

Zelena organizacijska kultura i ekološka uspješnost hotela u Dalmaciji: posrednička uloga ekoinovacija

Green Organizational Culture and Ecological Performance of Hotels in Dalmatia: The Mediating Role of Eco-Innovations

Jasmina Sladoljev

Veleučilište u Šibeniku, Odjel studija menadžmenta i turizma, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Republika Hrvatska
/ *University of Applied Sciences in Šibenik, Department of Management and Tourism Studies, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Republic of Croatia*, e-mail: jasmina.sladoljev@vus.hr, <https://orcid.org/0009-0007-4753-894X>

DOI: 10.15291/geoadria.5102

Izvorni znanstveni rad / *Original scientific paper*

Primljeno / *Received*: 29-04-2026

Prihvaćeno / *Accepted*: 11-06-2026



Autori zadržavaju autorska prava nad svojim radom i pravom na objavljivanje bez ograničenja. Rad se licencira pod CC BY licencom što znači da članci mogu biti ponovno korišteni i distribuirani bez ograničenja dokle god je izvorni sadržaj ispravno citiran.

Sve veći ekološki izazovi i rastuća potražnja za održivim turizmom potiču hotele na jačanje zelenih praksi. U tom kontekstu, zelena organizacijska kultura može djelovati kao ključni interni resurs, dok ekoinovacije predstavljaju mehanizam putem kojeg se taj resurs prevodi u mjerljive ekološke učinke. Cilj rada je ispitati utjecaj zelene organizacijske kulture na implementaciju ekoinovacija i ekološku uspješnost hotela, uz testiranje posredničke uloge ekoinovacija. Istraživanje je provedeno na uzorku 73 hotela u Dalmaciji, a podaci su analizirani PLS-SEM pristupom. Rezultati potvrđuju pozitivan utjecaj zelene organizacijske kulture na ekoinovacije ($\beta = 0,608$; $p < 0,001$) te pozitivan utjecaj ekoinovacija na ekološku uspješnost ($\beta = 0,440$; $p < 0,001$). Izravan utjecaj kulture na ekološku uspješnost nije značajan ($\beta = 0,149$; $p = 0,155$), dok je neizravan učinak putem ekoinovacija značajan ($\beta = 0,267$; $p < 0,001$), što

upućuje na obrazac potpune medijacije. Rezultati upućuju na to da zelene organizacijske vrijednosti ostvaruju učinak na okolišne rezultate ponajprije konkretnim ekoinovacijskim aktivnostima, čime se pruža empirijska potpora RBV/NRBV objašnjenju mehanizma djelovanja organizacijskih resursa u hotelskom sektoru.

Ključne riječi: zelena organizacijska kultura, ekoinovacije, ekološka uspješnost, hotelijerstvo, NRBV

UVOD

Turizam je važan pokretač gospodarskog razvoja te istodobno generira značajne okolišne pritiske povećanom potrošnjom resursa, emisijama stakleničkih plinova i stvaranjem otpada (Siti-Nabiha i sur., 2014), čime doprinosi klimatskim promjenama (Koçak i sur., 2020). U takvom kontekstu, pitanje održivosti jedno je od ključnih izazova suvremenog turističkog razvoja.

Hotelski sektor ima posebno važnu ulogu u ostvarivanju održivosti turizma jer se ubraja među najveće potrošače energije i prirodnih resursa unutar turističke industrije. Poslovanje hotela obilježeno je intenzivnom potrošnjom vode, energije i hrane te stvaranjem otpada i emisija onečišćujućih tvari (Aboelmaged, 2018; Bohdanowicz, 2006). Procjenjuje se da hotelski sektor doprinosi približno 1 % globalnih emisija ugljika, što ističe potrebu za primjenom održivih praksi u hotelijerstvu (Sustainable Hospitality Alliance, 2022). U skladu s tim, hoteli se sve više usmjeravaju na smanjenje emisija ugljika, korištenje obnovljivih izvora energije i unapređenje praksi upravljanja vodama, kao odgovor na rastuće pritiske vezane za održivost (Khatler, 2023).

Važnost održivog poslovanja posebno dolazi do izražaja u turističkim regijama čija konkurentnost u velikoj mjeri ovisi o očuvanosti prirodnih resursa i kvaliteti okoliša. Dalmacija, kao jedna od najvažnijih turističkih regija Hrvatske, posebno je relevantan kontekst za istraživanje održivosti hotelskog poslovanja zbog izražene turističke intenzivnosti, sezonalnosti i snažne ovisnosti turističke ponude o okolišnim resursima. Intenzivna turistička aktivnost

tijekom glavne sezone dodatno povećava pritisak na potrošnju energije i vode te sustave gospodarenja otpadom. Stoga održivo upravljanje resursima i implementacija ekoinovacija postaju ključni preduvjeti dugoročne konkurentnosti destinacije.

U teorijskom smislu, ovo istraživanje temelji se na resursno utemeljenom pristupu (*Resource-Based View* – RBV), prema kojem konkurentska prednost proizlazi iz vrijednih, rijetkih i teško imitabilnih internih resursa (Barney, 1991), te na prirodno resursno utemeljenom pristupu (*Natural Resource-Based View* – NRBV), koji naglašava ulogu okolišno usmjerenih organizacijskih resursa i sposobnosti u ostvarivanju održive konkurentske prednosti (Hart, 1995). Jedan od ključnih takvih resursa u hotelskom sektoru je zelena organizacijska kultura koja podrazumijeva integraciju okolišnih vrijednosti u poslovanje poduzeća, poticanje održivog ponašanja zaposlenika i razvoj organizacijske predanosti zaštiti okoliša. U skladu s prirodno resursno utemeljenom pristupom, organizacijski resursi ne djeluju nužno izravno na uspješnost, već svoj učinak ostvaruju razvojem specifičnih organizacijskih sposobnosti. U tom kontekstu, ekoinovacije su ključni mehanizam putem kojeg se organizacijske vrijednosti usmjerene na održivost prevode u konkretne aktivnosti i mjerljive ekološke rezultate.

Ekoinovacije obuhvaćaju razvoj proizvoda/usluga, procesa, organizacijskih praksi i marketinških aktivnosti koje pridonose smanjenju potrošnje resursa, emisija i okolišnih rizika (Kemp & Pearson, 2008). Unatoč njihovoj važnosti, istraživanje ekoinovacija u hotelskom sektoru i dalje je ograničeno (García-Pozo i sur., 2015). Posebno su rijetke studije koje obuhvaćaju različite tipove ekoinovacija (García-Granero i sur., 2018; Marcon i sur., 2017), kao i organizacijske čimbenike koji potiču njihov razvoj u hotelskom sektoru (Aboelmaged, 2018). Nadalje, nedostaju empirijska istraživanja koja ispituju mehanizam putem kojeg zelena organizacijska kultura pridonosi ekološkoj uspješnosti hotela ekoinovacijama. U skladu s tim, postavlja se pitanje kako zelena organizacijska kultura pridonosi ekološkoj uspješnosti hotela te ostvaruje li se taj učinak izravno ili posredno putem ekoinovacija. Posebno je važno razumjeti ulogu implementacije različitih tipova ekoinovacija u tom odnosu.

Polazeći od identificiranog istraživačkog jaza, ovaj rad pridonosi literaturi na tri načina. Prvo, empirijski ispituje posredničku ulogu ekoinovacija u odnosu između zelene organizacijske kulture i ekološke uspješnosti hotela, čime se pridonosi razumijevanju mehanizma putem kojeg organizacijski resursi pridonose ostvarivanju ekoloških rezultata. Drugo, istraživanje proširuje postojeće spoznaje na kontekst hotelskog sektora Dalmacije, regije obilježene visokom turističkom intenzivnošću, izraženom sezonalnošću i snažnom ovisnošću konkurentnosti o očuvanju okolišnih resursa. Treće, ekoinovacije su operacionalizirane kao agregirani pokazatelj implementacije različitih tipova ekoinovacijskih aktivnosti, odnosno ekoinovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga, čime se omogućuje šire sagledavanje njihove primjene u hotelskom sektoru.

Cilj ovoga rada je ispitati utjecaj zelene organizacijske kulture na ekoinovacije i ekološku uspješnost hotela, s posebnim naglaskom na posredničku ulogu ekoinovacija.

PREGLED LITERATURE I RAZVOJ HIPOTEZA

Teorija prirodno-resursno utemeljenog pogleda i resursno utemeljena teorija

Teorijska osnova ovoga istraživanja temelji se na RBV i NRBV pristupu. RBV je okvir kojim se menadžment koristi za identifikaciju i iskorištavanje strateških resursa radi postizanja i održavanja konkurentne prednosti (Barney, 1991). Na tu se teoriju nadovezuje NRBV, koji ističe da se konkurentna prednost poduzeća temelji na njegovu odnosu s prirodnim okolišem (Hart, 1995).

NRBV obuhvaća tri ključne strateške sposobnosti: sprječavanje onečišćenja, upravljanje proizvodom i održivi razvoj. Sprječavanje onečišćenja proizlazi iz pritiska za smanjenje emisija i otpada (Hart, 1995), pri čemu poduzeća razvijaju strategije temeljene na unapređenju procesa, recikliranju i inovacijama radi smanjenja troškova i postizanja konkurentskih prednosti (Frosch & Gallopoulos, 1989; Willig, 1994). Upravljanje proizvodom usmjereno je na razvoj „zelenih“ proizvoda inovacijama i uključivanjem dionika te primjenom analize životnog ciklusa (Keoleian & Menerey, 1993). Održivi razvoj integrira ekološke i ekonomske ciljeve, zahtijeva dugoročna ulaganja i usmjeren je na smanjenje negativnih utjecaja rasta na okoliš.

Zelena organizacijska kultura

Hotelski sektor suočava se sa sve izraženijim ekološkim i ekonomskim pritiscima, uključujući visoku potrošnju resursa te rastuće zahtjeve gostiju za održivim uslugama, što potiče implementaciju zelenih poslovnih modela (Rodríguez-Antón i sur., 2012). U tom kontekstu, održivost postaje ključni strateški prioritet, a okolišni ciljevi sve se češće integriraju u poslovne strategije poduzeća (Hoffman, 2001).

U skladu s NRBV teorijom (Hart, 1995), interni resursi i organizacijske sposobnosti temelj su razvoja učinkovitih ekoloških strategija. Među njima se ističe zelena organizacijska kultura kao važan nematerijalni resurs koji može pridonijeti konkurentskoj prednosti i ekološkoj uspješnosti.

Iako regulatorni zahtjevi i menadžerske odluke mogu inicirati promjene, njihova uspješna implementacija uvelike ovisi o organizacijskoj kulturi (Crane, 1995). Organizacijska kultura oblikuje ponašanje zaposlenika i podržava provedbu strategija, dok dijeljenje zelenih vrijednosti potiče ekološki odgovorno djelovanje i usmjerenost prema održivosti (Newton & Harte, 1997; Parr, 2012).

Zelena organizacijska kultura usmjerena je na rješavanje ekoloških problema, smanjenje negativnih i povećanje pozitivnih učinaka poslovanja na okoliš (Roscoe i sur., 2019). Takva kultura potiče razvoj novih ideja, suradnju zaposlenika i prihvaćanje održivih rješenja, čime se stvaraju preduvjeti za razvoj ekoinovacija proizvoda, procesa i organizacijskih praksi.

Slijedom navedenoga, zelena organizacijska kultura ključan je organizacijski preduvjet za razvoj ekoinovacija i unapređenje ekološke uspješnosti hotela. Stoga se očekuje da zelena organizacijska kultura pozitivno utječe na razvoj ekoinovacija te može izravno pridonijeti unapređenju ekološke uspješnosti.

Ekoinovacije

Sve veća svijest o klimatskim promjenama, regulatorni pritisci i promjene preferencija potrošača potiču poduzeća na uvođenje ekoinovacija radi smanjenja negativnih utjecaja na okoliš i jačanja konkurentnosti (OECD, 2013). U radu se pojmovi ekoinovacije i zelene

inovacije upotrebljavaju naizmjenično, ovisno o terminologiji korištenoj u izvornoj literaturi, pri čemu oba pojma označavaju inovacije usmjerene na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš. Ekoinovacije obuhvaćaju nove ili značajno poboljšane proizvode, procese, organizacijske metode i marketinške pristupe koji tijekom životnog ciklusa smanjuju potrošnju resursa, emisije i okolišne rizike (Kemp & Pearson, 2008). U tom kontekstu, zelene inovacije odnose se na razvoj proizvoda, procesa i organizacijskih rješenja koji smanjuju ekološki otisak i pridonose postizanju okolišnih ciljeva (Gürlek & Tuna, 2018; Küçükoğlu & Pinar, 2015; Wang, 2019).

U literaturi se ekoinovacije najčešće konceptualiziraju u četiri dimenzije. Ekoinovacije proizvoda/usluga odnose se na razvoj ponude s manjim utjecajem na okoliš (Dong i sur., 2014), dok ekoprocesne inovacije uključuju tehnološka i operativna rješenja usmjerena na uštedu resursa i smanjenje emisija (Sehnm i sur., 2016). Ekoorganizacijske inovacije obuhvaćaju promjene u upravljanju i internim praksama koje podupiru okolišne ciljeve (Yurdakul & Kazan, 2020), dok ekomarketinške inovacije obuhvaćaju primjenu novih marketinških pristupa usmjerenih na promoviranje održivih proizvoda i usluga (Chege & Wang, 2020).

U hotelskom sektoru ekoinovacije imaju posebnu važnost jer pridonose unapređenju okoliša i poslovnoj uspješnosti (Dangelico & Pujari, 2010; Martínez-Perez i sur., 2015).

U skladu s RBV pristupom, ekoinovacije se sve češće promatraju kao strateški resurs poduzeća koji omogućuje ostvarivanje konkurentске prednosti (Aboelmaged, 2018; Kuo i sur., 2021). Unatoč rastućem interesu, njihova uloga i dalje nije sasvim razjašnjena, osobito u kontekstu hotelskog sektora, što dodatno opravdava potrebu za ovim istraživanjem. Slijedom navedenoga, ekoinovacije mogu pridonijeti unapređenju ekološke uspješnosti poduzeća.

Ekološka uspješnost

Uravnoteživanje društvenih vrijednosti i zaštite okoliša s ekonomskim rastom smatra se ključnim ciljem održivog razvoja organizacija (Gürlek & Tuna, 2018). Poduzeća diljem svijeta usvajaju prakse zelene inovacije radi smanjenja negativnog utjecaja na okoliš i poboljšanja ekonomske uspješnosti (Miroshnychenko i sur., 2017). Ekološka uspješnost može uključivati stjecanje ekoloških certifikata (Asadi i sur., 2020; Wang, 2019), poboljšanje ekološke izvedbe,

usklađenost s okolišnim standardima i smanjenje potrošnje energije (Asadi i sur., 2020). Ekološka uspješnost pomaže organizacijama u smanjenju troškova putem niže potrošnje energije i usklađenosti s ekološkim propisima, ispunjavanju zahtjeva ključnih dionika, te doprinosi očuvanju kvalitete okoliša (García-Machado & Martínez-Ávila 2019).

Razvoj hipoteza

Zelena organizacijska kultura i ekoinovacije

Dosadašnja empirijska istraživanja dosljedno potvrđuju pozitivnu povezanost zelene organizacijske kulture i inovacijskih aktivnosti usmjerenih na okoliš. Roespinoedji i sur. (2019) utvrdili su značajan pozitivan utjecaj zelene organizacijske kulture na zelene inovacije. Slične nalaze potvrđuju Wang (2019) i Küçükoğlu i Pınar (2016), dok novija istraživanja dodatno potvrđuju tu vezu i u hotelskom sektoru (Asadi i sur., 2020; Fatoki, 2021; Gu, 2023; Roespinoedji i sur., 2019).

Rezultati upućuju na zaključak da poduzeća s razvijenijom zelenom organizacijskom kulturom pokazuju veću sklonost implementaciji ekoinovacija proizvoda, procesa, organizacije i marketinga. U skladu s tim, postavlja se sljedeća hipoteza:

H1: Zelena organizacijska kultura ima pozitivan i statistički značajan utjecaj na ekoinovacije u hotelskom sektoru.

Zelena organizacijska kultura i ekološka uspješnost

Zelena organizacijska kultura usmjerena je na rješavanje ekoloških problema, smanjenje negativnih i povećanje pozitivnih učinaka poslovanja na okoliš (Roscoe i sur., 2019). U hotelskom sektoru, poduzeća koja razvijaju i njeguju zelene vrijednosti pokazuju veću sposobnost implementacije rješenja usmjerenih na smanjenje negativnih utjecaja na okoliš (Fraj i sur., 2015; Gürlek & Tuna, 2018). Empirijska istraživanja potvrđuju značajnu pozitivnu povezanost između zelene organizacijske kulture i ekološke uspješnosti u hotelskom sektoru (Fatoki, 2021). Slični nalazi potvrđeni su i u drugim industrijama. Wang (2019) utvrđuje značajnu pozitivnu povezanost zelene organizacijske kulture i ekološke uspješnosti u

proizvodnim poduzećima. Također, García-Machado i Martínez-Ávila (2019) potvrđuju da zelena organizacijska kultura pozitivno utječe na ekološku uspješnost poduzeća. U skladu s tim, postavlja se sljedeća hipoteza:

H2: Zelena organizacijska kultura ima pozitivan i statistički značajan utjecaj na ekološku uspješnost.

Ekoinovacije i ekološka uspješnost hotela

U suvremenom hotelskom poslovanju ekoinovacije imaju sve važniju ulogu jer omogućuju smanjenje negativnih utjecaja na okoliš, učinkovitije korištenje resursa te jačanje održive konkurentnosti. Uvođenje ekološki prihvatljivih proizvoda, procesa i organizacijskih rješenja ključan je instrument za ostvarivanje boljih ekoloških rezultata i dugoročne otpornosti hotela.

Prethodna istraživanja dosljedno potvrđuju pozitivan doprinos ekoinovacija održivosti i poslovnoj uspješnosti. Elzek i sur. (2021) pokazali su da zelene inovacije proizvoda, procesa, tehnologije i organizacije pozitivno utječu na održivost poduzeća. Slične nalaze iznose Alsughayir (2017) i Ma i sur. (2018), dok Eryiğit i Özcüre (2015) navode da inovacije zelenih proizvoda smanjuju negativne utjecaje na okoliš. Također, Saudi i sur. (2019) i Tseng i sur. (2013) potvrđuju pozitivan učinak zelenih inovacija proizvoda na ekološku i održivu uspješnost, dok Fatoki (2021) i Marfo i sur. (2024) utvrđuje značajnu pozitivnu povezanost ekoinovacija i ekološke uspješnosti.

Pozitivan učinak potvrđen je i kod procesnih inovacija. Küçükoğlu i Pınar (2016) ističu da zelene procesne inovacije smanjuju negativan utjecaj na okoliš uz istodobno unapređenje poslovnih rezultata, dok dodatna istraživanja potvrđuju njihov doprinos ukupnoj održivoj uspješnosti (Eryiğit & Özcüre, 2015; Tseng i sur., 2013).

Navedeni nalazi upućuju na zaključak da hoteli koji implementiraju više tipova ekoinovacija ostvaruju bolje ekološke rezultate smanjenjem negativnog utjecaja na okoliš i učinkovitijim korištenjem resursa. U skladu s tim, postavlja se sljedeća hipoteza:

H3: Ekoinovacije imaju pozitivan i statistički značajan utjecaj na ekološku uspješnost hotela. Posrednička uloga ekoinovacija u odnosu između zelene organizacijske kulture i ekološke uspješnosti

Wang (2019) navodi da poduzeća mogu unaprijediti svoju ekološku uspješnost zelenim inovacijama razvijenim unutar organizacijske kulture koja podržava okolišne vrijednosti. Poduzeća s razvijenom zelenom organizacijskom kulturom imaju veću sposobnost generiranja i implementacije inovacija usmjerenih na smanjenje otpada, onečišćenja i potrošnje energije, što posljedično pridonosi poboljšanju ekološke uspješnosti. Slično tome, Gürlek i Tuna (2018) navode da zelena organizacijska kultura stvara povoljne uvjete za razvoj zelenih inovacija dijeljenjem okolišnih vrijednosti unutar organizacije. U tom smislu, zelena organizacijska kultura ne utječe na ekološku uspješnost samo izravno, već i posredno poticanjem ekoinovacija.

Empirijski nalazi dodatno potvrđuju tu vezu. Fatoki (2021) utvrđuje da ekoinovacije imaju medijacijsku ulogu u odnosu između zelene organizacijske kulture i ekološke uspješnosti. U skladu s NRBV teorijom, interni resursi i organizacijske sposobnosti ne utječu samo izravno na uspješnost, već putem razvoja specifičnih sposobnosti i inovacija koje generiraju konkurentsku prednost (Hart, 1995). U skladu s teorijskim i empirijskim nalazima, postavlja se sljedeća hipoteza:

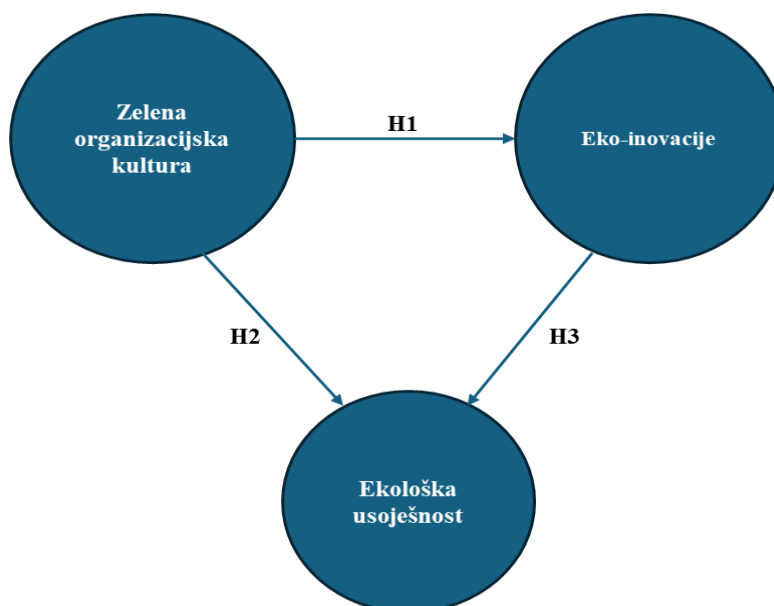
H4: Ekoinovacije posreduju odnos između zelene organizacijske kulture i ekološke uspješnosti.

Konceptualni model

Predloženi konceptualni model temelji se na pretpostavci da zelena organizacijska kultura predstavlja ključni interni organizacijski resurs koji može potaknuti razvoj ekoinovacija te posljedično pridonosi ekološkoj uspješnosti hotela. U skladu s resursno utemeljenim pristupom (RBV) i prirodno resursno utemeljenim pristupom (NRBV), organizacijski resursi ne ostvaruju nužno učinak na uspješnost izravno, već putem razvoja specifičnih organizacijskih sposobnosti. U tom modelu ekoinovacije predstavljaju mehanizam putem kojeg se organizacijske vrijednosti usmjerene na održivost prevode u konkretne aktivnosti i mjerljive ekološke rezultate.

Model pretpostavlja pozitivan izravan utjecaj zelene organizacijske kulture na ekoinovacije proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga te pozitivan učinak ekoinovacija na ekološku uspješnost hotela. Istodobno, model pretpostavlja i izravan učinak zelene organizacijske kulture na ekološku uspješnost, koji proizlazi iz internaliziranih organizacijskih vrijednosti i praksi usmjerenih na zaštitu okoliša. Pretpostavlja se i neizravan učinak putem ekoinovacija, čime se ispituje njihova posrednička uloga u prijenosu učinka organizacijskih resursa na okolišne rezultate. U ovom istraživanju ekoinovacije su operacionalizirane agregirano, kao pokazatelj opsega implementacije različitih tipova ekoinovacijskih aktivnosti na razini hotela, što omogućuje cjelovitiji uvid u njihovu primjenu unutar hotelskog sektora.

Predloženi model integrira organizacijske, inovacijske i ekološke aspekte poslovanja te pruža teorijski okvir za razumijevanje načina na koji zelena organizacijska kultura izravno i posredno, implementacijom ekoinovacija, pridonosi ekološkoj uspješnosti hotela.



Slika 1. Konceptualni model

Figure 1 Conceptual Model

Izvor: izrada autorice / Source: author's own work.

METODOLOGIJA

Prikupljanje podataka i uzorak

U ovom radu upotrebljava se poduzorak hotela kategorije tri, četiri i pet zvjezdica koji posluju na području Dalmacije, izdvojen iz šireg empirijskog istraživanja provedenog u hotelskom sektoru Republike Hrvatske. Prostorni obuhvat istraživanja obuhvaća područje Zadarske, Šibensko-kninske, Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije. Prostorni fokus na Dalmaciju odabran je zbog specifičnosti regije, obilježene visokom turističkom intenzivnošću, izraženom sezonalnošću poslovanja i snažnom ovisnošću turističke konkurentnosti o očuvanosti okoliša, kvaliteti prirodnih resursa i učinkovitom upravljanju energijom, vodom i otpadom, što dodatno naglašava važnost održivog poslovanja hotelskog sektora. Okvir uzorka obuhvatio je sve registrirane hotele navedenih kategorija, pri čemu je identificirano 308 hotela (123 hotela s tri zvjezdice, 157 hotela s četiri zvjezdice i 28 hotela s pet zvjezdica). Podaci su prikupljeni online anketnim upitnikom, koji je elektroničkom poštom distribuiran svim identificiranim hotelima. Istraživanje je provedeno od lipnja do prosinca 2023. godine, a radi povećanja stope odgovora korišteni su podsjetnici putem elektroničke pošte i naknadni telefonski kontakti. Ukupno su prikupljena 73 valjana upitnika, što predstavlja stopu odgovora od 23,7 %. U istraživanju su sudjelovali menadžeri, direktori i vlasnici hotela kao osobe s uvidom u strateške i operativne aspekte poslovanja hotela. Struktura uzorka prikazana je u Tablici 1. iz koje je vidljivo da najveći udio čine mali hoteli (45,2 %) i hoteli kategorije četiri zvjezdice (63,0 %), dok većina hotela posluje kao nezavisni objekti (63,0 %).

Tablica 1. Struktura hotela u uzorku**Table 1** *Sample Characteristics of Hotels*

Varijable / <i>Variable</i>	Struktura hotela / <i>Hotel Characteristics</i>	N (73)	%
Veličina hotela / <i>Hotel size</i> /	Mali hoteli / <i>Small hotels</i>	33	45.2
	Srednji hoteli / <i>Medium hotels</i>	24	32.9
	Veliki hoteli / <i>Large hotels</i>	16	21.9
Kategorija hotela / <i>Hotel category</i>	3 zvjezdice / <i>3-star</i>	21	28.8
	4 zvjezdice / <i>4-star</i>	46	63.0
	5 zvjezdica / <i>5-star</i>	6	8.2
Oblik poslovanja / <i>Business form</i>	Nezavisni hoteli / <i>Independent hotels</i>	46	63.0
	Lanac hotela / <i>Hotel chain</i>	27	37.0

Napomena: Mali hoteli (do 50 soba); srednji hoteli (51 – 200 soba); veliki hoteli (više od 200 soba).

Note: Small hotels (up to 50 rooms); Medium hotels (51–200 rooms); Large hotels (more than 200 rooms)

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja / *Source: author's calculation based on the research results*

Ispitanici su prije sudjelovanja bili informirani o svrsi i ciljevima istraživanja. Budući da su podaci prikupljeni metodom samoprocjene i iz jednog izvora, postoji potencijalni rizik zajedničke metode mjerenja (common method bias – CMB). Kako bi se taj rizik ublažio, primijenjeni su proceduralni pristupi preporučeni u literaturi, uključujući osiguravanje anonimnosti i povjerljivosti odgovora te dobrovoljno sudjelovanje ispitanika (Podsakoff i sur., 2003). Istraživanje je provedeno u skladu s relevantnim etičkim smjernicama za istraživanja koja uključuju sudionike.

S obzirom na relativno malu veličinu uzorka, istraživački karakter modela i cilj istraživanja usmjeren na ispitivanje izravnih i posrednih odnosa među varijablama, u analizi podataka primijenjen je pristup parcijalnih najmanjih kvadrata strukturnog modeliranja jednadžbi (PLS-SEM). Odabir PLS-SEM pristupa dodatno je opravdan uključivanjem različitih tipova operacionalizacije varijabli, odnosno reflektivnih latentnih konstrukata (zelena organizacijska kultura i ekološka uspješnost) te agregiranog kompozitnog pokazatelja ekoinovacija, što je u skladu s preporukama za primjenu PLS-SEM pristupa u istraživanjima s

relativno manjim uzorcima i modelima koji uključuju različite mjerne specifikacije (Hair i sur., 2019). Dodatno, adekvatnost veličine uzorka procijenjena je u skladu s preporukama za PLS-SEM modeliranje. Prema metodi inverznog kvadratnog korijena (*inverse square root method*) i metodi minimalne veličine uzorka (*gamma-exponential method*) koje predlažu Kock i Hadaya (2018), za modele s ograničenim brojem prediktora može se postići dovoljnu statističku snagu i pri manjim uzorcima. Budući da predloženi model obuhvaća jednostavnu strukturu odnosa među konstruktima te maksimalno dva prediktora po endogenom konstrukt, veličina uzorka od 73 hotela smatra se dostatnom za primjenu PLS-SEM pristupa i testiranje postavljenih hipoteza.

Podaci su kodirani i analizirani korištenjem programa Microsoft Excel i SmartPLS. Za procjenu statističke značajnosti putnih koeficijenata primijenjen je *bootstrapping* postupak s 5000 poduzoraka uz dvosmjerno testiranje značajnosti na razini od 5 %.

Mjerenje konstrukata

Zelena organizacijska kultura mjerena je s pomoću čestica prilagođenih iz istraživanja Fraj i sur. (2011) te Wang (2019). Konstrukt obuhvaća četiri tvrdnje koje odražavaju stupanj integracije okolišnih vrijednosti i održivosti u poslovanje hotela. Odgovori su mjereni Likertovom skalom od pet stupnjeva (1= uopće se ne slažem do 5 = potpuno se slažem).

Ekoinovacije su operacionalizirane u četiri tipa: inovacije proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga, u skladu s *Oslo priručnikom* (Oslo Manual) OECD-a i Eurostata, koji je jedan od najčešće korištenih okvira za definiranje i mjerenje inovacija u znanstvenim istraživanjima (OECD/Eurostat, 2005, 2018). Ispitanici su upitani jesu li u razdoblju od 2020. do 2022. godine implementirali navedene tipove ekoinovacija, pri čemu je u upitniku bila uključena definicija svake vrste. Svaki tip mjeren je dihotomnom varijablom (0 = ne; 1 = da), kojom se utvrđivala prisutnost implementacije pojedinog oblika ekoinovacije u hotelu. Budući da različiti tipovi ekoinovacija ne moraju nužno biti međusobno zamjenjivi niti visoko korelirani, ekoinovacije u ovom radu nisu operacionalizirane kao reflektivni latentni konstrukt, već kao agregirani kompozitni pokazatelj implementacije ekoinovacija na razini hotela.

Varijabla ekoinovacija operacionalizirana je kao ukupan broj implementiranih tipova ekoinovacija, pri čemu viša vrijednost označava veći opseg implementacije ekoinovacijskih aktivnosti u hotelu. U skladu s tim, ekoinovacije su u PLS-SEM model uključene kao jedinstveni kompozitni pokazatelj implementacije ekoinovacija (*single-item composite measure*), zbog čega procjena interne konzistentnosti i konvergentne valjanosti, karakteristična za reflektivne mjerne modele, nije bila primjenjiva (Hair i sur., 2019).

Ekološka uspješnost mjerena je s pomoću dviju čestica prilagođenih iz istraživanja Asadi i sur. (2020), koje se odnose na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš i smanjenje potrošnje resursa. Odgovori su mjereni Likertovom skalom od pet stupnjeva (1 = značajno se pogoršalo; 5 = značajno se poboljšalo), čime se omogućuje procjena promjena u ključnim ekološkim ishodima poslovanja hotela. Iako se konstrukti često mjere s većim brojem indikatora, korištene čestice obuhvaćaju ključne dimenzije ekološke uspješnosti i korištene su u prethodnim istraživanjima

REZULTATI

Deskriptivni rezultati implementacije ekoinovacija

Deskriptivni rezultati u Tablici 2. pokazuju da su najzastupljenije ekoinovacije proizvoda/usluga (71,2 %) i procesne ekoinovacije (68,5 %), dok su organizacijske (34,2 %) i marketinške ekoinovacije (38,4 %) implementirane u manjem udjelu hotela. Najveći udio hotela implementirao je dvije vrste ekoinovacija (28,8 %), dok je 24,7 % hotela implementiralo sve četiri vrste.

Tablica 2. Distribucija implementacije ekoinovacija u hotelima**Table 2** *Distribution of the Implementation of Eco-Innovations in Hotels*

Varijabla / Variable	Kategorija / Category	N (da)	%	N (ne)	% (ne)
Tip ekoinovacije / <i>Type of eco-innovation</i>	Ekoinovacije proizvoda/usluga <i>Product/service eco-innovations</i>	52	71,2	21	28,8
	Ekoinovacije procesa <i>Process eco-innovations</i>	50	68,5	23	31,5
	Ekoinovacije organizacije <i>Organisational eco-innovations</i>	25	34,2	48	65,8
	Ekoinovacije marketinga <i>Marketing eco-innovations</i>	28	38,4	45	61,6
Broj implementiranih tipova ekoinovacija / <i>Number of implemented</i> <i>eco-innovation types</i>	Nisu uvedene ekoinovacije / <i>No eco-innovations implemented</i>	13	17,8	–	–
	Uveden jedan tip ekoinovacije / <i>One</i> <i>type of eco-innovation implemented</i>	11	15,1	–	–
	Uvedena dva tipa ekoinovacije / <i>Two</i> <i>types of eco-innovation implemented</i>	21	28,8	–	–
	Uvedena tri tipa ekoinovacije / <i>Three</i> <i>types of eco-innovation implemented</i>	10	13,7	–	–
	Uvedena četiri tipa ekoinovacije / <i>Four</i> <i>types of eco-innovation implemented</i>	18	24,7	–	–
	Ukupno / Total	73	100,0	–	–

Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja / *Source: author's calculation based on the research results***Procjena mjernog modela**

Mjerni model procijenjen je u pogledu interne konzistentnosti, konvergentne i diskriminantne valjanosti, u skladu sa smjernicama PLS-SEM pristupa. Procjena je obuhvaćala analizu pouzdanosti konstrukata, vanjskih opterećenja indikatora te procjenu diskriminantne valjanosti primjenom komplementarnih kriterija.

Interna konzistentnost i konvergentna valjanost

Rezultati pokazuju da reflektivni konstrukti zelene organizacijske kulture i ekološke uspješnosti zadovoljavaju kriterije pouzdanosti (Cronbachov α , rho_A i kompozitna pouzdanost $> 0,70$) te konvergentne valjanosti (AVE $> 0,50$). Ekoinovacije su operacionalizirane kao agregirani kompozitni pokazatelj koji predstavlja broj implementiranih tipova ekoinovacija. Budući da se ne radi o reflektivnom latentnom konstrukt, procjena pouzdanosti i valjanosti reflektivnih mjernih modela nije bila primjenjiva.

Tablica 3. Mjerni model: pouzdanost, konvergentna valjanost i vanjska opterećenja

Table 3 *Measurement Model: Reliability, Convergent Validity and Outer Loadings*

Konstrukt <i>Construct</i>	Opis varijabli <i>Variable description</i>	Čestica <i>Item</i>	Opterećenje <i>Loading</i>	Cronbach α	Rho-a	Rho-c	AVE
Zelena organizacijska kultura (ZOK) / Green organizational culture (GOC)	Zaposlenici razumiju važnost zaštite okoliša / <i>Employees understand the importance of environmental protection</i>	ZOK1 GOC1	0,914	0,954	0,961	0,966	0,878
	Zaštita okoliša je visoki prioritet / <i>Environmental protection is a high priority</i>	ZOK2 GOC2	0,963				
	Zaštita okoliša je važna korporativna vrijednost / <i>Environmental protection is an important corporate value</i>	ZOK3 GOC3	0,932				
	Hotel razvija proizvode/procese koji minimiziraju utjecaj na okoliš / <i>The hotel develops products/processes that minimise environmental impact</i>	ZOK4 GOC4	0,938				
Ekološka uspješnost (EU) / Ecological performance (EP)	Smanjen negativan utjecaj na okoliš / <i>Reduced negative environmental impact</i>	EU1 EP1	0,916	0,816	0,816	0,916	0,845
	Smanjena potrošnja energije / resursa / <i>Reduced energy resource consumption</i>	EU2 EP2	0,922				

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja / *Source: author's calculation based on the research results*

Diskriminantna valjanost

Diskriminantna valjanost procijenjena je primjenom dvaju komplementarnih pristupa: omjera heterotrait-monotrait (HTMT) i Fornell-Larckerova kriterija.

Vrijednosti HTMT omjera za reflektivne konstrukte, uz uključivanje agregiranog pokazatelja ekoinovacija kao opažene varijable, nalaze se ispod preporučenog praga od 0,85, što upućuje na zadovoljavajuću razlikovnost varijabli uključenih u model.

Tablica 4. Diskriminantna valjanost: heterotrait-monotrait omjer

Table 4 *Discriminant Validity: Heterotrait–Monotrait Ratio*

Konstrukt <i>Construct</i>	Ekološka uspješnost <i>Ecological performance</i>	Ekoinovacije <i>Eco-innovations</i>	Zelena organizacijska kultura <i>Green organizational culture</i>
Zelena organizacijska kultura <i>Green organizational culture</i>	0,468	0,618	
Ekoinovacije <i>Eco-innovations</i>	0,587		
Ekološka uspješnost <i>Ecological performance</i>			

Izvor: izračun autorice prema rezultatima istraživanja / *Source: author's calculation based on the research results*

Diskriminantna valjanost reflektivnih konstrukata procijenjena je korištenjem Fornell-Larckerova kriterija. Rezultati potvrđuju zadovoljavajuću razlikovnost između zelene organizacijske kulture i ekološke uspješnosti, pri čemu su kvadratni korijeni AVE veći od pripadajućih korelacija. Budući da su ekoinovacije operacionalizirane kao agregirani pokazatelj implementacije, a ne reflektivni latentni konstrukt, Fornell-Larckerov kriterij za ovu varijablu treba interpretirati s oprezom te se ne smatra primarnim pokazateljem diskriminantne valjanosti.

Tablica 5. Fornell-Larckerov kriterij**Table 5** Fornell-Larcker Criterion

Konstrukt <i>Construct</i>	Zelena organizacijska kultura <i>Green organizational culture</i>	Ekološka uspješnost <i>Ecological performance</i>
Zelena organizacijska kultura <i>Green organizational culture</i>	0,937	
Ekološka uspješnost <i>Ecological performance</i>	0,416	0,919

Izvor: izračun autorice prema rezultatima istraživanja / *Source: author's calculation based on the research results*

Procjena strukturnog modela

Strukturni model procijenjen je analizom kolinearnosti, ukupne prilagodbe modela (SRMR), koeficijenta determinacije (R^2) i veličina učinka (f^2).

Kolinearnost među konstruktima procijenjena je s pomoću VIF pokazatelja strukturnog modela. Sve vrijednosti VIF-a bile su niže od preporučenog praga od 3,3, pri čemu je najviša zabilježena vrijednost iznosila 1,586 što potvrđuje izostanak problema multikolinearnosti među konstruktima. Vrijednost standardiziranog korijena srednje kvadratne rezidualne pogreške (SRMR) iznosi 0,046, što potvrđuje zadovoljavajuću razinu prilagodbe modela s obzirom na to da je niža od preporučene granične vrijednosti od 0,08 za PLS-SEM modele.

Kao što je prikazano u Tablici 6., model objašnjava 37 % varijance ekoinovacija, što upućuje na relativno dobru objašnjavajuću snagu modela. Također, 29,5 % varijance ekološke uspješnosti objašnjeno je uključenim varijablama, što se može smatrati umjerenom razinom objašnjenja. Male razlike između vrijednosti R^2 i korigiranog R^2 dodatno potvrđuju stabilnost modela.

Tablica 6. Objašnjena varijanca**Table 6** Explained Variance

Endogeni konstrukt / <i>Endogenous construct</i>	R^2	Korigirani R^2 / <i>Adjusted R^2</i>
Ekoinovacije / <i>Eco-innovations</i>	0,370	0,361
Ekološka uspješnost / <i>Ecological performance</i>	0,295	0,275

Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja / *Source: author's calculation based on the research results*

Rezultati pokazuju da zelena organizacijska kultura ima velik učinak na implementaciju ekoinovacija ($f^2 = 0,586$). S druge strane, njezin izravan učinak na ekološku uspješnost je malen

($f^2 = 0,020$), dok implementacija ekoinovacija ostvaruje umjeren učinak na ekološku uspješnost ($f^2 = 0,173$).

Tablica 7. Veličine učinka

Table 7 *Effect Sizes*

Put / Path	f^2
Zelena organizacijska kultura → ekoinovacije <i>Green organizational culture → eco-innovations</i>	0,586
Zelena organizacijska kultura → ekološka uspješnost <i>Green organizational culture → ecological performance</i>	0,020
Ekoinovacije → ekološka uspješnost <i>Eco-innovations → ecological performance</i>	0,173

Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja / *Source: author's calculation based on the research results*

Nakon procjene kvalitete strukturnog modela, u sljedećem koraku testirani su izravni i posredni odnosi među konstruktima radi provjere postavljenih hipoteza.

Testiranje hipoteza

Rezultati testiranja hipoteza za izravne i posredne odnose prikazani su u tablicama 8. i 9.

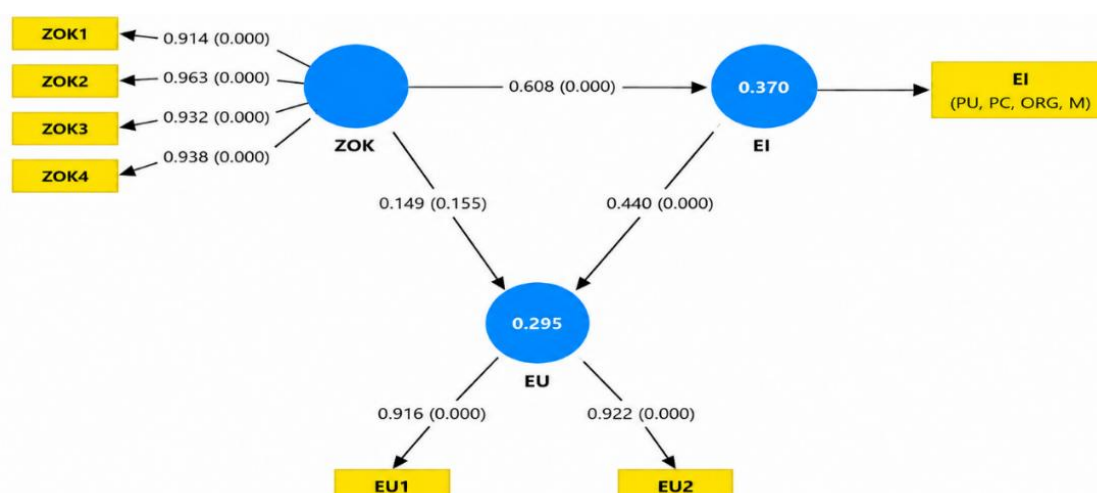
Izravni učinci

Rezultati strukturnog modela upućuju na pozitivan i statistički značajan utjecaj zelene organizacijske kulture na ekoinovacije ($\beta = 0,608$; $p < 0,001$), čime je potvrđena hipoteza H1. Također, ekoinovacije imaju pozitivan i značajan utjecaj na ekološku uspješnost ($\beta = 0,440$; $p < 0,001$), što potvrđuje hipotezu H3. S druge strane, izravan utjecaj zelene organizacijske kulture na ekološku uspješnost nije statistički značajan ($\beta = 0,149$; $p = 0,155$), zbog čega hipoteza H2 nije potvrđena.

Tablica 8. Rezultati testiranja hipoteza (izravni učinci)**Table 8** Results of Hypothesis Testing (direct effect)

Hipoteza / Hypothesis	Put / Path	B	t	p	Rezultat / Result
H1	Zelena organizacijska kultura → Ekoinovacije <i>Green organizational culture → Eco-innovations</i>	0,608	8,718	< 0,001	Potvrđena / Supported
H2	Zelena organizacijska kultura → Ekološka uspješnost <i>Green organizational culture → Ecological Performance</i>	0,149	1,422	0,155	Nije potvrđena / Not supported
H3	Ekoinovacije → Ekološka uspješnost <i>Eco-innovations → Ecological performance</i>	0,440	4,033	< 0,001	Potvrđena / Supported

Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja / Source: author's calculation based on the research results

**Slika 2.** Rezultati strukturnog modela sa standardiziranim koeficijentima putanje (β), p-vrijednostima i R^2 **Figure 2** Structural Model Results with Standardized Path Coefficients (β), p-values and R^2

Izvor: izrada autorice prema rezultatima istraživanja / Source: author's calculation based on the research results

Napomena: EI (ekoinovacije) operacionalizirane su kao agregirani kompozitni pokazatelj implementacije različitih tipova ekoinovacija: proizvoda/usluga (PU), procesa (PC), organizacije (ORG) i marketinga (M).

Note: EI (eco-innovations) represents an aggregated composite measure of the implementation of different types of eco-innovations, including product/service (PS), process (PC), organisational (ORG), and marketing (M) eco-innovations

Posredan učinak

Rezultati pokazuju da je posredan učinak zelene organizacijske kulture na ekološku uspješnost putem implementacije ekoinovacija pozitivan i statistički značajan ($\beta = 0,267$; $p < 0,001$), čime je potvrđena hipoteza H4. Budući da izravan učinak zelene organizacijske kulture na ekološku uspješnost nije statistički značajan, dok je posredan učinak značajan, rezultati upućuju na obrazac potpune medijacije implementacije ekoinovacija u odnosu između zelene organizacijske kulture i ekološke uspješnosti.

Tablica 9. Rezultati medijacijskog učinka

Table 9 *Mediation Effect Results*

Hipoteza / <i>Hypothesis</i>	Put / <i>Path</i>	B	t	p	Rezultat / <i>Result</i>
H4	Zelena organizacijska kultura → Ekoinovacije → Ekološka uspješnost <i>Green organizational culture → Eco-innovations → Ecological performance</i>	0,267	3,476	<0,001	Potvrđena / Supported

Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja / *Source: author's calculation based on the research results*

RASPRAVA

Rezultati istraživanja pružaju važan doprinos razumijevanju odnosa između zelene organizacijske kulture, ekoinovacija i ekološke uspješnosti u hotelskom sektoru te upućuju na mehanizme putem kojih organizacijski čimbenici pridonose ostvarivanju ekoloških rezultata. Za razliku od pristupa koji ekološku uspješnost promatraju kao izravnu posljedicu organizacijskih vrijednosti, dobiveni nalazi upućuju na složeniji odnos u kojem implementacija ekoinovacija ima posredničku ulogu. Time se dodatno objašnjava način na koji interni organizacijski resursi rezultiraju konkretnim okolišnim učincima.

Rezultati potvrđuju da zelena organizacijska kultura pozitivno i statistički značajno utječe na implementaciju ekoinovacija, što je u skladu s prethodnim istraživanjima (Asadi i sur., 2020; Gu, 2023; Roespinoedji i sur., 2019; Wang, 2019). Dobiveni nalaz sugerira da integracija okolišnih vrijednosti u organizacijsku kulturu povećava vjerojatnost implementacije različitih tipova ekoinovacija u hotelima. Budući da su ekoinovacije u ovom istraživanju

operacionalizirane kao agregirani kompozitni pokazatelj njihove implementacije, rezultati upućuju na to da zelena organizacijska kultura pozitivno utječe na opseg implementacije više tipova ekoinovacija. Drugim riječima, hoteli s razvijenijom zelenom organizacijskom kulturom skloniji su implementaciji različitih ekoinovacijskih rješenja.

Nadalje, rezultati pokazuju da ekoinovacije imaju pozitivan i statistički značajan utjecaj na ekološku uspješnost hotela, što je u skladu s prethodnim istraživanjima (Alsughayir, 2017; Elzek i sur., 2021; Fatoki, 2021; Marfo i sur. 2024; Tseng i sur., 2013). Ovaj nalaz sugerira da implementacija ekoinovacija predstavlja važan operativni mehanizam putem kojeg hoteli ostvaruju poboljšanja ekološke uspješnosti učinkovitijim korištenjem resursa i smanjenjem negativnog utjecaja na okoliš. Budući da su ekoinovacije u ovom istraživanju operacionalizirane kao agregirani pokazatelj različitih tipova inovacijskih aktivnosti, rezultati dodatno upućuju na to da širi opseg njihove implementacije može pridonijeti boljoj ekološkoj uspješnosti hotela. Time se naglašava važnost sustavne implementacije različitih tipova ekoinovacija, pri čemu kombinirana primjena inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga može biti učinkovitija od parcijalnog uvođenja pojedinačnih inovacijskih aktivnosti.

Jedan od važnijih nalaza istraživanja odnosi se na činjenicu da zelena organizacijska kultura nije pokazala statistički značajan izravan učinak na ekološku uspješnost, što odstupa od nalaza Wang (2019), Fatoki (2021) te García-Machado i Martínez-Ávila (2019). Ovaj rezultat pruža važan uvid u prirodu odnosa između organizacijskih vrijednosti i ekoloških rezultata. Nalazi sugeriraju da zelena organizacijska kultura, sama po sebi, možda nije dovoljna za ostvarivanje mjerljivih ekoloških učinaka, već primarno djeluje kao organizacijski preduvjet koji potiče razvoj i implementaciju ekoinovacija. Drugim riječima, organizacijske vrijednosti usmjerene na zaštitu okoliša potrebno je pretočiti u konkretne aktivnosti i ulaganja kako bi rezultirale smanjenjem potrošnje resursa i negativnih utjecaja na okoliš. Razlike u odnosu na prethodna istraživanja djelomično se može objasniti specifičnostima hotelskog sektora u Dalmaciji. Naime, nalazi mogu upućivati na to da izražena sezonalnost poslovanja i operativna

ograničenja otežavaju izravno pretvaranje zelenih organizacijskih vrijednosti u mjerljive okolišne rezultate ako nisu podržani sustavnom implementacijom ekoinovacija. Dodatno, izostanak izravnog učinka može biti povezan i s načinom mjerenja ekološke uspješnosti, koja se temelji na subjektivnim procjenama ispitanika, kao i s mogućim vremenskim odmakom između razvoja organizacijske kulture i ostvarenja mjerljivih okolišnih učinaka.

Rezultati medijacijske analize dodatno potvrđuju ovu interpretaciju, jer pokazuju da je posredan učinak zelene organizacijske kulture na ekološku uspješnost putem ekoinovacija pozitivan i statistički značajan. S obzirom na to da izravan učinak nije značajan, dok je posredan značajan, rezultati upućuju na obrazac potpune medijacije u ovom uzorku. Dobiveni rezultati pokazuju da zelena organizacijska kultura ne ostvaruje izravan učinak na ekološku uspješnost, već djeluje posredno putem ekoinovacija. Takav nalaz može se interpretirati u kontekstu prirode organizacijske kulture kao distalne varijable, čiji učinci na uspješnost zahtijevaju operacionalizaciju konkretnim organizacijskim sposobnostima i aktivnostima. U tom smislu, ekoinovacije predstavljaju ključni mehanizam transformacije organizacijskih vrijednosti u mjerljive okolišne rezultate, što je u skladu s pretpostavkama NRBV pristupa.

Rezultate istraživanja potrebno je interpretirati i u kontekstu specifičnosti hotelskog sektora Dalmacije, obilježenog izraženom sezonalnošću i snažnom ovisnošću turističke konkurentnosti o kvaliteti prirodnih resursa. U takvom okruženju, u kojem intenzivna turistička aktivnost tijekom sezone povećava pritisak na energiju, vodu i sustave gospodarenja otpadom, nalazi istraživanja upućuju na to da održivost hotelskog poslovanja ne proizlazi isključivo iz organizacijskih vrijednosti usmjerenih na zaštitu okoliša, već zahtijeva njihovu transformaciju u konkretna inovativna rješenja. Rezultati sugeriraju da hoteli u Dalmaciji bolje ekološke učinke ostvaruju kada zelenu organizacijsku kulturu prevode u inovacije proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga koje omogućuju učinkovitije upravljanje resursima.

Teorijski, rezultati istraživanja pružaju dodatnu empirijsku potporu pretpostavkama RBV i NRBV pristupa. U skladu s RBV teorijom, zelena organizacijska kultura može se smatrati vrijednim i teško imitabilnim internim resursom koji potiče razvoj organizacijskih sposobnosti.

Međutim, rezultati posebno naglašavaju važnost NRBV perspektive, prema kojoj organizacijski resursi ne djeluju izravno na uspješnost, već svoj učinak ostvaruju putem razvoja specifičnih sposobnosti i inovacija. U ovom slučaju, ekoinovacije predstavljaju upravo takav mehanizam, čime se empirijski potvrđuje transformacijska uloga organizacijskih sposobnosti u povezivanju resursa i okolišnih rezultata.

Osim teorijskog doprinosa, rezultati imaju i značajne praktične implikacije za hotelski sektor. Nalazi jasno sugeriraju da razvoj zelene organizacijske kulture, iako važan, nije dovoljan za postizanje boljih ekoloških rezultata ako nije popraćen konkretnim inovacijskim aktivnostima. Menadžeri hotela trebaju stoga sustavno ulagati u implementaciju ekoinovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga. U kontekstu Dalmacije, gdje je očuvanost okoliša ključan resurs turističke konkurentnosti, sposobnost pretvaranja organizacijskih vrijednosti u inovacijske aktivnosti postaje ključan preduvjet dugoročne održivosti i konkurentnosti hotelskog sektora.

ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja potvrđuju da zelena organizacijska kultura ima pozitivan i statistički značajan utjecaj na ekoinovacije, dok ekoinovacije značajno pridonose ekološkoj uspješnosti hotela. S druge strane, izravan učinak zelene organizacijske kulture na ekološku uspješnost nije potvrđen.

Dobiveni nalazi upućuju na to da je zelena organizacijska kultura važan organizacijski resurs, ali da sama po sebi nije dovoljna za ostvarivanje mjerljivih ekoloških učinaka. Njezin doprinos ekološkoj uspješnosti ostvaruje se ponajprije razvojem i implementacijom ekoinovacija, koje djeluju kao ključni operativni mehanizam pretvaranja organizacijskih vrijednosti u konkretne okolišne rezultate. Time se potvrđuje da održivost u hotelskom sektoru nije isključivo rezultat deklarativne predanosti, već zahtijeva sustavnu implementaciju inovacijskih aktivnosti usmjerenih na učinkovitije upravljanje resursima i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.

Rad pridonosi literaturi empirijskom potvrdom mehanizma putem kojeg interni organizacijski resursi djeluju na ekološku uspješnost, u skladu s pretpostavkama RBV i NRBV pristupa. Rezultati posebno ističu transformacijsku ulogu ekoinovacija kao organizacijskih sposobnosti koje povezuju organizacijsku kulturu i okolišne ishode.

S praktičnog aspekta, rezultati upućuju na potrebu da hotelski menadžment održivost ne promatra isključivo putem razvoja organizacijskih vrijednosti, već putem implementacije konkretnih ekoinovacijskih aktivnosti. U kontekstu Dalmacije, gdje je očuvanost okoliša ključan resurs turističke konkurentnosti, sposobnost pretvaranja zelenih organizacijskih vrijednosti u inovacijske prakse postaje važan preduvjet dugoročne održivosti i tržišne uspješnosti hotela.

Unatoč značajnim nalazima, istraživanje ima određena ograničenja koja je potrebno uzeti u obzir. Relativno mali i geografski ograničen uzorak može utjecati na mogućnost generalizacije rezultata, dok se mjerenje ekološke uspješnosti temelji na percepcijskim procjenama ispitanika. Također, ekoinovacije su operacionalizirane kao agregirani pokazatelj koji ne obuhvaća intenzitet njihove implementacije. Buduća istraživanja trebala bi obuhvatiti veće i raznolikije uzorke, koristiti objektivne pokazatelje ekološke uspješnosti te detaljnije analizirati pojedine tipove ekoinovacija i njihove diferencirane učinke.

Zaključno, rezultati istraživanja upućuju na to da održivost hotelskog poslovanja nije isključivo pitanje organizacijskih vrijednosti, već sposobnosti njihove transformacije u konkretne ekoinovacijske aktivnosti. Time se naglašava važnost organizacijskih sposobnosti kao ključnog mehanizma putem kojeg hoteli mogu ostvariti mjerljive ekološke učinke i dugoročno jačati održivu konkurentnost.

Izjava o dostupnosti podataka: Podaci su dostupni na zahtjev autoru.

Sukob interesa: Autorica izjavljuje da nema sukoba interesa.

LITERATURA I IZVORI

- Aboelmaged, M. (2018). Direct and indirect effects of eco-innovation, environmental orientation and supplier collaboration on hotel performance. An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 184, 537–549. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.192>
- Alsughayir, A. (2017). Does Green Product Innovation affect Performance of Saudi Chemical Industrial Firms?. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 9(3), 218–231. <https://doi.org/10.24297/jssr.v11i2.6057>
- Asadi, S., Pourhashemi, S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E. (...), & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 258, Article 120860. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120860>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–121. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries – survey results. *International journal of Hospitality Management*, 25(4), 662–682. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.06.006>
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SMEs performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, 60(1). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101210>
- Crane, A. (1995). Rhetoric and Reality in the Greening of Organizational Culture. *Greener Management International*, 12, 49–62.
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95, 471–486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>

- Dong, Y., Wang, X., Jin, J., Qiao, Y., & Shi, L. (2014). Effects of Eco-Innovation Typology on Its Performance: Empirical evidence from Chinese enterprises. *Journal of Engineering and Technology Management*, 34, 78–98. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.11.001>
- Elzek, Y., Gaafar, H., & Abdelsamie, H. (2021). The Impact of Green Innovation on Sustainability Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Role of Environmental Commitment. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 14(2), 15–24.
- Eryigit, N., & Özcüre, G. (2015). Eco-Innovation as Modern Era Strategy of Companies in Developing Countries: Comparison Between Turkey and European Union. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 195. 1216-1225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.246>
- Fatoki, O. (2021). Green organizational culture and environmental performance: The role of green innovation. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(6S), 1–14.
- Fraj, E., Martínez, E., & Matute, J. (2011). Green marketing strategy and the firm's performance: The moderating role of environmental culture. *Journal of Strategic Marketing*, 19(4), 339–355. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.581382>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism management*, 46, 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Frosch, R., & Gallopoulos, N. (1989). Strategies for manufacturing. *Scientific American*, 144–152. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0989-144>
- García-Granero, E. M., Piedra-Muñoz, L., & Galdeano-Gomez, E. (2018). Eco-innovation measurement: A review of firm performance indicators. *Journal of Cleaner Production*, 170, 866–876. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.215>

García-Machado, J., & Martínez-Ávila, M. (2019). Environmental performance and green culture: The mediating effect of green innovation. An Application to the Automotive Industry. *Sustainability*, 11(18), 4874. <https://doi.org/10.3390/su11184874>

García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J. L., & Marchante-Lara, M. (2015). Eco-innovation and management: an empirical analysis of environmental good practices and labour productivity in the Spanish hotel industry. *Innovation*, 17(1), 58–68. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1011057>

Gu, S. (2023). Green innovation; a way to enhance economic performance of Chinese hotels. *International Journal of Innovation Science*, 15(3), 406–426. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2021-0128>

Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7–8), 467–491. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1402889>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963>

Hoffman, A. J. (2001). *From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism*. Stanford University Press.

Kemp, R., & Pearson, P. (2008). *MEI project about measuring eco-innovation: Final report*. <https://lab.unu-merit.nl/wp-content/uploads/2021/05/Final-report-MEI-project-about-measuring-eco-innovation-1.pdf?>

Keoleian, G. A., & Menerey, D. (1993). *Life cycle design guidance manual: Environmental requirements and the product system*. National Pollution Prevention Center, University of Michigan.

- Khatter, A. (2023). Challenges and solutions for environmental sustainability in the hospitality sector. *Sustainability*, 15(15), 11491. <https://doi.org/10.3390/su151511491>
- Koçak, E., Ulucak, R., & Ulucak, Z. Ş. (2020). The impact of tourism developments on CO2 emissions: An advanced panel data estimation. *Tourism Management Perspectives*, 33, p. 100611. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100611>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Küçükoğlu, M. T., & Pınar, R. İ. (2016). The mediating role of green organizational culture between sustainability and green Innovation: A research in Turkish companies. *Business And Management Studies An International Journal*, 6(1), <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i1.208>
- Kuo, F-I., Fang, W-T., & LePage B. A. (2021). Proactive environmental strategies in the hotel industry: eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1240–1261. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1931254>
- Ma, Y., Yin, Q., Pan, Y., Cui, W., Xin, B., & Rao, Z. (2018). Green product innovation and firm performance: Assessing the moderating effect of novelty-centered and efficiency-centered business model design. *Sustainability*, 10(6), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su10061843>
- Marcon, A., de Medeiros, J. F., & Ribeiro, J. L. D. (2017). Innovation and environmentally sustainable economy: Identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 160, 83–97. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.101>
- Marfo, M., Armah, A., Ofei, E., Ofei, E., Adadevoh, L., & Asante, C. (2024). The influence of green innovations on the environmental performance of the hotel industry in Ghana: Does the moderating role of green transformational leadership matter. *International Journal of Religion*, 5(11), 1562–1578. <https://doi.org/10.61707/pzqk1456>

Martínez-Pérez, Á., García-Villaverde, P. M., & Elche, D. (2015). Eco-innovation antecedents in cultural tourism clusters: External relationships and explorative knowledge. *Innovation*, 17(1), 41–57. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1011058>

Miroshnychenko, I., Barontini, R., & Testa, F. (2017). Green practices and financial performance: A global outlook. *Journal of Cleaner Production*, 147, 340–351. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.058>

Newton, T., & Harte, G. (1997). Green business: technician kitsch? *Journal of Management Studies*, 34(1), 75–98. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00043>

OECD & Eurostat (2005). *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd Edition)*. Paris: OECD Publishing.

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed.)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604>

enOECD (2013). *Environment at a Glance 2013: OECD Environmental Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264185715-en>

Parr, A. (2012). *Hijacking sustainability*. London: The Mit Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Rodríguez-Antón, J. M., del Mar Alonso-Almeida, M., Celemín, M. S., & Rubio, L. (2012). Use of different sustainability management systems in the hospitality industry. The case of Spanish hotels. *Journal of Cleaner Production*, 22(1), 76–84. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.09.024>

Roespinoedji, R., Saudi, M. H., Hardika, A. L., Zulhazmi, A., & Rashid, A. (2019). The effect of green organizational culture and green innovation in influencing competitive advantage and environmental performance. *International Journal Supply Chain Management*, 8(1), 278–286.

- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Saudi, M., Sinaga, O., Gusni, G., & Zainudin, Z. (2019). The effect of green innovation in influencing sustainable performance: Moderating role of managerial environmental concern. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 303–310.
- Sehnem, S., Lazzarotti, F., & Bencke, F. F. (2016). Sustainable practices and eco-innovations adopted by industrial companies. *International Journal of Innovation*, 4(2), 42–58. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i2.106>
- Siti-Nabiha, A. K., George, R. A., Wahid, N. A., Amran, A., Mahadi, R., & Abustan, I. (2014). The Development of a Green Practice Index for the Malaysian Hotel Industry. *Issues in Social & Environmental Accounting*, 8(1). <https://doi.org/10.22164/isea.v8i1.88>
- Sustainable Hospitality Alliance. (2022). *Climate action – reducing emissions across the hospitality industry*. <https://sustainablehospitalityalliance.org/our-work/climate-action>
- Tseng, M. L., Wang, R., Chiu, A. S., Geng, Y., & Lin, Y. H. (2013). Improving performance of green innovation practices under uncertainty. *Journal of Cleaner Production*, 40, 71–82. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.009>
- Wang, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666–683. <https://doi.org/10.1108/jmtm-09-2018-0314>
- Willig, J. (1994). *Environmental TQM*. New York: McGraw-Hill.
- Yurdakul, M., & Kazan, H. (2020). Effects of Eco-Innovation on Economic and Environmental Performance: Evidence from Turkey's Manufacturing Companies. *Sustainability*, 12(8), p. 3167. <https://doi.org/10.3390/su12083167>