

## STANDARDI KVALITETE I ODRŽIVOSTI U UGOSTITELJSTVU

Ana-Marija Vrtodušić Hrgović

*Stručni rad*

<https://doi.org/10.20867/hk.1.10>

### Sažetak

Globalna konkurencija i sve zahtjevniji kupci nameću potrebu za praćenjem trendova u svim aspektima poslovanja pri čemu fokus na kvalitetu i održivost predstavlja jedan od važnijih preduvjeta za uspješno i dugoročno pozicioniranje na međunarodnom tržištu. U tom kontekstu značajnu ulogu imaju međunarodni standardi sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001), okolišem (14001) i energijom (50001) te je u skladu s tim cilj ovog istraživanja analizirati postojeće stanje u pogledu primjene ovih sustava upravljanja u svijetu, Europskoj uniji te u Republici Hrvatskoj na razini cjelokupnog gospodarstva i posebno za ugostiteljstvo te ukazati na njihov značaj i ulogu u poslovanju što ujedno predstavlja svrhu ovog istraživanja. Provedena analiza pokazuje da se i dalje najviše primjenjuje standard ISO 9001 premda je u 2020. zabilježen pad u odnosu na 2013. godinu. Iako se u manjoj mjeri primjenjuju u odnosu na standard ISO 9001, kod standarda ISO 14001 i 50001 u promatranom je razdoblju zabilježen trend porasta. Analiza pokazuje da je u djelatnosti ugostiteljstva primjena ovih standarda u usporedbi sa svijetom i Europskom unijom još uvijek nedovoljna što zahtijeva poduzimanje mjera za poticanje njihove primjene. S obzirom na trend primjene integriranih sustava upravljanja temeljem dostupnih podataka za 2020. godinu analizirana je i povezanost između primjene standarda ISO 9001 i standarda 14001 na razini Europe. Dodatno kako bi se analizirali učinci primjene ovih standarda provedena je analiza dosadašnjih istraživanja u pogledu rezultata primjene sustava upravljanja kvalitetom, okolišem i energijom i njihove integracije s posebnim naglaskom na ugostiteljstvo budući da se radi o još uvijek nedovoljno istraženom temi posebno u djelatnosti ugostiteljstva. Provedene analize i dobiveni rezultati predstavljat će osnovu za buduća istraživanja, unapređenje poslovne prakse te bržu i širu primjenu ovih međunarodnih standarda.

**Ključne riječi** ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ugostiteljstvo, rezultati primjene

### UVOD

U današnjim uvjetima poslovanja više nije dovoljno ispuniti potrebe i očekivanja kupaca, već se kao pretpostavka konkurentnosti nameće i pružanje odgovarajuće vrijednosti i drugim zainteresiranim stranama koji uključuju i zaposlenike, dobavljače, vlasnike i društvenu zajednicu što je utjecalo i na razvoj standarda u različitim područjima i njihovu integraciju. Tako se pored sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001) sve više primjenjuju i drugi sustavi upravljanja kao što su: sustav upravljanja okolišem (ISO 14001), sustav upravljanja sigurnošću hrane (ISO 22000/HACCP), sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu (ISO 45001), sustav upravljanja rizicima (ISO 31000), sustav upravljanja energijom (ISO 50001), sustav upravljanja informacijskom sigurnošću (ISO 27001).

U ovom će se radu poseban naglasak staviti na prikaz standarda usmjerenih na kvalitetu i održivost odnosno na sustave upravljanja kvalitetom (ISO 9001) te sustave upravljanja okolišem (ISO 14001) i energijom (ISO 50001). U radu će se dati i prikaz postojećeg stanja u pogledu primjene ovih standarda u svijetu, Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj

i to za cjelokupno gospodarstvo i posebno za ugostiteljstvo. Analiza postojećeg stanja, odnosno podaci za 2020. godinu predstavljat će osnovu i za utvrđivanje povezanosti između broja ISO 9001 certifikata i broja ISO 14001 certifikata s obzirom na sveprisutniji trend njihove integracije u poslovnoj praksi.

## 1. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM, OKOLIŠEM I ENERGIJOM

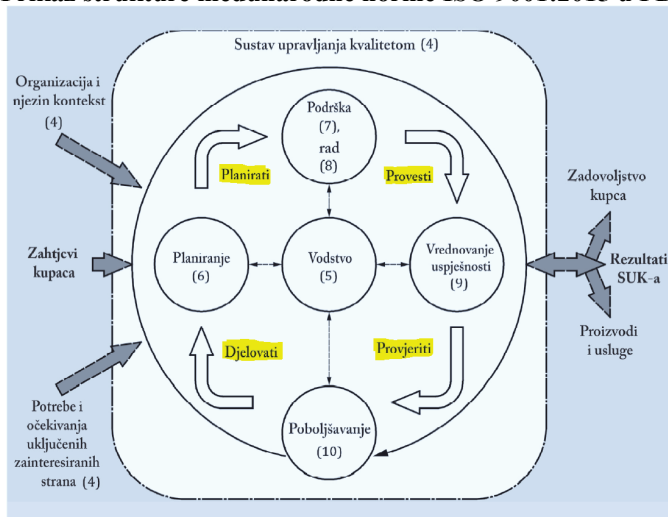
Sa ciljem boljeg razumijevanja sadržaja standarda kvalitete i održivosti u nastavku će se detaljnije prikazati njihova struktura s naglaskom na zahtjeve pojedinog standarda te PDCA konceptu na kojem se temelje.

### 1.1. Međunarodni standard ISO 9001:2015

Međunarodni standard ISO 9001: 2015, Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (Quality management systems – Requirements) definira zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom čijom će se učinkovitom primjenom osigurati da poduzeće kontinuirano ispunjava zahtjeve svojih kupaca i tako utječe na povećanje njihovog zadovoljstva. Standard promiče usvajanje procesnog pristupa u razvoju, primjeni i poboljšavanju djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom s ciljem da se poveća zadovoljstvo kupca ispunjavanjem njihovih zahtjeva (ISO 9001:2015, 7).

Procesni pristup koji se temelji na PDCA ciklusu (planirati-provesti- provjeriti-djelovati (ISO 9001:2015, 6) može se primijeniti na sve procese i sustav upravljanja kvalitetom kao cjelinu. U nastavku je dat prikaz na koji su način zahtjevi strukturirani u odnosu na PDCA ciklus (slika 1).

Slika 1: Prikaz strukture međunarodne norme ISO 9001:2015 u PDCA ciklusu



Izvor: HRN EN ISO 9001, Sustavi upravljanja kvalitetom- Zahtjevi (ISO 9001:2015 ; EN ISO 9001:2015), Hrvatski zavod za norme, Zagreb, šesto izdanje, 2016, str. 8.

Uz procesni pristup standard primjenjuje i pristup temeljen na rizicima (ISO 9001:2015, 6). Zahtjevi norme su generički i sukladno tome mogu se primijeniti u bilo kojoj organizaciji bez obzira na njezinu veličinu, tip vlasništva i djelatnost.

## **1.2. Međunarodni standardi - ISO 14001:2015 i ISO 50001:2018**

Strategija održivog razvoja pristupa problemima okoliša naglašavajući potrebu redefiniranja ekonomskog razvoja jer prirodni resursi i okoliš postaju ograničavajući čimbenici. Standardi koji se bave problematikom okoliša uvode se sa svrhom pribavljanja poduzećima djelotvornog i svrsishodnog sustava upravljanja okolišem koji može biti objedinjen s drugim zahtjevima sustava upravljanja. Sukladno tome, uvodi se standard ISO 14001:2015, Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu (Environmental management systems– Requirements with guidance for use). Njegovim se zahtjevima utvrđuje što poduzeće treba učiniti kako bi minimiziralo štetne efekte za okoliš te kako kontinuirano poboljšavati svoj utjecaj na okoliš. Standard specificira zahtjeve za razvoj, održavanje i poboljšavanje sustava upravljanja okolišem te osigurava da su svi utjecaji na okoliš u poduzeću identificirani, provjeravani i usklađeni sa zakonskom regulativom. Svrha je ove međunarodne norme osigurati organizacijama okvir za zaštitu okoliša i odgovor na promjenjive uvjete okoliša u ravnoteži s društvenim i gospodarskim potrebama. (ISO 14001:2105, 10).

I ovaj se sustav upravljanja temelji na PDCA konceptu pri čemu planirati podrazumijeva utvrđivanje ciljeva povezanih s okolišem te potrebnih procesa za ostvarivanje rezultata u skladu s politikom upravljanja okolišem; provesti se odnosi na provođenje procesa koji su planirani a provjeriti na praćenje i mjerenje procesa u odnosu na politiku upravljanja okolišem te izvještavanje o rezultatima, dok djelovati podrazumijeva da se poduzimaju mjere za trajno poboljšanje (prema ISO 14001:2015, 12).

Zahtjevi ove norme imaju identičnu strukturu kao i ostali ISO sustavi upravljanja (područje primjene, upućivanje na druge norme, nazivi i definicije, kontekst organizacije, vodstvo, planiranje, podrška, radni proces, vrednovanje uspješnosti, poboljšavanje) čime je olakšana njezina primjena i integracija sa drugim sustavima upravljanja. (ISO 14001:2015, 16). Kao i ISO 9001 i ova je norma generička.

Smisao implementacije sustava upravljanja okolišem trebao bi biti integriranje problema okoliša u glavne funkcije poslovanja poduzeća, a sve s ciljem poboljšanja efikasnosti poslovanja kao i stvaranja dodatne konkurentnosti organizacije. (Dužević, Baković, 2014, 63).

„Svrha norme ISO 50001:2018, Sustavi upravljanja energijom – Zahtjevi s uputama za uporabu (Energy management systems – Requirements with guidance for use) je omogućiti organizacijama uspostavljanje sustava i procesa potrebnih za poboljšanje energetske učinkovitosti uključujući energetske učinkovitost, uporabu i potrošnju energije.“ (Dužević, Baković, 2014, 124-125).

Potrošnja energije nastavlja rasti, i gotovo se udvostručila u posljednjih 40 godina a predviđa se njen porast za oko 30% do 2040. (ISO 50001, 2018, 1 prema: International Energy Agency (IEA), World Energy Outlook 2017).

ISO 50001:2018, predstavlja strateški alat koji pomaže organizacijama uspostaviti sustav upravljanja okolišem i koristiti energiju učinkovitije. Podrazumijeva razvoj i primjenu energetske politike, definiranje realnih ciljeva vezanih uz potrošnju energije kao i definiranje akcijskih planova za njihovu realizaciju i praćenje napretka. Standard daje prepoznatljiv okvir za učinkoviti sustav upravljanja okolišem, a kao i drugi ISO standardi temelji se na PDCA ciklusu poboljšanja. Također kao i ostali standardi može se primijeniti u bilo kojoj organizaciji bez obzira na veličinu, tip vlasništva i djelatnost. (ISO 50001, 2018, 2).

## **2. REZULTATI PRIMJENE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM, OKOLIŠEM I ENERGIJOM**

Primjena sustava upravljanja kvalitetom, okolišem i energijom osigurava određene prednosti za organizacije koje ih primjenjuju. Stoga će se u nastavku prikazati rezultati provedenih istraživanja koji analiziraju njihovu primjenu i utjecaje na poslovanje sa različitih aspekata.

### **2.1. Rezultati primjene sustava upravljanja kvalitetom**

Istraživanje koje su proveli Ikram, Zhang i Sroufe (2020) imalo je za cilj analizirati i predvidjeti trendove u pogledu ISO 9001 certifikacije u Kini, Italiji, Njemačkoj, Japanu, Velikoj Britaniji i Indiji. Rezultati pokazuju da će Njemačka i dalje biti vodeća u pogledu certifikacije za razdoblje do 2026. godine.

U okviru istraživanja u Španjolskoj provedena je usporedba u pogledu primjene standarda ISO 9001 i "Q standarda" u turističkom sektoru. Rezultati pokazuju razlike u primjeni pri čemu je primjena "Q" standarda u porastu, dok je kod standarda ISO 9001 prisutna stagnacija (Alonso Almeida, Mariomon, Bernardo, 2013).

Primjenom se sustava upravljanja kvalitetom mogu osigurati kako interne tako i eksterne prednosti za organizaciju. Interne se prednosti mogu primjerice odnositi na poboljšanje efikasnosti poslovanja (smanjenje troškova škarta, prerada, manji broj pogrešaka), dok se eksterne prednosti mogu odnositi na povećanje prodaje i udjela na tržištu, održavanje veza s kupcima, pronalaženje novih kupaca, postizanje visoke razine zadovoljstva kupaca, bolji imidž. (Vrtodušić Hrgović, 2010, 51 prema Claver, Tari, Prereira, 2006, 350-358). Iako se najveći dio kritika odnosi na visoke troškove implementacije i certifikacije sustava kvalitete većina anketiranih poduzeća smatra da koristi dobivene uvođenjem sustava nadmašuju troškove. (Vrtodušić Hrgović, 2010 prema Douglas, Coleman, Oddy, 2003, 318).

Istraživanje koje je provedeno u Australiji na uzorku malih i srednjih poduzeća sa ciljem utvrđivanja razine primjene načela TQM- a i njihove povezanosti sa rezultatima poslovanja pokazalo je da postoji značajna pozitivna veza između praksi TQM-a i prihoda, profitabilnosti i broja kupaca. Međutim istraživanje je pokazalo i da su anketirana poduzeća svjesna važnosti vodstva i uključivanja zaposlenika kao načela TQM-a ali da još uvijek ne pridaju dovoljno pažnje i drugim aspektima TQM-a. Stoga

autori zaključuju da će u kontekstu poboljšanja poslovanja trebati veći fokus staviti na strategiju i kupce te korištenje podataka i informacija na odgovarajući način u procesu donošenja odluka. (ur Rahman, 2001, 201).

Istraživanje provedeno na uzorku hotela u Australiji i Indiji istraživalo je povezanost TQM-a i financijskih i nefinancijskih rezultata hotela. Rezultati su pokazali da postoji izravni utjecaj TQM-a na nefinancijske rezultate te neizravni utjecaj na financijske rezultate. (Patiar, Davidson, Wang, 2012, 195).

Istraživanje koje su proveli Dragičević i Letunić (2011, 265) o utjecaju sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001) na upravljanje ljudskim resursima u hotelima pokazuje pozitivan utjecaj i u svjetskoj praksi i u Hrvatskoj. Svjetske su prakse ispitivane kroz sekundarne podatke, dok se u Hrvatskoj istraživanje provodilo intervjuiranjem, a uključeni su bili svi hoteli koji su certificirani prema ISO 9001. Ostvarena se poboljšanja odnose se smanjenu fluktuaciju zaposlenika te bolju komunikaciju i koordinaciju među zaposlenicima (entuzijazam u radu, veće zadovoljstvo zaposlenika, sudjelovanje u odlučivanju, poboljšana znanja i vještine).

S jedne strane eksterni faktori koji potiču hotelske kompanije na certifikaciju sustava kvalitete kao što su pritisak od strane kupaca, tržišta, dobavljača i konkurenata direktno povećavaju zadovoljstvo i rezultate zaposlenih. Za očekivati je ako gosti traže višu razinu kvalitete da su zaposlenici zadovoljniji ako uspiju to i osigurati što dovodi i do veće zarade. Također zadovoljstvo zaposlenika raste sa dobivanjem certifikata kvalitete. Naime certifikacija je između ostalog i započeta iz internih razloga kao što je veća efikasnost internih procesa, veća konkurentna prednost i dosljednost između poslovnih praksi i strategije. Kada hotel dobije certifikat kvalitete to najvećim dijelom utječe na provođenje aktivnosti i pružanje usluga. Interna poboljšanja koja su rezultat primjene sustava kvalitete također imaju učinke na kupce, dobavljače i druge zainteresirane strane. Autori zaključuju da primjena sustava kvalitete i interno i eksterno može doprinijeti poboljšanju financijskih rezultata. (prema Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón & Andrada, 2012, 930).

## **2.2. Rezultati primjene sustava upravljanja okolišem i energijom**

“Učinkoviti sustav upravljanja okolišem pomaže organizacijama da izbjegnu, smanje i kontroliraju loše učinke koje njihove aktivnosti, proizvodi i usluge imaju na okoliš, postignu usklađenost s postojećim zakonskim regulativama te drugim pravnim aktima koji se tiču djelovanja njihove organizacije” (Dužević, Baković 2014, 63).

Istraživanje provedeno na uzorku 2116 španjolskih hotela od kojih je 108 imalo certifikat ISO 14001 pokazalo je da postoje značajne razlike u ekonomskim performansama između hotela koji imaju certifikat i onih koji nemaju posebno kod gradskih i hotela na obali. Jedino kod malih ruralnih hotela ta razlika ne postoji. Istraživanje je također pokazalo da na ekonomske performanse utjecaj imaju i veličina organizacije i organizacijski čimbenici. (del-Val Segarra-Oña1, Peiró-Signes, Verma & Miret-Pastor, 2012, 242). Istraživanje koje je provedeno sa ciljem utvrđivanja utjecaja sustava upravljanja kvalitetom i okolišem na poslovanje španjolskih hotela (3, 4 i 5 \*) kao i utjecaja sustava

kvalitete na sustav upravljanja okolišem pokazalo je da sustavi kvalitete i okoliša utječu na određene aspekte poslovanja kao i da primjena sustava upravljanja kvalitetom potiče implementaciju sustava upravljanja okolišem. Autori zaključuju da rezultati ovog istraživanja mogu pomoći hotelskim menadžerima u nastojanjima da primjenom sustava kvalitete promiču i primjenu sustava upravljanja okolišem i time utječu na smanjenje troškova (Pereira-Moliner, Claver-Cortés, Molina-Azorín, Tari, 2012, 82).

Istraživanje na uzorku 6850 hotela (sa i bez certifikata ISO 14001) iz perspektive kupca pokazalo je da gosti bolje rangiraju hotele koji imaju certifikat, a posebno to dolazi do izražaja kod hotela sa 4\*. Istraživanje je također pokazalo i da certifikat može osigurati konkurentsku prednost. (Peiró-Signes, del-Val Segarra-Oña, Verma, Mondéjar-Jiménez & Vargas-Vargas, 2014, 40).

Kada je riječ o standardu ISO 50001 on je kreiran kako bi pomogao organizacijama poboljšati energetska učinkovitost. ISO 50001 kroz zahtjeve omogućuje organizacijama (ISO 50001, 2018, 2):

- razvijanje politike za učinkovitije korištenje energije
- definiranje ciljeva za realizaciju politike
- prikupljanje podataka za bolje razumijevanje i donošenje odluka o potrošnji energije
- mjerenje ostvarenih rezultata
- pregled učinkovitosti politike
- poboljšanje upravljanja energijom.

Energetska učinkovitost proizlazi iz optimalnijeg korištenja energije kako bi se smanjili financijski i operativni troškovi, korištenje resursa i emisija stakleničkih plinova bez ugrožavanja prihoda organizacije (Worrell i sur., 2003).

Prednosti implementacije ove norme su višestruke, za neke je to smanjenje utjecaja na okoliš i bolja reputacija, za druge smanjenje troškova i veća konkurentnost. (ISO 50001, 2018, 2) Istraživanje literature pokazuje da primjena norme ISO 50001 utječe na smanjenje troškova energije te smanjenje štetnih emisija. Autori Prasetya, Wahono, Dewantoro, Anggundari & Yopi (2021,1) daju pregled literature vezano uz primjenu, benefite i izazove prilikom implementacije. Također daju i prikaz studija slučaja o utjecajima ove norme na poslovanje.

Sousa i suradnici (2019) analiziraju primjenu sustava upravljanja energijom globalno, cilj rada je okarakterizirati proces širenja norme ISO 50001 te koji glavni čimbenici određuju usvajanje sustava upravljanja energijom u različitim regijama. Rezultati pokazuju da Europa ima najviše certifikata ISO 50001, dok je Azija najbrže rastuća regija. Općenito, broj certifikata sustava upravljanja energijom povezan je sa stupnjem razvoja pojedine zemlje. Rezultati pokazuju da regije /zemlje s najvećim brojem certifikata imaju visok stupanj razvoja (Suosa i sur., 2019; 762. prema: Herassaizarbitoria i Boiral, 2013.).

### 2.3. Rezultati integracije sustava upravljanja kvalitetom, okolišem i energijom

Prema Melissen (2018) hotelijerstvo može dati doprinos održivom razvoju na dva različita načina: (1) smanjenjem negativnog utjecaja na okoliš i (2) povećanjem pozitivnog utjecaja. Molina-Azorín (2015) i suradnici provode istraživanje usmjereno na odnos između sustava upravljanja kvalitetom, sustava upravljanja okolišem i konkurentske prednosti hotelskih objekata. Rezultati potvrđuju pozitivan učinak sustava upravljanja kvalitetom i okolišem na postizanje i zadržavanje konkurentske prednosti. Posebno se ističe smanjenje troškova i diferencijacija od konkurenata. Provedeno je kvalitativno istraživanje (intervju) s 13 hotelskih menadžera te kvantitativno istraživanje (anketni upitnik) na uzorku od 355 menadžera hotelskih objekata. Rezultati pokazuju da se hotelski objekti koji imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom susreću s manje prepreka prilikom implementacije sustava upravljanja okolišem (Molina-Azorín 2015; 41).

Tari i suradnici (2012) pregledom literature utvrđuju prednosti integracije ISO 9001 i ISO 14001. Identificiraju 13 prednosti koje su rezultat primjene standarda ISO 9001 i 14001 a koje su najčešće analizirane u literaturi. Rezultati pokazuju da iako postoje određene razlike u analiziranim prednostima kod oba standarda evidentne su prednosti vezane uz operativne rezultate te rezultate koji se odnose na kupce i zaposlenike.

## 3. PRIMJENA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM, OKOLIŠEM I ENERGIJOM U UGOSTITELJSTVU

Pregled broja certifikata ISO 9001, 14001 i 50001 dat je u nastavku i to za razdoblje od 2013 do 2020. godine za cjelokupno gospodarstvo (tablice 1-3) te posebno za ugostiteljstvo - hoteli i restorani (tablice 5-7).

Tablica 1: Broj ISO 9001 certifikata

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Svijet	1.022.877	1.036.321	1.034.180	1.105.937	1.055.028	878.664	880.007	916.842
Europska unija	376.904	370.652	357.478	381.085	315.987	308.173	312.217	311.225
Hrvatska	2.636	2.806	2.529	2.659	2.381	2.343	2.715	2.531

Izvor: ISO survey results 2020, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, (30.05.2022)

Tablica 2: Broj ISO 14001 certifikata

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Svijet	273.861	296.736	319.496	346.147	317.941	306.596	312.111	348.473
Europska unija	90.298	92.755	91.072	94.730	84.316	88.106	91.871	92.999
Hrvatska	828	951	884	984	966	1027	1182	1138

Izvor: ISO survey results 2020, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, (30.05.2022)



Tablica 3: **Broj ISO 50001 certifikata**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Svijet	4.826	6.765	11.985	20.216	21.501	18.059	18.209	19.731
Europska unija	3.520	4.891	8.350	13.791	13.766	12.845	12.413	12.886
Hrvatska	6	10	21	55	121	136	194	173

Izvor: ISO survey results 2020, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, (30.05.2022)

ISO 9001 i dalje je standard sa najvećim brojem certifikata, nakon njega slijedi ISO 14001 te zatim ISO 50001. U odnosu na 2013. godinu u 2020. godini dolazi do pada broja certifikata za 10% (svijet), 17% Europska unija i 4% Hrvatska. Taj se trend može pripisati gospodarskoj situaciji u uvjetima Covid pandemije. Iako se sustavi upravljanja okolišem primjenjuju u manjoj mjeri kod njih je u 2020. u odnosu na 2013 godinu zabilježen porast od 27% (svijet), 3% na razini Europske unije te 37% u Hrvatskoj. Još je veći porast u odnosu na 2013. zabilježen kod norme ISO 50001 pa tako iznosi čak 309% u svijetu, u Europskoj uniji 266% i u Hrvatskoj porast od 2783% (sa 6 certifikata na 173) što ukazuje na rast svijesti o važnosti primjene ovih sustava i fokusa na energetske učinkovitost.

2012. godine donošenjem Annex SL-a olakšana je integracija više sustava upravljanja pri čemu se najčešće koristi model prema kojem se uz postojeći ISO 9001 sustav uvode i drugi sustavi i to u najvećem broju slučajeva ISO 14001 što potvrđuju i prethodne analize. Temeljem raspoloživih podataka o broju ISO 9001 i 14001 certifikata na razini Europe za 2020. utvrđena je statistički značajna snažna pozitivna veza između ovih varijabli odnosno sa porastom broja ISO 9001 certifikata raste i certifikacija sustava upravljanja okolišem ( $r=0,914652507$ ;  $p<0.001$ ).

Tablica 4: **Broj ISO 9001 certifikata – Hoteli i restorani**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Svijet	5.021	5.045	4.340	5.398	3.565	4.429	4.631	4.573
Europska unija	-	-	-	-	-	1.370	1.348	1.078
Hrvatska	-	-	-	-	-	20	19	19

Izvor: ISO survey results 2020, <https://www.iso.org/the-iso-survey>, (30.05.2022)

Tablica 5: **Broj ISO 14001 certifikata – Hoteli i restorani**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Svijet	1.511	1.873	1.772	1.786	1.555	2.135	2.276	2.535
Europska unija	-	-	-	-	-	760	671	682
Hrvatska	-	-	-	-	-	9	12	12

Izvor: ISO survey results 2020, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, (30.05.2022)



Tablica 6: **Broj ISO 50001 certifikata – Hoteli i restorani**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Svijet	-	-	7	21	23	33	40	21
Europska unija	-	-	-	-	-	19	26	14
Hrvatska	-	-	-	-	-	2	3	1

Izvor: ISO survey results 2020, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, (30.05.2022)

Kada se promatraju zasebno Hoteli i restorani i dalje je ISO 9001 najprimjenjiviji standard, iako je u odnosu na 2013. zabilježen pad od 9%, na razini Europske unije i Hrvatske podaci se prate od 2018. godine u odnosu na koju je također zabilježen blagi pad. Kod sustava upravljanja okolišem zabilježen je porast od 68%, a kod sustava upravljanja energijom u odnosu na 2015. porast od 200%. U Hrvatskoj je taj broj još uvijek premali u usporedbi sa svijetom i Europskom unijom te bi u tom pravcu trebalo poduzeti određene mjere za poticanje implementacije ovog sustava u djelatnosti ugostiteljstva.

## ZAKLJUČAK

Sve izraženija potreba usmjerenosti na kupca, jačanje društvenih inicijativa te zakonodavstava u pogledu sigurnosti zaposlenika, procesa i okoliša te društvene odgovornosti, utjecaji su koji sve jače djeluju iz okruženja poduzeća, postavljajući zahtjeve i kriterije njegova opstanka na tržištu. Pretpostavka za kontinuirano poboljšavanje efikasnosti rezultata poslovanja je pružanje odgovarajuće vrijednosti svim zainteresiranim stranama koji uključuju kupce, zaposlenike, dobavljače, investitore, lokalnu i globalnu zajednicu te društvo općenito.

Kao jedan od načina za ostvarivanje i poboljšanje sveukupnog poslovanja vodeći računa o različitim zainteresiranim stranama poduzeća koriste međunarodne norme kao što su ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 26000, ISO 45001, ISO 22000, ISO 31000. U ovom je radu fokus stavljen na sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001) te sustave upravljanja okolišem (ISO 14001) i energijom (ISO 50001). Uz opis svake pojedine norme u radu se analiziraju i rezultati njihove implementacije a kao osnova za jačanje svijesti o njihovoj važnosti i sukladno tome poticanju njihove primjene u poslovnoj praksi. U prilog tome idu i rezultati analize postojećeg stanja u pogledu primjene ovih normi koja je pokazala da je ISO 9001 i dalje norma koja se najviše primjenjuje iako je zabilježen pad u 2020. odnosu na promatranu 2013. Navedeno nije slučaj kod druge dvije norme što se ocjenjuje pozitivnim, posebno rast u pogledu primjene norme ISO 50001. Međutim ovdje je potrebno istaknuti da iako je prisutan rast, primjena ovih sustava još uvijek je nedostatna u djelatnosti ugostiteljstva u usporedbi sa svijetom i Europskom unijom što ukazuje na potrebu uvođenja dodatnih mjera kako bi se potakla njegova primjena. To podrazumjeva intenziviranje aktivnosti, uključujući i diseminaciju dobrih praksi kojima će se razvijati svijest o važnosti standarda kvalitete i održivosti i njihovom utjecaju na poslovanje.

## REFERENCE

- Alonso-Almeida, M., Marimon, F., Bernardo, M. (2013), "Diffusion of quality standards in the hospitality sector", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 Iss 5 pp. 504 - 527  
<http://dx.doi.org/10.1108/01443571311322706>
- Baković, T, Dužević, I (2014) Integrirani ustavau upravljanja, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
- Chiu, T.-Y., Lo, S.-L., Tsai, Y.-Y., (2012). "Establishing an integration-energy-practice model for improving energy performance indicators in ISO 50001 energy management systems". *Energies*, Vol. 5, pp. 5324-5339. <https://doi.org/10.3390/en5125324>
- Claver, E., Tari, J.J., Pereira, J. (2006), "Does quality impact on hotel performance?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 4, 2006., pp. 350-358.
- del Mar Alonso-Almeida, M., Rodríguez-Antón, J.M & Rubio-Andrada, L. (2012), "Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry, *The Service Industries Journal*, Vol. 32, No.6, 919-936, DOI:10.1080/02642069.2010.545886
- del-Val Segarra-Oña, M., Peiró-Signes, A., Rohit Verma, R., Miret-Pastor, L., (2012) "Does Environmental Certification Help the Economic Performance of Hotels? Evidence from the Spanish Hotel Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3) 242–256, DOI: 10.1177/1938965512446417
- Dragičević, M., Letunić, S., The influence of international standard ISO 9001 implementation on the human resource management in hotels, *Annals & Proceedings of DAAAM International 2011*, Volume 22, No. 1, ISSN 1726-9679, Editor Katalinic B., DAAAM International, Vienna, Austria, EU, 2011
- Douglas, A., Coleman, S., Oddy, R (2003), The case for ISO 9000, *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 5, 2003., pp. 316-324.
- Ikram, M., Zhang, Q., Srouf, R. (2020), Future of quality management system (ISO 9001) certification: novel grey forecasting approach, *Total Quality Management and Business Excellence*, pp. 1-28, DOI: 10.1080/14783363.2020.1768062
- ISO, Hrvatski zavod za norme, "Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi (ISO 9001:2015; EN ISO 9001:2015)", HR EN ISO 9001, 2016, Zagreb
- ISO, Hrvatski zavod za norme, "Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu (ISO 14001:2015; EN ISO 14001:2015)", HR EN ISO 14001, 2016, Zagreb
- ISO, ISO 50001 Energy management systems, 2018, Geneva
- ISO, ISO survey results 2020, pregledan 15. lipnja 2022, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Melissen, F., Sauer, L., (2018). *Improving sustainability in the hospitality industry*, Routledge, London
- Molina-Azorín, J.F., Tari, J.J., Pereira-Moliner, J., Lopez-Gamero, D.M., Eva M. Pertusa-Ortega, Eva M., (2015), "The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry", *Tourism Management*, 50 41-54,  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.008>
- Patiar, A., Davidson, M.C.G., Wang, Y., "Competition, total quality management practices, and performance: evidence from upscale hotels", *Tourism Analysis*, Vol. 17, pp. 195–211., DOI: <http://dx.doi.org/10.3727/108354212X13388995267904>
- Peiró-Signes, A., del-Val Segarra-Oña, M., Verma, R., José Mondéjar-Jiménez, J., Vargas-Vargas, M., (2014) "The Impact of Environmental Certification on Hotel Guest Ratings" *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol 55, No. 1, pp. 40-51, DOI: 10.1177/1938965513503488
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F., Tari, J.J., (2012), "Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry", *Journal of Cleaner Production* 37, pp. 82- 929, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.06.010>
- Prasetya, B, Wahono, D.R., Dewantoro, A., Anggundari A.C. & Yopi, The role of Energy Management System based on ISO 50001 for Energy-Cost Saving and Reduction of CO2-Emission: A review of implementation, benefits, and challenges, *The 3rd ICoGEE 2021 IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 2021., pp.1-10., doi:10.1088/1755-1315/926/1/012077 doi:10.1088/1755-1315/926/1/012077
- Tari, J.J.. (2005), "Components of successful total quality management", *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 2, 2005., str. 182-194., DOI: 10.1108/09544780510583245
- Tari, J.J.; Molina-Azorín, J.F., Heras, I. (2012). "Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review". *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 297-322. doi:10.3926/jiem.488
- Rahman, S., (2001), "Total quality management practices and business outcome: evidence from small and medium enterprises in Western Australia", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 201- 210., DOI: 10.1080/09544120120011424

- Sousa L., Jean M., Salgado, E.G., Beijo, L.A. (2019). Which factors does the diffusion of ISO 50001 in different regions of the world is influenced?. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 226, pp. 759–767. doi:10.1016/j.jclepro.2019.04.127
- Worrell, E., Laitner, J.A., Ruth, M., Finman, H., (2003). “Productivity benefits of industrial energy efficiency measures”. *Energy*, Vol. 28, pp. 1081-1098. [https://doi.org/10.1016/S0360-5442\(03\)00091-4](https://doi.org/10.1016/S0360-5442(03)00091-4).

**ANA-MARIJA VRTODUŠIĆ HRGOVIĆ**, dr. sc., izvanredna profesorica  
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu  
Katedra za kvalitetu i kontroling  
Primorska 46, Opatija, Hrvatska  
Telefon: +385-51-294182  
E-mail: anamariv@fthm.hr