što je još uvijek samo 46% u usporedbi s brojem putnika iz 2019. Jedan od ključnih faktora koji je pomogao industriji da uspješno nastavi poslovati je bila lojalnost potrošača. Čak 82% putnika je izjavilo da bi željeli ponovno krstariti unatoč pandemiji.

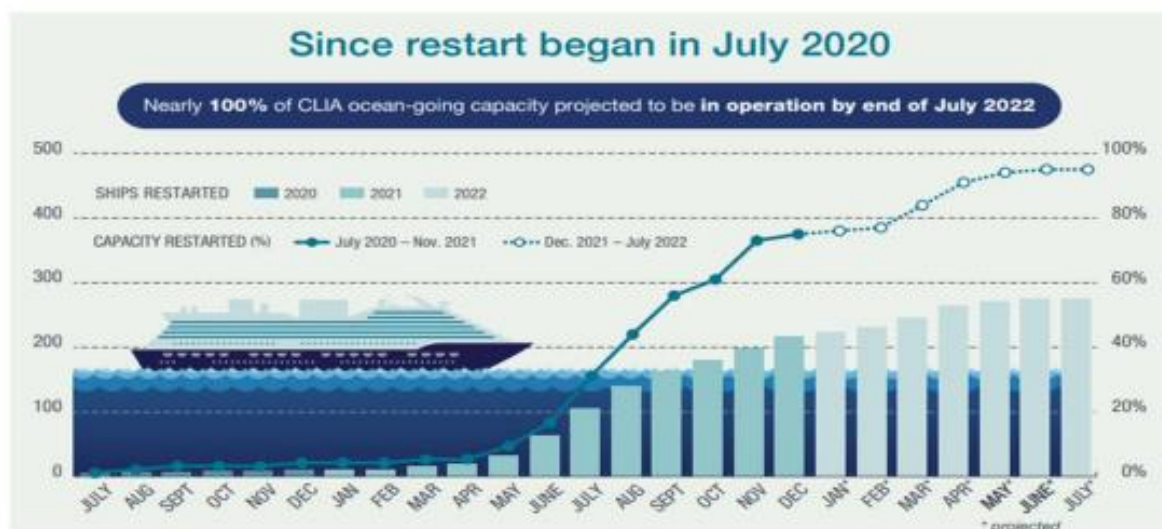
Kompanije su se trudile održavati kontakt s putnicima putem digitalnih marketinških kampanja, kao što su virtualna putovanja koja je prvi uveo Crystal Cruises. Ovaj pristup je omogućio svakodnevne online događaje, razgovore s posadom te dijeljenje kulinarskih recepata i drugih sadržaja.⁶⁸

Budući da je američko tržište ključno za industriju kružnih putovanja, pažljivo se pratila CDC-ova (Središnja za kontrolu i prevenciju bolesti) odluka. U SAD-u su se putovanja kruzerima ponovno pokrenula 26. lipnja 2021. kada je brod Celebrity Edge dobio odobrenje CDC-a za isplavljenje s putnicima.

U ljeto 2022.godine, sve više brodova je ponovno u plovidbi, dopušteni kapaciteti putnika počinju rasti i vraćati se u normalu. Rezervacije putovanja se povećavaju, a predviđa

⁶⁸ <https://cruising.org/en/news-and-research/research/2022/january/state-of-the-cruise-industry-outlook-2022>

se da će 2023. oboriti rekord rezervacija iz 2019. jer su pojedine kompanije već u proljeće i ljeto 2022. zabilježile rekordne brojeve rezervacija. Događaj od 18. srpnja 2022. označava kraj dobrovoljnog programa CDC-a za praćenje izbijanja koronavirusa na kruzerima koji je bio na snazi od siječnja, nakon isteka prethodnih protokola. Zajedničko ukidanje tih mjera također doprinosi trenutačnoj velikoj potražnji putnika.⁶⁹



Grafikon 3. Prikaz oporavka CLIA flote

Izvor: preuzeto s <https://cruising.org/en/news-and-research/research/2022/january/state-of-the-cruise-industry-outlook-2022> (02.09.2023.)

Na Slici 4. prikazan je kontinuirani trend broja brodova koji su nastavili s poslovanjem od srpnja 2020. do prosinca 2021. Također se prikazuje predviđeni oporavak flote za kružna putovanja od siječnja 2022., naglašavajući da se do lipnja 2022. očekuje gotovo potpuno vraćanje svih brodova pod okriljem CLIA-e u normalno poslovanje. U stvarnosti, u kolovozu 2022., 389 oceanografskih brodova za kružna putovanja od ukupno 429 nastavilo je s komercijalnim operacijama, što predstavlja 90% globalne flote. Ovi podaci ukazuju na oporavak industrije.⁷⁰

Isto istraživanje navodi da postoji 90 različitih kompanija koje su aktivne na tržištu kružnih putovanja, a prosječni kapacitet putnika na svim brodovima iznosi 1522. Očekuje se

⁶⁹ <https://eu.usatoday.com/story/travel/cruises/2021/05/26/us-cruising-can-restart-iune-celebrity-cruises-gets-cdc-approval/7457331002/>

⁷⁰ <https://cruising.org/en/news-and-research/research/2022/january/state-of-the-cruise-industry-outlook-2022>

da će do kraja 2022. svi brodovi ponovno biti u operaciji, a prihodi kompanija će se vratiti na razine prije pandemije. Također se smatra da će industrija nastaviti rasti i u 2023. te eventualno i u 2024. godini.

U proteklom periodu aktivnog ponovnog pokretanja poslovanja tijekom 2021. i 2022.godine, većina kompanija na tržištu suočile su se s izazovima poput nedostatka radne snage i poremećaja u opskrbnim lancima. Također su se suočavale s problemima vezanim uz putovanja posade, kao što su otkazivanje viza i različita pravila različitih država u vezi s karantenama i cijepljenjem. Nedostatak osoblja se pokazao ključnim pitanjem, često rezultirajući otkazivanjem određenih putovanja od strane kompanija.

Pandemija COVID-19 imala je duboki i složen utjecaj na gotovo sve aspekte života i gospodarstva, uključujući i kruzing industriju. Kruzing kompanije, koje su bile suočene s izvanrednim izazovima, morale su prilagoditi svoje poslovne strategije, a društveno odgovorno poslovanje postalo je ključno u procesu prilagodbe. Povećana pažnja na sigurnost putnika i osoblja, očuvanje radnih mjesta, odnosi s lokalnim zajednicama, zaštita okoliša, humanitarni doprinosi, krizno upravljanje i edukacija putnika postali su osnovni elementi odgovora kruzing kompanija na ovu globalnu krizu.

Zaštita zdravlja postala je središnji fokus kruzing kompanija. Protokoli čišćenja i dezinfekcije poboljšani su do najviših standarda kako bi se smanjio rizik od širenja virusa. Kruzing kompanije su uložile značajne resurse kako bi osigurale da brodovi budu sigurni okoliši. Redovna testiranja putnika i osoblja, kao i pravilno upravljanje situacijama s potencijalnim slučajevima COVID-19, postali su standardni postupci na brodovima.

Kruzing kompanije su se suočile s dramatičnim smanjenjem potražnje i brojem putnika zbog zdravstvenih ograničenja i putnih zabrana. Mnoge kompanije morale su privremeno obustaviti svoje aktivnosti ili smanjiti flotu. Ovo je imalo ozbiljne posljedice na radna mjesta u industriji. Međutim, kompanije su uložile napore kako bi smanjile negativan utjecaj na svoje zaposlenike, uključujući programima obuke, preraspodjele posla, fleksibilne radne aranžmane te kontinuirano angažiranje s osobljem.

Kruzing kompanije su, putem usklađenih protokola i suradnje s vlastima, nastojale minimalizirati potencijalne rizike pri posjetima destinacijama. Iako su se neka krstarenja privremeno obustavila ili se usmjerela na alternativne rute, kompanije su održavale dijalog

s lokalnim vlastima i zajednicama kako bi zajedno pronašli načine da se zajamči sigurnost i korist od kruzing turizma.

Unatoč privremenom smanjenju prometa brodova, kruzing kompanije nisu zanemarile svoju odgovornost prema okolišu. Kruzeri imaju dugoročne planove o održivosti, a pandemija je samo dodatno podcrtala važnost ovog aspekta. Kompanije su kontinuirano radile na smanjenju emisija i ispuštanja, usvajanju čistih tehnologija, smanjenju otpada i recikliranju. Pandemija je također povećala svijest putnika o važnosti očuvanja prirode.

Kruzing kompanije su se pokazale kao društveno odgovorni dionici pružajući podršku tijekom krize. Kroz donacije medicinske opreme, financijske pomoći i sudjelovanje u humanitarnim inicijativama, kompanije su pokazale svoj angažman prema globalnoj solidarnosti.

Pandemija je služila kao test za sposobnost kruzing kompanija da upravljaju krizama. Brza reakcija na zdravstvene rizike, razvoj fleksibilnih planova za promjene u situaciji i transparentna komunikacija s putnicima i osobljem postali su ključni. Kompanije su usvajale praksu učenja iz krize kako bi bile bolje pripremljene za buduće izazove.

S obzirom na potrebu za visokom razinom sigurnosti i zdravlja, edukacija putnika postala je neizostavna. Kruzing kompanije su pojačale napore u educiranju putnika o higijeni, sigurnosnim protokolima, mjerama socijalnog distanciranja i pravilnom postupanju u kriznim situacijama. Putnici su postali svjesni važnosti pridržavanja tih smjernica kako bi zajedno osigurali siguran i ugodan odmor.

U zaključku, pandemija COVID-19 izazvala je duboke promjene u industriji kruzinga, ali je isto tako potaknula daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja. Kruzing kompanije su se morale prilagoditi novonastalim uvjetima, usmjeriti na sigurnost i dobrobit svojih putnika i osoblja, održavati radna mjesta, surađivati s lokalnim zajednicama i kontinuirano ulagati u očuvanje okoliša. Ova kriza može poslužiti kao važna lekcija za budućnost kruzing industrije, potičući inovacije, održivost i društvenu odgovornost na putu prema oporavku i daljnjem razvoju.

7. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje postalo je nezaobilazan koncept u suvremenom poslovnom svijetu. U vrijeme sve većeg naglašavanja etičkih, društvenih i ekoloških pitanja, kruzing industrija se također suočava s izazovima i prilikama koje zahtijevaju dublje razumijevanje ovog koncepta i njegovu primjenu na tržištu kružnih putovanja. Pojam društvene odgovornosti razvijao se tijekom vremena i koristio se i s drugim izrazima kao što su "korporacijska društvena odgovornost", "održivi razvoj" i "korporacijsko građanstvo". Nedostatak društvene odgovornosti predstavlja ozbiljan rizik za ugled poduzeća, što je posebno istinito u današnjem okruženju s intenzivnom konkurencijom i slobodnim tržištem.

Društveno odgovorno poslovanje na tržištu kružnih putovanja je postalo još važnije nego ikad, osobito s obzirom na neizvjesnost i izazove koje je donijela pandemija COVID-19. Ova kriza je iz temelja promijenila način poslovanja kruzing kompanija, prisiljavajući ih na brze prilagodbe kako bi se osigurala sigurnost putnika i osoblja, očuvala radna mjesta, održavali odnosi s lokalnim zajednicama, štitio okoliš, te pokazivala humanitarnu solidarnost u kriznim vremenima. Kroz sve ovo, kruzing kompanije su se suočavale s testom svoje društvene odgovornosti.

Zaštita zdravlja putnika i osoblja postala je najveći prioritet. Protokoli čišćenja, mjere socijalnog distanciranja i redovno testiranje su postali neizostavni dio operacija. S obzirom na mobilnost putnika i dinamiku poslovanja, kruzing kompanije su morali razviti izvanredno učinkovit sustav upravljanja zdravstvenim rizicima. Ova kriza je jasno pokazala da su sposobnost reakcije i zaštite zdravlja putnika i osoblja ključne za opstanak kruzing industrije u turbulentnim vremenima.

Očuvanje radnih mjesta je također bilo od ključne važnosti. Pandemija je donijela ekonomske izazove koji su utjecali na broj putovanja i prihode kruzing kompanija. Unatoč tome, kompanije su se trudile ne samo preživjeti već i očuvati radna mjesta, preraspodijeliti osoblje na kritičnim područjima i osigurati stabilnost svojih zaposlenika. Fleksibilnost u prilagodbi radne snage i podrška zaposlenicima postali su ključni faktori u očuvanju radnih mjesta.

Odnosi s lokalnim zajednicama dobili su na važnosti u ovim izazovnim vremenima. Kruzing kompanije su surađivale s vlastima i lokalnim dionicima kako bi minimizirali rizike kod posjeta destinacijama. Očuvanje povjerenja lokalnih zajednica, podrška u kriznim situacijama te sudjelovanje u razvoju održivih inicijativa postali su ključni elementi društveno odgovornog poslovanja. Ova kriza je naglasila da kruzing kompanije imaju odgovornost prema lokalnim zajednicama i da njihov uspjeh ovisi o održivom partnerstvu s njima.

U kontekstu zaštite okoliša, iako je broj putovanja privremeno opao, kruzing kompanije nisu zaboravile na svoju ekološku odgovornost. Očuvanje okoliša ostaje ključni cilj, a pandemija je dodatno osvijestila važnost tog aspekta. Kroz smanjenje emisija, inovativne tehnologije, recikliranje i druge ekološke inicijative, kruzing kompanije su pokazale da su i dalje predane smanjenju svog ekološkog otiska i odgovornom upravljanju prirodnim resursima.

Naravno, nije se zaboravila ni humanitarna odgovornost. Kruzing kompanije su aktivno sudjelovale u humanitarnim inicijativama, pružajući podršku zajednicama i organizacijama koje su se suočavale s izazovima pandemije. Njihova sposobnost brze reakcije i pružanja pomoći postala je sastavni dio njihove društvene odgovornosti.

Kriza je također iznijela na vidjelo važnost kriznog upravljanja. Brza i učinkovita reakcija na zdravstvene rizike, razvoj fleksibilnih planova te transparentna komunikacija s putnicima i osobljem postali su ključni. Kruzing kompanije su pokazale sposobnost prilagodbe i upravljanja krizama, što će biti dragocjeno iskustvo za budućnost.

Edukacija putnika također se pokazala kao bitan faktor. Pandemija je naglasila potrebu da putnici budu svjesni i pridržavaju se sigurnosnih protokola, higijenskih mjera i postupaka u kriznim situacijama. Kruzing kompanije moraju kontinuirano educirati putnike kako bi zajedno osigurali siguran i ugodan boravak na brodu.

U konačnici, pandemija COVID-19 je postavila izazove pred kruzing industriju, ali je istovremeno potaknula daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja. Ova kriza može poslužiti kao važna lekcija za budućnost kruzing industrije, potičući inovacije, održivost i društvenu odgovornost na putu prema oporavku i daljnjem razvoju.

U ovom radu analizirani su ključni aspekti društveno odgovornog poslovanja u kruzing industriji u svjetlu pandemije, s ciljem razumijevanja prilagodbi kruzing kompanija i

dugoročnih implikacija ovih prilagodbi na održivost i društvenu odgovornost u budućnosti. Neka on bude temelj za daljnju raspravu, donošenje strateških odluka i promociju odgovornog poslovanja u ovoj iznimno važnoj industriji.

LITERATURA

KNJIGE I ČLANCI:

1. Benić, I.: Utjecaj pomorskih krstarenja na turističku destinaciju, Poslovna izvrsnost, godište 5, broj 2, Zagreb, 2011.
2. Bojar, E., Bojar, M., Želazna, A. and Blicharz, P. (2020). Eco-Management in Polish Companies. Problemy Ekorozwoju
3. Brown, B.J., Hanson, M.E., Liverman, D.M. and Merideth, R.W. (1987). Global sustainability: Toward definition. Environmental Management, 11(6)
4. Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evaluation of a Definitional Construct. Business and Society, Vol. 38(3)
5. Carroll, A.B. i Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Review, Vol 12(1)
6. Crane, A., Matten, D. and Spence, L. (2016). Corporate Social Responsibility. Routledge: University of Cambridge
7. Crowther, D. (2008). Corporate Social Responsibility. Bookboon
8. Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defines: An Analysis of 37 Definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15(1)
9. ESDN, (2012). Focus CSR: The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans, ESDN Quarterly Report No. 23, European Sustainable Development Network (ESDN).
10. Garriga, E., Mele, D. (2004.), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics
11. Glavočević, A. i Radman Peša, A. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. Oeconomica Jadertina, Vol. 3(2)
12. Matešić, M., Pavlović, D. & Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb, VPŠ Libertas
13. McWilliams, A. i Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? Strategic Management Journal, Vol. 21., No. 5.
14. Omazić M. A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća – doktorska disertacija, 2007.

15. Peručić, D.: Cruising - turizam, Razvoj, strategije i ključni nositelji, Sveučilište u Durovniku, Dubrovnik, 2013.
16. Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimension of Corporate Social Responsibility. World Review of Business Research, Vol 1(1)
17. Shipping Statistics and Market Review, Volume 65, No.6, Institute of Shipping Economics and Logistics (ISL), Bremen, 2021., p.7

INTERNETSKE STRANICE

1. Društveno odgovorno poslovanje – Leksikon održivog razvoja, <http://www.dop.hr/?p=646> (02.09.2023.)
2. Poslovna etika i pravo <https://sites.google.com/site/poslovnaetikaipravo/drustvena-odgovornost-poduzeca/dop-u-srcu-poslovne-strategije> (02.09.2023.)
3. Carnival Corporation, službena stranica, <https://www.carnivalcorp.com/media-center/our-brands/> (02.09.2023.)
4. Norwegian Crusie Line Holdings, službena stranica <https://www.nclhltd.com/brands> (02.09.2023.)
5. <https://www.cruise critic.com/articles.cfm?ID=3073> (02.09.2023.)
6. Royal Caribbean Gruop, službena stranica, <https://www.royalcaribbeangroup.com/businesses/> (02.09.2023.)
7. MSC Cruises, službena stranica, <https://www.msccruises.com/en-gl/About-MSc.aspx> (02.09.2023.)
8. <https://www.independent.co.uk/news/world/americas/covid-cruise-ships-blumenthal-twitter> (02.09.2023.)
9. <https://www.nytimes.com/2021/07/28/travel/cruise-industry-comeback.html> (02.09.2023.)
10. <https://covid19.who.int/> (02.09.2023.)
11. https://hr.wikipedia.org/wiki/Pandemija_COVID-19 (02.03.2023.)
12. <https://cruising.org/en/news-and-research/research/2022/january/state-of-the-cruise-industry-outlook-2022>
13. <https://www.cruisemapper.com/coronavirus#ships> (02.09.2023.)
14. <https://blog.vesselsvalue.com/cruise-ships-fleet-development/> (02.09.2023.)
15. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590198220300476> (02.09.2023.)
16. <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/20047> (02.09.2023.)

17. <https://doi.org/10.1177/1420326X15600041>. (02.09.2023.)
18. <https://eu.usatoday.com/story/travel/cruises/2020/10/30/cdc-lifts-no-sail-order-issues-framework-conditional-sailing/6051655002/> (03.09.2023.)
19. <https://eu.usatoday.com/story/travel/cruises/2021/11/05/covid-cases-cruises-safe-sailing/6006346001/> (03.09.2023.)
20. <https://eu.usatoday.com/story/travel/cruises/2022/07/06/cruise-industry-news-post-covid/7548282001/> (03.09.2023.)
21. <https://www.statista.com/chart/22530/cruise-line-revenue-amid-the-covid-19-pandemic/> (03.09.2023.)
22. <https://cruising.org/en/news-and-research/research/2022/january/state-of-the-cruise-industry-outlook-2022> (04.09.2023.)
23. <https://eu.usatoday.com/story/travel/cruises/2021/05/26/us-cruising-can-restart-june-celebrity-cruises-gets-cdc-approval/7457331002/> (04.09.2023.)

POPIS TABLICA

| | |
|--|----|
| Tablica 1. Teorije društveno odgovornog poslovanja | 7 |
| Tablica 2. Datumi obustave plovidbe zbog pandemije COVID-19..... | 36 |

POPIS SLIKA

| | |
|--|----|
| Slika 1. Teorije društvene odgovornosti | 10 |
| Slika 2. Carollova piramida društveno odgovornog poslovanja | 14 |
| Slika 3. Broj prevezenih putnika kruzing kompanija od 1990. do 2020. godine..... | 37 |

POPIS GRAFIKONA

| | |
|---|----|
| Grafikon 1. Vodeće kompanije na tržištu kružnih putovanja | 23 |
| Grafikon 2. Putnički kapacitet Carnival Corporation 2019.-2021..... | 26 |
| Grafikon 3. Prikaz oporavka CLIA flote | 44 |