

## **Družbena odgovornost v prehrabnem gostinstvu**

### **Corporate social responsibility in food and beverage service sector**

**Marko Kukanja<sup>58</sup> in Tanja Planinc<sup>59</sup>**

#### ***Povzetek***

Družbena odgovornost (DO) je pogosto predmet znanstvenih raziskav v proizvodni dejavnosti. V storitvenem sektorju, zlasti v gostinstvu, pa je področje DO znanstveno slabo preučeno. V Sloveniji je gostinstvo in turizem pomembna gospodarska panoga, saj predstavlja njen delež 3,6 % bruto domačega proizvoda. Cilj pričujoče raziskave je bil raziskati DO v prehrabnih gostinskih podjetjih (PGO) in preučiti vpliv demografskih značilnosti menedžerjev na izvajanje DO v PGO. Rezultati raziskave opravljene na vzorcu 135 PGO so pokazali, da je izmed sedmih identificiranih DO aktivnosti najpogosteje uporabljena aktivnost zaposlovanje lokalnega prebivalstva. Iz rezultatov raziskave prav tako izhaja, da na izvajanje DO v PGO statistično značilno vplivajo

---

<sup>58</sup> Fakulteta za turistične študije – TURISTICA, Portorož, Slovenija. Kontakt: marko.kukanja@fts.upr.si.

<sup>59</sup> Fakulteta za turistične študije – TURISTICA, Portorož, Slovenija.

demografske značilnosti menedžerjev. Ugotavljamo, da s poznavanjem vpliva, ki ga imajo demografski dejavniki na izvajanje DO v PGO, lahko uspešneje implementiramo DO v prehrabnem gostinstvu.

**Ključne besede:** družbena odgovornost, gostinski obrati, prehrabno gostinstvo, menedžment prehrabnih obratov

### **Abstract**

Corporate social responsibility (CSR) is often analysed in the context of large manufacturing businesses. In the area of food and beverage (F&B) service sector there are relatively few studies examining F&B facilities' CSR engagement. In Slovenia, tourism and F&B service sector represents 3.6 % of gross domestic product (GDP). The aim of this study was to investigate CSR activities in F&B service sector and to examine whether managers' demographic characteristics significantly influence the decision to act socially responsible. Based on research results seven most commonly used CSR activities in F&B service sector were identified. Results have also shown that the decision to act socially responsible in F&B facilities is significantly affected by managers' demographics. By understanding the correlation between demographic characteristics and CSR activities we can assure a more efficient implementation of CSR policies in F&B service sector.

**Key words:** corporate social responsibility, food and beverage facilities, food and beverage service sector, food and beverage management.

## Uvod

Pričujoča raziskava preučuje družbeno odgovornost (DO) (angl. corporate social responsibility – CSR) v prehrabnih gostinskih obratih (PGO) v Sloveniji. V znanstveni literaturi lahko zasledimo številne raziskave, katerih avtorji so preučili DO v proizvodni dejavnosti (Epstein in Buhovac, 2014; Hooghiemstra, 2000; Ioannou in Serafeim, 2015; Jamali, 2008; Juščius in Snieška 2015; Rahman in Post, 2012). Področje storitvenih in turističnih podjetij je iz vidika DO relativno slabo preučeno (Kang, Lee in Huh, 2010; Lee in Heo, 2009; Tzschentke, Kirk in Lynch, 2008), pri čemer na področju prehrabnega gostinstva lahko zasledimo peščico raziskav (Chou, Chen in Wang, 2012; Hu, Parsa in Self, 2010).

Raziskava je bila izvedena v Sloveniji, kjer je PGO predstavljajo pomemben – sestavni delež turističnega gospodarstva. Statistični in finančni podatki kažejo, da gostinsko – turistični delež neposredno predstavlja 3,6 % bruto domačega proizvoda (BDP) in zaposluje 4 % aktivnega prebivalstva v državi (WTTC, 2016). Pri tem je potrebno izpostaviti, da je Slovenija leta 2008 prevzela evropsko (t.i. NACE) klasifikacijo vodenja standardnih dejavnosti. Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD) zajema 21 področij. Dejavnost PGO – Dejavnost strežbe jedi in pijač (I56) je evidentirana v sklopu področja Gostinstvo (I). Po uradnih statističnih podatkih je imelo v Sloveniji leta 2015 dejavnost I56 registriranih 7.073 poslovnih subjektov, ki so zaposlovali 15.143 ljudi

(AJPES, 2016). Večino PGO predstavljajo majhna in srednje velika podjetja (MSP), za katera so značilne številne panožno – specifične posebnosti. Med slednjimi velja izpostaviti (Kukanja, 2015): družinsko podjetništvo (menedžerska in lastniška funkcija sta pogosto združeni); majhno število zaposlenih v posameznem obratu; manj kot 20 letna tradicija obratovanja večine PGO. Kljub svoji majhnosti, pa imajo PGO pomemben vpliv na naravno okolje in družbo (Sedmak, 2011). Poleg zaposlovanja velikega deleža aktivnega prebivalstva pomembno vplivajo tudi na razvoj (in obstoj) dejavnosti, ki so na globalnem trgu izgubile svojo konkurenčno prednost (npr. kmetijstvo) ter imajo posredni – multiplikativni učinek na razvoj številnih gospodarskih dejavnosti (npr. transport, trgovino, gradbeništvo itd.). Zaradi predstavljenega pomena PGO je pomembno, da imajo raziskovalci, snovalci razvojnih politik ter praktiki ustrezne informacije, na osnovi katerih lahko zagotovijo učinkovitejše DO poslovanje PGO.

Pričujoča raziskava analizira DO v PGO, pri čemer je poseben poudarek namenjen razumevanju vpliva, ki ga imajo demografske značilnosti menedžerjev na uvedbo DO poslovanja. V zadnjem desetletju (po letu 2005) lahko zasledimo porast literature in priročnikov, ki so namenjeni uvedbi koncepta DO v poslovanje podjetij (CSR EUROPE, 2016; Golob in Valentinčič, 2008; Hrast, 2012; IRDO, 2016). V omenjeni literaturi so podane številne smernice za implementacijo in vodenje DO, pri čemer pa panožne specifičnosti gostinstva niso posebej izpostavljene.

Ker za PGO veljajo nekatere predhodno že izpostavljene panožne značilnosti, predvidevamo, da le-te pomembno vplivajo na DO poslovanje PGO. Cilj raziskave je identifikacija DO aktivnosti v PGO ter preučitev vpliva demografskih značilnosti menedžerjev na DO poslovanje PGO. Z raziskavo želimo odgovoriti na dve temeljni raziskovalni vprašanji: (R1) Katere so najpogostejše DO aktivnosti v PGO? (R2) Ali demografske značilnosti menedžerjev statistično značilno vplivajo na izvajanje DO aktivnosti v PGO?

Na osnovi pregleda literature ter s pomočjo fokusnih skupin smo identificirali DO aktivnosti v PGO. V nadaljevanju je bila izvedena terenska raziskava (anketiranje) menedžerjev PGO. Pridobljene podatke smo statistično obdelali s pomočjo programskega paketa SPSS. Uporabili smo neparametrična (Kruskal-Wallis H test in Mann-Whitney U Test) ter tako odgovorili na postavljeni raziskovalni vprašanji.

## Pregled literature

### Opredelitev DO

DO lahko najsplošneje opredelimo kot obveznost človeštva, da uresničuje skupne cilje družbe (Lombardi in Brandon, 2005). Epstein in Buhovac (2014) navajata, da je DO kompleksen pojem, katerega v širšem pomenu lahko opredelimo kot aktiven in prostovoljen prispevek podjetij k izboljšanju okoljskih, socialnih in gospodarskih razmer v družbi. Garay in Font (2012) menita, da se je razvoj koncepta DO razvijal skladno z zgodovinskim pojmovanjem podjetja, kot primarno gospodarskega subjekta, ki ima odgovornost do družbe kot celote in ne zgolj svojih lastnikov/delničarjev (Esty, 2007; González-Benito in González-Benito, 2006). DO poslovanje posledično lahko razumemo kot koncept poslovanja, ki temelji na celostnem pojmovanju odgovornosti, ki jo imajo podjetja do različnih družbenih deležnikov (zaposlenih, drugih podjetij, zavodov, izobraževalnih in raziskovalnih inštitucij, nevladnih in vladnih organizacij, lokalne skupnosti itd.) in presega tradicionalen pogled na odgovornost podjetij, ki izhaja iz njihovega temeljnega poslanstva - ustvarjanja dobička in novih delovnih mest (Carroll in Shabana, 2010).

V znanstveni literaturi lahko zasledimo številne definicije DO. Dahlsrud (2008) je v svoji raziskavi opravil pregled definicij DO, pri čemer je naštel kar 37 različnih opredelitev. Avtor (Dahlsrud) navaja, da se večina

opredelitev vsebinsko nanaša na pet ključnih področij (dimenzij) DO: človekove pravice; pravice zaposlenih; varstvo okolja; lokalna skupnost; odnosi z dobavitelji. Türker (2009) je opredelil štiridimenzionalno strukturo DO (odjemalci, državne inštitucije, zaposleni, družba), ki temelji na hierarhični opredelitvi Carrola (1991) (ekonomska odgovornost; zakonodajna odgovornost; etično in odgovorno delovanje; filantropska odgovornost – t.i. prostovoljno vzorno delovanje). Sodobnejši avtorji (Alvarado-Herrera, Bigne, Aldas-Manzano in Curras-Perez, 2015) so izpostavili zgolj tridimenzionalni vidik DO, ki vključuje socialno, okoljsko in ekonomsko dimenzijo. Številni raziskovalci (De Grosbois, 2012; Holcomb, Upchurch in Okumus, 2007; Tsai, Tsang in Cheng, 2012) so podvomili v koristnost tovrstnega posplošenega pristopa. Po mnenju predhodno predstavljenih avtorjev je k preučevanju DO potrebno pristopiti selektivno, saj tovrstne (splošne) definicije v zadostni meri ne vključujejo oz. ne izpostavljajo specifičnosti posameznih gospodarskih dejavnosti in njihovega odnosa do ključnih deležnikov v različnih okoljih (npr. spoštovanje človekovih pravic, diskriminacija na delovnem mestu, omejevanje sindikalnega delovanja itd.).

Barney (2001) ter Branco in Rodrigues (2006) pri tem navajajo, da je motivacija za implementacijo DO v podjetjih najpogosteje ekonomska (npr. nižanje operativnih stroškov, subvencije itd.), marketinška (ugled pri kupcih) ali pravna. Izpostaviti velja predvsem dejstvo, da so številni

raziskovalci (Seifert, Morris in Bartkus, 2004; De Bakker, Groenewegen in Den Hond, 2005; Garriga in Mele, 2004) potrdili povezanost med DO poslovanjem in finančno uspešnostjo (dobičkonosnostjo) podjetij. De Bakker, Groenewegen in Den Hond (2005) so izvedli bibliometrično analizo raziskav s področja DO v obdobju preteklih 30 let. Po ugotovitvah avtorjev večina raziskav vključuje enake dimenzije DO, raziskovalci s področja DO pa ne posvečajo posebne pozornosti razlogom in dejavnikom, ki vplivajo na odločitev managementa za implementacijo DO poslovanja.

Presenetljivo je, da je bil koncept DO vrsto let prezrt s strani politike. EU komisija je šele leta 2001 sprejela temeljni dokument (t.i. Zeleno knjigo), ki formalizira področje DO v EU (strategija je bila obnovljena leta 2011). Skladno z opredelitvijo EU komisije je DO podjetij opredeljena kot »...koncept, s pomočjo katerega podjetja na prostovoljni osnovi integrirajo družbene in okoljske zadeve v svoje poslovanje in v svoja razmerja z deležniki...« (EU Komisija, 2015). V dokumentu je izpostavljen pomen, ki ga ima DO na nacionalna gospodarstva članic EU ter na notranji – podjetniški vidik DO (upravljanje s človeškimi viri, zdravje in varnost pri delu, prilagajanje spremembam in obvladovanje vplivov na okolje in naravne vire) in zunanji – podjetniški vidik DO (odnos do lokalne skupnosti, poslovnih partnerjev, dobaviteljev, potrošnikov, človekovih pravic in globalne okoljske problematike) (Bassen, Jastram in Meyer, 2005; Kurek in Rachwał, 2011).



Definicija EU komisije predstavlja tudi podlago za implementacijo mednarodnega standard ISO 26000:2010 – Navodila za družbeno odgovornost. Standard (ISO 26000:2010) DO opredeljuje kot odgovornost organizacije za vplive njenih odločitev in dejavnosti na družbo in okolje, ki skozi pregledno in etično ravnanje prispeva k trajnostnemu razvoju, vključujoč zdravje in blaginjo družbe; upošteva pričakovanja vseh družbenih deležnikov; je v skladu z veljavno zakonodajo in mednarodnimi normami ravnanja; ter je integrirana v celotno organizacijo in se izvaja v vseh njenih odnosih (IRDO, 2015).

Poseben izziv pa predstavlja sistem poročanja podjetij o DO poslovanju. Standard 2600:2010 namreč predstavlja zgolj priporočila (in ne zahtev) za implementacijo DO poslovanja, zaradi česar poročanje podjetij metodološko ni poenoteno (Dagilienne, 2015). Družba KPMG International je leta 2015 izvedla mednarodno primerjalno študijo o DO poročanju. Študija je bila izvedena na vzorcu 4.500 podjetij iz 45 držav. Rezultati raziskave so vzpodbudni, saj kažejo, da kar 73 % vseh podjetij vključenih v raziskavo poroča o svojih DO aktivnostih (KPMG, 2016). Dagilienne (2015) pri tem ugotavlja, da večina podjetij uporablja smernice za poročanje, ki jih je izdala neodvisna mednarodna organizacija (angl. Global reporting initiative – GRI), ki se zavzema za promocijo in dvig vrednot DO. GRI je leta 2013 izdala svojo četrto generacijo smernic (GRI G4), katere so v letu 2016 nadgradili v standarde. Standardi GRI uvajajo

tri kategorije poročanja: gospodarsko, okoljsko in socialno kategorijo (GRI Standards, 2016). Fernandez-Feijoo, Romero in Ruiz (2014) ugotavljajo, da je DO poročanje v porastu, saj številni deležniki (kupci, partnerji, država itd.) zahtevajo informacije o DO poslovanju podjetij. Pri tem velja izpostaviti, da imajo tudi različne države povsem različne predpise glede obveznega poročanja. Leta 2014 je Svet EU izdal Direktivo o razkritju nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin, ki vključuje tudi poročanje o DO (EU komisija, 2016). V Sloveniji, skladno z EU zakonodajo, Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) v svojem 70. členu določa, v katerih primerih morajo podjetja poročati o DO (IRDO, 2015). Ker so PGO večinoma družinsko vodeni MSP (Kukanja, 2015), jim poročil o DO ni potrebno vključevati v svoja letna poročila (ZGD, 2016) .

Na področju gostinstva je tematika DO relativno slabo preučena, saj so predhodno predstavljene študije DO večinoma preučevale v kontekstu velikih proizvodnih podjetij. Da mora poročanje o DO nujno vključevati tudi sektorske posebnosti in posebnosti gospodarskih družb, ugotavlja tudi najnovejša raziskava podjetja Deloitte (2016) o korporativni DO v srednji Evropi za leto 2015.

## **DO v gostinskih podjetjih**

Večina raziskav s področja gostinskih podjetij se osredotoča na nastanitvene gostinske obrate (hotelirstvo) (Garay in Font, 2012; Inoue in Lee, 2010; Kang, Lee in Huh, 2010; Lee in Park, 2009; Tzschentke, Kirk in Lynch, 2008), medtem ko so le redki raziskovalci preučevali DO v PGO (Hu, Parsa in Self, 2010; Kukanja, Planinc in Šuligoj, 2016; Revell in Blackburn, 2007). El Dief in Font (2010) navajata, da so raziskovalci razloge za implementacijo DO aktivnosti v gostinskih podjetjih (tako nastanitvenih kot PGO) preučevali na dveh temeljnih ravneh – organizacijski in individualni.

Organizacijski motivi so, ob načelnem izpolnjevanju zakonskih obveznosti, najpogosteje povezani s pričakovanimi ekonomskimi koristmi (npr. dvig konkurenčne prednosti, lažji dostop do virov financiranja itd.) in/ali temeljnimi organizacijskih vrednotami (npr. imidž družinam prijaznega podjetja, EKO certifikat itd.) (Cheng, Ioannou in Serafeim, 2014). Rezultati številnih raziskav (predstavljenih v nadaljevanju) potrjujejo dejstvo, da je težnja po izboljšanju konkurenčne prednosti temeljni razlog za DO poslovanje gostinskih podjetij (Branco in Rodrigues, 2006; Juščius in Snieška, 2015, Knowles, MacMillan, Palmer, Grabowski in Hashimoto, 1999). Da je implementacija DO tudi ekonomsko – finančno učinkovita pa pričajo izsledki nekaterih novejših raziskav (Inoue in Lee, 2010; Ioannou in Serafeim 2015; Kang, Lee in

Huh, 2010; Lee in Park, 2009). Hooghiemstra (2000) navaja, da so organizacijski pristopi pomembni predvsem iz vidika implementacije systemskega pristopa in standardizacije, ki omogoča nadzorovano implementacijo, izvajanje in nadzor DO poslovanja. DO je najprej potrebno najprej vpeljati v vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja, šele nato pa v strategijo in operativno poslovanje. De Grosbois (2012) in Tsai, Tsang in Cheng (2012) pri tem kritično ugotavljajo, da se večina raziskav osredotoča zgolj na končne (finančne) učinke DO poslovanja, ki so lahko merljivi, pri čemer pa raziskovalci pogosto zanemarjajo širši koncept DO poslovanja. Avtorji pri tem izpostavijo pomen številnih manj otipljivih razsežnosti DO poslovanja, ki so predvsem v gostinskih podjetjih najpogosteje povezani z odnosom, ki ga imajo podjetja z lokalno skupnostjo, razvojem človeških virov in marketinškimi aktivnostmi.

Za razliko od organizacijskih, pa so individualni motivi povezani predvsem z osebnimi (moralnimi) vrednotami menedžerjev, kot so etičnost, odgovornost, humanost in altruizem (Ayuso, 2006; Revel in Blackburn, 2007). Garay in Font (2012) navajata, da je v MSP zaradi organizacijskih specifičnosti preučevanje DO najpogosteje omejeno na preučevanje individualnih motivov menedžerjev oz. lastnikov MSP. Donovan in McElligott (2000) ugotavljata, da sta ključna motiva zaradi katerih se menedžerji MSP odločijo za DO poslovanje ekonomske in moralne narave. Ekonomski motiv je povezan s pričakovanimi finančnimi koristmi. Podjetja, ki se predstavljajo kot DO imajo na trgu večji ugled,

lojalnost med potrošniki, so bolj zaželeni med iskalci zaposlitve, z zmanjševanjem emisij zmanjšujejo onesnaževanje okolja in lastne stroške itd. (Jernejčič Dolinar, 2009). Tzschentke, Kirk in Lynch (2004) ter Sampaio (2009) kritično ugotavljajo, da menedžerji MSP zaradi pomanjkanja sistemskega pristopa težko identificirajo koristi DO poslovanja. V primeru, ko pa le-te prepoznajo, zaradi pomanjkanja internih standardov, operativne aktivnosti potrebne za doseg konkretnih ciljev (koristi DO poslovanja) le s težavo implementirajo v prakso. Zaradi slednjega se pogosto poslužujejo parcialnih in družbeno všečnih »ad-hoc« rešitev (npr. sponzorstev, donacij itd.) (Revell in Blackburn, 2007). V tem pogledu so zanimive ugotovitve avtorjev McKeiver in Gadenne (2005) ter Sampaio (2009), ki ugotavljajo, da je motivacija menedžerjev za uvedbo DO sorazmerna s finančnimi koristmi, ki jih pričakujejo od implementacije DO poslovanja.

Povsem nasprotno pa moralna motivacija izhaja iz zavedanja, da podjetje deluje v okolju, do katerega ima le-to tudi odgovornost. Raziskovalci (Chou, Chen in Wang, 2012; Sampaio, 2009; Tzschentke, Kirk in Lynch, 2008) ugotavljajo, da je v tem primeru uvedba DO prvenstveno pogojena z odnosom, vrednotami in prepričanju menedžerjev in lastnikov MSP. V tem pogledu velja izpostaviti ugotovitve mehiških raziskovalcev Sanchez-Gutierrez, Gutierrez-Govea, Gaytan-Cortes in Garcia-Jimenez (2011), ki kot pomemben dejavnik, ki vpliva na uvedbo DO izpostavljajo znanje (izobrazbo) menedžerjev.

Podobno ugotavlja tudi Jernejčič Dolinar (2009), ki navaja, da izvajanje DO v MSP zaznamujejo predvsem sledeče značilnosti menedžmenta: odgovornost manjšemu številu deležnikov; soodvisnost od lokalne skupnosti; pomanjkanje strategij in intuicijsko delovanje ter pomanjkanje strokovnih znanj.

## **Metodologija**

### **Oblikovanje merskega inštrumenta**

Na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz pregleda literature (Carroll in Shabana 2010; Chan, Chen in Wong, 2012; Epstein in Buhovac, 2008; EU komisija, 2016; Garay in Font, 2012; Jamali, 2008; Lim, Chong in Sutjipto, 2012) smo pripravili seznam DO aktivnosti, katere smo smiselno združili v različne dimenzije DO (tabela 1). Pri izboru DO aktivnosti smo poskušali upoštevati vse identificirane razsežnosti DO. Posebno pozornost smo namenili aktivnostim vključenim v Vprašalnik o ozaveščanju DO za SEM, katerega je izdala EU komisija – Direktorat za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter MSP (EU Komisija, 2016). Identificirali smo 29 generičnih aktivnosti (v nadaljevanju označeni kot I–indikatorji), ki so uvrščene v pet temeljnih dimenzij (lokalna skupnost, okolje, trženje, človeški viri, vrednote podjetja). V naslednjem koraku smo bili primorani nekatere aktivnosti izključiti iz raziskave, saj ne ustrezajo predhodno

predstavljenim značilnostim preučevanih PGO (slednje so predstavljene v uvodnem poglavju). Iz osnutka vprašalnika smo v celoti izvzeli dimenzijo človeški viri, saj je merjenje te dimenzije podvrženo odgovorom zaposlenih in ne menedžerjev. Nabor preostalih aktivnosti (22 indikatorjev) smo predstavili predstavnikom fokusne skupine – štirim raziskovalcem s področja DO in managementa v gostinstvu in hotelirstvu ter štirim gostincem. Z eksperti, člani fokusne skupine, smo preučili smotrnost vključitve posameznih aktivnosti v merski inštrument (tabela 1).

Tabela1: Identificirane aktivnosti in dimenzije DO

Dimenzija	Aktivnosti – (I)
ČLOVEŠKI VIRI	(I1) spodbujanje zaposlenih k izobraževanju in razvoju kariere; (I2) zagotavljanje nediskriminacije na delovnem mestu; (I3) posvetovanje z zaposlenimi o pomembnih poslovnih odločitvah; (I4) zagotavljanje varnosti na delovnem mestu; (I5) delavcu prijazen urnik (npr. omogočanje dela na domu itd.)

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OKOLJE</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NARAVNO OKOLJE</p>	<p>(I16) varčna uporaba energentov; (I17) reciklaža; (I18) aktivno zbiranje in ločevanje odpadkov; (I19) omejevanje emisij in hrupa; (I10) zaščita naravnega okolja; (I11) uporaba trajnostnih transportnih sredstev; (I12) okolju prijazni proizvodi in storitve; (I13) posredovanje vpliva na okolje širši javnosti; (I14) DO kot konkurenčna prednost</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OKOLJE</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">TRŽENJE</p>	<p>(I15) politika poštenega odnosa do poslovnih partnerjev in gostov; (I16) posredovanje verodostojnih informacij - zaščita potrošnikov; (I17) spoštovanje plačilnih rokov; (I18) standard komuniciranja s poslovnimi partnerji (nudenje informacij itd.); (I19) standard evidentiranja in reševanja reklamacij; (I20) sodelovanje z ostalimi podjetji glede reševanja problematike DO</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OKOLJE</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">(lokalna skupnost)</p>	<p>(I21) izobraževanje lokalnega prebivalstva; (I22) dialog z lokalno skupnostjo glede vpliva podjetja na okolje; (I23) nakup predvsem lokalnih proizvodov; (I24) spodbujanje sodelovanja z domačini; (I25) finančne spodbude lokalni skupnosti</p>



VREDNOTE	(I26) jasna identifikacija moralnih vrednot podjetja in pravil poslovanja (etike); (I27) odnosi z javnostmi – sporočanje vrednot podjetja; (I28) aktivno obveščanje kupcev o vrednotah in načelih poslovanja; (I29) obveščanje in izobraževanje zaposlenih o vrednotah in načelih poslovanja
----------	--

Vir: Carroll in Shabana (2010); Chan, Chen in Wong (2012); Epstein in Buhovac (2008); EU komisija – direktorat za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter MSP (2016); Garay in Font (2012); Jamali (2008); Lim, Chong in Sutjipto (2012).

Po posvetovanju smo iz vprašalnika izključili aktivnosti, ki ne ustrezajo operativnim značilnostim preučevanih PGO (I11, I12, I13, I14, I15, I18, I19, I20, I21, I22) ter aktivnosti, ki so v Sloveniji zakonsko normirane (I9, I10, I16). Iz vprašalnika so bile izključene tudi aktivnosti I26, I27, I28 in I29, saj je zaradi majhnega števila zaposlenih in eno nivojskega menedžmenta njihovo preučevanje vsebinsko nesmiselno. Skladno s predlogom, je bil preoblikovan I24, ki se po novem glasi »večina zaposlenih prihaja iz lokalnega okolja« ter I23, katerega smo dopolnili z navedbo »delež slovenskih proizvodov v celotni nabavi«. Končni vprašalnik tako sestavlja 7 panožno specifičnih aktivnosti, ki tvorijo 3 dimenzije DO. Izvajanje posamezne aktivnosti temelji na petstopenjski ordinalni lestvici Likertovega tipa, od 1 (nikoli) do 5 (vedno). Dodatno

smo v vprašalniku dopustili možnost, da menedžerji dopišejo izvajanje morebitnih dodatnih aktivnosti. Vprašalnik je predstavljen v tabeli 2.

Tabela 2: Vprašalnik za merjenje DO v PGO

<b>Dimenzija</b>	<b>Aktivnosti – (I)</b>
DRUŽBENO OKOLJE (lokalna skupnost)	Finančne spodbude lokalni skupnosti (sponzorstva, prispevki itd.); večina zaposlenih prihaja iz lokalnega okolja; sodelovanje s slovenskimi proizvajalci – delež slovenskih proizvodov v celotni nabavi

NARAVNO OKOLJE	Varčna uporaba vseh energentov; reciklaža (ponovna uporaba npr. vode, papirja itd.); aktivno zbiranje in ločevanje vseh vrst odpadkov
TRŽENJE	Dosledno spoštovanje plačilnih rokov (plačilo obveznosti v dogovorjenem roku)

Dodatno smo v vprašalnik vključili tudi spremenljivke, ki so se nanašale na splošne informacije o PGO, demografske značilnosti menedžerjev in aktivnosti DO.

## **Predstavitev vzorca in poteka raziskave**

Terenska raziskava, ki jo je izvajalo 20 anketarjev, je potekala od junija 2014 do januarja 2015. V raziskavo so bile zajete sledeče vrste PGO – restavracije, gostilne in okrepčevalnice. Ostalih PGO v raziskavo nismo vključili, saj je njihova ponudba hrane omejena (npr. bari), so osredotočeni zgolj na eno vrsto ponudbe (npr. slaščičarne) in/ali pripravo hrane izvajajo občasno (npr. obrati za pripravo in dostavo jedi). Na podlagi priložnostnega vzorčenja je vzorec sestavljalo 140 PGO, kar predstavlja 4,2 % populacije PGO v RS (SURS, 2015). Anketarji so prijazno pristopili do menedžerja PGO, mu predstavili raziskavo in ga zaprosili za izpolnitev vprašalnika. Nekateri menedžerji so sodelovanje zavrnilo. V primeru zavrnitve smo izbrali drugi PGO, ki ustreza kriteriju raziskave. Pri obdelavi podatkov smo opazili, da so bili nekateri vprašalniki izpolnjeni površno. Slednje smo bili primorani izločiti iz nadaljnje analize. Končni vzorec tako temelji na 135 veljavnih vprašalnikih. Za statistično obdelavo podatkov smo uporabili statistični program SPSS 12.0.

V naslednjem koraku smo, s pomočjo opisne statistike, analizirali demografske značilnosti menedžerjev in temeljne značilnosti PGO. Večina anketirancev je bila moškega spola (73,3 %), medtem ko so menedžerke predstavljale približno četrtno (26,7 %) vseh vprašanih. Največ zaposlenih (29,6 %) je bilo uvrščenih v starostno skupino od 26 do 35 let, v enakih deležih (oba 28,9 %) pa sledita starostni skupini od 36

do 45 in od 46 do 55 let. Ugotavljamo, da ima največ menedžerjev (32,6 %) od 11 do 20 let delovnih izkušenj v gostinstvu, 29,6 % jih ima od 21 do 30 let delovnih izkušenj, medtem ko ima le 2,2 % menedžerjev več kot 41 let delovnih izkušenj v gostinstvu. Iz rezultatov izhaja, da ima največ menedžerjev (66,7 %) poklicno ali srednješolsko izobrazbo, 30,4 % menedžerjev pa je zaključilo višješolski ali visokošolski študij. Zanimiv je podatek, da ima 3 % vprašanih zaključeno zgolj osnovno šolo. Analiza lastniške strukture je pokazala, da ima 60 % menedžerjev v lasti PGO s katerimi upravljajo in le 40 % menedžerjev je zaposlenih pri delodajalcu. Največji delež PGO (69 %) je imel v letu 2014 manj kot 10 redno zaposlenih in v le 26 % PGO je bilo več kot 10 redno zaposlenih.

## **Analiza in rezultati**

V drugem delu raziskave smo preučili pogostnost uporabe DO aktivnosti v PGO ter analizirali ali je njihovo izvajanje povezano z demografskimi značilnostmi menedžerjev. Iz rezultatov prikazanih v tabeli 3 lahko razberemo, da je bila uporaba vseh aktivnosti ocenjena relativno visoko (povprečna srednja vrednost 3,98), prav tako so pri vseh aktivnostih visoke vrednosti mediane in modusa. Najpogosteje izvajana aktivnost je aktivno ločevanje vseh vrst odpadkov (srednja vrednost 4,65), najredkeje pa aktivno recikliranje (srednja vrednost 3.51). Vrednost standardnega

naklona (.590) nakazuje na poenotenost odgovorov menedžerjev glede aktivnega ločevanja odpadkov. Možnosti "drugo", s katero smo omogočili dopis dodatnih aktivnosti, ni izpolnil nihče.

Tabela 3: Izvajanje DO aktivnosti

<b>Aktivnosti – (I)</b>	$\bar{x}$	Md	Mo	$\sigma$
Zbiranje in ločevanje vseh vrst odpadkov	4,65	5,00	5	.590
Spoštovanje plačilnih rokov	4,54	5,00	5	.761
Sodelovanje s slovenskimi proizvajalci	4,30	4,00	5	.804
Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	4,14	4,00	5	1.009
Varčna uporaba energentov	3,87	4,00	5	1.021
Finančne vzpodbude lokalni skupnosti	3,56	4,00	5	1.314
Recikliranje	3,51	4,00	5	1.338

Legenda: n =135;  $\bar{x}$  = srednja vrednost;  $\sigma$  = standardni odklon; Md = mediana; Mo = modus

V nadaljevanju smo preverili, ali obstajajo statistično značilne razlike med izvajanjem DO aktivnosti in demografskimi značilnostmi menedžerjev (tabela 4). Preučevane spremenljivke ne dosegajo

normalne porazdelitve, zato smo uporabili dva neparametrična testa. Za izračun statistično značilnih razlik smo uporabili Kruskal-Wallis preizkus (tabela 5), za analizo statističnih razlik med dvema neodvisnima skupinama spremenljivk pa Mann-Whitney U test (tabela 6). Povezavo med DO aktivnostmi in demografskimi značilnostmi menedžerjev prikazujemo v tabeli 4.

Tabela 4: Povezava med DO aktivnostmi in demografskimi značilnostmi menedžerjev

Demografske značilnosti	Aktivnosti – (I)	$\rho$	Sig.
Stopnja izobrazbe	Spoštovanje plačilnih rokov	0.231	0.007
Delovne izkušnje	Spoštovanje plačilnih rokov	- 0.290	0.001
	Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	0.257	0.003

Legenda:  $\rho$  = korelacijski koeficient, Sig. = statistična značilnost

Iz tabele 4 lahko razberemo šibko pozitivno korelacijo med spremenljivkama stopnja izobrazbe in spoštovanje plačilnih rokov. Na podlagi rezultatov lahko predvidevamo, da anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe pogosteje plačujejo obveznosti v pogodbenih rokih. V tem pogledu je zanimiva je tudi šibka negativna korelacija med spremenljivkama leta delovnih izkušenj in spoštovanje plačilnih rokov. Na podlagi rezultatov ugotavljamo, da izkušeni menedžerji redkeje poravnava svoje obveznosti v dogovorjenih rokih. Vzpodbudna pa je šibka pozitivna korelacija med leti delovnih izkušenj in zaposlovanjem ljudi iz lokalnega okolja, kar nakazuje na dejstvo, da izkušeni menedžerji pogosteje zaposlujejo lokalno delovno silo. Ugotavljamo, da izkušnje negativno vplivajo na plačilno disciplino v PGO, pozitivno pa na zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja.

V drugem delu raziskave smo preverili, ali obstajajo statistično značilne razlike med neodvisnima skupinama ordinalnih spremenljivk – demografske značilnosti (izobrazba, starost, izkušnje) ter DO aktivnosti (zbiranje in ločevanje vseh vrst odpadkov, spoštovanje plačilnih rokov, zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja, finančne vzpodbude lokalni skupnosti). Rezultati so prikazani v tabeli 5.



Tabela 5: Kruskal-Wallis preizkus

<b>Demografske značilnosti</b>	<b>Aktivnosti – (I)</b>	<b>H</b>	<b>Sig.</b>
Stopnja izobrazbe	Zbiranje in ločevanje vseh vrst odpadkov	6.161	0.046
Starost	Spoštovanje plačilnih rokov	10.290	0.036
	Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	10.325	0.035
Delovne izkušnje	Spoštovanje plačilnih rokov	12.269	0.015
	Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	10.340	0.035
	Finančne vzpodbude lokalni skupnosti	16.010	0.003
	Varčna uporaba energentov	9.977	0.041
	Zbiranje in ločevanje vseh vrst odpadkov	13.250	0.010

Legenda: H-statistika; Sig. = statistična značilnost

Kot je razvidno iz zgornje tabele (tabela 5), obstaja statistično značilna povezanost med različnimi DO aktivnostmi in demografskimi značilnostmi menedžerjev. Predvsem je zanimivo dejstvo, da v primerjavi z menedžerji, ki imajo zaključeno nižjo stopnjo izobrazbe, odpadke intenzivneje zbirajo in ločujejo tisti PGO, ki jih vodijo menedžerji s končano srednjo in višješolsko izobrazbo. Slednje nakazuje na dejstvo, da stopnja izobrazbe statistično značilno vpliva na izvajanje DO v PGO. V nadaljevanju nas je zanimalo, ali je izvajanje DO aktivnosti pogojeno s starostjo in izkušnjami menedžerjev. Pomembna je ugotovitev, da predvsem mlajši menedžerji (od 26 do 35 let) ter menedžerji srednjih letih (od 46 do 55 let) pogosteje pravočasno plačujejo obveznosti do dobaviteljev kot njihovi kolegi, ki so starejši od 55 let. Nasprotno pa starejši menedžerji (nad 55 let) pogosteje zaposlujejo ljudi iz lokalnega okolja kot njihovi mlajši kolegi. Možna razlaga za tovrstno ravnanje je, da se s starostjo poveča občutek odgovornosti do lokalnega okolja in/ali pa menedžerji prepoznajo ekonomske koristi zaposlovanja ljudi iz lokalnega okolja (npr. postanejo všečni, slovijo kot dober gostinec itd.). Za potrditev naših domnev so nedvomno potrebne dodatne raziskave.

Rezultati ponovno potrjujejo dejstvo (glej tabeli 4 in 5), da menedžerji, ki imajo manj kot 20 let delovnih izkušenj, pogosteje plačujejo svoje obveznosti do dobaviteljev v pogodbeno dogovorjenih rokih. Rezultati nesporno nakazujejo na pomen, ki ga imajo izkušnje pri pravočasnem

plačevanju obveznosti. Možna razlaga za tovrstno vedenje izhaja iz dejstva, da imajo mlajši menedžerji višje etične (šolske) standarde, vendar se z leti prilagodijo delovnemu okolju in prevzamejo slabe poslovne navade. Slednjega z zagotovostjo seveda ne moremo trditi. Druga pomembna ugotovitev, ki izhaja iz analize, priča o tem, da menedžerji, ki imajo manj kot 10 let delovnih izkušenj, redkeje zaposlujejo ljudi iz lokalnega okolja kot menedžerji, ki imajo več kot 10 let delovnih izkušenj. Pričujoče ugotovitve prav tako podpirajo predhodne ugotovitve (tabela 4), ki dokazujejo, da starejši menedžerji pogosteje zaposlujejo ljudi iz lokalnega okolja. Kombinacija obeh ugotovitev dodatno potrjuje dejstvo, da starost in izkušnje statistično značilno vplivajo na zaposlovanja ljudi iz lokalnega okolja. V tem pogledu ni presenetljiva ugotovitev, da menedžerji, ki imajo manj kot 10 let delovnih izkušenj, redkeje zagotavljajo finančno pomoč lokalni skupnosti kot njihovi izkušenejši kolegi. Glede na predstavljene ugotovitve lahko z zagotovostjo trdimo, da izkušnje menedžerjev pomembno vplivajo na odnos PGO do lokalnega okolja. Iz rezultatov tudi izhaja, da so bolj izkušeni menedžerji (več kot 40 let delovnih izkušenj) manj aktivni (potratnejši) pri varčevanju z energijo v primerjavi z njihovimi mlajšimi kolegi (od 31 do 40 let delovnih izkušenj). Skladne s predhodnimi ugotovitvami so tudi ugotovitve, ki pričajo o dejstvu, da so menedžerji, ki imajo več kot 40 let delovnih izkušenj manj aktivni pri ločevanju odpadkov. Skrb vzbujajoča ugotovitev izhaja predvsem iz dejstva, da

imajo najbolj izkušeni menedžerji, najbolj negativen odnos do izvajanja nekaterih DO aktivnosti.

V nadaljevanju smo preverili, ali obstaja statistično značilna povezanost med neodvisnimi skupinami spremenljivk – lastniško/menedžerska funkcija in spol ter DO aktivnostjo zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja. Za ugotavljanje statistične povezanosti med neodvisnimi skupinami spremenljivk smo uporabili Mann-Whitney U test. Rezultati so predstavljeni v tabeli 6.

Tabela 6: Mann-Whitney U Test

Demografske značilnosti	Aktivnosti – (I)	U	Sig.
Lastniško/menedžerska funkcija	Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	1714	0.022
Spol	Zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja	1278	0.007

Legenda: U-statistika; Sig. = statistična značilnost

Kot je razvidno iz tabele 6, obstajajo statistično značilne razlike med vsemi preučevanimi spremenljivkami. PGO, katere vodijo menedžerke, pogosteje zaposlujejo delovno silo iz lokalnega okolja. Prav tako delovno silo iz lokalnega okolja pogosteje zaposlujejo v tistih PGO, kjer je menedžer tudi lastnik obrata. Ugotavljamo, da spol in lastništvo PGO statistično značilno vplivata na zaposlovanje delovne sile iz lokalnega okolja. Predvidevamo lahko, da so menedžerke bolj dovzetne (senzibilne) za zaposlovanje lokalnega prebivalstva, prav tako pa se pomena sodelovanja in sožitja z lokalnim okoljem zavedajo tisti menedžerji, ki imajo obrate v lasti in z okoljem sobivajo. Naše domneve nedvomno zahtevajo ustrezno znanstveno preučitev in kot take ponujajo številne priložnosti za nadaljnje raziskovanje.

## **Rezultati in diskusija**

Na osnovi predstavljenih rezultatov ugotavljamo sledeče statistično značilne pozitivne povezanosti med demografskimi značilnostmi menedžerjev PGO in izvajanjem DO aktivnosti: na finančno pomoč lokalni skupnosti vplivajo izkušnje; na zaposlovanje lokalne delovne sile vplivajo spol, starost, izkušnje in lastniško/menedžerska funkcija; na ločevanje odpadkov vplivajo izkušnje in izobrazba; na varčno uporabo energentov vplivajo zgolj izkušnje; medtem, ko na pravočasno plačilo

obveznosti statistično značilno vplivajo starost in izkušnje. Ugotavljamo, da so glede na pomen najpomembnejša demografska značilnost izkušnje, saj vplivajo na izvajanje kar petih DO aktivnosti (financiranje lokalne skupnosti, zaposlovanje lokalnega prebivalstva, ločevanje odpadkov, varčevanje z energenti, plačilo obveznosti). Glede na pomen, izkušnjam sledijo starost (vpliva na zaposlovanje in plačilo obveznosti) ter spol (vpliva na zaposlovanje), izobrazba (vpliva na ločevano zbiranje odpadkov) in lastniško/menedžerska funkcija (vpliva na zaposlovanje lokalnega prebivalstva). Naše ugotovitve, ki izpostavljajo pomen delovnih izkušenj, so skladne z ugotovitvami avtorja Quazi (2003), ki je preučeval DO na vzorcu korporativnih menedžerjev.

DO aktivnost, katere izvajanje je najbolj odvisno od demografskih značilnosti menedžerjev PGO, je zaposlovanje ljudi iz lokalnega okolja. Izvajanje te aktivnosti je pogojeno s kar štirimi preučevanimi demografskimi značilnostmi – spolom, starostjo, izkušnjami, lastniško/menedžersko funkcijo. Predvsem menedžerke, starejši in bolj izkušeni menedžerji ter menedžerji, ki imajo obrate tudi v lasti, prepoznajo koristi sodelovanja z lokalnim okoljem. Poglobljena raziskava, na osnovi katere bi lahko utemeljili vzroke za naklonjenost sodelovanju z lokalnim okoljem (npr. empatija do sokrajanov, občutek odgovornosti, občutek pomembnosti v lokalnem okolju, pričakovanje ekonomskih koristi itd.) bi omogočila boljše razumevanje vpliva psiholoških dejavnikov na izvajanje DO aktivnosti v PGO. Pomen

psiholoških dejavnikov na DO so v svojih raziskavah izpostavili številni raziskovalci (Ayuso, 2006; Basil in Weber, 2006; Hemingway in Maclagan, 2004; Nejati in Amran, 2009; Sampaio, 2009) vendar pa le-ta na področju PGO še ni bil preučen.

Zanimiva je predvsem ugotovitev, da na izvajanje dveh aktivnosti (sodelovanje s slovenskimi proizvajalci ter recikliranje) statistično značilno ne vpliva nobena od preučevanih demografske značilnosti. Predvidevamo lahko, da je odločitev za sodelovanje z lokalnimi proizvajalci primarno pogojena s pričakovanimi finančnimi koristmi (npr. popusti in nižjimi cenami) in ni odvisna od demografskih značilnosti menedžerjev PGO.

## **Zaključek**

Pričujoča raziskava prispeva k razumevanju DO vedenja v PGO. Za razliko od predhodnih raziskav, ki so večinoma preučevale DO v proizvodnih podjetjih, raziskava izpostavlja pomen, ki ga imajo demografske značilnosti menedžerjev na izvajanje DO v PGO. Izhajajoč iz raziskovalnih vprašanj postavljenih v uvodnem poglavju (R1 in R2) ugotavljamo, da smo uspešno odgovorili na obe vprašanji: (R1) identificirali smo sedem DO aktivnosti, katere smo razdelili v tri dimenzije (naravno okolje, družbeno okolje in trženjske aktivnosti); (R2) ugotovili smo, da

demografske značilnosti menedžerjev pomembno vplivajo na izvajanje DO aktivnosti v PGO.

Zavedanje o pomenu DO nesporno pridobiva na pomenu tudi v prehranbnem gostinstvu, vendar iz rezultatov raziskave izhaja, da je izvajanje nekaterih temeljnih (okoljskih) aktivnosti šele v začetni fazi implementacije, saj je najredkeje izvajana DO aktivnost ravno aktivno recikliranje. Ker imajo MSP-ji v primerjavi z velikimi gospodarskimi družbami na voljo manj sredstev in znanja za izvajanje DO, ugotavljamo, da lahko z ustreznimi razvojnimi ukrepi, ki upoštevajo demografske značilnosti menedžerjev, lažje zagotovimo uspešnejše izvajanje DO strategij v PGO (npr. permanentno izobraževanje z namenom minimizacije vpliva izkušenj pri bolj izkušenih menedžerjih; vključitev DO v poklicno izobraževanje z namenom izključitve vpliva starostnih razlik; ciljno nagovarjanje menedžerjev glede na spol z namenom izenačitve vpliva spola na izvajanje DO itd.).

Rezultati pa niso pomembni zgolj za snovalce razvojnih politik in strategij s področja DO, temveč tudi za menedžerje in lastnike PGO. Slednji se morajo zavedati, da demografske značilnosti menedžerjev pomembno vplivajo na izvajanje DO aktivnosti v PGO. Predvsem lastniki in tisti menedžerji, ki želijo vpeljati in/ali nadgraditi koncept DO poslovanja v PGO, morajo k implementaciji DO aktivnosti pristopiti sistematično, zavedajoč se pomena demografskih značilnosti menedžerjev. V tem



pogledu je še posebej priporočljivo, da odločitev o implementaciji DO poslovanja ne temelji zgolj na avtorski (hierarhični) samovolji in zapovedi lastnika in/ali menedžerja PGO, temveč na načelih t.i. sodobnih organizacijskih pristopov v prehrabnem gostinstvu, kot so (Hall, Gossling in Scott, 2015; Ovsenik, 2013): timskost; informiranost in opolnomočenje zaposlenih; hiter pretok in povratnost informacij med vsemi zaposlenimi; vidik dinamične, začasne in procesne organiziranosti; odprtost do novih povezav (npr. zunanje strokovne pomoči); uvedba sistema uravnoteženih kazalcev poslovanja itd. DO mora postati del organizacijske filozofije, vrednot in kulture ter vključevati vse zaposlene v PGO. Slednji so namreč neposredni izvajalci DO aktivnosti, zato je še posebej pomembno, da razumejo pomen DO poslovanja. Hall, Gossling in Scott (2015) ugotavljajo, da z implementacijo načel sodobnih organizacijskih pristopov zagotovimo homogenost med zaposlenimi, kar vpliva tudi na DO poslovanje turističnih podjetij. Predvidevamo, da z ustrezno (sodobno) organiziranostjo lahko omilimo tudi vpliv posameznih demografskih značilnosti menedžerjev (izobrazbe, izkušenj, spola itd.) na izvajanje DO aktivnosti v PGO. Slednjega nismo neposredno raziskovali, zato bi bilo to področje v prihodnje smiselno podrobneje raziskati.

Raziskava je temeljila na strukturiranem vprašalniku, ki je vključeval organizacijske, operativne in demografske spremenljivke. Priporočeno je, da se v prihodnjih raziskavah opravi poglobljene intervjuje, na osnovi

katerih bi lažje identificirali vpliv psiholoških dejavnikov (motivov, vrednot, prepričanj, itd.) na izvajanje DO v PGO.

### **Viri in literatura**

AJPES (2016): Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. URL: [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si) (november, 2016).

Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J. in Curras-Perez, R. (2015): A Scale for Measuring Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility Following the Sustainable Development Paradigm. URL: [www://link.springer.com/journal/10551](http://link.springer.com/journal/10551) (oktober, 2016).

Ayuso, S. (2006): Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 13(4): 207-220.

Barney, J. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management* 27(6): 643-650.

Basil, D. Z. in Weber, D. (2006): Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 11(1): 61-72.

Bassen, A., Jastram, S. in Meyer, K. (2005): Corporate social responsibility. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*. 6(2): 231-236.

Branco, M. C. in Rodrigues, L. L. (2006): Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*. 69(2): 111-132.

Carroll, A. B. (1999): Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society* 38(3): 268-295.

Carroll, A. B. in Shabana, K. M. (2010): The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*. 12(1): 85-105.

Chan, R. Y. K., He, H., Chan, H. K. in Wang, W. Y. C. (2012): Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management*. 41(4): 621-630.

Cheng, B., Ioannou, I. in Serafeim, G. (2014): Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*. 35(1): 1-23.

Chou, C. J., Chen, K. S. in Wang, Y. Y. (2012): Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*. 31(3): 703-711.

CSR EUROPE (2016): Corporate Social Responsibility for SMEs: Documentation Centre. EU Commission. URL: [www://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/documents/corporate-social](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/documents/corporate-social)

Dagilienne, L. (2015): The research of corporate social responsibility disclosures in annual reports. *Engineering Economics*. 21(2): 197-204.

Dahlsrud, A. (2008): How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*. 15(1): 1-15.

De Bakker, F. G., Groenewegen, P. in Den Hond, F. (2005): A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social

responsibility and corporate social performance. *Business & Society*. 44(3): 283-317.

De Grosbois, D. (2012): Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*. 31(3): 896-905.

Deloitte (2016): Sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR). URL: [//www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/solutions/Sustainability-and-CSR-dce.html](http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/solutions/Sustainability-and-CSR-dce.html) (oktober, 2016).

Donovan, T. in McElligott, B. (2000): *Environmental management in the Irish hotel sector—policy and practice. Environmental Management and Pathways to Sustainable Tourism*. Sunderland: Centre for Travel and Tourism.

El Dief, M. in Font, X. (2010): Determinants of environmental management in the Red Sea Hotels: personal and organizational values and contextual variables. URL: [www://jht.sagepub.com/content/early/2010/12/15/1096348010388657](http://www://jht.sagepub.com/content/early/2010/12/15/1096348010388657) (maj, 2015).

Epstein, M. J. in Buhovac, A. R. (2014): *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Esty, D. C. (2007): What stakeholders demand? *Harvard Business Review*. 85(10): 30-34.

EU Komisija (2015): EU Commission. Corporate Social Responsibility for SMEs. URL: [www://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/documents/corporate-social](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/documents/corporate-social)

EU Komisija (2016): Direktorat za notranji trg, industrijo, podjetništvo ter MSP. URL: [www://data.europa.eu/euodp/sl/data/publisher/](http://data.europa.eu/euodp/sl/data/publisher/) (september, 2016).

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. in Ruiz, S. (2014): Commitment to corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: Factors affecting the behavior of companies. *Journal of Cleaner Production*. 81: 244-254.

Garay, L. in Font, X. (2012): Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium

accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*. 31(2): 329-337.

Garriga, E. in Melé, D. (2004): Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*. 53(1): 51-71.

Golob, U. in Valentinčič, N. (2008): Longitudinalna analiza poročanja o družbeni odgovornosti: primer izbranih slovenskih družb. URL: [www.IRDO.si](http://www.IRDO.si) (november, 2016).

González-Benito, J. in González-Benito, Ó. (2006): A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*. 15(2): 87-102.

GRI Standards (2016): GRI Standards. URL: [//www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/](http://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/) (november, 2016).

Hall, C. M., Gossling, S. in Scott, D. (2015): *The Routledge handbook of tourism and sustainability*. New York: Routledge.

Hemingway, C. A. in MacLagan, P. W. (2004): Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 50(1): 33-44.

Holcomb, J. L., Upchurch, R. S. in Okumus, F. (2007): Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International journal of contemporary hospitality management*. 19(6): 461-475.

Hooghiemstra, R. (2000): Corporate Communication and Impression Management - New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics*. 27(1/2): 55-68.

Hu, H. H., Parsa, H. G. in Self, J. (2010): The dynamics of green restaurant patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*. 51(3): 344-362.

Inoue, Y. in Lee, S. (2010): Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*. In Press.

Ioannou, I. in Serafeim, G. (2015): The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*. 36(7): 1053-1081.

IRDO (2015): Inštitut družbene odgovornosti. URL: <http://www.irdo.si/> (avgust, 2015).



Jamali, D. (2008): A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of business ethics*. 82(1): 213-231.

Jernejčič Dolinar, B. (2009): Družbena odgovornost podjetij. URL://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Jernejcic%20Dolinar%20Barbara.pdf (maj, 2016).

Juščius, V. in Snieška, V. (2015): Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*. 58(3): 34-44.

Kang, K., Lee, S. in Huh, C. (2010): Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29(1): 72-82.

Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabowski, P. in Hashimoto, A. (1999): The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London hotel sector. *International Journal of tourism research*. 1(4): 255-265.

KPGM (2016). Currents of change. The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2015. Netherlands: Haymarket Network.

Kukanja, M. (2015): *Model dejavnikov kakovosti v prehrabnem gostinstvu*. FOŠ: Novo mesto.

Kukanja, M., Planinc, T. in Šuligoj, M. (2016). Influence of managers' demographic characteristics on CSR practices in the restaurant industry: The case of Slovenia. *Tourism and Hospitality Management*. 22(2): 151-172

Kurek, S. in Rachwał, T. (2011): Development of entrepreneurship in ageing populations of The European Union. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 19: 397-405.

Lee, S. in Heo, C. Y. (2009): Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 28(4): 635-637.

Lee, S. in Park, S. Y. (2009): Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*. 28(1): 105-112.

Lim, C., Chong, Y. X. in Sutjipto, M. (2012): Creating value through sustainable business practices. *European Journal of Tourism Research*. 5(2): 118-128.

Lombardi, P. in Brandon, P. (2005): The multimodal system approach to sustainability planning evaluation. *Sustainable Urban Development, The Environmental Assessment Methods*. 2: 47-64

McKeiver, C. in Gadenne, D. (2005): Environmental management systems in small and medium businesses. *International Small Business Journal*. 23(5): 513-525.

Nejati, M. in Amran, A. (2009): Corporate social responsibility and SMEs: exploratory study on motivations from a Malaysian perspective. *Business strategy series*. 10(5): 259-265.

Ovsenik, M. (2013). Identification Elements of Optimal Organisational Model of Tourism Education in Slovenia. *Organizacija*. 46(4): 130-141.

Quazi, A. M. (2003): Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*. 41(9): 822 – 831.

Rahman, N. in Post, C. (2012): Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward a transparent, reliable, and construct valid instrument. *Journal of Business Ethics*. 105(3): 307-319.

Revell, A. in Blackburn, R. (2007): The Business Case for Sustainability? An Examination of Small Firms in the UK's Construction and Restaurant Sectors. *Business Strategy and the Environment*. 16: 404-420.

Sampaio, A. (2009): *Environmental engagement and small tourism businesses*. Leeds: Leeds Metropolitan University.

Sanchez-Gutierrez, J., Gutierrez-Govea, A., Gaytan-Cortes, J. in Garcia-Jimenez, E. (2011): Corporate social responsibility and competitiveness in the restaurant industry in Guadalajara. *Competition Forum*. 9(1): 137-149.

Sedmak, G. (2011). *Menedžment prehrabnih obratov*. Založba UP: Koper.

Seifert, B., Morris, S. in Bartkus, B. (2004): Having, giving, and getting: Slack resources, corporate philanthropy, and firm financial performance. *Business & Society*. 43(2): 135-161.

SURS (2015): Statistični urad RS. URL: [www://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp) (maj, 2015).

Tsai, H., Tsang, N. K. in Cheng, S. K. (2012): Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management* 31(4): 1143-1154.

Turker, D. (2009): Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*. 85(4): 411-427.

Tzschentke, N., Kirk, D. in Lynch, P. A. (2004): Reasons for going green in serviced accommodation establishments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 16(2): 116- 124.

Tzschentke, N., Kirk, D. in Lynch, P. A. (2008): Going green: Decisional factors in small hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*. 27(1): 126-133.

WTTC (2016): World Travel & Tourism Council. URL: [www.wttc.org](http://www.wttc.org) (oktober, 2016).

ZGD (2016): Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. URL: [//www.pisrs.si/](http://www.pisrs.si/) (november, 2016).

Zenko, Z., Hrast, A. in Mulej, M. (2013): Social responsibility: measures and measurement as a basis for organizational systemic action. *Systemic practice and action research*. 26(6): 475-484.