

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU

Ana Periša

**MENADŽMENT KVALITETE I ODRŽIVI  
RAZVOJ U HOTELSKOM PODUZEĆU**

DOKTORSKI RAD

Opatija, 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU

Ana Periša

**MENADŽMENT KVALITETE I ODRŽIVI  
RAZVOJ U HOTELSKOM PODUZEĆU**

DOKTORSKI RAD

Mentor: dr. sc. Ana - Marija Vrtodušić Hrgović, redovita  
profesorica

Opatija, 2024.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY  
MANAGEMENT

Ana Periša

**QUALITY MANAGEMENT AND  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN A  
HOTEL COMPANY**

DOCTORAL THESIS

Opatija, 2024.

Mentor rada: dr. sc. Ana – Marija Vrtodušić Hrgović, redovita profesorica

Doktorski rad obranjen je dana \_\_\_\_\_ na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, pred povjerenstvom u sastavu:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## SAŽETAK

Turizam predstavlja jedan od vodećih generatora gospodarskog razvoja u svijetu. Za svoj kontinuirani i nesmetani rast i razvoj zahtijeva kvalitetan i čist okoliš. Kako bi se pronašlo rješenje takvom izazovu, pojavio se koncept održivog turizma. Ono što na poseban način izdvaja održivi turizam od ostalih oblika turizma je činjenica da održivi turizam obuhvaća ekološke, ekonomske i društvene aspekte održivog razvoja kako bi se uspostavila dugoročna ravnoteža tih triju dimenzija. Kako bi se dugoročno povećali benefiti koje turizam generira, nužno je primijeniti adekvatnu strategiju turističkog razvoja koja je usmjerena k održivom razvoju i povećanju kvalitete ponuđenih turističkih usluga u turističkim destinacijama. U turbulentnim i dinamičkim tržišnim uvjetima, a s ciljem opstanka na turističkom tržištu, hotelska poduzeća moraju se prilagoditi turističkoj potražnji i turistima pružiti visoko kvalitetnu uslugu koja ispunjava njihova očekivanja ili koja će ih nadmašiti. Kako bi se taj cilj mogao postići, neophodno je u hotelskim poduzećima implementirati i provoditi sustav upravljanja kvalitetom. Empirijsko istraživanje počiva na hipotezi da implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Empirijskim istraživanjem bila su obuhvaćena velika i srednje velika hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj, a ciljna skupina ispitanika obuhvaćala je direktore hotelskih poduzeća, direktore smještajnih objekata te njihove zamjenike i/ili pomoćnike. Svi podaci prikupljeni su metodom anketiranja primjenom strukturiranog upitnika. Ukupno je prikupljeno 154 upitnika. Rezultati provedenog primarnog istraživanja prikazani su primjenom deskriptivne statistike te metode eksploratorne faktorske analize i metode višestruke linearne regresije (OLS regresije). Rezultati provedenog istraživanja dokazali su postavljenju hipotezu tj. da implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća.

Znanstveni doprinos iz teorijske perspektive proizlazi iz proširivanja teorijskih spoznaja iz područja upravljanja kvalitetom i održivog razvoja te spoznaja o ekonomskim, ekološkim i društvenim aspektima poslovanja u hotelijerstvu. Rezultati koji su proizašli iz provedenog znanstvenog istraživanja dokazali su koje su dimenzije sustava upravljanja

kvalitetom i načela održivog razvoja, prema percepciji ispitanika, značajne kako bi se takvom implementacijom utjecalo na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja što predstavlja znanstveni doprinos istraživanja u empirijskom smislu. Aplikativni doprinos rada proizlazi iz primjenjivosti rezultata provedenog empirijskog istraživanja u hotelskoj praksi kao osnove hotelskim menadžerima u izradi smjernica za efikasno integriranje sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja u svakodnevnu poslovnu praksu.

**Ključne riječi:** sustav upravljanja kvalitetom, načela održivog razvoja, ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja hotelskih poduzeća

## SUMMARY

Tourism is considered to be the leading generator of economic development in the world. For its growth it requires a clean and immaculate environment. The concept of sustainable tourism emerged as a possible solution to face that challenge. What sets sustainable tourism apart from other forms of tourism, in a special way, is how sustainable tourism encompasses ecological, economic and social aspects of sustainable development with the intention to establish a long-term balance of these three dimensions. With the aim to increase the long-term economic benefits from tourism, it is required to embrace and implement an adequate tourism development strategy focused on sustainable development and the increasing quality of tourist services in the tourist destinations. In a dynamic market conditions, hotel companies have to adapt their offer according to the tourist demand and provide a high-quality service that meets or exceeds tourists' expectations. In order to accomplish this goal, it is important to implement a quality management system (QMS) in hotel companies.

This doctoral dissertation investigates the implementation of the quality management system (QMS) and Sustainable Development (SD) principles and its impacts on the economical, environmental and social aspects within the context of hospitality. The investigation sheds light on how the adoption of QMS and SD principles can lead to enhanced economic outcomes. These outcomes manifest through increased operational efficiency, cost reduction, revenue growth, contributing to the overall financial sustainability of the hotel business. The environmental impacts of the implementation of QMS and SD principles in hospitality highlights how waste reduction, energy conservation, sustainable sourcing, and eco-friendly practices can not only reduce the ecological footprint of businesses but also enhance their reputation as environmentally responsible hotels. The social dimension reveals how the implementation of QMS and SD principles positively affect work conditions, employee satisfaction, employee motivation and donations. By aligning economic, environmental, and social objectives, hotel companies can achieve sustainable competitive advantage, enhance their long-term viability, and contribute positively to society.



When defining the hypotheses, domestic and foreign literature was extensively reviewed. All basic constructs are elaborated in accordance with theoretical background. The hypotheses are the following: „The implementation of the quality management system principles and the principles of sustainable development have a statistically significant impact on the economic, environmental and social aspects of hotel business performance“

- ↪ H1: the implementation of the quality management system principles and the principles of sustainable development have a statistically significant impact on the economic aspects of hotel business performance
- ↪ H2: the implementation of the quality management system principles and the principles of sustainable development have a statistically significant impact on the environmental aspects of hotel business performance
- ↪ H3: the implementation of the quality management system principles and the principles of sustainable development have a statistically significant impact on the social aspects of hotel business performance.

A survey method using a structured questionnaire is applied in which all questions are mandatory. The respondents were managers (CEO, General managers and/or their deputies or assistants) of large and medium-sized hotel companies in the Republic of Croatia. The required minimum sample size was calculated using GPower software, which calculated that the minimum acceptable sample size is 118 respondents.

The total number of collected questionnaires was 154. All data that have been collected were analyzed using multivariate statistical methods: the exploratory factor analysis and the multiple linear regression method.

Three factor analyses (FA) were applied in order to determine the dimensions that, according to respondents, best define the implementation of the principles of the QMS and the implementation of SD principles through the implementation of sustainable practices, and to examine the existence of a statistically significant impact of such implementation on the economic, environmental and social aspects of business. The Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) test was applied as a statistical measure to identify the suitability of the data for factor analysis and the results of the KMO test for each performed factor analysis are greater than 0,6.

The first factor analysis (EFA 1) identified three dimensions (factors) that according to the respondents' perception, best describe and determine the implementation of the principles of the quality management system in hotel companies. The generated three factors explain 56,04 % of the total variance. The reliability of each generated dimension was determined by calculating the Cronbach alpha coefficient which was greater than 0,700. The second factor analysis (EFA 2) identified two dimensions (factors) which, according to the respondents' perception, best describe and determine the implementation of the principles of sustainable development in hotel companies. Those two factors explain 50,95 % of the total variance. The reliability of each generated dimension was determined by calculating the Cronbach alpha coefficient which was greater than 0,700. The third factor analysis (EFA 3) identified three dimensions (factors) that, according to the respondents' perception, best describe and determine the impact of the implementation of the principles of the quality management system and the principles of sustainable development on the economic, environmental and social aspects of the business performance of the studied hotel companies. The generated three dimensions explain 73,264 % of the total variance. The reliability of each generated dimension was determined by calculating the Cronbach alpha coefficient which was greater than 0,700.

Three Ordinary Least Square regressions (OSL) were performed in order to test the hypotheses. In the regression model, the independent variables are the factors that were generated by the first and the second factor analysis (EFA 1 and EFA 2), and the dependent variables are the factors that were generated by the third factor analysis (EFA 3). In total three Ordinary Least Square regressions were performed, one regression model to test each hypothesis. In order to determine whether the independent variables are good predictors of the dependent variables for each regression model, the F-test was calculated using ANOVA. The F-test results in each regression model are significant. According to the results of the regression analysis and the established significance of the regression model, all three auxiliary hypotheses were confirmed. Furthermore, for all three regression models, the RESET test was applied and it confirmed that no variables were omitted in the regression models.

According to the results of the research, the main hypothesis has been proven and confirmed: "The implementation of the quality management system and the principles of

sustainable development have a statistically significant impact on the economic, environmental and social aspects of hotel business performance".

The results of the conducted research are in line with the following previously conducted researches: Tari, et al. (2020); Abbas et al. (2020); Sunil et al. (2021); Ghaderi et al. (2019); Fioru et al. (2019); Alipour et al. (2019); Nguyen et al. (2018) confirming that the implementation of quality management system and the principles of sustainable development have a positive impact on the economic, environmental and social aspects of business performance.

From the theoretical perspective, the scientific contribution of the doctoral dissertation results from the development of the scientific thought that connects the principles of the quality management system and the principles of sustainable development, and the impact of their implementation on the economic, environmental and social aspects of hotel business performance. Furthermore, the scientific contribution derives from the expansion of the theoretical knowledge in the field of quality management and sustainable development, as well as the expansion of the theoretical knowledge of the economic, environmental and social aspects of hotel business performance. The results of the scientific research proved which dimensions of the quality management system and sustainable development are relevant according to the respondents' perception in order to impact the economic, environmental and social aspects of hotel business performance, which represents the scientific contribution of the conducted research in an empirical sense. The applied contribution of the research comes from the applicability of the results in the hotel practice. The results of the scientific research identified which factors are relevant for measuring and monitoring the impact of the implementation of the principles of quality management systems and the principles of sustainable development on the economic, environmental and social aspects of hotel business performance. The results of the conducted scientific research can help the hotel managers in creating guidelines for the efficient integration of the quality management system and the principles of sustainable development into everyday business practice.

**Key words:** quality management system, sustainable development principles, economic, environmental and social aspects of hotel business performance

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
SUMMARY .....	III
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	I
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Znanstvena hipoteza .....	5
1.4. Pregled dosadašnjih istraživanja .....	5
1.5. Metodologija istraživanja .....	12
1.6. Očekivani znanstveni doprinos.....	13
1.7. Kompozicija rada .....	14
2. TEORIJSKE ODREDNICE KONCEPTA KVALITETE I SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U HOTELIJERSTVU.....	17
2.1. Pojmovno određenje koncepta kvalitete .....	17
2.2. Utemeljitelji kvalitete.....	20
2.3. Povijesni pregled razvoja sustava upravljanja kvalitetom.....	33
2.4. Povijesni pregled razvoja procesa standardizacije u hotelijerstvu.....	37
2.5. Sustavi upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu.....	42
3. POJMOVNO ODREĐENJE ODRŽIVOG RAZVOJA .....	59
3.1. Teorijske odrednice pojma održivog razvoja.....	59
3.2. Povijesni pregled razvoja koncepta održivog razvoja.....	69
3.3. Načela, ciljevi i pokazatelji održivog razvoja.....	75
3.4. Održivo poslovanje u hotelijerstvu .....	85
4. SUSTAVI ODRŽIVOSTI U HOTELIJERSTVU .....	91
4.1. ISO 14001- sustav upravljanja okolišem .....	93
4.2. EMAS - sustav upravljanja okolišem.....	98
4.3. ISO 50001 – sustav upravljanja energijom .....	101
4.4. ISO 26000 – smjernice o društvenoj odgovornosti .....	104
4.5. Travelife sustav održivosti.....	108
5. EKONOMSKI, EKOLOŠKI I DRUŠTVENI ASPEKTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA.....	112
5.1. Ekonomski aspekti poslovanja hotelskih poduzeća.....	114
5.2. Ekološki aspekti poslovanja hotelskih poduzeća .....	126

5.3. Društveni aspekti poslovanja hotelskih poduzeća.....	130
6. METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA UTJECAJA IMPLEMENTACIJE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM I NAČELA ODRŽIVOG RAZVOJA NA EKONOMSKE, EKOLOŠKE I DRUŠTVENE ASPEKTE POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA.....	136
6.1. Metodologija istraživanja.....	136
6.1.1. Uzorak istraživanja.....	137
6.1.2. Oblikovanje mjernog instrumenta.....	139
6.2. Rezultati empirijskog istraživanja.....	156
6.2.1. Karakteristike uzorka.....	157
6.2.2. Analiza deskriptivnih svojstava konstrukata.....	161
6.2.3. Rezultati eksploratorne faktorske analize empirijskog istraživanja.....	165
6.2.4. Testiranje hipoteza.....	172
6.3. Kritički osvrt na provedeno empirijsko istraživanje.....	192
7. ZAKLJUČAK.....	204
POPIS LITERATURE.....	210
POPIS TABLICA.....	260
POPIS SLIKA.....	263
DODACI.....	264

# 1. UVOD

Turizam se u današnje vrijeme smatra vodećim generatorom gospodarskog razvoja. Preduvjet uspješnog razvoja turizma je postojanje čistog okoliša. Paradoks turizma je upravo u tome što turizam traži okoliš visoke kvalitete koji, međutim, svojim razvojem i ekspanzijom degradira. Jedino je moguće rješenje tog izazova u održivom i odgovornom razvoju turizma. Ono što na poseban način izdvaja odgovorni turizam od ostalih oblika turizma je činjenica da održivi turizam obuhvaća ekološke, ekonomske i društvene dimenzije turističkog razvoja kako bi se postigla dugoročna održivost. S ciljem dugoročnog povećanja prihoda od turizma, neophodno je primijeniti adekvatnu strategiju turističkog razvoja koja je usmjerena na održivi razvoj i povećanje kvalitete ponuđenih turističkih usluga u turističkim destinacijama. Samo ona hotelska poduzeća koja su strateški usmjerena na primjenu načela održivog razvoja i pružanje visokokvalitetne usluge mogu opstati i biti konkurentna na dinamičnom turističkom tržištu.

## 1.1. Predmet istraživanja

Proces upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu kompleksan je i višedimenzionalan zato što obuhvaća usluge smještaja, pripreme i posluživanja hrane i pića te pružanje ostalih komplementarnih usluga bez kojih doživljaj turista ne bi bio potpun. U današnje je vrijeme, s ciljem opstanka na dinamičnom turističkom tržištu, turistima nužno pružiti uslugu koja ispunjava njihova očekivanja ili koja će ih nadmašiti. Kako bi se postiglo navedeno, neophodno je u hotelskim poduzećima implementirati i provoditi sustav upravljanja kvalitetom. Na takvu se stratešku odluku menadžment hotelskih poduzeća opredjeljuje zbog mogućnosti ostvarenja sljedećih benefita: povećanja kvalitete pruženih proizvoda i usluga, povećanja zadovoljstva i stvaranje lojalnosti gosta, povećanja zadovoljstva zaposlenika, jačanja konkurentske prednosti hotelskog poduzeća te mogućnost smanjenja troškova poslovanja, što u konačnici može rezultirati boljim poslovnim rezultatom.

Turisti su vrlo dobro informirani i ekološki osviješteni te biraju turističke destinacije i smještajne objekte koji će im omogućiti nova i jedinstvena iskustva poput upoznavanja novih ljudi, kultura, lokalnih običaja, gastronomije te kulturno-povijesne baštine i prirodnih ljepota turističke destinacije u kojoj borave. Kako bi se hotelska poduzeća mogla prilagoditi turističkoj potražnji i udovoljiti većini zahtjeva suvremenih turista, neophodno je da su koncept kvalitete i načela održivog razvoja implementirani na svim razinama poslovanja. U današnje vrijeme, u hotelskim poduzećima, implementirani model kvalitete i načela održivog razvoja usklađeni su s društvenim potrebama i željama svih dionika na način da se rast i razvoj turizma usmjeri unutar ekoloških granica destinacija u kojima hotelska poduzeća djeluju.

U ovom se radu želi istražiti i dokazati da primjena sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju značajan statistički utjecaj na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća, što predstavlja predmet ovog znanstvenog istraživanja. Kako bi se navedeno istražilo i dokazalo, provedeno je primarno znanstveno istraživanje kojim se istražuje implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja te njihovi utjecaji na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Prije samog procesa znanstvenog istraživanja neophodno je istražiti sve aktualne teorijske i aplikativne spoznaje o: sustavima upravljanja kvalitetom, sustavima upravljanja zaštitom okoliša, društveno odgovornom poslovanju, standardima održivosti, načelima održivog razvoja, modelu trostruke bilance (*Triple Bottom Line*), aspektima društveno odgovornog poslovanja i pokazateljima održivosti.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Daljnji se rast i razvoj turizma ne smije usporavati i ograničavati, ali neophodno je turistički rast i razvoj usmjeriti kako bi imao što manje nepovoljnih utjecaja na okoliš i ljude. Da bi se navedeno postiglo, neophodno je da hotelska poduzeća u svoje strateške planove uključe načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi. Implementacijom odgovarajuće strategije poslovanja hotelska

poduzeća mogu povećati uspješnost poslovanja, smanjiti troškove i ostvariti konkurentsku prednost. Proces implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi složen je i dugotrajan, ali benefit koji se takvom implementacijom postižu utječu na cjelokupnu lokalnu zajednicu i kompletan ekosustav u kojemu hotelska poduzeća djeluju. Svrha je ovog znanstvenog istraživanja, stoga, istražiti percepciju menadžera (direktora hotelskih poduzeća, direktora smještajnih objekata te njihovih zamjenika i/ili pomoćnika) o korisnostima i doprinosima koje implementacija sustava upravljanja kvalitetom i primjena načela održivog razvoja imaju na cjelokupno poslovanje hotelskih poduzeća sagledano kroz ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja. Iz prethodno navedenog proizlazi da je glavni cilj ovog znanstvenog istraživanja istražiti i utvrditi imaju li primjena sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajan utjecaj na poslovanje sagledano kroz ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja.

Iz tako postavljenog glavnog cilja ovog znanstvenog istraživanja izvedeni su i specifični ciljevi koji se mogu grupirati u teorijske ciljeve, empirijske ciljeve i aplikativne ciljeve.

Ciljevi teorijskog dijela istraživanja su:

- ↳ teorijski razraditi i definirati pojmove: kvaliteta, upravljanje potpunom kvalitetom, sustavi upravljanja kvalitetom
- ↳ teorijski razraditi i definirati pojmove: održivi razvoj, načela održivog razvoja, aspekti i vrste održivog razvoja, standardi održivosti, društveno odgovorno poslovanje, aspekti društveno odgovornog poslovanja, TBL model (*Triple Bottom Line*), pokazatelji održivosti te razgraničiti pojmove održivi razvoj i ekologija
- ↳ teorijski razraditi ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja.

Ciljevi empirijskog dijela istraživanja su:

- ↳ ispitati valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta
- ↳ istražiti socio-demografska obilježja ispitanika
- ↳ istražiti primjenu ISO standarda u velikim i srednje velikim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj
- ↳ analizirati implementirane sustave upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša te društveno-odgovorne prakse u odabranim hotelskim poduzećima



- ↪ statističkim metodama istražiti percepciju menadžera o implementaciji sustava upravljanja kvalitetom
- ↪ statističkim metodama istražiti percepciju menadžera o implementaciji načela održivog razvoja kroz implementirane održive prakse
- ↪ primjenom statističkih metoda istražiti utjecaj implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća.

Cilj aplikativnog dijela istraživanja je:

- ↪ na temelju dobivenih rezultata znanstvenog istraživanja predložiti i izraditi skup smjernica za unapređenje sustava upravljanja kvalitetom i održivog razvoja u hotelskim poduzećima
- ↪ na temelju dobivenih rezultata znanstvenog istraživanja predložiti pokazatelje za mjerenje i praćenje utjecaja primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća.

Uz tako postavljenu svrhu i ciljeve istraživanja, neophodno je dati znanstveno utemeljene odgovore na mnogobrojna istraživačka pitanja poput sljedećih:

- ↪ Koja je svrha implementacije sustava upravljanja kvalitetom u hotelskim poduzećima?
- ↪ Koja je svrha implementacije načela održivog razvoja u hotelskim poduzećima?
- ↪ Koje benefite ostvaruju hotelska poduzeća koja implementiraju ISO standard 9001 i sustave održivosti (ISO 14001, ISO 26000, ISO 50001, Travelife sustav održivosti)?
- ↪ Implementiraju li velika i srednje velika hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj sustave upravljanja kvalitetom i sustave održivosti?

### 1.3. Znanstvena hipoteza

Na temelju definiranog predmeta istraživanja, ciljeva istraživanja i svrhe istraživanja definirana je glavna hipoteza koja glasi: „Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća“.

Iz postavljene glavne znanstvene hipoteze proizišle su sljedeće pomoćne hipoteze:

- ↳ H1: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekonomske aspekte poslovanja poduzeća
- ↳ H2: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekološke aspekte poslovanja poduzeća
- ↳ H3: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na društvene aspekte poslovanja poduzeća.

Iz tako postavljenih hipoteza (glavne hipoteze i pomoćnih hipoteza), ovim se istraživanjem istražuje utjecaj koji implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju na:

- ↳ ekonomske aspekte poslovanja kroz povećanje profitabilnosti, dobiti, povećanje prihoda od prodaje, povećanje prosječne stope popunjenosti i prihoda po raspoloživoj sobi
- ↳ ekološke aspekte poslovanja kroz smanjenje otpada, smanjenje emisija štetnih utjecaja i očuvanje životne sredine te
- ↳ društvene aspekte poslovanja kroz povećanje zadovoljstva zaposlenika, bolje uvjete rada i bolje kvalitete života domicilnog stanovništva.

### 1.4. Pregled dosadašnjih istraživanja

U doktorskom radu istražuje se utjecaj sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća. Prilikom izrade ovog doktorskog rada analizirana je brojna svjetska

i domaća znanstvena literatura radi dobivanja uvida u teorijske spoznaje, rezultate prethodno provedenih istraživanja, primijenjenu metodologiju istraživanja i rezultate prethodno provedenih istraživanja. Pregledom literature bila je obuhvaćena sljedeća tematika: sustavi upravljanja kvalitetom, sustavi održivosti, integrirani sustavi upravljanja, održivi razvoja i održivost, načela sustava upravlja kvalitetom, načela održivog razvoja, ekonomski aspekti poslovanja, ekološki aspekti poslovanja, društveni aspekti poslovanja, benefiti primjene sustava upravljanja kvalitetom, benefiti primjene integriranih sustava upravljanja i pokazatelji održivog razvoja.

U posljednjih tridesetak godina provedena su mnogobrojna istraživanja domaćih i inozemnih autora koji su istraživali upravo utjecaj primjene certificiranog sustava upravljanja kvalitetom na rezultate poslovanja poduzeća. Takva su istraživanja ponajprije bila provedena s ciljem utvrđivanja razloga zbog kojeg se mnogobrojna poduzeća odlučuju implementirati sustave upravljanja kvalitetom, a razlozi su uglavnom proizlazili iz činjenice da se upravo primjenom certificiranog sustava upravljanja kvalitetom (TQM) može utjecati na povećanje uspješnosti poslovanja poduzeća. Pregledom literature bila su obuhvaćena i ona prethodna istraživanja koja su za cilj imala istražiti i dokazati da primjena sustava upravljanja potpunom kvalitetom (TQM-a) ima pozitivan utjecaj na rezultate poslovanja poduzeća. Tako su, na primjer, brojni inozemni autori u proteklih tridesetak godina u svojim radovima uspjeli dokazati da primjena TQM-a u poduzeću rezultira benefitima poput:

- ↪ povećanja konkurentske prednosti (Samat et al., 2006; Nadaajah i Kadir, 2014)
- ↪ povećanja zadovoljstva gostiju (Allen i Klimann, 2001)
- ↪ povećanja motivacije zaposlenika (Tari et al., 2010),
- ↪ povećanja kvalitete usluge (Ong et al., 2020)
- ↪ poboljšanja organizacijske uspješnosti (Samson i Terzinovski, 1999, Amine et al., 2017, Noviantoro et al., 2020)
- ↪ ostvarenja boljih financijskih rezultata (Douglas i Judge, 2001; Watson et al., 2003; York i Miree, 2004; Dumičić i Gajdić, 2011, Hendricks i Singhal, 2007, O'Neill et al., 2016, Roca – Puig et al., 2017, Amin Aldakhil et al., 2017).

Nadalje, prethodno provedena istraživanja dokazala su da je ljudski faktor (uključenost, predanost i učinkovitost vrhovnog menadžmenta i zaposlenika) ključan u procesu

implementacije TQM-a u poduzeću (Soltain et al., 2004). Potaknuti spoznajom da predanost vrhovnog menadžmenta i zaposlenika pridonosi uspješnoj implementaciji TQM-a u poduzeću, autori su počeli istraživati kako primjena načela TQM-a i zadovoljstvo zaposlenika utječu na rezultate poslovanja poduzeća (Joiner, 2007, Amin et al., 2017). Provedena su i istraživanja koja su dokazala pozitivnu vezu primjene TQM-a u poduzeću i povećanja uspješnosti poslovanja (Hendricks i Singhal, 2001; Kaynak, 2003; Salaheldin, 2009).

Doktorskim radom istražuju se utjecaji primjene sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja. Kako bi se obuhvatili svi aspekti poslovanja, proučavana su prethodno provedena istraživanja koja su, osim ekonomskih aspekata poslovanja (rezultati poslovanja), istraživali utjecaj primjene integriranih sustava upravljanja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja. Daljnji razvoj turizma moguć je jedino ukoliko se temelji na načelima održivog razvoja. Jedan od preduvjeta provođenja načela održivog razvoja u hotelskim poduzećima podrazumijeva implementaciju sustava održivosti (npr. sustav upravljanja okolišem prema ISO standardu 14001 ili EMAS sustav upravljanja zaštitom okoliša). Rezultati prethodno provedenih istraživanja dokazali su da primjena održivih praksi kroz implementaciju sustava upravljanja zaštitom okoliša može rezultirati pozitivnim utjecajem na rezultate poslovanja poduzeća (ekonomske aspekte poslovanja) i na ekološke aspekte poslovanja (npr. smanjenje štetnih emisija, smanjenje otpada, smanjenje utroška vode) (Alipour et al., 2019, Arocena et al., 2020, Al Ghazali et al., 2021). Kako koncept održivog razvoja osim ekonomske i ekološke dimenzije obuhvaća i društvenu dimenziju, proučavana su prethodna istraživanja koja su istraživala utjecaj primjene DOP-a (društveno odgovorno poslovanje) na rezultate poslovanja sagledane kroz ekonomske i društvene aspekte poslovanja. Tako su, na primjer, istraživači proučavali utjecaj primjene održivih praksi na rezultate poslovanja poduzeća te inovacija iz područja održivosti kao i benefite koji se mogu postići primjenom načela održivog razvoja u poslovanje poduzeća (Schaltegger i Wagner, 2006; Siegel, 2009). Daljnjim istraživanjima o učincima primjene načela održivog razvoja na poslovanje poduzeća istraživači poput Pujari (2006) te Schrettle et al. (2014) došli su do spoznaje da implementacijom održivih praksi u procesu razvoja proizvoda mogu stvoriti mehanizme i alate koji će poduzeću koristiti u generiranju boljih ekonomskih rezultata bez

generiranja štetnih utjecaja po okoliš i lokalnu zajednicu u kojoj takva poduzeća djeluju. Nadalje, provedena su istraživanja o utjecaju primjene ekološkog menadžmenta na povećanje uspješnosti poslovanja (Klassen i McLaughlin, 1996; Lopez – Gamero et al., 2009) te istraživanja koja su dokazala da poduzeća koja ostvaruju bolje ekološke performanse ostvaruju veću profitabilnost poslovanja (Russo i Fouts, 1997, Montabon, et al., 2003, Watson, et al., 2004). Budući da održivi razvoj ne obuhvaća samo pitanja zaštite okoliša, proučavana su i istraživanja koja se odnose na načela društvene odgovornosti. Tako su o utjecaju implementacije i primjene društveno odgovornog poslovanja na profitabilnost poslovanja kao i na financijske i nefinancijske rezultate poslovanja poduzeća istraživali Mishra i Suar (2010). Provedena su i istraživanja koja su dokazala da je društveno odgovorno poslovanje važna poluga konkurentnosti poduzeća (Quien, 2012; Poljak et al., 2013).

Na temelju analize prethodno provedenih istraživanja uočeno je da je još uvijek nedostatan broj radova koji istražuju utjecaj primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja u hotelijerstvu što predstavlja dodatni motiv za istraživanje ove teme.

U nastavku rada prikazana su prethodno provedena istraživanja domaćih i inozemnih autora koji su istraživali utjecaj primjene TQM-a, sustava održivosti te integriranih sustava upravljanja na rezultate poslovanja poduzeća s ekonomskog, ekološkog i društvenog aspekta poslovanja (Tablica 1, Tablica 2 i Tablica 3).

Tablica 1: Pregled provedenih istraživanja - utjecaj primjene TQM-a na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja

Rd br	Izvor	Uzorak i metodologija	Rezultati istraživanja
1	Androniceanu, A. (2017)	Uzorak: n = 280 Metodologija: metoda korelacije	Primjena načela TQM-a (vodstvo, kontinuirana poboljšanja, uključenost zaposlenika i usmjerenost na kupce) utječu na povećanje dobiti, prihoda od prodaje, ostvarenje konkurentske prednosti
2	Amin, M., Aldakhil et al. (2017)	Uzorak: n = 625 Metodologija: metoda regresije	Istraživanje je dokazalo da najjači utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika i na povećanje uspješnosti poslovanja imaju sljedeća načela TQM-a: vodstvo i usmjerenost na kupce
3	Iqbal, J. et al. (2017)	Uzorak: n = 210 Metodologija: faktorska analiza i metoda korelacije	Istraživanje je dokazalo da primjena TQM-a značajno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća u uslužnim djelatnostima
4	Kakouris, A., Sfakianaki, E. (2018)	Uzorak: n = 4 studije slučaja provedene u ukupno 8 poduzeća	Primjena ISO standarda 9000 pozitivno utječe na interne i eksterne benefite poslovanja poduzeća. Interni benefiti su: bolja sistematizacija procesa, veća produktivnost rada, smanjenje grešaka te povećanje

		Metodologija: studija slučaja	financijske uspješnosti poslovanja (ROA, EBITA). Eksterni benefiti su: povećanje konkurentnosti, povećanje prihoda od prodaje te bolji imidž poduzeća na tržištu
5	Pambreni, Y. et al. (2019)	Uzorak: n = 350 Metodologija: višestruka linearna regresija	Rezultati provedenog istraživanja dokazuju da implementacija načela TQM-a utječe na povećanje uspješnosti poslovanja poduzeća u uslužnom sektoru
6	Fullinfaw, N. G., i Sunil (2019)	Uzorak: 153 menadžera visoke i srednje razine Metodologija: faktorska analiza i metoda regresije	Primjena praksi TQM-a (predanost menadžmenta, kontinuirana poboljšanja, ljudski potencijali, inovacije) značajno utječe na ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja hotela (ADR, RevPAR, popunjenost kapaciteta, zadovoljstvo gosta, porast vanpansionske potrošnje, smanjenje operativnih troškova)
7	Noviantoro et al. (2020)	Uzorak: n = 180 Metodologija: metoda regresije i SEM (metoda strukturnih jednadžbi)	Rezultati istraživanja dokazali su da načela TQM-a u poduzećima s implementiranim ISO standardom 9001:2015 značajno utječu na uspješnost bolnica
8	Al-Shourah, S., Al-Shourah, A. A. (2020)	Uzorak: n = 59 Metodologija: metoda korelacije i metoda regresije	Implementacija načela TQM-a u hotelima kategorije 5* utječe na uspješnost poslovanja
9	Tarí, J. J. et al. (2020)	Uzorak: n = 279 Metodologija: klaster analiza i metoda regresije	Rezultati istraživanja identificirali su tri razine primjene standarda kvalitete, a stupanj primjene standarda kvalitete utječe na ekonomske i društvene aspekte poslovanja poduzeća
10	Abbas, T. I. (2020)	Uzorak: n = 140 Metodologija: metoda korelacije	Rezultati provedenog istraživanja dokazuju da primjena načela TQM-a utječe na financijsku uspješnost poslovanja poduzeća
11	Ahmed, A. Y. M. (2020)	Uzorak: n = 121 Metodologija: metoda korelacije i metoda regresije	Rezultati istraživanja dokazali su višedimenzionalan utjecaj načela TQM-a na nefinancijske pokazatelje uspješnosti poslovanja hotela (nefinancijski pokazatelji uspješnosti korišteni u ovom istraživanju su: zadovoljstvo zaposlenika poslom, lojalnost zaposlenika, kreativnost zaposlenika)
12	Ong, F. et al. (2020)	Uzorak: n = 342 Metodologija: konfirmatorna faktorska analiza i SEM (metoda strukturnih jednadžbi)	Rezultati istraživanja dokazuju utjecaj primjene ISO standarda 9001:2015 na uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća. Uspješnost poslovanja praćena je kroz: povećanje kvalitete usluge i povećanje zadovoljstva gosta
13	Siltori, P. F. S. et al. (2020)	Uzorak: n = 90 Metodologija: eksploratorna faktorska analiza	Implementacija ISO standarda 9001:2015 utječe na: smanjenje grešaka u proizvodnom procesu, bolju dokumentiranost procesa, povećanje zadovoljstva kupaca, smanjenje troškova poslovanja, povećanje tržišnog udjela, ostvarenje konkurentske prednosti te povećanje količine prodanih proizvoda
14	Kebede Adem, M., i Viridi, S. S. (2020)	Uzorak: n = 302 Metodologija: faktorska analiza	Istraživanjem je dokazano da načela TQM-a utječu na operativnu uspješnost poslovanja poduzeća s implementiranim ISO standardom 9001:2008
15	Sanchez Lizarraga, M. A., et al. (2020)	Uzorak: n = 172 Metodologija: deskriptivna statistika i faktorska analiza	U radu je dokazano da implementacija ISO standarda 9001:2015 pozitivno utječe na: povećanje zadovoljstva potrošača i smanjenje pogrešaka u proizvodnom procesu
16	Sunil, M. P. et al. (2021)	Uzorak: n = 500 Metodologija: SEM (metoda strukturnih jednadžbi)	Provedenim istraživanjem je dokazano da sve primijenjene prakse TQM-a značajno utječu na ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja hotela (ADR, RevPAR, stopa popunjenosti, porast broja rezervacija, povećanje vanpansionskih prihoda, porast broja pozitivnih recenzija).

Izvor: izradila autorica

Tablica 2: Pregled provedenih istraživanja - utjecaj primjene sustava održivosti na ekonomske i ekološke aspekte poslovanja

Rd br	Izvor	Uzorak i metodologija	Rezultati istraživanja
1	Ferrández, V. et al. (2017)	Uzorak: n = 88 Metodologija: ANOVA	Rezultati provedenog istraživanja dokazuju da poduzeća koja imaju implementirani EMAS ostvaruju bolje financijske rezultate poslovanja od necertificiranih poduzeća. Najjača je veza primjene EMAS sustava dokazana na pokazatelje ROA, ROE, povećanje prihoda od prodaje i porast prihoda po zaposleniku
2	Cingoski, V., Petrevska, B. (2018)	Uzorak: n = 45 Metodologija: faktorska analiza i metoda korelacije	Istraživanje je dokazalo da poduzeća koja primjenjuju mjere zaštite okoliša ostvaruju bolji imidž, povećava im se konkurentnost i smanjuju se operativni troškovi poslovanja
3	Manurung, et al. (2019)	Uzorak: n = 20 Metodologija: deskriptivna statistika, metoda regresije	Rezultati istraživanja dokazuju da primjena ISO standarda 14001 ima pozitivan i značajan utjecaj na društveno odgovorno poslovanje i financijske rezultate poslovanja poduzeća analizirane kroz pokazatelj ROA
4	Treacy, R. et al. (2019)	Uzorak: sva proizvodna poduzeća grupirana po UK SIC kodu 13-32 u Irskoj i Velikoj Britaniji Metodologija: studija slučaja	Rezultati provedenog istraživanja dokazali su jaku vezu između primjene ISO standarda 14001 i pokazatelja ROA. Dokazano je da primjena načela ISO standarda 14001 povećava produktivnost zaposlenika, smanjuje troškove proizvodnje, skraćuje vrijeme proizvodnog ciklusa i time utječe na porast profitabilnosti ROA
5	Ikram et al. (2019)	Uzorak: n = 211 Metodologija: faktorska analiza i SEM (metoda strukturnih jednadžbi)	Provedeno istraživanje dokazalo je da usvajanje sustava upravljanja okolišem (EMS) kao dio integrirane korporativne održivosti, osim poboljšanja korporativne održivosti, poboljšava korporativno poslovanje poduzeća u kojemu je implementiran
6	Curkovic, M. D. (2020)	Uzorak: n = 10 Metodologija: deskriptivna statistika	Rezultati istraživanja dokazuju da postoji pozitivan utjecaj implementacije ISO standarda 14001 na imidž hrvatskih hotelskih poduzeća
7	Bravi, L. et al. (2020)	Uzorak: n = 151 Metodologija: deskriptivna statistika, ANOVA	Rezultati provedenog istraživanja dokazuju da postoje interni i eksterni razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju na implementaciju ISO standarda 14001. Primarni motivi su etički i povećanje konkurentnosti
8	Arocena, P. et al. (2020)	Uzorak: n = 583 Metodologija: deskriptivna statistika, OLS regresija	Rezultati provedenog istraživanja dokazali su da primjena ISO standarda 14001 doprinosi smanjenju emisija stakleničkih plinova (emisije ugljika) i pridonosi povećanju profitabilnosti poslovanja poduzeća
9	Lesnikova, P., Schmidtova, J. (2020)	Uzorak: n = 336 Metodologija: ANOVA	Rezultati provedenog istraživanja dokazali su da primjena održivih praksi utječe na povećanje konkurentnosti poslovanja poduzeća i smanjenje troškova (racionalnije korištenje resursa)
10	Mungai et al. (2020)	Uzorak: 852 poduzeća Metodologija: metoda korelacije i metoda regresije	Provedeno istraživanje dokazalo je da primjena ISO standarda 14001 i UN Global Compact pozitivno utječu na ekološke aspekte poslovanja poduzeća (povećava se učinkovitost gospodarenja otpadom, smanjuje se utrošak vode zbog recikliranja otpadnih voda)
11	Moise, M. S. et al. (2021)	Uzorak: n = 302 Metodologija: faktorska analiza, SEM (metoda strukturnih jednadžbi)	Rezultati provedenog istraživanja dokazali su da je implementacija ekoloških održivih praksi (tzv. zelene inicijative) u hotelima utjecala na povećanje zadovoljstva gosta i na povećanje imidža hotela
12	Arocena et al. (2021)	Uzorak: n = 586 Metodologija: metoda korelacije i regresije	Rezultati istraživanja dokazali su da primjena ISO standarda 14001 utječe na ekonomske i ekološke aspekte poslovanja. Ekološke kroz smanjenje emisija ugljika, a ekonomske kroz povećanje profitabilnosti poslovanja
13	Al Ghazali, A. et al. (2021)	Uzorak: n = 40 Metodologija: deskriptivna statistika i ANOVA	Rezultati istraživanja dokazuju da implementacija načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi i tzv. "zelene tehnologije" značajno smanjuje troškove poslovanja te utječe na povećanje zadovoljstva gosta i na povećanje prihoda od prodaje
14	Yu, J. et al. (2021)	Uzorak: n = 329 Metodologija: faktorska analiza i SEM (metoda strukturnih jednadžbi)	Rezultati istraživanja dokazuju da implementacija ekoloških održivih praksi pozitivno utječe na ekološke i ekonomske aspekte poslovanja hotela (smanjenje troškova i smanjenje upotrebe energenta)

Izvor: izradila autorica

Tablica 3: Pregled provedenih istraživanja – utjecaj primjene integriranih sustava upravljanja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja

Rd br	Izvor	Uzorak i metodologija	Rezultati istraživanja
1	Ionescu, G. H. et al. (2018).	Uzorak: n = 130 Metodologija: metoda korelacije i metoda regresije	Rezultati istraživanja dokazali su jaku vezu primjene integriranih sustava upravljanja u hotelijerstvu na ekonomske aspekte održivosti (posebno na povećanje prihoda)
2	Pamfilie, R. et al. (2018)	Uzorak: n = 74 Metodologija: metoda korelacije, metoda regresije	Rezultati provedenog istraživanja dokazali su da postoji jaka veza između primjene integriranih sustava upravljanja (ISO standarda: 9001, OHSAS 18001 i 14001) i ekonomskih aspekata poslovanja hotela (pokazatelj: RevPAR)
3	Nguyen, M. H., et al. (2018)	Uzorak: n = 144 Metodologija: faktorska analiza, metoda korelacije i metoda regresije	Rezultati provedenog istraživanja dokazuju da primjena načela sustava upravljanja kvalitetom i primjena održivih praksi statistički značajno utječu na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja
4	Al, S., Lemke, F., Yang, Y. (2019)	Uzorak: n = 457 Metodologija: konfirmatorna faktorska analiza i SEM (metoda strukturnih jednadžbi)	Ovim se istraživanjem analizirao utjecaj kvalitete internih međuljudskih odnosa na aspekte održivosti poslovanja. Dokazan je pozitivan utjecaj u uslužnim i proizvodnim poduzećima. Limitirajuća okolnost ovog istraživanja je da je skupno definiran pojam aspekata održivog poslovanja umjesto da ga se razgraniči na ekonomske, ekološke i društvene aspekte
5	Ferreira, C. D. S. et al. (2019)	Uzorak: n = 23 Metodologija: konsolidirana matrica odnosa (Consolidated Relationship Matrix)	Rezultati provedenog istraživanja dokazali su postojanje veze između primjene integriranih sustava upravljanja i ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata održivog poslovanja poduzeća
6	Firoiu, D. et al. (2019)	Uzorak: n = 77 Metodologija: metoda korelacije, metoda višestruke linearne regresije	U radu se istražuje razina primjene standarda ISO 9001 i 14001 u hotelima u planinskom području Rumunjske te kako ti standardi i održive prakse utječu na stopu popunjenosti hotela uz pomoć komunikacijskih strategija. Rezultati provedenog istraživanja dokazuju postojanje pozitivne veze između primjene komunikacijske strategije o implementiranim održivim praksama s povećanjem profitabilnosti kao i pozitivan utjecaj primjene integriranih sustava upravljanja na profitabilnost poslovanja hotela. Profitabilnost poslovanja je praćena pokazateljem RevPAR
7	Anwar, C. et al. (2020)	Uzorak: n = 220 Metodologija: metoda regresije i SEM (metoda strukturnih jednadžbi)	Rezultati provedenog istraživanja dokazali su da integrirani sustavi upravljanja (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 i ISO 22000) statistički značajno utječu na smanjenje troškova poslovanja
8	Agus, P. et al. (2020)	Uzorak: n = 426 Metodologija: SEM (metoda strukturnih jednadžbi)	Rezultati istraživanja dokazali su da postoji jaka veza između primjene ISO 9001:2015; ISO 14001:2015, ISO 22000:2018 i ISO 45001:2015 i uspješnosti poslovanja
9	백진영. (2020)	Uzorak: 140 Metodologija: metoda regresijske analize	Rezultati provedenog istraživanja dokazuju jaku vezu između sinergijske primjene ISO 9001 i ISO 14001 na financijske rezultate poslovanja poduzeća, posebno na profitabilnost (ROA - <i>return on asset</i> ) i porast prodaje, ali tek nakon druge godine primjene oba standarda. Istraživanje je dokazalo da zasebna primjena ISO 9001 i ISO 14001 nema značajnog utjecaja na financijske rezultate poslovanja poduzeća kao i na porast prihoda od prodaje
10	Jannah et al. (2020)	Uzorak: n = 220 Metodologija: metoda korelacije	Svrha istraživanja bila je istražiti utjecaj primjene ISO standarda: 9001, 14001 i 45001 na financijske performanse poduzeća proizvodnog sektora. Provedeno istraživanje dokazalo je da primjena ISO standarda: 9001, 45001 i 14001 pozitivno utječe na financijske rezultate poslovanja poduzeća
11	Noryani, Y. B. et al. (2020)	Uzorak: n = 200 Metodologija: regresijska analiza i SEM (Structural equation modeling)	Rezultati provedenog istraživanja dokazali su sve četiri postavljenje hipoteze, a time se dokazalo da integrirani sustavi upravljanja statistički značajno utječu na profitabilnost poslovanja

Izvor: izradila autorica



## 1.5. Metodologija istraživanja

Brojne znanstvene metode primijenjene su u procesu istraživanja i prezentiranja rezultata provedenog empirijskog istraživanja. U obradi tematike, u ovom se doktorskom radu koriste opće i posebne znanstvene metode (Zelenika i Zelenika 2006: 15). Za potrebe izrade doktorskog rada korištene su sljedeće znanstvene metode:

- ↳ opće znanstvene metode spoznaje: povijesna metoda, metoda anketiranja i statistička metoda
- ↳ posebne znanstvene metode spoznaje: metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije, metoda apstrakcije i konkretizacije te metoda dokazivanja i opovrgavanja.

Metoda anketiranja primijenjena je u procesu primarnog znanstvenog istraživanja s ciljem istraživanja percepcije menadžmenta (direktori hotelskih poduzeća, direktori smještajnih objekata i njihovi zamjenici i/ili pomoćnici) velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj o implementaciji sustava upravljanja kvalitetom i implementaciji načela održivog razvoja te njihovog utjecaja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja proučavanih hotelskih poduzeća. Metoda anketiranja provedena je primjenom strukturiranog upitnika koji je konstruiran na temelju prethodno provedenih istraživanja inozemnih i domaćih autora. Metoda dokazivanja primijenjena je u procesu dokazivanja glavne i pomoćnih hipoteza doktorskog rada.

Osnovni istraživački alat je strukturirani upitnik. Pri analizi dobivenih rezultata provedenog empirijskog istraživanja primijenjene su univarijatne, bivarijatne i multivarijatne statističke metode. Svi dobiveni rezultati ovog istraživanja najprije su prikazani deskriptivno te su svi podaci prikazani primjenom univarijatne statističke metode (aritmetička sredina i standardna devijacija). Od bivarijatnih metoda primijenjena je metoda korelacije. Od multivarijatnih statističkih metoda, kod kojih se analizira odnos više od dviju varijabli, primijenjene su metode eksploratorne faktorske analize i metoda regresije (višestruka linearna regresijska analiza – OLS regresija). Svi prikupljeni upitnici i tako dobiveni primarni podaci analizirani su i obrađeni primjenom statističkog programa IBM – SPSS v24 i STATA (*Statistical software for data science*).

## 1.6. Očekivani znanstveni doprinos

Na temelju postavljenih ciljeva znanstvenog istraživanja i postavljenih znanstvenih hipoteza proizlazi da je svrha ovog doktorskog rada dati teorijski i aplikativni doprinos o primjeni načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja i njihovog utjecaja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja. Ovim se radom želi dokazati da implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi utječe na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća. Znanstveni doprinos ovog doktorskog rada može se podijeliti na teorijski, empirijski i aplikativni doprinos.

Znanstveni doprinos u teorijskom smislu proizlazi iz:

- ↳ proširivanja teorijskih spoznaja iz područja upravljanja kvalitetom i održivog razvoja
- ↳ proširivanja teorijskih spoznaja o ekonomskim, ekološkim i društvenim aspektima poslovanja
- ↳ proširivanja teorijskih spoznaja o utjecajima koje implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja općenito te iz područja hotelijerstva
- ↳ pregleda primijenjene metodologije prethodnih empirijskih istraživanja na izabranu temu i proučavanja prethodnih konceptualnih istraživanja.

Znanstveni doprinos u empirijskom smislu proizlazi iz:

- ↳ utvrđivanja dimenzija sustava upravljanja kvalitetom i održivog razvoja koje značajno definiraju implementaciju načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja u hotelskim poduzećima
- ↳ utvrđivanja utjecaja primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća
- ↳ proširivanja empirijskih spoznaja o implementaciji sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja u velikim i srednje velikim hotelskim poduzećima
- ↳ definiranje dimenzija koncepta ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata poslovanja hotelskih poduzeća.

Znanstveni doprinos u aplikativnom smislu proizlazi iz:

- ↳ unapređenja prakse koja proizlazi iz dokazivanja statistički značajnog utjecaja implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na aspekte poslovanja hotelskih poduzeća
- ↳ proširenje spoznaja o generiranim dimenzijama sustava upravljanja kvalitetom
- ↳ metodologije kojom se istražuje implementacija sustava upravljanja kvalitetom i održivosti u hotelskim poduzećima
- ↳ primjenjivosti proizišlih rezultata istraživanja u poslovanju hotelskih poduzeća.

## 1.7. Kompozicija rada

Doktorski rad sastoji se od ukupno sedam cjelina koje su međusobno tematski i strukturno povezane.

Uvod predstavlja prvo poglavlje rada i u njemu su definirani predmet istraživanja i svrha istraživanja, zatim se navode ciljevi istraživanja i rezultati prethodno provedenih znanstvenih istraživanja. Definišu se glavna hipoteza i pomoćne hipoteze, a u nastavku se opisuje metodologija koja je primijenjena u procesu znanstvenog istraživanja, navodi se znanstveni doprinos provedenog istraživanja i opisuje struktura rada.

Drugo poglavlje rada naslovljeno je „Teorijske odrednice koncepta kvalitete i sustava upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu“. U ovom se poglavlju teorijski razrađuje pojam kvalitete, iznosi se povijesni pregled razvoja koncepta kvalitete i razvoja sustava upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu te se prezentiraju dostignuća utemeljitelja kvalitete i velikih hotelijera, čiji je rad bio ključan za razvoj kvalitete i procesa standardizacije u hotelijerstvu. Potom se ističe značaj procesa upravljanja kvalitetom kao i povijesni tijek njegovog razvoja. U ovom su poglavlju opisani i sustavi upravljanja kvalitetom koji se primjenjuju u hotelskim poduzećima.

U trećem se poglavlju naslovljenom „Pojmovno određenje održivog razvoja“ razrađuje teorijski okvir pojma održivosti i održivog razvoja i navode se bitne odrednice održivog razvoja općenito i u hotelijerstvu koje čine njegovi ekonomski, ekološki i društveni

aspekti. Navode se modeli održivog razvoja i definira se društveno odgovorno poslovanje i njegov značaj u turizmu i hotelijerstvu. Iznose se bitne odrednice i karakteristike slabe i jake održivosti te se navode bitne strategije i pokazatelji kojima se mjeri stupanj održivog razvoja.

U četvrtom poglavlju naslovljenom „Standardi održivosti u hotelijerstvu“ navode se definicija, značaj i karakteristike hotelskih poduzeća te se teorijski obrađuju standardi održivosti koji se primjenjuju u hotelijerstvu. Ovo poglavlje obuhvaća prikaz sljedećih ISO standarda: 14001, 26000, 50001. Nadalje, definiraju se bitne odrednice sustava upravljanja okolišem prema ISO standardu 14001 i EMAS-u, sustava upravljanja energijom prema ISO standardu 50001 te smjernice o društvenoj odgovornosti prema ISO standardu 26000. Opisuje se Travelife sustav održivosti i navode se njegove karakteristike. U ovom poglavlju navodi se značaj implementacije standarda održivosti na poslovanje hotelskih poduzeća s ciljem uspostavljanja i provođenja aktivnosti kojima hotelska poduzeća dokazuju svoju ekonomsku, ekološku i društvenu odgovornost prema svim svojim dionicima. Nadalje, navode se i benefiti implementacije standarda održivosti na poslovanje hotelskih poduzeća.

Peto poglavlje naslovljeno je „Ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja hotelskih poduzeća“. U ovom su poglavlju detaljno elaborirani ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja hotelskih poduzeća. Navode se karakteristike TBL modela i prikazuju se pokazatelji (financijski i nefinancijski) kojima se prate rezultati poslovanja hotelskih poduzeća koji proizlaze iz primjene održivih praksi. Teorijski su elaborirani utjecaji primjene načela sustava upravljanja kvalitetom na financijske i nefinancijske rezultate poslovanja hotelskih poduzeća.

Šesto poglavlje naslovljeno je „Metodologija i rezultati empirijskog istraživanja utjecaja implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća“. U ovom se poglavlju prikazuju rezultati povedenog empirijskog istraživanja. Detaljno se opisuju tijek i faze provedenog empirijskog istraživanja od metodologije prikupljanja podataka, reprezentativnog uzorka, načina strukturiranja anketnog upitnika kojim se provodilo primarno istraživanje, zatim se navode primijenjene znanstvene metode po fazama

istraživanja, način obrade prikupljenih podataka i sama analiza prikupljenih podataka. Na temelju prikupljenih podataka i rezultata provedenog primarnog znanstvenog istraživanja dokazuju se sve postavljene hipoteze (glavna hipoteza i pomoćne hipoteze).

„Zaključak“ predstavlja posljednje poglavlje rada. U njemu se sažeto i jezgrovito prikazuju dobiveni rezultati znanstvenog istraživanja te se navodi znanstveni doprinos u teorijskom empirijskom i aplikativnom smislu i ograničenja provedenog empirijskog istraživanja. Nadalje, navedeni su zaključci proizišli iz provedenog empirijskog istraživanja te se na temelju dobivenih rezultata daju prijedlozi i smjernice za provedbu budućih istraživanja.

Nakon “Zaključka” slijede “Popis literature”, “Popis tablica”, “Popis slika” i “Dodatci”.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE KONCEPTA KVALITETE I SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U HOTELIJERSTVU

Koncept kvalitete bio je kroz povijest opsežno analiziran i istražen, međutim i u današnje vrijeme nastavlja biti u središtu interesa brojnih istraživača. Pojam kvalitete star je koliko i čovječanstvo. Ljudi su od davnina koristili riječ kvaliteta u različitim konotacijama pa se kroz povijest poimanje kvalitete kao i samo značenje tog pojma mijenjao. U današnje vrijeme u poslovnom svijetu kvaliteta je neizostavna kako bi hotelska poduzeća uspješno poslovala i bila konkurentna. Zbog neprestanih promjena želja i zahtjeva gostiju od hotelskih poduzeća diljem svijeta, nužna je brza prilagodba kako bi se ispunila ili nadmašila očekivanja gostiju te kako bi se time mogla ostvariti konkurentska prednost. Upravo zbog navedenog, kao i zbog težnje za neprestanim poboljšanjem kvalitete vlastitih proizvoda, usluga i procesa, mnogobrojna se hotelska poduzeća odlučuju na implementaciju sustava upravljanja kvalitetom kako bi mogla opstati i uspješno poslovati.

### 2.1. Pojmovno određenje koncepta kvalitete

Latinska riječ *qualitas* nastala je kao Ciceronov doslovni prijevod Platonove riječi *poiotēs* (Hangouët, 2006: 301), u okolnostima kada je Ciceron preuzeo na sebe izradu latinskog filozofskog rječnika prevođenjem filozofske terminologije s grčkog jezika (Eliassen, 2021: 5). U doslovnom se prijevodu riječ *qualitas* prevodi kao karakteristika, svojstvo, tekstura, status (Schütz et al., 2014: 24), a odnosi se na izvrsnost, visoku vrijednost, karakteristike i sposobnosti nečega (Klaić, 1990: 774, prema Vrtođušić Hrgović et al., 2019: 774).

Pojam kvalitete je heterogen. Kako se razvijala percepcija i podizala svjesnost o kvaliteti, paralelno s time razvijale su se i definicije kvalitete. Na primjer, u doba antike pojam kvalitete poznavali su i drevni filozofi. Aristotel je, na primjer, kvalitetu definirao kao bitnu osobinu ili odliku materije koja ju čini takvom kakva jest i po čemu se razlikuje od drugih (Bernhard, 2011: 44).

U današnje vrijeme postoji čitav niz definicija kvalitete, a neke od njih glase:

- ↳ „Kvaliteta je nešto dobro“; „Kvaliteta je povjerenje“; „Kvaliteta je nešto lijepo“; „Kvaliteta je stalno raditi dobro“ (Avelini Holjevac, 2002: 5-7).

↳ „Kvaliteta znači ispuniti očekivanja i zahtjeve potrošača i označava izvrsnosti proizvoda ili usluge“ (Oakland, 2012: 7).

Kvalitetu su također definirali i utemeljitelji kvalitete. W. E. Deming navodi da kvalitetu definiraju potrošači jer kvaliteta podrazumijeva ispuniti ili nadmašiti očekivanja potrošača (Suarez 1992: 3, prema Deming, 1986). J. M. Juran (2010: 5) definira je kvalitetu kao prikladnost za upotrebu. A. V. Feigenbaum (1983: 7) kvalitetu definira na temelju stvarnog iskustva potrošača s proizvodom ili uslugom, gdje kvalitetu predstavljaju sve karakteristike proizvoda ili usluge koje ispunjavaju očekivanja kupaca. G. Taguchi definira je kvalitetu kao trošak tj. gubitak koji nastaje nakon isporuke proizvoda (Taguchi et al., 2005: 193). Ph. B. Crosby (2005: 61) definira je kvalitetu kao usklađenost sa zahtjevima.

Jedna od čestih definicija kvalitete koja se može pronaći u znanstvenim izvorima i udžbenicima glasi da je kvaliteta skup značajki ili obilježja proizvoda, robe, usluga, radova, poslova koji su odgovorni za udovoljenje potreba i interesa kupaca na postavljene zahtjeve (Klimovich i Morozevich, 2018: 260). Revizijom ISO standarda 9000:2015, u točki 3. 6. 2. navedena je definicija kvalitete: „Kvaliteta je stupanj u kojem skup svojevrsnih karakteristika objekta ispunjava zahtjeve“ (ISO 9000: 2015). Peter Drucker (2014: 228) kvalitetu proizvoda ili usluge tumači na sljedeći način: „Kvaliteta nije ono što proizvođač daje, već je kvaliteta ono što kupac dobiva i za što je spreman platiti“ John S. Oakland kaže da je kvaliteta ispunjenje zahtjeva kupaca (Oakland, 2012: 5).

Kvaliteta znači produktivnost, konkurentnost cijena, pravovremenu isporuku i potpuno zadovoljstvo kupaca (Kiran, 2016: 3). Nadalje, kvaliteta podrazumijeva skup odlika koje su svojstvene proizvodu, a omogućuju njegovo određenje i ocjenu u odnosu na druge slične proizvode, dok se u sustavu upravljanja kvalitetom definira kao skup svojstava i karakteristika koje usluga ili proizvod mora sadržavati kako bi mogla zadovoljiti potrebe potrošača uz minimalne pogreške i nedostatke (Betlloch – Mas et al., 2019: 93). Pojam kvalitete koristi se za označavanje stupnja izvrsnosti određenog proizvoda, usluge ili aktivnosti (Sartor i Orzes, 2019: 1). Iz svih prethodno navedenih definicija može se zaključiti da pojam kvalitete obuhvaća (Tricker, 2016: 4):

↳ standard koji mogu prihvatiti i proizvođači i kupac

- ↪ pružanje potpunog zadovoljstva kupcu
- ↪ dosljednu usklađenost s dogovorenom razinom specifikacije
- ↪ pružanje proizvoda i usluga po prihvatljivoj cijeni
- ↪ pružanje proizvoda i usluga koji dokazuju da su prikladni za upotrebu.

Od mnogobrojnih interpretacija i tumačenja pojma kvalitete, posebno se ističu sljedeća dva načina tumačenja kvalitete po kojima (Bard Eldin, 2011: 3):

- ↪ kvaliteta obuhvaća sve karakteristike proizvoda koje zadovoljavaju potrebe kupaca te im pružaju zadovoljstvo pa je u tom smislu tumačenje kvalitete orijentirano na prihod iz čega proizlazi da veća kvaliteta proizvoda pruža veće zadovoljstvo potrošača što rezultira većim prihodima poduzeća i
- ↪ kvaliteta znači oslobođenje od nedostataka i pogrešaka koje zahtijevaju ponovni rad ili koje rezultiraju kvarovima ili nezadovoljnim potrošačima pa je, u tom smislu, tumačenje kvalitete orijentirano na trošak jer veća kvaliteta proizvedenih proizvoda podrazumijeva manje troškova.

Tijekom razvoja koncepta kvalitete pojavile su se teorije poznate kao „*small q*“ i „*big Q*“. *Small q*, povijesno gledano, predstavlja razdoblje u kojem se poimanje kvalitete vezalo za proizvode i njihove karakteristike, u razdoblju kada su ih proizvodili obrtnici i kada je potražnja bila daleko veća od ponude, dok *big Q* koncept predstavlja razdoblje poimanja kvalitete kao procesa upravljanja u uvjetima industrijske proizvodnje (Charantimath, 2011: 12). *Small q* teorija podrazumijeva proizvodnju proizvoda bez grešaka gdje kvaliteta predstavlja vezu između specifikacija proizvoda i sposobnosti proizvođača da proizvede proizvode prema unaprijed poznatim specifikacijama (Lillrank, 2015: 358). Iz toga proizlazi da *small q* predstavlja razumijevanje kvalitete kao eliminaciju grešaka (Charantimath, 2011: 13). *Big Q* interpretacija koncepta kvalitete odnosila se na zadovoljstvo potrošača, gdje koncept kvalitete predstavlja vezu između želja i zahtjeva potrošača, proizvodnje proizvoda koji udovoljavaju traženim zahtjevima te zadovoljstva potrošača nakon kupnje finalnih proizvoda (Lillrank, 2015: 358). Iz toga proizlazi da *big Q* predstavlja razumijevanje kvalitete kroz cjelokupni proces upravljanja kvalitetom koji obuhvaća sve proizvodne procese i sve karakteristike proizvoda (Charantimath, 2011: 13).



S obzirom na činjenicu da je kvaliteta višedimenzionalan pojam, višestruke se dimenzije kvalitete mogu podijeliti u dvije grupe: intrinzičnu ili unutarnju dimenziju, koja se odnosi na fizička svojstva dobra ili na materijalnu komponentu usluge i ekstrinzičnu ili vanjsku dimenziju, koji se odnosi na procese proizvodnje ili upotrebe u kojima je uključeno dobro ili usluga (Allaire, 2012: 73). U tom kontekstu kvaliteta ima dva značenja (ASQ - *American Society for Quality*, 2022):

- 1) kvaliteta obuhvaća svojstva proizvoda ili usluge koja zadovoljavaju potrebe potrošača i
- 2) kvaliteta predstavlja proizvod ili uslugu bez nedostataka.

Razlikuju se kvaliteta proizvoda i kvaliteta usluge. Kvaliteta proizvoda sastoji se od ukupno osam elemenata kvalitete, a to su: značajke proizvoda, pouzdanost, sukladnost, trajnost, upotrebljivost, estetika, uspješnost i percipirana kvaliteta (Utami i Sadeli, 2017: 54). Elementi kvalitete usluge su: neopipljivost, neodvojivost, promjenjivost i neusklađivost (Armstrong et al., 2014: 218). Kvaliteta usluge može se definirati kao procjena u kojoj mjeri je uslužena ili isporučena usluga odgovarala kupcu i ispunjava njegove želje, očekivanja i potrebe (Azam bin Ahma et al., 2020: 424). U današnje je vrijeme razumijevanje kvalitete usredotočeno upravo na krajnje potrošače tj. na kupce pa se kvaliteta definira kao mogućnost nadmašivanja potreba i očekivanja potrošača (Martin, et al., 2020: 1). Uzimajući u obzir činjenicu da kvaliteta predstavlja zadovoljenje potreba potrošača, proizlazi da upravo potrošač određuje koji mu je proizvod prikladan i kvalitetan. Iz navedenog se zaključuje da upravo potrošači odlučuju što je za njih kvaliteta pa tako razlikuju kvalitetne proizvode ili usluge od nekvalitetnih, ali se uvijek opredjeljuju za kupnju onih proizvoda ili usluga koje si financijski mogu priuštiti.

## **2.2. Utemeljitelji kvalitete**

Znanost o kvaliteti značajno se razvila u drugoj polovici XX. stoljeća zahvaljujući doprinosu utemeljitelja kvalitete. Utemeljitelji kvalitete su stručnjaci koji su razvili i predstavili nove ideje, teorije, spoznaje i metode upravljanja kvalitetom čija je primjena rezultirala poboljšanjem poslovanja poduzeća koja ih primjenjuju. U utemeljitelje

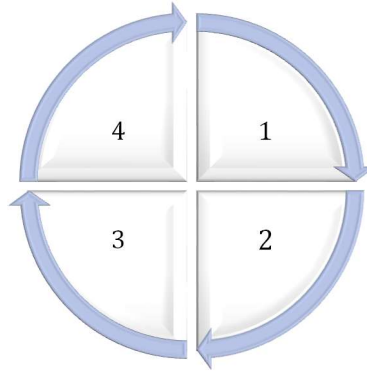
kvalitete ubrajaju se: Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Imai, Taguchi i Crosby. U nastavku rada navedene su najbitnije karakteristike njihovog rada, utjecaja i doprinosa na razvoj kvalitete.

**Walter A. Shewhart** (1891. – 1967.) smatra se ocem statističke kontrole kvalitete. Diplomirao je i magistrirao na Sveučilištu Illinois, a potom je doktorirao fiziku na kalifornijskom sveučilištu Berkeley 1917. godine (Kumar i Kumar, 2016: 143). U fokusu njegovog rada bile su varijacije. Za vrijeme svojeg rada u poduzeću *Bell Telephone Laboratories* proučavao je problem varijacija te je zaključio da je primjena metode kontrolnih granica za praćenje kvalitete neadekvatna zato što je omogućavala ocjenjivanje kvalitete samo već proizvedenih proizvoda što ga je potaknulo na pronalazak rješenja problema varijacija (Johnson i Chvala 1997: 43). Kako bi pokušao riješiti problem varijacija, 1924. godine uvodi metodu statističke kontrole nazvanu kontrolne karte (Shewhart, 1939: 4). Shewhart je smatrao da se kontrola proizvodnih procesa najbolje provodi primjenom statističke metode kontrolne karte. Riječ je o grafu odnosno modelu koji se bazira na pretpostavci da se varijacije smiju kretati unutar dozvoljenih kontrolnih granica (Cheremisinog, 2001).

Shewhart je 1931. godine objavio svoju najpoznatiju knjigu „*Economic Control of Quality of Manufactured Products*“. Navedena je knjiga rezultat Shewhartovog višegodišnjeg istraživanja s ciljem razvoja znanstvene osnove za postizanje ekonomske kontrole kvalitete proizvoda kroz uspostavu kontrolnih granica. Kontrolne granice pokazuju kada kvaliteta proizvoda varira više nego što je to ekonomski poželjno (Shewhart, 1931: vii). Smatrao je da postoje tri osnovna koraka u procesu kontrole kvalitete (Shewhart, 1939: 1):

- 1) definirati karakteristike proizvoda koji se želi proizvesti
- 2) proizvoditi samo proizvode koji zadovoljavaju definirane karakteristike
- 3) kontrolirati proizvedene proizvode da se utvrdi zadovoljavaju li definiranim karakteristikama.

Shewhart je prvi osmislio krug poboljšanja kvalitete koji je slikovito prikazan u nastavku rada (Slika 1).



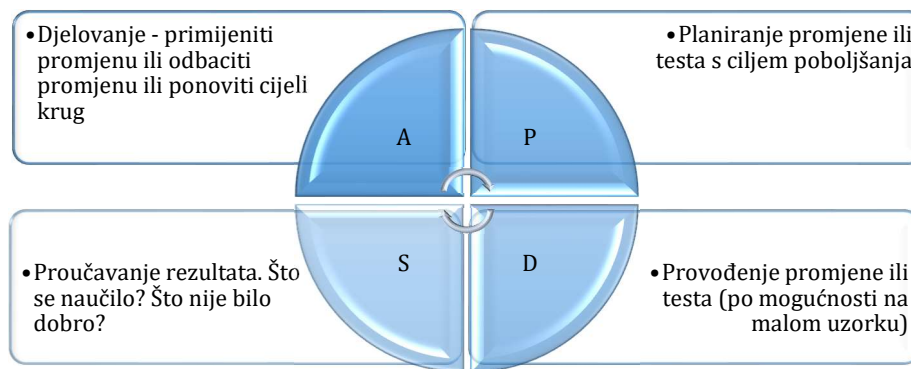
Slika 1: Shewhartov krug kvalitete

Izvor: prema: Deming, 2000: 132

Ciklus započinje detaljnom analizom problema za koji se nastoji pronaći rješenje. Nakon pronalaska idejnog rješenja problema pristupa se procesu poboljšanja koji se provodi kroz četiri koraka (Smith i Hawkins, 2004, prema Shewhart, 1986: 133-134).

Shewhartov krug kvalitete predstavljao je sustav mjera za akumuliranje znanja i informacija koje su neophodne za kontinuirano poboljšanje procesa i proizvoda (Popescu i Duta, 2019: 2015). Shewhartov krug kvalitete kasnije je preuzeo i popularizirao Deming.

**W. Edwards Deming** (1900. – 1993.) bio je ugledni američki akademik i znanstvenik koji je razvio niz metoda i procesa za kontrolu kvalitete u proizvodnji (Kerfonta, 2018: 9). Smatrao je da se neprestano trebaju poboljšavati performanse i stil proizvoda ili usluga kako bi isti bili privlačni kupcima (Deming, 2000: 12). Njegov je rad značajno utjecao na uspon japanskog gospodarstva poslije Drugog svjetskog rata. Naime, nezadovoljan lošim razumijevanjem statističke kontrole procesa u SAD-u, Deming odlazi u Japan gdje uvjerava japanske industrijalce da će primjenom njegovog koncepta znatno poboljšati kvalitetu svojih proizvoda. Po Demingu, proizvod ili usluga su kvalitetni samo ako su nekome od koristi i ako postoji potražnja za njima (Deming, 2000: 2). Smatrao je da povećanje kvalitete proizvoda ili usluga dovodi do povećanja produktivnosti i profitabilnosti poduzeća (Aguayo, 1991: 9). Preuzeo je Shewhartov krug poboljšanja kvalitete i prilagodio ga svojem načinu razmišljanja pa je u današnje vrijeme PDCA krug poznatiji kao Demingov ciklus.



Slika 2: PDSA krug ili Shewhartov ciklus učenja i poboljšanja

Izvor: prema: Deming, 2000: 132

PDSA ciklus sastoji se od četiri koraka kako je prikazano gornjom slikom (Deming, 2000: 132-133):

- ↪ Korak 1: planiranje – predstavlja temeljnu fazu i ishodište cijelog ciklusa, a započinje izborom najboljeg prijedloga za koji se očekuje da će dovesti do najvećeg poboljšanja (u smislu znanja ili profita)
- ↪ Korak 2: provođenje - predstavlja sljedeću fazu i podrazumijeva provođenje testa po mogućnosti na malom uzorku
- ↪ Korak 3: proučavanje – podrazumijeva proučavanje rezultata i utvrđivanje je li se postiglo očekivano ili se ishod razlikuje od očekivanog
- ↪ Korak 4: djelovanje – podrazumijeva prihvaćanje promjene, odbacivanje promjene ili ponovno ponavljanje ciklusa, ali pod drugačijim uvjetima.

Najznačajniji doprinos Demingovog rada očituje se u „Programu u 14 točaka“ i u teoriji „Sedam smrtnih bolesti“. „Program u 14 točaka“ predstavlja temelj Demingove teorije menadžmenta. Riječ je o smjernicama koje bi menadžeri trebali prihvatiti i primijeniti kako bi se povećala razina kvalitete, a smanjili troškovi poslovanja što rezultira efikasnijim poslovanjem (Šiško Kuliš i Mrduljaš, 2009: 72). Poduzeća koja primjenjuju „Program u 14 točaka“ ostvaruju čitav niz benefita poput: povećanja profita, smanjenja stvaranja otpada i povećanja točnosti u proizvodnom procesu (Kerfonta, 2018: 9). Deming je tim programom ujedno formulirao suvremenu teoriju i praksu menadžmenta kojom je težio da svi zaposlenici u poduzeću promijene svoj odnos prema radnom procesu, počevši od vrhovnog menadžmenta pa sve do izvršitelja, s ciljem povećanja kvalitete i produktivnosti. Deming je razvio i filozofiju „Sedam smrtnih bolesti“. Ovom filozofijom

objedinio je sve aktivnosti koje tijekom procesa proizvodnje dovode do realizacije proizvoda ili usluga loše kvalitete te dugoročno dovode do propasti poduzeća.

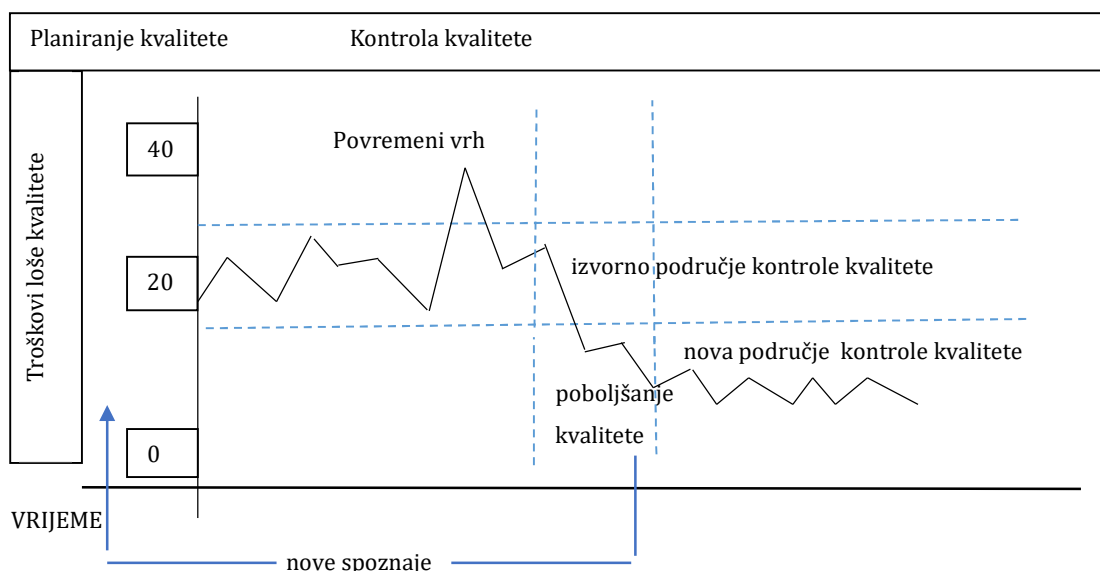
Velik doprinos Demingovog rada u Japanu 1950-ih godina nakon Drugog svjetskog rata te kasnije i u Americi 1980-ih godina očituje se u tome što je imao revolucionarni učinak u implementaciji TQM-a u proizvodnim i industrijskim segmentima gospodarstva (Hazarika et al., 2019: 22). JUSE (Savez japanskih znanstvenika i inženjera) je 1950. godine pozvao Deminga da u Japanu drži predavanja o statističkim metodama kontrole kvalitete. Održana su predavanja bila toliko uspješna da su rezultirala i osnivanjem nacionalne japanske nagrade za kvalitetu koja je nazvana *Deming Prize* (Demingova nagrada za kvalitetu), a prvi put je dodijeljena 1951. godine (Kohl, 2020: 369).

Deming je napisao brojna djela među kojima valja istaknuti: „*Statistical Adjustment of Data*“ i „*Out of the Crisis*“.

**Joseph Moses Juran** (1904. – 2008.) je zajedno s Demingom jedan od glavnih utemeljitelja gospodarskog čuda u Japanu. Poput Deminga i Juran je smatrao da je većina problema po pitanju kvalitete uzrokovana menadžmentom, a ne djelovanjem zaposlenika. Juran je tijekom svojeg boravka u Japanu držao brojna predavanja o upravljanju kvalitetom ističući važnost ljudskih potencijala u procesu upravljanja kvalitetom. Smatrao je da se zadovoljstvo potrošača postiže samo kada karakteristike proizvedenih proizvoda odgovaraju potrebama potrošača (Juran, 1992: 7). Iz njegove definicije da je kvaliteta prikladnost za upotrebu proizašle su i osnovne karakteristike kvalitete proizvoda, a to su (Juran i Gryna, 1980: 2):

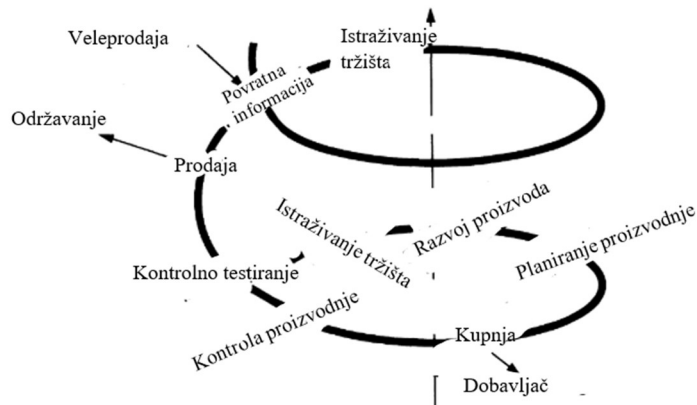
- 1) strukturalne karakteristike (npr. dužina, viskoznost),
- 2) estetske karakteristike (npr. ukus, estetika)
- 3) vremenski orijentirane karakteristike (npr. pouzdanost proizvoda, mogućnost održavanja proizvoda kroz vrijeme)
- 4) komercijalne karakteristike (npr. garancije) i
- 5) etičke karakteristike (npr. poštenje).

Juranovo učenje najpoznatije je po Juranovoj trilogiji kvalitete (*Quality Trilogy*) koja je slikovito prikazana u nastavku rada.



Slika 3: Juranova trilogija kvalitete  
Izvor: prema: Juran, 1989: 23

Prema Juranovom učenju, upravljanje kvalitete provodi se kroz tri ključna procesa, a to su: planiranje kvalitete, kontrola kvalitete i poboljšanje kvalitete. Navedena su tri procesa međusobno povezana i uvjetovana, a gornja slika upravo prikazuje njihovu vezu. Vodoravna os prikazuje vrijeme, a okomita os prikazuje greške koje povećavaju troškove loše kvalitete. Prvi korak predstavlja proces planiranja kvalitete koji obuhvaća aktivnosti razvoja proizvoda koji su usklađeni sa željama i potrebama potrošača te razradu procesa koji mogu proizvesti proizvode takvih karakteristika (Juran, 1989: 22). Kada tako osmišljen proizvod krene u proces proizvodnje, pojavljuju se određene pogreške ili rasipanja čije posljedice treba ublažiti i smanjiti tijekom proizvodnog procesa. U toj je fazi proces kontrole kvalitete neophodan. Povremeni vrh predstavlja bilo koji neočekivani i iznenadni događaj (npr. kvar, nestanak struje i sl.) koji može rezultirati nepovoljnim ishodima ili proizvodnjom proizvoda loše kvalitete. Kontrola kvalitete „gasi požare“ i smanjuje uočena odstupanja i nepredvidive događaje na najmanju moguću mjeru što u konačnici rezultira procesom upravljanja kvalitetom (Juran, 1989: 22). Što su brojevi na okomitoj osi veći, to je kvaliteta manja, a broj 0 predstavlja savršenstvo ili potpunu kvalitetu, što znači da se nezadovoljstvo potrošača smanjuje kako se otkrivaju i otklanjaju pogreške, odnosno kako se smanjuju troškovi nekvalitete (Juran i De Fao, 2010: 80). Juran je zaslužan za još jedan značajan pristup upravljanja kvalitetom, a to je „Juranova spirala kvalitete“ (Slika 4).



Slika 4: Juranova spirala kvalitete *proizvoda*

Izvor: prema: Juran, 1992: 162

U prikazanoj Juranovoj spirali kvalitete kontrola kvalitete provodi se kroz niz procesa kako bi se omogućila proizvodnja proizvoda koji zadovoljava specifikacije, želje i potrebe kupaca. Bitno je da su zahtjevi za novim proizvodom proizašli iz marketinškog istraživanja koje je bilo provedeno kako bi se utvrdile i definirale želje i potrebe potrošača kao i za dobivanje povratnih informacija od potrošača o tome koliko je dobro poduzeće zadovoljilo potrebe i želje potrošača s postojećim proizvodima (Juran i De Fao, 2010: 892). Jedno od Juranovih najznačajnijih djela je knjiga „*Quality Control Handbook*“ (Priručnik za kontrolu kvalitete) koja je bila objavljena 1951. godine, a predstavljala je standardni referentni materijal za sve menadžere kvalitete (Zdenka i Huđek, 2019: 40).

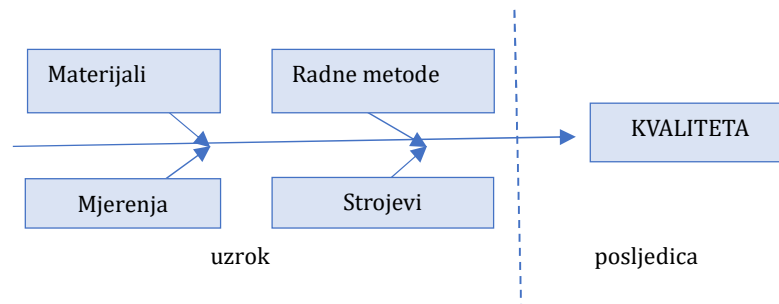
**Armand V. Feigenbaum** (1922. – 2014.) jedan je od najpoznatijih američkih utemeljitelja kvalitete. Prvi je istaknuo važnost da se svi odjeli u poduzeću moraju uključiti kako bi se ostvarila kvaliteta i prvi je upotrijebio izraz *Total Quality Control* (TQC) u svojoj knjizi „*Quality Control – Principles, Practices and Administration*“ 1961. godine (Charantimath, 2011: 37). Feigenbaum (1983: 6) je definirao TQC – potpunu kontrolu kvalitete kao učinkovit sustav za integraciju razvoja kvalitete, održavanja kvalitete i poboljšanja kvalitete različitih skupina unutar poduzeća kako bi se proizvodili proizvodi koji u potpunosti zadovoljavaju zahtjeve kupaca na najekonomičniji način. Tijekom razdoblja u kojemu je vodio odjel za kontrolu kvalitete u poduzeću *General Electrics*, uvidio je da je visoka razina kvalitete dostižna samo primjenom modela koji je nazvao „Model potpune kontrole kvalitete“ (*Total Quality Control – TQC*) (Jalnasow, 2019: 201).

Feigenbaum je 1956. godine predstavio svoj koncept potpune kontrole kvalitete koji istovremeno obuhvaća dizajn proizvoda, ulaznu kontrolu kvalitete, kontrolu proizvodnje, pouzdanost proizvoda, dostavu i službu za korisnike (Raza et al., 2020: 54). Prvi je podijelio troškove kvalitete na troškove prevencije, troškove procjene i na troškove internih i eksternih pogrešaka (Charanmath, 2011: 38). Smatrao je da je ishodište djelotvornog procesa kontrole kvalitete poznavanje svih želja i zahtjeva kupaca (Feigenbaum, 1983: 8). Poznavanje želja, zahtjeva i potreba kupaca po njegovom su razmišljanju ključni jer omogućuju niz benefita koji direktno utječu na poslovanje poduzeća kao što su: povećanje kvalitete proizvoda, bolji dizajn proizvoda, poboljšanje proizvodnih procesa, veću osviještenost zaposlenika o kvaliteti, bolju radnu atmosferu, bolju prihvaćenost proizvoda na tržištu, smanjenje operativnih troškova, smanjenje operativnih gubitaka, smanjenje broja servisnih zahtjeva odnosno popravaka proizvedenih proizvoda (Feigenbaum, 1983: 22-23).

**Kaoru Ishikawa** (1915. – 1989.) japanski je kemijski inženjer, menadžer i pionir procesa upravljanja kvalitetom u brodogradilištu Kawasaki. Smatra se jednim od utemeljitelja modernog menadžmenta (Neyestani, 2017: 13). Proučavao je Demingove radove te je zaključio da je neophodno implementirati kvalitetu u kompletnu organizacijsku strukturu poduzeća. Najpoznatiji je po svojem radu na kontroli kvalitete u poduzeću, tvorac je krugova kvalitete te neprestanog podučavanja o važnosti kontinuiranog poboljšanja kvalitete (Antony et al., 2021: 2). Ishikawa je proučavao rasipanja (gubitke) u proizvodnom procesu i zaključio je da su njihovi mogući uzorci: sirovine, postrojenja i strojevi te način obavljanja poslova (Ishikawa, 1976: 18).

Velik dio svojega rada posvetio je alatima kvalitete i tvorac je dijagrama uzroka i posljedica čiju je primjenu opisao u knjizi „*What is Total Quality Control? The Japanese Way*“. Ovaj je dijagram prvi put upotrijebio u japanskoj čeličari Kawasaki 1943. godine (Ishikawa, 1976: 27-28), a primjer osnovnog modela dijagrama uzroka i posljedica prikazan je u nastavku rada (Slika 5).



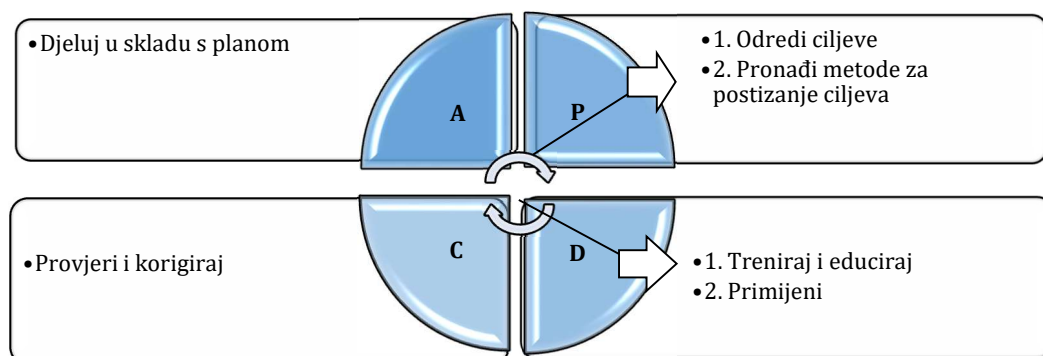


Slika 5: Dijagram uzroka i posljedica

Izvor: Ishikawa, 1976: 19

Gornja slika prikazuje dijagram uzroka i posljedica ili riblju kost koji se koristi radi lakšeg otkrivanja uzroka rasipanja (gubitaka) (Ishikawa, 1976: 19). Dijagram se još naziva i riblja kost zbog svojeg specifičnog izgleda koji podsjeća na riblju glavu i kosti. Osnovna namjena zbog koje se izrađuje ovakav dijagram je u tome da se na jasan način prikažu različiti uzroci koji mogu utjecati na kvalitetu finalnog proizvoda tijekom proizvodnog procesa (Ishikawa, 1976: 24). Ovim se dijagramom prikazuju uzroci nekog specifičnog događaja s time da svaki uzrok može biti ili jest izvor varijacije. Primjenom ovog dijagrama ne rješavaju se samo mogući problemi u poslovanju već se mogu i pravovremeno predvidjeti, a time i spriječiti budući problemi.

Nadalje, njegov je rad bio posebno značajan zbog uvođenja krugova kvalitete u Japanu i SAD-u. Krugovi kvalitete u suštini čine manje skupine zaposlenika koji se sastaju kako bi razgovarali o poboljšanjima koja bi se mogla implementirati u poduzeću te potom svoje ideje prezentiraju i predlažu menadžmentu poduzeća. U nastavku je slikovito prikazan krug kvalitete koji je koncipirao Ishikawa.



Slika 6: Krugovi kvalitete

Izvor: prema: Ishikawa, 1985: 21

Gornja slika prikazuje krug kvalitete koji je osmislio Ishikawa. On je preuzeo Demingov krug u četiri koraka te ga detaljno razradio i proširio. Iz slike je vidljivo da se krug kvalitete sastoji od četiri ključna koraka, a to su: planiraj (P), učini (D), provjeri (C) i djeluj (A). Ishikawa je detaljnije razradio prva dva koraka tako da je u procesu planiranja nužno odrediti ciljeve i definirati metode koje će se primjenjivati kako bi se ostvarili definirani ciljevi. U drugom koraku nužno je provesti edukaciju zaposlenika i primijeniti prethodno definiranu metodologiju. U sljedećem koraku nužno je provjeriti rezultate primijenjene promjene i u četvrtom je koraku nužno djelovati prema planu da se postigne željeno poboljšanje. (Ishikawa, 1985: 21).

Primjena krugova kvalitete u poduzeću donosi najznačajnije promjene koje su vidljive kod ponašanja zaposlenika: mijenjaju stav i ponašanje zaposlenika, pomažu zaposlenicima razviti svoj potencijal kako bi mogli postati rukovoditelji u budućnosti, povećavaju samopoštovanje zaposlenika, pomažu u povećanju poštovanja rukovoditelja prema svojim podređenima, povećavaju razumijevanje zaposlenika o poteškoćama s kojima se susreću rukovoditelji, povećavaju poštovanje menadžmenta prema zaposlenicima, smanjuju sukobe koji proizlaze iz radnog okruženja i omogućuju pojedincu da unaprijedi svoje sposobnosti (Sharma, 2013: 157).

Ishikawa je definirao ukupno sedam alata kvalitete, a to su: Pareto dijagram, dijagram uzroka i posljedica (Ishikawa dijagram), stratifikacijski dijagram, dijagram raspršenja, ispitne liste, histogram i kontrolne karte (Ishikawa, 1994: 110). Riječ je o menadžerskim alatima za provođenje statističke kontrole kvalitete. U teoriji su poznatiji pod nazivom „*The 7 QC Tools*“ tj. sedam osnovnih alata kvalitete, a primjenjuju ih menadžeri jer im pomažu u prepoznavanju prilika za poboljšanje kvalitete procesa prilikom razvoja rješenja za analizirani problem (Soković et al., 2009: 1).

**Masaaki Imai** (1930. - 2023.) radio je kao konzultant iz područja upravljanja kvalitetom, a 1985. godine osnovao je Kaizen institut te je zaslužan za približavanje *kaizen* filozofije zapadnom svijetu (Imai, 2012: xxi). U doslovnom prijevodu s japanskog jezika *zen* u riječi *kaizen* odnosi se na prakticiranje dobrih stvari ili koristiti nešto na nesebičan način, dok se *kai* odnosi na napore da se stvori promjena (Tubagus, 2019: 218). U doslovnom prijevodu *kaizen* znači „dobra promjena ili poboljšanje“ (Goyal i Law, 2019: 168). *Kaizen*

je japanski pojam i u početku ga je koristio i širio Masaaki Imai, a predstavlja način života, bilo privatni ili poslovni, koji je konstantno usmjeren na poboljšanja (Imai, 2012: 1).

Imai navodi da se poboljšanja mogu ostvariti primjenom inovacija ili kroz *kaizen* ističući da se primjenom *kaizena* postižu mala poboljšanja, bez ulaganja i koja dugoročno imaju veliki učinak, dok primjena inovacija omogućuje brzo i veliko poboljšanje koje najčešće proizlazi iz ulaganja (Imai, 2012: 2). Prednost primjene *kaizena* je u tome što ne zahtijeva velike investicije, već nalaže da se standardiziraju svi radni procesi. Primjenom takve poslovne filozofije eliminiraju se svi nepotrebni gubitci i prepreke u radu. U *kaizen* filozofiji kvaliteta ne podrazumijeva samo kvalitetu izrade finalnog proizvoda ili usluge već uključuje i kvalitetu cjelokupnog radnog procesa koji omogućuje izradu takvog proizvoda ili usluge (Imai, 2012: 11). Smatra se da je upravo *kaizen* pridonio jačanju konkurentnosti japanskih proizvoda.

U nastavku su navedeni osnovni postulati *kaizena* (Garcia – Alvarez et al., 2014: 11):

- ↪ sumnjajte u *status quo* (sadašnje stanje), primijenite nove metode i pretpostavite da će funkcionirati
- ↪ ukoliko je nešto pogrešno, to treba ispraviti
- ↪ prestanite izmišljati izgovore i napravite što trebate napraviti
- ↪ sve se treba neprestano usavršavati
- ↪ odbacite uobičajene i tradicionalne koncepte
- ↪ budite ekonomični – štedite novac kroz sitna poboljšanja i trošite uštedeno na buduća poboljšanja
- ↪ svi trebaju biti uključeni u procesu pronalaska boljeg rješenja
- ↪ prije donošenja odluka postavite si pitanje „zašto“ barem pet puta kako biste došli do srži problema
- ↪ uvijek tražite mišljenje od više ljudi
- ↪ mogućnosti za usavršavanje su beskonačne.

Prema *kaizen* filozofiji dovoljno dobro nije nikad dovoljno dobro. *Kaizen* se temelji na načinu na koji ljudi pristupaju svom radu, ukazujući da se zaposlenici i menadžment moraju zajedno promijeniti i uskladiti svoja razmišljanja kako bi se povećala produktivnost poduzeća (Ohno et al., 2009: 2). Svrha *kaizena* je da se poboljšaju tri ključna

parametra poslovanja, a to su: kvaliteta, troškovi i dostava, što znači da se *kaizen* fokusira na povećanje kvalitete proizvedenih proizvoda ili usluga uz istovremeno smanjenje svih mogućih troškova kako bi se u konačnici skratilo vrijeme proizvodnje (Prayuda, 2020: 31). *Kaizen* obuhvaća stalno unapređenje i smatra se najvažnijim pojedinačnim konceptom japanskog menadžmenta, a zahtijeva neprestano unapređenje bez obzira koliko se proizvoda ili usluga u tome trenutku smatra dobrim.

**Genichi Taguchi** (1924. – 2012.) karijeru je započeo kao tekstilni inženjer u obiteljskoj tvornici kimona u kojoj je radio sve do početka Drugog svjetskog rata. Tijekom rata radio je u mornaričkom institutu na odsjeku za astronomsku navigaciju. Razvio je tehnike koje su danas poznate kao Taguchijeva metoda ili Taguchijev inženjering kvalitete. Inženjering kvalitete predstavlja robustan dizajn koji podrazumijeva dizajn proizvoda i procesa koji mogu pravilno funkcionirati u različitim uvjetima upotrebe, a kao metoda temelji se na primjeni sljedećih postupaka: ortogonalnim nizovima, omjeru signala i šumova (*SN ratio* – *signal to noise ratio*) i funkciji gubitaka (Taguchi et al., 2005: 58). Njegova se filozofija temelji na tri vrlo jednostavna koncepta kvalitete, a to su (Roy, 2010: 10):

- ↳ kvalitetu treba integrirati u proizvode, a ne naknadno pregledavati i kontrolirati
- ↳ kvalitetu je bolje postići smanjenjem varijacija na način da proizvod bude dizajniran tako da bude otporan na nekontrolirane vanjske čimbenike
- ↳ troškove kvalitete treba mjeriti kao funkciju odstupanja od standarda, a gubitke treba mjeriti unutar cijelog sustava.

Taguchijev je rad najpoznatiji po razvoju potpuno nove metode povećanja kvalitete na temelju ortogonalnih matrica ili nizova. Ortogonalni nizovi predstavljaju alat koji je namijenjen području inženjeringa kvalitete koji je neizostavan u obradi informacija kako bi se analizirali i racionalizirali procesi (Taguchi et al., 2005: 30).

Taguchijev utjecaj na teritoriju SAD-a vidljiv je kroz primjenu njegove metode gubitka kvalitete (*loss function*) u poduzeću Ford (*Ford Motor Company*). Taguchi je zaključio da je kvadratni prikaz funkcije gubitka kvalitete učinkovit i djelotvoran način za procjenu gubitka zbog odstupanja tj. zbog loše kvalitete (Taguchi et al., 2005: 174). Navedena metoda podrazumijeva da je funkcija gubitka uvedena kao mjerilo kvalitete te kao mjerilo optimizacije proizvodnog procesa (Taguchi et al., 2005: 135).

**Philip B. Crosby** (1926. – 2001.) stručnjak je iz područja upravljanja kvalitetom i autor brojnih knjiga o kvaliteti (Mukherjee, 2006: 61). Isticao je da kvaliteta nije problem proizvodnje već menadžmenta poduzeća (Crosby, 1989: 209). Ukazivao je da je probleme vezane uz kvalitetu moguće riješiti promjenom organizacijske kulture koja je fokusirana na otkrivanje i eliminaciju grešaka koji su uzrok loše kvalitete proizvoda i usluga (Crosby, 1995: 10). Njegova najpoznatija knjiga „*Quality is free*“ (Kvaliteta je besplatna) objavljena je 1979. godine (Bala Sharma, 2015: 56).

Crosby je osmislio koncept proizvodnje bez nedostataka koja se odvija u „14 koraka“ ili faza.



Slika 7: Crosbyjev koncept proizvodnje bez nedostataka u 14 točaka

Izvor: Crosby, 1996: 106 – 111

Riječ je o konceptu proizvodnje bez nedostataka koji se odvija u 14 koraka ili faza. Ključne točke ovog programa su: posvećenost menadžmenta, uključenost zaposlenika, mjerenje kvalitete, poboljšanje kvalitete i smanjenje troškova.

Crosby smatra da se kvaliteta temelji na prevenciji i da ne postoji objašnjenje koje može opravdati proizvode ili procese s greškama. Na temelju takvog razmišljanja nastao je koncept *Zero defects* (Nedostatci nula). To znači da se svaki put mora proizvesti proizvod ili usluga bez nedostataka. Crosby je smatrao da svi zaposlenici u poduzeću trebaju biti upoznati s postulatima upravljanja kvalitetom kako bi svojim radom stajali iza pokreta kvalitete, a ti postulati su (Crosby, 2005: 61):

- ↪ kvaliteta znači usklađenost sa zahtjevima
- ↪ problem kvalitete ne postoji

- ↪ ne postoji ekonomija kvalitete jer je uvijek jeftinije otrpve obaviti posao kako treba
- ↪ jedini standard izvedbe je *zero defects* (Nedostaci nula)
- ↪ jedino mjerilo učinka je trošak kvalitete.

Objavio je ukupno 13 knjiga o kvaliteti, a njegovo ime nosi godišnja nagrada Američkog udruženja za tržišno natjecanje (*American Society for Competitiveness*) *Philip B. Crosby Medal*.

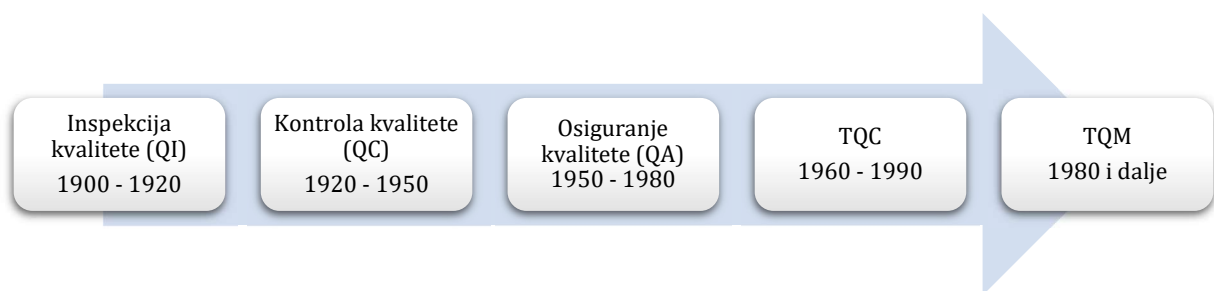
Temeljem navedenog može se zaključiti da su primjena metoda, alata i postupaka upravljanja kvalitetom koje su razvili utemeljitelji kvalitete utjecali na transformaciju operativnih procesa u proizvodnim poduzećima diljem svijeta. Zagovarali su da je kvaliteta neizostavna i ključna za uspješno poslovanje poduzeća. Utjecali su na širenje spoznaja o važnosti upravljanja kvalitetom, naglašavali su važnost uključivanja zaposlenika u procese kontinuiranog poboljšanja kvalitete, razvili su prve alate i metode za upravljanje kvalitetom, naglašavali su važnost razumijevanja te ispunjavanja želja i potreba potrošača (kupaca). Može se zaključiti da je njihov rad najviše utjecao i doprinio promjeni u načinu razmišljanja menadžera i zaposlenika diljem svijeta tako što su kvalitetu počeli percipirati kao temeljni preduvjet uspješnosti poslovanja poduzeća.

## **2.3. Povijesni pregled razvoja sustava upravljanja kvalitetom**

Kvaliteta je oduvijek bila percipirana kao nešto poželjno, pozitivno i dobro. Tako su već 3000 godina prije Krista, Babilonci primjenjivali bazične metode kontrole kvalitete tako da su točno definirali težinu i veličinu proizvedenih rukotvorina kako bi svi proizvedeni proizvodi bili ujednačeni (Käser, 2010: 6). Nadalje, u Hamurabijevom zakonu, koji predstavlja prvi dokumentirani zakonodavni okvir o radu i odgovornosti za proizvedene proizvode, sadržani su kodeksi koji su se odnosili na plaće, razmjenu dobara i razne sporazume (Hellman i Liu, 2013: 106). Drevni Egipćani su 1450. godine prije Krista propisali postupak rezanja kamena tako da se prije svake gradnje kontroliralo jesu li svi kameni blokovi odrezani po definiranom standardu (Käser, 2010: 6). U doba antike, drevni su Grci i Rimljani poznavali i primjenjivali kvalitetu, posebno u graditeljstvu i umjetnosti.

U srednjem vijeku kvaliteta se pretežno vezala uz zemlju i rad, a intenzivniji razvoj kvalitete započeo je s obrtničkim cehovima (Lazibat, 2009: 7). U srednjovjekovnoj su Europi majstori podučavali šegrte i prenosili im svoja znanja kako bi se osigurala kvaliteta proizvedenih rukotvorina (Evans i Lindsay, 2008: 5). Jedan od zadataka cehovskih udruženja bio je osnovati inspekcijske odbore čija je zadaća bila obilježavati proizvode koji su bili napravljeni bez grešaka posebnim simbolima čime se jamčila kvaliteta izrade. Sljedeća bitna prekretnica u povijesnom razvoju kvalitete bila je industrijska revolucija. Industrijska revolucija dovela je do značajnih promjena. Započeo je proces industrijalizacije i masovne proizvodnje. Obrtnici su postali zaposlenici u tvornicama i njihov je rad bio strogo specijaliziran i grupiran. Svi proizvodi bili su podvrgnuti kontroli, čiji je zadatak bio provjeriti jesu li proizvedeni proizvodi bili odgovarajuće kvalitete. (Fisher i Nair, 2009: 2-3).

XX. stoljeće predstavlja prekretnicu u evoluciji i shvaćanju koncepta kvalitete. U XX. su stoljeću bili razvijeni koncepti, principi, metode, tehnike i alati za postizanje, održavanje i poboljšanje kvalitete (Burda, 2019: 56). U tom je razdoblju najznačajnije bilo što su doneseni zaključci da se kvalitetom treba upravljati, da kvaliteta treba biti integrirana u sve procese u poduzećima i da su se razvili prvi sustavi upravljanja kvalitetom. U nastavku rada (Slika 8) prikazane su etape razvoja kvalitete tijekom XX. stoljeća.



Slika 8: Povijesne etape razvoja kvalitete tijekom XX. stoljeća  
Izvor: prema: Hamid et al., 2019: 169

Prekretnica u razumijevanju kvalitete dogodila se s jačanjem industrijalizacije na početku XX. stoljeća i ovu prvu etapu karakterizira „Inspekcija kvalitete“ (*QI – Quality Inspection*). Počela je jačati industrijalizacija pa su izučeni obrtnici postali zaposlenici u tvornicama. Specijalizacija radnog mjesta bila je ključna tj. svaki je zaposlenik bio određen za obavljanje točno definiranog zadatka. Cilj poslovanja poduzeća bio je što veća proizvodnja

finalnih proizvoda. Funkcija kvalitete se u tom razdoblju svodila na uočavanje finalnih proizvoda koji su bili manjkavi i na njihovo uklanjanje kako ne bi došli do potrošača. U samim je začetcima vlasnik bio zadužen za kontrolu kvalitete u svim fazama proizvodnje, kasnije su se pojavili i pojedinci zaduženi za kontrolu kvalitete, a naknadno i timovi zaposlenika odgovorni za nadzor kvalitete proizvedenih proizvoda. Stil rukovođenja karakteriziralo je zapovijedanje, a percepcija kvalitete bila je vrlo bazična te je sve bilo podređeno troškovima proizvodnje i kupci su se doživljavali kao „nužno zlo“ (Hamid et al., 2019: 166). U ovoj je razvojnoj etapi najveći doprinos dao F. W. Taylor. Taylor (1919: 32) je smatrao da menadžeri nisu bili dovoljno obučeni za nadgledanje izvršilaca jer su se menadžeri birali po principu da se najbolji radnici unapređuju u menadžere. On je razvio i primijenio novu metodu proizvodnje i filozofiju upravljanja koja je bila fokusirana na povećanje produktivnosti bez zapošljavanja novih zaposlenika (Hellman i Liu, 2013: 107). Takav inovativan pristup upravljanja zahtijevao je postojanje posebnih inspekcijskih odjela čiji je cilj bio ispraviti sve neispravne proizvode prije nego dođu do potrošača. Ovu fazu karakterizira prekomjerna proizvodnja proizvoda koja je bila daleko veća od potražnje.

Sljedeću etapu razvoja karakterizira „Kontrola kvalitete“ (*QC – Quality Control*). I u ovoj je fazi naglasak bio na proizvodnji proizvoda te je ponuda i dalje bila veća od potražnje. Kvalitetu proizvoda određivali su proizvođači ne vodeći računa o željama i potrebama potrošača. U suštini kvaliteta se fokusirala na kontrolu finalnih proizvoda, a primjenjivale su se statističke metode kako bi se izdvojili loši proizvodi (Sader i Daroczi, 2021: 8).

„Osiguranje kvalitete“ (*QA – Quality Assurance*) predstavlja sljedeću etapu razvoja. U ovoj se fazi uočilo da je proces kontrole kvalitete reaktivan i da je služio samo u detektiranju gotovih proizvoda s greškom što se pokazalo nedostatnim. Takva su razmišljanja pogodovala nastanku ideje o kontinuiranom poboljšanju kvalitete primjenom statističkih alata (Hamid et al., 2019: 166). Intencija je bila povećati važnost kvalitete tako da se osigura kvaliteta u svim dijelovima poslovanja, od proizvodnog procesa pa do finalnog proizvoda. Jedan od važnih ciljeva u proizvodnji bio je osigurati da su svi procesi koji su povezani s proizvodnjom proizvoda dovoljno dobri kako bi se mogli proizvoditi proizvodi bez grešaka (Sader i Daroczi, 2021: 8). Nadalje, po prvi put su želje potrošača bile uvažene tako da su se počeli proizvoditi oni proizvodi koje su potrošači stvarno tražili što je dovelo



do izjednačavanja ponude i potražnje. Ovu fazu obilježava i velika naftna kriza koja je u velikoj mjeri pomogla jačanju japanskih poduzeća i proizvoda u odnosu na poduzeća i proizvoda iz SAD-a. Kako su kupci postali izbirljivi, osim cijene i kvalitete proizvedenih proizvoda, sve se više pažnje posvećivalo cijeni i kvaliteti rezervnih dijelova tako da je i cijena održavanja proizvedenih proizvoda postajala sve značajnija kod donošenja odluke kupaca o kupnji proizvoda.

Sljedeća etapa razvoja je „*TQC – Total Quality Control* – Potpuna kontrola kvalitete“. U toj su se fazi pojavili prvi pisani priručnici o kvaliteti kao i prvi računalni programi za upravljanje kvalitetom, a želje i zahtjevi kupaca definiraju i određuju kvalitetu proizvedenih proizvoda i usluga. Želje kupaca postale su najbitnije i svi proizvedeni proizvodi morali su ispunjavati ili nadmašivati očekivanja potrošača. U proizvodnom procesu menadžment je uvidio da je neophodno ukloniti specijalizaciju radnih mjesta te je naglasak stavljen na razvoj vještina i kompetencija zaposlenika kako bi jedan zaposlenik mogao odraditi više radnji u proizvodnom procesu (Hamid et al., 2019: 167). Upravljanje kvalitetom se implementira i provodi u svim segmentima poslovanja poduzeća kako bi se zadovoljile želje kupaca (Sader i Daroczi, 2021: 8). To znači da fokus kvalitete više nije isključivo na finalnim proizvodima već da se kvaliteta treba integrirati u cijeli proizvodni sustav. Pitanjima kvalitete ne bavi se isključivo menadžment već su svi zaposlenici u poduzeću bili uključeni u pitanja kvalitete.

„Upravljanje potpunom kvalitetom“ (*TQM – Total Quality Management*) predstavlja sljedeću etapu razvoja. Ovu etapu karakterizira to što su želje, potrebe i očekivanja potrošača stavljene na centralno mjesto te svi proizvedeni proizvodi i usluge nastoje svojom kvalitetom ispuniti ili nadmašiti očekivanja potrošača u pogledu svih bitnih karakteristika. Kvaliteta u ovom razdoblju podrazumijeva prevenciju tj. sprečavanje svih nepotrebnih grešaka s intencijom da se proizvedu proizvodi sukladno željama kupaca uz što manji trošak za poduzeće. Nadalje, za menadžment su sve bitniji zaposlenici tj. njihovo uključivanje u pitanja kvalitete kao i težnja postizanju poslovne izvrsnosti (Hamid et al., 2019: 168). Pojavljuju se modeli poslovne izvrsnosti poput: MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) i EFQM (*European Excellence Award*). Velik je naglasak stavljen na zaposlenike i njihovu spremnost na promjene kao što su prihvaćanje i predlaganje kontinuiranih poboljšanja u svim segmentima poslovanja poduzeća. Dolazi do

organizacijskih promjena kako bi se racionaliziralo poslovanje i smanjili troškovi (Yong et al., 2002). Kako bi poduzeća potvrdila svoju predanost kvaliteti, primjenjuju certificirane sustave upravljanja kvalitetom.

## **2.4. Povijesni pregled razvoja procesa standardizacije u hotelijerstvu**

Hotelijerstvo je uslužna djelatnost u kojoj personalizirana i visoko kvalitetna hotelska usluga predstavlja ključ uspjeha. Hotelska usluga je kompleksna jer obuhvaća niz usluga koje su namijenjene gostima, a osim smještaja obuhvaća usluge pružanja hrane i pića te ostale komplementarne usluge koje čine boravak gostiju sadržajnim. Stoga, kvaliteta hotelske usluge objedinjuje sve aspekte boravka gostiju kao što su: komfor, sigurnost, ljubaznost osoblja, gostoprimitstvo, sadržaji koji omogućuju rekreaciju i zabavu te usluge hrane i pića. Kvaliteta hotelske usluge direktno utječe na zadovoljstvo gostiju, pridonosi izgradnji povjerenja i lojalnosti gostiju te je neizostavna u procesu stvaranja dobrog imidža i reputacije hotelskog poduzeća što omogućuje privlačenje novih gostiju i ostvarenje boljeg poslovnog rezultata.

Hotelijerstvo je vrlo kompleksna i dinamična gospodarska aktivnost. Sama riječ hotelijerstvo potječe od latinske riječi *hospes* koja se prevodi kao gost (Careri, 2023: 136). Pojam hotelijerstvo u literaturi se pojavio osamdesetih godina XX. stoljeća kao pojam koji objedinjuje sve objekte čija je namjena pružanje usluga smještaja, hrane i pića. (Lashley, 2015: 1). Soanes i Stevenson (2003: 839) definirali su hotelijerstvo kao čin gostoljubivosti tj. dobronamjerno i velikodušno dočekati posjetitelje. Za Cassee i Reuland-a (1983: 144) hotelijerstvo je definirano na holističan način kao skladna kombinacija usluge prenoćišta, hrane i pića, ambijenta te međuljudskih odnosa koji zajedno pridonose stvaranju osjećaja ugode kod posjetitelja. Harrison i Enz (2005: 23) istaknuli su da se hotelijerstvo sastoji od pružanja usluga smještaja te usluge hrane i pića ili pružanja obje usluge. Walker (2004: 6) je definirao četiri temeljne aktivnosti hotelijerstva: putovanje, pružanje usluge noćenja, hrane i pića te rekreacije. Ono što objedinjuje sve definicije hotelijerstva i po čemu je hotelijerstvo karakteristično je (Hepple et al., 1990: 308):

- ↪ čin gostoprimstva koje domaćin ukazuje gostu
- ↪ potiče interakciju domaćina i gosta (spaja ljude)
- ↪ obuhvaća neopipljive (nematerijalne) usluge
- ↪ dužnost domaćina je da se brine o sigurnosti i dobrobiti gosta.

Kao gospodarska aktivnost, hotelijerstvo je rasprostranjeno po cijelom svijetu, a svaka država definira specifičnosti i zakone u pogledu načina rada i pružanja usluga. Glavnu okosnicu hotelijerstva čine hoteli time što putnicima (gostima) pružaju uslugu smještaja i ostale komplementarne usluge (Ivanova et al., 2016: 9). U ekonomskom smislu, hoteli kako bi opstali i bili konkurentni, trebaju gostima pružiti visoko personaliziranu i kvalitetnu uslugu koja nadmašuje očekivanja gostiju.

Povijesni razvoj hotelijerstva i koncepta kvalitete su međusobno povezani. Razvoj hotelijerstva uvjetovala je neprestana potreba ljudi za putovanjima. Motivi koji su potaknuli ljude na putovanje bili su vjerski (hodočašća), trgovina i razmjena dobara, odlazak na sportska natjecanja (npr. Olimpijske igre u antičkoj Grčkoj), ratovanja, zdravstveni razlozi, razonoda te želja za otkrivanje novog i nepoznatog. U samim počecima, hotelijerstvo se poistovjećivalo s gostoprimstvom, a intenzivni razvoj hotelijerstva u suvremenom smislu započinje tek u XIX. stoljeću kada su se stvorili preduvjeti za njegovu ekspanziju.

Prvi dokumentirani tragovi putovanja i hotelijerstva datiraju oko 3000 godina prije Krista u Mezopotamiji. Kako su u drevna vremena putovanja bila vrlo opasna i neizvjesna, babilonski kralj Hamurabi je u Hamurabijevom zakonu definirao prve zakonske okvire kojima se štitilo putnike, propisao pravila poslovanja i usluživanja u prenoćištima i ugostiteljskim objektima te sankcije za njihova nepridržavanja (O'Gorman, 2009: 4). U doba antike primarni motivi odlaska na putovanja bili su vjerski motivi, trgovina i ratovanja. U antičkoj Grčkoj bilo je razvijeno gostoprimstvo koje je imalo religijsku komponentu tj. smatralo se da je gostoprimstvo pruženo strancu isto što i gostoprimstvo pruženo Bogu (O'Gorman, 2005: 142). Pojavom Olimpijskih igara pojavio se novi motiv za putovanje, a to je putovanje na sportske susrete. Na temelju iskopina pronađenih u arheološkom nalazištu Pompeji na jugu Italije zaključuje se da je u Rimskom Carstvu, u doba antike, trgovina bila razvijena i da su u gradu poslovali mnogobrojni ugostiteljski

objekti. Arhitektura ondašnjih građevina ukazuje da su postojala brojna prenoćišta tzv. *hospitiae*, male sobe za iznajmljivanje putnicima, skladišni prostori za pohranu stvari te u prizemlju prostorije za pripremu i posluživanje hrane i pića (O'Gorman, 2009: 7).

U srednjem vijeku, s razvojem trgovine i pomorstva, putovanja su postala sve češća i potreba za smještajem je porasla. U to su se vrijeme pojavili prvi samostani koji su pružali smještaj putnicima te su također služili kao odmorišta za hodočasnike. U razvoju srednjovjekovnog hotelijerstva značajan je doprinos dao sv. Benedikt koji je u VI. stoljeću definirao pravila i standardizirao proces pružanja gostoprimstva putnicima unutar samostanskih pansiona. Ta su se pravila gostoprimstva ubrzo proširila cijelim europskim kontinentom i bila su aktualna sve do pojave humanizma (O'Gorman, 2010: 8).

Industrijska revolucija pogodovala je razvoju hotelijerstva ponajprije zato što su putovanja postala brža i sigurnija. U XVIII. stoljeću, s razvojem europskih gradova pojavili su se prvi moderni hoteli koji su bili luksuzni objekti namijenjeni plemstvu i bogatijim slojevima društva. U modernom smislu, razvoj hotelijerstva započeo je pedesetih godina XIX. stoljeća pojavom prvih smještajnih objekata (hoteli) s organiziranom uslugom smještaja, pripreme i posluživanja hrane i pića, odnosno otvaranjem prvih ljetovališta i zimovališta.

Tijekom XX. stoljeća dolazi do velikog procvata hotelijerstva diljem Europe i SAD-a. Intenzivan razvoj prometne infrastrukture omogućio je brže i lakše putovanje što je dovelo do povećane potražnje za smještajnim kapacitetima. Početkom XX. stoljeća kvaliteta se u hotelijerstvu najviše povezivala s kvalitetom interijera (čistoća, udobnost smještajne jedinice, uređenje hotela, opremljenost objekta), međutim ubrzo je utvrđeno da je kvaliteta pružene usluge presudna za uspješno poslovanje hotela. Hoteli postaju sve popularniji oblik smještaja među turistima, a u tržišnom nadmetanju sve se veći naglasak stavlja na kvalitetu usluge. Važnost kvalitete u hotelijerstvu prepoznata je početkom XX. stoljeća kada su započela prva istraživanja o zadovoljstvu gostiju i utjecaju kvalitete na poslovanje hotela.

Dvadesetih godina XX. stoljeća započinje razvoj standarda kvalitete u hotelijerstvu i proces standardizacije hotelske usluge za što su zaslužni bili veliki hotelijeri kao što su:

Cesar Ritz, Ellsworth Statler, Conrad N. Hilton, J. Willard Marriot, Ernest Henderson i Kemmons Wilson.

Cesar Ritz (1850. – 1918.) jedan je od najpoznatijih i najutjecajnijih hotelijera u povijesti. Rođen je u Švicarskoj. Svoj prvi hotel „Hotel Ritz“ u Parizu otvara 1898. godine (Michelli 2008: 3). Ritz je bio začetnik luksuznog hotelijerstva čime su njegovi hoteli postali sinonimi za eleganciju, luksuz i komfor. Veliku je pažnju posvećivao interijeru, odabiru namještaja, boja i materijala tkanina (posteljina i zavjese) te čistoći prostora. Kako bi osigurao kvalitetu, u svim svojim hotelima uvodi strogo definirane standarde kojima gostima jamči visoku kvalitetu pruženih usluga. Kako bi to ostvario, veliku je pažnju posvećivao edukaciji i obuci zaposlenika čime je osigurao dosljednost procesa usluživanja u svim svojim hotelima. Kao hotelijeru, komunikacija s gostima bila mu je veoma važna jer bi kroz razgovor s gostima spoznao što gosti traže i kakvu uslugu žele. Inzistirao je na personalizaciji usluga. Ritz je u povijesti hotelijerstva upisan kao „kralj hotelijerstva i hotelijer kraljeva“ (Alsabbagh i Ahmad, 2013: 1). Utemeljitelj je hotela „Ritz – Carlton“ koji su postali sinonim za luksuzno opremljene interijere i vrhunsku uslugu.

Ellsworth Statler (1863. – 1928.) – tvorac je gesla „gost je uvijek u pravu“ (Avelini Holjevac, 2002: 110). Naglašavao je da u hotelima sve treba biti podređeno željama i zahtjevima gostiju. U poslovanje hotela uvodi standarde čime je povećao kvalitetu pruženih usluga. Uvidio je da vrhunsku uslugu mogu pružiti samo zaposlenici hotela koji moraju biti educirani za pružanje takve usluge. Utemeljitelj je fondacije za obrazovanje hotelskog osoblja koja je pridonijela razvoju sveučilišnog programa za hotelijere i restoratere na Sveučilištu Cornell (Koppel et al., 2023: 2). Nadalje, racionalizirao je poslovanje hotela kontinuiranim evidentiranjem i praćenjem troškova poslovanja.

Conrad N. Hilton (1887. – 1979.) utemeljitelj je hotelskog lanca „Hilton“. Prvi je hotel otvorio u Teksasu 1919. godine. Šezdesetih godina XX. stoljeća proširio je poslovanje izvan SAD-a i počeo je otvarati Hilton hotele po cijelom svijetu. Prvi je komercijalizirao javne prostore hotela tako što je u predvorju hotela imao trgovine i suvenirnice (Bailey et al., 2014: 1). Uveo je centralizirani sustav rezervacija, razvio je sustav planiranja i kontrole kao što je bilo uobičajeno u proizvodnim poduzećima. Velik je naglasak stavljao na racionalizaciju poslovanja i tražio je od svih voditelja odjela da unaprijed procijene koliki

će im biti ukupni mjesečni troškovi odjela te da krajem mjeseca usporede procijenjene sa stvarnim troškovima (Baird, 2004: 5). Na taj je način povećao efikasnost poslovanja jer se moglo točno predvidjeti koliko zaposlenika treba raditi u objektu ovisno o rezervacijama i obimu posla (Baird, 2004: 5). Centralizirao je proces nabave i tako smanjio troškove.

John Willard Marriot (1900. – 1985.) osnivač je hotelskog lanca Marriot. Svoj poslovni put započeo je kao ugostitelj koji je 1927. godine otvorio prvi restoran da bi 1937. proširio poslovanje na proizvodnju obroka za avio kompanije (Burgess i Zhau, 1988: 7). Svoj prvi hotel otvorio je 1957., a hotel je imao i kongresni centar (Burgess i Zhau, 1988: 7). Razvio je sustav organizirane reklame i promocije (Bruža, 2022: 298). Kako bi racionalizirao troškove poslovanja, organizirao je centralnu pripremu hrane.

Kemmons Wilson (1913. – 2003.) utemeljitelj je hotelskog lanca „Holiday Inn“. Standardizirao je hotelske objekte definirajući koje sve prostorije, sadržaje i opremu trebaju imati. To znači da svaki njegov hotel mora imati bazen, a sve smještajne jedinice moraju imati televizor i telefon (Bruža i Rudančić, 2020: 72). Bio je građevinski racionalizator koji je gradio hotele s najnižom cijenom sobe (Avelini Holjevac, 2002: 114). Ernest Henderson (1897. – 1967.) osnovao je hotelski lanac „Sheraton“. Bio je poznati stručnjak za nekretnine i njegove su investicijske odluke donosile velik profit. Točno je znao kada se koji hotel treba kupiti, a kada prodati. U smještajne jedinice uvodi upitnike za goste s ciljem da se reklamacije ili negativni komentari gostiju mogu otkloniti tijekom boravka gosta (Avelini Holjevac, 2002). Upitnici su mu također služili kako bi ocijenio kvalitetu rada hotelskog menadžmenta.

Može se zaključiti da je velikim hotelijerima zajedničko to što su utemeljili standarde hotelskog poslovanja koji su aktualni i danas. Prepoznali su da su zaposlenici hotela nosioci kvalitete usluge i ulagali su u njihovu edukaciju. Kako bi hoteli uspješno poslovali i ostvarili dobit, provodili su racionalizaciju poslovanja (kontrola troškova, racionalizacija procesa nabave, analiza financijskih izvještaja). Uvidjeli su da je ispunjavanje želja i potreba gostiju ključ uspjeha u hotelijerstvu. Njihove su poslovne strategije i danas aktualne i primjenjive.

## 2.5. Sustavi upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu

Kvaliteta predstavlja ključni faktor daljnjeg rasta i razvoja poduzeća te se može smatrati bitnim faktorom nastavka uspješnog poslovanja poduzeća u sve dinamičnijim tržišnim prilikama (Mitreva, et al., 2020: 45). Poduzeća koja su orijentirana kvaliteti i njenom kontinuiranom usavršavanju ostvaruju željene ciljeve pa se i opredjeljuju za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom. Sustav upravljanja kvalitetom QMS (*Quality Management System*) predstavlja organizacijsku strukturu politika, procedura, radnih uputa i resursa koji zajedno pružaju usmjerene procese za ostvarenje ciljeva i politike kvalitete kako bi se zadovoljili zahtjevi potrošača (Tricker, 2019: 11). Nadalje, QMS se može definirati i kao strukturirani sustav koji uključuje postupke, procese i odgovornosti kako bi se ostvarili definirani ciljevi i politike kvalitete (ASQ - *American Society for Quality*, 2022).

Glavna svrha primjene QMS-a očituje se u prepoznavanju i definiranju procesa kojima će se proizvoditi kvalitetni proizvodi i usluge, a ne u detekciji neispravnih ili manjkavih proizvoda i usluga po završetku procesa proizvodnje. Iz navedenog se može zaključiti da je QMS poseban način rukovođenja poduzeća u pogledu kvalitete kojim se postiže povećanje zadovoljstva potrošača proizvedeći proizvode i usluge očekivane kvalitete. Neizostavni elementi QMS-a su: struktura, jasno definirana svrha, odgovornosti, sadržaj (koji definira procese i popratnu dokumentaciju) te sredstva za ostvarenje planova kvalitete, kontrolu kvalitete, osiguranje kvalitete i kontinuirana poboljšanja kvalitete (Nanda, 2005: 19).

Razlozi zbog kojih se menadžment poduzeća opredjeljuje za primjenu QMS-a su sljedeći: povećanje produktivnosti, povećanje kvalitete proizvedenih proizvoda i smanjenje vremena potrebnog da proizvodi dođu na tržište, čime se ostvaruje konkurentska prednost poduzeća (Nanda, 2005: 19). Ne postoji unificirani sustav upravljanja kvalitetom već svako poduzeće stvara svoj jedinstveni sustav upravljanja kvalitetom koji je u potpunosti prilagođen poslovanju i djelatnosti. To znači da svako poduzeće samostalno bira koje će alate, metode, sustave i standarde implementirati.

Primjenom sustava upravljanja kvalitetom poduzeća mogu ostvariti benefite poput: stvaranja lojalnih kupaca, povećanja tržišnog udjela, porasta cijena dionica poduzeća, smanjenja broja servisnih zahtjeva (*reduce service calls*), povećanja cijene vlastitih proizvoda/usluga i povećanja produktivnosti (Omachonu i Ross, 2004: 15). Postoje različiti pristupi provođenja sustava upravljanja kvalitetom, a najčešće korišteni su: upravljanje potpunom kvalitetom (TQM – *Total Quality Management*), ISO standard 9001, Lean menadžment i Six Sigma.

**TQM** (*Total Quality Management*) – predstavlja način upravljanja i razumijevanja svake poslovne aktivnosti kako bi se povećala efikasnost, konkurentnost i fleksibilnost poslovanja (Oakland, 2014). TQM se temelji na potrazi za napretkom i stalnim poboljšanjem u segmentu troškova, pouzdanosti, kvalitete i poslovne učinkovitosti (Lakhe i Mohanty, 1994: 10).

Upravljanje potpunom kvalitetom smatra se filozofijom upravljanja koja na razini cijelog poduzeća traži kontinuirano poboljšanje na svim razinama od samog procesa nabave sirovine pa do pružanja korisničke podrške i nakon izvršene prodaje krajnjem potrošaču (Eniola et al., 2019: 3). Ne postoji univerzalna definicija TQM-a, već su brojni autori definirali TQM na različite načine, a kronološki pregled pojava takvih definicija prikazan je tablicom u nastavku rada.

Tablica 4: Kronološki pregled definicija TQM-a

AUTOR	DEFINICIJA TQM-a
Oakland (1989)	Pristup upravljanja za poboljšanje efikasnosti i fleksibilnosti poslovanja u cijelosti. To je način organiziranja i uključivanja cijelog poduzeća – svih odjela i aktivnosti, svakog pojedinca na svim razinama.
Evans i Lindsay (1996).	Alat menadžmenta koji je fokusiran na kvalitetu i koji omogućuje veću prilagodljivost i fleksibilnost poslovanja.
Kanji et al. (1996)	Proces neprestanog poboljšanja koji se odnosi na svakog pojedinog zaposlenika, timove i cjelokupno poduzeće.
Mandan (2006)	Sistemska pristup upravljanja koji ima za cilj kontinuirano povećavanje vrijednosti za potrošače kroz kontinuirano poboljšanje organizacijskih procesa i sustava.
Mahadevan (2007)	Aktivnosti koje poduzima poduzeće kako bi razvilo vještine, sistemske alate, tehnike i način razmišljanja radi uspostavljanja sustava osiguranja kvalitete koji odgovara potrebama novih tržišta.
Bou-Llusar et al. (2009)	Pristup upravljanja koji obuhvaća društvene i tehničke dimenzije upravljanja koje su usmjerene na postizanje izvrsnih rezultata.



Anvari et al. (2011)	Upravljanje kvalitetom u svim fazama operativnog procesa poslovanja, od planiranja i dizajniranja do nadzora i kontinuiranog praćenja procesa i mogućnosti poboljšanja.
Madhavi (2015)	Teorija upravljanja koja se temelji na načelima osiguranja kvalitete, a sastoji se od uključivanja svih procesa i funkcija u poduzeću kako bi se postiglo kontinuirano poboljšanje kvalitete proizvedenih proizvoda i usluga.
Othman, (2020)	Filozofija za postizanje kvalitetnog proizvoda koji zadovoljava očekivanje kupca.

Izvor: Oakland, 1989: 14; Evans i Lindsay, 1996; Kanji et al., 1996:1; Mandan, 2006: 26; Mahadevan, 2007: 114; Bou-Llusar et al., 2009: 1; Anvari et al., 2011: 1585; Madhavi, 2015: 616; Othman, 2020

TQM predstavlja teoriju upravljanja koja omogućuje poduzećima poboljšanje upravljačkih sposobnosti i performansi koje su neophodne za postizanje izvrsnosti (Dahlgaard-Park et al., 2018: 1108). TQM je najprije bio usvojen u proizvodnim poduzećima, a kasnije se proširio i na uslužne djelatnosti. TQM se temelji na prevenciji grešaka što znači da poduzeće mora svaki put proizvesti proizvod ili uslugu bez greške. Osnovni preduvjet uspješne implementacije i provedbe TQM-a zahtijeva postojanje organizacijske strukture koja je spremna na promjene, a to se posebno odnosi na zaposlenike tj. njihovu spremnost na promjene, na učenje i na konstantnu uključenost u svim procesima (Araujo et al., 2019: 6).

Sustav upravljanja potpunom kvalitetom orijentiran je na kupce i primjenjiv je u onim poduzećima koja imaju tržišno orijentiranu organizacijsku strukturu (Avelini Holjevac, 2002: 21). Kod takve organizacijske strukture kupac je u centru svih aktivnosti. Na taj način osoblje prvog kontakta najbliže je kupcima i upravo su oni zaduženi za stvaranje osjećaja zadovoljstva i povjerenja u proizvod, uslugu i poduzeće, dok su rukovodioci (menadžeri) odgovorni za kvalitetu u procesu uvođenja i kontinuiranog poboljšanja time što su zaduženi za propisivanje i izmjene standarda koji omogućuju unapređenje kvalitete (Avelini Holjevac, 2002: 33).

Implementacija i sustavno provođenje TQM-a može rezultirati brojnim benefitima za poduzeća poput (Othman et al., 2020: 2):

- ↳ može se povećati konkurentnost
- ↳ može dovesti do povećanja uspješnosti poslovanja
- ↳ kratkoročno može dobrom politikom cijena dovesti do povećanja profitabilnosti
- ↳ dugoročno može dovesti do povećanja tržišnog udjela

- ↪ može pozitivno utjecati na brzinu odgovora, produktivnost, službu za korisnike i kvalitetu proizvoda.

Početak XXI. stoljeća došlo je do nadogradnje TQM-a u koncept koji je nazvan poslovna izvrsnost (Marinković i Grubišić, 2013: 78). Riječ izvrsnost odnosi se na najvišu ocjenu (Alamiri et al., 2020: 1). Etimološki, riječ izvrsnost potječe od latinskog izraza „*excellentem*“ ili „*excellere*“ što znači nadmašiti ili biti superiorno (Fekadu et al., 2021: 3). Pojam poslovne izvrsnosti pojavio se još početkom osamdesetih godina XX. stoljeća. Izvrsnost u poslovnom kontekstu znači poduzimanje koraka s ciljem osiguranja poslovnih metoda i strategija koje su primjenjive u sadašnjosti da budu primjenjive i u budućnosti, ali na još efikasniji način (Lasardo i Pereira, 2008: 2). Poslovna izvrsnost konceptualizirana je kroz modele koje je razvilo nekoliko različitih organizacija širom svijeta, a zatim su ih poduzeća implementirala kako bi poboljšala poslovanje. Modeli izvrsnosti temelje se na filozofiji kontinuiranog poboljšanja iz TQM-a i omogućuju poduzećima da poboljšanja postižu uvođenjem novih alata i postupaka za analizu, benchmarking i kontinuirano poboljšanje (Escrig-Tena, 2019: 1). Budući da se poslovna izvrsnost temelji na principima TQM-a, poduzeća često koriste modele poslovne izvrsnosti za poboljšanje rezultata poslovanja (Kassem et al., 2018: 8).

Pojam poslovne izvrsnosti može se definirati na sljedeći način:

- ↪ poslovna izvrsnost ili organizacijska izvrsnost osigurava potpunu integraciju svih aktivnosti koje omogućuju poboljšanja u poduzeću, a temelji se na: vodstvu, strateškom odlučivanju, fokusu na ljude, razvoju partnerstva, upravljanju procesima koje je temeljeno na činjenicama, usmjerenosti na rezultate i društvenu odgovornost (Porter i Tanner, 2012: 6-7)
- ↪ poslovna izvrsnost predstavlja nadogradnju sustava potpune kvalitete (TQM-a) s obzirom na činjenicu da je poslovna izvrsnost izgrađena na istim vrijednostima (Kanji, 2002: 4)
- ↪ poslovna izvrsnost je superiornost koju je poduzeće postiglo na tržištu na kojem posluje (Mele i Colurcio, 2006: 481)
- ↪ poslovna izvrsnost je filozofija upravljanja ili pristup menadžmentu koji naglašava važnost transformacije u poslovnim procesima i težnju za kontinuiranim poboljšanjem unutar poduzeća s ciljem postizanja izvrsnosti (Lasardo i Pereira, 2018: 2).

Među najpoznatijim modelima poslovne izvrsnosti (*Business Excellence* - BE) navode se: Demingova nagrada, MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) i EFQM (*European Excellence Award*) (Dahlgaard-Park et al., 2018: 1109). Najstariji model poslovne izvrsnosti Demingova je nagrada za kvalitetu koja je nastala u Japanu 1951. godine. Ova se nagrada dodjeljuje individualcima i poduzećima za izniman doprinos kvaliteti (Mukhopadhyay, 2020: 39). *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) utemeljena je 1987. u SAD-u, a zatim je 1991. godine utemeljena i Europska nagrada za kvalitetu.

*Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) utemeljena je 1987. godine u SAD-u, a ime je dobila po ministru trgovine Malcolmu Baldrigeu. Riječ je o okviru čiji je cilj pomoći poduzećima da postignu izvrsnost u poslovanju. „MBNQA promiče tri bitna elementa, a to su: kvaliteta utječe na povećavanje konkurentnosti, neophodno je razumjeti potrebu za izvrsnošću kao i kvalitetu proizvoda ili usluga te promicanje najboljih praksi primjenom strategije upravljanja kvalitetom“ (Lazaros et al., 2017: 437). „Temelji se na sedam kriterija kvalitete, a to su: vodstvo, strateško planiranje, usmjerenost na kupce, mjerenje, upravljanje na temelju podataka, angažiranost zaposlenika, usmjerenost na poboljšanja i usmjerenost na rezultat“ (MBNQA, 2021-2022). Riječ je o nagradi koja se svake godine dodjeljuje onim poduzećima koja značajno doprinose u području upravljanja kvalitetom, a mogu konkurirati poduzeća iz sljedećih šest kategorija: obrtnici, mala poduzeća, javna uprava, zdravstvene institucije (bolnice), neprofitne organizacije i državne obrazovne institucije (MBNQA, 2021-2022).

Europska nagrada za kvalitetu (EFQM) - Europska zaklada za upravljanje kvalitetom pokrenula je 1991. Europsku nagradu za kvalitetu kako bi potaknula promicanje i podjelu stečenih znanja iz područja upravljanja kvalitetom među poduzećima (Aydin i Kahraman, 2019: 53). Navedeni se model primjenjuje kako bi se osiguralo uspješno poslovanje poduzeća te povećalo zadovoljstvo kupaca kvalitetom robe ili usluge koje poduzeća proizvode čime se postiže visoka konkurentnost poslovanja (Veselova, 2018: 409).

Po ovom modelu poduzeća temeljena na izvrsnosti postižu i održavaju izvanredne rezultate koji ispunjavaju ili premašuju očekivanja svih dionika. EFQM se temelji na nekoliko međusobno povezanih elemenata, a to su: zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenika i utjecaja na društvo (zadovoljavanje potreba i očekivanja lokalne zajednice).

Sastoji se od ukupno 7 kriterija (1. svrha, vizija i strategija, 2. vodstvo i organizacijska kultura, 3. uključenost dionika, 4. stvaranje održive vrijednosti, 5. upravljanje rezultatima i transformacijom, 6. operativne i strateške performanse, 7. rezultati dionika) (EFQM 2021). RADAR predstavlja neizostavni alat koji primjenjuju poduzeća koja primjenjuju EFQM model izvrsnosti. Riječ je o alatu koji osigurava cjelokupan pristup utvrđivanja performansi poduzeća (Sokovic et al., 2010: 479). Nadalje, RADAR (*Results, Approaches, Deployment, Evaluation, Refinement*) pomaže poduzećima u identificiranju trenutnih snaga i prilika za poboljšanje te pomaže u mapiranju željenih rezultata tako što ukazuje na radnje koje su neophodne za njihovo postizanje (Fonseca, 2021: 11).

Hotelijerstvo je uslužna djelatnost. Jedna od osnovnih razlika između proizvodnih i uslužnih djelatnosti je to što su finalni produkti uslužnih djelatnosti usluge, a ne proizvodi. Stoga je važno razlikovati proizvode od usluga jer imaju različite karakteristike. Jedna od najznačajnijih karakteristika usluga je da usluga predstavlja interaktivni proces, a ne predmet ili stvar (Alit et al., 2021: 17). Usluga je neopipljiva, ne može se skladištiti i konzumira se odmah na mjestu proizvodnje (Buhalis, 2003: 36). Uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća ovisi o kvaliteti pružene usluge. Kvaliteta usluge može se definirati s aspekta menadžmenta i s aspekta gostiju: s aspekta menadžmenta kvaliteta usluge podrazumijeva kvalitetu operativnih procesa i poštivanje standarda i kategorizacije, dok s aspekta gosta podrazumijeva subjektivno zadovoljstvo gosta pruženom uslugom (Luo i Qu, 2016: 2-3). U hotelijerstvu je zadovoljstvo gosta vrlo važno jer o tome ovisi poslovanje hotelskih poduzeća. Zadovoljstvo gosta može se mjeriti primjenom SERVQUAL upitnika kojim se mjere razlike između očekivanja gostiju (kupaca) i percepcije pružene usluge kroz pet aspekata kvalitete: sigurnost, susretljivost (empatija), pouzdanost, razumijevanje i opipljivost (Puri i Singh, 2018: 747). Sigurnost predstavlja sposobnost zaposlenika da daju točne i pouzdane informacije gostima, susretljivost (empatija) podrazumijeva razumijevanje individualnih potreba gostiju i djelovanje u skladu s time, pouzdanost podrazumijeva obvezu pružanja dosljedne usluge svaki put, razumijevanje podrazumijeva pružanje brze i pravovremene usluge gostima i opipljivost obuhvaća elemente koji pridonose stvaranju pozitivnog prvog dojma poput izgleda zaposlenika, načina komunikacije zaposlenika s gostima, fizički izgled zgrade, čistoća (Sharma i Srivastava, 2018: 44).

Kako bi hotelska poduzeća bila konkurentna i kako bi mogla privući što veći broj gostiju, ulažu značajna sredstva kako bi povećala kvalitetu pruženih usluga (npr. adaptacije smještajnih objekata, ulaganje u novu opremu, uređenje okoliša, izgradnja novih sadržaja, edukacije zaposlenika i sl.). Nadalje, hotelska poduzeća koja žele povećati konkurentnost poslovanja i optimizirati operativne procese, mogu implementirati i sustav upravljanja potpunom kvalitetom (TQM). Za hotelska poduzeća implementacija sustava upravljanja kvalitetom znači ostvariti konkurentsku prednost i povećati ukupnu vrijednost hotela (Bruža i Rudančić, 2020: 73). Primjena sustava upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu naglašava važnost stalnog poboljšanja kvalitete pružene usluge čime se postiže veće zadovoljstvo gosta, omogućuje racionalizaciju troškova, potiče timski rad i utječe na imidž hotelskog poduzeća.

Primjena TQM-a u hotelijerstvu započela je u SAD-u osamdesetih godina XX. stoljeća (Marin i Tudoran, 2019: 535). Prema autorima Tari et al. (2010) hoteli i hotelska poduzeća mogu imati predani, reaktivni i proaktivni pristup implementacije TQM-a. Najviši stupanj implementacije TQM-a imaju hoteli i hotelska poduzeća koji procesu implementacije pristupaju na proaktivan način. To su hoteli koje karakterizira visoka kategorija smještaja, sklonost povezivanja u hotelske lance, veći broj smještajnih jedinica te raspoloživa financijska sredstva za provođenje poboljšanja.

Uspješna implementacija TQM-a u hotelijerstvu najviše ovisi o ključnim faktorima uspjeha (CSF - *Critical Success Factors*) koji su neizostavni kako bi primjena sustava upravljanja kvalitetom polučila željene rezultate (Al-Ababneh, 2018: 288). Sila i Ebrahimpour (2003) definiraju ključne faktore uspjeha kao najbolje prakse na kojima se temelji implementacija TQM-a. Cilj identifikacije ključnih faktora uspjeha ogleda se u identificiranju glavnih aktivnosti (praksi) na koje se poduzeća trebaju fokusirati kako bi implementacija TQM-a bila uspješna (Hussain i Khan, 2020: 4). Ključne faktore uspješne implementacije TQM-a u hotelijerstvu istraživali su i utvrdili sljedeći autori:

- ↳ Claver Cortes et al. (2008) proveli su istraživanje u španjolskim hotelima i dokazali da su za uspješnu implementaciju TQM-a značajni: proces upravljanja zaposlenicima, planiranje kvalitete, vodstvo, usmjerenost na goste, upravljanje lancem opskrbe, procesni pristup upravljanju i kontinuirana poboljšanja

- ↳ Talib et al. (2011: 235) identificirali su sedamnaest praksi TQM-a koje su karakteristične u uslužnim poduzećima, a to su: predanost vrhovnog menadžmenta, usmjerenost na goste, edukacija zaposlenika, kontinuirana poboljšanja i inovacije, upravljanje opskrbnim lancem, uključenost zaposlenika, informacije i analize, procesni pristup upravljanju, sustav kvalitete, benchmarking, kultura kvalitete, upravljanje ljudskim potencijalima, strateško planiranje, poticanje zaposlenika, timski rad, dizajn proizvoda i usluge i komunikacija
- ↳ Arasil (2012) je dokazao da su da za uspješnu implementaciju TQM-a u hotelijerstvu značajni: uloga vrhovnog menadžmenta, edukacije, zadovoljstvo zaposlenika, uključenost zaposlenika, timski rad i promjene.

Implementacija sustava upravljanja kvalitetom u hotelskim poduzećima može povećati efikasnost poslovanja kao i imidž poduzeća (Basera i Mwenje, 2021: 27). Hotelska poduzeća koja se odluče na implementaciju sustava upravljanja kvalitetom mogu implementirati međunarodni ISO standard 9001 ili modele poslovne izvrsnosti. Ritz-Carlton je prvi lanac hotela koje je implementirao TQM u svoje poslovanje te je ujedno i prvi hotelski lanac koji je osvojio prestižnu nagradu Malcolm Baldrige National Quality Award 1992. i 1999. godine (Pearlman i Chacko, 2012: 53).

**ISO 9001:2015** predstavlja međunarodni standard koji utvrđuje zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom s ciljem pružanja proizvoda ili usluga koji istovremeno zadovoljavaju zakonske regulative i zahtjeve potrošača (Natarajan, 2017: 4). Uz porast globalizacije, sve se veći broj poduzeća diljem svijeta odlučuje na implementaciju standarda upravljanja koje je razvio ISO (*eng. International Organization for Standardization*), Međunarodna organizacija za standardizaciju. ISO je do kraja prosinca 2022. godine objavio ukupno 24 610 međunarodnih standarda (ISO, 2022: 1). Najpoznatiji ISO standard je ISO standard 9001 koji se ubraja u veliku seriju standarda ISO 9000.

Serijski standardi ISO 9000 objedinjuju skupni naziv za niz standarda koji su razvijeni kako bi se osigurao okvir oko kojeg se sustav upravljanja kvalitetom može učinkovito implementirati (Tricker, 2017: 35). ISO serija standarda 9000 predstavlja skup neophodnih politika, pravila i aktivnosti koje služe za osiguranje kvalitete proizvoda i usluga koje poduzeće proizvodi (pruža) i mogu se primijeniti na sve vrste poduzeća

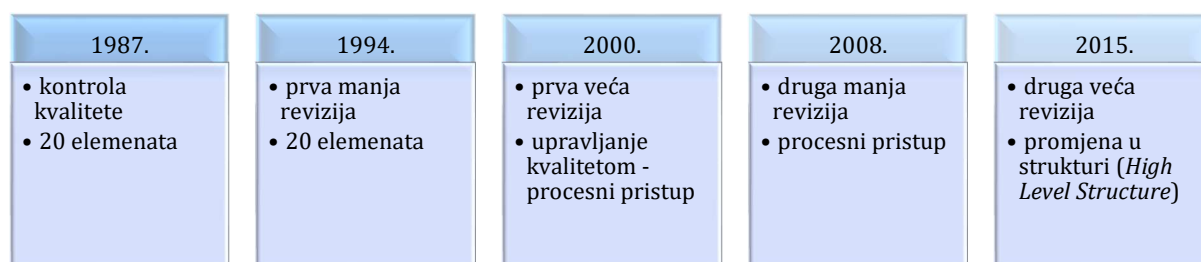
neovisno o veličini te vrsti djelatnosti – proizvodnoj ili uslužnoj (Galetto et al., 2017: 231). U skupinu ISO standarda 9000 ubrajaju se sljedeći standardi (ISO 9000): ISO 9000:2015 – osnove i terminologija, ISO 9001: 2015 – sustav upravljanja kvalitetom, ISO 9004: 2018 – kvaliteta poduzeća: smjernice za postizanje trajnog uspjeha i ISO 19011:2018 – smjernice za provođenje sustava upravljanja. ISO standard 9001 je najpoznatiji standard iz serije 9000 i do danas je provedeno ukupno pet revizija. Poduzeća koje se odlučuju na implementaciju ISO standarda 9001 ostvaruju mnogobrojne prednosti koje se mogu grupirati na interne i eksterne prednosti (Tablica 5).

Tablica 5: Interni i eksterni benefiti primjene ISO standarda 9001

<b>Interni benefiti</b>	<b>Eksterni (vanjski) benefiti</b>
porast kvalitete proizvoda i usluga	veće zadovoljstvo potrošača
smanjenje pritužbi i reklamacija	poboljšanje konkurentske prednosti
povećanje produktivnosti i efikasnosti	bolji imidž na tržištu
poboljšanje radnog okruženja	bolji odnosi s dobavljačima
poboljšanje produktivnosti	povećanje prodaje
smanjenje troškova	bolja promocija poduzeća
poboljšanje kvalitete procesa	povećanje tržišnog udjela
uspostavljanje svijesti o kvaliteti u poduzeću	poboljšanje proizvoda i usluga
bolja dokumentiranost procesa	
smanjenje troškova kvalitete	
bolje upravljanje rizicima	
brža detekcija problema	
poznavanje želja i zahtjeva kupaca	

Izvor: Karipidis et al., 2009: 95; Almeida et al., 2018:1345; Ikram et al., 2020: 1667

Seriju ISO standarda 9000 uglavnom ažuriraju svakih pet godina. Posljednja verzija standarda je ISO 9001:2015. Jedna od bitnijih izmjena u verziji ISO standarda 9001:2015 odnosi se na razmišljanje koje se temelji na rizicima u sustavu upravljanja kvalitetom (Cagnin et al., 2021: 1147).



Slika 9: Kronološki prikaz i značajke revizija ISO standarda 9001

Izvor: prema: Zainab, 2014

ISO standard 9001 prvi put je objavljen 1987. godine. Prva manja revizija uslijedila je 1994., a standard je bio primjenjiv samo u poduzećima proizvodne djelatnosti. Druga revizija bila je provedena 2000. godine. Tom je revizijom standard postao primjenjiv i u uslužnim djelatnostima. Najvažnija i najobuhvatnija revizija ISO 9001 standarda provedena je 2015. godine. Aktualna verzija standarda je razrađenija kako bi se lakše mogla kombinirati s drugim standardima sustava upravljanja kvalitetom i poseban je naglasak stavljen na rizike (Cochran, 2015: 3). Početna i uočljiva razlika vidljiva je u načelima sustava upravljanja kvalitetom. ISO 9001:2015 ima ukupno 7 načela: usmjerenost na kupce (*Customer focus*), vodstvo (*Leadership*), uključenost ljudi (*Engagement of people*), procesni pristup (*Process approach*), poboljšavanja (*Improvement*), odlučivanje na temelju činjenica (*Evidence-based decision making*), upravljanje odnosima (*Relationship management*) (ISO 9001:2015). Revizija ISO standarda 9001:2015 omogućuje veću integraciju sustava upravljanja kvalitetom u ključne procese poduzeća i snažniju ulogu vrhovnog menadžmenta u sustav upravljanja kroz vođenje i odlučivanje. ISO 9001:2015 procesi organizirani su tako da prate četiri koraka PDCA kruga (ciklusa) (ISO 9001:2015).

U fokusu sustava kvalitete nalazi se kupac, a glavne prednosti u odnosu na prethodnu verziju standarda uočene su u sljedećim elementima (ISO 9001:2015):

- ↪ veći je naglasak stavljen na ulogu menadžmenta
- ↪ strukturirani način pomaže pri uočavanju i rješavanju organizacijskih rizika i prilika
- ↪ uvedena je nova, pojednostavljena struktura standarda i terminologija
- ↪ omogućuje efikasnije i jednostavnije upravljanje procesom opskrbe
- ↪ pristupačnija je u sektoru usluga i obrazovanja.

Uslužne djelatnosti, pa tako i hotelijerstvo, specifične su ponajprije zato što pružaju nematerijalne usluge umjesto proizvoda. ISO 9001:2015 predstavlja međunarodni standard koji često implementiraju hotelska poduzeća kako bi se:

- ↪ povećalo zadovoljstvo gosta i povećala lojalnost gosta (Duma et al., 2019: 149),
- ↪ povećala uspješnost poslovanja i zadovoljstvo zaposlenika (Amini Aldakhil, 2017)
- ↪ povećala financijska uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća (Abbas, 2020)
- ↪ povećala kvaliteta pružene usluge (Ong, 2020)



↪ povećali vanpansionski prihodi, popunjenost smještajnih kapaciteta, broj zaprimljenih rezervacija te pokazatelji ADR i RevPAR (Suni et al., 2021).

Na temelju navedenog može se zaključiti da uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća ovisi o zadovoljstvu gostiju i o sposobnosti hotelskog menadžmenta da ponudu prilagodi i uskladi s njihovim željama i očekivanjima. U hotelijerstvu je implementacija ISO standarda 9001:2015 važna zato što omogućuje da se gostu svaki put pruži kvalitetna, konzistentna i dosljedna usluga koja je usklađena s njegovim željama. Nadalje, gosti percipiraju da su hoteli koji implementiraju ovaj međunarodni standard dosljedni u kvaliteti pružanja hotelskih usluga što pridonosi boljem imidžu hotela, a što u konačnici rezultira stvaranjem lojalnih gostiju i privlačenjem novih.

**Lean menadžment** (*eng. Lean Manufacturing*) predstavlja način upravljanja koji je bio utemeljen u Japanu, u tvornici Toyota (Bertagnolli, 2022: 4). Charron i suradnici (2015: 3) definirali su *lean* menadžment kao fuziju japanskih i američkih principa upravljanja koji su fokusirani na smanjenje rasipanja, zaliha i na pravovremeni odgovor kupcima (*customer response time*). *Lean* se usredotočuje na postupak uklanjanja rasipanja (*wastes*) kako bi se izbacili svi koraci koji ne generiraju vrijednost tj. kako bi se smanjilo sve ono što krajnji korisnik, kupac, ne bi pristao platiti (Bacoup et al., 2018: 1). Predstavlja proces upravljanja temeljen na neprekidnom poboljšanju i ukazuje da u svakom poduzeću postoji 7 vrsta rasipanja koje svako poduzeće treba maksimalno optimizirati i racionalizirati. Navedena rasipanja su: prekomjerna proizvodnja, prijevoz (transport), zastoji i čekanja, prekomjerna obrada, zalihe, nepotrebne radnje i škart (Nelson-Peterson i Leppa, 2007: 288). Bit primjene *lean-a* očituje se u reduciranju broja rasipanja čime se radni procesi odvijaju brže i jeftinije. *Lean* menadžment fokusira se na (Helmold, 2020: 1-2):

- ↪ stavljanje kupaca u centar poslovanja
- ↪ definiranje vrijednosti i dodane vrijednosti sa stajališta kupaca
- ↪ eliminiranje svih rasipanja u svim područjima
- ↪ kontinuirano poboljšavanje svih aktivnosti, procesa i zaposlenika
- ↪ stavljanje ljudi u središte procesa i usluga koji dodaju vrijednost.

Poduzeće koje implementira *lean* menadžment fokusira se na dva ključna elementa poslovanja, a to su: održavanje i poboljšanje svih postojećih procesa (Charron et al., 2015:

1). Osnove *lean* menadžmenta temelje se na: timskom radu, komunikaciji, efikasnoj upotrebi resursa, eliminaciji rasipanja i neprekidnom poboljšanju (Sharma, 2020: 22). Womack i Jones (1996: 10) definirali su pet temeljnih načela implementacije i provedbe *lean-a*:

- 1) utvrditi vrijednost sa stajališta kupaca (*identify value*)
- 2) identificirati sve korake i procese tako da se eliminiraju sve radnje
- 3) koje ne stvaraju vrijednost (*map the value stream*)
- 4) svi identificirani koraci trebaju se odvijati postupno i protočno (*create flow*)
- 5) omogućiti kupcima da izaberu vrijednosti (*establish pull*)
- 6) težiti savršenstvu (*seek perfection*).

Implementacija *lean* menadžmenta u poduzeću omogućuje smanjenje mogućih rasipanja ili zastoja u proizvodnom procesu poduzeća. *Lean* menadžment može poboljšati koordinaciju projekata i eliminirati nepotrebne procese koji uzrokuju rasipanja (*wastes*) s ciljem da proizvođačima ili izvođačima pomaže u postizanju maksimalne vrijednosti proizvodnog procesa uz stvaranje minimalnih gubitaka (Noor et al., 2018: 23).

*Lean*, kao alat poboljšanja, zahtijeva od zaposlenika promišljenost u radu kako ne bi došlo do prekidanja procesa kontinuiranog poboljšanja. To znači da ovakav pristup radu zahtijeva provođenje neophodnih organizacijskih promjena i aktivan angažman svih zaposlenika što se osigurava kroz kontinuirane edukacije i ulaganja u razvoj zaposlenika (Prinz et al., 2018: 22). *Lean* također pomaže menadžmentu na način da se izbjegnu odluke koje mogu imati nepoželjne utjecaje na sve ključne dionike (zaposlenici, dobavljači, kupci, investitori, lokalna zajednica) (Emiliani, 2006: 169). Primjenom *lean* menadžmenta poduzeća će ostvariti dva ključna benefita, a to su (Katko, 2013: 3):

- ↳ potaknuti stvaranje proizvoda ili usluga koji generiraju veću vrijednost kupcima što direktno utječe na porast prihoda i
- ↳ kontinuirano poboljšanje produktivnosti koje pokreće procese upravljanja troškovima, što u konačnici rezultira povećanjem profita (dobiti).

*Lean* se temelji na eliminaciji rasipanja (gubitaka) i prepoznavanju usluge, procesa ili proizvoda koji kod gosta stvara i/ili dodaje vrijednost. Ishodišni je korak u primjeni *Lean-a* u hotelijerstvu utvrditi je li gost spreman platiti neki proces ili aktivnost u ukupnom procesu pružanja usluge, odnosno, da li eliminacija jednog procesa, radnje, koraka u

ukupnom procesu pružanja usluge umanjuje vrijednost finalne usluge kod gosta. Samostalna implementacija *Lean*-a u hotelijerstvu je vrlo rijetka, a prethodno provedena istraživanja o primjeni *Lean*-a u hotelijerstvu dokazala su da primjena *Lean*-a može biti vrlo efikasna ukoliko se primjenjuje u pojedinim odjelima kao što je u odjelu domaćinstva (Lancaster, 2011: 10). Na primjer, čistoća smještajne jedinice je gostima bitna. Primjenom *Lean*-a mogu se eliminirati neke radnje koje bi mogle ubrzati proces čišćenja i pospremanja smještajne jedinice da gost to ne primijeti i da kvaliteta čistoće smještajne jedinice ostane nepromijenjena (Lancaster, 2011: 7). U kontekstu hotelijerstva, *Lean* se najčešće ne implementira samostalno već uvijek u kombinaciji s implementacijom *Six Sigma* jer se takvom implementacijom dobro identificiraju nedostatci u pogledu procesa pružanja hotelskih usluga i samih finalnih hotelskih usluga s ciljem otklanjanja nedostatka radi postizanja visoke razine kvalitete (Fiala i Thirumaran, 2021: 167). *Lean* se može samostalno implementirati u ustanovama i poduzećima uslužnog sektora. Primjer takve implementacije je primjena *Lean*-a u centralnoj pripremnici hrane bolnice Glostrup u Danskoj gdje je primjena *Lean*-a smanjila ukupan broj bačenih obroka s 10% na 5% i utjecala je na organizaciju prostora za skladištenje namirnica i cjelokupnog radnog procesa (Engelund et al., 2009).

***Six Sigma*** je filozofija poslovanja koja teži izvrsnosti, nudeći pouzdane proizvode ili usluge te ju se može protumačiti kroz dva različita gledišta (Sánchez-Rebull et al., 2020: 1105 - 1106):

↳ s aspekta poslovanja gdje *Six Sigma* predstavlja alat za povećanje učinkovitosti poslovnih procesa čime se značajno smanjuju nedostatci proizvedenih proizvoda što u konačnici omogućuje postizanje zadovoljstva kupaca i

↳ s aspekta statistike, smanjenje varijacija (odstupanja) u poslovnim procesima.

*Six Sigma* prvi se put spominje 1985. godine u američkoj kompaniji Motorola Inc (Linderman et al., 2003: 194). Riječ je o inovativnoj metodi upravljanja kvalitetom koju su upravo u Motorolu uveli Bob Galvin i Bill Smith sredinom osamdesetih godina XX. stoljeća (Smetkowska i Mrugalska, 2018: 591). *Six Sigma* predstavlja strategiju koja se koristi kako za poboljšanje profitabilnosti, tako i za osiguravanje učinkovitosti u svim segmentima poslovanja sa svrhom ispunjavanja zahtjeva i očekivanja kupaca (Costa et al., 2017: 1105). Harry i Schroeder (2000: vii) definirali su *Six Sigma* kao poslovni proces koji omogućuje poduzećima značajna poboljšanja zato što pruža specifične metode koje usmjeravaju

poduzeća u stvaranje procesa koji omogućuju da se nedostaci i pogreške otklone i čim rjeđe pojavljuju (Harry i Schroeder, 2000: vii).

U popularizaciji primjene koncepta *Six Sigma* najviše je pridonio Jack Welch, izvršni direktor *General Electrica*, jer je snažnim utjecajem omogućio restrukturiranje poduzeća kroz utjecaj na promjenu stava zaposlenika prema tom modelu (Antony i Banuelas, 2002: 21). Bit *Six Sigma* temelji se na poboljšanju kvalitete tako da se umanje nedostaci pa se time postiže efikasnija i brža proizvodnja, što znači da joj je cilj potpuno zadovoljstvo krajnjih korisnika uz maksimalnu profitabilnost poslovanja. *Six Sigma* predstavlja dosljednu sistemsku vezu dokazanih metoda i alata čija primjena u poduzeću pridonosi promjeni korporativne kulture (John et al., 2008: 7). Poduzeća se opredjeljuju na implementaciju *Six Sigma* kako bi postigla sljedeće ciljeve (Stamatis, 2019: 3):

- ↳ smanjila nedostatke
- ↳ poboljšala prihode
- ↳ povećala zadovoljstvo kupaca
- ↳ smanjila varijacije
- ↳ osigurala stalno poboljšanje
- ↳ povećala vrijednost dioničarima.

*Six Sigma* je dobila ime po slovu grčkog alfabeta „*sigma*  $\sigma$ “ kojim se označava standardna devijacija (Sodhi i Sodhi, 2008: 95). *Six Sigma* znači šest standardnih devijacija normalne distribucije koja se šest puta pojavljuje između gornje i donje granice prihvatljivosti koje je definirao kupac (John et al., 2008: 9). U tom se kontekstu *Six Sigma* odnosi na statistički cilj koji prihvaća 3,4 nedostataka ili grešaka na 1 000 000 proizvoda ili slučajeva (Costa et al., 2017: 1105).

DMAIC (*Define - Measure - Analyze - Improve - Control*) i DMADV (*Define - Measure - Analyze - Design - Verify*) predstavljaju dva glavna alata za poboljšanje kvalitete u konceptu *Six Sigma* (Smetkowska i Mrugalska, 2018: 591). Kako bi se u poduzeću primijenio model *Six Sigma* sa svrhom poboljšanja procesa, njegova se implementacija odrađuje i provodi u pet koraka ili faza (Hernadewita et al., 2019: 71):

- ↳ DMAIC: definiranje, mjerenje, analiziranje, poboljšanje i kontrola koji služe kako bi se problemi, procesi i zahtjevi kupaca konstantno provjeravali i ažurirali u svakom navedenom koraku.

Prilikom implementacije *Six Sigma* bitno je u prvom koraku uočiti postojeće probleme ili greške koje poduzeće želi otkloniti. Zatim je neophodno kvantificirati uočene probleme iz prvog koraka. Nakon toga se provodi analiza uzorka zbog kojih se uočene greške pojavljuju. Zatim se definiraju metode i alati kojima se uočene greške namjeravaju otkloniti. Nakon toga slijedi kontrola primjene rješenja kako bi se spriječile stare greške.

DMADV (*Define – Measure – Analyze- Design -Verify*) predstavlja još jedan alat koji se koristi u *Six Sigma* i provodi se u pet koraka ili faza. Faze DMADV procesa su sljedeće (McCarty et al., 2000: 480):

- 1) definiranje – u ovoj se fazi definiraju želje i potrebe kupaca
- 2) mjerenje – naglasak se stavlja na razvoj metrike tj. na definiranje opsega cijelog projekta
- 3) analiziranje – u ovoj se fazi pristupa razvoju dizajna proizvoda
- 4) dizajniranje - u ovoj se fazi odabire dizajn po kojem će se proizvod proizvoditi te plan proizvodnje
- 5) kontrola – provodi se kontrola hoće li kreirani dizajn proizvoda moći ispuniti želje i potrebe kupaca.

DMAIC je način provođenja *Six Sigma* s ciljem kontinuiranog poboljšavanja procesa dok je DMADV način provođenja *Six Sigma* kada se želi poboljšati neki proizvod, uvesti novi proizvod ili novi proces čije su karakteristike u skladu sa željama i očekivanjima kupaca (Cudney, 2016: 13).

*Six Sigma* je formalan, sistematičan pristup rješavanju problema koji uključuje sve zaposlenike u poduzeću i fokusira se na poboljšanje kvalitete, smanjenje troškova, skraćivanje proizvodnog procesa i transporta, što u konačnici rezultira povećanjem profita i zadovoljstvom kupaca (Stamatis, 2019: 5). *Six Sigma* poboljšava kvalitetu procesa tako da pronalazi uzroke grešaka te ih uklanja u svim procesima, a primjenjiva je u svim segmentima gospodarstva.

Iz prethodno navedenog zaključuje se da je *Six Sigma* uspješno primjenjiva u proizvodnim poduzećima. Primjena *Six Sigma* u hotelijerstvu je u svojim začetcima i još uvijek ima vrlo malo primjera uspješne implementacije *Six Sigma* u hotelijerstvu (Cristina et al., 2018:

385). Primjena je *Six Sigme* u uslužnom sektoru, pa tako i hotelijerstvu, moguća, ali je ograničena, a neki od mogućih razloga su (Bhale et al., 2017: 2):

- ↳ hotelijerstvo zahtijeva velik broj zaposlenika različitih struka i zanimanja koji zajedničkim radom pružaju uslugu gostima, što onemogućuje identifikaciju bilo kakvih mjerljivih nedostataka i grešaka u procesu stvaranja usluge
- ↳ nedovoljno su razvijeni pokazatelji kojima se mjere svi elementi kvalitete hotelske usluge
- ↳ proces eksperimentiranja za poboljšanje procesa je vrlo upitan i limitiran zato što bi se tijekom eksperimentiranja moglo dogoditi da se gostima pruži usluga niže kvalitete što bi imalo nepovoljne ishode na poslovanje.

Starwood Hotel and Resorts implementirao je 2001. *Six Sigma* u svoje poslovanje (Starwood turns to Six, 2004.). Implementacija *Six Sigme* pokrenula je ukupno 3500 projekata u svim hotelima korporacije, a rezultati takve implementacije bili su sljedeći (Starwood turns to Six, 2004.):

- ↳ ukupni prihod porastao je za 19 %, a ukupna potrošnja gostiju porasla je za 12 % u samo nekoliko mjeseci nakon implementacije *Six Sigme*
- ↳ primjena *Six Sigme* u procesu centralizacije wellness rezervacija rezultirala je porastom prihoda s 91 milijun funta na 141 milijun funta (Starwood turns to Six, 2004.).

Na primjeru implementacije *Six Sigme* u Starwood Hotels and Resorts uočeno je nekoliko područja i procesa kod kojih je primjena *Six Sigme* rezultirala velikim poboljšanjima, a to su (Ante, 2007: 88-89):

- ↳ povećanje zadovoljstva gosta
- ↳ stvaranje lojalnosti
- ↳ smanjenje fluktuacije zaposlenika
- ↳ povećanje produktivnosti
- ↳ smanjenje grešaka u recepcijskom poslovanju (kraće vrijeme čekanja na check in i check out, manje grešaka prilikom naplate)
- ↳ povećana efikasnost odjela hrane i pića
- ↳ kraće vrijeme čišćenja smještajnih jedinica
- ↳ smanjenje zaliha

↪ povećanje zadovoljstva zaposlenika.

U hotelijerstvu se najčešće istovremeno implementiraju *Lean* i *Six Sigma*. Oni predstavljaju učinkovite sustave upravljanja za efikasno smanjenje troškova poslovanja uz istovremeno povećanje operativne učinkovitosti. Iako postoje brojni benefiti koje primjena *Six Sigme* mogu imati na poslovanje hotelskih poduzeća, nema puno primjera njihove implementacije u praksi (Bahle, 2017: 3). U današnje se vrijeme na implementaciju *Six Sigme* i *Lean*-a opredjeljuju uglavnom manja hotelska poduzeća koja imaju svega nekoliko smještajnih objekata u svom portfelju (Lancaster, 2011: 14). Primjer implementacije *Lean*-a i *Six Sigme* u hotelijerstvu je u hotelskom poduzeću Cliste Hospitality.

Nakon Covid-19 pandemije 2019. godine, irsko hotelsko poduzeće Cliste Hospitality opredijelilo se za implementaciju *Lean*-a i *Six Sigme* te pokrenulo ukupno 21 projekt poboljšanja. Takvom implementacijom poboljšani su sljedeći procesi (Cliste Hospitality, 2023):

- ↪ procedure recepcijskog poslovanja
- ↪ protok informacija između odjela
- ↪ čišćenje smještajnih jedinica i javnih prostora
- ↪ smanjeni su troškovi odjela hrane i pića kao rezultat poboljšanja procesa nabave, zaprimanja robe i obrade namirnica.

Temeljem navedenog može se zaključiti da je u hotelijerstvu sve podređeno gostu i kvaliteti usluge koju gost percipira. Odluka gosta o ponovnom dolasku bazira se na percepciji kvalitete pružene usluge, a o tome ovisi poslovanje hotelskih poduzeća. U hotelijerstvu je konkurencija vrlo kompetitivna i izrazito jaka pa je pružanje besprijekorne usluge gostima ključ privlačenja i zadržavanja gostiju. Kako bi se hotelska ponuda mogla prilagoditi neprestanim zahtjevima gosta, potrebna je velika fleksibilnost, a to za hotelijere znači moći pružiti gostu uslugu koja će pravovremeno zadovoljiti potrebe i zahtjeve gosta uz minimizaciju troškova. Kako bi se to moglo postići, potrebno je da hotelska poduzeća imaju jasno definiranu dugoročnu strategiju poslovanja koja se temelji na kvaliteti i kontinuiranom poboljšanju.

### 3. POJMOVNO ODREĐENJE ODRŽIVOG RAZVOJA

U XX. stoljeću došlo je do snažnog gospodarskog rasta koji je rezultirao otvaranjem tvornica, zapošljavanjem stanovništva, razvojem prometne infrastrukture, boljim životnim standardom stanovništva i većom potrošnjom. To su samo neki od benefita koje je ekonomski rast omogućio. Međutim, u drugoj polovici XX. stoljeća uočeno je da upravo nekontrolirani gospodarski rast negativno utječe na ljude, okoliš i cijeli ekosustav. U izazove današnjice ubrajaju se pitanja siromaštva, gladi u svijetu, nestašice pitke vode, klimatske promjene, degradacija okoliša i zagađenje. Kako bi se pokušala riješiti takva pitanja, neophodno je djelovati na globalnoj razini te se upravo u takvim okolnostima pojavio pojam održivog razvoja kao upozorenje na negativne posljedice koje gospodarske aktivnosti imaju na okoliš i ljude. Održivi razvoj ima za cilj uspostaviti ravnotežu između gospodarskih aktivnosti, okoliša i ljudi.

#### 3.1. Teorijske odrednice pojma održivog razvoja

Termin održivi razvoj postao je široko korišten kako bi se naglasila potreba za istodobnim postizanjem ciljeva razvoja i zaštite okoliša (Pugh, 2014: 14). U samom konceptu nalaze se dvije ključne riječi, a to su: održivost i razvoj. Razvoj podrazumijeva gospodarski odnosno ekonomski razvoj, što znači da u kontekstu održivog razvoja razvoj predstavlja proces društvene promjene koji je osmišljen kako bi se poboljšala dobrobit ljudi (Adelman, 2018: 2). Pojam održivost izvorno pripada području ekologije, a nastao je kako bi se opisali nužni preduvjeti koji trebaju postojati da bi se ekosustav mogao dugoročno održati te opstati tijekom vremena (Holden et al., 2014: 131). Pojam održivost potječe od latinske riječi *sustenere* (*sus* – odozdo i *tenere* – držati) što u doslovnom prijevodu znači podnijeti, izdržati, nositi (Etymology dictionary, 2023).

Sama riječ održivost po prvi se put spominje u šumarstvu. Saski plemić Carl von Carlowitz je kao upravitelj rudnika promatrao pretjeranu eksploataciju šuma za potrebe rudnika te je uočio da se nekontrolirano i prekomjerno uništavaju šume radi eksploatacije drvnog bogatstva. Zapazio je da se više stabala posiječe nego što novih naraste te je zagovarao da



se prestanu uništavati šume jer je to protiv prirode i granice izdrživosti šuma i pri tome je naglašavao važnost stvaranja ravnoteže između eksploatacije i obnove šuma. Zagovarao je da svatko tko iskorištava drveno blago mora sudjelovati u pošumljavanju pa je upravo on 1713. godine u svojoj knjizi „*Sylvicultura Oeconomica*“ prvi upotrijebio riječ održivost te definirao i aspekte održivosti: ekonomske, ekološke i društvene (Edinger i Kaul, 2003: 5).

Brojne su se rasprave vodile oko definiranja pojma održivosti, a neke od definicija održivosti su:

- ↳ održivost ne podrazumijeva samo minimiziranje negativnih utjecaja, već obuhvaća i maksimiziranje pozitivnih utjecaja što omogućuje procvat pojedincima, zajednicama i gospodarskim subjektima (Williams et al., 2009: 8-9)
- ↳ održivost je raznoliko interdisciplinarno područje usmjereno na utvrđivanje načina na koji čovječanstvo i sva živa bića mogu opstati i napredovati u dugoročnoj budućnosti (Robertson, 2017: ix)
- ↳ održivost je sposobnost neke zajednice da stvori i održi svoje postojanje tako da poveže članove zajednice i okoliš te da upravlja svim lokalnim prirodnim resursima kako bi osigurala opstanak zajednice
- ↳ u kontekstu održivog razvoja, održivost predstavlja željeni cilj ili krajnje odredište, a održivi razvoj predstavlja put kako stići do željenog odredišta (Monkelbaan, 2018: 9).

Za bolje razumijevanje koncepta održivog razvoja neophodno je razlikovati koncept održivosti od koncepta održivog razvoja (Surampalli et al., 2020:4):

- ↳ održivost je koncept orijentiran na ljude i na zaštitu okoliša koji podrazumijeva razvoj društva koji poštuje sposobnost okoliša u stvaranju prirodnih resursa neophodnih za život
- ↳ održivi razvoj je normativni koncept koji definira standarde, odluke i akcije koje treba poštovati dok društvo nastoji zadovoljiti svoje potrebe opstanka i dobrobiti.

Koncept održivog razvoja proizišao je iz spoznaje da su globalni ekonomski, ekološki i društveni problemi isprepleteni i da ih je nužno rješavati zajedno na nov i inovativan

način kako bi se uvele radikalne promjene u postojećim proizvodnim sustavima i obrascima potrošnje (Lopez, 2008: 1).

Pojam održivi razvoj vrlo je opsežan i kompleksan, a neke od definicija održivog razvoja su:

- ↪ održivi razvoj je razvojna strategija koja upravlja svom imovinom, prirodnim resursima i ljudskim resursima kako bi se dugoročno povećavalo bogatstvo i blagostanje (Repetto 1986: 15, u Pearce et. al., 1997: 4)
- ↪ „Europska ekonomska komisija je 1989. godine formalno prihvatila održivi razvoj te ga je definirala kao proces ili program restrukturiranja ekonomskih, društvenih i tehničkih odnosa kako bi se zaštitila prirodna (geo biosfera) i čovjekova (prostor koga čovjek koristi i uređuje) okolina za korištenje sadašnjih i budućih naraštaja.“ (Črnjar i Črnjar, 2009: 80)
- ↪ održivi razvoj je svaki razvoj koji pomiče čovječanstvo iz manje održivog u održivije stanje, a obuhvaća sljedeće dimenzije: prosperitet, ljude i planet („3Ps: *prosperity, people, planet*“) (Ashby, 2016: 28)
- ↪ održivi razvoj je optimizacija koncepta 3E (*Economy, Ecology, Equality*) – ekonomije, ekologije i jednakosti (Rag i Lekshmi 2016: 4)
- ↪ zadovoljavanje potreba svih generacija, sadašnjih i budućih, uz nastojanje da se poboljšaju njihove dobrobiti: društvene, ekonomske, ekološke i međugeneracijske (Waite, 2016: 5)
- ↪ održivi razvoj je pogled u budućnost koji zahtijeva viziju onoga što razvoj znači za društvo, kao i razumijevanje onoga što treba biti održivo za buduće generacije (Bell i Morse, 2018: 6)
- ↪ održivi razvoj predstavlja gospodarski razvoj koji je usklađen s okolišem i društvom tako što naglašava integracijsku jednakost i obuhvaća dugoročan proces zaštite okoliša (French i Kotze, 2018: 23).

Definicija održivog razvoja prema Brundtlandovom izvješću glasi: „Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje vlastite potrebe“ (Jukić et al., 2021, prema UN, 1987: 37). Ova se definicija često interpretira kao istodobno postizanje jednakosti, unutargeneracijske i

međugeneracijske jednakosti te jednakosti po pitanju rješavanja siromaštva u svijetu (Managi, 2015: 18).

Na samom početku, koncept održivog razvoja bio je isključivo orijentiran na pitanja zaštite okoliša, međutim s vremenom se spoznalo da je to nedovoljno i da je neophodno uključiti još ekonomska i društvena pitanja. Stoga se koncept održivog razvoja može interpretirati i kao simbioza ekologije i ekonomije (Kakoty, 2018: 3219). U tom kontekstu neophodno je razgraničiti koncept održivog razvoja od ekologije i zaštite okoliša.

Pojam ekologija upotrijebio je Ernest Haeckel, koji je 1866. godine naveo i prvu službenu definiciju: „ ekologija je cjelokupna znanost o odnosima živih bića i njihove okoline koja obuhvaća sve uvjete egzistencije bile one aerobne ili anaerobne prirode“ (Haeckel, 1866, prema Friederichs, 1958: 154). „Sama riječ ekologija potječe od grčkih riječi „*oikos*“ (dom, kuća, nastamba) i „*logos*“ (znanje, govor, smisao) što u doslovnom prijevodu znači znanost o međusobnim odnosima i utjecajima žive i nežive prirode“ (Đikić et al., 2001: 15).

Uz pojam ekologije usko je povezan pojam zaštite okoliša. Pojam zaštite okoliša podrazumijeva smanjenje onečišćenja, a obuhvaća zabrinutost u vezi s cijelim ekosustavom i ukupnim utjecajima onečišćenja na njega. Zaštita okoliša znači smanjenje onečišćenja, donošenje održivih odluka u potrazi za holističkim rješenjima i pravednu raspodjelu tereta i koristi industrijalizacije među svim narodima, uzimajući u obzir njihove trenutne situacije, njihov doprinos štetama koje se rješavaju i resurse koji su im dostupni (Hill, 2017: 2-3). „Nadalje, zaštita okoliša predstavlja znanost o okolišu koja proučava aspekte zaštite okoliša i zdravlja ljudi s ciljem pronalaska rješenja za zaštitu i očuvanje prirodnih resursa“ (Rozić et al., 2016: 14). Stoga je pojam zaštite okoliša svojom sve većom popularizacijom i primjenom tijekom vremena postao subordinatni koncept i neizostavan dio održivog razvoja kao šireg koncepta.

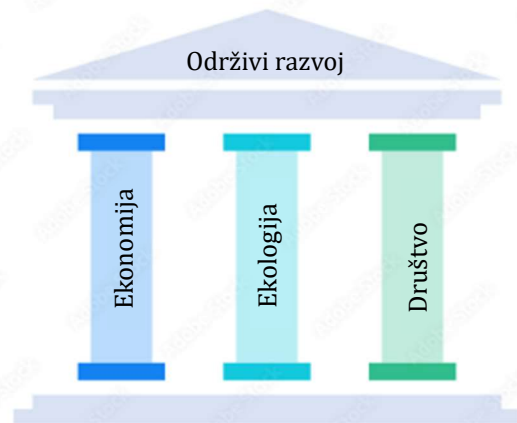
Ključni cilj održivog razvoja sastoji se od postizanja ravnoteže između tri nosiva stupa održivog razvoja (ekološkog, ekonomskog i društvenog stupa) (Mensah, 2019: 6). Pojam ekološke održivosti povezuje se s odgovornim odlukama i postupcima ljudi prema prirodnim resursima i okolišu, a obuhvaća ekološko održavanje integriteta prirodnih sustava uz optimizaciju njegove ekonomske eksploatacije (Keong, 2020: 7-8). Prema Michaelu Redcliftu, ekološki održivo društvo je društvo koje čuva biološku raznolikost i

ekosustave, osigurava korištenje obnovljivih resursa na održiv način, smanjuje iscrpljivanje neobnovljivih resursa i ostaje unutar okvira okolišnog kapaciteta (2015: 16). Ekološka održivost obuhvaća pitanja okoliša i opstanka svih živih bića (uključujući i ljude) unutar nosivog kapaciteta planeta Zemlje (Waite, 2016: 9). Dakle, ekološka održivost obuhvaća zaštitu okoliša i očuvanje prirodnih resursa te njihovo racionalno i promišljeno korištenje.

Društvena održivost je dimenzija koja se odnosi na dobrobit ljudi unutar životnih zajednica, a ovisi o dostupnosti zaposlenja, odgovarajućih zdravstvenih ustanova, miru i poštivanju ljudskih prava, dostojanstvenom radu, ravnopravnosti spolova, kvalitetnom obrazovanju.

Ekonomska održivost ovisi o usvajanju odgovarajuće strategije proizvodnje, distribucije i potrošnje (Mensah, 2019: 6). Predstavlja oblik održivosti koji obuhvaća upravljanje poduzećima na način da donesene poslovne odluke ne štete okolišu. Ekonomska komponenta održivog razvoja promiče zaposlenje (rad), proizvodnju, potrošnju, transport, zdrave prehrambene navike, primjenu najboljih proizvodnih procesa kao i stvaranje proizvoda i dobara optimalne cijene i kvalitete (Waite, 2016: 12). Navedene tri dimenzije održivog razvoja ne mogu se promatrati zasebno jer su sve međusobno povezane i podjednako važne u procesu postizanja ravnoteže između ekonomije, okoliša i dobrobiti ljudi.

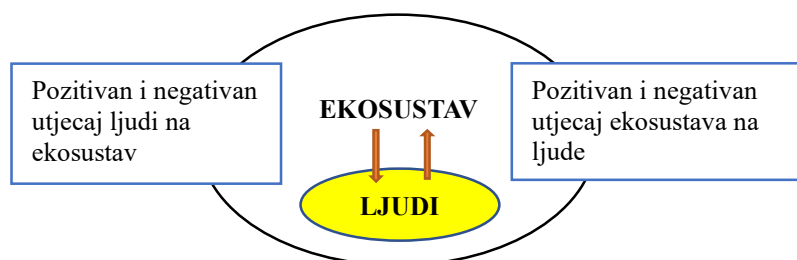
Postoje brojni modeli putem kojih je moguće slikovito prikazati i pojasniti međuovisnost navedenih sastavnica održivog razvoja, a neki od najpoznatijih modela su: model s tri osnovna stupa (*The Three Pillar Model*), jaje održivosti (*The Egg of Sustainability*) i prizma održivog razvoja (*Prism of Sustainability*) (Slika 10).



Slika 10: Model s tri stupa održivog razvoja „Three Pillar Model“  
Izvor: Purvis, Mao, Robinson, 2019: 682

Slika prikazuje dva grafička prikaza modela održivog razvoja. Svaki krug, odnosno svaki stup prikazuje jednu dimenziju održivog razvoja, a to su ekonomija (ekonomski ili gospodarski rast), okoliš/ekologija (zaštita okoliša) i društvo (društvena ili socijalna jednakost). Slika s lijeve strane prikazuje model u obliku tri međusobno povezane kružnice čije presjecište predstavlja održivi razvoj. Površina preklapanja svih dimenzija predstavlja područje kojim se postiže održivi razvoj. Slika s desne strane prikazuje tri stupa koja drže zabat što znači da se održivi razvoj temelji na tri identična nosiva stupa. Ukoliko nedostaje samo jedan nosivi stup ili svi nosivi stupovi nisu jednaki, nije moguće postići održivi razvoj.

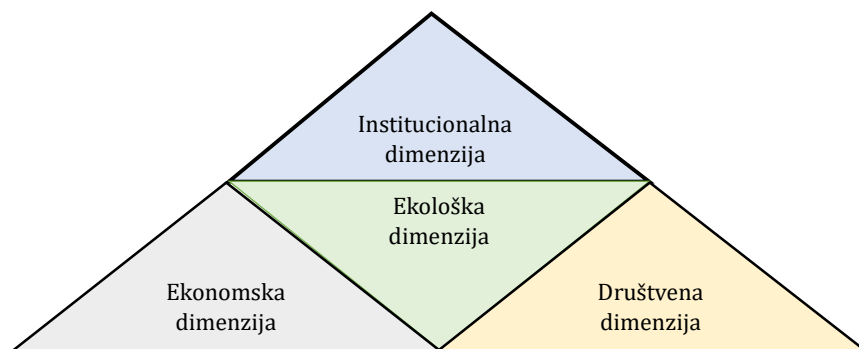
U nastavku rada slikovito je prikazan sljedeći model održivog razvoja, a to je model jaje održivosti (*Egg of Sustainability*).



Slika 11: Jaje održivosti (Egg of Sustainability)  
Izvor: Rag i Lekshmi 2016: 5

Model jaje održivosti prikazuje odnos ljudi i ekosustava kao jedan krug unutar dugog kruga. Ekosustav predstavlja vanjski krug, a ljude predstavlja unutarnji krug. Veza između ljudi i ekosustava je u kontekstu održivog razvoja međusobno uvjetovana zato što ljudi za svoj gospodarski prosperitet koriste neophodne resurse koje pronalaze u ekosustavu. Prema ovom modelu održivi razvoj je moguće uspostaviti samo ukoliko postoji ravnoteža između dobiti ljudi i dobiti ekosustava.

U nastavku rada prikazan je sljedeći model održivog razvoja (Slika 12), a to je model prizme održivog razvoja (*Prism of Sustainability*). Prizma održivog razvoja prikazuje četiri osnovne dimenzije održivog razvoja. U dimenzije održivog razvoja ubrajaju se: ekonomska dimenzija, ekološka dimenzija, društvena dimenzija i institucionalna dimenzija. Ekološka dimenzija obuhvaća sav prirodni kapital koju čini proizvedeni ili stvoreni kapital. Društvena dimenzija obuhvaća ljudski kapital. Institucionalna dimenzija odnosi se na organizaciju društva te odnos među ljudima. Sve su glavne dimenzije održivog razvoja povezane, a kako bi se uspješno realizirali ciljevi održivog razvoja, neophodno je uspostaviti ravnotežu i sklad između svih prikazanih dimenzija održivog razvoja (Rag i Lekshmi 2016: 6).



Slika 12: Prizma održivog razvoja  
Izvor: Glomazić, 2021: 50

U literaturi se spominje pet dimenzija održivosti, gdje su pored ekonomske, ekološke i društvene održivosti dodane još institucionalna i kulturna održivost (Paladini i George, 2019: 10). Institucionalna održivost također se pojavljuje kao stup održivog razvoja. Ova vrsta održivosti obuhvaća sve zakonodavne regulative tj. uključuje zakone i propise (Hacatoglu et al., 2013 u Rantala et al., 2018: 8).

U kontekstu održivog razvoja i dalje se naglašavaju njegove tri temeljne sastavnice, a to su: ekonomska, ekološka i društvena pri čemu se koristi termin „*Triple Bottom Line*“ (TBL model), dok je u Agendi 2030 uključena i četvrta dimenzija održivosti, a to je kulturna održivost (Donaires et al., 2018: 184).

Kultura predstavlja ukupnost tradicionalnog znanja i ponašanja koje dijeli skupina ljudi i koja se sukcesivno prenosi na svaku sljedeću generaciju (Birukou et al., 2013: 3), a kulturna održivost uključuje umjetnost, književnost, kulturu i baštinu (Roisin, 2019: 140). Hawkes je zagovarao da se kultura prepozna kao četvrti stup održivosti zato što je kultura bitna komponenta zdravog društva jer održivo društvo ovisi o održivoj kulturi (Wagner et al., 2021: 121). Za poduzeća je također bitna dimenzija kulturne održivosti jer u procesu donošenja odluka poduzeća trebaju djelovati u skladu s kulturom, običajima i nasljeđem zajednice u kojoj djeluju. Nadalje, kulturna održivost može poslužiti kao alat za predviđanje kako će pojedine promjene biti prihvaćene u društvu.

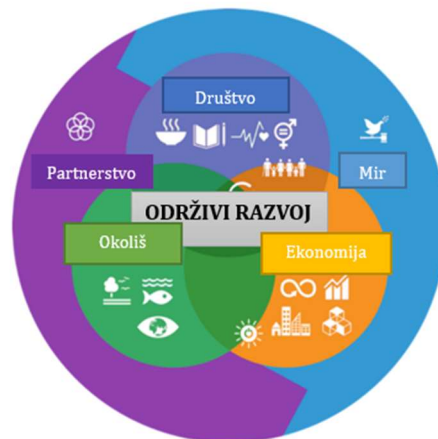
Postoje tri različite interpretacije kulture u konceptu održivog razvoja: da je kultura tj. kulturna održivost četvrti stup tj. dimenzija održivog razvoja, da je kultura spona između tri dimenzije održivog razvoja koja ih međusobno veže i uravnotežuje te da je kultura temelj za postizanje ciljeva održivog razvoja s obzirom da je kultura u korijenu svih razmišljanja i djelovanja o održivom razvoju (Dessein et al., 2015: 28-29). Navedeno je predstavljeno 2011. godine unutar studije Europske suradnje u znanosti i tehnologiji ACTION IS1007 kada su istražene tri moguće uloge kulture u kontekstu održivog razvoja, a to su (Sabatini, 2019: 33):

- ↳ *In (u)* = vidi kulturu kao samostalni stup održivog razvoja
- ↳ *For (za)* = zagovara posredničku ulogu kulture između tri stupa održivog razvoja
- ↳ *As (kao)* = vidi kulturu kao nužni temelj i kao strukturu za postizanje ciljeva održivog razvoja.

Kulturna održivost kao koncept još je uvijek skrivena unutar programa društvene održivosti i često se promatraju zajedno (Petti et al., 2020: 18).

Agenda 2030 predstavlja temeljni globalni sporazum UN-a u kojemu su definirane smjernice održivog razvoja za razdoblje od 2015. do 2030. godine. U Agendi 2030 definirane su sljedeće dimenzije održivog razvoja (UN, Agenda 2030: 3): ljudi, prosperitet,

planet, partnerstvo i mir. To znači da su tri postojeće dimenzije održivog razvoja (ekonomska, ekološka i društvena) nadopunjene s dimenzijom mira i partnerstva (Slika 13).



Slika 13: Dimenzije održivog razvoja prema Agendi 2030  
Izvor: UNSSC (21.07.2022)

Na slici su prikazane dimenzije održivog razvoja iz Agende 2030, a to su (UN, Agenda 2030: 3-4):

- ↪ Društvo – iskorijeniti glad i siromaštvo
- ↪ Okoliš – imperativ je zaštititi planet od degradacije, kroz održivo upravljanje prirodnim resursima i poduzimanjem mjera za ublažavanje klimatskih promjena
- ↪ Ekonomija – omogućiti svim ljudima blagodati suvremenog tehnološkog napretka koji se ostvaruje u skladu s prirodom
- ↪ Mir – stvoriti miroljubivo, pravedno i uključivo društvo
- ↪ Partnerstvo – revitalizacija globalnog partnerstva koji se temelji na solidarnosti i potrebama najugroženijih skupina.

Postizanje balansa u kontekstu održivog razvoja ovisi i o stanju kapitala, točnije prirodnog kapitala i proizvedenog kapitala. Prirodni kapital predstavlja ukupnost svih prirodnih neobnovljivih i obnovljivih resursa, biljaka, živih bića, ekosustava i sl., dok proizvedeni kapital predstavlja kapital koji je čovjek stvorio poput strojeva, infrastrukture, postrojenja, mehanizacije i sl. (Neumayer, 2010: 7-8). Postoje dvije glavne teorije koje pojašnjavaju zamjenu između prirodnog i proizvedenog kapitala, a to su teorije o slaboj i



jakoj održivosti. Osnovno načelo jake održivosti temelji se na prirodnom kapitalu, dok se načelo slabe održivosti temelji na ukupnom kapitalu (Dresner, 2008: 82).

Slaba održivost podrazumijeva da se smanjenje količine prirodnog kapitala mogu zamijeniti proizvedenim kapitalom uz bitnu pretpostavku da je ovakva zamjena ograničena (Surampalli et al., 2020: 47). Slaba održivost svoje uporište pronalazi u neoklasičnoj ekonomiji i smatra da je najvažnija ukupnost kapitala (prirodnog i proizvedenog), što znači da sve dok se ukupni iznos kapitala povećava u procesu razvoja, čak i ako se prirodni kapital degradira do nepovratnog stanja, on je još uvijek održiv (Shi et al., 2019: 7). To znači da slaba održivost dopušta slobodnu zamjenu sirovina te da je gospodarstvo održivo sve dok postoje zamjenske sirovine kako bi se nesmetano moglo proizvoditi ono što odražava blagostanje stanovništva (Lal et al., 2016: 437). Pobornici slabe održivosti razlažu održivost na mnoge zamjenjive elemente tako što dopuštaju eksploataciju prirodnog kapitala radi akumulacije ekonomskog kapitala (Nasrollahi et al., 2020: 1105).

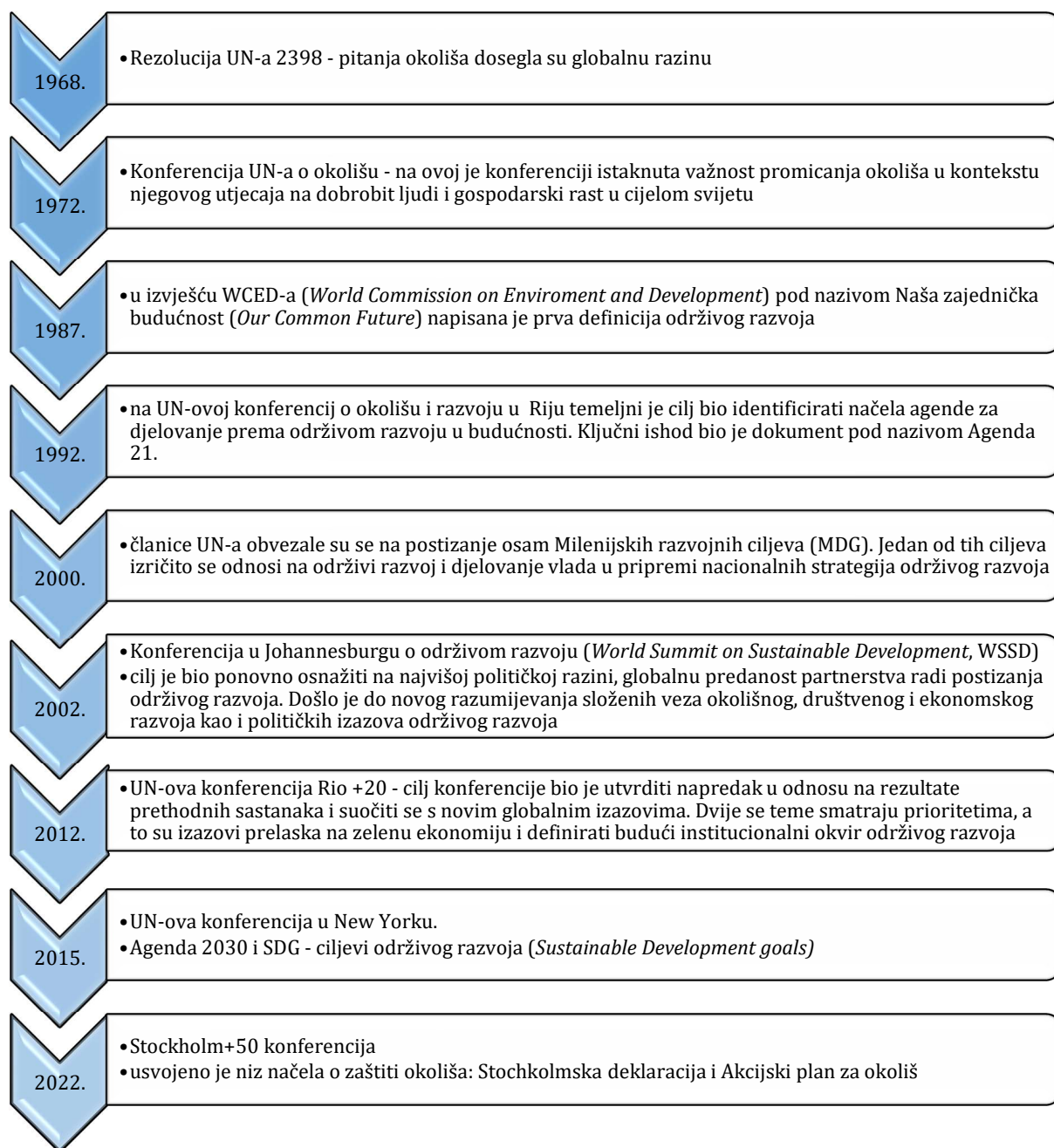
Za razliku od slabe održivosti, jaka održivost je fokusirana na prirodni kapital tako što ističe važnost prirodnog kapitala kao nezamjenjivog u procesu proizvodnje i potrošnje. Jaka održivost zahtijeva da prirodni kapital uvijek bude konstanta neovisno o količini proizvedenog kapitala (Washington, 2015). Jaka održivost svoje uporište pronalazi u ekonomskoj teoriji koja ističe da se proizvedeni kapital ne može povećati bez prirodnog kapitala i naglašava racionalno korištenje prirodnog kapitala koje se odvija u okvirima okolišnog kapaciteta. Cilj jake održivosti je održavanje gospodarskog, ekološkog i društvenog kapitala kroz učinkovito korištenje resursa te zamjenu neobnovljivih prirodnih resursa obnovljivim (de Oliveira Neto et al., 2018: 1629). To znači da jaka održivost ukazuje na sposobnost zamjene određenog prirodnog kapitala s drugim vrstama kapitala (Ziemba, 2019: 2). Protivnici najčešće kritiziraju jaku održivost zbog inzistiranja na održavanju sadašnje razine prirodnog kapitala, dok pobornici jake održivosti često tvrde da će proizvedeni kapital zamijeniti prirodni kapital što znači da se zalihe prirodnog kapitala mogu slobodno trošiti sve dok ne ostane određeni minimum prirodnog kapitala (Dresner, 2008: 89). „U svojoj suštini koncept održivog razvoja zahtijeva: očuvanje prirodnih resursa, veću učinkovitost u raspodjeli resursa i preraspodjelu bogatstva, uvođenje novih tehnologija i poimanje razlike između rasta i

razvoja, odustajanje od aktivnosti koje bi mogle ugroziti buduće naraštaje i uključivanje koncepta održivog razvoja kao filozofije u sve društvene, ekonomske i političke strukture“ (Črnjar i Črnjar, 2009: 84).

Održivi razvoj nastoji uskladiti gospodarski napredak, socijalnu pravdu i zaštitu okoliša. Temelji se na spoznaji da je količina prirodnih resursa ograničena i da ih je potrebno racionalno i promišljeno koristiti. Koncept održivog razvoja temelji se na ekonomskoj, ekološkoj i društvenoj održivosti i postiže se njihovim uravnoteženjem. To znači osigurati gospodarski napredak koji je usklađen s unapređenjem kvalitete života ljudi, temelji se na pravednosti i jednakosti i koji ima što manje nepovoljnih utjecaja na ekosustav. Na temelju navedenog zaključuje se da je integracija koncepta održivog razvoja u dugoročne političke i poslovne strategije pridonijela stvaranju održivog društva koje je svjesno da su opstanak i napredak mogući samo ako se usklade i uravnoteže gospodarske aktivnosti ljudi i nosivi kapacitet planeta Zemlje. Nadalje, održivi razvoj predstavlja moguće rješenje globalnim ekološkim izazovima kao što su prekomjerno onečišćenje, degradacija tla, klimatske promjene i gubitak bioraznolikosti.

### **3.2. Povijesni pregled razvoja koncepta održivog razvoja**

Iako su se pojmovi održivost i održivi razvoj pojavili tek u XX. stoljeću, slična terminologija i prakse bile su primjenjivane i ranije. Tako su u drevnoj Kini (1100. godina prije Krista) carevi uvidjeli da šume, planine i rijeke treba racionalno koristiti u skladu sa zakonima prirode, a iz antičkog doba (drevni Grci i Rimljani) datiraju rasprave o različitim uzrocima degradacije okoliša koje su uključivale sječu šuma i iskorištavanje rudnog bogatstva (Shi et al., 2019: 4). Nadalje, razmišljanja o postojanju granica između gospodarskog i demografskog rasta pojavile su se tijekom prve industrijske revolucije. Koncept održivog razvoja pojavio se u XX. stoljeću, a najbitnije etape njegovog razvoja prikazane su slikom 14 u nastavku rada.



Slika 14: Pregled povijesnih etapa razvoja pojma održivog razvoja tijekom XX. stoljeća  
Izvor: prema: Bacchus i Bacchus, 2018: 26-27, Rogers et al., 2012: 9; Grubb et al., 2019, Vinuales, 2015: 2, SDG; 2022, Cuenca-García et al., 2019: 54, Nair, 2019: 193

Pitanja okoliša dosegla su globalnu razinu 1968. godine i to u kontekstu UN-ove rezolucije 2398, koja je donesena 3. prosinca 1968. godine i u kojoj je prvi put ukazano da se odnos čovjeka i okoliša mijenja i da prolazi kroz duboke promjene u svjetlu suvremenog znanstvenog i tehnološkog razvoja (Bacchus i Bacchus, 2018: 26-27). Smatra se da je pojam održivog razvoja u širokom globalnom kontekstu bio prvi put upotrijebljen 1972. godine u nacrtu Rimskog kluba u kojem se spominje svjetski sustav koji je održiv (Grober,

2012: 155). Rimski klub predstavlja neprofitnu organizaciju koja je 1972. godine objavila knjigu „*The Limits to Growth*“ (Granice rasta) u kojoj su bili opisani izazovi koji proizlaze iz eksponencijalnog porasta broja stanovnika na Zemlji (Marien, 2018: 56). U publikaciji Granice rasta izdvojeno je pet temeljnih čimbenika koji ograničavaju gospodarski rast, a to su: stanovništvo, prirodni resursi, poljoprivredna proizvodnja, industrijska proizvodnja i onečišćenje (Meadows et al., 1972: 11).

Uz priznanje da su prethodno donesene razvojne politike bile primarno fokusirane na gospodarski rast što je uzrokovalo niz ozbiljnih ekoloških problema, iste je godine u Štokholmu održana konferencija UN-a o okolišu („*Conference on the Human Environment*“) (Shi et al., 2019: 5). Na ovoj je konferenciji istaknuta važnost promicanja okoliša u kontekstu njegovog utjecaja na dobrobit ljudi i gospodarski rast u cijelom svijetu (French i Kotze, 2018: 21-22). Nadalje, bilo je navedeno da je zaštita životne sredine ključan element razvoja Programa za okoliš Ujedinjenih naroda (UNEP - *United Nations Environmental Programme Secretariat*) s ciljem promoviranja međunarodne okolišne suradnje (Rogers et al., 2012: 9). Na ovoj su konferenciji usuglašena dva ključna dokumenta, a to su: Deklaracija o zaštiti okoliša (*Declaration on Human Environment*) i akcijski plan za zaštitu okoliša (*Action Plan for the Human Environment*) (Grubb et al., 2019). Upravo je na ovoj konferenciji prvi put upotrijebljena riječ održivost u službenoj dokumentaciji UN-a. Ova je konferencija simbolizirala početak primjene koncepta održivog razvoja, a tijekom konferencije sve zemlje svijeta dobile su poziv da ojačaju politike upravljanja i zaštite okoliša pored jačanja gospodarskog razvoja. Na konferenciji su razvijene zemlje prihvatile važnost rješavanja okolišnih pitanja dok su zemlje u razvoju inzistirale da se prioritetno riješi pitanje siromaštva.

Svjetska komisija za okoliš i razvoj (*World Commission on Environment and Development* -WCED) objavila je 1987. godine izvješće pod nazivom Naša zajednička budućnost (*Our Common Future*) tj. dokument koji je nešto kasnije postao poznat kao „Brundtlandovo izvješće“ u kojemu je napisana i prva službena definicija održivog razvoja (Shi et al., 2019: 5). U tom se izvješću temeljito raspravljalo o čitavom nizu velikih ekonomskih, socijalnih i ekoloških problema s kojima se čovječanstvo suočava.

Konferencija UN-a u Brazilu, u Rio de Janeiru, održana je 1992. na temu okoliša i razvoja (*United Nations Conference on Environment and Development*). Na konferenciji je osim predstavnika zemalja (državnika) sudjelovalo 50 000 nevladinih predstavnika i 5000 predstavnika medija (Dodds, 2019: 5). Raspravljalo se o održivom razvoju u kontekstu upravljanja resursima kako bi isti mogli zadovoljiti ekonomske, ekološke i društvene potrebe čovječanstva. Na konferenciji su potpisana dva značajna sporazuma, a to su „Agenda 21“ i „Deklaracija iz Ria o okolišu i razvoju“ (Evin i Demiral, 2018: 84-85). Potpisivanjem ovih sporazuma sve su države prihvatile zajedničku odgovornost za rješavanje globalnih ekoloških problema. Deklaracija je postala temeljna formulacija pravnog koncepta održivog razvoja, kao i glavnih načela međunarodnog prava zaštite okoliša (Vinales, 2015: 2). Sastoji se od 27 temeljnih načela koja su koncipirana tako da reguliraju odnose država po pitanju okoliša i razvoja. U kontekstu održivog razvoja, Agenda 21 daleko je najvažniji sporazum jer definira ciljeve i strateške planove za provedbu održivog razvoja. Agenda 21 je dokument o primjeni načela deklaracije te akcijski plan do 2000. godine usmjeren na pitanja razvoja i okoliša na globalnoj razini (Evin i Demiral, 2018: 85). Potpisnice Agende 21 bile su 172 države čime su se obvezale na provedbu ekonomske, ekološke i društvene politike s ciljem postizanja održivog razvoja. Navedene je politike bilo nužno provesti kako bi se postigla ravnoteža između: ekonomske, ekološke i društvene održivosti. Agenda 21 sastoji se od ukupno četiri poglavlja koja obuhvaćaju: socijalnu i ekonomsku dimenziju (*Social and Economic Dimension*), očuvanje i upravljanje resursima za razvoj (*Conservation and Management of resources for development*), jačanje uloge važnih aktera (*Strenghtening the role of major groups*) i sredstva za provedbu (*Means of implementation*) (SDG, 2022). Važnost ove konferencije očituje se u tome što je po prvi put u povijesti strategija održivog razvoja implementirana u globalni akcijski plan čime je održivi razvoj postao globalni sporazum.

U New Yorku je u rujnu 2000. godine u sjedištu UN-a održana Milenijska konferencija. Predstavnici 189 zemalja usvojili su „Milenijsku deklaraciju“ kojom su bili identificirani milenijski razvojni ciljevi (*Millenium Development Goals – MDG*). Milenijska se deklaracija sastoji od ukupno osam razvojnih ciljeva, a to su: iskorijeniti siromaštvo, omogućiti univerzalno osnovnoškolsko obrazovanje, promicati spolnu ravnopravnost, smanjiti smrtnost djece i majki, borba protiv zaraznih bolesti (HIV, tuberkuloza, malarija), poticati ekološku održivosti i stvaranje globalnog partnerstva za razvoja (UN, 2015: 1-6). Svaki

se cilj dijeli na podciljeve tako da je u konačnici osam Milenijskih ciljeva obuhvaćalo 18 ciljeva i 40 pokazatelja (Larionova, 2020: 162). Navedeni ciljevi postali su međunarodno priznati okvir za usmjeravanje nacionalnog razvoja i suradnje u sljedećih 15 godina i dali su smjernice za razvoj društva na početku novog stoljeća.

Svjetski samit o održivom razvoju (*World Summit on Sustainable Development – WSSD*) održan je 2002. godine u Johannesburgu kako bi se na globalnoj razini ukazalo na definiranje nužnih akcija s ciljem rješavanja bitnih izazova čovječanstva poput: unapređenja kvalitete života ljudi i očuvanje prirodnih resursa u svijetu s obzirom na sve veći rast populacije i sve veće potrebe za hranom, vodom, energijom, sanitarnim čvorom, zdravstvenim uslugama (SDG, 2022). Nadalje, navode se izazovi vezani uz nestašicu vode na globalnoj razini (Nair, 2019: 193). Intencija ovog samita bila je utvrditi što se sve napravilo u desetogodišnjem razdoblju od konferencije u Rijuu. Zaključeno je da se u desetogodišnjem razdoblju nije uspjelo puno postići u pogledu daljnje degradacije okoliša i pitanja siromaštva. Raspravljalo se o dvije važne globalne teme, a to su zeleno gospodarstvo u kontekstu održivog razvoja i iskorjenjivanje siromaštva (Kurbatova et al., 2020: 2). Na ovom samitu je zaključeno da je u kontekstu održivog razvoja nužno povećati udio energije dobivene iz obnovljivih izvora. Krajnji rezultat ove konferencije bio je dokument tj. rezolucija *Budućnost kakvu želimo* u kojoj su navedeni zadatci održivog razvoja svjetske zajednice.

Ujedinjeni narodi su 2012. godine održali summit „Rio+20“, na kojem se analizirao napredak koji je ostvaren od konferencije održane u Rio de Janeiru 1992. godine, a također je najavljeno da će se Milenijski razvojni ciljevi 2015. godine zamijeniti novim ciljevima održivog razvoja. Cilj ove konferencije bio je utvrditi što se od ciljeva realiziralo u dvadesetogodišnjem razdoblju od prve konferencije u Rio de Janeiru. Ustanovljeno je da nisu riješeni svi ciljevi te da je na globalnoj razini neophodno riješiti sljedeće (Evin i Demiral, 2018: 86):

- 1) smanjiti emisije stakleničkih plinova
- 2) zaštititi biološku raznolikost i održivo korištenje resursa te omogućiti pravednu raspodjelu resursa
- 3) umanjiti učinke suše i borba protiv dezertifikacije
- 4) uspostaviti globalno partnerstvo za razumijevanje izazova u okolišu i razvoju.

Na ovoj je konferenciji zaključeno da je zelena ekonomija ključ za rješavanje sukoba između razvoja i okoliša te da globalno partnersko upravljanje može riješiti sukobe između ekonomskih, društvenih i ekoloških pitanja. Nadalje, na ovom su samitu tri osnovna stupa održivog razvoja proširena na četiri stupa, a to su: ekonomski, društveni, okolišni i institucionalni (*governance*) (Shi et al., 2019: 6).

Samit UN-a održan je 2015. u New Yorku i na njemu se ocjenjivala provedba Milenijskih razvojnih ciljeva te je usvojena Agenda 2030 za održivi razvoj kojom su definirani ciljevi održivog razvoja (*Sustainable Development Goals – SDG*) (UN, Agenda 2030, 1). Kako bi se suočili s globalnim izazovima i prijetnjama, UN je postavio 17 ciljeva održivog razvoja (*Sustainable Development Goals - SDG*) za 2030. godinu (Weber et al., 2021: 466). Riječ je o Agendi 2030 koja obuhvaća ukupno 17 ciljeva za zaštitu planeta, okončanje siromaštva i jačanje dobrobiti stanovništva (ljudi). Agenda 2030 predstavlja akcijski plan za ljude, planet i blagostanje koji promovira mir i slobodu (Tremblay et al., 2020: 1589). Uspostavljena je na tzv. „5Ps“ (ljudi - *people*, planet - *planet*, prosperitet - *prosperity*, mir - *peace*, partnerstvo - *partnership*) koji predstavljaju stupove na kojima se Agenda 2030 temelji i oko čega se izrađuju strateški ciljevi (UN, Agenda 2030, 3-4).

Svjetski samit o održivom razvoju održan je 2020. godine (*The World Sustainable Development Summit - WSDS*) u New Delhiju u Indiji. Krovna tema ovog susreta bila je „Ususret ciljevima 2030“ kako bi se utvrdilo što se sve poduzelo po pitanju ciljeva iz Agende 2030. Ključne teme ove konferencije bile su: klimatske promjene, kružna ekonomija, energija, vode i e-mobilnost (WSDS, 2022).

U lipnju 2022. godine održan je samit UN-a pod nazivom „*UN Earth Summit: Stockholm +50: zdrav planet za prosperitet svih – naša odgovornost, naša prilika*“ (Stockholm+50; 2022). Na ovoj se konferenciji obilježila pedeseta godišnjica globalnog djelovanja po pitanju zaštite okoliša. Usvojeno je niz načela o zaštiti okoliša (Stochkolmska deklaracija i Akcijski plan za okoliš) koji su konsolidirani u međunarodnom pravu i upravljanju (Ebbesson, 2022: 1). Na ovoj je konferenciji uočeno da se svijet suočava s trostrukim izazovom, a to su: klimatske promjene, globalno onečišćenje i gubitak bioraznolikosti što ugrožava živote milijarde ljudi (UN Foundations, 2022).

U zaključnom razmatranju, bitno je istaknuti da se koncept održivog razvoja pojavio zadnjih pedesetak godina kada se uvidjelo da su prekomjerna proizvodnja i eksploatacija ograničenih prirodnih resursa rezultirali velikim onečišćenjem i degradacijom okoliša. Tragovi onečišćenja vidljivi su po cijelom svijetu te je bilo neophodno daljnji gospodarski rast i razvoj učiniti manje pogubnim po okoliš. U takvim se uvjetima pojavio koncept održivog razvoja koji je za cilj imao ublažiti ili spriječiti nepovoljne utjecaje gospodarskih aktivnosti u svijetu kako bi i budući naraštaji mogli ostvariti gospodarski rast i razvoj. U razdoblju od 1968. do 2022. godine održane su konferencije UN-a na kojima su se definirale politike, načela, ciljevi i akcijski planovi kako bi koncept održivog razvoja bio implementiran na globalnoj razini neovisno bave li se poduzeća proizvodnom ili uslužnom djelatnosti. Zajedničko je da su ključna pitanja održivog razvoja uvijek bila suzbijanje siromaštva, pitanja zaštite okoliša te stvaranja uključivog društva koje se temelji na jednakosti i ravnopravnosti.

### **3.3. Načela, ciljevi i pokazatelji održivog razvoja**

Uz pojam održivog razvoja bitno je definirati načela, ciljeve i pokazatelje održivog razvoja. Pojam održivi razvoj pojavio se u trenutku kada se uvidjelo da je gospodarska aktivnost koja je bazirana na rastu dovela do značajne degradacije okoliša i čitavog niza problema s kojima se čovječanstvo treba suočiti. Kako bi se spriječile daljnje nepovratne štete nanese okolišu, UN je preuzeo organizaciju konferencija na kojima su sudjelovali predstavnici vlada i visoki dužnosnici s ciljem pronalaska zajedničkog globalnog rješenja. Sve države koje su u posljednjih četrdesetak godina sudjelovale na tim konferencijama imale su za cilj provesti načela održivog razvoja u svoje političke agende.

Prva službeno definirana načela održivog razvoja pojavila su se 1991. godine kada su IUCN (*The World Conservation Union*), UNEP (*United Nations Environment Programme*) i WWF (*World Wide Fund For Nature*) izdali izvješće pod nazivom „*Caring for the Earth*“ u kojemu su bila navedena načela održivog razvoja (IUCN, UNEP, WWF 1991: 8-88). „U tom je izvješću bilo ukupno navedeno devet načela održivog razvoja (Črnjar i Črnjar, 2009: 85-86):



- 1) poštovanje i briga za životnu zajednicu
- 2) poboljšanje kakvoće života
- 3) zaštita vitalnosti i raznolikosti Zemlje
- 4) minimiziranje iscrpljivanja neobnovljivih resursa
- 5) poštovanje granica prihvatljivog kapaciteta Zemlje
- 6) promjene u osobnim stavovima i postupcima
- 7) omogućavanje zajednicama da skrbe o vlastitom okolišu
- 8) stvaranje nacionalnog okvira za integraciju razvoja i zaštite
- 9) stvaranje globalnog saveza“.

Godinu dana kasnije, 1992. godine, u Rio de Janeiru održana je konferencija UN-a, gdje je u sklopu dokumenta pod nazivom „Deklaracija o okolišu“ definirano ukupno 27 načela održivog razvoja na kojima su države potpisnice trebale koncipirati nacionalne politike održivog razvoja. Definirana načela su (UN Deklaracija o okolišu, 2022):

- 1) ljudi su u centru održivog razvoja
- 2) države mogu eksploatirati vlastite resurse prema ekološkim i razvojnim politikama uz uvjet da te aktivnosti ne uzrokuju štetu okolišu drugih zemalja
- 3) pravo na razvoj sadašnjih i budućih generacija
- 4) zaštita okoliša postaje integriran dio razvojnih procesa
- 5) sve države trebaju surađivati kako bi se iskorijenilo siromaštvo
- 6) sve međunarodne akcije zaštite okoliša i razvoja trebaju obuhvaćati interese i potrebe svih zemalja, a posebno zemalja u razvoju
- 7) sve države trebaju međusobno surađivati u duhu globalnog partnerstva za očuvanje ekosustava
- 8) države trebaju smanjiti ili izbaciti sve neodržive obrasce proizvodnje i potrošnje kako bi se postigla veća kvaliteta života ljudi
- 9) države trebaju surađivati i razmjenjivati znanstvena i tehnološka dostignuća
- 10) države se moraju zalagati za podizanje svijesti građana o zaštiti okoliša i omogućiti svima pristup informacijama
- 11) države moraju donositi zakone o zaštiti okoliša i njihova provedba mora biti učinkovita

- 12) države moraju surađivati i donositi međunarodne konsenzuse kako bi se smanjila degradacija okoliša uz promicanje globalnog održivog gospodarskog rasta i razvoja
- 13) države trebaju donijeti zakone kojima će se sankcionirati onečišćenja okoliša
- 14) države moraju surađivati kako bi se izbjeglo premještanje aktivnosti ili tvari koji mogu ozbiljno degradirati okoliš ili naštetiti zdravlje ljudi
- 15) u cilju zaštite okoliša države moraju biti na oprezu
- 16) nacionalne vlade trebaju promovirati provođenje sankcija po principu da onaj tko onečišćuje treba snositi troškove onečišćenja
- 17) nužno je provoditi procjenu utjecaja na okoliš
- 18) država koja je pogođena prirodnom katastrofom mora odmah obavijestiti druge države o tome
- 19) države se obvezuju davati relevantne i pravovremene informacije o ekološkim katastrofama susjednim državama kao i konzultirati se što učiniti, a međunarodna zajednica treba pomoći u sanaciji
- 20) žene je potrebno uključiti u proces zaštite okoliša i održivog razvoja
- 21) potrebno je uključiti mlade u procesu stvaranja globalnog partnerstva
- 22) nužno je zaštititi domorodačko stanovništvo i uključiti ih u procese održivog razvoja
- 23) prirodni resursi trebaju biti zaštićeni i u slučaju okupacije (rata)
- 24) u slučaju okupacije (rata) države se obvezuju poštovati međunarodno pravo koje osigurava zaštitu okoliša
- 25) veza između mira, razvoja i zaštite okoliša je neraskidiva
- 26) sve sporove koji uključuju pitanja okoliša države moraju rješavati mirnim putem u skladu s Poveljom UN-a
- 27) sve države i ljudi će surađivati kako bi se načela ove deklaracije provodila te kako bi se i u budućnosti razvijala međunarodna prava iz područja održivog razvoja.

Milenijska deklaracija donesena je 2000. godine i predstavlja jedan od najvažnijih dokumenata UN-a (Alrawashdeh i Allouzi, 2019: 116). Milenijska deklaracija predstavljala je skup vrijednosti, načela i ciljeva održivog razvoja za XXI. stoljeće (Bettelli, 2021: 2). Temeljena je na načelima solidarnosti, jednakosti, dostojanstva i poštovanja

okoliša (Fukuda-Paar, 2013: 123). Međunarodno usuglašena i prihvaćena načela održivog razvoja obuhvaćaju (Rozić et al., 2016: 20):

- ↪ „integraciju pitanja okoliša u razvojne politike
- ↪ internalizaciju troškova vezanih za okoliš (tj. provođenje eksternih troškova degradacije okoliša u interne troškove zagađivača/korisnika) kroz provedbu načela - zagađivač/korisnik plaća)
- ↪ sudjelovanje svih društvenih dionika u donošenju odluka kroz procese savjetovanja i dijaloga te stvaranje partnerstva
- ↪ pristup informacijama i pravosuđu
- ↪ generacijsku i međugeneracijsku jednakost (uključujući i rodnu ravnopravnost) i solidarnost
- ↪ načelo supsidijarnosti (hijerarhije, odnosno međuzavisnosti) između lokalne i globalne razine
- ↪ pristup uslugama i financijskim resursima koji su neophodni za zadovoljavanje osnovnih potreba“.

S obzirom na činjenicu da se održivi razvoj temelji na modelu trostruke odgovornosti (*Triple Bottom Line*), proizlazi da su temeljna načela održivog razvoja sljedeća (Mensah et al., 2019:14):

- 1) zaštita ekosustava i biološke raznolikosti – eksploatacija prirodnih resursa treba biti u granicama izdrživosti planete Zemlje
- 2) kontrola porasta stanovništva te upravljanje stanovništvom
- 3) upravljanje ljudskim resursima.

Ono što je karakteristično za koncept održivog razvoja je to što su se kroz povijest načela održivog razvoja često mijenjala, međutim može se reći da su uvijek u suštini postojala četiri ključna načela, a to su (Waas, 2018: 16.-17):

- 1) pravednost – uključuje međugeneracijsku i intrageneracijsku jednakost, pravdu među različitim vrstama, pravednost u postupcima i geografsku pravednost
- 2) dinamičnost – održivi razvoj je sklon promjenama zato što se okoliš i društvo neprestano mijenjaju
- 3) integracija - usklađenost načela održivog razvoja radi obuhvaćanja ciljeva i potreba razvoja

- 4) normativnost - održivi razvoj je društveni konstrukt i u osnovi se svodi na donošenje normativnih odluka i izbora, koji se u konačnici temelje na vrijednostima koje odražavaju način na koji se svijet razvija.

To znači da su u suštini načela održivog razvoja usmjerena na zaštitu ekosustava, bioraznolikost, kontrolu brojčanog porasta stanovništva, upravljanje ljudskim potencijalima i očuvanju kulture. Ukratko, načela održivog razvoja predstavljaju objedinjenje okolišnih, društvenih i gospodarskih pitanja u sferi donošenja odluka iz kojih su izvedeni ciljevi održivog razvoja.

Na temelju prethodno navedenih načela održivog razvoja državni izrađuju politike i strategije održivog razvoja čija se primjena u praksi svodi na postizanje definiranih ciljeva koji su proizašli iz načela i politika održivog razvoja. Načela i ciljevi održivog razvoja bili su mijenjani i prilagođavani temeljem globalnih konferencija UN-a. Prvi globalni ciljevi održivog razvoja bili su navedeni u Agendi 21, na konferenciji u Riju 1992. godine. Zatim su uslijedili Milenijski razvojni ciljevi 2001. da bi 2015. bili definirani novi ciljevi održivog razvoja u okviru Agende 2030. Za razliku od Milenijskih razvojnih ciljeva kojih ima ukupno osam, ciljeva održivog razvoja (SDG) ima 17, a sastoje se od 169 podciljeva i pripadajućih pokazatelja (UN, Agenda 2030, 15-28).

„Ciljevi održivog razvoja koji su definirani u Agendi 2030 su sljedeći (IDOP, 2023):

- 1) Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima
- 2) Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promovirati održivu poljoprivredu
- 3) Zdravlje – osigurati zdrav život i promovirati blagostanje za ljude svih generacija
- 4) Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja
- 5) Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojke
- 6) Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve
- 7) Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve
- 8) Promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve

- 9) Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost
- 10) Smanjiti nejednakost unutar i između država
- 11) Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim
- 12) Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje
- 13) Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica
- 14) Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj
- 15) Zaštititi, uspostaviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikosti
- 16) Promovirati miroljubiva i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama
- 17) Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj”.

SDG (*Sustainable Development Goals* – ciljevi održivog razvoja) iz Agende 2030 razlikuju se od Milenijskih ciljeva po tome što nisu primarno fokusirani na iskorjenjivanje siromaštva, već naglasak stavljaju na promicanje novog pogleda na svijet i pružanje plana za borbu protiv siromaštva bez nametanja dodatnih troškova (Assembly, 2015: 23). Ciljevi održivog razvoja SDG prvi su put uvedeni 2015. godine s ciljem osiguranja održive budućnosti ukazujući na put za postizanje održivog razvoja do 2030. godine (Mio et al., 2020: 3220). Riječ je o ciljevima koji su međusobno povezani i mjerljivi, a funkcija im je rješavanje međusobno povezanih izazova i postizanje održivog razvoja na globalnoj razini. To znači da se mogu koristiti za praćenje napretka prema postizanju održivog razvoja. Primjenjivi su na nivou država, regionalnih i lokalnih zajednica, profitnih i neprofitnih organizacija.

Svaki cilj održivog razvoja koji proizlazi iz strategije održivog razvoja mora imati najmanje jedan pokazatelj održivog razvoja kojim će postavljeni cilj biti mjerljiv. Pokazatelji održivog razvoja vrlo su specifični i značajno se razlikuju od uobičajenih pokazatelja koji se najčešće primjenjuju u društvenim i prirodnim znanostima. U kontekstu održivog razvoja pokazatelji imaju dvojaku ulogu što se očituje u tome da (Latawiec i Agol, 2016):

- ↪ izbor adekvatnih pokazatelja održivosti može pomoći pri utvrđivanju specifičnih uzročnih veza između sredstava međugeneracijske dobrobiti te pri poboljšanju spoznaja o društvenim i ekološkim sustavima
- ↪ izbor adekvatnih pokazatelja održivosti može pomoći menadžmentu u procesu odlučivanja i donošenja odluka.

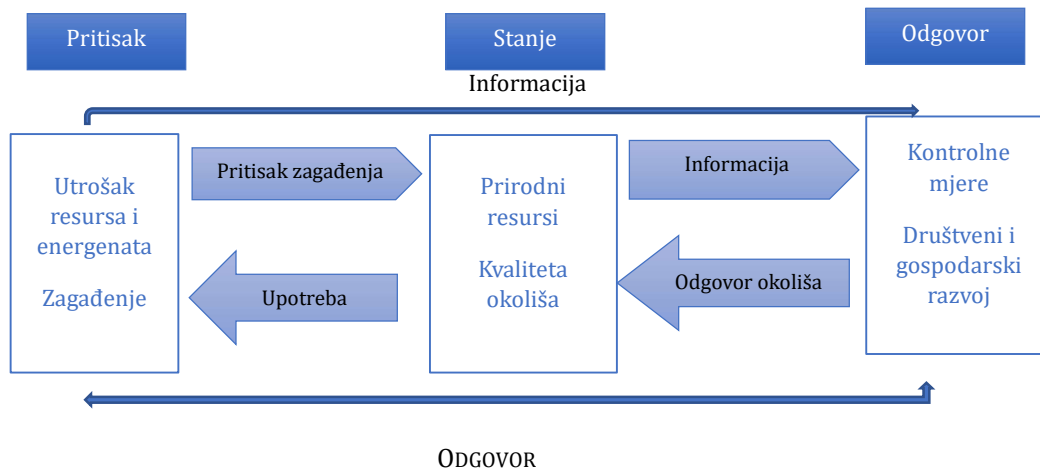
Na globalnom nivou, gotovo sve države svijeta obvezale su se na implementaciju i provedbu načela i ciljeva održivog razvoja. Zbog toga je provedbu politika i mjera održivog razvoja neophodno pratiti i međusobno uspoređivati. Ujedinjeni narodi i Europska unija mjere održivost pomoću ekonomskih, društvenih, ekoloških i institucionalnih pokazatelja (Liu et al., 2017:2). Europska unija donijela je konsenzus po pitanju pokazatelja održivog razvoja koji će biti referentni za utvrđivanje i mjerenje primjene politike i načela održivog razvoja na cijelom teritoriju Unije. Pokazatelji održivog razvoja prate evoluciju samog koncepta stoga se pokazatelji održivog razvoja temelje na ciljevima održivog razvoja prema Agendi 2030.

Mnogobrojni istraživači i znanstvenici već nekoliko desetaka godina prate različite pokazatelje održivog razvoja koji su najčešće grupirani u ekološke, ekonomske i društvene s ciljem uspoređivanja napretka među državama i regijama. Nužno je, stoga, pokazatelje održivog razvoja sagledati iz perspektive ekonomske, ekološke i društvene održivosti kao tri temeljna stupa na kojima se temelji održivi razvoj. Upravo takva podjela implicira da je nužno koristiti različite pokazatelje za mjerenje različitih dimenzija održivosti (Bawa i Seidler, 2009: 26). Kako se razvijala svijest o održivom razvoju, tako se počela pojavljivati potreba praćenja ostvarenog napretka kroz pokazatelje održivog razvoja. Nakon UN-ove konferencije u Rio de Janeiru 1992. definirani su i prvi pokazatelji održivog razvoja (Wu i Wu, 2012: 66). U današnje vrijeme postoje mnogobrojni pokazatelji održivog razvoja koji se koriste na globalnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini. Sukladno konceptu *Triple Bottom Line* (Model trostruke odgovornosti) razlikuju se pokazatelji održivog razvoja u kontekstu ekonomske, ekološke i društvene održivosti (Waite, 2016: 10 -12):

- ↪ ekološki pokazatelji: analiza životnog ciklusa, ekološki otisak, ugljični otisak i vodeni otisak

- ↪ društveni pokazatelji: pokazatelj humanog razvoja (*Human Development Index - HDI*), bruto nacionalni dohodak (*Gross National Income - GNI*), indeks nejednakosti spolova (*Gender inequality index*), indeks multidimenzionalnog siromaštva (*Multidimensional poverty index*), bruto nacionalna sreća (*Gross national happiness index*)
- ↪ ekonomski pokazatelji: temeljeni su na teorijama kapitala i pomažu u procesu utvrđivanja smanjuje li se kapital (sve vrste kapitala) tijekom vremena, a upravo o kapitalu ovisi osnovna pretpostavka održivog razvoja u kontekstu međugeneracijske dobrobiti (Latawiec i Agol, 2016: 1).

Jedna od mogućih opcija za razvrstavanje pokazatelja na temelju interakcije između ljudskih i okolišnih čimbenika je primjena PRS modela (Liao et al., 2018: 417). PSR model (*Pressure-State-Response - PSR*) razvili su OECD (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj) i (UNEP) program UN-a za okoliš radi proučavanja pitanja vezanih uz okoliš, resurse i održivost (Sundar, 2006: 124). PSR model temelji se na konceptu opterećenja koji svakodnevna gospodarska aktivnost nameće okolišu, a pri čemu dolazi do onečišćenja koje rezultira promjenom stanja okoliša koje zahtijeva odgovor zakonodavstva. PSR model postoji u dva oblika, a to su: linearni i kružni (Črnjar i Črnjar, 2009: 105). Navedeni model sadrži tri vrste pokazatelja: pokazatelje pritiska, pokazatelje stanja i pokazatelje odgovora. Pokazatelji pritiska ukazuju na utjecaj ljudskih aktivnosti na okoliš, pokazatelji stanja prikazuju stanje i promjene u okolišu pod utjecajem ljudskih čimbenika, a pokazatelji odgovora prikazuju korektivne mjere koje se poduzimaju kako bi se ublažila degradacija okoliša (Wang et al., 2019: 8-9). Brojni autori ukazuju da se u navedeni model može ubaciti još utjecaj (*impact*) tj. utjecaj na stanje čime osnovni PSR model postaje PSIR model (pritisak – *pressure*, stanje – *state*, utjecaj – *impact*, reakcija – *response*) (Bell i Morse, 2013: 32). UN također primjenjuje ovaj model, ali uz izmijenjenu terminologiju tako da se umjesto riječi pritisak upotrebljava riječ pokretačka sila (*Driving Force - DS*), a u pokretačke sile ubrajaju se: potražnja za hranom, vodom, prihodom (Črnjar i Črnjar, 2009: 107).



Slika 15: PSR model

Izvor: China-ASEAN Environmental Cooperation Centre, 2017: 11

Iz gornje je slike vidljivo da čovjek gospodarskim aktivnostima zadire u okoliš što izaziva degradaciju i promjene stanja okoliša. Kako bi se ublažile negativne posljedice gospodarske aktivnosti na stanje okoliša, odgovornost svake države je donošenje mjera i propisa kojima će se ublažiti promjene stanja okoliša koje nastaju kao posljedica gospodarskih aktivnosti.

U svojoj suštini, pokazatelji održivog razvoja su multidimenzionalni jer se njima daje uvid u određene pojave na način da se pri tome moraju objediniti sve dimenzije održivog razvoja (ekonomska, ekološka i društvena). Neki od najpoznatijih multidimenzionalnih pokazatelja održivog razvoja koji objedinjuju sve dimenzije održivosti su (Joshi at al., 2007, 16):

- 1) GNH (*Gross National Happiness / Bruto nacionalna sreća*)
- 2) HDI (*Human Development Indeks / Indeks ljudskog razvoja*)
- 3) EF (*Ecological Footprint / Ekološki otisak*)
- 4) HPI (*The Happy Planet indeks / Indeks sretnog planeta*).

GNH (*Gross National Happiness / Bruto nacionalna sreća*) predstavlja pokazatelj održivog razvoja kojim se prati kvaliteta života na holističan način (Joshi at al., 2007: 16). Nastao je sedamdesetih godina u Butanu. GNH ujedno predstavlja i koncept koji interpretira razvoj na način da nadilazi ekonomski rast i prosperitet te uključuje višestruku i međusobno povezanu društvenu, ekonomsku, kulturu i okolišnu dimenziju s dimenzijom rukovođenja (Schroeder, 2017: 2).



HDI (*Human Development Index / Indeks ljudskog razvoja*) predstavlja pokazatelj kojim se mjeri očekivani životni vijek stanovništva određen po rođenju, stupnju obrazovanja, pismenosti i životnom standardu. Riječ je o složenom pokazatelju koji se fokusira na tri osnovne dimenzije ljudskog razvoja: sposobnost vođenja dugog i zdravog života (mjeren očekivanim životnim vijekom pri rođenju), sposobnost stjecanja znanja (mjeren srednjom vrijednosti godina školovanja i očekivanim godinama školovanja) te sposobnost postizanja pristojnog životnog standarda (bruto nacionalnom dohodak po osobi) (UN, 2018: 1).

EF (*Ecological Footprint / Ekološki otisak*) predstavlja pokazatelj kojim se mjeri stupanj ljudske potrošnje prirodnih resursa naspram vremena koje treba proteći kako bi se priroda regenerirala i obnovila taj resurs. Pokazatelj je uveden 1992. godine zahvaljujući W. Reesu (Collins i Flynn, 2015: 1). Ovaj pokazatelj predstavlja jednu od najčešće korištenih metoda koja se koristi pri usporedbi ekoloških učinaka i praćenja napretka u kontekstu održivog razvoja (Network, 2018: 1).

HPI (*The Happy Planet Index / Indeks sretnog planeta*) predstavlja pokazatelj kojim se mjeri stupanj blagostanja stanovništva i utjecaj na okoliš. Riječ je o pokazatelju koji uključuje dobrobit i očekivani životni vijek stanovništva te ih prilagođava u smislu nejednakosti i povezuje s troškom u smislu korištenja resursa (Morse, 2019: 153). Ovaj se pokazatelj koristi kako bi se kvantificiralo u kojoj zemlji ljudi dugo i sretno žive u skladu s prirodom uz uvjet da isto omogućuju i sljedećim generacijama. Ovaj je pokazatelj definirao Marks 2006. godine, promovirajući ideju da se dobrobit i sreća jedne nacije trebaju temeljiti ne samo na financijskim pokazateljima, nego i na društvenim i ekološkim dimenzijama pa se zbog toga HPI fokusira na to kako nacije mogu biti sretno i kako stanovnici mogu imati živjeti dug i održiv život (Happy Planet Indeks, 2022). Ovaj indeks sugerira da pitanja okoliša, socijalne pravda i opće dobrobiti stanovništva trebaju imati jednak značaj poput povećanja nacionalnih prihoda.

Osnovna svrha pokazatelja održivog razvoja je u prikazivanju složenih informacija kako bi one bile razumljive, mjerljive i usporedive ciljanoj skupini korisnika. Njima se opisuju stanja, trendovi i planirani napredak ostvaren u određenom vremenu na koncizan i jasan način, a služe kao podloga državama, regijama, zajednicama pri ostvarenju ciljeva

održivog razvoja s ciljem mjerenja efikasnosti politike održivog razvoja na globalnoj, regionalnoj, nacionalnoj razini.

Temeljem navedenog zaključuje se da je za provođenje definiranih globalnih politika održivog razvoja neophodno definirati načela, ciljeve i pokazatelje kako bi se mogao pratiti napredak i kako bi se na globalnoj razini države mogle međusobno uspoređivati i analizirati ostvarene rezultate na putu održivog razvoja.

### **3.4. Održivo poslovanje u hotelijerstvu**

Antunac (2001: 5) definira turizam kao: „skup odnosa i pojava, koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s tim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost.“ S razvojem turizma razvija se i hotelijerstvo jer sve veća turistička potražnja za pojedinim destinacijama traži postojanje smještajnih objekata u kojima će se gostima moći pružiti usluge smještaja, prehrane, pića i drugih komplementarnih usluga. Razvoj turizma može pozitivno utjecati na razvoj turističkih destinacija, a to znači otvaranje novih radnih mjesta te povećanje prihoda od turizma koji omogućuju daljnji razvoj turističkih destinacija (Malheiro et al., 2020: 15546). Međutim, razvoj turizma može i negativno utjecati na turističke destinacije jer, ukoliko se ne odvija po načelima održivog razvoja, može utjecati na povećanje zagađenja, degradaciju okoliša, uništenje ekosustava, degradaciju kulturno povijesne baštine te izazvati nesuglasice između posjetitelja i lokalnog stanovništva (Malheiro et al., 2020: 15546). Upravo održivi razvoj može pridonijeti učinkovitijem upravljanju ograničenih resursa, zaštiti prirodnih i kulturno - povijesnih lokaliteta te povećanju dobrobiti lokalne zajednice (Verbeke, 2000). Održivi razvoj turizma i hotelijerstva međusobno su povezani budući da je turista sve više, uvijek im je neophodan smještaj tijekom putovanja, a poslovanje smještajnih objekata u svim fazama životnog ciklusa utječe na okolinu u kojoj djeluje (Jurigová i Tučková, 2018). To znači da se održive aktivnosti i procesi koji se provode u turizmu s ciljem minimiziranja nepovoljnih ishoda trebaju implementirati i u hotelijerstvu. Razumijevanje ekonomskih, ekoloških i društvenih implikacija održivog razvoja predstavlja temelj održivog

poslovanja u hotelijerstvu. Održivi razvoj, u kontekstu turizma i hotelijerstva, temelji se na ekonomskoj, ekološkoj i društvenoj dimenziji (Malheiro et al., 2020: 15546 – 15547):

- ↪ ekonomska dimenzija temelji se na dugoročnom i održivom poslovanju što znači osigurati profitabilnost poslovanja hotelskih poduzeća, povećanje ekonomske dobrobiti lokalne zajednice kroz otvaranje novih radnih mjesta i ulaganje u razvoj lokalne zajednice
- ↪ ekološka dimenzija temelji se na očuvanju ograničenih prirodnih resursa odnosno njihovoj zaštiti koja se postiže osvješćivanjem turista o njihovoj neprocjenjivoj vrijednosti
- ↪ društvena dimenzija podrazumijeva zaštitu kulturno povijesnog nasljeđa i identiteta lokalne zajednice, običaja te uključivanje hotelskih poduzeća u poboljšanje dobrobiti zaposlenika i svih dionika (dobavljača, gostiju, lokalnog stanovništva).

Kako bi se dugoročno mogla osigurati ravnoteža između ekonomskih, ekoloških i društvenih dimenzija turističkog razvoja, potrebno je (Bašić, 2015: 411-412):

- ↪ „optimizirati korištenje prirodnih resursa koji čine ključni element razvoja turizma
- ↪ poštovati sociokulturnu autentičnost zajednica domaćina
- ↪ osigurati održivo dugoročno poslovanje stvarajući društveno-ekonomske koristi koje se pravedno raspodjeljuju na sve interesne grupe
- ↪ održivi razvoj turizma zahtijeva sudjelovanje svih relevantnih interesnih grupa, na osnovi prethodne informiranosti, kao i jako političko vodstvo da bi se osiguralo šire sudjelovanje i stvaranje konsenzusa
- ↪ održivi turizam trebao bi osigurati visoku razinu zadovoljstva turista i osigurati turistima sadržajno iskustvo, povećavajući njihovu svjesnost o pitanjima održivosti i unaprjeđujući među njima praksu održivog turizma“.

Turistička kretanja nije moguće zaustaviti, ali ih je neophodno usmjeriti kako bi se ublažile moguće negativne posljedice takvog rasta. Hotelijerstvo se kao neizostavan segment turizma kontinuirano razvija i prilagođava svoju ponudu sve učestalijim zahtjevima turističke potražnje. Za hotelska poduzeća neophodno je implementirati načela i ciljeve održivog razvoja u sve segmente poslovanja kako bi se razvoj turizma i hotelijerstva uskladili sa suvremenim trendovima održivog razvoja.

Legrand et al. (2016) definirali su održivo hotelijerstvo kao proces upravljanja hotelskim operacijama koji vodi računa o ekonomskim, ekološkim i društvenim benefitima i troškovima s ciljem zadovoljenja potreba sadašnjih gostiju i dionika te kako bi se zaštitile i povećale mogućnosti zadovoljenja potreba budućih generacija gostiju i dionika. Hotelijerstvo, kao gospodarska aktivnost, može imati vrlo nepovoljan utjecaj na okoliš. Postoji više aspekata poslovanja hotela koji mogu negativno utjecati na okoliš, a to su: potrošnja vode, energije i fosilnih goriva te emisije ugljika u atmosferu (Legrand i Sloan, 2016). Zahvaljujući tehnološkom napretku i sve većoj ekološkoj osviještenosti kako gostiju tako i zaposlenika, moguće je utjecati na smanjenje štetnih emisija ugljika i smanjenje potrošnje vode, energije i fosilnih goriva. Kako bi hoteli bili održivi, u fazi projektiranja i izgradnje novih hotela ili adaptacije postojećih, neophodno je voditi računa o održivosti samog objekta tj. njegovom dizajnu, uređenju i opremanju. Za hotelska poduzeća poslovanje na održiv način obuhvaća: implementaciju sustava upravljanja (kvalitetom, okolišem energijom), usklađenost poslovanja sa zakonskom regulativom, provođenje točne promocije o implementiranim održivim praksama, angažman zaposlenika kako bi se provodile definirane održive aktivnosti, zapošljavanje lokalnog stanovništva, kupnju proizvoda i namirnica od lokalnih dobavljača, energetske učinkovitost infrastrukture (zgrade i oprema), zaštitu prirodnih resursa i smanjenje emisija stakleničkih plinova (Gerdt et al., 2019: 159). Implementacijom održivih praksi u poslovanje hotelskih poduzeća omogućuje se racionalizacija upotrebe resursa koja rezultira smanjenjem troškova te ujedno takva implementacija predstavlja i marketinški alat za komunikaciju s gostima i za privlačenje novih gostiju (Shams et al., 2020). U hotelskim poduzećima prihvaćanje i implementiranje održivih praksi, osim što rezultira velikim iskorakom u očuvanju i zaštiti okoliša, rezultira i smanjenjem troškova poslovanja, povećanjem operativne učinkovitosti, povećanjem dobiti, dugoročnom financijskom stabilnosti te pridonosi povećanju vrijednosti i prepoznatljivosti *brenda* (Walsh i Dodds, 2017: 674). Nadalje, implementacija održivih praksi u poslovanje hotelskih poduzeća pozitivno utječe na stavove i ponašanje gostiju te pridonosi povećanju zadovoljstva i lojalnosti gostiju (Han et al., 2018). Intencija provođenja načela održivog razvoja u hotelijerstvu je uravnotežiti ekonomsku, ekološku i društvenu dimenziju održivog razvoja. To znači usmjeriti strategije poslovanja hotelskih poduzeća s ciljem smanjenja negativnih utjecaja poslovanja hotelskih poduzeća na okoliš, lokalnu zajednicu i gospodarstvo uz istovremeno pružanje visokokvalitetne usluge gostima. Hotelijerstvo

primarno pruža usluge gostima, ali te iste usluge može koristiti i lokalno stanovništvo (Pizam, 2009). U kontekstu društvene dimenzije održivog razvoja hotelijerstva bitno je navesti da hotelska poduzeća zapošljavaju velik broj lokalnog stanovništva različitih struka (Melissen, 2013: 818). Nadalje, hotelska poduzeća koja posluju prema načelima održivog razvoja surađuju s lokalnim dobavljačima. Naglasak se stavlja na nabavku lokalnih i sezonskih proizvoda čime se potiče lokalno gospodarstvo (Melissen, 2013: 818). Održivi su hoteli angažirani u inicijativama lokalne zajednice kroz donacije ili poticanjem zaposlenika na volonterski rad. Kako bi se postigao održivi razvoj za hotelska poduzeća, važno je u proces uključiti i goste. Goste je neophodno informirati putem marketinških kanala o važnosti promicanja održivog razvoja kao i o poduzetim inicijativama, sve s ciljem promicanja politika održivog poslovanja. Jedan od načina kako hotelska poduzeća to mogu napraviti je i implementacijom standarda održivosti. Prema *Sustainable Hospitality Alliance* (2021), certifikati koji se primjenjuju u hotelima, a koji su usmjereni na procese su: Earth Check, Green Globe, Green Key, Travelife i EU Ecolabel, dok je LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) certifikat temeljen na održivosti zgrada (Rodríguez-García et al., 2023).

Hotelijerstvo kao gospodarska aktivnost također pridonosi postizanju ciljeva održivog razvoja. Prilikom definiranja ciljeva održivog razvoja (SDG) UN je definirao okvire provedbe ciljeva održivog razvoja kako bi bili primjenjivi i u hotelijerstvu, a ciljevi koji se posebno odnose na turizam su ciljevi 8, 12 i 14 („8 - promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve, 12 - osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje i 14 - očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj)“ (IDOP, prema WTO i UN, 2017: 11).

Hotelska poduzeća opredjeljuju se i implementiraju ciljeve održivog razvoja kako bi dokazala svoju predanost u postizanju održivog razvoja što znači da hotelska poduzeća u kontekstu održivog razvoja mogu doprinijeti stvaranju uključivog gospodarskog rasta, pridonijeti u borbi protiv siromaštva, suzbijanju klimatskih promjena, poticanju ravnopravnosti spolova, očuvanju morskih i kopnenih ekosustava, jačanju međunarodnog mira i tolerancije te promicanju dijaloga između različitih kultura (Steiger, 2020: 12-13).

Kako bi se mogao pratiti napredak implementacije održivih praksi u poslovanju hotelskih poduzeća, razvijeni su pokazatelji održivosti. S obzirom na to da se održivo hotelijerstvo temelji na tri temeljne dimenzije održivosti i pokazatelji održivosti su podijeljeni na isti način (ekonomske, ekološke i društvene). Ekonomska dimenzija obuhvaća proces generiranja ekonomskih koristi za sve uključene dionike, zapošljavanje, generiranje profita i profitabilnosti, ekološka dimenzija obuhvaća način upotrebe ograničenih resursa, pitanja zagađenja, procese reciklaže dok društvena dimenzija obuhvaća društveno blagostanje i odnose s dionicima (Legrand, et al., 2016). Pokazatelji ekološke, ekonomske i društvene održivosti prikazani su u nastavku (Tablica 6).

Tablica 6: Pokazatelji ekonomske, ekološke i društvene dimenzije održivog razvoja u hotelijerstvu

<b>Pokazatelji ekonomske održivosti</b>	<b>Pokazatelji ekološke održivosti</b>	<b>Pokazatelji društvene održivosti</b>
Postotak popunjenosti	Ukupna količina utrošenog goriva	Smanjenje fluktuacije zaposlenika
ADR	Ukupne emisije CO <sub>2</sub> u zrak	Povećanje doprinosa
ROA	Emisije CO <sub>2</sub> u zrak po ostvarenom noćenju izražene u kilogramima	Udio zaposlenog lokalnog stanovništva
ROI	Ukupna količina utrošene vode	Udio tradicionalnih jela u ponudi
Prosječna dnevna potrošnja po gostu	Količina utrošene vode po ostvarenom noćenju izražena u kubnom metru	Zadovoljstvo zaposlenika plaćom
Udio troškova u ostvarenim prihodima	Ukupna količina potrošene električne energije	Praćenje zadovoljstva lokalnog stanovništva s poslovanjem hotelskog poduzeća
Ukupni troškovi rada	Količina potrošene električne energije po ostvarenom noćenju izražena u kWh	Zadovoljstvo zaposlenika uvjetima rada
Ukupni troškovi poslovanja	Utrošena količina sredstva za čišćenje po ostvarenom noćenju izražena u kilogramima	Broj kulturnih događanja koji se odvijaju u hotelskom poduzeću
Produktivnost po zaposleniku	Količina stvorenog komunalnog otpada po ostvarenom noćenju izražena u kilogramima	Broj zaposlenika koji su uključeni u edukacije
Zadovoljstvo gosta	Broj dnevno zamijenjenih ručnika po zauzetoj sobi	Udio gostiju koji se vraćaju

Izvor: Li et al., 2020; Giama et al., 2018; Cvelbar i Dwyer, 2013; Baddeley i Font, 2011; Puiget et al., 2017; Dutescu et al., 2014; Krstinić Nižić et al., 2017; Junaeida, 2020; Jurigova et al., 2016; Fatoki, 2019; Brazyte et al., 2017

Razvoj turizma i hotelijerstva ovisi i o kvaliteti okoliša. Integriranje koncepta održivog razvoja u hotelijerstvu predstavlja dugoročnu konkurentsku prednost za hotelska poduzeća koja ga implementiraju. Implementacija koncepta održivog razvoja u poslovanje hotelskih poduzeća postaje sve značajnija za hotelijere jer se time mogu privući osviješteni gosti koji su spremni platiti više. Kako bi se minimizirali negativni

ishodi turističkog razvoja u poslovanju hotelskih poduzeća, sve se češće implementiraju načela održivog razvoja koja se temelje na uspostavljanju ravnoteže između njegovih ekonomskih, ekoloških i društvenih dimenzija. Moguće je zaključiti da u kontekstu hotelijerstva poslovanje na održiv način znači umanjiti negativne ishode poslovanja hotela na okoliš i lokalnu zajednicu u kojoj hotelsko poduzeće posluje uz istovremeno povećanje ekonomskih koristi koje poslovanje hotela ima na lokalnu zajednicu.

## 4. SUSTAVI ODRŽIVOSTI U HOTELIJERSTVU

Hoteli su neizostavni elementi turističke ponude destinacije. Republika Hrvatska donijela je „Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti“ prema kojemu se „ugostiteljska djelatnost odvija u objektima koji su svojom namjenom i uređenjem opremljeni za pružanje ugostiteljskih usluga, a to su sljedeće skupine objekata: hoteli, kampovi, ostali ugostiteljski objekti za smještaj, restorani, barovi, catering objekti i objekti jednostavnih usluga“ (NN 126/21). Sukladno „Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli“ u skupinu hoteli ubrajaju se: hotel baština (*heritage*), difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integrirani hoteli, lječilišne vrste i hoteli posebnog standarda (NN 120/19).

Hoteli mogu poslovati samostalno ili u sklopu hotelskih poduzeća. Hotelska poduzeća sastoje se od dva ili više hotela koji imaju jedinstvenu politiku i strategiju poslovanja, zajednički menadžment i centralne funkcije (Peng, 2004: 224). Hotelska poduzeća u svom portfelju osim hotela najčešće imaju i druge vrste smještajnih objekata. Hotelska poduzeća od velikog su značaja za turističku industriju jer stvaraju brojna radna mjesta za različita zanimanja. Ishodišni proizvod u hotelijerstvu čini smještajna jedinica (soba), odnosno pružanje usluge smještaja. Proizvodni proces u hotelskom poduzeću obuhvaća čišćenje i pospremanje smještajnih jedinica, doček i prijem gostiju, pružanje komplementarnih usluga (hrana, piće, razonoda) te marketinške i prodajne aktivnosti (Tahiri et al., 2021). Stoga, kako bi se gostima osigurala visokokvalitetna i personalizirana usluga, hotelska poduzeća trebaju uskladiti rad više različitih odjela i struka. To znači da hotelska poduzeća zapošljavaju velik broj ljudi koji su zaduženi za različite aspekte poslovanja te je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima od iznimne važnosti.

Jedna od bitnih razlika između proizvodnih i uslužnih poduzeća, pa tako i hotelijerstva, je to što je usluga neopipljiva, ne može se skladištiti i konzumira se odmah na mjestu proizvodnje (Buhalis, 2003: 36). Navedeno znači da se hotelske usluge ne mogu percipirati temeljem ljudskih osjetila (npr. taktilno), iako su pojedini elementi usluge vidljivi i opipljivi (npr. hrana, pića i napitci koji se poslužuju gostima). S obzirom na to da je usluga neopipljiva i nematerijalna, njezina se kvaliteta percipira temeljem subjektivnog mišljenja gosta. Gosti određuju jesu li pružene hotelske usluge kvalitetne ili nisu i jesu li



pružene usluge ispunile njihova očekivanja. Navedeno znači da hotelska poduzeća trebaju svoju ponudu kontinuirano prilagođavati željama i potrebama gostiju te težiti personalizaciji pruženih usluga jer im o tome ovisi poslovanje. Razvoj turizma i hotelijerstva na nekom području ponajprije ovisi o stupnju i fazi razvoja ukupnog gospodarstva (Vukosav i Ćurčić, 2013: 65). To znači da na razvoj hotelijerstva utječu: zakonodavstvo, međunarodni politički odnosi, stupanj razvoja tehnoloških inovacija, konkurencija (Oliynyk et al., 2021: 42). Hotelska poduzeća svoj rast i razvoj temelje na izgradnji novih i suvremenih smještajnih objekata koji su u skladu s načelima održivog razvoja. Kako bi hotelska poduzeća dokazala svoje društveno odgovorno poslovanje, često se opredjeljuju i na implementaciju međunarodno priznatih standarda održivosti kojima dokazuju održivost poslovanja.

U proteklom desetljeću standardi održivosti odigrali su ključnu ulogu u rješavanju niza ekoloških i društvenih izazova koje je stvorila globalizacija gospodarstva (Silva-Castañeda i Trussart, 2016: 490). Kako su pitanja okoliša dobivala sve veći značaj, tako je u interesu poduzeća postalo što točnije i ažurnije prikazivanje stvarnih rezultata upravljanja okolišem pa se stoga sve detaljnije i učestalije evidentiraju i prate utjecaj poslovanja poduzeća na okoliš. Intencija je da se spriječe ili što više umanje štetni utjecaji koje poslovanje poduzeća ima na okoliš i lokalnu zajednicu u kojoj djeluje. Poduzeća to mogu postići implementacijom poslovnih politika i strategija koje su fokusirane na zaštitu okoliša. Jedan od načina kojim poduzeća takve poslovne odluke provode jest implementacijom sustava upravljanja okolišem.

Britanski zavod za standardizaciju (*BSI - British Standards Institute*) 1992. godine je definirao sustav upravljanja okolišem (*EMS - Environmental Management System*) kao organizacijsku strukturu, odgovornost, praksu, procedure i izvore kojima se definira i primjenjuje politika zaštite okoliša u poduzeću (Tinsley i Pillai, 2012: 15). Steat i Stead (1992) definirali su sustav upravljanja okolišem kao alat za sustavno upravljanje ekološkim pitanjima kojim se razvijaju proizvodi i procesi kako bi se dugoročno poboljšali financijski rezultati poslovanja i ekološke performanse. EPA (*United States Environmental Protection Agency*) definira sustav upravljanja okolišem (*EMS*) kao skup procesa i postupaka koji poduzećima omogućuju smanjenje negativnih efekata na okoliš i poboljšanje operativne učinkovitosti (EPA, 2022). Nadalje, sustav upravljanja okolišem

(EMS) predstavlja strukturirani sustav politika, postupaka i praksi kojim poduzeće upravlja i smanjuje utjecaje svog poslovanja na okoliš (Sarda i Pogutz, 2019). U sustave upravljanja okolišem ubrajaju se: EMAS i ISO standard 14001.

U kontekstu održivog razvoja zaštita okoliša predstavlja samo jedan element koncepta. Pitanja ekonomske, ekološke i društvene održivosti postala su sve dominantnija pa su tako i poduzeća trebala uskladiti svoje poslovne ciljeve i strategije novim izazovima. Zaštita bioraznolikosti, društvena odgovornost te racionalizacija upotrebe energenata i prirodnih resursa postaju neizostavni elementi poslovnih politika i strategija poduzeća. Mnogobrojna poduzeća odlučuju se na implementaciju certificiranih sustava upravljanja kako bi ostvarila strateške ciljeve poslovanja (Kymal et al., 2015: 1). Poduzeća mogu istovremeno implementirati više od jednog certificiranog sustava upravljanja. Ukoliko poduzeća implementiraju dva ili više sustava, nužno je da ih integriraju u jedan jedinstveni integrirani sustav upravljanja. Integracijom više sustava upravljanja u jedan integrirani sustav reducira se broj postupaka i procesa koji su istovjetni i koji se ponavljaju kako bi se u konačnici smanjili troškovi i kako bi se na efikasniji način raspodijelile odgovornosti i zaduženja koji proizlaze iz primjene certifikacije (Kymail et al., 2015: 2). U nastavku rada teorijski su obrađeni sljedeći sustavi održivosti: ISO 14001:2015 (sustav upravljanja zaštitom okoliša), EMAS (*Eco Management and Audit System* - sustav upravljanja okolišem), ISO 50001:2018 (sustav upravljanja energijom), ISO 26000:2010 (smjernice o društvenoj odgovornosti) i Travelife sustav održivosti.

## **4.1. ISO 14001- sustav upravljanja okolišem**

Seriya ISO standarda 14000 predstavlja skup međunarodno priznatih standarda za strukturiranje sustava upravljanja okolišem i upravljanje ekološkim performansama poduzeća (Weiß i Bentlag, 2006: 27). Standardi u okviru serije ISO 14000 su (ISO, 2023):

↳ ISO 14001:2015 – sustav upravljanja okolišem

↳ ISO 14004:2016 – opće smjernice za primjenu sustava upravljanja okolišem.

ISO standard 14001 razvijen je 1996. godine na temelju britanskog standarda BS 7750 (Heras-Saizarbitoria, 2018: 4). Riječ je o standardu koji definira kriterije za uvođenje sustava upravljanja okolišem te kao takav poduzećima daje smjernice za učinkovito upravljanje okolišem (ISO, 2022). Sustav upravljanja okolišem poduzećima daje mogućnost analiziranja utjecaja poslovanja na okoliš te ujedno nalaže poduzećima da prema okolišu postupaju i djeluju u skladu sa zakonom (Lazibat, 2009). ISO standard 14001 primjenjiv je u svim poduzećima neovisno o djelatnosti i veličini poduzeća. Svrha je ovog standarda dati poduzećima smjernice zaštite okoliša koje će poslužiti kao odgovor u procesu prilagodbe na promjene u okruženju koje su usklađene s društveno – ekonomskim potrebama (ISO 14001:2015, 2022).

Primjena ISO standarda 14001:2015 pomaže poduzećima tako što se njegovom implementacijom povećava uspješnost upravljanja okolišem ponajprije zbog racionalne upotrebe resursa te zbog smanjenja količine otpada što u konačnici rezultira povećanjem konkurentske prednosti i povjerenjem dionika (HZN, 2022). Riječ je o standardu koji je namijenjen onim poduzećima i organizacijama koje žele sustavno i efikasno upravljati ekološkim aspektima održivog razvoja (ISO, 2022). Motivi zbog kojih se poduzeća opredjeljuju na implementaciju ISO standarda 14001:2015 su (ISO 14001:2015: 4):

- ↪ pokazati usklađenost sa zakonskom regulativom
- ↪ povećati angažman menadžmenta i zaposlenika
- ↪ povećati povjerenje svih zainteresiranih strana tj. dionika
- ↪ povećati ugled, ostvariti definirane planove uključivanjem ekoloških pitanja u poslovanje
- ↪ omogućiti financijsku i konkurentsku prednost zbog smanjenja troškova i povećanja uspješnosti
- ↪ poticati ekološku učinkovitost dobavljača tako što ih poduzeća integriraju u svoj poslovni sustav.

Do 2023. godine bile su provedene dvije revizije ISO standarda 14001. Prva revizija uslijedila je 2004. godine, a bitne razlike su sljedeće (ISO 14001:2004, 2023):

- ↪ nova verzija zahtijeva da se sustav upravljanja okolišem kontinuirano poboljšava i dokumentira, zatim zahtijeva da se u politici zaštite okoliša navede da će se poduzeće pridržavati svih primjenjivih zakona u pogledu upravljanja aspektima okoliša
- ↪ osim zaposlenika, nužno je i dionike informirati s politikom zaštite okoliša
- ↪ nužno je definirati procedure zaštite okoliša i primjenjivati ih u radu
- ↪ nužno je definirati ciljeve zaštite okoliša koji moraju biti mjerljivi i usporedivi
- ↪ poduzeće koje implementira ISO standard 14001:2015 mora osigurati sredstva za njegovo provođenje i poboljšanje
- ↪ potrebno je identificirati potrebe za edukacijama te voditi evidenciju o provedenim edukacijama o sustavu zaštite okoliša.

Aktualna verzija standarda ISO 14001:2015 objavljena je u rujnu 2015. godine, a svrha provedbe revizije bila je strukturna kako bi svi ISO standardi bili strukturirani na sličan način radi lakše integracije sustava upravljanja te kako bi sustav upravljanja okolišem postao relevantniji za lanac opskrbe (Sartor et al., 2019: 201). Bitne razlike koje su uslijedile drugom revizijom bile su (ISO 14001:2015, 2022):

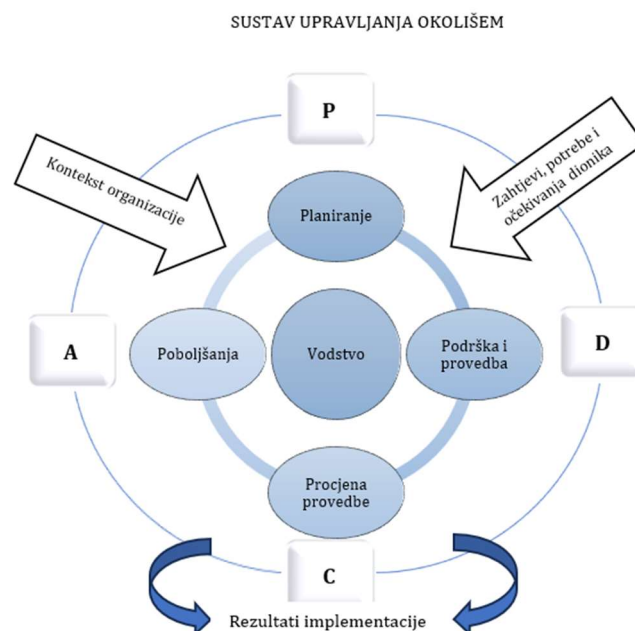
- ↪ struktura standarda – ovom revizijom svi ISO standardi (sustavi upravljanja) imaju identičnu strukturu i osnovne zahtjeve standarda
- ↪ prije implementacije sustava upravljanja okolišem, kod definiranja ciljeva, poduzeće treba identificirati vanjske izazove po pitanju zaštite okoliša
- ↪ ukinut je zahtjev preventivnog djelovanja i umjesto toga poduzeća trebaju uspostaviti proces planiranja rizika čime se definiraju radnje neophodne za rješavanje mogućih rizika pa time sustav upravljanja okolišem postaje sustav preventivnog djelovanja
- ↪ neophodno je sustavno kontroliranje i dokumentiranje informacija o svim procesima zaštite okoliša
- ↪ u procesu strateškog upravljanja stavljen je veći naglasak na važnost upravljanja okolišem
- ↪ dodan je zahtjev koji povećava odgovornost rukovodstva za promicanje upravljanja okolišem unutar poduzeća

- ↪ od poduzeća se očekuje proaktivnost u pogledu inicijativa koja štite okoliš, a obuhvaćaju održivu upotrebu resursa, zaštitu bio raznolikosti i ekosustava
- ↪ uveden je zahtjev za upravljanje aspektima okoliša u svim fazama životnog ciklusa proizvoda (nabava, dizajn, proizvodnja, isporuka, upotreba, održavanje i zbrinjavanje)
- ↪ uveden je zahtjev za izradu komunikacijske strategije za zaposlenike i vanjske dionike.

Pristup upravljanju okolišem sukladno ISO standardu 14001:2015 bazira se na PDCA krugu čiji su koraci sljedeći (ISO 14001:2015):

- ↪ „*plan*“ (planiranje) - definiraju se ciljevi i procesi koji su neophodni kako bi se ostvarila definirana politika zaštite okoliša
- ↪ „*do*“ (provedba) – implementiraju se definirani procesi
- ↪ „*check*“ (provjera) – obuhvaća praćenje, evidentiranje i izvještavanje o ishodima implementiranih procesa s obzirom na definirane ciljeve i politiku zaštite okoliša
- ↪ „*act*“ (postupiti) – znači djelovati i primijeniti radnje koje su neophodne za kontinuirano poboljšavanje sustava upravljanja okolišem.

Navedeno je slikovito prikazano u nastavku rada (Slika 16).



Slika 16: ISO 14001:2015 - PDCA krug

Izvor: ISO / TC 207 / SC1 – Environmental management system, 2022

Koncept kontinuiranog poboljšanja ključna je komponenta sustava upravljanja okolišem prema ISO standardu 14001:2015. Kroz proces kontinuiranog poboljšanja dolazi do integracije različitih mehanizama radi postizanja definiranih ciljeva održivosti i boljih okolišnih performansi (ISO 14001, 2022). Za uspješnu implementaciju kao i provođenje sustava upravljanja zaštitom okoliša prema ISO standardu 14001:2015 neophodno je da osim menadžmenta i svi zaposlenici postanu svjesni svog značaja u tom procesu.

Brojni su autori istraživali utjecaje primjene ISO standarda 14001 u hotelijerstvu. Istraživanje koje je provela Curkovic (2020) dokazalo je postojanje pozitivnog utjecaja implementacije ISO standarda 14001 na imidž hotelskih poduzeća. Da implementacija ISO standarda 14001 u hotelima pozitivno utječe na poboljšanje imidža i na smanjenje troškova, dokazali su Legrand et al. (2012). Nadalje, istraživanje koje su proveli autori Lengrad et al. (2014) dokazalo je da implementacija sustava upravljanja okolišem (EMAS i/ili ISO 14001) pozitivno utječe na poboljšanje imidža, potražnju za takvim hotelima, usklađenost s regulativom i motivaciju zaposlenika. Isto je istraživanje dokazalo da implementacija sustava upravljanja okolišem nema utjecaja na smanjenje troškova i na poboljšanje dokumentiranosti procesa. Autori Segarra-Ona et al. (2012) istraživali su utjecaj implementacije ISO standarda 14001 na ekonomske aspekte poslovanja hotelskih poduzeća koji su bili praćeni pokazateljima EBIT (eng. *Earnings Before Interest and Taxes* – dobit prije kamata i poreza tj. operativna dobit), EBITA (eng. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* - dobit prije poreza, kamata i amortizacije) i ukupni prihodi. Provedeno istraživanje dokazalo je da implementacija ISO standarda 14001 u hotelima pozitivno utječe na povećanje ukupnih prihoda i na pokazatelje EBIT i EBITA. Istraživanje koje su proveli autori Peiro – Signes et al. (2014) dokazalo je da hoteli koji imaju implementiran ISO standard 14001 gosti ocjenjuju višom ocjenom na portalu Booking.com za razliku od necertificiranih hotela. Chan i Ho (2006) istraživali su utjecaj implementacije ISO standarda 14001 na operativne procese hotela i dokazali su da implementacija ISO standarda 14001 pozitivno utječe na poboljšanje operativnih procesa. Istraživači Tari et al. (2010) dokazali su da implementacija sustava upravljanja kvalitetom i provođenje mjera zaštite okoliša utječu na povećanje uspješnosti poslovanja hotela. Na temelju navedenog može se zaključiti da se hotelska poduzeća opredjeljuju na implementaciju ISO standarda 14001 kako bi ostvarila ciljeve vezane uz proces upravljanja zaštitom okoliša. Implementacija ovog standarda pomaže hotelskim

poduzećima da usklade svoje djelovanje i mjere zaštite okoliša sa zakonskom regulativom. Nadalje, primjena ISO standarda u hotelskim poduzećima utječe na povećanje imidža hotelskog poduzeća, ekonomske aspekte poslovanja hotelskih poduzeća, poboljšanje operativnih procesa, uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća i smanjenje troškova.

## **4.2. EMAS - sustav upravljanja okolišem**

EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) predstavlja upravljački alat koji je razvila Europska komisija kojim se utvrđuju utjecaji poslovanja poduzeća na okoliš te se prikupljeni podaci javno objavljuju s ciljem unapređenja procesa i djelovanja poduzeća u skladu s mjerama zaštite okoliša (EMAS, 2022). Riječ je o sustavu upravljanja okolišem koji se auditira od strane neovisnih i akreditiranih eksperata s ciljem redovite provjere utjecaja poslovanja poduzeća na okoliš (Dauvergne, 2016: 75). Poduzeća koja primjenjuju EMAS bolje i efikasnije upravljaju sirovinama, energentima i otpadom (European commission, 2017: 9). Poduzeća koja implementiraju EMAS dobivaju jasne smjernice kako efikasno upravljati ekološkim pitanjima posebno u segmentu racionalizacije upotrebe ograničenih resursa, suzbijanja klimatskih promjena i poslovanja po principima CRS-a (*Corporate Social Responsibility* – društveno odgovorno poslovanje) (Zovko et al., 2014: 1). EMAS je primjenjiv u svim poduzećima neovisno o veličini i vrsti djelatnosti. Poduzeća koja primjenjuju EMAS time dokazuju da njihove poslovne aktivnosti nadilaze minimalnu usklađenost sa zakonskom regulativom po pitanju mjera zaštite okoliša i da kontinuirano djeluju kako bi se smanjili nepoželjni utjecaji poslovanja na okoliš (Dauvergne, 2016: 75).

EMAS je nastao 1993. godine i do danas su provedene dvije revizije i to 2001. godine (EMAS II) i 2009. godine (EMAS III). Primjena EMAS-a u poduzećima započela je u travnju 1995. godine kada su ga mogla implementirati samo poduzeća proizvodnih djelatnosti (European commission, 2022). Prva revidirana uredba EMAS II usvojena je 2001. godine čime je EMAS postao prilagođen i primjenjiv na sve gospodarske djelatnosti i integrirao je elemente ISO standarda 14001 (European commission, 2022). Druga revizija EMAS-a

(EMAS III) uslijedila je 2009. godine. Tom su revizijom nastale sljedeće izmjene (European commission, 2022):

- ↪ bolja primjenjivost za mala i srednja poduzeća
- ↪ uvedene su korporativne pristupnice kako bi se ublažila administrativna i financijska opterećenja za poduzeća
- ↪ definirani su ključni aspekti okoliša i pokazatelji za njihovo praćenje
- ↪ uveden je „EMAS Global“ kako bi primjena EMAS sustava bila dostupna svim poduzećima u svijetu.

S obzirom na reviziju ISO standarda 14001:2015, EMAS je 2017. godine nadopunjen (Aneks I, II i III), a 2019. godine još jednom je nadopunjen (Aneks IV) i u najvećem dijelu su se proširili elementi za izvještavanje o okolišu (EMAS, 2022). Usklađenost EMAS-a s ISO standardom 14001 nužna je zato što su zahtjevi ISO standarda 14001 sastavni dio EMAS-a. Nadalje, EMAS i ISO standard 14001 predstavljaju sustave upravljanja okolišem, a najbitniji elementi po kojima se razlikuju su sljedeći (Jackson, 1997: 22):

- ↪ EMAS je dio regulative Europske unije i ima jasno definiranu svrhu, a to je poboljšanje ekološke učinkovitosti industrije na teritoriju Unije
- ↪ ISO 14001 je međunarodni standard koji definira i opisuje ključne elemente sustava upravljanja okolišem, a primjenjiv je u svim poduzećima u cijelom svijetu
- ↪ EMAS je usredotočen na kontinuirano poboljšanje ekološke učinkovitosti
- ↪ ISO 14001 je usredotočen na kontinuirano poboljšanje cijelog sustava upravljanja okolišem koji bi trebao rezultirati poboljšanjem ekološke učinkovitosti
- ↪ EMAS obuhvaća i integrira zahtjeve ISO standarda 14001 i dodaje mu dodatne elemente.

Ključni elementi EMAS-a su (European commission, 2022):

- ↪ učinkovitost – postiže se dosljednom primjenom sustava upravljanja okolišem te njegovom provjerom i kontinuiranom potrebom za poboljšanjem
- ↪ vjerodostojnost – postiže se pouzdanim ocjenjivanjem procesa od strane nezavisnih (vanjskih) ocjenjivača i
- ↪ transparentnost – postiže se objavljivanjem najrecentnijih podataka o rezultatima poslovanja poduzeća i utjecajima poslovanja na aspekte okoliša.



Poduzeća koja implementiraju EMAS mogu pratiti uspješnost primjene putem pokazatelja koji su grupirani prema aspektima okoliša (EMAS, 2022).

Tablica 7: Pokazatelji utjecaja implementacije EMAS sustava grupirani prema aspektima okoliša

Aspekti okoliša	Pokazatelji
Energetska efikasnost	ukupna godišnja potrošnja energije u MWh ili GJ omjer ukupne potrošnje energije koja je dobivena iz obnovljivih izvora i ukupne potrošnje energije ukupna godišnja količina energije proizvedena u poduzeću iz obnovljivih izvora
Efikasnost upotrebe sirovina	godišnji maseni protok upotrijebljenih sirovina (bez energenata i vode) izražen u kilogramima, tonama ili obujmu (m <sup>3</sup> )
Vode	ukupna godišnja potrošnja vode izražena u jedinicama obujma (litre ili m <sup>3</sup> )
Otpad	ukupna godišnja količina generiranog otpada raščlanjena prema vrsti i izražena u jedinicama mase (kilogrami ili tone) ili obujma (m <sup>3</sup> ) ukupna godišnja proizvodnja opasnog otpada izražena u jedinicama mase (kilogrami ili tone) ili obujma (m <sup>3</sup> )
Biološka raznolikost	korištenje zemljišta izražena u m <sup>2</sup> izgrađenog zemljišta
Emisije	ukupna godišnja emisija stakleničkih plinova izražena u tonama (CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> , N <sub>2</sub> O, HFC, PFC, NF <sub>3</sub> i SF <sub>6</sub> ) ukupna godišnja emisija u zrak uključujući minimalne emisije SO <sub>2</sub> , NO <sub>x</sub> i PM izražene u kilogramima ili tonama

Izvor: EMAS, 2022

EMAS usmjerava poduzeća da smanje potrošnju resursa i energenata te da optimiziraju proizvodnju otpada poštujući zakonsku regulativu. Osnovni je preduvjet za implementaciju EMAS-a da poduzeće ima jasno definiranu politiku zaštite okoliša te strategiju zaštite okoliša koja proizlazi iz definirane politike. Primjena EMAS-a u poduzeću rezultira nizom pozitivnih ishoda kao što su (European Commission, 2022):

- ↪ povećava transparentnost, vjerodostojnost i ugled poduzeća
- ↪ omogućuje bolje upravljanje ekološkim rizicima poslovanja
- ↪ povećava ekološku i financijsku uspješnost poduzeća i
- ↪ povećava motivaciju zaposlenika.

EMAS je primjenjiv i u hotelskim poduzećima. Benefite koje implementacija EMAS-a ima na poslovanje hotelskih poduzeća istraživali su Ferrandez et al. (2017) koji su dokazali da hotelska poduzeća koja imaju implementirani EMAS ostvaruju bolje financijske rezultate poslovanja od necertificiranih hotelskih poduzeća. Nadalje, dokazali su da primjena EMAS-a utječe na povećanje prihoda od prodaje te na porast pokazatelja ROA (eng. *Return on assets* – stopa povrata na imovinu tj. pokazatelj profitabilnosti imovine) i ROE (eng.

*Return on equity* – stopa povrata na vlasnički kapital tj. pokazatelj profitabilnosti kapitala). Zatim, autori Sartor et al. (2019) istraživali su motive implementacije sustava upravljanja zaštitom okoliša u hotelijerstvu i dokazali da takva implementacija ima pozitivan utjecaj na poboljšanje operativnih procesa, smanjenje količine otpada, veću usklađenost sa zakonskom regulativom i bolji imidž. Temeljem navedenog može se zaključiti da EMAS predstavlja sustav upravljanja okolišem koji je geografski limitiran samo na području Europe. Može ga se implementirati u proizvodnim i uslužnim poduzećima. Hotelska poduzeća koja se opredjeljuju na implementaciju EMAS-a to čine jer takva implementacija potiče razvoj povjerenja između dionika te dokazuje društvenu odgovornost poduzeća koje ga implementira. Navedeno su dokazala istraživanja koja su proveli Testa et al. (2018) i Heras-Saizarbitoria (2020). Ključni je aspekt implementacije EMAS-a u hotelskim poduzećima kontinuirano izvještavanje o ekološkoj učinkovitosti poslovanja, a pokazatelji na temelju kojih hotelska poduzeća izvještavaju o utjecajima svog poslovanja na okoliš su: količina utrošene vode, potrošnja energije, količina generiranog otpada te količina recikliranog otpada što su dokazali autori Bonilla-Priego i Avilés-Palacios (2008).

### **4.3. ISO 50001 – sustav upravljanja energijom**

Kako bi se mogao definirati sustav upravljanja energijom, neophodno je definirati pojam energije. Riječ energija (grč. *en u, ergo, energeia*) u doslovnom prijevodu znači rad, djelatnost, radinost ili sposobnost za vršenje rada (Anić et al., 2002: 381). U ekonomskom kontekstu, pojam energije može se definirati kao sposobnost poduzeća da obavlja posao (ISO 50001:2011: 2). Uz pojam energije veže se i pojam energetskeg sustava koji objedinjuje niz procesa koji su neophodni za obavljanje posla u poduzeću npr. upravljanje klimatizacijom, proizvodnja proizvoda, prijevoz materijala ili ljudi i sl. (Eccleston et al., 2011: 1). Nadalje, uz pojam energetskeg sustava veže se pojam sustava upravljanja energijom koji predstavlja okvir za implementaciju tehničkih i upravljačkih strategija koje rezultiraju značajnim smanjenjem troškova energije i emisija (ISO 50001, 2023). Za razliku od energetskeg sustava, sustav upravljanja energijom pomaže poduzećima da na bolji i efikasniji način upravljaju energijom kroz definiranje smjernica za provedbu

energetske politike, postavljanje dostižnih ciljeva u kontekstu korištenja energije, izradu akcijskih planova te mjerenje i evidentiranje napretka (ISO 50001, 2018: 2).

ISO standard 50001 predstavlja sustav upravljanja energijom i kao takav definira ciljeve, prati učinkovitost te provodi preventivne i korektivne radnje takvih sustava (Eccleston et al., 2011: 1). Nastao je 2011. godine s intencijom da se definiraju smjernice koje pomažu poduzećima u procesu razvoja, implementacije i upravljanja energetske sustavima (ISO 50001, 2023). Cilj mu je standardizirati sustave i procese koji utječu na poboljšanje energetske učinkovitosti poduzeća (Dorsman et al., 2020: 39).

ISO standard 50001 daje poduzećima smjernice koje su neophodne za (ISO 50001, 2023):

- ↪ razvoj politike efikasnog korištenja energijom
- ↪ definiranje ciljeva u skladu s definiranim politikom
- ↪ korištenje podataka za bolje razumijevanje i odlučivanje u pogledu korištenja energije
- ↪ praćenje rezultata
- ↪ kontrolu funkcioniranja definirane politike
- ↪ kontinuirano poboljšavanje sustava upravljanja energijom.

Standard je koncipiran tako da daje jasne smjernice o načinu izvještavanja, dokumentiranja, praćenja i uspoređivanja rezultata energetske učinkovitosti s drugim poduzećima (Kaya et al., 2021: 23). Revizija ISO standarda 50001 provedena je 2018. godine. Bitne razlike koje su uvedene revizijom su sljedeće (BS EN ISO 50001:2018: v):

- ↪ izmijenjena je struktura standarda („*high level structure*“) čime svi ISO standardi imaju identičan osnovni tekst, pojmove i definicije čime se osigurava visoka razina kompatibilnosti s drugim sustavima upravljanja
- ↪ omogućena je bolja integracija s procesima strateškog upravljanja
- ↪ bolje pojašnjenje terminologije i strukture dokumenta
- ↪ uloga top menadžmenta dobiva veći značaj
- ↪ uvedene su nove definicije, uključujući poboljšanje energetske učinkovitosti
- ↪ dano je pojašnjenje o isključivanju vrsta energije
- ↪ dano je pojašnjenje pojma energetske revizije

- ↪ uveden je koncept normizacije pokazatelja energetske učinkovitosti i polazne energetske vrijednosti te je dodano pojašnjenje tog teksta kako bi se omogućilo bolje razumijevanje tih koncepata
- ↪ uveden je dodatak s pojedinostima o planu prikupljanja podataka o energiji i s time povezanih zahtjeva (u prethodnoj verziji to je bio plan mjerenja energije).

Poput svih ISO standarda, temelji se na procesu kontinuiranog poboljšanja i slijedi princip PDCA kruga (Plan-Do-Check-Act) čiji su koraci sljedeći (ISO 50001:2018, 3):

- ↪ „*plan*“ (planirati) – znači definirati energetske politiku, definirati ciljeve i izraditi planove koji su neophodni za ostvarivanje definiranih ciljeva
- ↪ „*do*“ (provesti) – znači primijeniti definirane planove
- ↪ „*check*“ (provjeriti) – znači pratiti, mjeriti, analizirati ostvarene rezultate i usporediti ih s ciljanim vrijednostima i
- ↪ „*act*“ (postupiti) – znači rješavati nesukladnosti i neprestano poboljšavati sustav upravljanja energijom.

Poduzeća koja se opredijele za dobrovoljnu primjenu ISO standarda 50001 dokazuju svoju predanost kontinuiranom procesu poboljšanja upravljanja sustava energijom i usklađenost sa zakonskom regulativom. Kao i svi ISO standardi, primjenjiv je na sva poduzeća, neovisno o vrsti djelatnosti i veličini. Prvi hotelski lanac u svijetu koji je implementirao ISO standard 50001 bio je Hilton (ISO 50001, 2018: 4). Postoji čitav niz benefita koji proizlaze iz dobrovoljne primjene ISO standarda 50001, a to su (Kaya et al., 2021: 23):

- ↪ povećava se energetska efikasnost
- ↪ smanjuju se troškovi
- ↪ poboljšava se okolišna učinkovitost
- ↪ smanjuju se rizici od ekoloških incidenata
- ↪ povećava se sigurnost poslovanja.

Kako bi se smanjile emisije ugljika, hotelska se poduzeća opredjeljuju na implementaciju ISO standarda 50001 čime nastoje povećati energetske učinkovitost poslovanja i smanjiti takve emisije (Hsu et al., 2014: 2659). Za hotelska poduzeća efikasno je korištenje energije

prilika za smanjenje troškova i poboljšanje imidža (García Samper et al., 2017; Xuchao et al., 2010). Nadalje, implementacija ISO standarda 50001:2018 u hotelima omogućuje identifikaciju prilika kojima se može postići veća energetska učinkovitost (npr. smanjenje potrošnje električne energije zbog zamjene LED žarulja od 15 W s onima od 8 W) (Iturralde et al., 2023). Na primjeru istraživanja koje su proveli autori Toscano et al. (2019) u hotelu Barranquilli u Kolumbiji dokazano je da primjena ISO standarda 50001 rezultira smanjenjem upotrebe energije za čak 19,37 % kroz provedbu mjera uštede (štednje) energije koje su primarno bile provedene u smještajnim jedinicama (sobama) i poboljšanjem sustava klima uređaja. Na temelju navedenog, može se zaključiti da je ISO standard 50001 primjenjiv u hotelskim poduzećima i da njegovom implementacijom hotelska poduzeća mogu ostvariti uštede, tj. smanjiti potrošnju ~~upotrebu~~ energije i emisije stakleničkih plinova (ugljika) čime dokazuju svoju energetska učinkovitost te takvom implementacijom mogu poboljšati imidž.

#### **4.4. ISO 26000 – smjernice o društvenoj odgovornosti**

Društvena odgovornost je neizostavna komponenta održivog razvoja. Pojam društvena odgovornost počeo se pojavljivati u ekonomskoj literaturi početkom XX. stoljeća, nakon objave knjige *Socail Responsibility of the Businessman*, autora H. R. Bowen-a, u kojoj autor ističe da svi poslovni ljudi trebaju slijediti poslovne politike i donositi poslovne odluke koje su usklađene s vrijednostima društva (Bowen, 2013: 6). Društvena odgovornost može se definirati na sljedeći način:

- ↳ društvena odgovornost podrazumijeva sve radnje koje poduzima poduzeće kako bi se zadovoljio socijalni kontekst u kojem djeluje (Griffin, 2005: 100)
- ↳ društvena odgovornost podrazumijeva donošenje poslovnih odluka čiji ishodi nisu samo prihvatljivi sa stajališta profitabilnosti poslovanja već su i etični i poželjni za cjelokupnu zajednicu (Boatright 2000: 40).

Uz pojam društvene odgovornosti u ekonomskoj literaturi pojavljuje se i pojam društveno odgovornog poslovanja (CRS – *Corporate Social Responsibility*). Drucker je (1984: 62) definirao društveno odgovorno poslovanje kao način rješavanja društvenih problema s

ciljem stvaranja ekonomske koristi kako bi se osigurali dobro plaćeni poslovi i blagostanje. Društveno odgovorno poslovanje definira se i kao obveza poduzeća da posluje na način koji istovremeno ispunjava interese poduzeća i svih dionika (Schermerhorn, 2002: 157).

U današnje vrijeme sva poduzeća koja žele implementirati načela društveno odgovornog poslovanja u svoju poslovnu praksu mogu implementirati ISO standard 26000:2010. Riječ je o međunarodnom standardu koji nije namijenjen za certifikaciju već obuhvaća smjernice društveno odgovornog poslovanja (ISO 26000, 2023). Poduzeća koja se dobrovoljno odluče na implementaciju ISO standarda 26000 dokazuju svoje etičko ponašanje što znači da su svjesna posljedica koje njihove poslovne odluke i aktivnosti imaju na okoliš i lokalnu zajednicu. ISO standard 26000 konsolidira očekivanja poduzeća u vezi s njihovom odgovornošću prema društvu i daje jasne smjernice kako integrirati društvenu odgovornost unutar poduzeća (Bernhart i Maher, 2011: 1). Nadalje, poduzećima i organizacijama daje smjernice kako poslovati etično i transparentno, uzimajući u obzir očekivanja svih dionika, primjenjive zakone i međunarodne propise (ISO 26000, 2018: 3). Riječ je o međunarodnom standardu koji je primjenjiv u svim vrstama poduzeća neovisno o veličini te javnoj upravi i drugim organizacijama. Prvi je put standard bio objavljen 2011. godine (ISO 26000, 2018: 7).

Ključne teme društvene odgovornosti koje obuhvaća ISO standard 26000 su (PECB, 2023):

- 1) organizacijsko upravljanje – predstavlja ishodišnu točku u procesu provođenja društvene odgovornosti u poduzeću. Obuhvaća sustav koji pomaže poduzećima u donošenju odluka koje su usklađene s definiranim ciljevima poslovanja, što u kontekstu društvene odgovornosti znači donošenje i provođenje poslovnih odluka koje se temelje na načelima društvene odgovornosti
- 2) ljudska prava – predstavljaju temeljna ljudska prava na koja imaju pravo svi ljudi
- 3) radni odnosi – obuhvaćaju sve politike i prakse povezane s radom i zaposlenjem, a obuhvaćaju proces zapošljavanja, ugovore o radu, mogućnost napredovanja

radnika, provođenje žalbenih postupaka, uvjete otkaza, provođenje sigurnosti na radu

- 4) okoliš – fokus je na zaštiti okoliša jer je odgovornost prema okolišu preduvjet opstanka ljudi. Naglasak je na smanjenju onečišćenja, zaštiti okoliša, prevenciji i smanjenju pogubnih utjecaja poduzeća na okoliš i klimatskim promjenama te na održivoj upotrebi ograničenih prirodnih resursa
- 5) poštene poslovne prakse – znači provođenje antikorupcijskih mjera, poslovanje prema zakonu, provođenje poštenog tržišnog natjecanja, poštovanje vlasničkih prava
- 6) pitanja potrošača – obuhvaćaju pitanja sigurnosti i zaštite potrošača (zaštita privatnosti, zaštita podataka, zaštita zdravlja potrošača, provođenje pravednih marketinških praksi i rješavanje sporova)
- 7) uključivanje u razvoj zajednice – pitanja društvene odgovornosti kroz koja poduzeća mogu doprinijeti razvoju lokalne zajednice u kojoj djeluju, podrazumijevaju njihovu uključenost i potporu civilnim institucijama, promicanje kulture i obrazovanja te stvaranje novih radnih mjesta i mogućnost zapošljavanja.



Slika 17: Sedam ključnih tema društvene odgovornosti

Izvor: ISO 26000, 2018: 9

ISO standard 26000 ističe nužnost poboljšanja rezultata u kontekstu društvene odgovornosti. Kako bi poduzeća primjenom standarda to mogla i ostvariti, ISO je definirao načela društvene odgovornosti (Tablica 8).

Tablica 8: ISO 26000 – načela društvene odgovornosti

Odgovornost	Poduzeće je odgovorno za utjecaje poslovanja na okoliš, gospodarstvo i lokalnu zajednicu
Transparentnost	Poduzeće treba na cjelovit, razumljiv i točan način iznositi svoje politike i aktivnosti koje mogu utjecati na okoliš i lokalnu zajednicu u kojoj djeluje
Etičko ponašanje	Poduzeće treba biti etično u svom djelovanju, vodeći računa o dobrobiti zaposlenika, okolišu i uskladiti poslovanje s interesima svih dionika
Uključivanje dionika	Poduzeće treba poštovati interese svojih dionika
Poštivanje pravne države	Poduzeće treba djelovati u skladu sa zakonskom regulativom i poštovati zakone. Ni jedan pojedinac u poduzeću nije iznad zakona
Međunarodna pravila ponašanja	Poduzeće treba djelovati u skladu s međunarodnim pravilima ponašanja
Ljudska prava	Poduzeće treba poštovati ljudska prava i djelovati u skladu s njima

Izvor: ISO 26000, 2019: 25-33

ISO standard 26000 strukturiran je tako da daje smjernice o (HZN, 2023):

- ↪ terminologiji društvene odgovornosti (npr. definicije, nazivi, pojmovi)
- ↪ obilježjima i trendovima društvene odgovornosti
- ↪ načelima, postupcima i glavnim temama o društvenoj odgovornosti
- ↪ integraciji, provedbi i promicanju društvene odgovornosti
- ↪ definiranju dionika i suradnje s njima te
- ↪ izvještavanje o rezultatima iz domene društvene odgovornosti.

Primjenom ISO standarda 26000:2010 poduzeća ostvaruju (ISO 26000, 2018: 5):

- ↪ konkurentsku prednost
- ↪ veći ugled
- ↪ sposobnost privlačenja i zadržavanja zaposlenika, klijenata i dobavljača
- ↪ povećanje produktivnosti rada
- ↪ bolje partnerske odnose s investitorima, drugim poduzećima, medijima, klijentima i dobavljačima u sredini u kojoj poduzeće djeluje.

Istraživanje koje su proveli autori Ali i Quora (2018) dokazalo je da implementacija ISO standarda 26000 u hotelskom poduzeću utječe na poslovanje hotelskih poduzeća, povećanje tržišnog udjela i stvaranje boljeg imidža. Zatim, istraživanje koje su proveli autori Dewi et al. (2018) dokazalo je da primjena ISO standarda 26000 i DOP-a zajedno pridonose povećanju profitabilnosti poslovanja. Na temelju navedenog može se zaključiti da ISO standard 26000 predstavlja smjernice o društvenoj odgovornosti, a ne certifikacijski standard. To znači da svako zainteresirano poduzeće može opisane



smjernice prilagoditi i uskladiti prema specifičnostima vlastitog poslovanja. Standard je primjenjiv u hotelijerstvu gdje je dokazano da se njegovom implementacijom povećavaju ekonomski aspekti poslovanja hotelskih poduzeća (utječe na profitabilnost), stvara se bolji imidž i omogućuje povećanje tržišnog udjela.

## 4.5. Travelife sustav održivosti

Model održivosti Travelife nastao je 2007. godine s ciljem promicanja održivih praksi u turizmu, a nastao je kao zajednička inicijativa ABTA (*Association of British Travel Agents*) i ANVR (*Netherlands Travel Trade Association*) uz potporu Metropolitan sveučilišta u Leeds-u, Sveučilišta Lund u Švedskoj te ECEAT – *Projects (European Centre For Eco and Agro Tourism)* (Manente et al., 2014: 81). Riječ je o internet platformi koja omogućuje poduzećima turističkog sektora praćenje i procjenu primijenjenih održivih praksi sagledanih kroz ekonomske, ekološke i društvene aspekte (Goodwin i Font, 2012: 101). Cilj Travelifea bio je pružiti koherentnu i jednostavnu procjenu učinka održivosti različitim dionicima u turističkoj branši s ciljem povećanja transparentnosti i poticanja upotrebe održivih turističkih proizvoda među ponuđačima i korisnicima turističkih usluga (Leslie, 2016: 82). Objedinjuje s jedne strane hotelijere i s druge strane turooperatore, turističke agencije i prijevoznike čime obuhvaća najveći dio turističkog sektora.

Hotelijerima je od sve većeg značaja posjedovati Travelife certifikat jer slijedeći definirane standarde smještajni objekti ostvaruju uštede i to ponajprije u odjelu održavanja (energenti i gospodarenje otpadom). Travelife sustav održivosti pomaže hotelijerima u procesu upravljanja vlastitim utjecajima na okoliš i lokalnu zajednicu te u informiranju gostiju o ostvarenim postignućima iz područja održivosti (Kaefer, 2022: 96). U procesu informiranja gostiju o ostvarenim postignućima hotelijera iz područja održivosti bitnu ulogu imaju turističke agencije i turooperatori jer su oni odgovorni za promicanje i informiranje gostiju, kroz brošure i web portale, o priznanjima koje hotelijeri tj. smještajni objekti posjeduju. Turističkim agencijama Travelife certifikacija daje uvid u primijenjene

održive prakse te utječe na osvješćivanje zaposlenika s ciljem da ih potakne na odgovorno i održivo ponašanje (Altıntaş i Güzel, 2018: 1311).

Travelife sustav održivosti za smještajne objekte obuhvaća ukupno 163 kriterija (Travelife, 2023). Kriteriji obuhvaćaju pitanja iz domene: poslovne politike, upravljanja okolišem, zapošljavanja, ljudskih prava i integracije s lokalnom zajednicom (Kaefer, 2022: 96). Svi kriteriji koji su obuhvaćeni Travelife certifikacijom smještajnih objekata pokrivaju tri temeljna područja održivosti, a to su (Travelife, 2023):

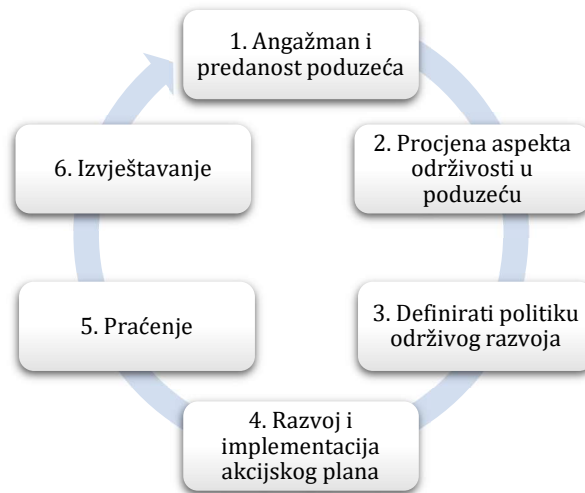
- ↪ okoliš – pratiti i minimizirati štetne utjecaje na okoliš
- ↪ zaposlenici – rad temeljen na ljudskim pravima i poštenom odnosu prema zaposlenicima
- ↪ lokalna zajednica – smještajni objekti moraju biti podrška lokalnoj zajednici u kojoj djeluju kroz uključivanje u dobrotvorne inicijative, proaktivni sustav informiranja gostiju o poštivanju lokalnog načina života i lokalnih običaja te osigurati neometani pristup resursima i uslugama stanovnicima lokalne zajednice u kojoj djeluju.

Svi kriteriji koji su obuhvaćeni Travelife sustavom održivosti u skladu su s ISO standardom 14001, s EMAS III, GRI (*Global Reporting Initiative*), GSTC (*Global Sustainable Tourism Council*), OECD (*standard formultinational enterprises*), a kriteriji koji se odnose na poslovne aktivnosti su u skladu s ISO standardom 26000 (Cembruch-Nowakowski, 2020: 317).

Sva poduzeća i smještajni objekti koji žele implementirati Travelife model održivosti to mogu učiniti na sljedeći način (Travelife, 2023):

- ↪ na službenoj internet stranici Travelifea mogu preuzeti listu u kojoj su navedeni svi nužni uvjeti koje objekt treba ispunjavati kako bi bio certificiran te napraviti samoprocjenu
- ↪ u sljedećem se koraku dogovara službeni audit
- ↪ nakon provođenja službenog audita objekt dobiva službeno izvješće kao i prijedloge za poboljšanja iz područja primjene održivih praksi
- ↪ nakon toga objekt dobiva službeno Travelife Gold certifikat (*Travelife Gold Certification*).

Proces certifikacije za Travelife model održivosti provodi se u šest koraka (Slika 18)



Slika 18: Proces certifikacije Travelife sustava održivosti

Izvor: Travelife, 2007: 14

Prvi korak u procesu certifikacije podrazumijeva angažman i predanost poduzeća uz imenovanje osobe tj. koordinatora za održivost. U drugom je koraku nužno napraviti procjenu aspekata održivosti u poduzeću. Nakon toga treba se definirati politika održivog razvoja. Zatim se na temelju definirane politike izrađuje akcijski plan provedbe politike održivog razvoja. Nakon provedbe akcijskog plana, nužno je pratiti cijeli proces kao i izvještavati o postignućima.

Program Travelife certifikacije slijedi pristup u tri faze (Travelife, 2023):

- ↳ Travelife angažirani – u ovoj fazi poduzeće treba uvesti ili modificirati postupke za upravljanje održivim razvojem kao što su: definirati politiku održivog razvoja te imenovati koordinatora za održivi razvoj koji je zadužen za provođenje inicijalnih radnji. Koordinator odmah dobiva osobni Travelife certifikat.
- ↳ Travelife partner - predstavlja drugi korak u procesu Travelife certifikacije. Potrebno je napraviti detaljnu procjenu i napraviti izvješće o stupnju održivosti. Tek kada se procijeni da smještajni objekt posluje prema pravilima održivog razvoja, može se dobiti status Travelife partnera.
- ↳ Travelife certificirani – provodi se online sustav ocjenjivanja i nakon toga dolazi vanjski auditor koji provodi kontrolu stanja usklađenosti s međunarodnim

Travelife kriterijima. Ukoliko rezultati vanjskog audita budu pozitivni, smještajni objekt dobiva Travelife certifikat.

Primjena Travelife sustava održivosti može rezultirati sljedećim prednostima: smanjenjem negativnih utjecaja na okoliš, smanjenjem troškova zbog racionalizacije upotrebe vode i energenata, boljim imidžem na turističkom tržištu i povećanjem konkurentske prednosti (Dimitrova i Li, 36 – 37).

Na temelju prethodno navedenog može se zaključiti da standardizacija predstavlja temelj uspješnog poslovanja hotelskih poduzeća. Kako bi se dugoročno hotelska poduzeća mogla razvijati, neophodno je da svoje poslovanje usklade s načelima održivog razvoja. To znači da prilagodba strateških ciljeva i procesa s načelima i ciljevima održivog razvoja predstavlja put za ostvarenje konkurentske prednosti u hotelijerstvu. Hotelska poduzeća, za razliku od proizvodnih ili drugih uslužnih poduzeća, koriste energente i prirodne resurse te proizvodni procesi mogu imati nepovoljne učinke na okoliš i lokalnu zajednicu u kojoj posluju. Zaključno, može se reći da je sve veći interes hotelskih poduzeća diljem svijeta dokazati svoju predanost održivom razvoju. Kako bi to učinili, implementiraju brojne standarde održivosti kao što su: ISO 14001, EMAS, ISO 50001, ISO 26000 i Travelife sustav održivosti.

## 5. EKONOMSKI, EKOLOŠKI I DRUŠTVENI ASPEKTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA

Pojava i popularizacija koncepta održivog razvoja dovela je do mnogobrojnih promjena na globalnoj razini. Koncept održivog razvoja usmjerava daljnji gospodarski rast i razvoj tako da bude što manje poguban za ljude i okoliš čime je neposredno utjecao na poboljšanje kvalitete života ljudi te na promjenu navika u pogledu proizvodnje i potrošnje dobara.

Održivi razvoj predstavlja sveobuhvatni skup strategija koje zajedno omogućuju zadovoljenje društvenih, materijalnih i duhovnih potreba ljudi kroz primjenu ekonomskih alata i tehnologija uz poštivanje ekoloških granica (Kocmanová i Němeček, 2009: 178). Održivi razvoj ne može postojati ukoliko se ne uspostavi ravnoteža između njegovih temeljnih dimenzija, a to su: ekonomska, ekološka i društvena. Za poduzeće to znači poslovati po principu TBL-a (*Triple Bottom Line*) u kojemu su ekonomska, ekološka i društvena komponenta od podjednake važnosti. Pojam TBL (*Triple Bottom Line*) prvi je uveo Elkington. On je postavio model poslovanja prema kojemu poduzeća trebaju poslovanje usredotočiti na tri temeljna cilja, a to su: gospodarski prosperitet, kvaliteta okoliša i društvena pravednost (Elkington, 1997: 2). Operacionalizacija navedenih ciljeva u poduzeću znači poslovati na društveno odgovoran način. Društveno odgovorno poslovanje (DOP ili CRS – *Corporate Social Responsibility*) predstavlja proces integracije socijalnih, ekoloških, etičkih i ljudskih prava poduzeća i svih dionika s ciljem (Europska komisija, 2019: 4):

- ↳ maksimiziranja i stvaranja zajedničke koristi za sve
- ↳ identificiranja, sprječavanja i ublažavanja mogućih štetnih utjecaja.

U kontekstu CRS-a, uspješnost poslovanja kao i opstanak poduzeća neraskidivo su povezani s načinom kako poduzeća upravljaju s ostvarenom dobiti te s prirodnim i društvenim okruženjem u kojem posluje (Bhattacharya et al., 2011: 8). Društveno odgovorno poslovanje temelji se na tri osnovna načela (Crowther i Aras, 2008: 14 -17):

- ↳ načelo održivosti – podrazumijeva da poduzeća ne smiju više koristiti i eksploatirati one resurse koji se ne mogu obnoviti

- ↪ načelo odgovornosti – podrazumijeva da su poduzeća svjesna da svojim poslovanjem utječu na cjelokupnu sredinu u kojoj djeluju te preuzimaju punu odgovornost za svoje postupke i poslovne odluke
- ↪ načelo transparentnosti – podrazumijeva da poduzeća u potpunosti izvještavaju o utjecajima koje njihovo poslovanje ima na cjelokupnu okolinu bez izostavljanja ili prikrivanja podataka.

Carroll je definirao četiri temeljne odgovornosti poduzeća kako bi poduzeća poslovala po principima društveno odgovornog poslovanja i grafički ih prikazao u obliku piramide društveno odgovornog poslovanja (Carroll, 1991: 40). Četiri temeljne odgovornosti društveno odgovornog poslovanja su (Carroll, 1991: 42):

- ↪ Ekonomska odgovornost – predstavlja bazu piramide tj. ishodište društveno odgovornog poslovanja. To znači da poduzeće, kako bi bilo društveno odgovorno, mora biti profitabilno
- ↪ Zakonska / pravna odgovornost – od poduzeća se očekuje da posluje u skladu sa zakonskom regulativom
- ↪ Etička odgovornost – od poduzeća se očekuje da djeluje u skladu s pravednim i poštenim poslovnim praksama te da se izbjegnu ili minimiziraju štetni ishodi po okoliš i dionike
- ↪ Filantropska odgovornost – od poduzeća se očekuje da pridonosi poboljšanju kvalitete života zajednice u kojoj djeluje.

Navedeno znači da za poduzeća više nije dovoljno ostvariti samo pozitivan poslovni rezultat već moraju voditi računa da njihovo poslovanje pridonosi dobrobiti lokalne zajednice u kojoj djeluju te da sve nepovoljne ishode po okoliš i stanovništvo lokalne zajednice svedu na što moguću manju mjeru.

Primjenom koncepta održivog razvoja pojavila se potreba definiranja načina mjerenja i praćenja održivosti u kontekstu poslovnog izvještavanja. Za poduzeća je postalo daleko važnije pratiti kretanja nematerijalne imovine jer je upravo nematerijalna imovina postala glavnim izvorom konkurentske prednosti, a to znači da je bilo neophodno razviti alate kojima se prati imovina temeljena na znanju i strategiji stvaranja vrijednosti (Norton i Kaplan, 2016: 2). U nedostatku takvih alata, poduzeća su se susrela s nizom poteškoća u

procesu upravljanja onim što nisu mogli opisati ili izmjeriti jer nije moguće upravljati onim što se ne može mjeriti (Charter i Tischner, 2017: 281). Nadalje, održivi razvoj temelji se na teoriji dionika jer je nužno uključiti interese svih dionika u strateške planove poduzeća. U dionike se ubrajaju: menadžeri, zaposlenici, dobavljači, kupci, investitori, dioničari te lokalna zajednica, društvo u cjelini i državna tijela (Crowther i Aras, 2008: 28). Kako bi se pojedine skupine dionika mogle informirati o rezultatima poslovanja poduzeća, koriste mnogobrojne pokazatelje. Međutim, s obzirom na postojanje velikog broja različitih dionika, nužno je razlučiti da nisu svi uobičajeni financijski pokazatelji od jednakog značaja za sve skupine dionika. Kako bi se na globalnoj razini poduzeća mogla uspoređivati u pogledu održivosti, bilo je nužno razviti pokazatelje kroz koje je moguće pratiti sve dimenzije održivosti (ekonomsku, ekološku i društvenu). Upravo je u toj domeni TBL model postao presudan jer tradicionalnim, financijskim rezultatima poslovanja dodaje društvenu i ekološku dimenziju kako bi se mogli evidentirati i pratiti rezultati poslovanja poduzeća iz održive perspektive.

Poduzeća koja implementiraju principe CRS-a teže uravnotežiti sve svoje poslovne aktivnosti i korporativnu kulturu s tri različita aspekta: ekonomskog, ekološkog i društvenog (Uddin, et al., 2008: 204).

## 5.1. Ekonomski aspekti poslovanja hotelskih poduzeća

Dale (1965: 4) definira menadžment kao skupinu ljudi koji su odgovorni za usmjeravanje zaposlenika te vode brigu da poduzeće ispuni svoje ciljeve. Osnovna svrha poslovanja svakog poduzeća je da uspješno posluje i ostvaruje dobit. Prilikom mjerenja i ocjenjivanja uspješnosti poslovanja koriste se financijski pokazatelji. Financijski se pokazatelji poslovanja mogu podijeliti u pokazatelje koji analiziraju poslovanje poduzeća za neko određeno vremensko razdoblje te u pokazatelje koji analiziraju poslovanje poduzeća u nekom točno određenom trenutku (Žager et al., 2008:243). Nadalje, financijski se pokazatelji dijele na (Žager et al., 2008: 243 - 254):

↳ pokazatelje koji mjere sigurnost poslovanja:

- pokazatelje likvidnosti (koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, koeficijent trenutne likvidnosti i koeficijent financijske

stabilnosti) - prikazuju sposobnost poduzeća da podmiri dospjele kratkoročne obveze

- pokazatelje zaduženosti (koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja, stupanj pokrića I, stupanj pokrića II, pokriće troškova kamata i faktor zaduženosti) – prikazuju strukturu kapitala poduzeća tj. odakle se poduzeće financira
- pokazatelje aktivnosti (koeficijent obrtaja ukupne imovine, koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine i trajanje naplate potraživanja u danima) - prikazuju brzinu obrta imovine u poslovanju

↳ pokazatelji koji mjere uspješnost poslovanja:

- pokazatelje ekonomičnosti (ekonomičnost poslovanja, ekonomičnost poslovnih aktivnosti i ekonomičnost financiranja) – prikazuju omjer prihoda i rashoda
- pokazatelje profitabilnosti (pokazatelj neto profitne marže, bruto profitne marže, neto rentabilnosti imovine, bruto rentabilnosti imovine, rentabilnost glavnice) – prikazuju učinkovitost poslovanja poduzeća
- pokazatelje investiranja (dobit po dionici, dividenda po dionici, odnos isplate dividendi, odnos cijene i dobiti po dionici, ukupna rentabilnost dionice, dividendna rentabilnost dionice).

Hotelierstvo je u suštini vrlo kompleksna djelatnost koja objedinjuje više usluga kao što su: pružanje usluge smještaja, pružanje usluge pripreme i posluživanje hrane te pružanje ostalih komplementarnih usluga koje upotpunjuju doživljaj turista. Upravo zbog navedenih specifičnosti uspješnost poslovanja hotelskih poduzeća nužno je pratiti kroz ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja (KPI - *Key Performance Indicators*). Kako bi poduzeća opravdala svoju primarnu egzistenciju, a to je generiranje dobiti, na menadžmentu je zadatak da definira ciljeve poslovanja i strategiju za njihovo ostvarenje. Ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja upravo proizlaze iz postavljenih ciljeva poslovanja i predstavljaju numeričku mjeru stupnja do kojeg je postavljeni cilj realiziran (Srivastava i Maitra, 2016: 36). Ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja u hotelijerstvu predstavljaju pokazatelje kojima se prati realizacija strateških ciljeva poslovanja hotela (Devkant i Bageri, 2014: 194). Ključni pokazatelji poslovanja u hotelijerstvu dijele se na



financijske i nefinancijske. Prema Harrisu i Mongiellu (2001) financijski pokazatelji uspješnosti daju informaciju o poduzetim radnjama, a nefinancijski pokazatelji daju informaciju o tome što se događalo kao rezultat poduzetih radnji.

U temeljne financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja hotela ubrajaju se (Srivastava i Maitra, 2016: 35; Bujan i Crnković-Stumpf, 2014):

- ↪ ADR (*Average Daily Rate*) – prosječna cijena sobe
- ↪ stopa popunjenosti
- ↪ RevPAR (*Revenue per Available Room*) – prihod po raspoloživoj sobi
- ↪ ARG (*Average Room Rate per guest*) – prihod po gostu
- ↪ prihodi od smještaja
- ↪ prihodi od pružanja ugostiteljskih usluga i drugih sadržaja
- ↪ GOPPAR – bruto operativna dobit po raspoloživoj sobi.

Osim prethodno navedenih pokazatelja operativne uspješnosti, prate se i pokazatelj profitabilnosti poslovanja (ROA – stopa povrata na imovinu, ROE – stopa povrata kapitala, NPM – neto profitna marža, BPM – bruto profitna marža, ROCE – stopa povrata na uloženi kapital, ESP – zarada po dionici, NOM – neto operativna marža) (Bujan i Crnković-Stumpf, 2014).

U nefinancijske pokazatelje uspješnosti poslovanja hotela ubrajaju se (Lončar, 2022: 46):

- ↪ zadovoljstvo gostiju
- ↪ konkurentnost
- ↪ kvaliteta usluge
- ↪ organizacijska fleksibilnost
- ↪ korištenje tehnologije.

Zbog uvođenja i popularizacije koncepta održivog razvoja više nije osnovna svrha poslovanja poduzeća stvaranje materijalnog bogatstva kojim raspolažu samo dioničari poduzeća, već stvaranje ekonomskog blagostanja za cijelu zajednicu i okruženje u kojem poduzeća posluju (Beal, 2013: xi). Društvo tj. zajednica u kojoj poduzeće posluje, očekuje

da poduzeća uspješno posluju kako bi ispunila svoju društvenu odgovornost (Carroll, 2016: 3).

Prema GRI (*Global Reporting Initiative*) (2015: 48) ekonomska dimenzija održivosti obuhvaća utjecaje koje poduzeća imaju na sve dionike kao i na lokalno, nacionalno i globalno gospodarstvo. Stoga je prilikom definiranja ekonomskih aspekata poslovanja poduzeća bitno razumjeti koje sve ekonomske i gospodarske implikacije ima poslovanje poduzeća za lokalnu zajednicu u kojoj djeluje.

Sam naziv ekonomski aspekti poslovanja vrlo se često pogrešno poistovjećuje s rezultatima poslovanja poduzeća premda objedinjuje izravne i neizravne utjecaje koje poslovanje poduzeća ima na okolinu i dionike (zaposlenike, predstavnike lokalne vlasti, dobavljače, potrošače) (Uddin, et al., 2008: 204). Dakle, ekonomski aspekti poslovanja ne obuhvaćaju samo dobit kao jedan od temeljnih razloga poslovanja poduzeća, već i odgovornost poduzeća da lokalnoj zajednici u kojoj djeluje omogući dugoročno blagostanje i prosperitet. Nadalje, ekonomski aspekti poslovanja objedinjuju gospodarski rast poduzeća s ukupnim rastom gospodarstva u cjelini jer ekonomska vrijednost koju poduzeće stvara pridonosi prosperitetu okoline u kojoj poduzeće djeluje tako što doprinosi prosperitetu okoline i cijele zajednice i ne umanjuje njezinu sposobnost da zadovolji potrebe budućih naraštaja (Alhaddi, 2015: 8).

Hotelska poduzeća imaju značajan ekonomski i društveni utjecaj na destinacije u kojima djeluju (Serra-Cantalops, 2018: 16). Ekonomski aspekti poslovanja hotelskih poduzeća obuhvaćaju sve gospodarske dobrobiti koje koriste svim dionicima. Hotelska poduzeća ostvaruju značajne profite i zapošljavaju velik broj ljudi različitih struka čime značajno utječu na gospodarski razvoj i na kvalitetu života stanovnika lokalne zajednice (Oliynyk et al., 2021: 41). Poslovanje hotelskih poduzeća pod velikim je utjecajem sezonalnosti. Brida et al. (2011: 365) navode da su ostala poduzeća i gospodarske aktivnosti u destinaciji ovisne o turizmu, a visoka sezonalnost ne dopušta poslovanje tijekom cijele godine.

Kako bi menadžment poduzeća te svi zainteresirani dionici mogli pratiti provode li poduzeća načela održivosti i koji su ishodi njihove primjene, bilo je neophodno razviti

sustav pokazatelja kojima se to mjeri i prati. Postoje mnogobrojni pokazatelji kojima se utvrđuje posluje li poduzeće na ekonomski odgovoran način (Rimmel, 2021: 2). Bitno je naglasiti da se u konceptu TBL-a (*Triple Bottom Line*) ekonomska dimenzija najčešće prati kroz dobit odnosno kroz pokazatelje profitabilnosti poslovanja poduzeća, ali postoje i drugi pokazatelji koji su također značajni i važni (Henriques i Richardson, 2004: 29). Kako se TBL sastoji od ekonomske, ekološke i društvene dimenzije tako se i pokazatelji održivosti dijele na ekonomske, ekološke i društvene. Hotelska poduzeća također primjenjuju TBL model. Ekonomska dimenzija hotelskih poduzeća prikazuje se kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima, a primjeri pokazatelja su: GOP (eng. *Gross Operating Profit* – bruto operativna dobit), EBIT, EBITA, prihod po dionici, dividenda po dionici, promjena cijene po dionici (eng. *stock price movements*) ostvareni prihodi i rashodi po profitnim centrima, ukupan broj ostvarenih noćenja, ukupan broj ostvarenih noćenja u odnosu na ukupan broj ostvarenih noćenja u županiji (Bujan i Kecek, 2019: 325).

Računovodstveno evidentiranje održivosti predstavlja okvir koji uzima u obzir financijske pokazatelje održivosti poduzeća sagledane kroz sve dimenzije TBL-a (Henriques i Richardson, 2004: 35). Prilikom izvještavanja o održivosti važno je da se evidentiraju oni pokazatelji održivosti koji svim dionicima (zainteresiranim stranama) ukazuju na to posluje li poduzeće po principima TBL-a i svojim poslovnim odlukama doprinosi razvoju društva u cjelini (Henriques i Richardson, 2004: 35). Računovodstveno evidentiranje održivosti temelji se na financijskim i nefinancijskim pokazateljima.

Financijski pokazatelji su oni pokazatelji kojima se interpretiraju ekonomski rezultati poslovanja poduzeća, a nefinancijskim se pokazateljima prikazuju ekološke i društvene implikacije poslovanja poduzeća. To je bitno jer su financijski pokazatelji primarno od interesa samo jednoj skupini dionika, a to su uglavnom vlasnici ili dioničari poduzeća, a nefinancijski pokazatelji su od interesa za sve ostale dionike (goste, kupce, stanovnike lokalne zajednice, dobavljače itd.). Stoga se u sustavu izvještavanja o rezultatima poslovanja poduzeća razlikuju financijsko i nefinancijsko izvještavanje. Financijsko izvještavanje je striktno jer zakonodavstvo propisuje pravila i obavezne elemente takvog izvještavanja. U financijske izvještaje ubrajaju se: bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o promjeni kapitala, izvještaj o novčanom tijeku i bilješke uz financijska izvješća (Žager et

al., 2001: 33). Osim financijskog izvještavanja postoji i nefinancijsko izvještavanje koje se temelji na uputama i preporukama međunarodno priznatih standarda.

U sklopu Direktive 2014/95 Europske unije o nefinancijskom izvještavanju poduzeća su dužna provoditi nefinancijsko izvještavanje koje uključuje ključne nefinancijske pokazatelje uspješnosti poslovanja. Ovoj direktivi podliježu sva velika poduzeća neovisno o vrsti djelatnosti svih zemalja članica Europske unije, a intencija je da se u narednom razdoblju direktiva proširi na sva srednja i mala poduzeća. U kontekstu Direktive 2014/95 nefinancijski pokazatelji su pokazatelji o utjecajima koje poslovanje poduzeća ima na okoliš i na društvo (IDOP, 2023). Pokazatelji su grupirani u okolišna pitanja, socijalna i kadrovska pitanja, pitanja poštovanja ljudskih prava i borba protiv korupcije (Europska komisija, 2017: 13).

U hotelijerstvu se rezultati poslovanja prate i analiziraju kroz financijska i nefinancijska izvješća te analizom ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja koji su karakteristični za poslovanje hotelskih poduzeća. U kontekstu održivog razvoja sve veći značaj dobiva nefinancijsko izvještavanje. Nefinancijsko izvještavanje je sveobuhvatan pojam koji obuhvaća nekoliko oblika izvještavanja poput: izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju (*CSR reporting*), integrirano izvještavanje (*IR – integrated reporting*), izvještavanje o ciljevima održivog razvoja (*SDG reporting*) i GRI izvještavanje (Turzo et al., 2022: 1). Što se tiče izvještavanja temeljem Direktive 2014/95, EU nefinancijsko izvještavanje treba sadržavati izvješće uprave koje uključuje kratak opis poslovnog modela, podatke o rizicima kojima je poslovanje izloženo po pitanju zaštite okoliša i ljudskih prava, povezanost s dionicima, opis usluge i/ili proizvoda, opis kako se poduzeće nosi s ekološkim i društvenim izazovima poslovanja te pokazatelje koji su relevantni za djelatnost kojom se bavi (Načinović et al., 2020: 562). Za hotelijerstvo je važnost nefinancijskog izvještavanja značajna jer je hotelijerstvo vrlo osjetljivo i povezano s okolišem i društvenim interakcijama (Vlašić i Poldrugovac, 2022: 1).

Za izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju poduzeća primjenjuju model cjelovitog izvještavanja koji integrira i objedinjuje financijsko i nefinancijsko izvještavanje kako bi se sve dionike informiralo o poslovanju poduzeća kroz sve ključne dimenzije TBL-a (ekonomsku, ekološku i društvenu). Najobuhvatniji način izvještavanja o održivosti je

integrirano izvještavanje. Ono je kompleksniji način od tradicionalnog financijskog izvještavanja jer obuhvaća evidentiranje i analiziranje financijskih i nefinancijskih aspekata poslovanja, a poduzeću kao i svim dionicima donosi niz prednosti koje su prikazane tablicom u nastavku rada.

Tablica 9: Prednosti integriranog izvješćivanja

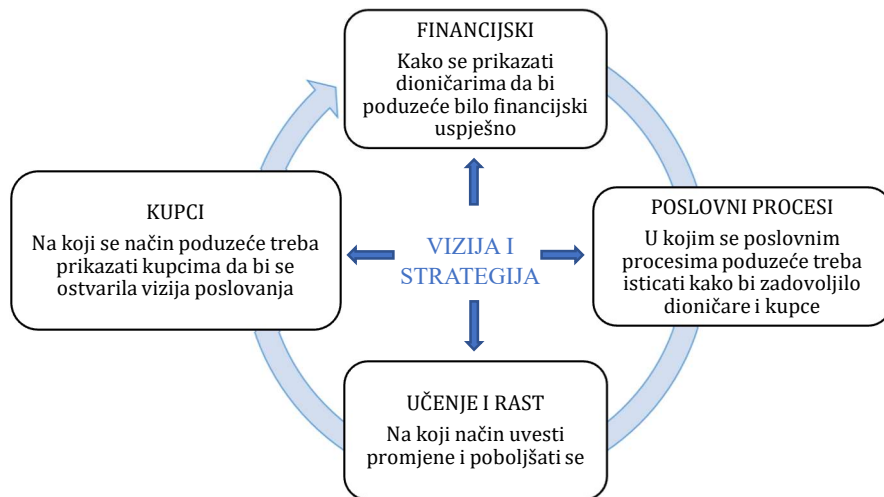
Prednosti za poduzeća	Prednosti za dionike
Menadžment bolje razumije ekonomske, ekološke i društvene utjecaje poslovnih strategija	Dionici imaju povjerenje u menadžment i odluke koje donosi
Obuhvatniji pregled za smanjenje poslovnih rizika	Informiranost o efikasnosti poslovanja poduzeća
Potiču se inovacije proizvoda i usluga zbog boljeg razumijevanja ograničenosti resursa	Povećana transparentnost poslovanja koja dovodi do bolje reputacije i povjerenja kod dionika
Povećana mogućnost za nove poslovne prilike	Nakon prepoznavanja rizika poslovanja dolazi do smanjenja troškova kapitala što povećava transparentnost
Bolja reputacija poduzeća koja povećava lojalnost zaposlenika i smanjuje troškove zapošljavanja	Povećanje konkurentske prednosti zbog boljeg razumijevanja poslovnih izazova i rizika

Izvor: prema IDOP (10.01.2023.)

Hotelska poduzeća imaju veliki broj dionika (npr. gosti, zaposlenici, dobavljači, lokalno stanovništvo). Kako bi hotelska poduzeća mogla na transparentan način informirati sve svoje dionike o rezultatima poslovanja, primjenjuju integrirano izvještavanje o rezultatima poslovanja koje objedinjuje financijske i nefinancijske pokazatelje i na taj način izvještavaju o ekonomskim, ekološkim i društvenim aspektima poslovanja. U hotelijerstvu je u kontekstu izvještavanja prema TBL modelu najznačajnije izvještavanje o okolišu, zatim o društvenim rezultatima i na kraju o financijskim ishodima (Assaf et al., 2012). Istraživanje autora Halmi i Poldrugovac (2022) dokazalo je da se u izvješćima o održivom poslovanju hotela analiziraju podatci koji su usklađeni s pokazateljima GRI standarda međutim uočeno je da postoji potreba za formatiranjem takvih izvješća kao i potreba za standardima koji su specifični za hotelijerstvo.

Jedna od metoda za praćenje rezultata poslovanja poduzeća iz održivosti je BCS (*Balance Scorecard*) čije ishodište počiva upravo na TBL konceptu. Razvili su ga Kaplan i Norton (1996: 8) kao novi način upravljanja poslovnim rezultatom koji naglašava da financijski i nefinancijski pokazatelji trebaju biti neizostavan dio sustava izvještavanja koji je namijenjen svim zaposlenicima na svim organizacijskim razinama unutar poduzeća.

Prema Kaplanu i Nortonu (2015: 2) BSC (*Balance Scorecard*) predstavlja sustav praćenja i mjerenja poslovnog rezultata koji kombinira financijske i nefinancijske pokazatelje iz četiri perspektive: financije, kupci, interni poslovni procesi te učenje i rast. Navedeno je slikovito prikazano u nastavku rada.



Slika 19: BSC (Balance Scorecard)

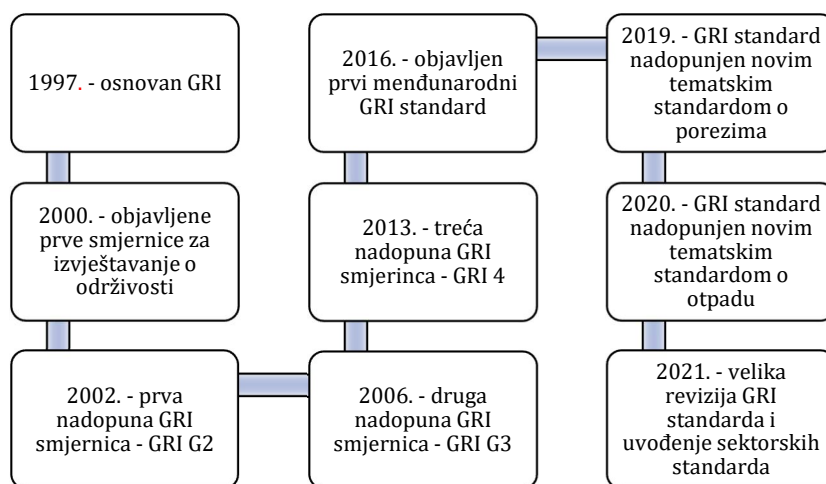
Izvor: Kaplan i Norton, 1996: 76

Slika prikazuje BSC (*Balance Scorecard*) model koji predstavlja skup strateških ciljeva poslovanja poduzeća koji su grupirani u četiri različite perspektive (financijski, kupci, poslovni procesi, učenje i rast) s ciljem da se u konačnici ostvari financijski uspjeh kroz uzročno posljedične veze između ciljeva, a svaki se cilj mjeri ključnim pokazateljima uspješnosti (Hansen i Schaltegger, 2016: 195-196). BSC (*Balanced Scorecard*) u osnovi predstavlja strateški okvir u kojemu su sve aktivnosti poduzeća povezane uzročno-posljedičnim vezama radi definiranja ciljeva i kvantificiranja podataka kako bi se mogle prenositi informacije o poduzetim radnjama i aktivnostima poduzeća (Kaplan i Norton, 1996: 76).

Kao nadogradnja BSC-u (*Balanced Scorecard*) pojavio se SBSC (*Sustainability Balance Scorecard*). Riječ je o višem razvojnom modelu koji doprinosi uspješnijem upravljanju održivošću u poduzeću. Također i SBSC (*Sustainability Balance Scorecard*) počiva na TBL konceptu i integrira tri osnovne dimenzije održivog razvoja (ekonomsku, ekološku i društvenu). Riječ je o nadogradnji BSC-a (*Balance Scorecard*) koji integrira sve relevantne strateške ciljeve ekološkog, društvenog i etičkog djelovanja poduzeća (Hansen i

Schaltegger, 2016: 194). Potreba za izradom SBSC-a (*Sustainability Balance Scorecard*) pojavila se kao posljedica razvoja društveno odgovornog poslovanja. Za stvaranje SBSC-a (*Sustainability Balance Scorecard*), okolišni i društveni ciljevi te mjere uspješnosti poslovanja direktno su uključeni u izvorni BSC (*Balance Scorecard*) okvir, a financijski ciljevi u modelu mogu biti npr.: smanjenje troškova temeljeno na uštedama energije, povećanje dodatnih prihoda od prodaje ekološki prihvatljivih proizvoda, povećanje prihoda zbog recikliranja, povećanje prihoda zbog održivosti i sl. (Rašić-Jelavić i Pajdaković-Vulić, 2021: 41-42).

Na globalnoj razini sve se više poduzeća opredjeljuje i koristi međunarodne smjernice GRI (*Global Reporting Initiative*) za izvještavanje o svim aspektima održivosti. Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI – *Global Reporting Initiative*) neovisna je organizacija koja stoji iza najčešće korištenog globalnog okvira za korporativno izvještavanje o održivosti. GRI potiče poduzeća i organizacije diljem svijeta na izvještavanje o održivosti (Henriques i Richardson, 2004: 46). GRI (*Global Reporting initiative*) je nastao 1997. godine kao zajednička inicijativa CERES-a (*U.S. Coalition for Environmentally Responsible Economies*) i Programa UN-a za okoliš (*United Nations Environment Programme*) (Camilleri, 2017: 34). Riječ je o međunarodno priznatom standardu za izvještavanje o održivosti koji nadopunjuje postojeće okvire financijskog izvještavanja dodajući nefinancijska izvješća, a pokazatelje grupira slijedeći TBL dimenzije na ekonomske, ekološke i društvene (GRI, 2020: 3). GRI (*Global Reporting initiative*) je 2000. godine objavio prvu verziju smjernica koje su predstavljale međunarodni okvir za sveobuhvatno izvještavanje o održivosti poduzeća s posebnim naglaskom na ekološka pitanja (GRI, 2022). S vremenom su se definirane GRI smjernice razvijale kako bi obuhvatile sve dimenzije održivosti (ekološku, ekonomsku, društvenu i etičku), a etape razvoja GRI (*Global Reporting initiative*) standarda prikazane su slikom 20 u nastavku rada.

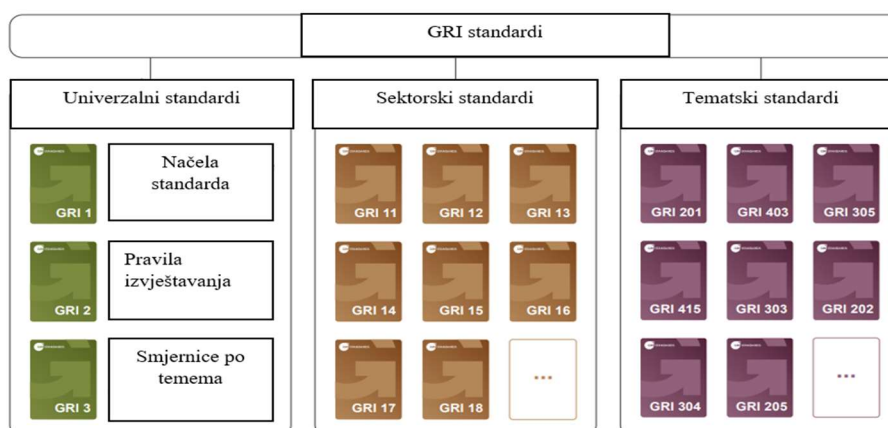


Slika 20: Razvoj GRI smjernica  
Izvor: GRI 2022

GRI poduzećima daje popis ključnih elemenata koje treba uključiti u nefinancijska izvješća i izvješća o održivosti. GRI standardi sastoje se od tri serije standarda, a to su (GRI, 2020: 3):

- ↳ univerzalni standardi – primjenjivi su u svim vrstama poduzeća neovisno o djelatnosti te uključuju izvješća o ljudskim pravima te detaljnoj procjeni stanja okoliša
- ↳ sektorski standardi – omogućuju dosljedno izvještavanje o utjecajima poslovanja poduzeća koji su specifični za svaki gospodarski sektor
- ↳ tematski standardi – obuhvaćaju revidirane standarde koji obrađuju jednu određenu temu.

Prethodno opisana modularna struktura GRI standarda slikovito je prikazana u nastavku rada.



Slika 21: Struktura GRI standarda  
Izvor: GRI, 2023: 3



GRI standardi su posloženi i organizirani u setovima tako da se tri opća standarda mogu primijeniti za sva poduzeća ili organizacije diljem svijeta dok tematski specifični standardi obuhvaćaju ekonomske, ekološke i društvene teme (GRI, 2023). U siječnju 2023. godine objavljen je novi univerzalni GRI standard koji će zamijeniti sve prethodno objavljene verzije. Novi, univerzalni GRI standard sastoji se od sljedećih elemenata (GRI, 2023: 2):

- ↳ GRI 1 – Ishodište (*Foundation*) – opisuje se svrha GRI standarda, načela GRI standarda, definira ključne koncepte i navodi zahtjeve kojih se poduzeća trebaju pridržavati u izvještavanju prema GRI standardu
- ↳ GRI 2 – Opće odredbe (*General Disclosures*) – definira strukturu izvještavanja i elemente koji trebaju biti obuhvaćeni izvještavanjem (npr. politike, strategije poslovanja, poslovne prakse, angažman dionika, aktivnosti vezane uz zaposlenike kao i utjecaje poslovanja poduzeća na okolinu i dionike)
- ↳ GRI 3 – Materijalne teme (*Material Topics*) – definira korake pomoću kojih poduzeća određuju teme koje su relevantne za procjenu utjecaja te opisuje kako se koriste sektorski standardi.

GRI 200 predstavlja ekonomski modul GRI. Riječ je o ekonomskoj dimenziji održivosti koja se fokusira na financijsko stanje poduzeća i obuhvaća utjecaje poduzeća na gospodarstvo lokalne, nacionalne i globalne razine, a sastoji se od šest standarda (GRI, 2020: 9):

- ↳ GRI 201 (Ekonomska uspješnost) - obuhvaća iskazivanje ekonomske vrijednosti koju poduzeća i/ili organizacije stvaraju i distribuiraju, provođenje zakonskih obveza prema planu definiranih naknada, evidentiranje financijske pomoći koju poduzeće prima od državnih tijela kao i financijske implikacije klimatskih promjena
- ↳ GRI 202 (Prisutnost na tržištu) – obuhvaća pitanja prisutnosti poduzeća na tržištu kao i doprinos gospodarskom razvoju lokalne zajednice u kojoj poduzeće posluje i obuhvaća područja poput zapošljavanja domicilnog stanovništva (lokalnog zapošljavanja) (GRI 202, 2016: 4)
- ↳ GRI 203 (Indirektni ekonomski utjecaji) - obuhvaća neizravne ekonomske učinke koji su rezultat financijskih transakcija između poduzeća i raznih skupina dionika (GRI 203, 2016: 4)

- ↪ GRI 204 (Procesi nabave) – sadrži informacije o učincima poduzeća na procese nabave i kako ti procesi utječu na lokalnu zajednicu u kojoj poduzeće posluje (GRI 204, 2016: 4)
- ↪ GRI 205 (Protukorupcijske mjere) - obuhvaća pitanja suzbijanja korupcije kao što su prijevare, iznude, korupcija, pranje novca, tajni dogovori, zloporaba položaja te svih ostalih nezakonitih radnji i praksi (GRI 205, 2016: 4)
- ↪ GRI 206 (Nekonkurentsko ponašanje) – obuhvaća pitanje monopola i svih praksi koje nisu u skladu s pravilima tržišnog natjecanja (GRI 206, 2016: 4).

U nastavku su navedeni primjeri pokazatelja prema GRI 200 modulu (GRI indicatios, 2023):

- ↪ izravno generirana ekonomska vrijednost
- ↪ izravna distribuirana ekonomska vrijednost
- ↪ zadržana dobit
- ↪ omjer početnih plaća prema spolu naspram minimalne lokalne plaće
- ↪ postotak top menadžera koji su ujedno stanovnici lokalne zajednice
- ↪ postotak potrošenih sredstava za kupnju dobara od lokalnih dobavljača
- ↪ zabilježeni slučajevi korupcije.

Hotelijerstvo je vrlo kompleksna uslužna djelatnost koja objedinjuje više usluga. Kako bi se efikasno mogla pratiti uspješnost poslovanja hotela, nužno je pratiti ostvarenje kroz ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja koji mogu biti financijski i nefinancijski. Prethodno provedena istraživanja analizirala su utjecaj implementacije sustava upravljanja kvalitetom i/ili primjene održivih praksi na ekonomske aspekte poslovanja hotela (pokazatelji: pokazatelj ADR (*Average Daily Rate* – prosječna cijena sobe), RevPAR (*Revenue per Available Room*– prihod po raspoloživoj sobi) i stopa popunjenosti, zadovoljstvo gosta, konkurentnost hotela i povećanje kvalitete pružene usluge). Primjeri takvih istraživanja su:

- ↪ Amin i Aldakhil (2017) dokazali su da primjena načela sustava upravljanja kvalitetom utječe na povećanje zadovoljstva gosta

- ↪ Kakouris i Sfakianaki (2018) dokazali su da primjena ISO standarda 9000 u hotelskim poduzećima utječe na povećanje prihoda od prodaje, konkurentnost hotela te povećanje financijske uspješnosti poslovanja (ROA, EBITA)
- ↪ Fullinfaw i Sunil (2019) dokazali su da primjena praksi TQM-a utječe na pokazatelje ADR, RevPAR, popunjenost smještajnih kapaciteta, zadovoljstvo gosta i porast vanpansionske potrošnje
- ↪ Ahmed (2020) dokazao je da implementacija načela TQM-a u hotelima utječe na povećanje zadovoljstva i lojalnosti gosta
- ↪ Sunil (2021) dokazao je da implementacija primjena praksi TQM-a u hotelima utječe na povećanje pokazatelja ADR, RevPAR, povećanje vanpansionske potrošnje, povećanje stope popunjenosti smještajnih kapaciteta.

Na temelju prethodno navedenog, može se zaključiti da je izvještavanje o održivom poslovanju za hotelska poduzeća važno jer se time na transparentan način informiraju dionici o rezultatima poslovanja sagledanim kroz ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja. Hotelska poduzeća svojim poslovanjem pridonose gospodarskom razvoju i blagostanju lokalne zajednice u kojoj djeluju. Pri izvještavanju o utjecajima poslovanja na ekonomske aspekte, hotelska poduzeća koriste ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja te nefinancijske pokazatelje.

## **5.2 Ekološki aspekti poslovanja hotelskih poduzeća**

Pitanja zaštite okoliša predstavljaju jednu od temeljnih dimenzija održivog razvoja. Poduzeća, kako bi djelovala u skladu s načelima održivog razvoja, trebaju poslovati na način da smanje ili spriječe negativne posljedice koje njihovo poslovanje može imati na okoliš i ograničene prirodne resurse. Prema GRI (*Global Reporting Initiative*) (2015: 52) ekološka dimenzija odnosi se na utjecaj koji poduzeća imaju na sve prirodne sustave, uključujući zemlju, zrak, vodu i ekosustave i obuhvaća sve utjecaje koji su povezani sa inputima (npr. voda, energije) i outputima (npr. emisije, otpad). Kada se govori o ekološkim aspektima poslovanja poduzeća, to ne podrazumijeva samo onečišćenja, otpad, prekomjerno iskorištavanje resursa i druge negativne konotacije već obuhvaća postupke

i načine koje poduzeće može primijeniti kako bi sve te negativne ishode poslovanja ublažilo i smanjilo. Ekološki aspekti poslovanja, stoga, obuhvaćaju sve one radnje koje poduzeća mogu implementirati, a koje ne ugrožavaju okoliš i ograničene prirodne resurse kako bi oni ostali budućim generacijama (Alhaddi, 2015: 8). To znači da poduzeća trebaju postati ekološki odgovorna, a to mogu postići samo ako promijene sve tradicionalne načine rada i zamijene ih za one koji stavljaju naglasak na ekološki čiste proizvodne procese, na uvođenje sustava upravljanja okolišem te na efikasniju i racionalniju upotrebu ograničenih resursa (Rimmel, 2021: 2).

Međutim, nije dovoljno da poduzeća prihvate svoju ekološku odgovornost ukoliko rezultate primjene novih zelenih strategija nisu u mogućnosti pratiti, mjeriti i uspoređivati. Kako bi menadžment mogao pratiti i kvantificirati utjecaje svojih poslovnih odluka na okoliš, bilo je neophodno razviti adekvatan sustav pokazatelja. Na nivou Europske unije 2017. godine donesena je Direktiva 2014/95/EU – direktiva o nefinancijskom izvještavanju. Navedenom su direktivnom bili definirani sadržaji i elementi koje nefinancijska izvješća poduzeća moraju sadržavati, a podijeljena su na okolišne (ekološke) i društvene aspekte. Sukladno navedenoj direktivi bili su definirani i ekološki aspekti i pokazatelji koji trebaju biti obuhvaćeni u nefinancijskim izvještavanjem.

Pokazatelji kojima se prate takvi utjecaji poslovanja poduzeća na okoliš nazivaju se pokazateljima stanja okoliša. Pokazatelji stanja okoliša imaju za cilj poboljšati prijenos informacija o stanju okoliša, a moraju ispuniti znanstvene i funkcionalne zahtjeve s obzirom na sadržaj te razumljivost, relevantnost, transparentnost i međunarodnu usporedivost podataka (Walz, 2000: 619). Izvještavanje o okolišu tj. praćenje i mjerenje utjecaja poslovanja poduzeća na okoliš najčešće se prati kroz troškove koji proizlaze iz poduzetih mjera sprječavanja mogućih štetnih utjecaja na okoliš ili kroz troškove obnavljanja okoliša zbog nanesenih štetnih događaja (Henriques i Richardson, 2004: 29). U kontekstu CRS-a (društveno odgovornog poslovanja) definirani su pokazatelji utjecaja poslovanja poduzeća na okoliš koji se prate s ciljem poboljšanja uspješnosti poslovanja poduzeća (Henriques i Richardson, 2004: 100). Podatci izraženi u takvim izvješćima služe menadžerima da smanje troškove ili poslovni rizik i dodaju vrijednost (Henriques i Richardson, 2004: 100). Primjer pokazatelja koji obuhvaćaju ekološke aspekte poslovanja

poduzeća su npr.: onečišćenja zraka (emisije), ugljikov otisak, utrošak vode, utrošak električne energije (Savitz, 2013: 5).

GRI 300 predstavlja ekološki modul GRI koji se odnosi na utjecaje koje poslovanje poduzeća ima na cijeli ekosustav u kojem djeluje, a sastoji se od osam standarda (GRI, 2020: 9):

- ↪ GRI 301 (Materijali) – obuhvaća područje sirovina tj. svjesnost poduzeća o zaštiti okoliša kroz racionalno korištenje svih resursa (npr. koristi li poduzeće obnovljive, neobnovljive ili reciklirane inpute) (GRI 301, 2016: 4)
- ↪ GRI 302 (Energija) – obuhvaća pitanja vezana uz korištenje energenata pri čemu je bitno da se što više koristi energija iz obnovljivih izvora jer su oni ključni u borbi protiv klimatskih promjena) (GRI 302, 2016: 4)
- ↪ GRI 303 (Voda) – odnosi se na količine utrošene vode i kvalitetu ispusta vode s obzirom da je prema Agendi 2030 jedan od ciljeva osigurati dostupnost i održivo upravljanje vodom (GRI 303, 2018: 4)
- ↪ GRI 304 (Biološka raznolikost) – obuhvaća pitanja biološke raznolikosti i ističe važnost zaštite biološke raznolikosti. Zaštita biološke raznolikosti važna je za osiguranje opstanka života na zemlji jer prirodni ekosustavi osiguravaju čistu vodu i zrak te doprinose sigurnosti hrane i ljudskom zdravlju (GRI 304, 2016: 3)
- ↪ GRI 305 (Emisije) – obuhvaća pitanja svih štetnih emisija u zrak uključujući stakleničke plinove te tvari koje oštećuju ozonski omotač. Navedene emisije utječu na klimatske promjene te ih je potrebno smanjiti (GRI, 2016: 4)
- ↪ GRI 306 (Otpad) – obuhvaća pitanja otpada (GRI, 2020: 4)
- ↪ GRI 307 (Usklađenost s okolišem) – obuhvaća pitanja usklađenosti s okolišem pokrivajući pitanja usklađenosti sa zakonskom regulativom i propisima o zaštiti okoliša (GRI, 2016: 4)
- ↪ GRI 308 (Procjena dobavljača u pogledu okoliša) – poduzeće može biti uključeno u utjecaje bilo kroz vlastite aktivnosti ili kao rezultat svojih poslovnih odnosa s drugim dionicima (dobavljačima), stoga se od poduzeća očekuje da vodi brigu da se minimiziraju mogući negativni ishodi po okoliš u opskrbnom lancu (GRI, 2016: 4).

U nastavku su u tablici 10 navedeni pokazatelji prema GRI 300 modulu.

Tablica 10: GRI 300 – ekološki pokazatelji

Ukupna količina upotrijebljenih sirovina	Utrošak površinskih voda	Količina emisije tvari koje oštećuju ozonski omotač
Ukupna količina upotrijebljenih neobnovljivih sirovina	Utrošak morske vode	Količina recikliranog opasnog otpada
Ukupna količina upotrijebljenih obnovljivih sirovina	Postotak upotrebe reciklirane vode	Količina opasnog otpada
Postotak upotrebe recikliranih sirovina	Volumen upotrebe reciklirane vode	Ukupna količina otpada
Potrošnja energije iz neobnovljivih izvora	Količina izravnih emisija stakleničkih plinova	Ukupna količina neopasnog otpada
Potrošnja energije iz obnovljivih izvora	Količina neizravne emisije stakleničkih plinova	Ukupna količina recikliranog otpada
Ukupna potrošnja energije	Emisije sumporovog oksida	Ukupna količina recikliranog neopasnog otpada
Smanjenje potrošnje energije	Količine opasnih emisija u zrak	Ukupna količina deponiranog otpada na odlagalište
Ukupan utrošak vode	Količina emisije hlapljivih organskih spojeva	Količina opasnog otpada koji se šalje u inozemstvo
Utrošak podzemnih voda	Količine emisije dušikovog oksida	

Izvor: GRI indicatios, 2023

U kontekstu hotelijerstva, pokazatelji kojima hotelska poduzeća izvještavaju o ishodima primjene ekoloških praksi na ekološke aspekte poslovanja dijele se na: pokazatelje potrošnje energenata (utrošak vode, potrošnja električne energije), pokazatelje očuvanja resursa (uštete energije, uštete vode) i pokazatelje zagađenja (emisije stakleničkih plinova, emisije CO<sub>2</sub>) (Reem et al., 2022: 158).

Prethodno su provedena istraživanja koja su dokazala utjecaj primjene održivih praksi na ekološke aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Spomenuta istraživanja uključuju radove:

- ↳ Arocena et al. (2021) dokazali su da primjena ISO standarda 14001 (u svim poduzećima uključujući i hotelska poduzeća) utječe na ekonomske i ekološke aspekte poslovanja. Ekološke kroz smanjenje emisija ugljika, a ekonomske kroz povećanje profitabilnosti poslovanja
- ↳ Yu et al. (2021) dokazali su da implementacija ekološki održivih praksi pozitivno utječe na ekološke i ekonomske aspekte poslovanja hotela (smanjenje troškova i smanjenje upotrebe energenta).

Kako bi se smanjili nepovoljni utjecaji poslovanja hotelskih poduzeća na okoliš, sve veći broj hotelskih poduzeća primjenjuje ekološke prakse u poslovanju. Implementacija

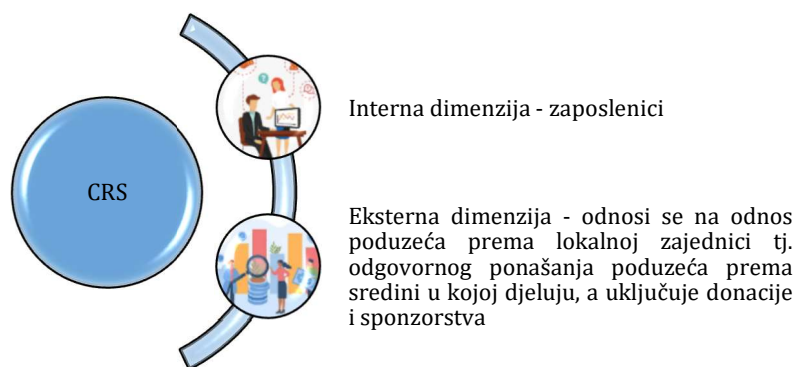
ekoloških održivih praksi u poslovanju hotelskih poduzeća može pozitivno utjecati na uspješnost poslovanja (Molina-Azorín et al., 2009). Takvom se implementacijom smanjuju negativni ishodi koje poslovni procesi mogu imati na okoliš odnosno na emisije stakleničkih plinova (Arocena et al., 2021), pozitivno utječu na zaštitu okoliša tako što se zbog racionalne upotrebe energenata smanjuju troškovi poslovanja (Yu et al., 2021). Temeljem navedenog može se zaključiti da hotelska poduzeća koja izvještavaju o ishodima implementacije ekoloških praksi time dokazuju svim dionicima svoj angažman u procesu zaštite okoliša i dugoročnu predanost načelima održivog razvoja. Kako bi hotelska poduzeća mogla informirati svoje dionike o ishodima primjene održivih ekoloških praksi, to čine primjenom pokazatelja.

### **5.3. Društveni aspekti poslovanja hotelskih poduzeća**

Društveni aspekti poslovanja poduzeća odnose se na obvezu uprave poduzeća za donošenjem poslovnih odluka čiji će ishodi doprinijeti boljitku zajednice u kojoj poduzeće djeluje (Uddin, et al., 2008: 205). To podrazumijeva da poduzeća imaju odgovornost da pomognu lokalnoj zajednici u ostvarenju njezinih osnovnih ciljeva (Steiner, 1971: 164). Za poduzeće, odgovornost prema kupcima (potrošačima) ima direktan pozitivan efekt na profit koji poduzeće ostvaruje, a obuhvaća trajnost proizvoda, kvalitetu proizvoda, servise i procese otklanjanje kvarova, kao i odnose s kupcima po završetku prodaje (Uddin, et al., 2008: 205). Poduzeće koje posluje na društveno odgovoran način, osim svoje društvene odgovornosti prema kupcima ima i moralnu odgovornost prema zaposlenicima i odgovorno je za dobrobit i zdravstvenu sigurnost svih svojih zaposlenika (Rimmel, 2021: 2). Razlog zašto je društvena dimenzija bila uključena u TBL okvir je da etičke i poštene društvene prakse pridonose procesu stvaranja vrijednosti za cijelu zajednicu u kojoj poduzeće posluje (Alhaddi, 2015: 8).

Društveno odgovorno poslovanje znači poslovati po principima poslovne etike i doprinositi poboljšanju kvalitete života zaposlenika i lokalne zajednice. To znači da društveno odgovorno poslovanje predstavlja izazov za menadžment koji zahtijeva da njihove poslovne odluke budu u skladu s geslom „činiti pravu stvar na pravi način” jer

time poduzeća prihvaćaju svoju odgovornost za društvo u cjelini kao i za sve svoje dionike (Carroll et al., 2012: 8). Stoga se društvena odgovornost poduzeća obično povezuje s pozitivnim korporativnim vrlinama (Vitezić et al., 2012: 40). DOP predstavlja način da se poduzeće etično i odgovorno odnosi s dionicima, internim i eksternim, s ciljem održavanja profitabilnosti poslovanja uz stvaranje visokog životnog standarda za sve dionike poduzeća (Hopkins, 2006: 299). Nadalje, DOP predstavlja način kako poduzeće uravnotežuje ekonomske, ekološke i društvene aspekte svog poslovanja, udovoljavajući očekivanjima svojih dionika i društva u cjelini (Vitezić et al., 2012: 40). Ujedno predstavlja poveznicu između ciljeva poduzeća i očekivanja društva (Forsman – Hugg et al., 2013: 31). U kontekstu društveno odgovornog poslovanja razlikuju se dvije ključne dimenzije odnosno skupine dionika: interna i eksterna dimenzija (Slika 22).



Slika 22: Društveno odgovorno poslovanje – prikaz dimenzija  
Izvor: prema Pavić-Rogošić, 2012: 2

Filantropska dimenzija jedna je od elemenata na kojima počiva društveno odgovorno poslovanje. U kontekstu CRS-a postoji izraz korporativna filantropija koja se definira kao direktan prilog nekog poduzeća u vidu donacije (Kotler i Lee, 2011: 143). Drugim riječima, korporativna filantropija predstavlja odnos između poduzeća i društva (Poljić, 2015: 88). Međutim, društvena odgovornost, kao neizostavan dio održivog razvoja, daleko je opsežniji pojam od filantropije i korporativne filantropije. Pohvalno je da su poduzeća svjesna da su vitalni dio sredine u kojoj posluju i da se aktivno uključuju u dobrotvorne aktivnosti i inicijative, međutim održivost ide dalje od toga. Ona poduzeća koja posluju na održivi način u svom svakodnevnom poslovanju pronalaze načine kako raditi i činiti dobro i time nemaju potrebu zajednici i društvu u cjelini vraćati kroz donacije ili uplate u dobrotvorne svrhe (Savitz, 2013: 42).



Za poduzeća je od velike važnosti moći pratiti svoju društvenu odgovornost kroz pokazatelje. Na nivou Europske unije 2017. godine donesena je Direktiva 2014/95/EU – direktiva o nefinancijskom izvještavanju. Navedenom su direktivom bili definirani sadržaji i elementi koje nefinancijska izvješća poduzeća moraju sadržavati, a podijeljena su na okolišne (ekološke) i društvene aspekte. Prema navedenoj direktivi neki od pokazatelja društvenog aspekta su: jednakost spolova, dosljedna provedba međunarodnih sporazuma po pitanju organizacije rada, zaštita prava radnika, zaštita prava sindikata. Nadalje, postoje i drugi pokazatelji društvene odgovornosti poduzeća kao što su npr.: poštovanje ljudskih prava, utjecaj poslovanja poduzeća na lokalnu zajednicu, vođenje evidencija o sigurnosti na radu i sl. (Savitz, 2013: 5).

Prema GRI (*Global Reporting Initiative*) (2015: 64) društvena dimenzija obuhvaća utjecaje koje poduzeća imaju na društvene sustave unutar kojih djeluju. Uključuje sljedeće potkategorije (GRI, 2015: 64): radne prakse i dostojanstven rad, ljudska prava, društvo i odgovornost za proizvode. GRI 400 predstavlja društveni modul GRI koji se odnosi na utjecaje koje poslovanje poduzeća ima na lokalnu zajednicu u kojoj djeluje i obuhvaća sljedeće standarde (GRI, 2020: 9):

- ↳ GRI 401 (Zapošljavanje) – obuhvaća pitanja zapošljavanja jer je jedan od osnovnih društvenih implikacija poduzeća otvarati radna mjesta (GRI 401, 2016: 4)
- ↳ GRI 402 (Odnos menadžmenta i zaposlenika) – obuhvaća pitanja odnosa između zaposlenika i uprave s posebnim naglaskom na komunikaciju i prenošenje informacija o značajnim operativnim promjenama (GRI 402, 2016: 4)
- ↳ GRI 403 (Zaštita zdravlja i sigurnost na radu) – zaposlenici imaju pravo na sigurno i zdravo radno mjesto kao jedno od osnovnih ljudskih prava (GRI 403, 2016: 4)
- ↳ GRI 404 (Edukacije i obrazovanje) – poduzeće se obvezuje na razvoj vještina zaposlenika organizirajući edukacije i obuke (GRI, 404, 2016: 4)
- ↳ GRI 405 (Raznolikost i jednake prilike i mogućnosti) – poduzeća trebaju aktivno promicati raznolikost i jednakost na radnom mjestu jer iz toga proizlaze brojni benefiti kako za poduzeće tako i za zaposlenike (GRI 405, 2016: 4)
- ↳ GRI 406 (Suzbijanje diskriminacije) – za potrebe ovog standarda, diskriminacija je definirana kao čin i rezultat postupanja s ljudima nejednako ili uskraćivanjem koristi, umjesto da se prema svakoj osobi postupa pravedno na temelju

individualnih zasluga. Diskriminacija također može uključivati i uznemiravanje tj. tijek komentara ili radnji koje su nepoželjne. Stoga se od poduzeća očekuje da izbjegava diskriminaciju radnika na radu (GRI 406, 2016: 4)

- ↪ GRI 407 (Sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja) – sloboda udruživanja je ljudsko pravo kako je definirano međunarodnim deklaracijama i konvencijama. U ovom kontekstu, sloboda udruživanja odnosi se na pravo poslodavaca i radnika za osnivanje, pridruživanje i pokretanje vlastite organizacije. Nadalje, pravo radnika na kolektivno pregovaranje o uvjetima rada također je međunarodno priznato ljudsko pravo (GRI 407, 2016: 4)
- ↪ GRI 408 (Rad djece) – odnosi se na ukidanje rada djece jer djecu uskraćuje djetinjstva i dostojanstva, a i štetno je za njihov fizički i mentalni razvoj. Rad djece odnosi se na univerzalno priznato kršenje ljudskih prava (GRI 408, 2016: 4)
- ↪ GRI 409 (Prisilni rad) – temeljno ljudsko pravo je ne biti podvrgnut prisilnom ili obveznom radu, stoga je bitno iskorijeniti ovu negativnu praksu u svijetu (GRI 409, 2016: 4)
- ↪ GRI 410 (Sigurnosne prakse) – usredotočuje se na ponašanje zaštitarskog (sigurnosnog) osoblja prema trećim stranama te obuhvaća i potencijalni rizik prekomjerne uporabe sile ili drugih povreda ljudskih prava (GRI 410, 2016: 4)
- ↪ GRI 411 (Prava domorodaca) – u domorodačke skupine ubrajaju se plemenski narodi čiji se društveni, kulturni i ekonomski uvjeti mogu razlikovati od ostalog stanovništva. Predstavljaju starosjedioce neke države i neophodno je zaštititi i poštovati njihova prava (GRI 422, 2016: 4)
- ↪ GRI 412 (Procjena ljudskih prava) – obuhvaća pridržavanje međunarodnih konvencija koje definiraju odgovorno ponašanje poduzeća u pogledu poštovanja ljudskih prava (GRI 412, 206: 4)
- ↪ GRI 413 (Lokalne zajednice) – obuhvaća odnose s lokalnim zajednicama koje obuhvaćaju sva područja održivosti (ekonomski, ekološki i društveni utjecaji). Od poduzeća se očekuje da, gdje god je to moguće, izbjegnu negativne utjecaje na lokalne zajednice (GRI 413, 2016: 4)
- ↪ GRI 414 (Procjena dobavljača po pitanju društvenih odnosa) - poduzeća su odgovorna za svoj opskrbeni lanac te se očekuje da vode brigu kako bi se spriječili ili ublažili svi negativni utjecaji u opskrbnom lancu (GRI 414, 2016: 4)

- ↪ GRI 415 (Javne politike) – obuhvaća uključivanje poduzeća u razvoju javne politike kroz aktivnosti kao što su lobiranje i davanje financijskih ili nenovčanih doprinosa političkim strankama (GRI 415, 2016: 4)
- ↪ GRI 416 (Zdravlje i sigurnost potrošača) – obuhvaća pitanja sigurnosti i zdravlja potrošača i nalaže da se poduzeća trebaju uključiti u pitanja sigurnosti i zaštite zdravlja potrošača tijekom cijelog životnog vijeka proizvoda (GRI 416, 2016: 4)
- ↪ GRI 417 (Marketing i obilježavanje proizvoda) – obuhvaća procese informiranja o proizvodima i uslugama te označavanja proizvoda kao i ostalih marketinških aktivnosti i komunikacija (GRI 417, 2016 :4)
- ↪ GRI 418 (Privatnost potrošača) – obuhvaća pitanja zaštite privatnosti potrošača kao i pitanja povrede privatnosti potrošača u slučaju gubitaka podataka o potrošačima (GRI 418, 2016: 4)
- ↪ GRI 419 (Socioekonomska usklađenost) – obuhvaća sveukupnu evidenciju usklađenosti poduzeća s određenim zakonima ili propisima o društvenim i gospodarskim pitanjima. To može uključivati usklađenost s porezima i računovodstvenim propisima (GRI 419, 2016: 4)

U nastavku su u tablici 11 navedeni pokazatelji prema GRI 400 modulu.

Tablica 11: GRI 400 – društveni pokazatelji

Stopa fluktuacije zaposlenika	Ukupan broj zaposlenika	Broj žena koje su članice uprave poduzeća
Ukupan broj zaposlenika koji se vraćaju na posao nakon roditeljskog dopusta	Ukupan broj zaposlenika koji su se vratili nakon roditeljskog dopusta i još su uvijek zaposleni	Broj evidentiranih slučajeva diskriminacije na radu
Broj zaposlenika koji se vraćaju nakon roditeljskog dopusta	Stopa povratka zaposlenika na posao nakon roditeljskog dopusta	Broj kažnjenih slučajeva zbog utvrđenih neusklađenosti koji su vezani uz zdravlje i sigurnost na radu
Broj zaposlenica koji se vraćaju nakon roditeljskog dopusta	Postotak ozljeda na radu	Incidenti zbog netočnog oglašavanja i nelojalne tržišne utakmice koji rezultiraju upozorenjem
Ukupan broj djelatnika koji imaju pravo na roditeljski dopust	Broj slučajeva narušenog zdravlja zbog uvjeta rada	Incidenti zbog netočnog oglašavanja i nelojalne tržišne utakmice koji rezultiraju novčanom kaznom
Broj zaposlenika koji imaju pravo na roditeljski dopust	Prosječan broj sati edukacija po djelatniku	Slučajevi neusklađenosti s informacijama o proizvodima i uslugama/označavanjem koji rezultiraju novčanom kaznom
Broj zaposlenica koje imaju pravo na roditeljski dopust	Prosječan broj sati edukacija po djelatnicima	Upozorenja zbog netočnog označavanja i deklariranja proizvoda
Broj zaposlenika koji su koristili roditeljski dopust	Prosječan broj sati edukacija po djelatnicama	Broj pritužbi regulatornih tijela u vezi kršenja privatnosti kupaca

Broj zaposlenica koje su koristile roditeljski dopust	Postotak djelatnica koje su ocijenjene i čiji se napredak evidentira	Novčane kazne za nepoštivanje zakona i propisa
Stopa zapošljavanja novih zaposlenika	Postotak djelatnika koji su ocijenjeni i čiji se napredak evidentira	

Izvor: GRI indicatios, 2023

S obzirom na to da poslovanje hotelskih poduzeća ima velik utjecaj na okoliš i na dobrobit cijele lokalne zajednice u kojoj djeluju, bitno je da hotelska poduzeća implementiraju društveno odgovorne prakse u svoje poslovanje kako bi se omogućio održivi rast i razvoj turističkih destinacija u kojima djeluju. Društveni aspekti poslovanja hotelskih poduzeća obuhvaćaju odnose poduzeća s internim i eksternim dionicima, odnosno zaposlenicima, gostima, dobavljačima i stanovnicima lokalnih zajednica u kojima posluju. Intencija je da društveno odgovorna hotelska poduzeća zapošljavaju lokalno stanovništvo, potiču suradnju s dobavljačima iz lokalne zajednice, osiguravaju svojim zaposlenicima dobre uvjete rada, teže jednakosti i ravnopravnosti između zaposlenika, ulažu u edukacije zaposlenika i uključuju se u aktivnosti lokalne zajednice. Može se zaključiti da je implementacija održivih praksi u poslovanju hotelskih poduzeća jedan od preduvjeta uspješnog poslovanja hotelskih poduzeća. Na nivou Europske unije usuglašeno je da su od 2024. godine sva poduzeća, pa tako i hotelska, obvezna podnositi detaljna godišnja izvješća o održivom poslovanju. Kako bi se rezultati poslovanja hotelskih poduzeća o održivom poslovanju mogla međusobno uspoređivati, neophodno je koristiti iste pokazatelje koji obuhvaćaju ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. U pogledu implementacije ekoloških praksi, hotelska poduzeća trebaju izvještavati o utjecajima takve implementacije na zaštitu okoliša, emisije stakleničkih plinova, količini stvorenog otpada i utrošenih energenata. Ekonomske aspekte poslovanja moguće je pratiti kroz financijske i nefinancijske ključne pokazatelje (KPI), a društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća moguće je pratiti kroz sljedeće pokazatelje: stopu fluktuacije zaposlenika, sredstva utrošena na edukacije zaposlenika, udio zaposlenika koji su stanovnici lokalne zajednice te zadovoljstvo zaposlenika. U konačnici, takva su izvještavanja značajna i njima hotelska poduzeća dokazuju svim svojim dionicima svoju predanost dugoročnom poslovanju na održivi i odgovoran način.

## **6. METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA UTJECAJA IMPLEMENTACIJE SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM I NAČELA ODRŽIVOG RAZVOJA NA EKONOMSKE, EKOLOŠKE I DRUŠTVENE ASPEKTE POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA**

Provedeno istraživanje u okviru doktorskog rada istražuje utjecaj primjene sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja velikih i srednjih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. U ovom su poglavlju detaljno navedeni i opisani: uzorak istraživanja, primijenjena metodologija istraživanja, rezultati koji su proizašli iz provedenog empirijskog istraživanja, kritički osvrt na istraživanje te prijedlozi za buduća istraživanja.

### **6.1. Metodologija istraživanja**

Na temelju rezultata prethodno provedenih znanstvenih istraživanja o implementaciji načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja te njihovog utjecaja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća postavljene su tri pomoćne hipoteze:

- ↪ H1: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekonomske aspekte poslovanja poduzeća,
- ↪ H2: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekološke aspekte poslovanja poduzeća i
- ↪ H3: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na društvene aspekte poslovanja poduzeća koje su testirane i dokazane.

Navedeno je detaljno prikazano i elaborirano u nastavku rada.

### 6.1.1. Uzorak istraživanja

Istraživanjem su obuhvaćena hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj koja su ispunjavala sljedeća dva uvjeta:

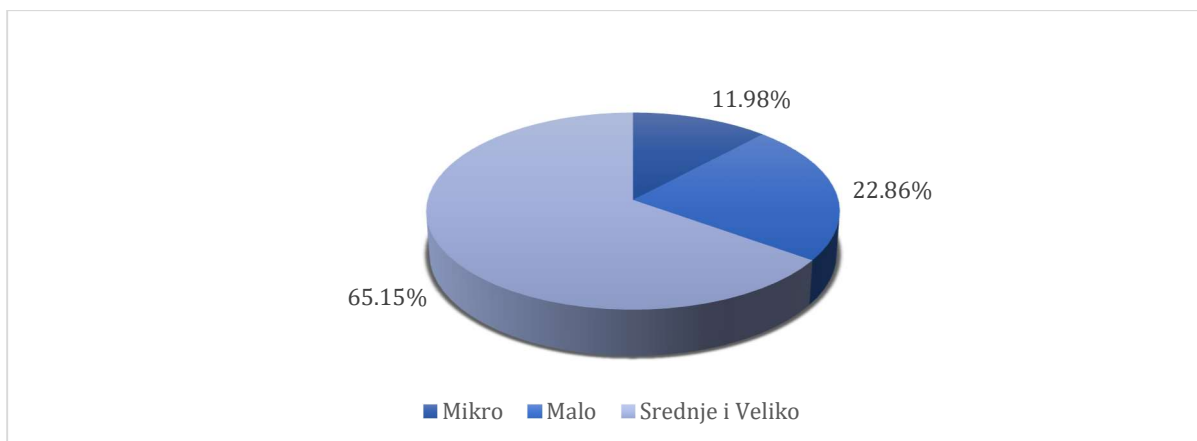
- 1) da su prema Zakonu o računovodstvu (NN 114/22) razvrstana prema veličini, temeljem sljedećih kriterija: iznosu ukupne aktive, ukupnih prihoda i prosječnom broju zaposlenika u velika i srednje velika hotelska poduzeća
- 2) da su prema NKD (Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti) podijeljena u skupinu 55.10 – Hoteli i sličan smještaj.

Kako bi se utvrdilo koja hotelska poduzeća ispunjavaju definirane uvjete, pretražena je baza podataka HGK (Digitalna komora) (16. ožujka 2023.). Sljedeći su ključni parametri po kojima je navedena baza podataka pretražena:

- ↳ samo aktivna poduzeća
- ↳ poduzeća koja su predala GIF izvješće za 2022. godinu
- ↳ poduzeća koja su prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) evidentirana pod šifrom 55.10 – Hoteli i sličan smještaj.

Rezultati pretraživanja izdvojili su ukupno 1 471 aktivnih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Dobiveni su podatci dodatno filtrirani kako bi se izdvojila samo velika i srednje velika hotelska poduzeća. U Republici Hrvatskoj aktivno je 16 velikih hotelskih poduzeća te 63 srednje velikih hotelska poduzeća, ukupno 79 hotelskih poduzeća (HGK).

Velika i srednje velika hotelska poduzeća izabrana su zato što su tijekom 2022. godine ostvarila najveći udio u ukupno ostvarenim prihodima među svim poduzećima koja su uvrštena u skupinu 55.10 prema NKD (Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti). Točnije 65,15 % (94,977,888,800.79 kn) ostvarenih ukupnih prihoda ostvarili su zajedno velika i srednje velika hotelska poduzeća, 22,86 % (33,329,784,744.00 kn) ostvarila su mala hotelska poduzeća i 11,98 % (17,470,089,618.27 kn) ostvarila su mala hotelska poduzeća (Slika 23).

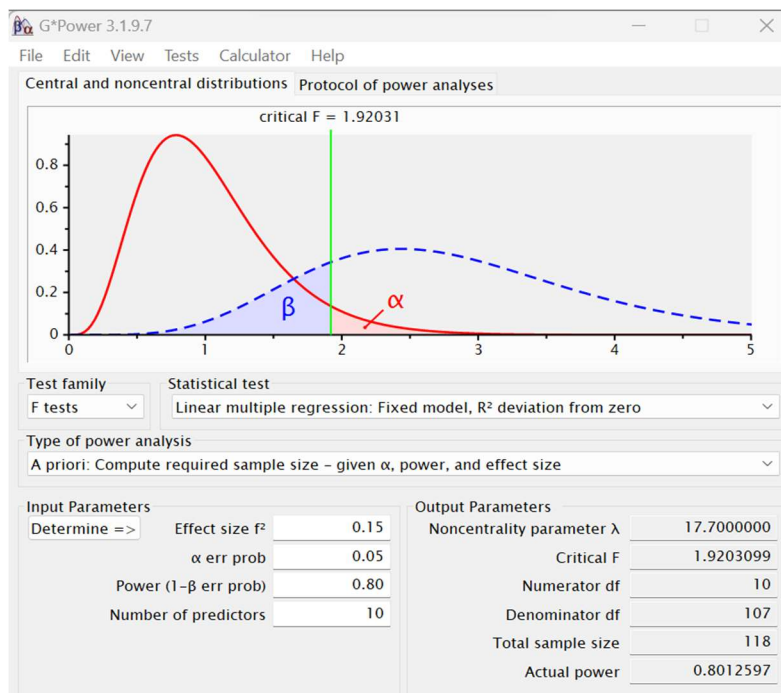


Slika 23: Udio hotelskih poduzeća razvrstanih prema veličini u ukupno ostvarenom prihodu u 2022. godini

Izvor: obrada autorice prema HGK – Digitalna komora – Statistika po djelatnostima

Osnovnu populaciju čine direktori te njihovi pomoćnici i/ili zamjenici koji rukovode velikim i srednje velikim hotelskim poduzećima ili rukovode smještajnim objektima koji posluju u sklopu velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ukupna populacija ovog istraživanja iznosi ukupno 374 direktora i/ili pomoćnika, a utvrđena je temeljem ukupnog broja svih komercijalnih i operativnih smještajnih objekata koji posluju u sastavu velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj (254 smještajnih objekata u sastavu velikih i 120 smještajnih objekata u sastavku srednje velikih hotelskih poduzeća).

Potrebna minimalna veličina uzorka bila je izračunata primjenom *GPower softwarea*. Kako bi se izračunala minimalna potrebna veličina uzorka u *softwareu* GPower, selektiran je željeni statistički test (metoda višestruke regresije) te upisan broj nezavisnih varijabli (ukupno 10 tj. sedam načela sustava upravljanja kvalitetom i tri načela održivog razvoja) i minimalna prihvatljiva razina snage statističkog testa 0,80. Na temelju zadanih parametara *GPower software* je izračunao da je minimalna prihvatljiva veličina uzorka 118 ispitanika (Slika 24).



Slika 24: GPower – izračun potrebne minimalne veličine uzorka

Izvor: izradila autorica

Veličina uzorka jedan je od bitnih preduvjeta uspješnog provođenja faktorske analize. Kako će se rezultati provedenog empirijskog istraživanja analizirati primjenom metode eksploratorne faktorske analize, važno je da veličina uzorka bude primjerena odabranoj statističkoj metodi. Kline (1979: 40) preporučuje minimalno 100 ispitanika kako bi se mogla provesti faktorska analiza. Do istog su zaključka došli i Arrindell i Van der Ende (1985: 166) koji ukazuju da je faktorska analiza kao metoda neprimjenjiva na uzorku koji je manji od 100 ispitanika. Zatim, Hutcheson i Sofroniou (1999) preporučuju najmanje 150 - 300 ispitanika, a Hatcher (1994) sugerira da broj ispitanika treba pet puta biti veći od broja varijabli.

## 6.1.2. Oblikovanje mjernog instrumenta

Za potrebe ovog znanstvenog istraživanja definiran je strukturirani upitnik. U procesu formiranja upitnika analizirana je recentna domaća i strana literatura. Prilikom sastavljanja upitnika pitanja su preuzeta iz više izvora.

Sam proces empirijskog istraživanja odvijao se u dvije faze. Inicijalna faza tj. pilot istraživanje kojim se testirao strukturirani upitnik provodilo se u dva velika hotelska



poduzeća u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2. svibnja do 7. svibnja 2023. godine. Istraživanje se provodilo metodom anketiranja putem strukturiranog upitnika koji je konstruiran i distribuiran putem alata *Google* obrasca u kojemu su sva pitanja bila obvezna.

Upitnik kojim se provodilo pilot istraživanje ukupno je imao 78 pitanja od kojih je 77 pitanja bilo zatvorenog tipa, a posljednje je pitanje bilo otvorenog tipa u kojemu se od ispitanika tražio prijedlog za poboljšanje upitnika. Upitnik se sastojao od ukupno četiri cjeline:

- ↳ u prvoj su cjelini postavljena pitanja iz kojih se dobio uvid u profil ispitanika, a sastojala se od ukupno devet pitanja
- ↳ u drugoj su cjelini formulirana pitanja kojima se istraživala percepcija ispitanika o primjeni načela sustava upravljanja kvalitetom u izabranim hotelskim poduzećima. Upitnik je konstruiran tako da se svaka dimenzija konstrukta (sedam načela sustava upravljanja kvalitetom) kojom se ispitivala percepcija ispitanika o primjeni načela sustava upravljanja kvalitetom sastojala od pet čestica (pitanja), ukupno 35 pitanja
- ↳ u trećoj su cjelini formulirana pitanja tako da se istraži percepcija ispitanika o primjeni načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi u izabranim hotelskim poduzećima. Upitnik je konstruiran tako da se svaka dimenzija konstrukta (tri načela održivog razvoja) kojom se ispitivala percepcija ispitanika o primjeni načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi sastojala od pet čestica (pitanja), ukupno 15 pitanja
- ↳ u četvrtoj su cjelini postavljena pitanja kojima se istraživala percepcija ispitanika o utjecaju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Upitnik je konstruiran tako da se dimenzija ekonomskih aspekata poslovanja sastojala od ukupno osam čestica (pitanja), a dimenzije ekoloških i društvenih aspekata poslovanja su se sastojale svaka od pet čestica (pitanja), ukupno 18 pitanja.

Tablica 12: Operacionalizacija nezavisne varijable - Implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom (pilot istraživanje - prikaz prema dimenzijama)

Dimenzija	Čestica	Izvor
Vodstvo	Vrhovni menadžment predan je pitanjima kvalitete	Tarf et al. 2020.
	Vrhovni menadžment jasno je definirao ciljeve kvalitete	Kanji, 2022.
	Vrhovni menadžment podržava proces dugoročnog poboljšanja kvalitete	Kanji i Wong, 1999.
	Vrhovni menadžment smatra da je poboljšanje kvalitete način postizanja dugoročne profitabilnosti	Alsawafi et al. 2019.
	Vrhovni menadžment odgovoran je za kvalitetu	Nguyen i Matsui, 2018.
Uključenost ljudi	Važno je kontinuirano educirati i usavršavati zaposlenike	Nguyen i Matsui, 2018.
	Zaposlenike se uključuje u edukacije koje razvijaju njihove kompetencije	Nguyen i Matsui, 2018.
	Zaposlenike se uključuje u edukacije o sustavu upravljanja kvalitetom	Nguyen i Matsui, 2018.
	Zaposlenike se potiče na timski rad	Alsawafi et al. 2019.
	Zaposlenike se potiče na uključivanje u planiranje i donošenje odluka	Alsawafi et al. 2019.
Kontinuirana poboljšanja	Kontinuirano poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga jedan je od glavnih ciljeva poslovanja	Nguyen i Matsui, 2018.
	Kontinuirano se unapređuju radni procesi	Pertusa-Ortega, 2021.
	Zaposlenike se potiče na predlaganje efikasnijih načina obavljanja posla	Nguyen i Matsui, 2018.
	Zaposlenike se nagrađuje za njihov doprinos u poboljšanju kvalitete proizvoda, usluga i /ili procesa	Nguyen i Matsui, 2018.
	Zaposlenici barem jednom godišnje dobivaju povratnu informaciju od nadređenih o kvaliteti njihovog rada	Alsawafi et al. 2019.
Usmjerenost na kupce	Kontinuirano se provodi istraživanje zadovoljstva gosta	Quazi i Padibjo, 1998.
	U razgovoru s gostima uvijek ih pitam jesu li zadovoljni ponuđenim sadržajima i kvalitetom usluge	Phan et al. 2011.
	Poznate su sadašnje i buduće želje gostiju	Tarf et al. 2020.
	Prilikom stvaranja novih proizvoda / usluga vodimo se željama i potrebama gostiju	Nguyen i Matsui, 2018.
	Zaprimljene pritužbe i/ili reklamacije gostiju koriste se kako bi se poboljšao proizvod / usluga	Quazi i Padibjo, 1998.
Procesni pristup upravljanju	Svi su procesi rada detaljno definirani i opisani	Bou-Llusar et al. 2009.
	Službene radne procedure i upute dostupne su zaposlenicima	Nguyen i Matsui, 2018.
	Sprječavanje pogrešaka dio je organizacijske kulture	Sanchez-Lizarraga et al. 2020.
	Prati se realizacija ciljeva	Pertusa-Ortega, 2021.
	Upravlja se rizicima koji mogu utjecati na postizanje zadanih ciljeva	Nguyen i Matsui, 2018.
Odlučivanje temeljem činjenica	Pažljivo se prikupljaju podaci o rezultatima poslovanja	Rahman, 2001.
	Ključni pokazatelji o uspješnosti poslovanja su uvijek dostupni za analizu	Rahman, 2001.
	U procesu odlučivanja prioritet dajem onim odlukama koje rezultiraju povećanjem kvalitete	Quazi i Padibjo, 1998.
	Imamo učinkovit sustav za praćenje performansi	Sadikoglu, 2014.
	Provodi se strateško planiranje	Quazi i Padibjo, 1998.
Upravljanje odnosima	Nastoji se izgraditi dugoročna poslovna suradnja s dobavljačima	Phan et al. 2011.
	Dobavljači se biraju na temelju kvalitete proizvoda koje isporučuju	Phan et al. 2011.
	Cijena nije najvažniji faktor po kojemu se biraju dobavljači	Phan et al. 2011.
	Provode se aktivnosti na integraciji procesa s dobavljačima	Kanji i Wong, 1999.
	Provodi se ocjenjivanje dobavljača	Kanji i Wong, 1999.

Izvor: istraživanje autorice

Tablica 13: Operacionalizacija nezavisne varijable – Implementacija načela održivog razvoja (pilot istraživanje - prikaz prema dimenzijama)

Dimenzija	Čestica	Izvor
Ekonomska održivost	Poduzeće uspješno posluje	Dabija i Băbuș, 2013.
	Poduzeće ostvaruje svoje financijske ciljeve	Benavides-Velasco et al. 2014.
	Poduzeće pravovremeno podmiruje obveze	Dabija i Băbuș, 2013.
	Mjere se i evidentiraju uštede koje proizlaze iz primijenjenih praksi zaštite okoliša	Claver-Cortés et al. 2007.
	Poduzeće donosi investicijske planove	Dabija i Băbuș, 2013.
Ekološka održivost	Koriste se energetske učinkoviti uređaji i sustavi rasvjete	Koch et al. 2020.
	Primjenjuju se metode / uređaji koje rezultiraju smanjenjem utroška vode	Claver-Cortés et al. 2007.
	Selektira se otpad	Claver-Cortés et al. 2007.
	Nastoje se smanjiti emisije stakleničkih plinova (npr. CO2)	Claver-Cortés et al. 2007.
	Nabavljaju se ekološki proizvodi (npr. proizvodi za čišćenje)	Claver-Cortés et al. 2007.
Društvena održivost	Poduzeće je svjesno svoje društvene odgovornosti	Dabija i Băbuș, 2013.
	Poduzeće otvara nova radna mjesta	Dabija i Băbuș, 2013.
	Poduzeće pruža mogućnost zaposlenja stanovnika lokalne zajednice	Dabija i Băbuș, 2013.
	Poduzeće sponzorira evente lokalne zajednice	Dabija i Băbuș, 2013.
	Poduzeće nabavlja proizvode od dobavljača iz lokalne zajednice	Dabija i Băbuș, 2013.

Izvor: istraživanje autorice

Tablica 14: Operacionalizacija zavisne varijable – Utjecaj primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća (pilot istraživanje - prikaz prema dimenzijama)

Dimenzija	Čestica	Izvor
Ekonomski aspekti poslovanja	Kvaliteta usluga	Tarí et al. 2020.
	Profitabilnost poslovanja	Nguyen i Matsui, 2018.
	Dobit	Nguyen i Matsui, 2018.
	Tržišni udio	Nguyen i Matsui, 2018.
	Prihodi od prodaje	Nguyen i Matsui, 2018.
	Troškovi poslovanja	Nguyen i Matsui, 2018.
	Produktivnost rada	Tarí et al. 2020.
	Imidž poduzeća na tržištu (recenzije na portalima)	Tarí et al. 2020.
Ekološki aspekti poslovanja	Količine stvorenog otpada	Nguyen i Matsui, 2018.
	Količine utrošene vode	Nguyen i Matsui, 2018.
	Količine utrošene električne energije	Nguyen i Matsui, 2018.
	Količine emisije stakleničkih plinova	Nguyen i Matsui, 2018.
	Manju upotrebu proizvoda koji su opasni za okoliš (npr. deterdženti, sredstva za čišćenje i sl.)	Claver-Cortés et al. 2007.
Društveni aspekti poslovanja	Zadovoljstvo gostiju	Nguyen i Matsui, 2018.
	Zaprimljene žalbe i reklamacije	Tarí et al. 2020.
	Zadovoljstvo zaposlenika	Tarí et al. 2020.
	Motivacija zaposlenika	Benavides-Velasco et al. 2014.
	Fluktuacija zaposlenika	Arda et al. 2019.

Izvor: istraživanje autorice

Pilot istraživanjem prikupljen je 31 upitnik. Sva su pitanja u upitniku zatvorenog tipa i strukturirana u obliku tvrdnje tako da su ispitanici zaokruživali po jedan ponuđeni odgovor na Likert ljestvici od 1 do 5 čime su određivali stupanj slaganja s postavljenim

tvrdnjama, a pri čemu je: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – ne mogu procijeniti, 4 – djelomično se slažem, 5 - u potpunosti se slažem.

Prikupljeni podatci provedenog pilot istraživanja analizirani su i obrađeni primjenom metode eksploratorne faktorske analize. Provedene su ukupno tri zasebne eksploratorne faktorske analize s ciljem utvrđivanja dimenzija i čestica koje prema mišljenu ispitanika reflektiraju tri istraživana konstrukta, odnosno percepciju ispitanika o primjeni načela sustava upravljanja kvalitetom, percepciju ispitanika o primjeni načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi te percepciju ispitanika o utjecaju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća.

Faktorska analiza predstavlja multivarijatnu statističku metodu koja u deskripciji varijabilnosti koristi manji broj latentnih faktora. Obuhvaća skup statističkih postupaka koji su osmišljeni kako bi se odredio broj različitih konstrukata koji su neophodni za objašnjenje uzorka korelacije unutar skupa (Fabrigar i Wegener, 2012: 3). Rezultati faktorske analize predstavljaju kompozitne varijable koje pružaju informacije o svakom pojedinom generiranom faktoru. Svaka uspješno provedena faktorska analiza rezultira značajno manjim brojem generiranih faktora u odnosu na inicijalni broj definiranih čestica. Razlikuju se dvije vrste faktorske analize, a to su: eksploratorna i konfirmatorna faktorska analiza. Eksploratorna faktorska analiza najčešće se koristi za određivanje strukture više varijabli, dok se kroz konfirmatornu faktorsku analizu potvrđuje unaprijed definirana struktura. Kako bi se utvrdio ukupan broj generiranih faktora, nužno je ispuniti sljedeće preduvjete (Hair et al., 1998: 104):

- ↳ da je eigenvalue (eigen vrijednost ili svojstvena vrijednost faktora) veća od 1
- ↳ da je postotak ukupne varijance veći od 0,50
- ↳ da je signifikantnost faktorskog koeficijenta veća od 0,05.

Svaka faktorska analiza svoje rezultate temelji na izračunu koeficijenta korelacije između parova čestica. Jedan od postupaka utvrđivanja konačnog broja faktora je primjenom Guttman – Kaiser kriterija, odnosno izračunom eigenvalue (eigen vrijednosti) ili karakterističnih korijena koji podrazumijeva zadržavanje isključivo onih faktora kod kojih je karakterističan korijen veći od 1 ( Zubović i Bradić – Martinović, 2013: 408). Najčešće se nakon primjene faktorske analize i identifikacije broja faktora dobiveni podaci koriste

i u drugim statističkim analizama (npr. metoda regresije, metoda modeliranja strukturnih jednažbi (SEM – *Structural Equation Modeling*)).

## Rezultati faktorske analize provedenog pilot istraživanja

Tablica 15: EFA 1 - Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta primjene načela sustava upravljanja kvalitetom (pilot istraživanje)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,646	25,810	25,810	4,646	25,810	25,810	3,371
2	2,786	15,480	41,291	2,786	15,480	41,291	3,070
3	1,997	11,096	52,387	1,997	11,096	52,387	3,061
4	1,569	8,717	61,104	1,569	8,717	61,104	2,484
5	1,439	7,992	69,096	1,439	7,992	69,096	2,161
6	1,212	6,731	75,827	1,212	6,731	75,827	2,095
7	,830	4,614	80,440				
8	,717	3,983	84,423				
9	,518	2,878	87,301				
10	,447	2,481	89,782				
11	,407	2,263	92,045				
12	,364	2,024	94,069				
13	,303	1,682	95,750				
14	,275	1,529	97,279				
15	,256	1,423	98,702				
16	,112	,625	99,327				
17	,095	,526	99,852				
18	,027	,148	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: pilot istraživanje autorice

S ciljem utvrđivanja latentnih varijabli konstrukta percepcije ispitanika o primjeni načela sustava upravljanja kvalitetom, provedena je prva eksploratorna faktorska analiza (EFA 1) koja je generirala ukupno 6 dimenzija (faktora). Postupak utvrđivanja konačnog broja faktora temelji se na izračunu eigen vrijednosti koji mora biti veći od 1 (Faktor 1 - 4,646, Faktor 2 - 2,786, Faktor 3 - 1,997, Faktor 4 - 1,569, Faktor 5 - 1,439 i Faktor 6 - 1,212). Generirane dimenzije (faktori) objašnjavaju 75,83 % ukupne varijance (Tablica 15).

Tablica 16: EFA 1 – Struktura faktorske matrice (pilot istraživanje)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
P22 - Zaposlenici barem jednom godišnje dobivaju povratnu informaciju od nadređenih o kvaliteti njihovog rada	,806					
P37 - U procesu odlučivanja prioritet dajem onim odlukama koje rezultiraju povećanjem kvalitete	,795					
P36 - Provođi se strateško planiranje	,750					
P8 - Vrhovni menadžment jasno je definirao ciljeve kvalitete	,684					
P39 - Nastoji se izgraditi dugoročna poslovna suradnja s dobavljačima		,899				
P20 - Zaposlenike se potiče na predlaganje efikasnijih načina obavljanja posla		,845				
P28 - Dostupne su službene radne procedure i upute		,702				
P38 - Postoji objedinjeni sustav nabave s dobavljačima		,687				
P30 - Sprječavanje pogrešaka dio je organizacijske kulture			,775			
P9 - Vrhovni menadžment odgovoran je za kvalitetu			,768			
P35 - Ključni pokazatelji o uspješnosti poslovanja su uvijek dostupni za analizu			,715			
P33 - Redovito se prikupljaju podaci o rezultatima poslovanja			,682			
P17 - Zaposlenike se potiče na uključivanje u planiranje i donošenje odluka				,924		
P15 - Zaposlenike se uključuje u edukacije o sustavu upravljanja kvalitetom				,797		
P25 - Poznate su sadašnje i buduće želje gostiju					,872	
P26 - Prilikom stvaranja novih proizvoda / usluga vodimo se željama i potrebama gostiju					,817	
P14 - Zaposlenike se uključuje u edukacije koje razvijaju njihove kompetencije						,861
P13 - Važno je kontinuirano educirati i usavršavati zaposlenike						,776

Extraction Method: Principal Component Analysis, Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization

Izvor: pilot istraživanje autorice

Iz prikazane strukture faktorske matrice vidljivo je da je ukupno ekstrahirano šest dimenzija ili faktora. Svaki se generirani faktor sastoji od više čestica, a sve su čestice unutar svakog faktora grupirane na temelju izračuna koeficijenta korelacije između njih. U ovom slučaju je ukupno 18 čestica grupirano u ukupno 6 ekstrahiranih dimenzija (faktora). Ukoliko se analiziraju čestice unutar svakog generiranog faktora, vidljivo je da je došlo do spajanja čestica iz više načela sustava upravljanja kvalitetom u više faktora na sljedeći način:

- ↪ Faktor 1 - objedinjuje čestice iz sljedećih načela sustava upravljanja kvalitetom: kontinuirana poboljšanja, odlučivanje na temelju činjenica i vodstvo
- ↪ Faktor 2 - objedinjuje čestice iz sljedećih načela sustava upravljanja kvalitetom: upravljanje odnosima, kontinuirana poboljšanja i procesni pristup upravljanju
- ↪ Faktor 3 - objedinjuje čestice iz sljedećih načela sustava upravljanja kvalitetom: procesni pristup upravljanju, vodstvo i odlučivanje na temelju činjenica
- ↪ Faktor 4 - objedinjuje čestice iz načela: uključenost ljudi
- ↪ Faktor 5 - objedinjuje čestice iz načela: usmjerenost na kupce

↳ Faktor 6 - objedinjuje čestice iz načela: uključenost ljudi.

Dobivenim rezultatima provedenog pilot istraživanja utvrđeno je da se prvi, drugi i treći faktor sastoje od četiri čestice, dok se četvrti, peti i šesti faktor sastoje od dvije čestice. Jedan je od kriterija faktorske analize da svaki generirani faktor mora sadržavati više čestica, a prihvatljiv minimalan broj čestica po faktoru iznosi tri čestice (Bowen, 2015). Kako bi se ispunio opisani kriterij potrebno je ili izbaciti tri faktora (Faktor 4, Faktor 5 i Faktor 6) ili ispraviti mjerni instrument (upitnik) na način da se izmijene pitanja (čestice) kako bi se empirijskim istraživanjem dobila drugačija dimenzionalnost konstrukta.

Kako bi se utvrdila pouzdanost svake generirane dimenzije (faktora), pristupilo se utvrđivanju pouzdanosti izračunom Cronbach alpha koeficijenta za svaki faktor. Cronbach alfa (simbolizirana malim grčkim slovom  $\alpha$ ) obično se koristi za ispitivanje unutarne dosljednosti ili pouzdanosti zbrojenih ocjena ljestvica (Cronbach 1951:298). Njime se mjeri u kojoj mjeri odgovori na postavljena pitanja u upitniku međusobno koreliraju (Veske et al., 2017: 164-165). Kako bi mjerni instrument bio pouzdan, nužan je preduvjet da je Cronbach alpha koeficijent veći od 0,700. Cronbach alpha koeficijent varirao je od 0,664 do 0,805 te je utvrđena pouzdanost pojedinačnih dimenzija za pet od ukupno šest faktora (Tablica 17).

Tablica 17: EFA 1 – Cronbach alpha koeficijent – pouzdanosti generiranih dimenzija (pilot istraživanje)

Component	Cronbach's Alpha	N of Items
1	,735	4
2	,805	4
3	,728	4
4	,805	2
5	,664	2
6	,752	2

Izvor: pilot istraživanje autorice

Kako bi se procijenila opravdanost primjene metode eksploratorne faktorske analize, pristupilo se utvrđivanju vrijednosti Bartlett's testa i KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testa tj. mjere prikladnosti podataka za svaku provedenu eksploratornu faktorsku analizu (Tablica 18).

Tablica 18: EFA 1 - Rezultati Bartlett`s testa i KMO test prikladnosti (pilot istraživanje)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,384
	Approx. Chi-Square	269,886
Bartlett's Test of Sphericity	df	153
	Sig.	,000

Izvor: pilot istraživanje autorice

Kaiser-Meyer-Olkin test (KMO) predstavlja test kojim se utvrđuje prikladnost podataka, a može varirati u rasponu od 0 do 1 uz uvjet da je definirana minimalna prihvatljiva vrijednost Kaiser-Meyer-Olkin testa 0,6 (Hair et al., 2006: 103). Vrijednost KMO testa iznosi 0,384, a vrijednost Bartlett`s testa ( $x^2$ ) iznosi 269,886 i signifikantnost  $p = 0,000$  što ukazuje na postojanje slabe korelacije između čestica te da dobiveni podaci nisu prikladni za primjenu faktorske analize (Tablica 18).

Prikazani rezultati ukazuju na to da metoda faktorske analize nije primjenjiva. Jedan od razloga zbog kojeg podatci nisu primjenjivi za provođenje faktorske analize je i činjenica da se ekstrahiralo ukupno šest dimenzija (faktora) od kojih polovica (tri faktora) ne udovoljava kriterijima provedbe faktorske analize (minimalan prihvatljiv broj čestica po faktoru je tri). Kako bi se ispunio opisani kriterij, potrebno je ili izbaciti tri faktora (Faktor 4, Faktor 5 i Faktor 6) ili korigirati mjerni instrument (upitnik) na način da se izmijene pitanja (čestice) kako bi se empirijskim istraživanjem dobila drugačija dimenzionalnost konstrukta.

Tablica 19: EFA 2 - Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta primjene načela održivog razvoja (pilot istraživanje)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,706	47,057	47,057	4,706	47,057	47,057	3,936
2	1,351	13,508	60,565	1,351	13,508	60,565	3,487
3	1,078	10,777	71,343	1,078	10,777	71,343	2,909
4	,878	8,782	80,125				
5	,626	6,261	86,386				
6	,475	4,750	91,136				
7	,347	3,470	94,606				
8	,252	2,520	97,126				
9	,156	1,564	98,690				
10	,131	1,310	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loading cannot be added to obtain a total variance

Izvor: pilot istraživanje autorice

S ciljem utvrđivanja latentnih varijabli konstrukta percepcije ispitanika o primjeni načela održivog razvoja u hotelskim poduzećima, provedena je druga eksploratorna faktorska



analiza (EFA 2) koja je generirala ukupno 3 dimenzije (faktora). Postupak utvrđivanja konačnog broja faktora temelji se na izračunu eigen vrijednosti koji mora biti veći od 1 (Faktor 1- 4,706, Faktor 2 - 1,351, Faktor 3 - 1,078). Generirane dimenzije objašnjavaju 71,34 % ukupne varijance (Tablica 19).

Tablica 20: EFA 2 – Struktura faktorske matrice (pilot istraživanje)

	Component		
	1	2	3
P49 - Primjenjuju se metode i/ili uređaji koji rezultiraju recikliranjem ili smanjenjem utroška vode	,995		
P53 - Poduzeće otvara nova radna mjesta	,845		
P48 - Primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenja energijom	,825		
P45 - Poduzeće uspješno posluje	,626		
P47 - Prate se i evidentiraju uštede koje proizlaze iz primijenjenih praksi zaštite okoliša		,953	
P52 - Primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenja otpadom		,800	
P43 - Poduzeće ostvaruje svoje financijske ciljeve		,718	
P54 - Poduzeće pruža mogućnost zaposlenja stanovnika lokalne zajednice			,958
P57 - Poduzeće je svjesno svoje uloge u društvu tj. društvene odgovornosti			,798
P56 - Poduzeće primjenjuje model "od polja do stola" potičući razvoj lokalnih dobavljača			,635

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Izvor: pilot istraživanje autorice

Temeljem prikazane strukture faktorske matrice (Tablica 20) vidljivo je da je ukupno ekstrahirano tri dimenzije ili faktora. Svaki se generirani faktor sastoji od više čestica, a sve su čestice unutar svakog faktora grupirane na temelju izračuna koeficijenta korelacije između njih. U ovom slučaju je ukupno 10 čestica grupirano u ukupno 3 ekstrahirane dimenzije (faktora). Svaki se generirani faktor sastoji od više čestica: Faktor 1 sastoji se od četiri čestice, a Faktor 2 i Faktor 3 svaki po tri čestice. Dobivenim rezultatima provedenog pilot istraživanja utvrđeno je da svi generirani faktori imaju dostatan broj čestica.

Ukoliko se analiziraju čestice unutar svakog generiranog faktora, vidljivo je da je došlo do spajanja čestica iz više načela održivog razvoja u više faktora na sljedeći način:

- ↳ Faktor 1 - objedinjuje čestice iz ekonomskog i društvenog načela
- ↳ Faktor 2 - objedinjuje čestice iz ekonomskog i ekološkog načela
- ↳ Faktor 3 - objedinjuje čestice iz društvenog načela.

Kako bi se utvrdila pouzdanost svake generirane dimenzije (faktora), pristupilo se utvrđivanju pouzdanosti izračunom Cronbach alpha koeficijenta za svaki faktor. Cronbach alpha koeficijent varirao je od 0,749 do 0,829 te je utvrđena pouzdanost svih dimenzija (faktora) (Tablica 21).

Tablica 21: EFA 2 – Cronbach alpha koeficijent – koeficijent pouzdanosti generiranih dimenzija (pilot istraživanje)

Component	Cronbach's Alpha	N of Items
1	,829	4
2	,749	3
2	,758	3

Izvor: pilot istraživanje autorice

Kako bi se procijenila opravdanost primjene metode eksploratorne faktorske analize, pristupilo se utvrđivanju vrijednosti Bartlett's testa i KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testa tj. mjere prikladnosti podataka za svaku provedenu eksploratornu faktorsku analizu (Tablica 22).

Tablica 22: EFA 2 – Rezultati Bartlett's testa i KMO test prikladnosti (pilot istraživanje)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,774
	Approx. Chi-Square	148,356
Bartlett's Test of Sphericity	df	45
	Sig.	,000

Izvor: pilot istraživanje autorice

Vrijednost KMO testa iznosi 0,774, a vrijednost Bartlett's testa ( $\chi^2$ ) iznosi 148,356 uz signifikantnost (sig. = 0,000) što ukazuje na postojanje jake korelacije između čestica. Na temelju dobivenih rezultata zaključuje se da su prikupljeni podaci adekvatni za primjenu metode faktorske analize.

Tablica 23: EFA 3 - Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja (pilot istraživanje)

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,157	42,972	42,972	3,554	29,614	29,614	4,336
2	2,753	22,941	65,913	2,639	21,989	51,603	3,146
3	1,336	11,133	77,046	2,281	19,011	70,614	3,493
4	,861	7,176	84,222				
5	,635	5,289	89,510				
6	,388	3,230	92,740				
7	,324	2,698	95,438				
8	,231	1,923	97,361				
9	,144	1,203	98,564				
10	,091	,759	99,323				
11	,044	,369	99,692				
12	,037	,308	100,000				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Izvor: pilot istraživanje autorice

S ciljem utvrđivanja latentnih varijabli konstrukta percepcije ispitanika o utjecaju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske,

ekološke i društvene aspekte poslovanja u hotelskim poduzećima, provedena je treća eksploratorna faktorska analiza (EFA 3) koja je generirala ukupno 3 dimenzije (faktora). Postupak utvrđivanja konačnog broja faktora temelji se na izračunu eigen vrijednosti koji mora biti veći od 1 (Faktor 1- 5,157, Faktor 2 - 2,753, Faktor 3 - 1,336). Generirane dimenzije objašnjavaju 70,61 % ukupne varijance (Tablica 23).

Tablica 24: EFA 3 – Struktura faktorske matrice (pilot istraživanje)

	Factor		
	1	2	3
P66 - Smanjile su se količine otpada	,987		
P68 - Smanjila se potrošnja električne energije	,976		
P67 - Smanjile su se količine utrošene vode	,937		
P69 - Smanjile su se količine emisije stakleničkih plinova	,878		
P70 - Smanjila se upotreba proizvoda koji su opasni za okoliš (npr. deterdženti, sredstva za čišćenje i sl.)	,540		
P61 - Povećala se profitabilnost poslovanja		,991	
P59 - Povećali su se prihodi od prodaje		,981	
P60 - Povećala se dobit		,926	
P72 - Povećala se motivacija zaposlenika			,916
P76 - Povećala su se sredstva kojima poduzeće sponzorira događanja u lokalnoj zajednici			,803
P71 - Povećalo se zadovoljstvo zaposlenika			,674

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization

Izvor: pilot istraživanje autorice

Iz prikazane strukture faktorske matrice vidljivo je da je ukupno ekstrahirano tri dimenzije ili faktora. Svaki se generirani faktor sastoji od više čestica, a sve su čestice unutar svakog faktora grupirane na temelju izračuna koeficijenta korelacije između njih. U ovom slučaju je ukupno 11 čestica grupirano u ukupno 3 ekstrahirane dimenzije (faktora). Svaki se generirani faktor sastoji od više čestica: Faktor 1 sastoji se od pet čestica, a Faktor 2 i Faktor 3 svaki po tri čestice. Dobivenim rezultatima provedenog pilot istraživanja utvrđeno je da svi generirani faktori imaju dostatan broj čestica.

Rezultati provedene eksploratorne faktorske analize ukazivali su na to da je struktura dimenzija konstrukta utjecaja primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća identična strukturi konstrukta koja je bila utvrđena u prethodnim istraživanjima. Naime, dobiveni rezultati ukazuju na to da su se sve čestice grupirale po dimenzijama (faktorima) na sljedeći način:

- ↳ Faktor 1 - objedinjuje čestice iz ekoloških aspekata poslovanja poduzeća
- ↳ Faktor 2 - objedinjuje čestice iz ekonomskih aspekata poslovanja poduzeća

↳ Faktor 3 - objedinjuje čestice iz društvenih aspekata poslovanja poduzeća.

Kako bi se utvrdila pouzdanost svake generirane dimenzije (faktora), pristupilo se utvrđivanju pouzdanosti izračunom Cronbach alpha koeficijenta za svaki faktor. Cronbach alpha koeficijent varirao je od 0,746 do 0,925 te je utvrđena pouzdanost svih dimenzija (faktora) (Tablica 25).

Tablica 25: EFA 3 – Cronbach alpha koeficijent – pouzdanosti generiranih dimenzija (pilot istraživanje)

Component	Cronbach's Alpha	N of Items
1	,925	5
2	,970	3
3	,746	3

Izvor: pilot istraživanje autorice

Kako bi se procijenila opravdanost primjene metode eksploratorne faktorske analize, pristupilo se utvrđivanju vrijednosti Bartlett`s testa i KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testa tj. mjere prikladnosti podataka za svaku provedenu eksploratornu faktorsku analizu (Tablica 26).

Tablica 26: EFA 3 – Rezultati Bartlett`s testa i KMO test prikladnosti (pilot istraživanje)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,729
	Approx. Chi-Square	300,762
Bartlett's Test of Sphericity	df	66
	Sig.	,000

Izvor: pilot istraživanje autorice

Vrijednost KMO testa iznosi 0,729, a vrijednost Bartlett`s testa ( $x^2$ ) iznosi 300,762 uz signifikantnost (sig. = 0,000) što ukazuje na postojanje jake korelacije između čestica. Na temelju dobivenih rezultata zaključuje se da su prikupljeni podaci prikladni za provođenje faktorske analize.

Rezultati provedenog pilot istraživanja ukazali su na sljedeće:

↳ dobiveni rezultati koeficijenta pouzdanosti (Cronbach alpha koeficijent) za svaku generiranu dimenziju (faktor) primjenom faktorskih analiza (EFA 1 – primjena načela sustava upravljanja kvalitetom, EFA 2 – primjena načela održivog razvoja kroz održive prakse i EFA 3 – ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja) dokazuju pouzdanost svih generiranih dimenzija (faktora) (Tablice: 17, 21 i 25)

- ↪ dobiveni rezultati provedenim faktorskim analizama EFA 2 (primjena načela održivog razvoja kroz održive prakse) i EFA 3 (ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja) ukazali su da su dobiveni podaci prikladni za primjenu te statističke metode, međutim rezultati dobiveni faktorskom analizom EFA 1 (primjena načela sustava upravljanja kvalitetom) ukazali su da dobiveni podaci nisu prikladni za provedbu te statističke metode. Navedeno je bilo dokazano rezultatom KMO i Bartlett`s testa svakog modela (Tablice: 18, 22 i 26). Primarni razlog koji je pridonio takvom zaključku je taj da je od ukupno šest generiranih dimenzija (faktora) tri faktora ispunjavalo teorijski definirani uvjet o minimalnom prihvatljivom broju čestica (minimalno tri čestice po generiranom faktoru)
- ↪ upitnik kojim se provodilo pilot istraživanje sastojao se od ukupno 68 čestica (35 čestica za primjenu načela sustava upravljanja kvalitetom, 15 čestica za primjenu načela održivog razvoja i 18 čestica za utjecaj primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja). Primjenom faktorske analize, od ukupno 68 čestica grupiralo se ukupno 39 čestica u sve ekstrahirane dimenzije (tj. ukupno 12 faktora). Navedeno ukazuje da prema percepciji ispitanika 29 čestica u upitniku ne reflektira nijedan mjereni konstrukt jer nije utvrđena korelacijska veza između tih čestica s ostalim česticama koje su se grupirale u ekstrahirane dimenzije (faktore). To ukazuje da je nužno izvršiti korekcije upitnika kako bi se što veći broj čestica grupirao u ekstrahirane faktore.

Na temelju dobivenih rezultata provedenog pilot istraživanja izvršene su sljedeće korekcije u upitniku:

- ↪ sve čestice (ukupno 29) za koje je utvrđeno nepostojanje korelacijske veze s ostalim česticama koje su se grupirale u ekstrahirane dimenzije (faktore) izostavljene su i umjesto njih su se ubacile nove čestice
- ↪ novo dodane čestice kojima se istražuje primjena načela sustava upravljanja kvalitetom su:
- Kontinuirano se podiže svijest o kvaliteti među zaposlenicima
  - Zaposlenici su upoznati s politikom kvalitete
  - Najvažnije nam je zadovoljiti goste i ispuniti njihova očekivanja
  - Ponuda smještajnog objekta u skladu je s potrebama i željama gostiju

- Plan edukacija se stalno unapređuje kako bi bio u skladu s potrebama poduzeća
  - Edukacije za zaposlenike su korisne i usklađene su sa strategijom poslovanja.
- ↪ novo dodane čestice kojima se istražuje primjena načela održivog razvoja kroz održive prakse su:
- Provođi se optimizacija procesa kako bi se smanjile štetne emisije (npr. u zrak, vodu, tlo)
  - Poduzeće potiče gospodarski razvoj lokalne zajednice.
- ↪ novo dodane čestice kojima se istražuje utjecaj primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja su:
- Povećala se stopa popunjenosti smještajnog kapaciteta
  - Povećao se RevPAR
  - Poboljšali su se uvjeti rada
  - Povećala su se sredstva kojima poduzeće sponzorira događanja u lokalnoj zajednici.

Nakon izvršenih korekcija finalni upitnik ukupno je imao 60 pitanja i strukturiran je na sljedeći način:

- ↪ prvi dio – pitanja kojima su se prikupljali socio-demografski podaci ispitanika i profil poduzeća (ukupno devet pitanja)
- ↪ drugi dio – pitanja kojima se istraživala percepcija ispitanika o implementaciji načela sustava upravljanja kvalitetom u hotelskom poduzeću (ukupno dvadeset i četiri pitanja)
- ↪ treći dio – pitanja kojima se istraživala percepcija ispitanika o implementaciji načela održivog razvoja u hotelskom poduzeću (ukupno dvanaest pitanja)
- ↪ četvrti dio - pitanja kojima se istraživala percepcija ispitanika o utjecaju implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja u hotelskom poduzeću (ukupno petnaest pitanja).

Pitanja u drugoj, trećoj i četvrtoj cjelini upitnika strukturirana su u obliku tvrdnje tako da su ispitanici zaokruživali po jedan ponuđeni odgovor na Likert ljestvici od 1 do 5 čime su određivali stupanj slaganja s postavljenim tvrdnjama. Pri izradi upitnika pitanja su preuzeta iz više izvora (Tablice 27, 28 i 29).

Tablica 27: Operacionalizacija nezavisne varijable – Implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom (prikaz prema dimenzijama)

Dimenzija	Čestica	Izvor
Vodstvo	Vrhovni menadžment jasno je definirao ciljeve kvalitete	Kanji, 2002.
	Vrhovni menadžment odgovoran je za kvalitetu	Nguyen et al. 2018.
Uključenost ljudi	Zaposlenike se uključuje u edukacije o sustavu upravljanja kvalitetom	Nguyen et al. 2018.
	Zaposlenike se potiče na uključivanje u planiranje i donošenje odluka	Alsawafi et al. 2019.
	Važno je kontinuirano educirati i usavršavati zaposlenike	Nguyen et al. 2018.
	Zaposlenike se uključuje u edukacije koje razvijaju njihove kompetencije	Nguyen et al. 2018.
	Plan edukacija se stalno unapređuje kako bi bio u skladu s potrebama poduzeća	Bouranta et al. 2017
	Zaposlenici su upoznati s politikom kvalitete	Bouranta et al. 2017.
Kontinuirana poboljšanja	Edukacije za zaposlenike su korisne i usklađene su sa strategijom poslovanja	Montesino, 2002.
	Zaposlenici barem jednom godišnje dobivaju povratnu informaciju od nadređenih o kvaliteti njihovog rada	Alsawafi et al. 2019.
	Zaposlenike se potiče na predlaganje efikasnijih načina obavljanja posla	Nguyen et al. 2018.
Usmjerenost na kupce	Kontinuirano se podiže svijesti o kvaliteti među zaposlenicima	Ho et al. 1999.
	Poznate su sadašnje i buduće želje gostiju	Tari et al. 2020.
	Prilikom stvaranja novih proizvoda / usluga vodimo se željama i potrebama gostiju	Nguyen et al. 2018.
	Najvažnije nam je zadovoljiti goste i ispuniti njihova očekivanja	Fuentes-Fuentes et al. 2004.
Procesni pristup upravljanju	Ponuda smještajnog objekta u skladu je sa potrebama i željama gostiju	Ho et al. 1999.
	Dostupne su službene radne procedure i upute	Nguyen et al. 2018.
Odlučivanje temeljem činjenica	Sprječavanje pogrešaka dio je organizacijske kulture	Sanchez-Lizarraga et al. 2020.
	Redovito se prikupljaju podaci o rezultatima poslovanja	Pertusa-Ortega et al. 2021.
	Ključni pokazatelji o uspješnosti poslovanja su uvijek dostupni za analizu	Rahman, 2001.
	Provodi se strateško planiranje	Quazi i Padibjo, 1998.
Upravljanje odnosima	U procesu odlučivanja prioritet dajem onim odlukama koje rezultiraju povećanjem kvalitete	Quazi i Padibjo, 1998.
	Nastoji se izgraditi dugoročna poslovna suradnja s dobavljačima	Phan et al. 2011.
	Postoji objedinjeni sustav nabave s dobavljačima	Kanji i Wong, 1999.

Izvor: izradila autorica

Tablica 28: Operacionalizacija nezavisne varijable – Implementacija načela održivog razvoja (prikaz prema dimenzijama)

Dimenzija	Čestica	Izvor
Ekonomsko načelo	Poduzeće ostvaruje svoje financijske ciljeve	Benavides-Velasco et al. 2014.
	Poduzeće uspješno posluje	Dabija i Băbuț, 2013.
	Poduzeće potiče gospodarski razvoj lokalne zajednice	Benavides-Velasco et al. 2014.
	Prate se i evidentiraju uštede koje proizlaze iz primijenjenih praksi zaštite okoliša	Claver-Cortés et al. 2007.
Ekološko načelo	Primjenjuju se metode i/ili uređaji koji rezultiraju recikliranjem ili smanjenjem utroška vode	Claver-Cortés et al. 2007.
	Primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenje energijom	Claver-Cortés et al. 2007.
	Primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenja otpadom	Claver-Cortés et al. 2007.
	Optimiziraju se procesi kako bi se smanjilo utjecaj na okoliš (npr. smanjila količina krutog otpada, smanje emisije u zrak, smanjila buka, smanjila upotreba vode)	Benavides-Velasco et al. 2014.
Društveno načelo	Poduzeće pruža mogućnost zaposlenja stanovnika lokalne zajednice	Dabija i Băbuț, 2013.
	Poduzeće je svjesno svoje uloge u društvu tj. društvene odgovornosti	Dabija i Băbuț, 2013.
	Poduzeće primjenjuje model “od polja do stola” potičući razvoj lokalnih dobavljača	Dabija i Băbuț, 2013.
	Poduzeće otvara nova radna mjesta	Dabija i Băbuț, 2013.

Izvor: izradila autorica

Tablica 29: Operacionalizacija zavisne varijable – utjecaj primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća (prikaz prema dimenzijama)

Dimenzija	Čestica	Izvor
Ekonomski aspekti	Povećala se profitabilnost poslovanja	Nguyen et al. 2018.
	Povećala se dobit	Nguyen et al. 2018.
	Povećali su se prihodi od prodaje	Nguyen et al. 2018.
	Povećala se prosječna stopa popunjenosti	Claver-Cortés et al. 2007.
	Povećao se RevPAR (prihod po raspoloživoj sobi)	Pamfilie et al. 2018.
Ekološki aspekti	Smanjile su se količine otpada	Nguyen et al. 2018.
	Smanjila se potrošnja električne energije	Nguyen et al. 2018.
	Smanjile su se količine utrošene vode	Nguyen et al. 2018.
	Smanjile su se količine emisije stakleničkih plinova	Nguyen et al. 2018.
	Smanjila se upotreba proizvoda koji su opasni za okoliš (npr. sredstva za čišćenje, deterdženti i sl.)	Claver-Cortés et al. 2007.
Društveni aspekti	Povećala se motivacija zaposlenika	Benavides-Velasco et al. 2014.
	Povećalo se zadovoljstvo zaposlenika	Tarí et al. 2020.
	Poboljšali su se radni uvjeti	Tarí et al. 2020.
	Povećala su se sredstva kojima poduzeće sponzorira događanja u lokalnoj zajednici	Wong et al. 2021.
	Povećala su se sredstva koja poduzeće donira u dobrotvorne svrhe	Wong et al. 2021

Izvor: izradila autorica

Nakon izvršenih korekcija uslijedilo je provođenje istraživanja putem anonimnog upitnika koji je konstruiran i distribuiran putem alata Google obrasca (*Google Forms*).



## 6.2. Rezultati empirijskog istraživanja

Primarno znanstveno istraživanje provedeno je u razdoblju od 21. svibnja do 12. lipnja 2023. godine. Zamolba za suglasnost i upit za sudjelovanje u istraživanju poslani su svim velikim i srednje velikim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj putem *e-maila*. Svi prikupljeni podatci koji su prikazani u ovom radu prikupljeni su iz primarnih izvora, putem strukturiranog upitnika. Prikupljeno je ukupno 154 ispunjenih upitnika (ili 41,17 % ukupne populacije). Upitnike su ispunjavali direktori velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća, direktori smještajnih objekata koji posluju u sklopu velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća te zamjenici i/ili pomoćnici direktora velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća kao i zamjenici i/ili pomoćnici direktora smještajnih objekata koji posluju u sklopu velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Glavne karakteristike uzorka, rezultati provedenih eksploratornih faktorskih analiza i rezultati testiranja pomoćnih hipoteza prikazani su u nastavku. S obzirom na to da su podaci od ispitanika prikupljeni putem alata *Google* obrasca, sva su pitanja bila obvezna. Pri analizi prikupljenih upitnika korištene su univarijatne (jednovarijantne), bivarijatne (dovarijantne) i multivarijatne (viševarijantne) statističke analize.

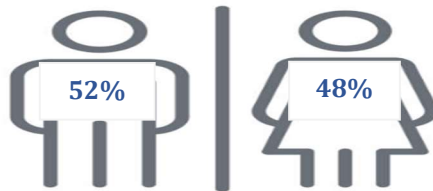
Univarijatna statistička analiza primijenjena je kako bi se utvrdile deskriptivne karakteristike uzorka.

Bivarijatna statistička analiza upotrijebljena je kako bi se utvrdile korelacije među dimenzijama konstrukta (implementacije sustava upravljanja kvalitetom, implementacije načela održivog razvoja i utjecaj implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja).

Multivarijatna statistička analiza primijenjena je za dokazivanje glavne i pomoćnih hipoteza te za utvrđivanje dimenzija konstrukta. Za utvrđivanje dimenzija konstrukta primijenjena je metoda eksploratorne faktorske analize, a za dokazivanje glavne i pomoćnih hipoteza primijenjena je metoda višestruke regresije, točnije tri regresijska modela, po jedan za dokazivanje svake pomoćne hipoteze.

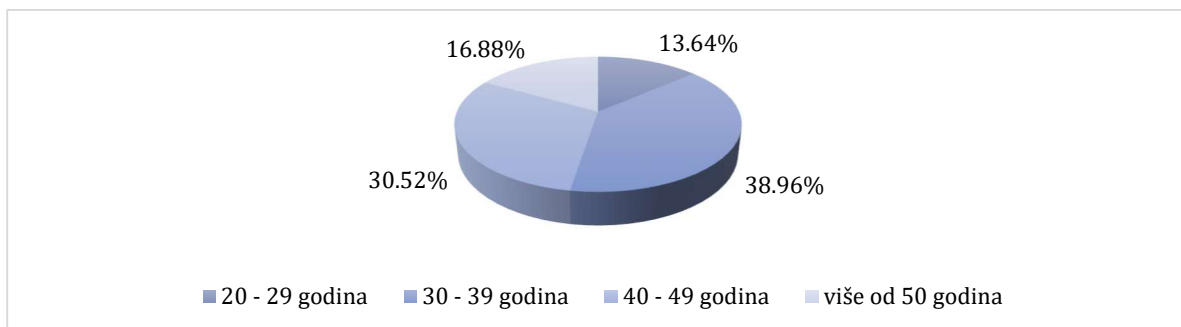
## 6.2.1. Karakteristike uzorka

U istraživanju je sudjelovalo više muškaraca nego žena (52 % muškaraca te 48 % žena) (Slika 25).



Slika 25: Spolna struktura ispitanika  
Izvor: istraživanje autorice

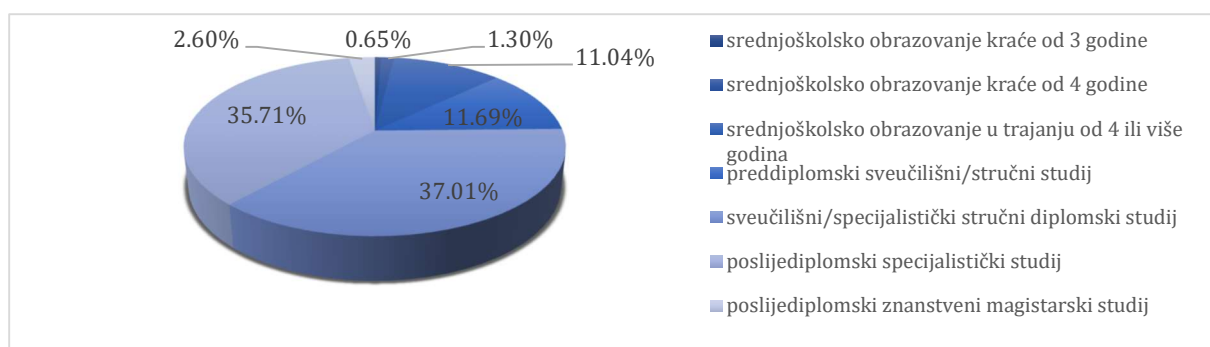
Dobna struktura ispitanika podijeljena je u četiri dobne skupine. Najviše je ispitanika u dobnoj skupini od 30 do 39 godina (60 ispitanika ili 38,96 %), zatim u dobnoj skupini od 40 do 49 godina (47 ispitanika ili 30,52 %), zatim u dobnoj skupini od 50 godina i više (26 ispitanika ili 16,88 %) te u dobnoj skupini od 20 do 29 godina (21 ispitanik ili 13,64 %) (Slika 26).



Slika 26: Struktura ispitanika prema dobi  
Izvor: istraživanje autorice

Prema stupnju obrazovanja najviše je ispitanika završilo sveučilišni / specijalistički stručni diplomski studij (57 ispitanika ili 37,01 %), zatim poslijediplomski specijalistički studij (55 ispitanika ili 35,71 %), pa preddiplomski sveučilišni / stručni studij (18 ispitanika ili 11,69 %), srednjoškolsko obrazovanje u trajanju od četiri i više godina (npr. gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje, četverogodišnja strukovna usmjerenja i petogodišnje strukovno obrazovanje) (Ministarstvo znanosti i obrazovanja, 2023) završilo je 17 ispitanika ili 11,04 %, četvero ispitanika ili 2,60 % završilo je poslijediplomski znanstveni magistarski studij, dva ispitanika ili 1,30 % steklo je

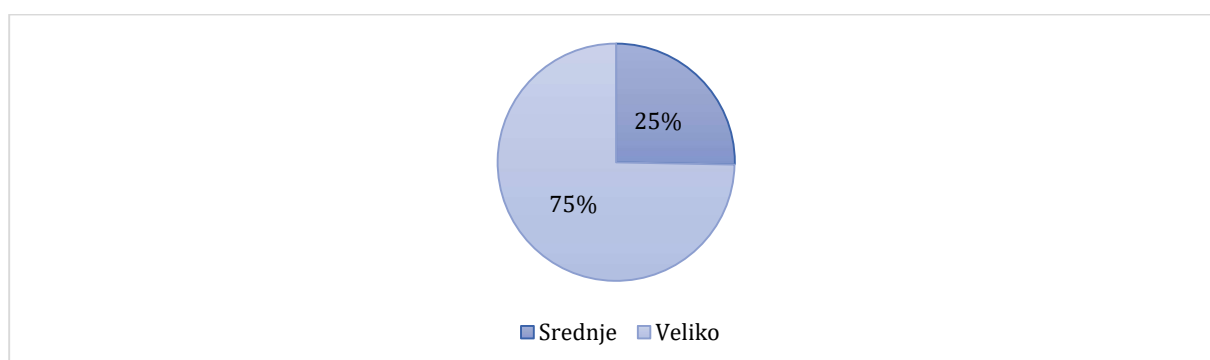
srednjoškolsko obrazovanje u trajanju kraćem od četiri godine i jedan ispitanik ili 0,65 % stekao je srednjoškolsko obrazovanje kraće od tri godine (Slika 27).



Slika 27: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

Izvor: istraživanje autorice

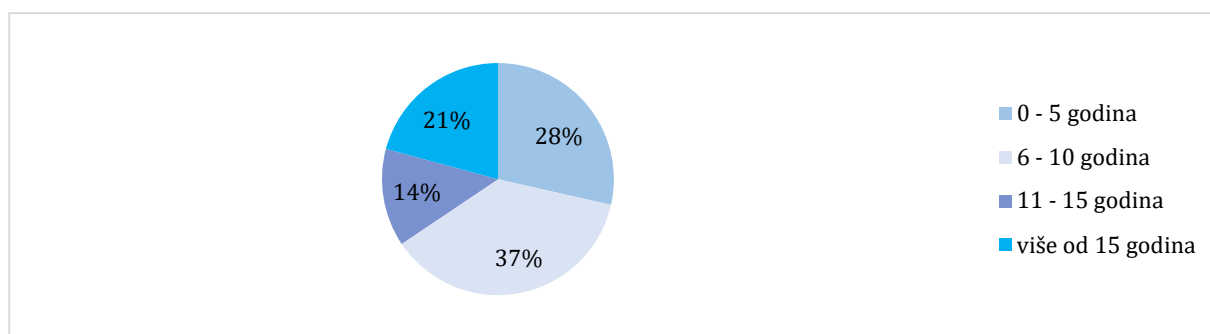
Ispitanici: 115 njih ili 74,68 % zaposlenici su velikih hotelskih poduzeća, dok su njih 39 ili 25,32 % zaposlenici srednje velikih hotelskih poduzeća (Slika 28).



Slika 28: Struktura analiziranih poduzeća prema veličini

Izvor: istraživanje autorice

Informacija o dužini staža ispitanika na rukovoditeljskoj (menadžerskoj) funkciji prikazana je na slici 29.

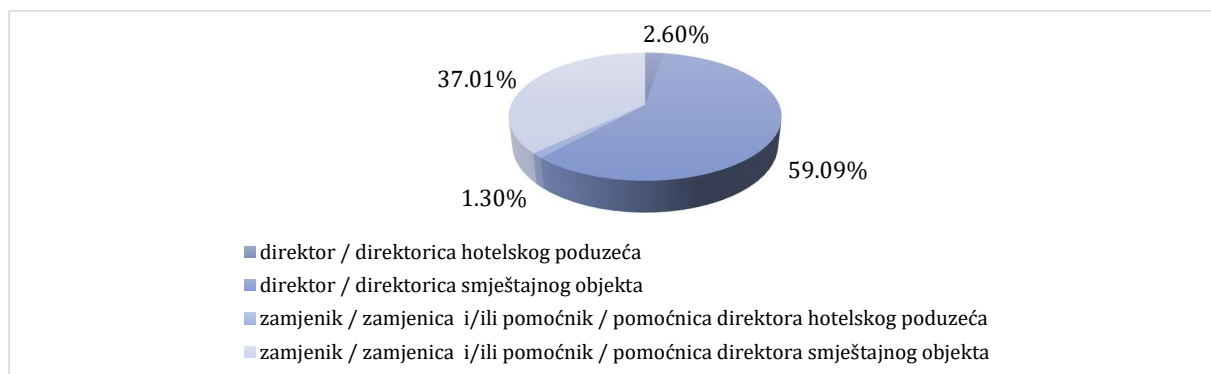


Slika 29: Dužina radnog staža ispitanika na rukovodećoj poziciji

Izvor: istraživanje autorice

Najviše je ispitanika tj. 37,01 % na sadašnjoj (trenutnoj) rukovodećoj poziciji između šest i deset godina, zatim 28,57 % ispitanika je na sadašnjoj rukovodećoj poziciji kraće od pet godina, 20,78 % ispitanika je na sadašnjoj rukovodećoj poziciji više od petnaest godina, dok je najmanje ispitanika na rukovodećoj poziciji između jedanaest i petnaest godina, njih 13,64 %.

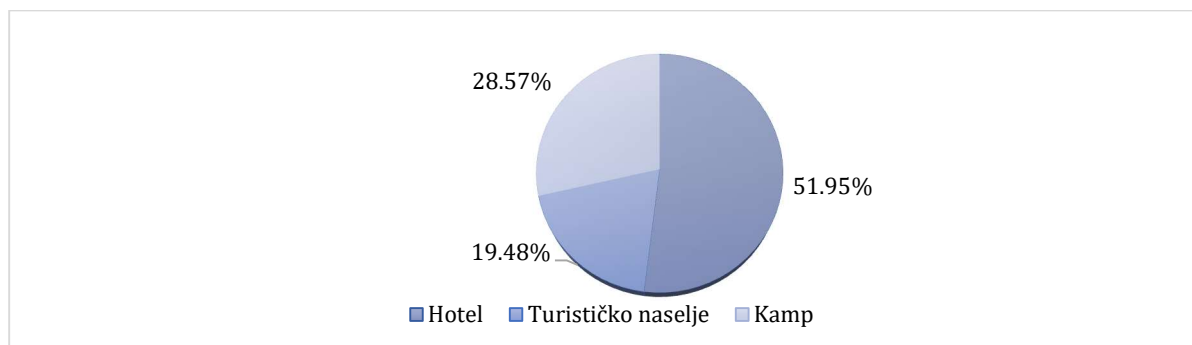
Najviše je ispitanika na funkciji direktora/direktorice smještajnog objekta (91 ispitanik ili 59,09 %), zatim slijede zamjenici i/ili pomoćnici direktora smještajnog objekta (57 ispitanika ili 37,01 %) pa direktori/direktorice hotelskog poduzeća (4 ispitanika ili 2,60 %) i zatim zamjenici i/ili pomoćnici direktora hotelskog poduzeća (2 ispitanika ili 1,30 %) (Slika 30).



Slika 30: Struktura ispitanika prema radnom mjestu

Izvor: istraživanje autorice

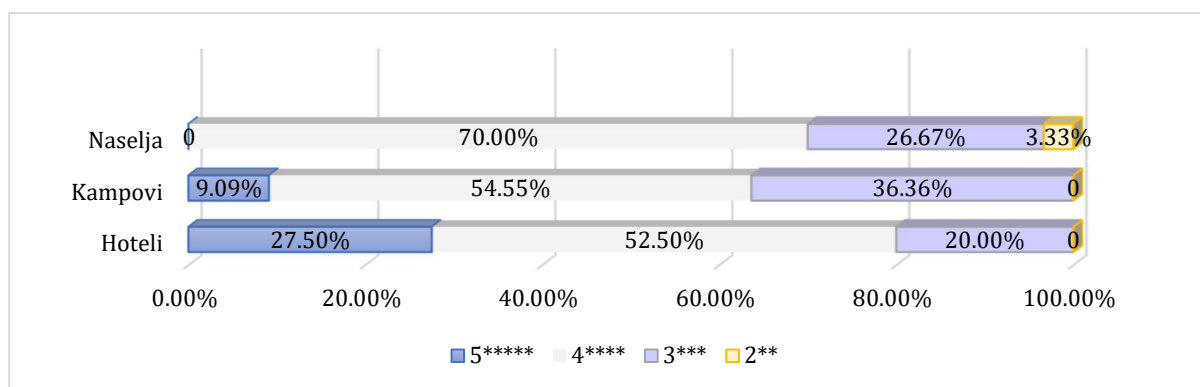
Najveći udio među direktorima/direktoricama smještajnih objekata kao i njihovih zamjenika i pomoćnika čine direktori/direktorice te zamjenici i/ili pomoćnici hotela (80 ispitanika ili 51,95 %) zatim kampova (44 ispitanika ili 28,57 %) i turističkih naselja (30 ispitanika ili 19,48 %) (Slika 31).



Slika 31: Pregled strukture prema vrsti smještajnog objekta

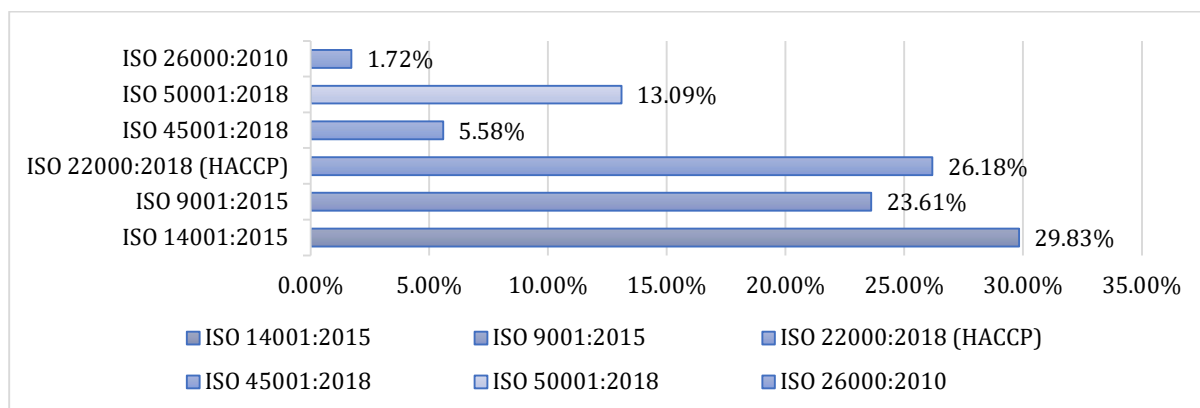
Izvor: istraživanje autorice

Prema kategoriji smještajnog objekta među direktorima hotela i njihovim zamjenicima i/ili pomoćnicima najviše ispitanika rukovodi hotelima kategorije 4\* (52,50 %), zatim hotelima 5\* (27,50 %) te hotelima 3\* (20,00 %). Među direktorima turističkih naselja i njihovim zamjenicima i/ili pomoćnicima najviše ispitanika rukovodi turističkim naseljima kategorije 4\* (70,00 %), zatim turističkim naseljima 3\* (26,67 %) i turističkim naseljima 2\* (3,33 %). Među direktorima autokampova i njihovim zamjenicima i/ili pomoćnicima najviše ispitanika rukovodi kampovima kategorije 4\* (54,55 %), zatim kampovima kategorije 3\* (36,36 %), te kampovima kategorije 5\* (9,09 %) (Slika 32).



Slika 32: Struktura smještajnih objekata prema vrsti objekta i kategorizaciji  
Izvor: istraživanje autorice

U velikim i srednje velikim hotelskim poduzećima najviše je u primjeni ISO standard 14001:2015 s 29,83 %, zatim ISO standard 22000:2018 (HACCP) s 26,18 %, slijedi ISO standard 9001:2015 s 23,61 % te ISO standard 50001:2018 s 13,09 % te ISO standard 45001:2018 s 5,58 % i ISO standard 26000:2010 s 1,72 % (Slika 33).



Slika 33: Implementirani ISO standardi u hotelskim poduzećima  
Izvor: istraživanje autorice

## 6.2.2. Analiza deskriptivnih svojstava konstrukata

U nastavku su prikazani rezultati provedenog empirijskog istraživanja univarijantnom statističkom metodom. Sve varijable kojima se istraživala percepcija ispitanika o implementaciji načela sustava upravljanja kvalitetom, implementaciji načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi i utjecaji implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća prikazani su primjenom aritmetičke sredine i standardne devijacije.

Kako bi se istražila percepcija ispitanika o implementaciji načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja kroz implementirane održive prakse te utjecaj primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća, u upitniku se tražilo da ispitanici odabirom jednog od ponuđenih odgovora na Likertovoj ljestvici intenziteta izraze stupanj slaganja ili neslaganja s postavljenim tvrdnjama. Likertova ljestvica sastavljena je od pet razina intenziteta, pri čemu je: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – ne mogu procijeniti, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem.

Uz svako postavljeno pitanje kojim se ispitala percepcija ispitanika o stupnju implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom prikazane su vrijednosti aritmetičke sredine ( $\bar{x}$ ) i standardne devijacije (Sd). Aritmetička sredina ( $\bar{x}$ ) predstavlja srednju vrijednost, a često se naziva i prosječnom vrijednosti i izračunava se kao omjer totala ili zbroja svih vrijednosti numeričkog niza i broja svih članova tog numeričkog niza (Mikulić, 2009: 8). Standardna devijacija predstavlja mjeru odstupanja od aritmetičke sredine (Tadić, 2017: 10).

Tablica 30: Percepcija ispitanika o implementaciji načela sustava upravljanja kvalitetom – deskriptivna statistika

Varijable	$\bar{x}$	Sd
Vrhovni menadžment jasno je definirao ciljeve kvalitete	4,47	0,87
Vrhovni menadžment odgovoran je za kvalitetu	3,97	0,89
Zaposlenike se uključuje u edukacije o sustavu upravljanja kvalitetom	3,31	1,15
Zaposlenike se potiče na uključivanje u planiranje i donošenje odluka	2,52	1,27
Važno je kontinuirano educirati i usavršavati zaposlenike	4,71	0,45
Zaposlenike se uključuje u edukacije koje razvijaju njihove kompetencije	4,49	0,56
Plan edukacija se stalno unapređuje kako bi bio u skladu s potrebama poduzeća	4,17	0,84
Zaposlenici su upoznati s politikom kvalitete	3,88	0,78
Edukacije za zaposlenike su korisne i usklađene su sa strategijom poslovanja	4,01	0,85
Zaposlenici barem jednom godišnje dobivaju povratnu informaciju od nadređenih o kvaliteti njihovog rada	4,50	0,74
Zaposlenike se potiče na predlaganje efikasnijih načina obavljanja posla	4,30	0,71
Kontinuirano se podiže svijesti o kvaliteti među zaposlenicima	4,15	0,69
Poznate su sadašnje i buduće želje gostiju	4,35	0,59
Prilikom stvaranja novih proizvoda / usluga vodimo se željama i potrebama gostiju	4,64	0,57
Najvažnije nam je zadovoljiti goste i ispuniti njihova očekivanja	4,77	0,43
Ponuda smještajnog objekta u skladu je sa potrebama i željama gostiju	4,31	0,71
Dostupne su službene radne procedure i upute	4,68	0,56
Sprječavanje pogrešaka dio je organizacijske kulture	4,01	0,82
Redovito se prikupljaju podaci o rezultatima poslovanja	4,75	0,50
Ključni pokazatelji o uspješnosti poslovanja su uvijek dostupni za analizu	4,54	0,65
Provodi se strateško planiranje	4,36	0,79
U procesu odlučivanja prioritet dajem onim odlukama koje rezultiraju povećanjem kvalitete	3,91	0,89
Nastoji se izgraditi dugoročna poslovna suradnja s dobavljačima	4,71	0,58
Postoji objedinjeni sustav nabave s dobavljačima	3,50	1,35

Izvor: istraživanje autorice

Prema rezultatima koji su prikazani u gornjoj tablici zaključuje se da se u prosjeku percepcija ispitanika o primjeni načela sustava upravljanja kvalitetom kretala u rasponu ocjena od 2,52 (zaposlenike se potiče na uključivanje u planiranje i donošenje odluka) do 4,77 (najvažnije nam je zadovoljiti goste i ispuniti njihova očekivanja). U prosjeku su ispitanici na dvadeset i tri od ukupno dvadeset i četiri postavljene tvrdnje izrazili slaganje, a neslaganje su izrazili samo s jednom postavljenom tvrdnjom, a to je da se zaposlenike potiče na uključivanje u planiranje i donošenje odluka (2,52). Ispitanici su u prosjeku izrazili najveće slaganje sa sljedećim tvrdnjama:

- ↳ najvažnije nam je zadovoljiti goste i ispuniti njihova očekivanja (4,77)
- ↳ redovito se prikupljaju podaci o rezultatima poslovanja (4,75)
- ↳ važno je kontinuirano educirati i usavršavati zaposlenike (4, 71).

Standardna je devijacija u većini varijabli manja od 1 što znači da su podaci raspoređeni u užem rasponu vrijednosti u odnosu na aritmetičku sredinu.

Tablica 31: Percepcija ispitanika o stupnju primjene načela održivog razvoja – deskriptivna statistika

Varijable	$\bar{x}$	Sd
Poduzeće ostvaruje svoje financijske ciljeve	4,60	0,54
Poduzeće uspješno posluje	4,69	0,48
Poduzeće potiče gospodarski razvoj lokalne zajednice	4,56	0,57
Prate se i evidentiraju uštede koje proizlaze iz primijenjenih praksi zaštite okoliša	4,44	0,62
Primjenjuju se metode i/ili uređaji koji rezultiraju recikliranjem ili smanjenjem utroška vode	4,64	0,54
Primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenje energijom	4,51	0,64
Primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenja otpadom	4,78	0,47
Optimiziraju se procesi kako bi se smanjilo utjecaj na okoliš (npr. smanjila količina krutog otpada, smanje emisije u zrak, smanjila buka, smanjila upotreba vode)	4,53	0,59
Poduzeće pruža mogućnost zaposlenja stanovnika lokalne zajednice	4,47	0,66
Poduzeće je svjesno svoje uloge u društvu tj. društvene odgovornosti	4,32	0,75
Poduzeće primjenjuje model „od polja do stola” potičući razvoj lokalnih dobavljača	4,36	0,87
Poduzeće otvara nova radna mjesta	4,48	0,75

Izvor: istraživanje autorice

Temeljem podataka iz gornje tablice zaključuje se da se percepcija ispitanika o primjeni načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi u prosjeku kretala u rasponu ocjena od 4,32 (poduzeće je svjesno svoje uloge u društvu tj. društvene odgovornosti) do 4,78 (primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenja otpadom). Ispitanici su u prosjeku izrazili slaganje sa svim postavljenim tvrdnjama, a u prosjeku su najveća slaganja izrazili sa sljedećim tvrdnjama:

- ↳ Primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenja otpadom (4,78)
- ↳ Poduzeće uspješno posluje (4,69)
- ↳ Primjenjuju se metode i/ili uređaji koji rezultiraju recikliranjem ili smanjenjem utroška vode (4,64).

Kod svih prikazanih varijabli standardna je devijacija manja od 1 što znači da su podaci raspoređeni u užem rasponu vrijednosti u odnosu na aritmetičku sredinu.



Tablica 32: Ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja – deskriptivna statistika

Varijable	$\bar{x}$	Sd
Povećala se profitabilnost poslovanja	4,29	0,72
Povećala se dobit	4,43	0,74
Povećali su se prihodi od prodaje	4,56	0,64
Povećala se prosječna stopa popunjenosti	4,06	0,96
Povećao se RevPAR (prihod po raspoloživoj sobi)	4,09	0,86
Smanjile su se količine otpada	4,06	0,96
Smanjila se potrošnja električne energije	4,23	0,79
Smanjile su se količine utrošene vode	4,06	0,84
Smanjile su se količine emisije stakleničkih plinova	3,63	0,96
Smanjila se upotreba proizvoda koji su opasni za okoliš (npr. deterdženti, sredstva za čišćenje i sl.)	4,16	0,92
Povećala se motivacija zaposlenika	3,45	1,06
Povećalo se zadovoljstvo zaposlenika	3,84	0,93
Poboljšali su se radni uvjeti	3,66	1,02
Povećala su se sredstva kojima poduzeće sponzorira događanja u lokalnoj zajednici	4,09	0,95
Povećala su se sredstva koja poduzeće donira u dobrotvorne svrhe	3,99	0,91

Izvor: istraživanje autorice

Temeljem podataka iz gornje tablice zaključuje se da se percepcija ispitanika o utjecaju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja u prosjeku kretala u rasponu ocjena od 3,63 (smanjile su se količine emisije stakleničkih plinova) do 4,56 (povećali su se prihodi od prodaje). Ispitanici su u prosjeku izrazili slaganje sa svim postavljenim tvrdnjama, a u prosjeku su najveće slaganja izrazili sa sljedećim tvrdnjama:

- ↳ Povećali su se prihodi od prodaje (4,56)
- ↳ Povećala se dobit (4,43)
- ↳ Povećala se profitabilnost poslovanja (4,29).

Standardna je devijacija u većini varijabli manja od 1 što znači da su podaci raspoređeni u užem rasponu vrijednosti u odnosu na aritmetičku sredinu.

U nastavku rada prikazani su rezultati eksploratorne faktorske analize. Svi su prikupljeni podaci analizirani u programu SPSS v24 (IBM - *Statistical Package for the Social Sciences*).

### 6.2.3. Rezultati eksploratorne faktorske analize empirijskog istraživanja

S ciljem dokazivanja postavljenih pomoćnih hipoteza, u prvom se koraku pristupilo izradi eksploratorne faktorske analize za svaki pojedini konstrukt te potom metodi regresije.

Provedene su tri eksploratorne faktorske analize:

- ↳ EFA 1 – prvom eksploratornom faktorskom analizom generirali su se oni faktori tj. dimenzije koje prema percepciji ispitanika najznačajnije opisuju i determiniraju implementaciju načela sustava upravljanja kvalitetom u hotelskim poduzećima
- ↳ EFA 2 – drugom eksploratornom faktorskom analizom generirali su se oni faktori tj. dimenzije koje prema percepciji ispitanika najznačajnije opisuju i determiniraju implementaciju načela održivog razvoja u hotelskim poduzećima
- ↳ EFA 3 – trećom eksploratornom faktorskom analizom generirali su se oni faktori tj. dimenzije koje prema percepciji ispitanika najznačajnije opisuju i determiniraju utjecaje implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja.

#### Rezultati prve faktorske analize - EFA 1

S ciljem utvrđivanja jesu li podaci primjereni za provedbu faktorske analize, pristupilo se izradi Kaiser – Meyer – Olkin testa (KMO) i Bartlett`s testa. Vrijednost KMO testa iznosi 0,800, a vrijednost Bartlett`s testa ( $\chi^2$ ) iznosi 618,342 uz signifikantnost (sig. = 0,000) što ukazuje na jaku korelaciju između čestica što dokazuje da su dobiveni podaci adekvatni za primjenu faktorske analize (Tablica 33).

Tablica 33: EFA 1 - Rezultati Bartlett`s testa i KMO test prikladnosti

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.800
	Approx. Chi-Square	618.342
Bartlett's Test of Sphericity	df	78
	Sig.	.000

Izvor: istraživanje autorice

Tablica 34: EFA 1 – Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta načela sustava upravljanja kvalitetom

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4.413	33.947	33.947	4.413	33.947	33.947	3.610
2	1.598	12.291	46.238	1.598	12.291	46.238	2.939
3	1.275	9.808	56.046	1.275	9.808	56.046	2.960
4	.952	7.323	63.370				
5	.862	6.627	69.997				
6	.759	5.837	75.834				
7	.684	5.261	81.095				
8	.532	4.091	85.186				
9	.476	3.664	88.851				
10	.455	3.498	92.349				
11	.418	3.216	95.565				
12	.307	2.362	97.927				
13	.269	2.073	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: istraživanje autorice

S ciljem utvrđivanja latentnih varijabli konstrukta percepcije ispitanika o implementaciji načela sustava upravljanja kvalitetom u hotelskim poduzećima, provedena je prva eksploratorna faktorska analiza – EFA 1 koja je generirala ukupno 3 dimenzije (faktora). Postupak utvrđivanja konačnog broja faktora temelji se na izračunu eigen vrijednosti koja mora biti veća od 1 (Faktor 1 - 4,413, Faktor 2 - 1,598, Faktor 3 - 1,275). Generirane dimenzije (faktori) objašnjavaju 56,04 % ukupne varijance (Tablica 34).

Tablica 35: EFA 1 – Struktura faktorske matrice

	Component		
	1	2	3
V26 - Redovito se prikupljaju podaci o rezultatima poslovanja	.818		
V27 - Ključni pokazatelji o uspješnosti poslovanja su uvijek dostupni za analizu	.777		
V17 - U procesu odlučivanja prioritet dajem onim odlukama koji rezultiraju povećanjem kvalitete	.670		
V25 - Sprječavanje pogrešaka dio je organizacijske kulture	.652		
V24 - Vrhovni menadžment odgovoran je za kvalitetu	.633		
V37 - Plan edukacija se stalno unapređuje kako bi bio u skladu s potrebama poduzeća		.869	
V38 - Zaposlenike se uključuje u edukacije koje razvijaju njihove kompetencije		.845	
V39 - Edukacije za zaposlenike su korisne i u skladu su sa strategijom poslovanja		.526	
V18 - Zaposlenici barem jednom godišnje dobivaju povratnu informaciju o kvaliteti njihovog rada		.486	
V21 - Dostupne su službene radne procedure i upute		.429	
V30 - Zaposlenike se uključuje u edukacije o sustavu upravljanja kvalitetom			.833
V29 - Zaposlenici su upoznati s politikom kvalitete			.814
V28 - Kontinuirano se podiže svijest o kvaliteti među zaposlenicima			.786

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization

Izvor: istraživanje autorice

Temeljem strukture faktorske matrice vidljivo je da su ukupno ekstrahirane tri dimenzije ili faktora. Svaki se generirani faktor sastoji od više čestica, a sve su čestice unutar svakog faktora grupirane na temelju izračuna koeficijenta korelacije između njih. U ovom slučaju je ukupno 13 čestica grupirano u ukupno 3 ekstrahirane dimenzije (faktora). Dobivene dimenzije su sljedeće:

- 1) Faktor 1 - Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica (sastoji se od ukupno pet čestica: V26, V27, V17, V25 i V24)
- 2) Faktor 2 - Uključenost ljudi (sastoji se od ukupno pet čestica: V37, V38, V39, V18 i V21)
- 3) Faktor 3 - Unapređenje kvalitete (sastoji se od ukupno tri čestice: V30, V29 i V28).

Faktor 1 - "Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica" objedinjuje pitanja (čestice) iz tri načela: vodstvo, procesni pristup upravljanju i odlučivanje na temelju činjenica. Faktor 2 - "Uključenost ljudi" objedinjuje pitanja (čestice) iz tri načela: uključenost ljudi, procesni pristup upravljanju i kontinuirana poboljšanja. Faktor 3 - "Unapređenje kvalitete" objedinjuje pitanja (čestice) iz ukupno dva načela: uključenost ljudi i kontinuirana poboljšanja.

Kako bi se utvrdila pouzdanost svake generirane dimenzije, pristupilo se utvrđivanju pouzdanosti izračunom Cronbach alpha koeficijenta. Cronbach alpha koeficijent varirao je od 0,710 do 0,752 te je utvrđena pouzdanost pojedinačnih dimenzija (Tablica 36).

Tablica 36: EFA 1 – Cronbach alpha koeficijent – pouzdanosti generiranih dimenzija

Component	Cronbach's Alpha	N of Items
1	,743	5
2	,710	5
3	,752	3

Izvor: istraživanje autorice

### Rezultati druge faktorske analize - EFA 2

S ciljem utvrđivanja jesu li podaci primjereni za provedbu faktorske analize, pristupilo se izradi Kaiser – Meyer – Olkin testa (KMO) i Bartlett`s testa. Vrijednost KMO testa iznosi 0,696, a vrijednost Bartlett`s testa ( $\chi^2$ ) iznosi 405,701 uz signifikantnost (sig. = 0,000) što ukazuje na jaku korelaciju između čestica što dokazuje da su dobiveni podaci adekvatni za primjenu faktorske analize (Tablica 37).

Tablica 37: EFA 2 - Rezultati Bartlett`s testa i KMO test prikladnosti

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.696
	Approx. Chi-Square	405.701
Bartlett's Test of Sphericity	df	45
	Sig.	.000

Izvor: istraživanje autorice

Tablica 38: EFA 2 – Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta načela održivog razvoja

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3.266	32.657	32.657	3.266	32.657	32.657	2.831
2	1.829	18.293	50.950	1.829	18.293	50.950	2.658
3	.968	9.678	60.628				
4	.849	8.493	69.122				
5	.739	7.392	76.514				
6	.616	6.159	82.672				
7	.573	5.726	88.398				
8	.487	4.866	93.264				
9	.428	4.278	97.542				
10	.246	2.458	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: istraživanje autorice

S ciljem utvrđivanja latentnih varijabli konstrukta percepcije ispitanika o implementaciji načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi u hotelskim poduzećima, provedena je druga eksploratorna faktorska analiza – EFA 2 koja je generirala ukupno 2 dimenzije (faktora). Postupak utvrđivanja konačnog broja faktora temelji se na izračunu eigen vrijednosti koja mora biti veća od 1 (Faktor 1 - 3,266, Faktor 2 - 1,829). Generirane dimenzije (faktori) objašnjavaju 50,95 % ukupne varijance (Tablica 38).

Tablica 39: EFA 2 – Struktura faktorske matrice

	Component	
	1	2
V50 - Poduzeće potiče gospodarski razvoj lokalne zajednice	.742	
V46 - Poduzeće otvara nova radna mjesta	.711	
V49 - Poduzeće je svjesno svoje uloge u društvu tj. društvene odgovornosti	.701	
V48 - Poduzeće pruža mogućnost zaposlenja stanovnicima lokalne zajednice	.691	
V47 - Poduzeće ostvaruje svoje financijske ciljeve	.600	
V51 - Poduzeće primjenjuje model "od poda do stola" potičući razvoj lokalnih dobavljača	.432	
V43 - Primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenja otpadom		.814
V40 - Primjenjuju se metode i/ili uređaji koji rezultiraju recikliranjem ili smanjenjem utroška vode		.796
V42 - Optimiziraju se procesi kako bi se smanjio utjecaj na okoliš (npr. smanjila količina krutog otpada, smanjile emisije u zrak, smanjila buka, smanjila potrošnja vode)		.765
V41 - Primjenjuju se metode sustavnog gospodarenja energijom		.709

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization

Izvor: istraživanje autorice

Temeljem strukture faktorske matrice vidljivo je da su ukupno ekstrahirane dvije dimenzije ili faktora. Svaki se generirani faktor sastoji od više čestica, a sve su čestice unutar svakog faktora grupirane na temelju izračuna koeficijenta korelacije između njih. U ovom je slučaju ukupno 10 čestica grupirano u ukupno 2 ekstrahirane dimenzije (faktora). Dobivene dimenzije su sljedeće:

- 1) Faktor 1 - Ekonomsko – društvene prakse (sastoji se od ukupno šest čestica: V50, V46, V49, V48, V47 i V51)
- 2) Faktor 2 - Ekološke prakse (sastoji se od ukupno četiri čestice: V43, V40, V42 i V41).

Faktor 1 - „Ekonomsko – društvene prakse” objedinjuje pitanja (čestice) iz ekonomskih i društvenih praksi. Faktor 2 – „Ekološke prakse“ - obuhvaća pitanja (čestice) iz ekoloških održivih praksi.

Kako bi se utvrdila pouzdanost svake generirane dimenzije, pristupilo se utvrđivanju pouzdanosti izračunom Cronbach alpha koeficijenta. Cronbach alpha koeficijent varirao je od 0,724 do 0,776 te je utvrđena pouzdanost pojedinačnih dimenzija (Tablica 40).

Tablica 40: EFA 2 – Cronbach alpha koeficijent – pouzdanosti generiranih dimenzija

Component	Cronbach's Alpha	N of Items
1	.724	6
2	.776	4

Izvor: istraživanje autorice

### Rezultati treće faktorske analize - EFA 3

S ciljem utvrđivanja jesu li podaci primjereni za provedbu faktorske analize, pristupilo se izradi Kaiser – Meyer – Olkin testa (KMO) i Bartlett`s testa. Vrijednost KMO testa iznosi 0,726, a vrijednost Bartlett`s testa ( $\chi^2$ ) iznosi 542,372 uz signifikantnost (sig. = 0,000) što ukazuje na jaku korelaciju između čestica što dokazuje da su dobiveni podaci adekvatni za primjenu faktorske analize (Tablica 41).

Tablica 41: EFA 3 - Rezultati Bartlett`s testa i KMO test prikladnosti

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.726
	Approx. Chi-Square	542.372
Bartlett's Test of Sphericity	df	36
	Sig.	.000

Izvor: istraživanje autorice

S ciljem utvrđivanja latentnih varijabli konstrukta percepcije ispitanika o utjecaju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća, provedena je treća eksploratorna faktorska analiza – EFA 3 koja je generirala ukupno 3 dimenzije (faktora). Postupak utvrđivanja konačnog broja faktora temelji se na izračunu eigen vrijednosti koja mora biti veća od 1 (Faktor 1 - 3,197, Faktor 2 – 1,852, Faktor 3 – 1,544). Generirane dimenzije (faktori) objašnjavaju 73,26 % ukupne varijance (Tablica 42).

Tablica 42: EFA 3 – Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3.197	35.520	35.520	3.197	35.520	35.520	2.586
2	1.852	20.583	56.103	1.852	20.583	56.103	2.479
3	1.544	17.158	73.261	1.544	17.158	73.261	2.173
4	.598	6.639	79.901				
5	.499	5.549	85.449				
6	.462	5.133	90.583				
7	.349	3.878	94.461				
8	.297	3.295	97.756				
9	.202	2.244	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: istraživanje autorice

Temeljem strukture faktorske matrice (Tablica 43) vidljivo je da su ukupno ekstrahirane tri dimenzije ili faktora. Svaki se generirani faktor sastoji od više čestica, a sve su čestice

unutar svakog faktora grupirane na temelju izračuna koeficijenta korelacije između njih. U ovom je slučaju ukupno 9 čestica grupirano u ukupno 3 ekstrahirane dimenzije (faktora). Dobivene dimenzije su sljedeće:

- 1) Faktor 1 - Ekonomski aspekti poslovanja (tri čestica: V61, V60 i V59)
- 2) Faktor 2 - Ekološki aspekti poslovanja (tri čestica: V54, V52 i V53)
- 3) Faktor 3 - Društveni aspekti poslovanja (tri čestica: V63, V62 i V64).

Faktor 1 - „Ekonomski aspekti poslovanja“ obuhvaća isključivo pitanja (čestice) iz ekonomskih aspekata poslovanja. Faktor 2 – „Ekološki aspekti poslovanja“ obuhvaća isključivo pitanja (čestice) iz ekoloških aspekata poslovanja. Faktor 3 – „Društveni aspekti poslovanja“ obuhvaća isključivo pitanja (čestice) iz društvenih aspekata poslovanja.

Tablica 43: EFA 3 – Struktura faktorske matrice

	Component		
	1	2	3
V61 - Povećao se RevPAR (prihod po raspoloživoj sobi)	.916		
V60 - Povećala se prosječna stopa popunjenosti	.883		
V59 - Povećali su se prihodi od prodaje	.803		
V54 - Smanjile su se količine utrošene vode		.872	
V52 - Smanjile su se količine otpada		.849	
V53 - Smanjila se potrošnja električne energije		.820	
V63 - Povećalo se zadovoljstvo zaposlenika			.870
V62 - Povećala se motivacija zaposlenika			.847
V64 - Poboljšali su se radni uvjeti			.754

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization

Izvor: istraživanje autorice

Kako bi se utvrdila pouzdanost svake generirane dimenzije pristupilo se utvrđivanju pouzdanosti izračunom Cronbach alpha koeficijenta. Cronbach alpha koeficijent varirao je od 0,762 do 0,843 te je utvrđena pouzdanost pojedinačnih dimenzija (Tablica 44).

Tablica 44: EFA 3 – Cronbach alpha koeficijent – pouzdanosti generiranih dimenzija

Component	Cronbach's Alpha	N of Items
1	.843	3
2	.811	3
3	.762	3

Izvor: istraživanje autorice



## 6.2.4. Testiranje hipoteza

Provedeno se istraživanje u okviru ovog doktorskog rada temelji na pretpostavci da primjena načela sustava upravljanja kvalitetom i implementacija načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi utječu na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Stoga je primarni cilj provedenog empirijskog istraživanja istražiti i dokazati da implementacija sustava upravljanja kvalitetom kroz načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja kroz održive prakse utječu na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća.

U doktorskome radu istražuje se percepcija ispitanika o stupnju implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom, o stupnju implementacije načela održivog razvoja kroz primijenjene održive prakse te percepcija ispitanika o utjecaju koje primjena načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Prema definiranom predmetu istraživanja i ciljevima istraživanja formulirana je glavna hipoteza: „Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća“. Iz tako definirane glavne hipoteze bile su formulirane sljedeće istraživačke hipoteze:

- ↳ H1: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekonomske aspekte poslovanja poduzeća
- ↳ H2: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekološke aspekte poslovanja poduzeća
- ↳ H3: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na društvene aspekte poslovanja poduzeća.

Dokazivanjem postavljenih pomoćnih hipoteza dokazuje se glavna hipoteza doktorskog rada.

U ovom su poglavlju prikazani rezultati empirijskog istraživanja s ciljem dokazivanja definiranih pomoćnih hipoteza, a to znači:

- ↳ statističkim metodama istražiti utjecaj implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske aspekte poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća

- ↪ statističkim metodama istražiti utjecaj implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekološke aspekte poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća
- ↪ statističkim metodama istražiti utjecaj implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na društvene aspekte poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća.

S intencijom dokazivanja postavljenih pomoćnih hipoteza pristupilo se metodi višestruke regresijske analize. U prvom koraku procesa dokazivanja istraživačkih hipoteza bila je primijenjena metoda eksploratorne faktorske analize koja je generirala ukupno pet dimenzija (faktora) koje predstavljaju nezavisne varijable regresijskog modela. Prije testiranja modela višestrukom regresijskom analizom provela se i korelacijska analiza s ciljem utvrđivanja utjecaja nezavisnih varijabli na zavisne varijable, odnosno izračunat je Pearsonov koeficijent korelacije za sve latentne varijable tj. faktore kako bi se dobio uvid u odnose između svih varijabli. Koeficijent korelacije može varirati od 0,1 do 1,0 a korelacija može biti pozitivna i negativna. Slaba korelacijska veza predstavlja raspon od 0,1 do 0,3, umjerena korelacijska veza predstavlja raspon on 0,3 do 0,5, a jaka korelacijska veza predstavlja raspon od 0,5 do 1,0 (Cohen, 1988: 79).

Metoda korelacije utvrdila je postojanje korelacije između varijabli, s tim da koeficijenti variraju od 0,091 do 0,464 (Tablica 45). Na temelju prikazanih podataka zaključuje se da u modelu nije detektirana snažna korelacija između nezavisnih varijabli. Signifikantna povezanost utvrđena je između sljedećih varijabli:

- ↪ V\_3\_1 – Ekonomski aspekti poslovanja i:
  - V\_1\_1 - Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica
  - V\_1\_2 - Uključenost ljudi
  - V\_2\_1 - Ekonomsko - društvene prakse
- ↪ V\_3\_2 – Ekološki aspekti poslovanja i:
  - V\_1\_2 - Uključenost ljudi
  - V\_2\_1 - Ekonomsko - društvene prakse
  - V\_2\_2 – Ekološke prakse
- ↪ V\_3\_3 – Društveni aspekti poslovanja i:
  - V\_1\_1 - Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica
  - V\_1\_3 – Unapređenje kvalitete

- V\_2\_2 – Ekološke prakse
- V\_2\_1 - Ekonomsko - društvene prakse.

Tablica 45: Rezultati korelacijske analize

	V_3_1	V_3_2	V_3_3	V_1_1	V_1_2	V_1_3	V_2_1	V_2_2	
V_3_1	Pearson Correlation	1	.329**	.174*	.281**	.260**	.094	.225**	.091
	Sig. (2-tailed)		.000	.031	.000	.001	.248	.005	.262
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
V_3_2	Pearson Correlation	.329**	1	.151	.133	.253**	.156	.348**	.408**
	Sig. (2-tailed)	.000		.061	.100	.002	.053	.000	.000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
V_3_3	Pearson Correlation	.174*	.151	1	.245**	.156	.318**	.180*	.243**
	Sig. (2-tailed)	.031	.061		.002	.053	.000	.026	.002
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
V_1_1	Pearson Correlation	.281**	.133	.245**	1	.464**	.446**	.369**	.115
	Sig. (2-tailed)	.000	.100	.002		.000	.000	.000	.154
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
V_1_2	Pearson Correlation	.260**	.253**	.156	.464**	1	.352**	.443**	.305**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.053	.000		.000	.000	.000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
V_1_3	Pearson Correlation	.094	.156	.318**	.446**	.352**	1	.456**	.257**
	Sig. (2-tailed)	.248	.053	.000	.000	.000		.000	.001
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
V_2_1	Pearson Correlation	.225**	.348**	.180*	.369**	.443**	.456**	1	.308**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.026	.000	.000	.000		.000
	N	154	154	154	154	154	154	154	154
V_2_2	Pearson Correlation	.091	.408**	.243**	.115	.305**	.257**	.308**	1
	Sig. (2-tailed)	.262	.000	.002	.154	.000	.001	.000	
	N	154	154	154	154	154	154	154	154

\*\* Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Izvor: istraživanje autorice

Metodom regresije testirani su utjecaji nezavisnih varijabli na zavisne varijable. Budući da ovo istraživanje sadrži više nezavisnih varijabli koje utječu na zavisne varijable, primijenjena je metoda višestruke regresije, točnije OLS (*ordinary least squares*) regresijski model koji se još naziva i metodom najmanjih kvadrata.

OLS regresija ili metoda najmanjih kvadrata primjenjuje se za analizu parametara kod višestruke linearne regresije, a temelji se na minimizaciji sume kvadrata slučajnih pogrešaka (Dodge, 2008: 6). Riječ je o statističkoj metodi koja se temelji na jednadžbi kojom se donose zaključci o zavisnim varijablama koji ovise o nezavisnoj varijabli. Često se primjenjuje u prirodnim i društvenim istraživanjima. Kako bi se uspješno provela OLS regresija, neophodno je utvrditi nepostojanje multikolinearnosti i heteroskedastičnosti u regresijskom modelu. Kako bi se u regresijskom modelu detektirala multikolinearnost,

primjenjuje se VIF test (ako je iznos VIF testa veći od 10 to ukazuje na snažnu multikolinearnost) (Tabachnick i Fidell, 2007). Ukoliko u modelu postoji multikolinearnost i/ili heteroskedastičnost, potrebno je model korigirati koristeći robusne standardne greške.

Na temelju rezultata koji proizlaze iz primjene višestruke linearne regresije mogu se dokazati ili opovrgnuti postavljene hipoteze istraživanja. Dokazivanje postavljenih hipoteza temelji se na statističkim testovima. Primjenom metode regresije, postoje dva postupka koja se mogu primijeniti za testiranje hipoteze, a to su t-test i F-test (Savin, 1984: 828 i Sarstedt, 2019). Istraživači mogu provesti oba testa iako je Scheffe (1953) dokazao da je F-test dovoljan jer rezultat F-testa predstavlja ekvivalent provođenja niza simultanih t-testova (Scheffe, 1953, navedeno u Savin, 1984: 828). Nakon što se utvrdi signifikantnost F-testa, uobičajeno je analizirati signifikantnost pojedinačnih regresijskih koeficijenata nezavisnih varijabli. Takvom se analizom utvrđuje statistički značaj svake pojedinačne nezavisne varijable. Ako je razina signifikantnosti F-testa značajna, to znači da je cijeli model značajan, međutim to ne znači da su svi regresijski koeficijenti nezavisnih varijabli značajni već da je u definiranom regresijskom modelu barem jedan regresijski koeficijent značajan (Sarstedt et al., 2019: 227). Regresijski koeficijent ( $\beta$ ) prikazuje učinak koji povećanje nezavisne varijable za jednu jedinicu (na mjernoj ljestvici) ima na zavisnu varijablu pri čemu se u tumačenju tog učinka uzimaju u obzir samo one varijable koje su signifikantne jer one koje nisu signifikantne ne razlikuju se od nule (Sarstedt et al., 2019: 231).

Metodom višestruke linearne regresije testirane su sve pomoćne hipoteze, a rezultati provedene OLS regresije prikazani su u nastavku rada. U regresijskom modelu su nezavisne varijable faktori (dimenzije) koje su bile generirane prvom i drugom eksploratornom faktorskom analizom (EFA 1 i EFA 2):

- 1) V\_1\_1 = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica
- 2) V\_1\_2 = Uključenost ljudi
- 3) V\_1\_3 = Unapređenje kvalitete
- 4) V\_2\_1 = Ekonomsko-društvene prakse
- 5) V\_2\_2 = Ekološke prakse

Zavisne su varijable faktori (dimenzije) koje su bile generirane trećom eksploratornom faktorskom analizom (EFA 3):

- 1) V\_3\_1 = ekonomski aspekti poslovanja
- 2) V\_3\_2 = ekološki aspekti poslovanja
- 3) V\_3\_3 = društveni aspekti poslovanja.

S ciljem dokazivanja prve pomoćne hipoteze, postavljen je sljedeći model:

$$\text{Ekonomski aspekt poslovanja poduzeća}_i = \alpha + \beta_1 * \text{Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica}_i + \beta_2 * \text{Uključenost ljudi}_i + \beta_3 * \text{Unapređenje kvalitete}_i + \beta_4 * \text{Ekonomsko - društvene prakse}_i + \beta_5 * \text{Ekološke prakse}_i + e_i$$

Ovaj model istražuje utjecaj kompozitnih varijabli implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske aspekte poslovanja poduzeća.

Tablica 46: Regresijski model 1 – prikaz koeficijenata korelacije

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.342 <sup>a</sup>	.117	.087	.69266

a. Predictors: (Constant), V\_2\_2, V\_1\_1, V\_2\_1, V\_1\_3, V\_1\_2

Izvor: istraživanje autorice

U prikazanom regresijskom modelu R predstavlja linearni korelacijski koeficijent tj. standardiziranu mjeru linearne statističke povezanosti zavisne varijable i nezavisnih varijabli. Vrijednost pokazatelja može varirati između 0 i 1 s time da ukoliko je vrijednost bliža 0 označava malu statističku povezanost, a ukoliko je vrijednost bliža 1 označava jaku statističku povezanost zavisne i nezavisnih varijabli. Iz tablice je vidljiva srednje jaka statistička povezanost prediktora na ekonomske aspekte poslovanja (R = 0,342).

Pokazatelj R<sup>2</sup> predstavlja najčešće korištenu mjeru reprezentativnosti regresijskog modela, a njegova se vrijednost kreće od 0 do 1. Iz tablice je vidljivo da R<sup>2</sup> iznosi 0,117 a to znači da je 11,70 % varijance zavisne varijable objašnjeno varijancama nezavisnih varijabli.

Uobičajeno je da je vrijednost pokazatelja R<sup>2</sup> što bliža 1 jer to potvrđuje da postavljeni model dobro objašnjava varijabilnost zavisne varijable, u ovom slučaju ekonomske aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Što je vrijednost pokazatelja R<sup>2</sup> bliža 0, to može ukazivati da je model manjkav jer u modelu postoje izostavljene varijable. U ovom slučaju

iako je vrijednost pokazatelja  $R^2$  0,1170 (odnosno objašnjava 11,70 % varijance zavisne varijable), rezultati provedenog RESET testa (Tablica 49) dokazuju da postavljeni model nije manjkav jer nisu detektirane izostavljene varijable. Nadalje, važnost pokazatelja  $R^2$  ovisi i o području primjene, a ima slučajeva u kojima i niska vrijednost tog pokazatelja može ukazati na značajnu reprezentativnost regresijskog modela, kao što i visoka vrijednost tog pokazatelja može proizići iz netočno postavljenog modela (Shalizi, 2015: 181). Itaoka (2012) sugerira da je vrijednost pokazatelja  $R^2$  koja iznosi 9 % prihvatljiva u društvenim znanostima.

Tablica 47: ANOVA – analiza varijance regresijskog modela 1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.421	5	1.884	3.927	.002 <sup>b</sup>
Residual	71.007	148	.480		
Total	80.428	153			

a. Dependent Variable: V\_3\_1

b. Predictors: (Constant), V\_2\_2, V\_1\_1, V\_2\_1, V\_1\_3, V\_1\_2

Izvor: istraživanje autorice

Primjenom analize varijance (ANOVA), odnosno F-testom, utvrđuje se signifikantnost cjelokupnog regresijskog modela. F-test predstavlja test skupne značajnosti svih varijabli u regresijskom modelu odnosno utvrđuje ukupnu značajnost utjecaja analiziranih nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu (Kardum, 2020). U prikazanom modelu F-test je signifikantan, a razina signifikantnosti je manja od 0,05 ( $F = 3,927$ , sig. = 0,002), što znači da je prikazani regresijski model signifikantan.

Tablica 48: Regresijski model 1 – prikaz regresijskih koeficijenata i faktora kolinearnosti

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.499	.770		1.948	.053		
1 V_1_1	.295	.126	.219	2.341	.021	.678	1.474
V_1_2	.200	.139	.136	1.440	.152	.667	1.499
V_1_3	-.114	.092	-.116	-1.243	.216	.686	1.458
V_2_1	.211	.150	.132	1.407	.162	.675	1.480
V_2_2	.022	.139	.013	.157	.876	.850	1.177

a. Dependent Variable: V\_3\_1

Izvor: istraživanje autorice

Jedan od preduvjeta provođenja OLS regresije je nepostojanje multikolinearnosti u modelu. Multikolinearnost se utvrđuje analizom pokazatelja VIF tj. faktorom inflacije varijance. U prikazanom regresijskom modelu vrijednosti faktora inflacije varijance VIF kreću se od 1,177 do 1,499, a to znači da u regresijskom modelu nije detektirana

multikolinearnost. Problem multikolinearnosti nastaje ukoliko postoji jaka korelacijska veza između nezavisnih varijabli modela koja u ovom slučaju nije detektirana.

Kako bi se utvrdilo je li zadovoljen preduvjet nepostojanja heteroskedastičnosti u modelu, proveden je Breusch – Paganov test. Prisutnost heteroskedastičnosti znači da varijance reziduala (ostataka) u regresijskom modelu nisu konstantne kroz cijeli raspon vrijednosti nezavisnih varijabli što može dovesti do problema s preciznošću procjena koeficijenata i standardnih pogrešaka. To znači da prisutnost heteroskedastičnosti u regresijskom modelu, ukoliko se ne otkloni, može rezultirati pogrešnim zaključcima o signifikantnosti pojedinih varijabli u regresijskom modelu (Tablica 49).

Tablica 49: Breusch -Pagan test i RESET test

Source	SS	df	MS
Model 1	9,42098871	5	1,88419774
Residual	71,0068612	148	,479776089
Total	80,4278499	153	,525672222

Number of obs = 154  
 F ( 5, 148) = 3,93  
 Prob > F = 0,0023  
 R-squared = 0,1171  
 Adj R-squared = 0,0873  
 Root MSE = ,69266

V_3_1	Coef.	Std. Err.	t	P> t	95% Conf. Interval
V 1 1	,2949456	,1260002	2,34	0,021	,0459538 ,5439374
V_1_2	,2000881	,1389376	1,44	0,152	-,0744695 ,4746458
V 1 3	-,1140505	,0917211	-1,24	0,216	-,2953026 ,0672016
V_2_1	,2111427	,1500711	1,41	0,162	-,0854162 ,5077015
V 2 2	,0217021	,1385856	0,16	0,876	-,25216 ,2955642
cons	1,499389	,7698557	1,95	0,053	-,0219399 3,020718

Breusch-Pagan / Cook-Weisburg test for heteroskedasticity  
 Ho: Constant variance  
 Variables: fitted values of V\_3\_1

chi2 (1) = 5,18  
 Prob > chi2 = 0,0228

Ramsey RESET test using powers of the fitted values of V\_3\_1  
 Ho: model has no omitted variables

F (3, 145) = 1,18  
 Prob > F = 0,3186

Number of obs = 154  
 F ( 5, 148) = 3,09  
 Prob > F = 0,0111  
 R-squared = 0,1171  
 Root MSE = ,69266

V_3_1	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	Beta
V 1 1	,2949456	,1384776	2,13	0,035	,2194934
V_1_2	,2000881	,1501225	1,33	0,185	,136193
V 1 3	-,1140505	,080711	-1,41	0,160	-,115946
V_2_1	,2111427	,1686411	1,25	0,213	1,322168
V 2 2	,0217021	,1337218	0,16	0,871	,0131203
cons	1,499389	,874827	1,71	0,089	

Izvor: istraživanje autorice

Breusch – Paganovim testom ( $\chi^2 = 5,18$ ) dokazana je heteroskedastičnost u regresijskom modelu zbog čega je uslijedila korekcija modela. Na temelju provedene korekcije regresijskog modela 1 dokazano je da je rezultat F testa signifikantan ( $F = 3,09$ , sig. = 0,001), a pokazatelj  $R^2$  (mjera reprezentativnosti regresijskog modela) iznosi 0,1171 što znači da ovaj model objašnjava 11,71 % varijance.

Kako bi se provjerilo jesu li regresijskim modelom obuhvaćene sve važne varijable, pristupilo se primjeni RESET testa (Tablica 49). Naime, izostavljanje ključnih varijabli iz regresijskog modela može dovesti do pristranih zaključaka (Sarstedt et al., 2019: 217). Rezultati RESET testa ( $F = 1,18$ ) dokazuju da je regresijski model 1 dobro specificiran i da u regresijskom modelu 1 nisu detektirane izostavljene varijable.

Nadalje, analizom vrijednosti i signifikantnosti regresijskog koeficijenta ( $\beta$ ) nezavisnih varijabli prikazanog regresijskog modela 1 vidljivo je sljedeće:

- ↪ za nezavisnu varijablu  $V_{1_1}$  = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica  $\beta$  koeficijent iznosi 0,295, pozitivnog je predznaka i utvrđena je signifikantnost na razini od 5 %. (sig. = 0,021)
- ↪ za nezavisnu varijablu  $V_{1_2}$  = Uključenost ljudi  $\beta$  koeficijent iznosi 0,200 i također je pozitivnog predznaka, ali nije utvrđena signifikantnost.
- ↪ za nezavisnu varijablu  $V_{1_3}$  = Unapređenje kvalitete  $\beta$  koeficijent iznosi -0,114, negativnog je predznaka i nije utvrđena signifikantnost
- ↪ za nezavisnu varijablu  $V_{2_1}$  = Ekonomsko-društvene prakse  $\beta$  koeficijent iznosi 0,211, pozitivnog je predznaka, ali nije utvrđena signifikantnost
- ↪ za nezavisnu varijablu  $V_{2_2}$  = Ekološke prakse  $\beta$  koeficijent iznosi 0,022, pozitivnog je predznaka, ali nije utvrđena signifikantnost.

Pozitivne vrijednosti regresijskog koeficijenta ( $\beta$ ) nezavisnih varijabli ukazuju na mogući pozitivan utjecaj nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu, dok negativna vrijednost beta koeficijenta ukazuje na mogući negativan utjecaj nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu. Što je vrijednost  $\beta$  koeficijenta veći, to je utjecaj vrijednosti nezavisne varijable na zavisnu varijablu veći. U prikazanom modelu četiri nezavisne varijable imaju pozitivnu vrijednost regresijskog koeficijenta (varijable:  $V_{1_1}$  = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica,  $V_{1_2}$  = Uključenost ljudi,  $V_{2_1}$  = Ekonomsko-društvene prakse i  $V_{2_2}$  = Ekološke prakse). Najveći pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu ekonomski aspekti



poslovanja ima varijabla V\_1\_1 = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica jer je ona signifikantna i ima najveću vrijednost regresijskog koeficijenta ( $\beta$ ). Negativna vrijednost beta koeficijenta detektirana je samo u varijabli V\_1\_3 = Unapređenje kvalitete, međutim kod ove varijable nije detektirana signifikantnost.

Iz konceptualnih razloga, u daljnjem tumačenju rezultata provedenog istraživanja namjerno su ostavljene i interpretirane sve nezavisne varijable, neovisno da li su signifikantne ili ne. Analizom regresijskog koeficijenta za svaku nezavisnu varijablu zasebno u modelu zaključuje se da na povećanje ekonomskih aspekata poslovanja hotelskih poduzeća utječe samo varijabla V\_1\_1 = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica. Varijable V\_2\_1 = Ekonomsko-društvene prakse, V\_1\_2 = Uključenost ljudi i V\_2\_2 = Ekološke prakse nisu signifikante ali su pozitivnog predznaka i mogu pozitivno utjecati na ekonomske aspekte poslovanja. To znači da svako povećanje navedenih varijabli može pozitivno utječe na povećanje vrijednosti ekonomskih aspekata poslovanja hotelskih poduzeća.

Nezavisna varijabla V\_1\_1 Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica predstavlja kompozitnu varijablu koja objedinjuje tri načela sustava upravljanja kvalitetom prema ISO standardu 9001:2015, a to su: vodstvo, procesni pristup odlučivanju i odlučivanje na temelju činjenica. Rezultati provedenog istraživanja dokazali su signifikantan utjecaj ove nezavisne varijable (V\_1\_1) na ekonomske aspekte poslovanja. To znači da promjena upravo ove nezavisne varijable najviše utječe na povećanje ekonomskih aspekata poslovanja hotelskih poduzeća. U ovom su istraživanju ekonomski aspekti poslovanja bili praćeni kroz percepciju ispitanika o povećanju ključnih pokazatelja poslovanja hotelskih poduzeća, a to su pokazatelji: RevPAR, prihodi od prodaje i prosječna stopa popunjenosti te profitabilnost poslovanja. Na temelju navedenih podataka kojim se ispitala percepcija ispitanika, može se zaključiti da direktori velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća, direktori smještajnih objekata koji posluju u sklopu velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća te njihovi pomoćnici i/ili zamjenici smatraju da je za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom koja pozitivno utječe na ekonomke aspekte poslovanja važna provedba načela vodstva, odlučivanja temeljem činjenica i procesni pristup odlučivanju. Proizišli rezultati istraživanja mogu se usporediti s rezultatima prethodno provedenih istraživanja u kojima su autori dokazali da

implementacija načela vodstva, od svih načela sustava upravljanja kvalitetom, najviše utječe na ekonomske aspekte poslovanja (Androniceanu, 2017, Amin et al., 2017, Sunil et al., 2021) te da uključenost ljudi pozitivno utječe na ekonomske aspekte poslovanja (Androniceanu, 2017, Fullinfaw i Sunil 2019, Sunil et al., 2021). Temeljem navedenog zaključuje se da su ispitanici svjesni da je uloga hotelskog menadžmenta koji je usmjeren na kvalitetu, preuzima odgovornost za kvalitetu i odlučuje temeljem činjenica a bitan element za povećanje ekonomskih aspekata poslovanja hotelskih poduzeća.

Nezavisna varijabla V\_2\_1 = Ekonomsko-društvene prakse također je kompozitna varijabla koja objedinjuje čestice iz ekonomskih i društvenih praksi. Regresijski koeficijent je pozitivan što znači da povećanje nezavisne varijable V\_2\_1 može pozitivno utjecati na povećanje ekonomskih aspekata poslovanja hotelskih poduzeća, ali nije utvrđena signifikantnost. Rezultati provedenog istraživanja koji su temeljeni na percepciji ispitanika ukazuju da implementacija ekonomskih i društvenih održivih praksi može pozitivno utjecati na ekonomske aspekte poslovanja hotelskih poduzeća (na pokazatelje RevPAR, prihode od prodaje i stopu popunjenosti te profitabilnost poslovanja). To znači da ispitanici smatraju da hotelska poduzeća koja evidentiraju uštede koje su nastale zbog provođenja održivih praksi, otvaraju nova radna mjesta, nabavljaju proizvode od lokalnih proizvođača, zapošljavaju stanovnike lokalne zajednice ostvaruju veće prihode od prodaje, veću stopu popunjenosti i veći RevPAR te veću profitabilnost poslovanja. Do takvih su zaključka došli autori koji su dokazali da primjena održivih praksi utječe na smanjenje troškova što pozitivno utječe na povećanje profitabilnosti (ekonomske aspekte poslovanja) (Chen et al., 2018) te da primjena održivih praksi u poslovanju hotela pozitivno utječe na ekonomske i ekološke aspekte poslovanja (Sakshi et al., 2020). Može se zaključiti da su ispitanici prepoznali važnost primjene održivih praksi u poslovanju hotelskih poduzeća i da se primjenom takvih praksi mogu poboljšati ekonomski aspekti poslovanja hotelskih poduzeća.

Nezavisna varijabla V\_1\_2\_ Uključenost ljudi također predstavlja kompozitnu varijablu koja objedinjuje tri načela sustava upravljanja kvalitetom prema ISO standardu 9001:2015, a to su: uključenost ljudi, procesni pristup upravljanju i kontinuirana poboljšanja. Bitno je navesti da se čestice koje se ubrajaju u načelo „kontinuirana poboljšanja“ odnose na zaposlenike odnosno na kontinuirano ulaganje u edukacije kojima se razvijaju vještine i kompetencije zaposlenika. Regresijski koeficijent ove varijable je

pozitivan što znači da može pozitivno utjecati na ekonomske aspekte poslovanja hotelskih poduzeća, međutim nije utvrđena signifikantnost. Prema percepciji ispitanika može se zaključiti da je za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom koja može pozitivno utjecati na ekonomske aspekte poslovanja važna provedba načela uključenost ljudi, kontinuirana poboljšanja te procesni pristup upravljanju. Navedeno se može usporediti s rezultatima prethodno provedenih istraživanja u kojima su autori dokazali da implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom kao što su: uključenost ljudi (Androniceanu, 2017, Fullinfaw i Sunil 2019, Sunil et al., 2021) procesni pristup odlučivanju (Sunil et al., 2021) i kontinuirana poboljšanja (Kapiki, 2012) utječu na ekonomske aspekte poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća. Temeljem navedenog može se zaključiti da su zaposlenici bitan faktor poslovanja hotelskih poduzeća i da upravo njihov rad, educiranost, vještine i uključenost u procese doprinosi povećanju ekonomskih aspekata poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Nezavisna varijabla  $V_{2_2}$  = Ekološke prakse obuhvaća pitanja (čestice) iz ekoloških održivih praksi. Regresijski koeficijent ove varijable je pozitivan, ali nije značajan. Može se zaključiti da povećanje ove varijable ( $V_{2_2}$ ) može pozitivno utjecati na povećanje ekonomskih aspekata poslovanja hotelskih poduzeća. Na temelju percepcije ispitanika može se zaključiti da implementacija ekoloških praksi (uređaji za smanjenje utroška vode, proces recikliranja, aktivnosti i procesi koji smanjuju štetne emisije i količine otpada) u poslovanje velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća može pozitivno utjecati na ekonomske aspekte poslovanja. Da implementacija ekološki održivih praksi pozitivno utječe na ekonomske aspekte poslovanja hotelskih poduzeća, dokazali su i autori Pereira-Moliner et al., 2021 i Andriyas i Sirait, 2021. Temeljem navedenog može se zaključiti da se u velikim i srednje velikim hotelskim poduzećima mogu primijeniti ekološki održive prakse i da je takvom implementacijom moguće pozitivno utjecati na ekonomske aspekte poslovanja hotelskih poduzeća.

Nezavisna varijabla  $V_{1_3}$  = Unapređenje kvalitete čiji  $\beta$  koeficijent iznosi -0,114, negativnog je predznaka i nije signifikantna. To znači da utjecaj ove varijable može negativno utjecati na ekonomske aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Nezavisna varijabla  $V_{1_3}$  je kompozitna varijabla koja objedinjuje pitanja (čestice) iz ukupno dva načela sustava upravljanja kvalitetom prema ISO standardu 9001:2015: uključenost ljudi

i kontinuirana poboljšanja. Kod ove varijable bitno je naglasiti da se pod načelom „kontinuirana poboljšanja“ podrazumijevanju edukacije zaposlenika o sustavu upravljanja kvalitetom kao o politici kvalitete te o podizanju svjesnosti zaposlenika o kvaliteti. S obzirom na to da su rezultati provedenog istraživanja dokazali da su u velikim i srednje velikim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj najprimjenjeniji ISO standardi 14001 i 22000 (HACCP), zaključuje se da nemaju sva velika i srednje velika hotelska poduzeća implementiran ISO standard 9001. Temeljem toga može se zaključiti da je mogući negativan utjecaj ove nezavisne varijable proizišao iz činjenice da se edukacije o sustavima upravljanja kvalitetom i o provođenju politike kvalitete ne provode u svim hotelskim poduzećima jer nemaju sva proučavana hotelska poduzeća implementiran ISO standard 9001. Prethodno provedena istraživanja dokazala su da implementacijom certificiranog sustava upravljanja kvalitetom hotelska poduzeća ostvaruju bolje rezultate poslovanja što utječe na ekonomske aspekte poslovanja hotelskih poduzeća (Tari et al., 2014). Nadalje, kako bi implementirane prakse TQM-a bile učinkovite i kako bi njihova implementacija pozitivno utjecala na uspješnost poslovanja, bitna je razina primjene takvih praksi i što je viša razina primjene to su efekti implementacije bolji (Tari et al., 2017).

Na temelju prikazanih rezultata provedenog istraživanja i testiranja prve pomoćne hipoteze koja glasi: „H1: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekonomske aspekte poslovanja poduzeća“ zaključuje se da je hipoteza dokazana. Zaključak da je prva pomoćna hipoteza dokazana temelji se na rezultatu F- testa koji dokazuje da je definirani regresijski model 1 signifikantan na razini od 5 % (F = 3,927, sib. = 0,002).

S ciljem dokazivanja druge pomoćne hipoteze koja glasi: „Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekološke aspekte poslovanja poduzeća“, postavljen je sljedeći model:

$$\text{Ekološki aspekt poslovanja poduzeća}_i = \alpha + \beta_1 * \text{Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica}_i + \beta_2 * \text{Uključenost ljudi}_i + \beta_3 * \text{Unapređenje kvalitete}_i + \beta_4 * \text{Ekonomsko - društvene prakse}_i + \beta_5 * \text{Ekološke prakse}_i + e_i$$

Riječ je o regresijskom modelu 2 koji istražuje utjecaj kompozitnih varijabli implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekološke aspekte poslovanja poduzeća.

Tablica 50: Regresijski model 2 – prikaz koeficijenata korelacije

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.476 <sup>a</sup>	.227	.201	.66484

a. Predictors: (Constant), V\_2\_2, V\_1\_1, V\_2\_1, V\_1\_3, V\_1\_2

Izvor: istraživanje autorice

U prikazanom regresijskom modelu 2 linearni korelacijski koeficijent R iznosi 0,476 što predstavlja srednje jaku statističku povezanost zavisne i nezavisnih varijabli u modelu, a mjera reprezentativnosti regresijskog modela  $R^2$  iznosi 0,227 i ukazuje da regresijski model 2 objašnjava 22,70 % varijance zavisne varijable ekološki aspekti poslovanja. Navedeni podatak ukazuje da 22,70 % varijance ekoloških aspekata poslovanja može biti objašnjeno zavisnim varijablama u modelu.

Tablica 51: ANOVA – analiza varijance regresijskog modela 2

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
2	Regression	19.178	5	3.836	8.678	.000 <sup>b</sup>
	Residual	65.417	148	.442		
	Total	84.595	153			

a. Dependent Variable: V\_3\_2

b. Predictors: (Constant), V\_2\_2, V\_1\_1, V\_2\_1, V\_1\_3, V\_1\_2

Izvor: istraživanje autorice

S ciljem utvrđivanja signifikantnosti cjelokupnog regresijskog modela 2, primijenjena je analiza varijance (ANOVA), odnosno F-test (Tablica 51). Rezultati provedenog statističkog testa pokazuju da je F-test signifikantan, a razina signifikantnosti je manja od 0,005 ( $F = 8,836$ , sig. = 0,000), što znači da je prikazani cjelokupni regresijski model 2 signifikantan.

Tablica 52: Regresijski model 2 – prikaz regresijskih koeficijenata i faktora kolinearnosti

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
2	(Constant)	-.458	.739					
	V_1_1	.004	.121	.003	.035	.972	.678	1.474
	V_1_2	.099	.133	.065	.739	.461	.667	1.499
	V_1_3	-.066	.088	-.065	-.745	.457	.686	1.458
	V_2_1	.403	.144	.246	2.800	.006	.675	1.480
	V_2_2	.558	.133	.329	4.193	.000	.850	1.177

a. Dependent Variable: V\_3\_2

Izvor: istraživanje autorice

S obzirom na to da uspješna primjena OLS regresije uvjetuje nepostojanje multikolinearnosti u regresijskom modelu 2, neophodno je analizirati pokazatelj VIF odnosno faktor inflacije varijance. U prikazanom regresijskom modelu 2 vrijednosti faktora inflacije varijance VIF kreću se od 1,177 do 1,499 što ukazuje da u regresijskom modelu 2 nije detektirana multikolinearnost. Kako bi se utvrdilo nepostojanje heteroskedastičnosti u regresijskom modelu 2, pristupilo se primjeni Breusch – Paganovog testa (Tablica 53).

Tablica 53: Breusch -Pagan test i RESET test

Source	SS	df	MS
Model 1	19,1783574	5	3,83567148
Residual	65,4168807	148	,442005951
Total	84,5952381	153	,552910053

Number of obs = 154  
 F ( 5, 148) = 8,68  
 Prob > F = 0,0000  
 R-squared = 0,2267  
 Adj R-squared = 0,2006  
 Root MSE = ,66484

V_3_2	Coef.	Std. Err.	t	P> t	95% Conf.	Interval
V_1_1	,0042697	,1209389	0,04	0,972	-,2347204	,2432598
V_1_2	,0985297	,1333566	0,74	0,461	-,1649993	,3620586
V_1_3	-,0656061	,0880368	-0,75	0,457	-,2395775	,1083653
V_2_1	,4032855	,1440429	2,80	0,006	,1186391	,6879319
V_2_2	,5577988	,1330187	4,19	0,000	,2949375	,8206601
cons	-,4579453	,7389313	-0,62	0,536	-1,918164	1.002274

Breusch-Pagan / Cook-Weisburg test for heteroskedasticity

Ho: Constant variance

Variables: fitted values of V\_3\_2

chi2 (1) = 1,40  
 Prob > chi2 = 0,2363

Ramsey RESET test using powers of the fitted values of V\_3\_2

Ho: model has no omitted variables

F (3, 145) = 0,73  
 Prob > F = 0,5382

Izvor: istraživanje autorice

Rezultat provedenog Breusch – Paganovog testa (chi2 = 1,40) dokazuje da u regresijskom modelu 2 nije detektirana heteroskedastičnost već je dokazana homoskedastičnost što znači da nije potrebna korekcija modela. S intencijom utvrđivanja je li regresijski model 2 dobro specificiran, pristupilo se primjeni RESET testa (Tablica 53). Rezultati RESET testa (F = 0,73) dokazuju da je regresijski model 2 dobro specificiran jer nisu detektirane izostavljene varijable.

Kako bi se istražio utjecaj svake nezavisne varijable na zavisnu varijablu u regresijskom modelu 2, pristupilo se analizi beta koeficijenta prikazanog regresijskog modela:

- ↪ za nezavisnu varijablu V\_1\_1 = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica  $\beta$  koeficijent iznosi 0,004, pozitivnog je predznaka, ali nije utvrđena signifikantnost
- ↪ za nezavisnu varijablu V\_1\_2 = Uključenost ljudi  $\beta$  koeficijent iznosi 0,099 i također je pozitivnog predznaka, ali nije utvrđena signifikantnost
- ↪ za nezavisnu varijablu V\_1\_3 = Unapređenje kvalitete  $\beta$  koeficijent iznosi -0,066, negativnog je predznaka i nije utvrđena signifikantnost
- ↪ za nezavisnu varijablu V\_2\_1 = Ekonomsko-društvene prakse  $\beta$  koeficijent iznosi 0,403, pozitivnog je predznaka i utvrđena je signifikantnost na razini od 5 % (sig. = 0,006)
- ↪ za nezavisnu varijablu V\_2\_2 = Ekološke prakse  $\beta$  koeficijent iznosi 0,558, pozitivnog je predznaka i utvrđena je signifikantnost na razini od 5 % (sig. = 0,000).

Temeljem rezultata provedenog istraživanja vidljivo je da od ukupno pet nezavisnih varijabli četiri nezavisne varijable imaju pozitivnu vrijednost regresijskog koeficijenta (V\_2\_2, V\_2\_1, V\_1\_2 i V\_1\_1) što znači da ove varijable mogu pozitivno utjecati na povećanje ekoloških aspekata poslovanja hotelskih poduzeća, dok jedna nezavisna varijabla (V\_1\_3) ima negativan predznak regresijskog koeficijenta, što znači da ova varijabla može negativno utjecati na ekološke aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Analizom svake nezavisne varijable vidljivo je da su u regresijskom modelu 2 dvije nezavisne varijable signifikantne, a to su sljedeće varijable: V\_2\_2 = Ekološke prakse i V\_2\_1 = Ekonomsko – društvene prakse. S obzirom na pozitivnu vrijednost regresijskog koeficijenta i utvrđenu signifikantnost na razini od 5 % zaključuje se da povećanje ovih varijabli pozitivno i značajno pridonosi povećanju ekoloških aspekata poslovanja hotelskih poduzeća.

Nezavisne varijable V\_1\_1 = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica, V\_1\_2 = Uključenost ljudi, V\_1\_3 = Unapređenje kvalitete i V\_2\_1 = Ekonomsko-društvene prakse predstavljaju kompozitne varijable koje objedinjuju čestice iz više načela. Nezavisna varijabla V\_1\_1 = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica objedinjuje tri načela sustava upravljanja kvalitetom prema ISO standardu 9001:2015, a to su: vodstvo,

procesni pristup odlučivanja i odlučivanje na temelju činjenica. U prikazanom regresijskom modelu 2 utvrđeno je da ova varijabla nije signifikantna i pozitivnog je predznaka što znači da može pozitivno utjecati na ekološke aspekte poslovanja hotelskih poduzeća, ali njezin utjecaj može biti vrlo malen jer  $\beta$  koeficijent iznosi 0,004. Navedeno znači da prema percepciji ispitanika načela vodstva, procesnog pristupa odlučivanju i odlučivanja na temelju činjenica mogu vrlo malo utjecati na ekološke aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Nezavisna varijabla V\_1\_2 = Uključenost ljudi također je kompozitna varijabla koja objedinjuje tri načela sustava upravljanja kvalitetom prema ISO standardu 9001:2015, a to su: uključenost ljudi, procesni pristup upravljanju i kontinuirana poboljšanja. Načelo „kontinuirana poboljšanja“ predstavlja kompozitnu varijablu koja obuhvaća zaposlenike odnosno kontinuirano ulaganje hotelskih poduzeća u edukacije kojima se razvijaju vještine i kompetencije zaposlenika. S obzirom na to da je utvrđena niska vrijednost  $\beta$  koeficijenta ( $\beta = 0,099$ ) i da varijabla nije signifikantna, to može ukazati da ova varijabla može imati mali pozitivan utjecaj na ekološke aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Nadalje, nezavisna varijabla V\_1\_3 = Unapređenje kvalitete također predstavlja kompozitnu varijablu koja objedinjuje pitanja (čestice) iz ukupno dva načela sustava upravljanja kvalitetom prema ISO standardu 9001:2015: uključenost ljudi i kontinuirana poboljšanja. Načelo „kontinuirana poboljšanja“ u ovom slučaju podrazumijeva edukacije zaposlenika o sustavu upravljanja kvalitetom, o politici kvalitete te o podizanju svjesnosti zaposlenika o kvaliteti. Kod ove nezavisne varijable utvrđen je negativan predznak regresijskog koeficijenta ( $\beta -0,066$ ) i nije detektirana signifikantnost. Navedeno znači da ova varijabla, s obzirom na vrijednost regresijskog koeficijenta, može imati mali utjecaj na smanjenje ekoloških rezultata poslovanja. Prethodno opisane nezavisne varijable (V\_1\_1, V\_1\_2 i V\_1\_3) su varijable koje determiniraju utjecaj primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i prikazuju kakav je njihov utjecaj na ekološke aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Na temelju proizišlih rezultata istraživanja može se zaključiti da dobiveni rezultat nije u skladu s prethodnim istraživanjima ponajprije zbog toga što su u prethodno provedenim istraživanjima autori dokazali da primjena sustava upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na ekološke aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Npr. Pereira – Moliner et al., 2012 dokazali su da primjena sustava upravljanja kvalitetom omogućuje razvoj ekoloških praksi i time utječe na ekološke aspekte poslovanja hotelskih poduzeća, dok su autori Arocena et al., 2020 dokazali da primjena integriranih sustava upravljanja pozitivno utječe na ekološke aspekte poslovanja; autori



Ferreira et al., 2019 dokazali su postojanje veze između primjene integriranih sustava upravljanja i ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata održivog poslovanja poduzeća. Mogući razlog takvog ishoda je u tome što je temeljem rezultata provedenog istraživanja dokazano da nemaju sva velika i srednje velika hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj implementiran ISO standard 9001 temeljem čega se može zaključiti da prema percepciji ispitanika implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom može minimalno utjecati na ekološke aspekte poslovanja hotelskih poduzeća.

Nezavisna varijabla V\_2\_2 = Ekološke prakse obuhvaća pitanja (čestice) iz ekoloških održivih praksi. Regresijski koeficijent ove varijable je pozitivan ( $\beta = 0,558$ ) i utvrđena je signifikantnost na razini od 5 % (sig. = 0,000) što znači da ova varijabla statistički značajno utječe na povećanje ekoloških aspekata poslovanja hotelskih poduzeća. Također i nezavisna varijabla V\_2\_1 = Ekonomsko – društvene prakse, koja predstavlja kompozitnu varijablu koja objedinjuje čestice iz ekonomskih i društvenih praksi, ima pozitivan regresijski koeficijent ( $\beta = 0,403$ ) i kod nje je utvrđena signifikantnost na razini od 5 % (sig. = 0,006). To znači da i nezavisna varijabla V\_2\_1 statistički značajno utječe na povećanje ekoloških aspekata poslovanja hotelskih poduzeća. Na temelju prethodno navedenog može se zaključiti da prema percepciji ispitanika primjena ekonomskih, ekoloških i društvenih održivih praksi statistički značajno utječe na ekološke aspekte poslovanja velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Rezultati prethodno provedenih istraživanja koji dokazuju da primjena održivih praksi pozitivno utječe na ekološke aspekte poslovanja hotela su istraživanja sljedećih autora: Pereira-Moliner et al., 2012, Sakshi et al., 2020, Kularatne et al., 2019, Khalil et al., 2022.

Zaključak koji proizlazi na temelju prikazanih rezultata provedenog empirijskog istraživanja, a odnosi se na dokazivanje druge pomoćne hipoteze „H2: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekološke aspekte poslovanja poduzeća“ je taj da je hipoteza dokazana. Činjenice na kojima je zaključak utemeljen je: rezultat F-testa koji dokazuje da je cjelokupni regresijski model 2 signifikantan ( $F = 8,678$ , sig. = 0,000).

U nastavku rada, s intencijom dokazivanja treće pomoćne hipoteze koja glasi: „Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na društvene aspekte poslovanja poduzeća“ postavljen je sljedeći model:

$$\text{Društveni aspekt poslovanja poduzeća}_i = \alpha + \beta_1 * \text{Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica}_i + \beta_2 * \text{Uključenost ljudi}_i + \beta_3 * \text{Unapređenje kvalitete}_i + \beta_4 * \text{Ekonomsko - društvene prakse}_i + \beta_5 * \text{Ekološke prakse}_i + e_i$$

Ovaj model istražuje utjecaj kompozitnih varijabli implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na društvene aspekte poslovanja poduzeća.

Tablica 54: Regresijski model 3 – prikaz koeficijenata korelacije

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
3	.379 <sup>a</sup>	.144	.115	.78083

a. Predictors: (Constant), V\_2\_2, V\_1\_1, V\_2\_1, V\_1\_3, V\_1\_2

Izvor: istraživanje autorice

Prvi korak u procesu dokazivanja treće pomoćne hipoteze predstavlja analiza linearnog korelacijskog koeficijenta R i pokazatelja R<sup>2</sup> koji predstavlja najčešće korištenu mjeru reprezentativnosti regresijskog modela. U prikazanom regresijskom modelu 3 R iznosi 0,379 što predstavlja srednje jaku statističku povezanost prediktora na društvene aspekte poslovanja. Pokazatelj R<sup>2</sup> iznosi 0,144, a to znači da ovaj model objašnjava 14,40 % varijance, odnosno da je 14,40 % varijance zavisne varijable objašnjeno varijancama nezavisnih varijabli.

Tablica 55: ANOVA – analiza varijance regresijskog modela 3

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	15.174	5	3.035	4.977	.000 <sup>b</sup>
	Residual	90.235	148	.610		
	Total	105.409	153			

a. Dependent Variable: V\_3\_3

b. Predictors: (Constant), V\_2\_2, V\_1\_1, V\_2\_1, V\_1\_3, V\_1\_2

Izvor: istraživanje autorice

Primjenom analize varijance (ANOVA), odnosno F-testom, utvrđuje se signifikantnost cjelokupnog regresijskog modela. U prikazanom regresijskom modelu 3 F-test je signifikantan, (F = 4,977, sig. = 0,000), a razina signifikantnosti je manja od 0,005, što znači da je prikazani cjelokupni regresijski model signifikantan.

Tablica 56: Regresijski model 3 – prikaz regresijskih koeficijenata i faktora kolinearnosti

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
(Constant)	.547	.868		.630	.530		
V_1_1	.226	.142	.147	1.590	.114	.678	1.474
V_1_2	-.068	.157	-.041	-.436	.663	.667	1.499
V_1_3	.256	.103	.228	2.480	.014	.686	1.458
V_2_1	-.032	.169	-.017	-.188	.851	.675	1.480
V_2_2	.351	.156	.185	2.247	.026	.850	1.177

a. Dependent Variable: V\_3\_3

Izvor: istraživanje autorice

Kako bi se utvrdilo nepostojanje multikolinearnosti u prikazanom modelu 3, potrebno je analizirati pokazatelj VIF tj. faktor inflacije varijance. U prikazanom regresijskom modelu 3 vrijednosti faktora inflacije varijance VIF kreću se od 1,177 do 1,499 što znači da u regresijskom modelu nije detektirana multikolinearnost. U prikazanom regresijskom modelu varijable „V\_1\_3 = Unapređenje kvalitete“ (sig. = 0,014) i „V\_2\_2 = Ekološke prakse“ (sig. = 0,026) su signifikantne varijable.

Tablica 57: Breusch -Pagan test i RESET test

Source	SS	df	MS
Model 1	15,1737899	5	3,03475797
Residual	90,2353011	148	,60969798
Total	105,409091	153	,688948307

Number of obs = 154  
 F ( 5, 148) = 4,98  
 Prob > F = 0,0003  
 R-squared = 0,1440  
 Adj R-squared = 0,1150  
 Root MSE = ,78083

V_3_3	Coef.	Std. Err.	t	P> t	95% Conf.	Interval
V 1 1	,2258149	,1420396	1,59	0,114	-,0548727	,5065025
V 1 2	-,0683028	,1566238	-0,44	0,663	-,3778106	,2412051
V 1 3	,2563772	,1033969	2,48	0,014	,0520524	,4607021
V 2 1	-,0318475	,1691746	-0,19	0,851	-,3661572	,3024622
V 2 2	,3509775	,156227	2,25	0,026	,0422537	,6597012
cons	,5465177	,8678554	0,63	0,530	-1,168471	2,261506

Breusch-Pagan / Cook-Weisburg test for heteroskedasticity  
 Ho: Constant variance  
 Variables: fitted values of V\_3\_3

chi2 (1) = 0,09  
 Prob > chi2 = 0,7628

Ramsey RESET test using powers of the fitted values of V\_3\_3

Ho: model has no omitted variables  
 F (3, 145) = 0,70  
 Prob > F = 0,5552

Izvor: istraživanje autorice

Breusch – Paganovim testom ( $\chi^2 = 0,09$ ) dokazana je homoskedastičnost. Kako bi se provjerilo jesu li regresijskim modelom obuhvaćene sve važne varijable, pristupilo se primjeni RESET testa (Tablica 57). Rezultati RESET testa ( $F = 0,70$ ) dokazuju da je regresijski model 3 dobro specificiran jer nisu detektirane izostavljene varijable.

S ciljem utvrđivanja mogućih utjecaja nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu u regresijskom modelu 3, pristupilo se analizi beta koeficijenta. U prikazanom modelu 3 vidljivo je sljedeće:

- ↪ od ukupno pet nezavisnih varijabli pozitivna vrijednost beta koeficijenta detektirana je za tri nezavisne varijable, a to su:  $V_{1_1}$  = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica (0,226),  $V_{1_3}$  = Unapređenje kvalitete (0,256) i  $V_{2_2}$  = Ekološke prakse (0,351) što znači da povećanje vrijednosti ovih varijabli može utjecati na povećanje društvenih aspekata poslovanja hotelskih poduzeća
- ↪ u regresijskom modelu 3 negativna vrijednost beta koeficijenta detektirana je za dvije varijable, a to su:  $V_{1_2}$  = Uključenost ljudi (- 0,068) i  $V_{2_1}$  = Ekonomsko-društvene prakse (-0,032) što znači da povećanje vrijednosti ovih varijabli može negativno utjecati na zavisnu varijablu tj. može pridonositi smanjenju društvenih aspekata poslovanja hotelskih poduzeća.

U prikazanom regresijskom modelu 3 najveći utjecaj nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu društveni aspekti poslovanja imaju varijable:  $V_{2_2}$  = Ekološke prakse ( $\beta = 0,351$ ) i  $V_{1_3}$  = Unapređenje kvalitete ( $\beta = 0,256$ ). Analizom signifikantnosti svake nezavisne varijable u prikazanom regresijskom modelu 3 vidljivo je da su dvije varijable signifikantne na razini od 5 % signifikantnosti, a to su varijable:  $V_{2_2}$  = Ekološke prakse (sig. = 0,026) i  $V_{1_3}$  = Unapređenje kvalitete (sig. = 0,014). Kod preostalih nezavisnih varijabli u prikazanom regresijskom modelu 3 nije utvrđena signifikantnost. Temeljem navedenog može se zaključiti da samo nezavisne varijable  $V_{2_2}$  = Ekološke prakse i  $V_{1_3}$  = Unapređenje kvalitete imaju statistički značajan pozitivan utjecaj na zavisnu varijablu odnosno na društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Nezavisna varijabla  $V_{1_3}$  je kompozitna varijabla koja objedinjuje pitanja (čestice) iz ukupno dva načela sustava upravljanja kvalitetom, a to su: načelo uključenosti ljudi i kontinuirana poboljšanja. Načelo „kontinuirana poboljšanja“ u ovom slučaju podrazumijeva edukacije zaposlenika o sustavu upravljanja kvalitetom, o politici kvalitete te o podizanju svjesnosti zaposlenika

o kvaliteti. Na temelju rezultata provedenog istraživanja može se zaključiti da prema percepciji ispitanika velika i srednje velika hotelska poduzeća koja provode ekološki održive prakse, ulažu u osvješćivanje zaposlenika o kvaliteti i edukacije o sustavima upravljanja kvalitetom pozitivno utječu na društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća koje se očituju kroz povećanje zadovoljstva zaposlenika, motivaciju zaposlenika i poboljšanje uvjete rada.

Rezultati koji su proizašli iz provedenog istraživanja u skladu su s prethodno provedenim istraživanjima: autori Chen et al., 2018. dokazali su da primjena ekoloških praksi može pozitivno utjecati na društvene aspekte poslovanja (povećanje lojalnosti zaposlenika) te na smanjenje troškova; autori Khalil et al., 2022. dokazali su da primjena održivih praksi u poslovanju hotela pozitivno utječe na sve aspekte održivog poslovanja hotela.

Iz prikazanih rezultata provedenog empirijskog istraživanja zaključuje se da je treća pomoćna hipoteza H3: „Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na društvene aspekte poslovanja poduzeća“ dokazana. Dokazivost treće pomoćne hipoteze temelji se na: rezultatu ukupne značajnosti postavljenog regresijskog modela 3 tj. F- testa ( $F = 4,977$ , sig. = 0,000) koji dokazuje model signifikantan na razini od 5 % signifikantnosti.

Na temelju prikazanih i analiziranih rezultata provedenog empirijskog istraživanja zaključuje se da su sve tri pomoćne hipoteze dokazane iz čega proizlazi da je dokazana i glavna hipoteza ovog doktorskog rada koja glasi: „Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća“.

### **6.3. Kritički osvrt na provedeno empirijsko istraživanje**

U ovom poglavlju prikazan je kritički osvrt koji se bazira na proizišlim i statistički analiziranim rezultatima provedenog znanstvenog istraživanja. U nastavku rada navedeni su zaključci, uočena ograničenja provedenog empirijskog istraživanja, prijedlozi za buduća istraživanja te doprinos u teorijskom, empirijskom i aplikativnom smislu.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja dokazali su sve postavljene pomoćne hipoteze:

- ↪ H1: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekonomske aspekte poslovanja poduzeća
- ↪ H2: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekološke aspekte poslovanja poduzeća
- ↪ H3: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na društvene aspekte poslovanja poduzeća

Dokazivanjem svih postavljenih pomoćnih hipoteza dokazala se i glavna hipoteza koja glasi: Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća. U procesu dokazivanja pomoćnih hipoteza primijenjene su metode eksploratorne faktorske analize i OLS regresije. Proizišli rezultati dokazali su da implementacija sustava upravljanja kvalitetom i primjena načela održivog razvoja zajedno pridonose povećanju ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata i to:

- ↪ ekonomskih aspekata poslovanja kroz povećanje profitabilnosti poslovanja, prihoda od prodaje, prosječne stope popunjenosti i pokazatelja RevPAR (prihoda po raspoloživoj sobi),
- ↪ ekoloških aspekata poslovanja kroz smanjenje otpada, smanjenje štetnih emisija, smanjenje utroška vode i električne energije te
- ↪ društvenih aspekata poslovanja kroz poboljšanje radnih uvjeta, povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

Na temelju teorijske podloge definirana su istraživačka pitanja i ciljevi empirijskog istraživanja. U ovom dijelu rada navedeni su odgovori na postavljena istraživačka pitanja i ciljeve empirijskog istraživanja:

#### 1) Utvrditi valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta

- ✓ upitnik je strukturiran nakon pregleda recentne domaće i strane literature te su sve čestice preuzete iz više izvora. Kako bi se testirao konstruirani upitnik, provedeno je pilot istraživanje. Na temelju rezultata provedenog pilot istraživanja izvršene su korekcije upitnika te je upitnik kojim se provodilo primarno znanstveno istraživanje sadržavao ukupno 60 pitanja.

Sva su pitanja u upitniku zatvorenog tipa, a ispitanici su odabirom jednog od ponuđenih odgovora na Likertovoj ljestvici intenziteta od 1 do 5 izrazili stupanj slaganja ili neslaganja s postavljenim tvrdnjama. Valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta testirala se izračunom Cronbach alpha koeficijenta za svaku dimenziju (faktor) koja je proizišla iz provedene eksploratorne faktorske analize. Cronbach alpha koeficijent za svaku dimenziju (faktor) se kreće od 0,710 do 0,843 što dokazuje vrlo dobru pouzdanost iz čega proizlazi da je utvrđena pouzdanost mjernog instrumenta.

2) Istražiti socio-demografska obilježja ispitanika

- ✓ podaci prikupljeni temeljem empirijskog istraživanja ukazuju da u uzorku prevladavaju muškarci (52,00 %). Prema dobi najviše je ispitanika u dobnoj skupini od 30 do 39 godina (38,96 %), a najmanje u dobnoj skupini od 20 do 29 godina (13,64 %). Prema stupnju obrazovanja najviše je ispitanika završilo sveučilišni / specijalistički stručni diplomski studij (37,01 %). Najviše je ispitanika zaposleno na funkciji direktora smještajnog objekta (59,09 %), a dužina radnog staža na trenutnoj menadžerskoj funkciji je između šest i deset godina (37,00 %).

3) Implementiraju li se u velikim i srednje velikim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj sustav upravljanja kvalitetom i sustavi održivosti?

- ✓ 74,68 % ispitanika su menadžeri velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. U proučavanim velikim i srednje velikim hotelskim poduzećima po mišljenju ispitanika najzastupljenija je implementacija ISO standarda 14001:2015 (29,83 %) zatim ISO standarda 22000:2018 (HACCP) (26,18 %), slijedi ISO standard 9001:2015 (23,61 %) te ISO standard 50001:2018 (13,09 %), zatim ISO standard 45001:2018 (5,58 %) i ISO standard 26000:2010 (1,72 %).

4) Statističkim metodama istražiti percepciju ispitanika s postavljenim tvrdnjama kojima se procjenjuje implementacija sustava upravljanja kvalitetom

- ✓ Percepcija ispitanika o implementaciji načela sustava upravljanja kvalitetom ispitivala se primjenom strukturiranog upitnika u kojemu su ispitanici odabirom jednog od ponuđenih odgovora na Likertovoj ljestvici intenziteta od 1 do 5 izrazili svoje slaganje ili neslaganje s postavljenim tvrdnjama. Percepcija ispitanika o stupnju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom kretala se u prosjeku u rasponu ocjena od 2,52 (zaposlenike se potiče na uključivanje u planiranje i donošenje odluka) do 4,77 (najvažnije nam je zadovoljiti goste i ispuniti njihova očekivanja). Ispitanici su u prosjeku izrazili slaganje na dvadeset i tri postavljene tvrdnje. Neslaganje su ispitanici u prosjeku izrazili kod jedne teze.

5) Statističkim metodama istražiti percepciju ispitanika o implementaciji načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi

- ✓ Percepcija ispitanika o implementaciji načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi ispitivala se primjenom strukturiranog upitnika u kojemu su ispitanici odabirom jednog od ponuđenih odgovora na Likertovoj ljestvici intenziteta od 1 do 5 izrazili svoje slaganje ili neslaganje s postavljenim tvrdnjama. Percepcija ispitanika o stupnju primjene načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi kretala se u prosjeku u rasponu ocjena od 4,32 (poduzeće je svjesno svoje uloge u društvu tj. društvene odgovornosti) do 4,78 (primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenja otpadom). Ispitanici su u prosjeku izrazili slaganje sa svim postavljenim tvrdnjama.

6) Statističkim metodama istražiti percepciju ispitanika o utjecaju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća

- ✓ Percepcija ispitanika o utjecaju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja ispitivala se primjenom strukturiranog upitnika u kojemu su ispitanici odabirom jednog od ponuđenih odgovora na Likertovoj ljestvici intenziteta od 1 do 5 izrazili svoje slaganje ili neslaganje s postavljenim tvrdnjama. Percepcija ispitanika



o utjecaju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja kretala se u prosjeku u rasponu ocjena od 3,45 (povećala se motivacija zaposlenika) do 4,56 (povećali su se prihodi od prodaje). Ispitanici su u prosjeku izrazili slaganje sa svim postavljenim tvrdnjama.

7) Statističkim metodama utvrditi statistički značaj utjecaja implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske aspekte poslovanja

- ✓ inicijalno je provedena eksploratorna faktorska analiza (ukupno tri eksploratorne faktorske analize: EFA 1, EFA 2 i EFA 3) kojom su se utvrdile dimenzije (faktori) koje su po mišljenju ispitanika značajne za determinaciju implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja te ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata poslovanja. Nakon što su se utvrdile dimenzije, pristupilo se izradi regresijskog modela. U regresijskom modelu su nezavisne varijable faktori (dimenzije) koji su generirani prvom i drugom eksploratornom faktorskom analizom (EFA 1 i EFA 2): V\_1\_1 = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica, V\_1\_2 = Uključenost ljudi, V\_1\_3 = Unapređenje kvalitete, V\_2\_1 = Ekonomsko - društvene prakse i V\_2\_2 = Ekološke prakse. Zavisne su varijable faktori (dimenzije) koji su generirani trećom eksploratornom faktorskom analizom (EFA 3): V\_3\_1 = ekonomski aspekti poslovanja, V\_3\_2 = ekološki aspekti poslovanja i V\_3\_3 = društveni aspekti poslovanja. S obzirom na činjenicu da je vrijednost F-testa u prikazanom regresijskom modelu signifikantna ( $F = 3,927$ , sig. = 0,002), potvrđena je prva pomoćna hipoteza, odnosno potvrđeno je kako načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekonomske aspekte poslovanja hotelskih poduzeća.

8) Statističkim metodama utvrditi statistički značaj utjecaja implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekološke aspekte poslovanja

- ✓ eksploratornom faktorskom analizom (EFA 1, EFA 2 i EFA 3) utvrdile su se dimenzije (faktori) koje su po mišljenu ispitanika značajne za determinaciju stupnja implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja. Nakon što su se utvrdile dimenzije, pristupilo se izradi regresijskog modela. U regresijskom modelu su nezavisne varijable faktori (dimenzije) koji su bili generirani prvom i drugom eksploratornom faktorskom analizom (EFA 1 i EFA 2): V<sub>1\_1</sub> = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica, V<sub>1\_2</sub> = Uključenost ljudi, V<sub>1\_3</sub> = Unapređenje kvalitete, V<sub>2\_1</sub> = Ekonomsko - društvene prakse i V<sub>2\_2</sub> = Ekološke prakse. Zavisne su varijable faktori (dimenzije) koje su bile generirane trećom eksploratornom faktorskom analizom (EFA 3): V<sub>3\_1</sub> = ekonomski aspekti poslovanja, V<sub>3\_2</sub> = ekološki aspekti poslovanja i V<sub>3\_3</sub> = društveni aspekti poslovanja. S obzirom na činjenicu da je vrijednost F-testa u prikazanom regresijskom modelu signifikantna (F = 8,678, sig. = 0,000), potvrđena je druga pomoćna hipoteza, odnosno potvrđeno je kako načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekološke aspekte poslovanja hotelskih poduzeća.

9) Statističkim metodama utvrditi statistički značaj utjecaja implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na društvene aspekte poslovanja

- ✓ eksploratornom faktorskom analizom (EFA 1, EFA 2 i EFA 3) utvrdile su se dimenzije (faktori) koje su po mišljenju ispitanika značajne za determinaciju stupnja implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja. Nakon što su se utvrdile dimenzije, pristupilo se izradi regresijskog modela. U regresijskom su modelu nezavisne varijable faktori (dimenzije) koji su bili generirani prvom i drugom eksploratornom faktorskom analizom (EFA 1 i EFA 2): V<sub>1\_1</sub> = Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica, V<sub>1\_2</sub> = Uključenost ljudi, V<sub>1\_3</sub> = Unapređenje kvalitete, V<sub>2\_1</sub> = Ekonomsko - društvene prakse i V<sub>2\_2</sub> = Ekološke prakse. Zavisne su varijable faktori (dimenzije) koje su bile generirane trećom eksploratornom faktorskom analizom (EFA 3): V<sub>3\_1</sub> = ekonomski aspekti poslovanja, V<sub>3\_2</sub> = ekološki aspekti poslovanja i V<sub>3\_3</sub>

= društveni aspekti poslovanja. S obzirom na činjenicu da je vrijednost F-testa u prikazanom regresijskom modelu signifikantna ( $F = 4,977$ , sig. = 0,000), potvrđena je treća pomoćna hipoteza odnosno potvrđeno je kako načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća.

Rezultati provedenog istraživanja dokazali su da implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Konstrukt načela sustava upravljanja kvalitetom provedenog istraživanja obuhvaća sljedeće dimenzije: "Vodstvo fokusirano na odlučivanje temeljem činjenica" (objedinjuje tri načela: vodstvo, procesni pristup upravljanju i odlučivanje na temelju činjenica), "Uključenost ljudi" (objedinjuje tri načela: uključenost ljudi, procesni pristup upravljanju i kontinuirana poboljšanja) i "Unapređenje kvalitete" (objedinjuje dva načela: uključenost ljudi i kontinuirana poboljšanja). Konstrukt načela održivog razvoja obuhvaća sljedeće dimenzije: „Ekonomsko – društvene prakse” i „Ekološke prakse“. Konstrukt ekonomskih aspekata poslovanja provedenog istraživanja obuhvaćaju sljedeće pokazatelje: povećanje prihoda od prodaje, povećanje profitabilnosti (pokazatelj RevPAR) i povećanje stope popunjenosti. Ekološki aspekti poslovanja odnose se na smanjenje utroška vode, smanjenje potrošnje električne energije i smanjenje količine generiranog otpada. Društveni aspekti poslovanja podrazumijevaju: povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika te bolje uvjete rada.

Temeljem rezultata koji su proizašli iz provedenog empirijskog istraživanja dokazano je da implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja (kroz primjenu održivih praksi) statistički značajno utječu na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja što je dokazano i u prethodno provedenim istraživanjima (Nguyen et al., 2018; Tari et al., 2020).

U procesu dokazivanja glavne hipoteze bilo je neophodno dokazati sve definirane pomoćne hipoteze. Dokazivanjem i potvrđivanjem prve pomoćne hipoteze (H1) dokazalo se da implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekonomske aspekte poslovanja. S obzirom na to da dokazana prva pomoćna hipoteza (H1) objedinjuje utjecaje implementacije načela sustava kvalitete i načela održivog razvoja na ekonomske aspekte poslovanja, moguće je rezultate provedenog istraživanja usporediti s prethodno provedenim istraživanjima koji su

dokazali statistički značajan utjecaj implementacije sustava upravljanja kvalitetom na ekonomske aspekte poslovanja (Abbas et al., 2018., Sunil et al., 2019) kao i s onim istraživanjima u kojima su autori dokazali pozitivan utjecaj implementacije načela održivog razvoja na ekonomske aspekte poslovanja (Fioru et al., Ferrandez et al., 2017; Ghaderi et al., 2019, Mohamed et al., 2023). Drugom pomoćnom hipotezom (H2) dokazalo se da implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekološke aspekte poslovanja. Rezultati koji su proizašli iz provedenog empirijskog istraživanja mogu se usporediti sa srodnim istraživanjima u kojima je dokazano da implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom statistički značajno utječe na ekološke aspekte poslovanja (Nguyen et al., 2018). Nadalje, provedenim je istraživanjem dokazana i treća pomoćna hipoteza (H3) koja dokazuje da implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na društvene aspekte poslovanja. Rezultati koji su proizašli iz provedenog empirijskog istraživanja mogu se usporediti sa srodnim istraživanjima u kojima je dokazano da implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom statistički značajno utječe na društvene aspekte poslovanja (Tari et al., 2020, Nguyen et al., 2018) te s onim istraživanjima u kojima je dokazan statistički značajan utjecaj implementacije načela održivog razvoja (primjenom održivih praksi) na društvene aspekte poslovanja (Mohamed et al., 2023).

Rezultati koji su proizašli iz provedenog primarnog istraživanja usporedivi su s rezultatima istraživanja autora Tari et al. (2020) koji su dokazali da implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom pozitivno utječe na više aspekata poslovanja hotelskih poduzeća koje su autori raščlanili na sljedeće segmente: rezultate poslovanja (povećanje profitabilnosti, povećanje prihoda od prodaje, povećanje tržišnog udjela i smanjenje troškova), goste (povećanje zadovoljstva gostiju, povećanje lojalnosti gostiju, povećanje kvalitete usluge, povećanje ocjene na web portalima, smanjenje broja zaprimljenih žalbi) zaposlenike (povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika, povećanje produktivnosti, bolje uvjete rada, smanjenje žalbi od strane zaposlenika) i zajednicu (smanjenje upotrebe energenata, smanjenje zagađenja). Istovjetnost provedenog istraživanja s istraživanjem autora Tari et al. (2020) očituje se u istim pokazateljima koji su primijenjeni i dokazani u oba istraživanja, a to su: povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika i bolji uvjeti rada (društveni aspekti), povećanje prihoda od prodaje i povećanje profitabilnosti (ekonomski aspekti) te smanjenje upotrebe energenata (ekološki aspekti poslovanja). Različitost je

evidentna u načinu grupiranja aspekata poslovanja te po tome što su autori upravljanje kvalitetom koncipirali na praksama, a ne načelima (prakse su: predanost vrhovnog menadžmenta pitanjima kvalitete, poznavanje želja i potreba gostiju, suradnja s dobavljačima radi poboljšanja kvalitete usluge, edukacije zaposlenika o kvaliteti, uključenosti svih zaposlenika, poboljšanja u procesu pružanja usluga, usmjerenost na kontinuirana poboljšanja, usklađenost s postavljenim ciljevima).

Provedenim empirijskim istraživanjem dokazala se i potvrdila prva pomoćna hipoteza (H1) kojom je dokazano da implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja statistički značajno utječu na ekonomske aspekte poslovanja što je usporedivo s istraživanjem i zaključkom do kojeg su došli autori Sunil et al. (2021). Istovjetnost proizišlih rezultata evidentna je u pokazateljima ekonomskih aspekata poslovanja, a to su: povećanje profitabilnosti (RevPAR) i povećanje stope popunjenosti. Različitost se očituje u načelima sustava upravljanja kvalitetom na način da su načela sustava upravljanja kvalitetom prema ISO standardu 9001:2015 bila primijenjena u provedenom znanstvenom istraživanju, a autori Sunil et al. (2021) su istraživanjem obuhvatili načela sustava upravljanja kvalitetom prema MBQNA (*Malcolm Baldrige Quality National Award*) (vodstvo, strateško planiranje, usmjerenost na goste, odlučivanje temeljem činjenica, zaposlenici i operacije). Provedeno empirijsko istraživanje dokazalo je da statistički signifikantan utjecaj na ekonomske aspekte poslovanja ima implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom i to posebno načela: vodstvo, procesni pristup upravljanju i odlučivanje temeljem činjenica. Sunil et al. (2021) dokazali su da sva načela prema MBQNA statistički značajno utječu na ekonomske aspekte poslovanja (pokazatelji: ADR, RevPAR i stopa popunjenosti). Sunil et al. (2021) nisu istraživanjem obuhvatili ekološke i društvene aspekte poslovanja koji su provedenim empirijskim istraživanjem bili obuhvaćeni.

Nadalje, rezultati provedenog istraživanja usporedivi su s rezultatima istraživanja Abbas et al. (2020) koji su dokazali da postoji statistički značajan utjecaj implementacije načela TQM-a na ekonomske aspekte poslovanja. Ekonomske aspekte poslovanja autori su istraživali kroz sljedeće financijske pokazatelje: smanjenje troškova, povećanje profitabilnosti poslovanja i povećanje prihoda od prodaje. Abbas et al. (2020) nisu istraživanjem obuhvatili ekološke i društvene aspekte poslovanja koji su provedenim empirijskim istraživanjem bili obuhvaćeni te se razlikuju načela sustava upravljanja

kvalitetom koja su bila uključena u istraživanje. Empirijsko istraživanje obuhvaća načela sustava upravljanja kvalitetom prema ISO standardu 9001:2015, a to su: vodstvo, uključenost ljudi, kontinuirana poboljšanja, usmjerenost na kupce, procesni pristup upravljanju, odlučivanje temeljem činjenica i upravljanje odnosima, dok su autori Abbas et al. (2020) istraživanje koncipirali na sljedećim načelima TQM-a: predanost vrhovnog menadžmenta, usmjerenost na kupce, uključenost zaposlenika, edukacije zaposlenika, timski rad, upravljanje odnosima s dobavljačima, strateško planiranje, upravljanje na temelju činjenica te odlučivanje temeljem činjenica.

Kako je provedenim istraživanjem dokazano da na ekonomske aspekte poslovanja, osim implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom utječe i primjena načela održivog razvoja, neophodno je usporediti proizišle rezultate s rezultatima srodnih prethodnih istraživanja. Da primjena ekoloških održivih praksi u poslovanju hotela pozitivno utječe na ekonomske aspekte poslovanja (profitabilnost), točnije na pokazatelj RevPAR, dokazali su Fioru et al. (2019). Autori su istraživanjem obuhvatili hotele koji imaju implementirane održive prakse i koji su smješteni u planinskom dijelu Rumunjske. Različitost između provedenog empirijskog istraživanja i istraživanja Fioru et al. (2019) evidentna je u tome što je provedeno istraživanje obuhvaćalo utjecaje implementacije održivih praksi (ekonomskih, ekoloških i društvenih) i sustava upravljanja kvalitete na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja, a Fioru et al. (2019) su istraživanjem obuhvatili samo utjecaj ekoloških održivih praksi na ekonomske aspekte poslovanja. Istovjetnost provedenog istraživanja s istraživanjem Fioru et al. (2019) evidentna je u tome što je ekonomskim aspektima poslovanja bio obuhvaćen isti pokazatelj, a to je RevPAR, te što su ekološki održive prakse bile obuhvaćene istraživanjima.

Rezultate provedenog empirijskog istraživanja moguće je usporediti i s rezultatima istraživanja autora Ferrández et al. (2017). Autori su istraživanje proveli u ukupno 88 hotela u Španjolskoj (26 EMAS certificiranih hotela i 62 necertificirana hotela). Istovjetnost je evidentna u tome što su oba istraživanja dokazala statistički značajan utjecaj implementacije načela održivog razvoja na ekonomske aspekte poslovanja (pokazatelji: povećanje profitabilnosti, povećanje prihoda od prodaje). Provedeno empirijsko istraživanje dokazuje utjecaj implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja za razliku od istraživanja autora Ferrández et al. (2017) koji su dokazali da

implementacija ekoloških održivih praksi pozitivno utječe samo na ekonomske aspekte poslovanja. Nadalje, rezultate provedenog empirijskog istraživanja moguće je usporediti i s istraživanjem autora Ghaderi et al. (2019) tako što je provedeno istraživanje dokazalo da implementacija načela održivog razvoja statistički značajno utječe na ekonomske aspekte poslovanja. Ghaderi et al. (2019) su istraživali utjecaj primjene praksi društveno održivog poslovanja (ekonomske, ekološke, etičke, pravne i društvene) na rezultate poslovanja hotela visoke kategorije (4\* i 5\*). Autori su prikupili 390 ukupno upitnika u 15 hotela, a ispitanici su bili zaposlenici hotela svih razina. Bitna je razlika što istraživanje autora Ghaderi et al. (2019) ne istražuje utjecaj implementacije sustava upravljanja kvalitetom i ne uključuje ekološke i društvene aspekte poslovanja već samo ekonomske.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja usporedivi su i s istraživanjima koja su dokazala da implementacija održivih praksi u poslovanju hotela utječe na ekonomske i društvene aspekte poslovanja (Mohamed et al., 2023). Autori su istraživanje proveli u hotelima visoke kategorije (4\* i 5\*), a ispitanici su bili direktori hotela (ukupno 38). Provedeno empirijsko istraživanje istovjetno je s istraživanjem autora Mohamed et al. (2023) u tome što je dokazan utjecaj primjene održivih praksi na ekonomske i društvene aspekte poslovanja. Bitna je razlika što istraživanje autora Mohamed et al. (2023) ne istražuje uz primijenjene društveno odgovorne prakse i primjenu načela sustava upravljanja kvalitetom, odnosno ne uključuje ekološke aspekte poslovanja već samo ekonomske i društvene. Nadalje, drugačiji su pokazatelji kojima se prate ekonomski i društveni aspekti poslovanja. Mohamed et al. (2023) ekonomske aspekte poslovanja istražuju kroz pokazatelje dobiti, ROA i lojalnost gosta, a društvene aspekte poslovanja istražuju kroz pokazatelje boljih uvjeta rada, lojalnost zaposlenika i smanjenje izostanaka zaposlenika s posla.

Rezultati provedenog istraživanja dokazuju da implementacija sustava upravljanja kvalitetom statistički značajno utječe na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja što je istovjetno s prethodno provedenim istraživanjem (Nguyen et al., 2018). Provedeno empirijsko istraživanje i istraživanje autora Nguyen et al. istovjetni su u sljedećim elementima: u oba istraživanja primijenjena je identična metodologija (faktorska analiza i metoda regresije), postoje istovjetne dimenzije sustava upravljanja kvalitetom (predanost vrhovnog menadžmenta, edukacije zaposlenika, kontinuirana poboljšanja, odlučivanje temeljem činjenica i procesni pristup upravljanju), zatim postoje

istovjetni pokazatelji koji determiniraju ekonomske aspekte poslovanja (povećanje prihoda) i ekološke aspekte poslovanja (smanjenje emisija, smanjenje upotrebe energenata i smanjenje količine stvorenog otpada). Utvrđene razlike između provedenog empirijskog istraživanja i istraživanja autora Nguyen et al. evidentne su u tome što se u istraživanju autora Nguyen et al. faktorskom analizom generirala dimenzija „dizajn proizvoda“ (tj. koliko je kvaliteta naglašena u procesu dizajniranja proizvoda), zatim razlikuju se pokazatelji koji determiniraju društvene aspekte poslovanja (kod autora Nguyen et al. to su: pokrivenost zdravstvenog osiguranja, stupanj usklađenosti sa zakonskim propisima, broj otvorenih radnih mjesta, uključenost u aktivnosti lokalne zajednice i doprinos u gospodarstvu lokalne zajednice, dok su u provedenom empirijskom istraživanju: motivacija zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, uvjeti rada).



## 7. ZAKLJUČAK

Turizam kao globalni generator gospodarskog razvoja ima značajan utjecaj na okoliš, na lokalne zajednice i ljude. Utjecaji turizma mogu biti pozitivni, ali i negativni. Neki od pozitivnih utjecaja turizma su: porast prihoda, otvaranje radnih mjesta, pokretanje investicija, razvoj infrastrukture, bolji životni standard stanovništva, a neki od negativnih utjecaja turizma su: zagađenje, onečišćenje, buka, jaka sezonalnost, porast kriminala, pretjerana eksploatacija prirodnih resursa i sl. Razvoj i rast turizma nije moguće usporiti niti zaustaviti, ali ga je nužno usmjeriti kako bi imao što manje nepovoljnih utjecaja na ljude i okoliš. Održivi razvoj predstavlja jedino moguće rješenje takvog izazova. Održivi turizam uravnotežuje sve tri temeljne dimenzije održivosti (ekonomsku, ekološku i društvenu).

Hotelijerstvo predstavlja okosnicu razvoja turizma u turističkoj destinaciji. Kako bi se hotelijeri prilagodili zahtjevima gostiju, trebaju ponuditi visokokvalitetne proizvode i usluge koji će ispuniti očekivanja suvremenih turista. Hotelska poduzeća koja implementiraju sustav upravljanja kvalitetom ostvaruju veću dobit, racionaliziraju troškove poslovanja, ostvaruju bolje recenzije i veće zadovoljstvo gostiju. Na temelju teorijskih razmatranja i prethodno provedenih istraživanja može se zaključiti da su koncept kvalitete, odnosno sustavi upravljanja kvalitetom i utjecaji implementacije sustava upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu detaljno istraženi u literaturi. Kvaliteta u hotelijerstvu znači dosljednost, da se svaki put svakom gostu pruži usluga koja je u skladu s njegovim očekivanjima. Sukladno tome jedan je od temeljnih preduvjeta poslovanja hotelskih poduzeća zadovoljstvo gosta koje proizlazi iz pružanja personalizirane usluge koju je moguće isporučiti ukoliko su svi aspekti i procesi pružanja hotelske usluge standardizirani. U sve dinamičnijem okruženju u kojemu hotelska poduzeća posluju, a ponajprije zbog dobro informiranih i ekološki osviještenih gostiju koji traže vrhunsku uslugu koja neće nepovoljno utjecati na okoliš i društvo, hotelska poduzeća trebaju osim sustava upravljanja kvalitetom implementirati i načela održivog razvoja.

Istraživanja koja obuhvaćaju utjecaje primjene sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi u hotelijerstvu i turizmu su aktualna. Takvim se istraživanjima dokazuje da su razvoj turizma i svi pozitivni ishodi koje turistički razvoj omogućuje povezani sa stanjem i kvalitetom okoliša.

Doktorski rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu doktorskog rada definirani su predmet istraživanja, znanstvene hipoteze, metodologija istraživanja i istraživački ciljevi. Teorijski dio temelji se na konceptu kvalitete, definiranju pojma kvalitete, definiranju sustava upravljanja kvalitetom te implikacijama njihove implementacije u hotelskim poduzećima. Teorijski je razrađen i pojam održivog razvoja. Opisan je povijesni tijek razvoja koncepta održivog razvoja te su definirani i sustavi održivosti koji su primjenjivi u hotelijerstvu. Nadalje, definirani su pojmovi ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja u hotelijerstvu i opisane su njihove temeljne odrednice u kontekstu hotelijerstva odnosno poslovanja hotelskih poduzeća. Na temelju teorijskog dijela definirana je metodologija istraživanja i oblikovan je mjerni instrument.

U empirijskom dijelu istraživanja cilj je bio istražiti utjecaje implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Primarno istraživanje koje je provedeno primjenom strukturiranog upitnika dokazalo je da su načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja implementirani u poslovanju velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj te da implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja pozitivno utječe na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća.

Cilj provedenog empirijskog istraživanja ovog doktorskog rada bio je istražiti utjecaj implementacije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. U provedenom istraživanju svi su temeljni konstrukti elaborirani u skladu s teorijskom spoznajom. Načela održivog razvoja teorijski su podijeljena na ekonomska, ekološka i društvena, a njihova se implementacija u hotelskim poduzećima prati kroz implementirane održive prakse. Sva su načela održivog razvoja bila obuhvaćena primarnim istraživanjem. Također su istraživanjem bila obuhvaćena i sva načela definirana ISO standardom 9000:2015 (vodstvo, usmjerenost na kupce, uključenost ljudi, procesni pristup, kontinuirana poboljšanja, odlučivanje temeljem činjenica i upravljanje odnosima).

Provedeno empirijsko istraživanje istražuje percepciju direktora hotelskih poduzeća, direktora smještajnih objekata i/ili njihovih zamjenika i/ili pomoćnika velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj o implementaciji načela sustava

upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja te njihovog utjecaja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja proučavanih hotelskih poduzeća.

Primarno istraživanje provodilo se primjenom strukturiranog upitnika. Istraživanje se provodilo u razdoblju od 21. svibnja do 12. lipnja 2023. godine. Ukupno je prikupljeno 154 upitnika. U uzorku je bilo više muškaraca nego žena. Prikupljeni rezultati provedenog empirijskog istraživanja obrađeni su primjenom univarijatne, bivarijatne i multivarijatne statističke analize. Primjenom metode eksploratorne faktorske analize generirale su se dimenzije (faktori) koji su prema percepciji ispitanika determinirali konstrukte istraživanja (načela sustava upravljanja kvalitetom, načela održivog razvoja te ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja). Provedene su ukupno tri eksploratorne faktorske analize. Dimenzije (faktori) koji su bili generirani prvom i drugom eksploratornom faktorskom analizom predstavljaju nezavisne varijable u regresijskom modelu, dok dimenzije (faktori) generirani trećom faktorskom analizom predstavljaju zavisne varijable u regresijskom modelu. Kako bi se dokazale definirane pomoćne hipoteze, pristupilo se metodi višestruke linearne regresije (OLS). Ukupno su provedene tri regresije, po jedan regresijski model za dokazivanje svake pomoćne hipoteze. Na temelju rezultata provedene višestruke linearne regresije, odnosno dokazanoj signifikantnosti svakog regresijskog modela temeljem rezultata F-testa te postojanja signifikantnih varijabli u svakom regresijskom modelu dokazane su sve tri pomoćne hipoteze. To znači da su rezultati provedenog empirijskog istraživanja dokazali definirane pomoćne hipoteze, a dokazivanjem svih postavljenih pomoćnih hipoteza dokazala se i glavna hipoteza koja glasi: „Implementacija sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja imaju statistički značajan utjecaj na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća“.

Prilikom interpretacije rezultata koji su proizašli iz provedenog empirijskog istraživanja treba uzeti u obzir određena ograničenja. Prikupljeni reprezentativni uzorak je značajan i dovoljno velik, ali empirijsko je istraživanje provedeno samo u velikim i srednje velikim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj koji zajedno ostvaruju najveće ukupne prihode. Istraživanjem nisu bila obuhvaćena mala i mikro hotelska poduzeća. Nadalje, činjenica je da u uzorku i cjelokupnom procesu istraživanja nisu bile obuhvaćene sve razine menadžmenta hotelskih poduzeća. Ispitanici su bili isključivo direktori hotelskih

poduzeća, direktori smještajnih objekata te njihovi zamjenici i/ili pomoćnici koji zbog velike odgovornosti za uspješnost poslovanja i ostvareni financijski rezultat imaju kompletan uvid na implementaciju sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja te njihove utjecaje na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja. Zatim, empirijsko istraživanje temelji se na percepciji ispitanika odnosno na subjektivnom mišljenju ispitanika.

Temeljem navedenih ograničenja proizlaze i sugestije za buduća istraživanja. Sugerira se da se prilikom strukturiranja upitnika budućih istraživanja uključe pitanja iz istraživanja koja su proveli domaći autori radi usporedivosti rezultata istraživanja. Predlaže se da se budućim istraživanjima obuhvate sve razine menadžmenta hotelskih poduzeća i da se istraživanje proširi na sva hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj. Kako bi se istražile i analizirale moguće razlike u percepciji ključnih dionika, sugerira se da se budućim istraživanjima istražuje percepcija menadžmenta hotelskih poduzeća, zaposlenika, gostiju i lokalnog stanovništva. Empirijsko istraživanje moguće je proširiti tako da se primjenom slične metodologije obuhvate sva poduzeća koja posluju u turističkom sektoru. S obzirom na to da je empirijsko istraživanje provedeno u relativno kratkom vremenskom razdoblju, predlaže se provođenje adekvatnih longitudinalnih istraživanja ove teme u budućnosti.

Znanstveni doprinos koji je proizašao iz ovog doktorskog rada prikazan je u teorijskom, empirijskom i aplikativnom smislu.

Iz teorijske perspektive znanstveni doprinos ovog doktorskog rada proizlazi iz razvoja znanstvene misli koja povezuje načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja te utjecaje njihove implementacije na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Proučavanjem prethodno provedenih istraživanja i korištenih mjernih instrumenata razvijen je upitnik za istraživanje i mjerenje utjecaja primjene implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Nadalje, znanstveni doprinos u teorijskom smislu proizlazi iz proširivanja teorijskih spoznaja iz područja upravljanja kvalitetom i održivog razvoja, kao i proširivanje teorijskih spoznaja o ekonomskim, ekološkim i društvenim aspektima poslovanja u hotelijerstvu.

Rezultati provedenog znanstvenog istraživanja utvrdili su opravdanost primijenjene metodologije u procesu istraživanja i analiziranja rezultata provedenog primarnog

istraživanja. Provedenim je znanstvenim istraživanjem utvrđena valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta za mjerenje primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja i njihovog utjecaja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Konstruirani upitnik kojim se provodilo primarno znanstveno istraživanje omogućuje istraživanje utjecaja primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Nadalje, rezultati koji su proizašli iz provedenog znanstvenog istraživanja dokazali su koje su dimenzije sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja prema percepciji ispitanika značajne kako bi se takvom implementacijom utjecalo na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja. Navedeno predstavlja znanstveni doprinos provedenog istraživanja u empirijskom smislu.

Aplikativni doprinos rada proizlazi iz primjenjivosti rezultata provedenog empirijskog istraživanja u hotelskoj praksi. Rezultati provedenog primarnog znanstvenog istraživanja dokazali su koji su pokazatelji prikladni za mjerenje i praćenje utjecaja primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Nadalje, utvrđene su dimenzije sustava upravljanja kvalitetom i održivog razvoja čija implementacija utječe na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja hotelskih poduzeća. Proizašli rezultati provedenog znanstvenog istraživanja mogu poslužiti hotelskim menadžerima u izradi smjernica za efikasno integriranje sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja u svakodnevnu poslovnu praksu.

Na temelju deskriptivne analize percepcije ispitanika o implementaciji sustava upravljanja kvalitetom i implementaciji načela održivog razvoja može se zaključiti da su načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja implementirana u poslovanju velikih i srednje velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Rezultati istraživanja dokazali su da su ispitanici svjesni da se implementacijom načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja može pozitivno utjecati na povećanje ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata poslovanja hotelskih poduzeća. Provedenim istraživanjem detektirana su načela sustava upravljanja kvalitetom i održive prakse koje prema percepciji ispitanika značajno utječu na ekonomske, ekološke i društvene aspekte

poslovanja hotelskih poduzeća. Temeljem navedenog može se zaključiti da rezultati provedenog istraživanja mogu poslužiti hotelskim menadžerima kao valjan izvor informacija u procesu donošenja poslovnih odluka. Nadalje, metodologija koja je primijenjena kao i proizišli rezultati provedenog znanstvenog istraživanja mogu biti primjenjivi u hotelijerstvu te predstavljaju podlogu za provođenje daljnjih istraživanja o utjecaju implementacije načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća u hotelijerstvu i turizmu.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

1. Aguayo, R. (1991). *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality*. New York: Fireside Book by Simon and Schuster
2. Anić, S., Klaić, N., Domović. Ž. (2002). *Riječnik stranih riječi*. Zagreb: Sani-Plus
3. Antunac, I. (2001). *Turizam: Teorijsko-znanstvene rasprave*, Zagreb, Institut za turizam
4. Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., Kotler, P. (2014). *Principles of Marketing, 6e*. Melbourne: Pearson Australia
5. Ashby, M., F. (2016). *Materials and Sustainable Development*. Butterworth-Heinemann
6. Avelini Holjevac, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
7. Allaire, G. (2012). *The multidimensional definition of quality, In Geographical Indications and International Agricultural Trade*. London: Palgrave Macmillan (pp. 71-90)
8. Bacchus, J., Bacchus, J. (2018). *The Willing Wordl: Shaping and sharpening a Sustainable Global Prosperity*. Cambridge: Cambridge University Press
9. Bala Sharma, R. (2015). *Total Quality Management*. Solapur: Laxmi Book Publication
10. Bawa, K., S., Seidler, R. (2009). *Dimensions of Sustainable Development: Encyclopedia of Life Support Systems - Volume I*. Eolss Publications
11. Bard, Eldin., A. (2011). *Modern Approaches to Quality Control*. Rijeka: InTech
12. Bell, S., Morse, S. (2018). *Routledge Handbook of Sustainability Indicators*. London: Routledge
13. Beal, B., D. (2013). *Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues and Recent Developments*. Los Angeles: SAGE Publications
14. Bernhard, A. (2011). *Quality Assurance in an International Higher Education Area, A Case Study Approach and Comparative Analysis*. Springer Science & Business Media
15. Bernhart, M., S., Maher, F., J. (2011). *ISO 26000 in practice: A User Guide*. Milwaukee: ASQ Quality Press

16. Bertagnolli, F. (2022). *Lean Management, Introduction and In – Depth Study of Japanese Management Philosophy*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
17. Bhattacharya, C., B, Sen, S., Korshun, D. (2011). *Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximising Business and Social Value*. Cambridge: Cambridge University Press
18. Boatright, J., R. (2000). *Ethics and the Conduct of Business*. 3rd Edition. New York: Prentice Hall, Upper Saddle River
19. Bowen, H., R. (2013). *Social Responsibility of the Businessman*. Iowa City: University of Iowa Press
20. Buhalis, D. (2003). *eTourism, Information technology for strategic management*, Pearson Education Limited, England.
21. Camilleri, M., A. (2017). *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management – An Introduction to Theory and Practice with Case Studies*. Springer International Publishing AG
22. Carroll, A., B., Lipartito, K., J., Post, J., E., Werhane, P., H. & Goodpaster, K., E. (2012). *Corporate responsibility: the American Experience*. Cambridge: Cambridge University Press
23. Charantimath, P., M. (2011). *Total Quality Management*. Dorling Kindersley Pvt Ltd, Pearson Education India
24. Charron, R., Harrington, H., J., Voehl, F., Wiggin, H. (2015). *The Lean Management System Handbook*. Boca Raton: CRC Press
25. Charter, M., & Tischner, U. (2017). *Sustainable solutions: developing products and services for the future*. Routledge. doi:10.4324/9781351282482
26. Cassee, E.H. and Reuland, R. (1983). *Hospitality in hospitals*. The Management of Hospitality, Oxford, Pergamon
27. Cheremisinoff, N. P. (2001). *Condensed encyclopedia of polymer engineering terms*. Butterworth-Heinemann.
28. China-ASEAN Environmental Cooperation Center, (2017). *China – ASEAN Environmental Outlook 1 (CAEO-1) Towards Green Development*. Beijing: China Environmental Publishing, Springer
29. Cochran, C., (2015). *ISO 9001: 2015 in plain English*. Paton Professional.



30. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum
31. Collins, A., Flynn, A. (2015). *The Ecological Footprint: New Development sin policy and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
32. Crosby, P., B. (1995). *Quality Without Tears: The Art of Hassle- Free Management*. New York: McGraw Hill Inc.
33. Crosby, P., B. (1996). *Kvaliteta je besplatna*. Zagreb: Privredni vjesnik/Binoza Press
34. Crowther, D. & Aras, G. (2008). *Corporate social responsibility*. Bookboon.
35. Cudney, E., A (2016). *Design for Six Sigma: A Practical Approach through Innovation*. Boca Raton: CRC Press
36. Črnjar, M., Črnjar, K. (2009). *Menadžment održivog rzvoja, ekonomija – ekologija – zaštita okoliša*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Glora
37. Dale, E. (1965). *Management theory and practice*. Rex Bookstore Inc.
38. Dauvergne, P. (2016). *Historical Dictionary of Environmentalism*. Lonodn: Rowman & Littlefield,
39. Deming, W., E. (2000). *The New Economica – for Industry, Government, Education*, Second Edition. Cambridge: The MIT Press
40. Deming, W., E. (2000). *Out of the Crisis*. Cambridge: The MIT Press
41. Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G., Horlings, L., Battaglini, E., Birkeland, I., Duxbury, N., De Beukelaer, C., Matejić, J., Stylianou-Lambert, T. and Mihailova, M. (2015). *Culture in, for and as sustainable development: Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability*. University of Jyväskylä
42. Dodds, F. (2019). *The Way Forward: Bexond Agenda 21*. London: Routledge
43. Dodge, Y. (2008). *The Concise Encyclopedia of Statistics*. Springer
44. Dorsman, A., Arslan – Ayaydin, O., Thewissen, J. (2020). *Regulations in the Energy Industry, Financial, Economic and legal Implicatrions*. Cham: Springer Nature Switzerland AG
45. Dresner, S. (2008). *The Principles of Sustainabbility*. London: Earthscan
46. Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship, Practice and Principles*. Routledge
47. Đikić, D., Glavač, H., Glavač, V., Hršak, V., Jelavić, V., Njegač, D., Simončić, V., Springer, O., P., Tomašković, I., Vjeročka, V. (2001). *Ekološki leksikon*. Zagreb: Barbat

48. Eccleston, C., H., March, F., Cohen, T. (2011). *Inside Energy: Developing and Managing an ISO 50001 Energy Management System*. Boca Raton: CRC Press.
49. Edinger, R., Kau, S. (2003). *Sustainable Mobility: Renewable Energies for Powering Fuel Cell Vehicles*. Greenwood Publishing Group
50. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited
51. Evans, J., Lindsay, W. (2008). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Mason: Thomson Learning Inc.
52. Fabrigar, L., R., Wegener, D., T. (2012). *Exploratory Factor Analysis, Understanding statistics*. Oxford: Oxford University Press
53. Feigenbaum, A., V. (1983). *Total Quality Control*. Third Edition, McGraw Hill Book Company, USA
54. French, D., Kotze, L., J. (2018). *Sustainable Development Goals: Law, Theory and Implementation*. Edward Elgar Publishing
55. Fukuda-Parr, S. (2017). *Millennium Development Goals: Ideas, Interests and Influence*. Boca Raton: Routledge
56. Garcia – Alvarez, J., L., Maldonado – Macias A., A., i Cortes – Robles, G. (2014). *Lean Manufactzuring in the Developing World: Methodology, Case Studies and Trends from Latin America*. Springer International Publishing Switzerland
57. Glomazić, R. (2021). *Normativno-pravna rešenja za izgradnju zelene ekonomije Srbije – komparativna analiza zakonodavnih rešenja i prakse Evropske unije i Srbije – de lege lata, de lege ferenda*. Novi Sad: Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu
58. Goodwin, H., Font, X. (2012). *Progress in Responsible Tourism*. Oxford: Goodfellow Publishing Ltd
59. Griffin, R., W. (2005). *Management*. Boston: Texas A and M University
60. Grober, U. (2012). *Sustainability: a cultural history, translated*. Totnes: Green Books
61. Grubb, M., Koch, M., Thomson, K., Sullivan, F., Munson, A. (2019). *The Earth Summit Agreements: A Guide and Assessment: An Amalysis of the Rio `92 UN Conference on Environment and Development*. London: Routledge
62. Hair, J., F., Black, W., C., Anderson, R., E., Tatham, R., L. (2006). *Multivariate data analysis, 6th edition*. New York: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River
63. Harrison, J. S., Enz, C., A. (2005). *Hospitality strategic management: Concepts and cases*. Hoboken, New York: John Wiley

64. Harry, M., J., Schroeder, R. (2000). *Six Sigma The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. New York: Currency Book
65. Hatcher, L. (1994). *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. Cary, NC, SAS Institute, Inc.
66. Helmold, M. (2020). *Lean Management and Kaizen, Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain Management*. Cham: Springer Nature Switzerland AG
67. Henriques, A., Richardson, J. (2004). *The Triple Bottom Line does it all add up? Assessing the sustainability of business and CRS*. Oxon: Earthscan
68. Heras-Saizarbitoria, Iñaki, (2018). *Measuring Operating Performance, ISO 9001, ISO 14001 and New Management Standards*. Springer international Publishing AG
69. Hill, P. (2017). *Environmental Protection: What Everyone Needs to Know*. Oxford: University Press
70. Hopkins, M. (2006), *What is Corporate Social Responsibility all about*. JohnWiley&Sons, Ltd.
71. Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
72. Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen, A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, Second Edition. New York: McGraw Hill
73. Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization
74. Ishikawa, K. (1994). *Introduccion Al Control De Calidad*. Madrid: Diaz de Santos
75. Ivanova, M., Ivanov, S., Magnini, V., P. (2016). *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, Oxford: Routledge
76. Jackson, S., L. (1997). *The ISO 14001 Implementation Guide – creatin an integrated management system*. Toronto: John Wiley & Sons Inc.
77. John, A., Menar, R., Roenpage, O., Staudter, C. (2008). *Six Sigma+Lean Toolset – Executing Improvement Projects Successfully*. Springer –Verlag
78. Johnson, W., C., Chvala, R., J. (1997). *Total Quality in Marketing*. Boca Raton: CRC Press
79. Joshi, M., Ravindranath, S., Kumar, G., Nazareth, K. (2007). *Sustainable Development: An Introduction – Volume I*. Centre of Environmental Education India
80. Juran, J., M. (1989). *Juran on Leadership For Quality, An Executive Handbook*. New York: The Free Press

81. Juran, J., M., De Fao, J., A. (2010). *Juran's Quality Handbook, The Complete Guide to Performance Excellence*, Sixth Edition. New York: The McGraw Hill Company
82. Juran, J., M., Gryna, F., M. (1999). *Planiranje i analiziranje kvalitete*. Treće izdanje, Zagreb, Mate
83. Juran, J., M., Gryna, F., M. (1980). *Quality Planning and Analysis – From Product Development through Use*, Second Edition. New Delhi: Tata McGraw Hill Publishing Comany Ltd
84. Juran, J., M. (1992). *Juran on Quality by Design, The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: The Free Press
85. Kaefer, F. (2022). *Sustainability Leadership in Tourism – interviewa, Insights and knowledge from Practice*. Zurich: Springer Nature Switzerland
86. Kanji, G., K. (2002). *Measuring Business Excellence*. London: Routledge
87. Kanji, G., .K., Asher, M. (1996). *100 Methods for Total Quality Management*. London: Sage Publications
88. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2015). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New, How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard business school press
89. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan – Norton Colelction*. Harvard: Business Review Press
90. Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996). *Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard: Harvard Business Review
91. Katko, N., S. (2013). *The Lean CFO: Architecture of the Lean Management System*. Boca Raton: CRC Press
92. Kaya, D., Canka Kilic, F., Ozturk, H., H. (2021). *Energy Management and Energy Efficiency in Industry, Practical Examples*. Cham: Springer Nature Switzerland AG
93. Käser, P. (2010). *Total Quality Management For Mico – businesses in the Manufacturing Industry*. Diplom.de
94. Keong, C., Y. (2020). *Global Environmental Sustainability: Case Studies and Analysis of the United Nation's Journey toward Sustainable development*. Elsevier
95. Kiran, D., R. (2016). *Total Quality Management – Key concepts and case studies*. Butterworth – Heinemann, BPS Books Pvt. Ltd.
96. Kline, P. (1979). *Psychometrics and psychology*. London: Acaderric Press.

97. Kohl, H. (2020). *Standards for Management Systems – a comprehensive guide to content implementation tools and certification schemes. Management for Professionals*. Springer
98. Koppel, J., Van Dyke, T., Kavanaugh, R., R. (2023). *Hospitality With a Heart: Concepts and Models for Service Learning in Lodging, Foodservice, and Tourism*. New York. Taylor & Frances
99. Kotler P., Lee N. (2011). *DOP Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: MATE d.o.o
100. Kymail, C., Gruska, G., Reid, R., D. (2015). *Integrated Management Systems; QMS, EMS, OHSMS, FSMS including Aerospace, Service, Semiconductor / Electronics, Automotive and Food*. Milwaukee: American Society for Quality (ASQ)
101. Lal, R., Hansen, D., O., Uphoff, N. (2016). *Food Security and Environmental Quality in the Developing World*. Boca Raton: CRC Press
102. Lasardo, F., Pereira, V. (2018). *Achieving Sustainable Business Excellence: The Role of Human Capital*. Cham: Palgrave Macmillan
103. Latawiec, A., Agol, D. (2016). *Sustainability Indicators in Practice*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH&Co
104. Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga
105. Legrand, W., Sloan, P., Chen, J., S. (2016). *Sustainability in the hospitality industry, Principles of sustainable operations*, Routledge
106. Leslie, D. (2016). *Tourism Enterprises and the Sustainability Agenda Across Europe*. Routledge
107. Lopez R., A. (2008). *Progress in Sustainable Development research*. New York: Nova Science Publisher Inc.
108. Mahadevan, B. (2007). *Operating Management Theory and Practice*. Delhi: Dorling Kinderslay Pvt. Ltd. - Pearson Education
109. Managi, S. (2015). *The Economics of Green Growth: New Indicators for sustainable societies*. Routledge
110. Manente, M., Minghetti, V., Mignotto, E. (2014). *Responsible Tourism and CRS, Assessment Systems for Sustainable Development of SME sin Tourism*. Springer
111. McCarty, T., Bremer, M., daniels, L., Gupta, P. (2005). *The Six Sigma Black Belt Handbook*. New York: McGraw Hill Companies Inc

112. Meadows, D., H., Meadows, D., L., Randers, J., Behrens, W., W. (1972). *The Limits of Growth, A Report for The Club of Rome's Projection on The Predicament of Mankind*. New York: Universe Books
113. Michelli, J., A. (2008). *The New Gold Standard, 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Countries of the Ritz – Carlton Hotel Company*. New York. McGraw Hill
114. Monkelbaan, J. (2018). *Governance for Sustainable Development Goals: Exploring an Integrative Framework of Theories, Tools and Competences*. Springer
115. Morse, S. (2019). *The Rise and Rise of Indicasters: Their History and Geography*. London: Routledge
116. Mukherjee, P., N. (2006). *Total Quality Management, Prentice – Hall of India*. New Delhi: SAGE Publications Pvt. Limited
117. Mukhopadhyay, M. (2020). *Total quality management in education*. SAGE Publications Pvt. Limited
118. Nair, K., P. (2019). *Intelligent Soil Management for Sustainable Agricultural: –The Nutrient Buffer Power Concept*. Cham: Springer
119. Nanda, V. (2005). *Quality Management System Handbook for Product Development Companies*. Boca Raton: CRC Press
120. Natarajan, D., (2017). *ISO 9001 Quality Management System*. Cham. Springer International Publishing AG
121. Neumayer, E. (2010). *Weak Versus Strong Sustainability: Exploring the Limits of two opposing paradigms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
122. Oakland, J., S. (2012). *Oakland on Quality Management*. Oxford: Elsevier
123. Oakland, J., S. (1989). *Total Quality Management*. London: Heinemann Professional
124. Omachonu, V., K., Ross, J., E. (2004). *Principles of Total Quality*. Boca Raton: CRP Press
125. Paladini, S., George, S. (2019). *Sustainable Economy and Emerging Markets*. Boca raton: Routledge
126. Pavić-Rogošić, L. (2012). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: Odraz
127. Pearce, D., Barbier, E. and Markandya, A. (1997). *Sustainable development: economics and environment in the Third World*. London: Earthscan

128. Peng, W. (2004). *Implementation strategy in hotel chains: An analysis of strategy implementation, action process and content*. Doktorska disertacija, Caledonian University, Glasgow
129. Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2021). *The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework*. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(4), 355-371.
130. Phan, A. C., Abdallah, A. B., & Matsui, Y. (2011). *Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies*. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 518-529.
131. Porter, L., Tanner, S. (2012). *Assessing Business Excellence, A guide to business excellence and self-assessment*, Oxford, Elsevier
132. Pugh, C. (2014). *Sustainability the Environmental Urbanistaiton*. Boca Raton: Routledge
133. Quazi, H. A., & Padibjo, S. R. (1998). *A journey toward total quality management through ISO 9000 certification-a study on small-and medium-sized enterprises in Singapore*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 489-508.
134. Rag, R., L., Lekshmi, D., R. (2016). *Intriduction to Sustainable Engineering*. Delhi: PHI Learning Ptv Ltd.
135. Rahman, S. U. (2001). *A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), 35-49.
136. Robertson, M. (2017). *Dictionary of Sustainability*. Oxon: Routledge – Taylor & Francis Group
137. Rimmel, G. (2021). *Accounting for Sustainability*. Abingdon – Oxon: Routledge
138. Rogers, P., P., Jalal, K., F. and Boyd, J.A. (2012). *An introduction to sustainable development*. Earthscan
139. Roisin, L. (2019). *Sustainability in the Anthropocene: Philosophical Essays on Renewable Technologies*. Rowman & Littlefield
140. Roy. R., K. (2010). *A primer on the Taguchi Method*, Second Edition. Dearborn: Society of Manufacturing Engineers

141. Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). *The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey*. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 1-17.
142. Sarda, R., Pogutz, S. (2019). *Corporate Sustainability in the 21st Century, increasing the resilience of social- ecological systems*. New York: Routledge
143. Sartor, M., Orzes G. (2019). *Quality Management – tools, methods and standards*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited
144. Savin, N., E. (1984). *Multiple hypothesis testing*. *Handbook of econometrics*, 2, Elsevier Science Publishing
145. Savitz, A., W. (2013). *The Triple Bottom Line: How Today's Best -Run – Companies Are Achieving Economic, Socila and Environmental Success – and How ou can Too*. John Wiley & Sons
146. Schermerhorn, J., R. (2002). *Management*, 7th edition. New York: Wiley
147. Schroeder, K. (2017). *Politics of Gross National Happiness: Governance and Development in Bhutan*. Cham: Springer
148. Schütz, V., Lehnert, S. & Nüssel, M. (2014). *2.1 Definition of quality and its significance. Quality and risk management in agri-food*. Chains, Wageningen: Wageningen Academic Publisher The Netherlands
149. Sharma, S. (2020). *Lean Management: The launcher for globalization, industiral revolution and empowerment*. Horizon Books
150. Shewhart, W., A. (1931). *Ecnomic Control of Quality of Manufactured Product*. D. Van Nostrand Company Inc. New York
151. Shewhart, W., A. (1939). *Statistical method from the viewpoint of Quality Control*, Washington, The Department of Agriculture. Lancaster: Press Inc.
152. Smith, R., Hawkins, B. (2004). *Lean Maintenance, Reduce Costs, Improve Quality and Market Share*. Oxford: Elsevier Inc.
153. Soanes, C., Stevenson, A. (2003). *The Oxford dictionary of English* (2nd ed.). Oxford, Oxford University Press
154. Sodhi, M., S.& Sodhi, N., S. (2008). *Six Sigma (paperback): Improving Pricing Operations to Increase Profits*. New Jersey: FT Press
155. Springett, D., V., Redclift, M. (2015). *Sustainable Development: History and Evolution of the Concept*. London: Routledge



156. Stamatis, H., D. (2019). *Six Sigma Fundamentals: A Complete introduction to the System, Method and Tools*. Boca Raton: CRC Press
157. Sundar, I. (2006). *Environment & Sustainable Development*. New Delhi: APH Publishing
158. Stead, W. E. and Stead, J., G. (1992), *Management for a Small Planet: Strategic Decision Making and the Environment*. Newberry: Sage Publications
159. Steiner, G. (1971). *Business and Society*. New York: Random House
160. Surampalli, R., Y., Zhang, T., C., Goyal, M., K., Brar, S., K., Tyagi, R., D. (2020). *Sustainability: Fundamentals and Applications*. John Wiley & Sons
161. Taguchi, G., Chowdhury, S., Wu, Y. (2005). *Taguchi's Quality Engineering Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
162. Taylor, F., W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers
163. Tinsley, S., Pillai I. (2012). *Environmental Management System: Understanding Organizational Drivers and Barriers*. London: Taylor&Francis
164. Tricker, R. (2019). *Quality Management Systems: A Practical Guide to Standards Implementation*. Abingdon: Routledge
165. Tricker, R. (2017). *ISO 9001:2015 for small businesses*. Abingdon: Routledge, 6th edition
166. Tricker, R. (2016). *ISO 9001:2015 in brief*. London: Routledge
167. United Nations Development Programme (UNDP) (2018). *Human Development Indices and Indicators*. New York, UN
168. Utami, H., N. & Sadeli, A., H. (2017). *Premium fresh produce marketing success factors through product quality dimensions as customer driving forces: a case study of fruit specialty store product display optimization in bandung*. In The 3rd PIABC Parahyangan International Accounting and Business Conference
169. Vinuales, J., E. (2015). *The Rio Declaration on Environment and Development: A Commentary*. Oxford: OUP
170. Vrtodušić Hrgović, A., M. (2010). *Upravljanje potpunom kvalitetom i poslovna izvrsnost u hotelskoj industriji Hrvatske*. Doktorska disertacija, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
171. Waas, T. (2018). *Sustainable development and higher education: theoretical insights and practical considerations*. University of Antwerp.

172. Wagner, E., Svendler Nielsen, C., Veloso, L., Suominen, A., Pachova, N. (2021). *Arts, Sustainability and Education*. ENO Yearbook 2, Springer Nature
173. Waite, M. (2016). *Sustainability at Work: Careers that make a difference*. London: Routledge
174. Walker, J. R. (2004). *Introduction to hospitality management* (3rd ed.). Upper Saddle River, New York: Pearson Education
175. Washington, H. (2015). *Demystifying Sustainability: Towards Real Solutions*. London: Routledge
176. Weiß, P., Bentlag, J. (2006). *Environmental Management Systems and Certification*, Uppsala. The Baltic University Press
177. Womack, J., P., Jones, D., T. (1996). *Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Taylor&Frances
178. Žager K., Vašiček V., Žager L. (2001.): *Računovodstvo za neračunovođe s osnovama računovodstva*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
179. Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L. (2008). *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb, Masmedia

#### ČLANCI:

1. Abbas, T., I., Phan, A., C. and Matsui, Y. (2020). *A study of the impact of financial performance in tourists and travel agencies by applying a Total Quality Management approach*. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-13.
2. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806
3. Adelman, S. (2018). The sustainable development goals, anthropocentrism and neoliberalism. In *Sustainable development goals*. Edward Elgar Publishing. 1-22
4. Agus, P., Ratna Setyowati, P., Arman, H., Masduki, A., Innocentius, B., Priyono Budi, S., Otta Breman, S. (2020). The effect of implementation integrated management system ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian food industries performance. *Test Engineering and Management*, 82(20), 14054-14069
5. Ahmed, A. Y. M. (2020). The impact of total quality management multidimensional on non-financial organizational performance: an empirical investigation of Saudi

- commission for tourism and national heritage hotels. *International Journal of Business and Social Science*, 11(3), 199-211.
6. Al, S., Lemke, F., Yang, Y. (2019). The Role of Internal Quality Relations in Driving Sustainability Performance. In *25th International Conference on Production Research Manufacturing Innovation: Cyber Physical Manufacturing*. Newcastle University.
  7. Al-Ababneh, M., M. (2018). Mediating role of empowerment between total quality management (TQM) and service recovery performance in the hotel industry. *Al-Ababneh, MM, Al-Sabi, SM, Al-Shakhsheer, FJ, Habiballah, MA (2018). JSOD, VI (3), 286-313.*
  8. Alamiri, M., Ameen, A., Isaac, O., Alrajawy, I., & Al-Shibami, A., H. (2020). The moderating Role of the innovation on the Relationship between achievement, Enablers, and organizational Excellence: organizational and business excellence model. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 1-10.
  9. Al Ghazali, A., Zaloumis, B., Khan, F. R. (2021). Sustainable Practices in International Chain Hotels in Muscat, Sultanate of Oman. *International Journal of Research in Entrepreneurship & Business Studies*, 2(2), 17-28.
  10. Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
  11. Ali, B., J., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Ali Ahmed, S., Burhan Ismael, N., Abdalla Hamza, P., ..., Anwar, G. (2021). Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *Ali, BJ, Gardi, B., Othman, BJ, Ahmed, SA, Ismael, NB, Hamza, PA, Aziz, HM, Sabir, BY, Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14-28.
  12. Ali, E. H., Qoura, O. (2018). Modelling the impact of ISO 26000 implementation on Egyptian hotel sector performance. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 12(3 (Special Issue), 214-233.
  13. Alipour, H., Safaeimanesh, F., Soosan, A. (2019). Investigating sustainable practices in hotel industry-from employees' perspective: Evidence from a mediterranean island. *Sustainability*, 11(23), 6556.
  14. Allen, R.S., Kilmann, R.H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *J. Organ. Change Manage.* 14 (2), 110–131

15. Almeida, D., Pradhan, N., & Muniz Jr, J. (2018). Assessment of ISO 9001: 2015 implementation factors based on AHP: Case study in Brazilian automotive sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
16. Alrawashdeh, B., H. and Allouzi, A., M. (2019). Importance of the united nations millennium declaration for international environmental law development. *Ekoloji*, 28(107), 115-121
17. Alsabbagh, K., I., Ahmad, S., Z. (2013). Values-based organization–Ritz Carlton Abu Dhabi Hotel. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 3(6), 1-6
18. Alsawafi, A., Lemke, F., & Yang, Y. (2019). The role of internal quality relations in driving sustainability performance. *Procedia Manufacturing*, 39, 675-684.
19. Al-Shourah, S., Al-Shourah, A., A. (2020). An examination between Total Quality Management and Hotel Financial Performance: evidence from Jordanian hotels. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23, 418-431.
20. Altıntaş, V. and Güzel, F., Ö. (2018). The Application Sustainable Energy Programmes on Travel Enterprises in the Concept of Sustainability: The Case of Travelife. *International Journal of Applied Engineering Research*, 13(2), 1305-1312.
21. Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*
22. Andriyas, H., Sirait, K., B. (2021). The Impact of Sustainable Practice on the Indonesian Hotel's Financial Performance: A Case Study of Cipaku Garden Hotel. In RSF Conference Series: *Business, Management and Social Sciences*, Vol. 1, No. 5, 55-65
23. Androniceanu, A. (2017). The three-dimensional approach of Total Quality Management, an essential strategic option for business excellence. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 61-78.
24. Ante, S. (2007). Starwood Hotels: Rubbing customers the right way. *Businessweek*. 33(6), 88-89.
25. Antony, J., Banuelas, R. (2002). Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program, *Measuring business excellence*, 6(4), 20-27.
26. Antony, J., McDermott, O., Sony, M., Fernandes, M., M. and Ribeiro, R., V., C. (2021). A study on the Ishikawa's original basic tools of quality control in South American

- companies: results from a pilot survey and directions for further research. *The TQM Journal*.
27. Anvari, A., Ismail, Y., & Hojjati, S., M., H. (2011). A study on total quality management and lean manufacturing: through lean thinking approach. *World applied sciences journal*, 12(9), 1585-1596.
  28. Anwar, C., Purwanto, A., Abidin, R. Z., Prabowo, R. F., Rani, C. P., Saefulah, K. F., Sulisty, A. B. (2020). ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015, ISO 45001: 2018 and ISO 22000: 2018: which are the most affected manufacturing performance?. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 2311-2330.
  29. Arasli, H. (2012). Towards Business Excellence in the Hospitality Industry: A Case for 3-4, and 5-star hotels in Iran. *Total Quality Management Journal*. Vol. 23, No. 5, 573-590
  30. Arda, O. A., Bayraktar, E., & Tatoglu, E. (2019). How do integrated quality and environmental management practices affect firm performance? Mediating roles of quality performance and environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 64-78.
  31. Arocena, P., Orcos, R., & Zouaghi, F. (2021). The impact of ISO 14001 on firm environmental and economic performance: The moderating role of size and environmental awareness. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 955-967.
  32. Arrindell, W., A., & van der Ende. J. (1985). An empirical test of the utility of the observations-to-variables ratio in factor and components analysis. *Applied Psychological Measurement*, 9, 165 - 178.
  33. Araújo, R., Santos, G., da Costa, J., B. and Sá, J., C. (2019). The quality management system as a driver of organizational culture: An empirical study in the Portuguese textile industry. *Quality Innovation Prosperity*, 23(1), 1-24.
  34. Assaf, A. G., Josiassen, A., Cvelbar, L., K. (2012). Does triple bottom line reporting improve hotel performance?. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 596-600.
  35. Assembly, G. (2015). Sustainable development goals. *SDGs Transform Our World, 2030*.
  36. Augusto, M., G., Lisboa, J., V., Yasin, M., M. (2014). Organisational performance and innovation in the context of a total quality management philosophy: an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, 1141-1155.

37. Aydın, S. and Kahraman, C. (2019). Evaluation of firms applying to Malcolm Baldrige National Quality Award: a modified fuzzy AHP method. *Complex & Intelligent Systems*, 5(1), 53-63.
38. Azam bin Ahmad, A., Ibrahim, I., & bin Ngah, L. (2020). A review of service quality elements towards the overlapping IT framework process on the IT hardware support services (ITHS). *International Journal*, 9(1.4). 423-432
39. Bacoup, P., Michel, C., Habchi, G. and Pralus, M. (2018). From a quality management system (QMS) to a lean quality management system (LQMS). *The TQM Journal*.
40. Baddeley, J., Font, X. (2011). Barriers to tour operator sustainable supply chain management. *Tourism Recreation Research*, 36(3), 205–214.
41. Bailey, M., Mendez, J., Zhai, J. (2014). Leadership Profile: Conrad Hilton. *Perspectives in Asian Leisure and Tourism*, 2(1), 8
42. Baird, C. (2004). Conrad N. Hilton, Innkeeper Extraordinaire, Statesman and Philanthropist. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 16(3), 5-17.
43. Basera, V., Mwenje, J. (2021). Model of QMS adoption in the hotel industry: a case study of hotels in zimbabwe, *Joiurnal of Gastronomy Hospitality nad Travel*, 4(1), 26-38.
44. Bašić, I. (2015). Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. stoljeću. *Črnjar (ur.) Prostorno planiranje kao čimbenik razvoja u županijama, Rijeka: Zavod za prostorno uređenje Primorsko-goranske županije*, 407-416.
45. Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.
46. Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C., & Pascual-Ramírez, J., C. (2019). Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 in a Dermatology Department. *Actas Dermo-Sifiliográficas (English Edition)*. doi:10.1016/j.adengl.2019.01.003
47. Bettelli, P. (2021). What the World Learned Setting Development Goals. *International Institute for Sustainable Development, BRIEF*, 10.
48. Bhale, N. P., Srividhya, P. K., Mariappan, V., Sony, M., Belokar, V. (2017). Six Sigma in service: insights from hospitality industry. *Int. J. Adv. Res. Sci. Eng*, 6, 1-10.

49. Birukou, A., Blanzieri, E., Giorgini, P., & Giunchiglia, F. (2013). A formal definition of culture. *Models for intercultural collaboration and negotiation*, 1-26.
50. Bonilla-Priego, M., J., Avilés-Palacios, C. (2008). Analysis of environmental statements issued by EMAS-certified Spanish hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(4), 381-394.
51. Bou-Llusar, J., C., Escrig-Tena, A., B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). *An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model*. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22. doi:10.1016/j.jom.2008.04.001
52. Bouranta, N., Psomas, E. L., Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*, 29(1), 147-166
53. Bravi, L., Santos, G., Pagano, A., Murmura, F. (2020). *Environmental management system according to ISO 14001:2015 as a driver to sustainable development*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi:10.1002/csr.1985
54. Brazytė, K., Weber, F., & Schaffner, D. (2017). Sustainability management of hotels: How do customers respond in online reviews? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(3), 282–307.
55. Brida, J., G., Osti, L., Faccioli, M. (2011). Residents' perception and attitudes towards tourism impacts: A case study of the small rural community of Folgaria (Trentino—Italy). *Benchmarking: Int.*, 359–385.
56. British Standard 2018. BS EN ISO 50001:2018, London, BSI Standards Limited
57. Bruža, D., Rudančić, A. (2020). Total Quality Management in Hotel System within the Framework of Globalization. *Ekonomске ideje i praksa*, (36).
58. Bruža, D. (2022). Utjecaj globalizacije na razvoj i poslovanje međunarodnog hotelskog menadžmenta. *Acta Economica Et Turistica*, 8(2), 287-304.
59. Bujan, I., Kecek, D. (2019). The application of Triple Bottom Line concept in tourism with the emphasis on the hotel industry. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 322-329.
60. Burda, A. (2019). Approach, understanding and importance of the concept of "quality" and its components for the production and distribution of goods. *Knowledge Horizons. Economics*, 11(1), 56-60.

61. Burgess, C., Zhu, G. (1988). The Marriott Philosophy at Work: A Study of Corporate Success with the Handicapped. Project TROPHY. Transition Research on Problems of Handicapped Youth.
62. Cagnin, F., Oliveira, M., C., D., Cauchick Miguel, P., A. (2021). Assessment of ISO 9001: 2015 implementation: focus on risk management approach requirements compliance in an automotive company. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1147-1165.
63. Careri, F. (2023). The space of hospitality. Activism, art, architecture and urbanism in Rome. *Quaderns de l'Institut Català d'Antropologia*, 39(1), 133-148.
64. Carroll, A., B., (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8.
65. Carroll, A., B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
66. Cembruch-Nowakowski, M. (2020). Labels and Certificates for Green Hotels. *Rocznik Ochrona Środowiska*, 22.
67. Chan, W., W., Ho, K. (2006). Hotels' environmental management systems (ISO 14001): Creative financing strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18 (4): 302-16.
68. Chen, S., Chen, H., H., Zhang, K., Q., Xu, X. L. (2018). A comprehensive theoretical framework for examining learning effects in green and conventionally managed hotels. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1392-1399.
69. Cingoski, V., Petrevska, B. (2018). Making hotels more energy efficient: the managerial perception. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 31(1), 87-101.
70. Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J., F., Pereira-Moliner, J., Tarí, J., J. (2007). Quality management, environmental management and firm performance in the Spanish hotel industry
71. Claver-Cortes, E., Pereira-Moliner, J., Tari, J., J., Molina-Azorin, J., F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, 228-244.
72. Corredor, P. and Goni, S. (2011), "TQM and performance: is the relationship so obvious?", *Journal of Business Research*, Vol. 64, 830-838.
73. Costa, T., Silva, F., J., G., Ferreira, L., P. (2017). Improve the extrusion process in tire production using Six Sigma methodology. *Procedia manufacturing*, 13, 1104-1111.



74. Cristina M., Olimpia S., Daniel B. (2018). Six Sigma Application for the Hotel Industry. *New Trends in Sustainable Business and Consumption*, Heidelberg, p. 383-390.
75. Cronbach, L., J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-324.
76. Crosby, P. (1989). Crosby talks quality. *The TQM Magazine*.
77. Crosby, P., B. (2005). Crosby's 14 steps to improvement. *Quality Progress*, 38(12), 60-64
78. Cuenca-García, E., Sánchez, A., Navarro-Pabsdorf, M. (2019). Assessing the performance of the least developed countries in terms of the Millennium Development Goals. *Evaluation and program planning*, 72, 54-66.
79. Curkovic, M. D. (2020). Implementation of environmental managing system standard ISO 14001 in hotels. *Knowledge International Journal*, 41(1), 243-247.
80. Cvelbar, L. K., & Dwyer, L. (2013). An importance--performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(3), 487-504.
81. Dabija, D. C., & Băbuț, R. (2013). An approach to sustainable development from tourists' perspective. Empirical evidence in Romania. *Empirical Evidence in Romania (October 30, 2013). Amfiteatru Economic, Special*, (7), 617-633.
82. Dahlgaard-Park, S., M., Reyes, L., Chen, C., K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9-10), pp.1108-1128.
83. de Oliveira Neto, G., C., Pinto, L., F., R., Amorim, M., P., C., Giannetti, B., F., de Almeida, C., M., V., B. (2018). A framework of actions for strong sustainability. *Journal of cleaner production*, 196, pp.1629-1643
84. Devkant, K., Bagri, S. C. (2014). Key performance indicators for hospitality industry: a study from the tourist state of Uttarakhand. *Tourismos*, 9(1), 187-206.
85. Dewi, D., A., S., A., Mimba, N., P., S., H., Sudana, I., P. (2018). The Influence of Intellectual Capital and Corporate Social Responsibility Disclosure on Financial Performance (Empirical Study of Hotel, Restaurant, and Tourism Sub Sector Companies in the Indonesia Stock Exchange in 2016-2018).
86. Dimitrova, D., Li, N. Corporate Social Responsibility in Tourism – How can a CRS certificate enhance the competitive advantage of tourism SME sin Denmark – case study of Travelife Certification, Aalborg University

87. Donaires, O., S., Cezarino, L., O., Caldana, A., C., F., Liboni, L. (2018). Sustainable development goals—an analysis of outcomes. *Kybernetes*
88. Douglas, T., J., Judge Jr, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management journal*, 44(1), 158-169.
89. Drucker, P., F. (1984). 'The New Meaning of Corporate Social Responsibility', *California Management Review*, 26, 53-63.
90. Dubey, R. (2015). An insight on soft TQM practices and their impact on cement manufacturing firm's performance: does size of the cement manufacturing firm matter?, *Business Process Management Journal*, Vol. 21, 2-24.
91. Dubey, R., Gunasekaran, A., Ali, S., S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: a framework for green supply chain, *International Journal of Production Economics*, Vol. 160, 120-132.
92. Duman, F., Ozer, O., Koseoglu, M., Altin, M., & Okumus, F. (2019). Does quality standards certification truly matter on operational and business performances of firms? Evidence from resort hotels. *European Journal of Tourism Research*, 23, 142-155.
93. Dumičić, K., Gajdić, D. (2011). Istraživanje utjecaja primjene sustava upravljanja kvalitetom hrane na poslovni rezultat u hrvatskim prehrambenim poduzećima. *Poslovna izvrsnost*, 5(1), 9-32.
94. Dutescu, A., Popa, A. F., & Ponorîca, A. G. (2014). Sustainability of the tourism industry, based on financial key performance indicators. *Amfiteatru Economic Journal*, 16(Special No. 8), 1048-1062.
95. Ebbesson, J. (2022). Getting it Right: Advances of Human Rights and the Environment from Stockholm 1972 to Stockholm 2022. *Environmental Policy and Law*, (Preprint), pp.1-14.
96. Emiliani, M., L. (2006). Origins of lean management in America: The role of Connecticut businesses. *Journal of management History*.
97. Englund, E., H., Breum, G., Friis, A. (2009). Optimisation of large-scale food production using lean manufacturing principles. *Journal of Foodservice*, 20(1), 4-14.

98. Eniola, A., A., Olorunleke, G., K., Akintimehin, O., O., Ojeka, J., D., Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, 5(8)
99. Escrig-Tena Escrig-Tena, A., B., Garcia-Juan, B., Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*
100. Evin, H., Demiral, B. (2018). From Rio to Rio: A Vicious Circle?. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(1), 82-91.
101. Fatoki, O. (2019). Green entrepreneurial orientation and firm performance in South Africa. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1), 247–262.
102. Fekadu, A., Oppenheim, C., Manyazewal, T., Nislow, C., Woldeamanuel, Y., Hailu, A., Belete, A., Wondimagegn, D., Hanlon, C., Gebremariam, T., Collins, A. (2021). Understanding the key processes of excellence as a prerequisite to establishing academic centres of excellence in Africa. *BMC medical education*, 21(1), 1-10.
103. Ferrández, V., Cavero, J., A., González, J., F., Amorós, A. (2017). The Economic-financial Performance of Spanish Hotels: The Impact of Environmental Certification. *Hospitality, Leisure, Sport, Tourism & Education*, 3
104. Ferreira, C. D. S., Poltronieri, C. F., Gerolamo, M. C. (2019). ISO 14001: 2015 and ISO 9001: 2015: analyse the relationship between these management systems standards and corporate sustainability. *Gestão & Produção*, 26.
105. Fiala, S., Thirumaran, K. (2021). Hospitality and tourism management: adopting Lean Six Sigma, achieving service excellence. *Service Excellence in Tourism and Hospitality: Insights from Asia*, 167-176.
106. Fioru, D., Ionescu, G., H., Bădîrcea, R., Vochița, L., Enescu, M. (2019). Sustainable Development of Mountain Hotels through the Implementation of International Management Standards: The Romanian Case. *Sustainability*, 11(22)
107. Fisher, N., I., Nair, V., N. (2009). Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25(1), 1-28.
108. Fischer, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 381–390.
109. Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28.

110. Forsman – Hugg, S., Katajajuuri, J., M., Riipi, I., Makela, J., Jarvela, K., Timonen, P. (2013). Key CRS dimensions fo the food chain, *British Food Journal*, 115(1), 30-46
111. Fotopoulos, C., V., Psomas, E., L. (2010). “The structural relationships between TQM factors and organizational performance, *The TQM Journal*, Vol. 22, 539-552.
112. Friederichs, K. (1958). A definition of ecology and some thoughts about basic concepts. *Ecology*, 39(1), 154-159.
113. Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425-442.
114. Fullinfaw, N. G., & Sunil, M. P. (2019). The impact of total quality management practices on key performance indicators of star hotels. *Int J Adv Sci Res Manag*, 4, 98-109.
115. Galetto, M., Franceschini, F., Mastrogiacomo, L. (2017). ISO 9001 certification and corporate performance of Italian companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
116. Garengo, P., Sharma, M., K. (2014). Performance measurement system contingency factors: across analysis of Italian and Indian SMEs, *Production Planning & Control*, Vol. 25, 220-240.
117. García Samper, M., García Guiliany, J., Cabello Eras, J. (2017). Eficiencia en el uso de los recursos y producción más limpia (recp) para la competitividad del sector hotelero. *Revista de Gestão Social e Ambiental*
118. Gerdt, S., O., Wagner, E., Schewe, G. (2019). The relationship between sustainability and customer satisfaction in hospitality: An explorative investigation using eWOM as a data source, *Tour. Manag.*, vol. 74, 155–172.
119. Ghaderi, Zahed; Mirzapour, Manouchehr, Henderson, Joan C., Richardson, Scott (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 29, 41–47. doi:10.1016/j.tmp.2018.10.007
120. Giama, E., Karakasidis, D., & Papadopoulos, A. M. (2018). Improving the energy and environmental efficiency of the hotel sector. In S. Nižetić, & A. Papadopoulos (Eds.), *The role of exergy in energy and the environment* (823–832). Cham, Switzerland: Springer.

121. Goyal, S., Law, E. (2019). An introduction to Kaizen in health care. *British journal of hospital medicine*, 80(3), 68-169.
122. Halmi, L., Poldrugovac, K. (2022). Sustainability reporting harmonization in the hotel industry–what is next?. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 41(2), 541-547.
123. Hamid, S., R., Isa, S., Chew, B., C. and Altun, A. (2019). Quality management evolution from the past to present: Challenges for tomorrow. *Organizacija*, 52(3), 157-186.
124. Han, H., Lee, J., S., Trang, H., L., T., Kim, W. (2018). Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 58-66.
125. Hangouët, J., F. (2006). Quality, and Poem Alike. *Fundamentals of Spatial Data Quality*, 301-303.
126. Hansen, E., G., Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221.
127. Harris, P. J., Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, issue 3, pp. 120-127, Emerald Group Publishing Limited, 0959- 6119
128. Hazarika, M., Dixit, U. S., Davim, J., P. (2019). *History of Production and Industrial Engineering Through Contributions of Stalwarts. Manufacturing Engineering Education*, 1–29. doi:10.1016/b978-0-08-101247-5.00001-0
129. Hellman, P., Liu, Y. (2013). Development of quality management systems: How have disruptive technological innovations in quality management affected organizations?. *Quality Innovation Prosperity*, 17(1), 104-119.
130. Hendricks, K., B., Singhal, V., R. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of operations management*, 19(3), 269-285.
131. Hepple, J., Kipps, M., Thomson, J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International journal of hospitality management*, 9(4), 305-318.
132. Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., García, M., Allur, E. (2020). Environmental best practice and performance benchmarks among EMAS-certified organizations: An empirical study. *Environmental Impact Assessment Review*, 80, 106315.

133. Hernadewita, H., Ismail, M., Nurdin, M. and Kusumah, L. (2019). Improvement of magazine production quality using six sigma method: case study of a PT. XYZ. *Journal of applied research on industrial engineering*, 6(1), 71-79.
134. Herzallah, A., M., Gutierrez-Gutierrez, L., Munoz Rosas, J., F. (2014). Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: the case of the Palestinian industrial SMEs, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, 635-649.
135. Ho, D., C., K., Duffy, V., G., Shih, H., M. (1999). An empirical analysis of effective TQM implementation in the Hong Kong electronics manufacturing industry. , 9(1), 1–25. doi:10.1002/(sici)1520-6564(199924)9:1<1::aid-hfm1>3.0.co;2-l
136. Holden, E., Linnerud, K., Banister, D. (2014). Sustainable development: Our common future revisited. *Global environmental change*, 26, 130-139.
137. Hsu, C. W., Kuo, T. C., Shyu, G. S., Chen, P. S. (2014). Low carbon supplier selection in the hotel industry. *Sustainability*, 6(5), 2658-2684.
138. Hussain, M., Khan, J. (2020). Key success factors of total quality management (TQM) for the hospitality sector. A critical review of the literature, *European Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol.8, No.2, 1-17
139. Ikram, M., Zhang, Q., Sroufe, R. (2021). Future of quality management system (ISO 9001) certification: novel grey forecasting approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15-16), 1666-1693.
140. Ikram, M., Zhou, P., Shah, S., A., A., Liu, G., Q. (2019). Do environmental management systems help improve corporate sustainable development? Evidence from manufacturing companies in Pakistan. *Journal of Cleaner Production*, 226, 628-641.
141. Ionaşcu, M., Ionaşcu, I., Săcărin, M., Minu, M. (2017). Exploring the impact of ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 certification on financial performance: The case of companies listed on the Bucharest Stock Exchange. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(44), 166-180.
142. Ionescu, G. H., Firoiu, D., Pîrvu, R., Bădîrcea, R., Drăgan, C. (2018). Implementation of integrated management systems and corporate social responsibility initiatives—a Romanian hospitality industry perspective. *Sustainability*, 10(10), 3684.
143. Iqbal, J., Shabbir, M. S., Zameer, H., Tufail, M. S., Sandhu, M. A., & Ali, W. (2017). TQM practices and firm performance of Pakistani service sector firms. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, Vol. 11, No. 1, 87-96

144. ISO, 2018. ISO 26000 and the SDGs, Ženeva, ISO
145. Itaoka, K. (2012). Regression and interpretation low R-squared. In *Proceedings of the presentation at Social Research Network 3rd Meeting, Noosa. Mizuho Information and Research Institute, Inc.*
146. Iturralde Carrera, L., A., Álvarez González, A., L., Rodríguez-Reséndiz, J., Álvarez-Alvarado, J., M. (2023). Selection of the energy performance indicator for hotels based on iso 50001: A case study. *Sustainability*, 15(2), 1568.
147. IUCN, UNEP, WWF (1991). Caring for the Earth – A Strategy for Sustainable Living, Gland, IUCN, UNEP, WWF
148. Jalnasow, D. (2019). The introduction of system approach in quality management in XX Century. *Предпринемачество*, 7(2), 193-204.
149. Jannah, M., Fahlevi, M., Paulina, J., Nugroho, B., S., Purwanto, A., Subarkah, M., A., Cahyono, Y. (2020). Effect of ISO 9001, ISO 45001 and ISO 14000 toward Financial Performance of Indonesian Manufacturing. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 894-902.
150. Jitpaiboon, T., Rao, S., S. (2007). “A meta-analysis of quality measures in manufacturing system”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, 78-102.
151. Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.
152. Jukić, R., Kakuk, S., Ham, E. (2021). Od ideje održivosti/održivoga razvoja do odgoja i obrazovanja za održivi razvoj u školama. *Diacovensia: teološki prilozi*, 29(3), 375-393.
153. Junaedia, K. J. (2020). Public policy for environmental regulation and its impact on the business performance of restaurants in Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(7), 70–90.
154. Jurigová, Z., Tučková, Z., & Kuncová, M. (2016). Economic sustainability as a future phenomenon: moving towards a sustainable hotel industry. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(1), 103–112.
155. Jurigová, Z., Tučková, Z. (2018). Economic sustainability of tourism businesses: Known or unknown concept in the hotel sector?. In *Proceedings of the International*

- Conference on Tourism Research, ICTR 2018*. Academic Conferences and Publishing International Limited.
156. Kakoty, S. (2018). Ecology, sustainability and traditional wisdom. *Journal of cleaner production*, 172, 3215-3224.
157. Kakouris, A., & Sfakianaki, E. (2018). Impacts of ISO 9000 on Greek SMEs Business Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 00–00. doi:10.1108/ijqrm-10-2017-0204
158. Kanji, G. K., & Wong, A. (1999). Business excellence model for supply chain management. *Total quality management*, 10(8), 1147-1168.
159. Kapiki, S. (2012). Quality management in tourism and hospitality: An exploratory study among tourism stakeholders. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2).
160. Karipidis, P., Athanassiadis, K., Aggelopoulos, S., Giompliakis, E. (2009). Factors affecting the adoption of quality assurance systems in small food enterprises. *Food control*, 20(2), 93-98.
161. Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., Helo, P. (2018). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*.
162. Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, 405-435.
163. Kebede Adem, M., Viridi, S., S. (2020). The effect of TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001: 2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia. *The TQM Journal*, 33(2), 407–440. doi:10.1108/tqm-03-2019-0076
164. Kerfonta, C., M. (2018). Statistical Design Of Experiment Techniques in Manufacturing
165. Khalil, N., Abdullah, S., N., C., Haron, S., N., Hamid, M., Y. (2022). A review of green practices and initiatives from stakeholder’s perspectives towards sustainable hotel operations and performance impact. *Journal of Facilities Management*, (ahead-of-print)
166. Klassen, R., D., McLaughlin, C., P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management science*, 42(8), 1199-1214.



167. Kobayashi, H., Kato, M., Maezawa, Y., Sano, K. (2011). An R&D management framework for eco-technology. *Sustainability*, 3, 1282–1301.
168. Koch, J., Gerdt, S., O., Schewe, G. (2020). Determinants of sustainable behavior of firms and the consequences for customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102515.
169. Kocmanová, A., Němeček, P. (2009). Economic, environmental and social issues and corporate governance in relation to measurement of company performance. In Liberec Economic Forum, 177-187.
170. Krstinić Nižić, M., Šverko Grdić, Z., Endres, R. (2017). Energy sustainability and its impacts on Croatian tourism. *Croatian Economic Survey*, 19(2), 83–104.
171. Kularatne, T., Wilson, C., Månsson, J., Hoang, V., Lee, B. (2019). Do environmentally sustainable practices make hotels more efficient? A study of major hotels in Sri Lanka. *Tourism Management*, 71, 213-225.
172. Kumar, P., Raju, N., V., S., Kumar, M., V. (2016). Quality of quality definitions-an analysis. *International Journal of Scientific Engineering and Technology*, 5(3), 142-148.
173. Kurbatova, S., M., Aisner, L., Y., Mazurov, V., Y. (2020), August. Green logistics as an element of sustainable development. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 548, No. 5, p. 052067). IOP Publishing.
174. Lakhal, L., Pasin, F., Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, 625–646.
175. Lakhe, R., R., Mohanty, R., P. (1994). Total quality management: concepts, evolution and acceptability in developing economies. *International journal of quality & reliability management*.
176. Lancaster, J., M. (2011). Lean and Six Sigma in Hospitality Organizations: Benefits, Challenges, and Implementation. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 1150. <http://dx.doi.org/10.34917/2523548>
177. Larionova, M. (2020). The Challenges of Attaining the Millennium Development Goals (MDGs). *International Organisations Research Journal*, 15(1), 155-176.
178. Lashley, C. (2015). Hospitality and hospitableness. *Research in Hospitality Management*, 5(1), 1-7.

179. Lazaros, A., Sofia, A., George, I. (2017). Malcolm baldrige national quality award (MBNQA) dimensions in greek tertiary education system. *KnE Social Sciences*, 436-455.
180. Legrand, W., Kirsche, C., Sloan, P., Simons-Kaufmann, C. (2012). Hospitality for a better world: Is the hospitality industry mitigating its environmental impact? An empirical study of the hoteliers' perceptions of online self-audit tools and the barriers and motivators to invest in green and efficient technologies. Lausanne: EuroCHRIE
181. Legrand, W., Winkelmann, D., Sloan, P., Simons-Kaufmann, C. (2014). Empirical Investigation on Environmental Management Systems in German Hotels. In *Advances in Hospitality and Leisure*. Published online: 07 Oct 2014; 1-20. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/S1745-354220140000010001>
182. Lesnikova, P., Schmidtova, J. (2020). Development of Corporate Sustainability in Enterprises through the Application of Selected Practices and Tools. *Organizacija*, 5(2)
183. Li, L.L., Liu, Y.-W., Tseng, M.L., Lin, G.Q., Ali, M. H. (2020). Reducing environmental pollution and fuel consumption using optimization algorithm to develop combined cooling heating and power system operation strategies. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119082.
184. Liao, C., Yue, Y., Wang, K., Fensholt, R., Tong, X., Brandt, M. (2018). Ecological restoration enhances ecosystem health in the karst regions of southwest China. *Ecological Indicators*, 90, 416-425
185. Lillrank, P. (2015). Small and big quality in health care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.
186. Linderman, K., Schroeder, R., G., Zaheer, S., Choo, A., S. (2003). Six Sigma: a goal-theoretic perspective. *Journal of Operations management*, 21(2), 193-203
187. Liu, G., Brown, M., T., Casazza, M. (2017). Enhancing the sustainability narrative through a deeper understanding of sustainable development indicators. *Sustainability*, 9(6)
188. López-Gamero, M., D., Molina-Azorín, J., F., Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of environmental management*, 90(10), 3110-3121.

189. Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., Naranjo-Gil, D. (2015). Sustainable Innovation, Management Accounting and Control Systems, and International Performance. *Sustainability*, 7, 3479-3492.
190. Luo, Z., Qu, H. (2016). Guest-defined hotel service quality and its impacts on guest loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(3), 311-332.
191. Madhavi, D. (2015). Total Quality Management Practices in Food Industry, *International Journal of Advanced Scientific and Technical Research*, Issue 5, Vol. 2, March – April
192. Malheiro, A., Sousa, B., B., Liberato, D., Liberato, P. (2020). Sustainability in tourism and hospitality: Trends and challenges. In *35th IBIMA conference education excellence and innovation management: A 2025 vision to sustain economic development during global challenges* (pp. 15545-15555). IBIMA.
193. Manurung, D. T., & Rachmat, R. A. H. (2019). ISO 14001 implementation impact and financial performance on corporate social responsibility disclosure. *Jurnal Manajemen*, 23(2), 207-222.
194. Melissen, F. (2013). Sustainable hospitality: a meaningful notion?. *Journal of sustainable tourism*, 21(6), 810-824.
195. Marien, M. (2018). Book Review of Come On!: A Report to the Club of Rome: New Frontiers. *Cadmus*, 3(4), 57-68.
196. Marin, C., A., Tudoran, V., I. (2019). Total Quality Management and Performance in the Hotel Industry. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 19(2), 534-539.
197. Marinković, E., Grubišić, D. (2013). Poslovna izvrsnost prema kriterijima EFQM modela, Zbornik radova, 14. Međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“ Rovinj
198. Martin, J., Elg, M., Gremyr, I. (2020). The Many Meanings of Quality: Towards a Definition in Support of Sustainable Operations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-14.
199. Mele, C., Colurcio, M. (2006), “The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 464-489

200. Memarzadeh, F., Anand, S. (2020). Hotel guests' perceptions of green technology applications, and practices in the hotel industry. *International Journal of Tourism and Hospitality Management in the Digital Age (IJTHMDA)*, 4(1), 1-9.
201. Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), p.1653531.1-21
202. Mio, C., Panfilo, S., Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245.
203. Mio, C., Costantini, A., Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384.
204. Mishra, S., Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?. *Journal of business ethics*, 95(4), 571-601.
205. Mitreva, E., Gorkov, P., Gjorshevski, H., Tushi, B. (2020). Application of the Total Quality Management (TQM) Philosophy in a Macedonian Air Conditioning Company. *Quality-Access to Success*, 175(21), pp.45-51.
206. Mohamed, M. M., El-Jalil, A., Gaber, S., Rady, A. (2023). The Effect of Social Responsibility Practices on the Egyptian Hotels' Performance. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(2), 135-166.
207. Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2), 16-22.
208. Moise, M., S., Gil-Saura, I., Ruiz Molina, M., E. (2021). The importance of green practices for hotel guests: does gender matter?. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-22.
209. Molina-Azorín, J., F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J., J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner production*, 17(5), 516-524.
210. Montabon, F., Sroufe, R., Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of operations management*, 25(5), 998-1014.

211. Montesino, M., U. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: A posttraining study. *Human resource development quarterly*, 13(1), 89-108
212. Mungai, E. M., Ndiritu, S. W., & Rajwani, T. (2020). Do voluntary environmental management systems improve environmental performance? Evidence from waste management by Kenyan firms. *Journal of Cleaner Production*, 265, 121636.
213. Načinović Braje, I., Pavić, I., & Ferjanić Hodak, D. (2020). Employee-Related indicators in the non-financial reporting in hospitality industry. *Ekonomika misao i praksa*, 29(2), 559-578.
214. Nasrollahi, Z., Hashemi, M., S., Bameri, S., Mohamad Taghvaei, V. (2020). Environmental pollution, economic growth, population, industrialization, and technology in weak and strong sustainability: using STIRPAT model. *Environment, Development and Sustainability*, 22(2), 1105-1122.
215. Network, G., F. (2018). Ecological footprint. *Recuperado de <https://www.footprintnetwork.org/our-work/ecological-footprint>*.
216. Neyestani, B. (2017). Principles and Contributions of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Quality Improvement. *Available at SSRN 2950981*.
217. Nelson-Peterson, D., L., Leppa, C., J. (2007). Creating an environment for caring using lean principles of the Virginia Mason Production System. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 37(6), 287-294.
218. Nguyen, M., H., Phan, A., C., Matsui, Y. (2018). Contribution of quality management practices to sustainability performance of Vietnamese firms. *Sustainability*, 10(2), 375.)
219. Noor, S., R., M., Yunus, R., Abdullah, A., H., Nagapan, S., Syahir, S., M., Mazlan, S. (2018). Insights into The Adoption of Lean Management in Industrial-ised Building System (IBS) Implementation: The Drivers and Challenges. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.23), 22-31.
220. Noryani, Y. B. G., Sari, W. I., Rosini, I., Munadjat, B., Sunarsi, D., Mahnun Mas' adi, G. (2020). Did ISO 45001, ISO 22000, ISO 14001 and ISO 9001 Influence Financial Performance? Evidence from Indonesian Industries. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 6930-6950.
221. Noviantoro, R., Maskuroh, N., Santoso, B., Fahlevi, M., Pramono, R., Purwanto, A., Munthe, A. P. (2020). Did Quality Management System ISO 9001 Version 2015

- Influence Business Performance? Evidence from Indonesian Hospitals. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8).
222. O'Gorman, K., D. (2005). Modern hospitality: Lessons from the past. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12(2), 141-151.
223. O'Gorman, K., D. (2009). Origins of the commercial hospitality industry: from the fanciful to factual. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(7), 777-790.
224. Ohno, I., Ohno, K., Uesu, S., Ishiwata, A., Hosono, A., Kikuchi, T., Uenda, T. (2009). Introducing kaizen in Africa. In *GRIPS Development Forum*.
225. Oliynyk, O., M., Sapelnikova, N., L., Tonkikh, O., G. (2021). Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. *Actual Problems in Economics*, (236), 40-46.
226. O'Neill, P., Sohal, A., Teng, C. W. (2016). Quality management approaches and their impact on firms' financial performance—An Australian study. *International Journal of Production Economics*, 171, 381-393
227. Ong, F., Purwanto, A., Supono, J., Hasna, S., Novitasari, D., Asbari, M. (2020). Does Quality Management System ISO 9001: 2015 Influence Company Performance? Answers from Indonesian Tourism Industries. *Test Engineering and Management*, 83, 24808-24817.
228. Othman, I., Ghani, S., N., M., Choon, S., W. (2020). The total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(3), 697-704.
229. Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., Tham, J., J., M., S., L. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
230. Pamfilie, R., Firoiu, D., Croitoru, A. G., Ionescu, G. H. I. (2018). Circular economy—A new direction for the sustainability of the hotel industry in Romania. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 388-404.
231. Pearlman, D., M., Chacko, H. (2012). The quest for quality improvement: Using six sigma at Starwood Hotels and Resorts. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 48-66.

232. Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M. D. V., Verma, R., Mondéjar-Jiménez, J., Vargas-Vargas, M. (2014). The impact of environmental certification on hotel guest ratings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 40-51.
233. Pereira-Moliner, J., Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J., F., Tari, J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 37, 82-92.
234. Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M., D., Font, X., Molina-Azorín, J., F., Tarí, J. J., Pertusa-Ortega, E., M. (2021). Sustainability, competitive advantages and performance in the hotel industry: A synergistic relationship. *Journal of Tourism and Services*, 12(23), 132-149.
235. Petti, L., Trillo, C., Makore, B., N. (2020). Cultural heritage and sustainable development targets: a possible harmonisation? Insights from the European Perspective. *Sustainability*, 12(3)
236. Pizam, A. (2009). What is the hospitality industry and how does it differ from the tourism and travel industries? *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 183–184
237. Poljak, P., Duboković, I., Lenardić, M. (2013). Razlozi i preduvjeti za sustavnu implemetaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke-primjena iskustava velikog poslovnog sustava. *Učenje za poduzetništvo*, 3(2), 178-186.
238. Poljić, M. (2015). Strategije korporativane socijalne odgovornosti, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko 9/9, 87-93.
239. Popescu, D., M., Duta, N., M. (2019). Quality Leaders and Quality Management. *Lumen Proceedings*, 8, 213-222.
240. Prajogo, D., I., Sohal, A., S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance, *Omega*, Vol. 34, 296-312.
241. Prayuda, R., Z. (2020). Continuous improvement through Kaizen in an automotive industry. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1b), pp.37-42.
242. Prinz, C., Kreggenfeld, N., Kuhlenkötter, B. (2018). Lean meets Industrie 4.0—a practical approach to interlink the method world and cyber-physical world. *Procedia Manufacturing*, 23, 21-26.

243. Puig, R., Kilić, E., Navarro, A., Albertí, J., Chacón, L., & Fullana-i-Palmer, P. (2017). Inventory analysis and carbon footprint of coastland-hotel services: A Spanish case study. *Science of the Total Environment*, 595, 244–254.
244. Puri, G., Singh, K. (2018). The role of service quality and customer satisfaction in tourism industry: A review of SERVQUAL Model. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4).
245. Purvis, B., Mao, Y., Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability science*, 14(3), 681-695
246. Pujari, D. (2006). Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance. *Technovation*, 26, 76–85.
247. Quien, M. (2012). Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj. *Učenje za poduzetništvo*, 2(1), 303-307.
248. Rahman, S., U. (2001). A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*
249. Rantala, T., Ukko, J., Saunila, M., Havukainen, J. (2018). The effect of sustainability in the adoption of technological, service, and business model innovations. *Journal of cleaner production*, 172, 46-55
250. Rašić-Jelavić, S., Pajdaković-Vulić, M. (2021). Sustainability balanced scorecard: Four performance perspectives or more?. *Strategic Management*, 26(4), 37-49.
251. Raza, S., A., Naqvi, A., H., Gill, S., A. (2020). An Investigation of the Corporate TQM Practices and Corresponding Results in Pakistani Perspective: Implications for Business Education. *Bulletin of Education and Research*, 42(3), 51-77.
252. Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., B. (2017). Examining nonlinear relationships between quality management and financial performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*
253. Rodríguez-García, R., Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á. (2023). Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry. *Frontiers in Sustainability*, 4, 1116359.
254. Rozić, Ž., Zovko, M., Mandić, Z. (2016). UVOD U OKOLIŠNO-ODRŽIVI RAZVOJ. *e-Zbonik: Electronic collection of papers of the Faculty of Civil Engineering*, (12)



255. Russo, M., V., Fouts, P., A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559.
256. Sabatini, F. (2019). Culture as fourth pillar of sustainable development: Perspectives for integration, paradigms of action. *European Journal of Sustainable Development*, 8(3), 31-40.
257. Sader, S., Husti, I., Daroczi, M. (2021). A review of quality 4.0: definitions, features, technologies, applications, and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-19.
258. Sakshi, Shashi, Cerchione, R., Bansal, H. (2020). Measuring the impact of sustainability policy and practices in tourism and hospitality industry. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1109-1126.
259. Salaheldin, S., I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International journal of productivity and performance management*
260. Samson, D., Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of operations management*, 17(4), 393-409
261. Sanchez, L., Blanco, B. (2014). Three decades of continuous improvement, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, 986-1001.
262. Sanchez-Lizarraga, M., A., Limon-Romero, J., Tlapa, D., Baez-Lopez, Y., Puente, C., Puerta-Sierra, L., Ontiveros, S. (2020). ISO 9001 Standard: Developing and Validating a Survey Instrument. *IEEE Access*, 8, 190677-190688
263. Sanchez Lizarraga, M. A., Limon Romero, J., Tlapa Mendoza, D., Baez Lopez, Y. (2020). ISO 9001 Standard: exploratory analysis in the manufacturing sector in Mexico. *DYNA*, 87(213), 202-211. doi:10.15446/dyna.v87n213.83230
264. Sánchez-Rebull, M., V., Ferrer-Rullan, R., Hernández-Lara, A., B., Niñerola, A. (2020). Six Sigma for improving cash flow deficit: a case study in the food can manufacturing industry. *International Journal of Lean Six Sigma*.
265. Santos-Vijande, M., L., Alvarez-Gonzalez, L., I. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 2(2), 21-41.

266. Sartor, M., Orzes, G., Moras, E. (2019). ISO 14001. In *Quality Management: Tools, methods, and standards*. Emerald Publishing Limited.
267. Sartor, M., Orzes, G., Touboulic, A., Culot, G., Nassimbeni, G. (2019). ISO 14001 standard: Literature review and theory-based research agenda. *Quality Management Journal*, 26(1), 32-64.
268. Sarstedt, M., Mooi, E., Sarstedt, M., Mooi, E. (2019). Regression analysis. *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS Statistics*, 209-256.
269. Schaltegger, S., Wagner, M. (2006). Managing and measuring the business case for sustainability: Capturing the relationship between sustainability performance, business competitiveness and economic performance. In *Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance*, (eds) S. Schaltegger and M. Wagner, pp. 1-27. Greenleaf, Sheffield.
270. Schrettle, S., Hinz, A., Scherrer-Rathje, M., Friedli, T. (2014). Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147, 73-84.
271. Segarra-Ona, M. D. V., Peiró-Signes, A., 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.
272. Serra-Cantalops, A., Peña-Miranda, D., D., Ramón-Cardona, J., Martorell-Cunill, O. (2018). Progress in research on CSR and the hotel industry (2006-2015). *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(1), 15-38.
273. Srivastava, N., Maitra, R. (2016). Key performance indicators (KPI) in hospitality industry: an emphasis on accommodation business of 5 star hotels of national capital region. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 2(1), 34-40.
274. Siltori, P. F. S., Simon Rampasso, I., Martins, V. W. B., Anholon, R., Silva, D., Souza Pinto, J. (2020). *Analysis of ISO 9001 certification benefits in Brazilian companies*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-19. doi: 10.1080/14783363.2020.1756246
275. Sharma, C. (2013). Quality circle: an evolutionary tool for libraries. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 154-159.
276. Sharma, S., Srivastava, S. (2018). Relationship between service quality and customer satisfaction in hotel industry. *TRJ Tourism Research Journal*, 2(1), 42-49.

277. Sharrock, M. J., Struwig, M. W., Hensens, W. (2020). The Influence of Sustainable Initiatives on Hotel Guest Experience.
278. Shi, L., Han, L., Yang, F., Gao, L. (2019). The evolution of sustainable development theory: Types, goals, and research prospects. *Sustainability*, 11(24)
279. Siegel, D., S. (2009). Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 5-16
280. Sila, S., Ebrahimpour, M. (2003). Examination and Comparison Of The Critical Success Factors Of Total Quality Management Across Countries. *International Journal of Production Research*, Vol. 41. No. 2, 235-268
281. Silva-Castañeda, L., A., U., R., A., Trussart, N. (2016). Sustainability standards and certification: looking through the lens of Foucault's dispositif. *Global Networks*, 16(4), 490-510.
282. Sin, K. Y., Jusoh, M. S., Mardani, A. (2021). Assessing the ideology of total quality management towards hotel sustainability performance: empirical evidence using structural equation modelling . *International Journal of Productivity and Quality Management*, 33(3), 311-335.
283. Smętkowska, M., Mrugalska, B. (2018). Using Six Sigma DMAIC to improve the quality of the production process: a case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 590-596.
284. Soković, M., Jovanović, J., Krivokapić, Z., & Vujović, A. (2009). Basic quality tools in continuous improvement process. *Journal of Mechanical Engineering*, 55(5), 1-9.
285. Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies–PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*, 43(1), 476-483.
286. Starwood turns to six sigma to boost quality and maximise profits. (2004). *Hospitality Matters*, (36), 35-36.
287. Suarez, J. G. (1992). *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. Department of the Navy TQL Office.
288. Sunil, M. P., Suresh, G., Shobharani, H. (2021). The influence of Total Quality Management on Star Hotel Performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol, 27(2).
289. Šiško Kuliš, M., Mrduljaš, Z. (2009). Gurui kvalitete, *Tehnički vjesnik*, 16(2009), 71-

290. Tadić, T. (2017). Aritmetička sredina i standardna devijacija. *Poučak: časopis za metodiku i nastavu matematike*, 18(69), 10-24.
291. Tahiri, A., Kovači, I., Lekiqi, B., Rexhepi, A. (2021). Tourism and hotel industry: Definition, concepts and development—the case of Kosovo. *Quality-Access to Success*, 22(182), 110-115.
292. Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M., N. (2011). An interpretive structural modeling approach for modeling the practices of total quality management in service sector, *Int. J. Modeling in Operations Management*, Vol. 1, No. 3, 223–250.
293. Tarí, J., J., Molina-Azorín, J., F., López-Gamero, M., D., Pereira-Moliner, J. (2021). The association between environmental sustainable development and internalization of a quality standard. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2587–2599. doi:10.1002/bse.2765
294. Tarí, J., J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J., F., López-Gamero, M., D. (2020). A Taxonomy of Quality Standard Adoption: Its Relationship with Quality Management and Performance in Tourism Organizations In Spain, *Journal of Tourism and Services*, 21 (11), 22-37. *Journal of Tourism and Services*, 11(21), 22-37
295. Tarí, J., J., Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E., M., Lopez-Gamero, M., D., Molina-Azorin, J., F. (2017). Does quality management improve performance or vice versa? Evidence from the hotel industry. *Service Business*, 11, 23-43.
296. Tarí, J., J., Molina-Azorín, J., F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M., D., Pertusa-Ortega, E., M. (2014). Quality management and performance in the hotel industry: A literature review. *Action-Based Quality Management: Strategy and Tools for Continuous Improvement*, 1-12.
297. Tarí, J., J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management* 29 (3), 500–510.
298. Taylor, W., Wright, G. (2003). A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure, *Omega*, Vol. 31, 97-111.
299. Testa, F., Boiral, O., Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: can stakeholders pressures encourage greenwashing?. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 287-307.

300. Toscano, A. R., Cabello Eras, J. J., Viviente, F. G., Gutierrez, A. S., Gomez, Y. P. (2019). Energy Planning Implementation in Hotels. Case Study in a Hotel in the City of Barranquilla-Colombia. *Journal of Engineering Science & Technology Review*, 12(5).
301. Treacy, R., Humphreys, P., McIvor, R., Lo, C. (2019). ISO14001 certification and operating performance: A practice-based view. *International Journal of Production Economics*, 208, 319-328.
302. Tremblay, D., Fortier, F., Boucher, J., F., Riffon, O., Villeneuve, C. (2020). Sustainable development goal interactions: An analysis based on the five pillars of the 2030 agenda. *Sustainable Development*, 28(6), 1584-1596.
303. Tubagus, A., D. (2019). Total Quality Management (TQM) for Japanese Companies and Their Implementation in Companies in Indonesia. *Pathumthani University Academic Journal*, 11(2), 213-231.
304. Turzo, T., Marzi, G., Favino, C., Terzani, S. (2022). Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production*, 345, 131154.
305. Uddin, M., B., Tarique, K., M., Hassan, M. (2008). Three dimensional aspects of corporate social responsibility
306. Vaske, J., J., Beaman, J., Sponarski, C., C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach's alpha. *Leisure sciences*, 39(2), 163-173.
307. Verbeke, M., J. (2000). Developing Tourism Territories: The Challenge of Sustainability. In *Tourism Sustainability and Territorial Organization*. Coimbra: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.
308. Veselova, A. (2018). The assessment of European business excellence model criteria performance in Latvian enterprises. In *Proceedings of the 2018 International Conference "Economic science for rural development*, No. 48, 409-418
309. Vitezić, N., Vuko, T., Mörec, B. (2012). Does financial performance have an impact on corporate sustainability and csr disclosure-a case of Croatian companies. *Journal of Business Management*, (5).
310. Vlašić, D., Poldrugovac, K. (2022). Non-Financial Information in Hotel Companies. *Sustainability*, 14(16), 10009.
311. Vukosav, S., Ćurčić, N. (2013). The role of the hotel industry in the economic and regional development of Vojvodina. *Geographica Timisiensis*, 22(2).

312. Xuchao, W., Priyadarsini, R., Siew Eang, L. (2010). Benchmarking energy use and greenhouse gas emissions in Singapore's hotel industry. *Energy Policy*
313. Yong, J., & Wilkinson, A. (2002). The long and winding road: The evolution of quality management. *Total Quality Management*, 13(1), 101-121.
314. York, K. M., Miree, C., E. (2004). Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. *Journal of operations management*, 22(3), 291-311.
315. Yu, J., Park, J., Lee, K., Han, H. (2021). Can Environmentally Sustainable Development and Green Innovation of Hotels Trigger the Formation of a Positive Brand and Price Premium?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3275.
316. Wagner, M. (2010). The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. *Ecological Economics*, 69, 1553-1560.
317. Walsh, P., R., Dodds, R. (2017). Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 672-687
318. Walz, R. (2000). Development of environmental indicator systems: experiences from Germany. *Environmental Management* 26, 613-623
319. Wang, Q., Li, S., Li, R. (2019). Evaluating water resource sustainability in Beijing, China: Combining PSR model and matter-element extension method. *Journal of Cleaner Production*, 206, 171-179.
320. Watson, J., Kober, R., Ng, J., Subramaniam, T. (2003). The impact of TQM adoption on SME financial performance. In 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand ,Vol. 28
321. Watson, K., Klingenberg, B., Polito, T., Geurts, T. (2004). Impact of environmental management system implementation on financial performance: A comparison of two corporate strategies. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15(6), 622-628.
322. Weber, J., M., Lindenmeyer, C., P., Liò, P., Lapkin, A., A. (2021). Teaching sustainability as complex systems approach: a sustainable development goals workshop. *International Journal of Sustainability*

323. Williams, D., Baldwin, N., Fletcher, K. (2009) Volume 3.0: Centre for Sustainable Fashion: tactics for change. Centre for Sustainable Fashion, London
324. Wong, A. K. F., Kim, S., Lee, S., Elliot, S. (2021). An Application of Delphi method and analytic hierarhy proces sin understanding hotel corporate socail responsibility performance scale, *Journal os Sustainable Tourism*, 29(7), 1153 - 1179
325. Wu, J., Wu, T. (2012). Sustainability indicators and indices: an overview. *Handbook of sustainability management*, 65-86.
326. Zdenka, T., Huđek, T. (2019). Management: Some managment theories relevan for *organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities*,
327. Zelenika, R., i Zelenika, S. (2006). Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja. *Pomorski zbornik*, 44(1), 11-40.
328. Zhang, B., Comite, U., Yucel, A., G., Liu, X., Khan, M., A., Husain, S., Oláh, J. (2021). Unleashing the importance of TQM and knowledge management for organizational sustainability in the age of circular economy. *Sustainability*, 13(20), 11514.
329. Ziemba, P. (2019). Towards strong sustainability management—A generalized PROSA method. *Sustainability*, 11(6)
330. Zubović, J., Bradić-Martinović, A. (2013). Jačanje konkurentnosti kao faktor izlaska iz krize država Zapadnog Balkana. *Ekonomika: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 403-418.
331. Zovko, M., Katić, I., Pofuk, D. (2014). Sustav ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja (EMAS) kao dobrovoljni instrument upravljanja okolišem u poslovanju organizacija
332. 백진영. (2020). Relationship of ISO 9001 and ISO 14001 Certification with Firm's Financial Performance in Korea (Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).

#### INTERNET IZVORI:

1. Americal Society for Quality, preuzeto sa: <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system> (3. siječnja 2022.)
2. Americal Society for Quality, preuzeto sa: <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q> (3. siječnja 2022.)

3. BSI, ISO 50001:2018 – Energy Management System, your implementation guide, preuzeto sa: [bsi0161---1808 nz iso-50001-implemation-guide-web.pdf \(bsigroup.com\)](https://www.bsigroup.com/iso-50001-implementation-guide-web.pdf) (13. siječnja 2023.)
4. Bujan, I., Crnković-Stumpf, B. (2014). Performance analysis of small family hotels; Mjerenje uspješnosti malih obiteljskih hotela, preuzeto sa: [Name and academic title of the first author \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/312511111) (6. srpnja 2023.)
5. Cliste Hospitality, preuzeto sa: [Lean, Six Sigma In The Hospitality Industry | Cliste Hospitality](https://www.cliste.com/en/lean-six-sigma-in-the-hospitality-industry) (11. prosinca 2023.)
6. EFQM 2021, preuzeto sa: [EFQM MODELBROCHURE 2021 Summary EN.pdf \(mcusercontent.com\)](https://www.efqm.org/2021/EFQM_MODEL_BROCHURE_2021_Summary_EN.pdf) (17. srpnja 2022.)
7. Eliassen, K., O., Are you new to quality? Some historical perspectives on the notion of quality. Intertner, preuzeto sa: [https://www.academia.edu/35260134/Are\\_you\\_new\\_to\\_quality\\_Some\\_historical\\_perspectives\\_on\\_the\\_notion\\_of\\_quality](https://www.academia.edu/35260134/Are_you_new_to_quality_Some_historical_perspectives_on_the_notion_of_quality) (10. ožujka 2021.)
8. EMAS portal, preuzeto sa: [EMAS portal - Naslovna \(azo.hr\)](https://www.emas.eu/emas-portal) (1. listopada 2022.)
9. EMAS portal, Ključni pokazatelji, preuzeto sa: [EMAS portal - Ključni pokazatelji \(azo.hr\)](https://www.emas.eu/emas-portal/kljucni-pokazatelji) (1. listopada 2022.)
10. EPA, unites States Environmental Protection Agency, Environmental Management Systems, preuzeto sa: [Learn About Environmental Management Systems | US EPA](https://www.epa.gov/learn-about-environmental-management-systems) (28. rujna 2022.)
11. Etymology dictionary, preuzeto sa: [sustain | Etymology, origin and meaning of sustain by etymonline](https://www.etymonline.com/word/sustain) (27. lipnja 2023.)
12. European Commission, Environment, EMAS, preuzeto sa: [EMAS – Environment - European Commission \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/environment/emas/) (1. listopada 2022.)
13. European Commission, Environment, EMAS – Key benefits, preuzeto sa: [EMAS – Environment - European Commission \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/environment/emas/) (1. listopada 2022.).
14. European Commission, EMAS, EMAS – Regulations, preuzeto sa: [EMAS – Environment - European Commission \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/environment/emas/) (3. listopada 2022.)
15. European commission, 2017, Moving towards a circular economy with EMAS Best practices to implement circular economy strategies (with case study examples), Luxembourg: Publications Office of the European Union, preuzeto sa: [report EMAS Circular Economy.pdf \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/environment/emas/circular-economy) (3. listopada 2022.)



16. Europska komisija (European Commission), 2019, SWED, 134 final, Commission staff working document Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress, preuzeto sa: [swd-2019-143\\_en\(1\).pdf](#) (24. kolovoza 2022.).
17. Europska komisija, 2017: Smjernice za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama (metodologija za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama), preuzeto sa: [CELEX 52017XC0705\(01\) HR TXT.pdf](#) (10. rujna 2023.)
18. Eurostat, preuzeto sa: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/overview> (5. svibnja 2022.).
19. GRI, 2023. A short introduction to GRI standards, preuzeto sa: ([a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf \(globalreporting.org\)](#)) (11. siječnja 2023.)
20. GRI Indicators, 2023, preuzeto sa: [GRI Indicator Table - WikiRate](#) (10. siječnja 2023.).
21. GRI, The GRI Standards A guide for policy makers 2020, preuzeto sa: [gri-policymakers-guide.pdf \(globalreporting.org\)](#) (10. siječnja 2023.)
22. GRI, 2020: The GRI Standards – Enabling transparency on organizational impacts, preuzeto sa: [about-gri-brochure-2022.pdf \(globalreporting.org\)](#) (27. siječnja 2023.)
23. GRI, GRI 202, 2016. Market presence, preuzeto sa: [gri-202-market-presence-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
24. GRI, GRI 203, Indirect Economic Impact, 2016, preuzeto sa: [gri-203-indirect-economic-impacts-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (10. siječnja 2023.)
25. GRI, GRI 204: Procurement Practices 2016, preuzeto sa: [GRI 204 Procurement Practices 2016.pdf](#) (10. siječnja 2023.)
26. GRI, GRI 205, Anti-corruption, 2016, preuzeto sa: [gri-205-anti-corruption-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (10. siječnja 2023.)
27. GRI, GRI 206, Anti-competitive behavior 2016, preuzeto sa: [gri-206-anti-competitive-behavior-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (10. siječnja 2023.)
28. GRI, GRI 301, Materials, 2016, preuzeto sa: [gri-301-materials-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (10. siječnja 2023.)
29. GRI, GRI 302, Energy, 2016, preuzeto sa: [gri-302-energy-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (10. siječnja 2023.)
30. GRI, GRI 401, Employment, 2016, preuzeto sa: [gri-401-employment-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)

31. GRI, GRI 402, Labour / Management relation, 2016, preuzeto sa: [gri-402-labor-management-relations-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
32. GRI, GRI 403, Occupational Health and Safety, 2016, preuzeto sa: [gri-403-occupational-health-and-safety-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
33. GRI, GRI 404, Training and Education, 2016, preuzeto sa: [gri-404-training-and-education-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
34. GRI, GRI 405, Diversity and Equal Opportunities, 2016, preuzeto sa: [gri-405-diversity-and-equal-opportunity-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
35. GRI, GRI 406, Non discrimination, 2016, preuzeto sa: [gri-406-non-discrimination-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
36. GRI, GRI 407, Freedom of association and collective bargaining, 2016, preuzeto sa: [gri-407-freedom-of-association-and-collective-bargaining-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
37. GRI, GRI 408, Child labour, 2016, preuzeto sa: [gri-408-child-labor-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
38. GRI, GRI 409, Forced or compulsory labor, 2016, preuzeto sa: [gri-409-forced-or-compulsory-labor-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
39. GRI, GRI 410, Security Practices, 2016, preuzeto sa: [gri-410-security-practices-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
40. GRI, GRI 411, Rights of indigenous peoples, 2016, preuzeto sa: [gri-411-rights-of-indigenous-peoples-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
41. GRI, GRI 412, Human Rights Assessment, 2016, preuzeto sa: [gri-412-human-rights-assessment-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
42. GRI, GRI 413, Local Communities, 2016, preuzeto sa: [gri-413-local-communities-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
43. GRI, GRI 414, Supplier Social Assessment, 2016, preuzeto sa: [gri-414-supplier-social-assessment-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
44. GRI, GRI 415, Public Policy, 2016, preuzeto sa: [gri-415-public-policy-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
45. GRI, GRI 416, Customer Health and Safety, 2016, preuzeto sa: [gri-416-customer-health-and-safety-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)
46. GRI, GRI 417, Marketing and Labeling, 2016, preuzeto sa: [gri-417-marketing-and-labeling-2016.pdf \(globalreporting.org\)](#) (11. siječnja 2023.)

47. GRI, GRI 418, Customer Privacy, 2016, preuzeto sa: [gri-418-customer-privacy-2016.pdf \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/reports/gri-418-customer-privacy-2016.pdf) (11. siječnja 2023.)
48. GRI, GRI 419, Socioeconomic Compliance, 2016, preuzeto sa: [gri-419-socioeconomic-compliance-2016.pdf \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/reports/gri-419-socioeconomic-compliance-2016.pdf) (11. siječnja 2023.)
49. GRI, GRI 303, Water and Effluents, 2018, preuzeto sa: [gri-303-water-and-effluents-2018.pdf \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/reports/gri-303-water-and-effluents-2018.pdf) (10. siječnja 2023.)
50. GRI, GRI 304, Biodiversity, 2016, preuzeto sa: [gri-304-biodiversity-2016.pdf \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/reports/gri-304-biodiversity-2016.pdf) (10. siječnja 2023.)
51. GRI, GRI 305, Emissions, 2016, preuzeto sa: [gri-305-emissions-2016.pdf \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/reports/gri-305-emissions-2016.pdf) (10. siječnja 2023.)
52. GRI, GRI 306, Waste, 2020, preuzeto sa: [gri-306-waste-2020.pdf \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/reports/gri-306-waste-2020.pdf) (10. siječnja 2023.).
53. GRI, GRI 307, Environmental Compliance, 2016, preuzeto sa: [gri-307-environmental-compliance-2016.pdf \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/reports/gri-307-environmental-compliance-2016.pdf) (10. siječnja 2023.)
54. GRI, GRI 308, Supplier environmental assessment, 2016, preuzeto sa: [gri-308-supplier-environmental-assessment-2016.pdf \(globalreporting.org\)](https://www.globalreporting.org/reports/gri-308-supplier-environmental-assessment-2016.pdf) (10. siječnja 2023.).
55. Global Reporting Initiative, 2015. G4 Sustainability reporting guidelines. Reporting principles and standard disclosures, preuzeto sa: <https://www2.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> (11. siječnja 2023.)
56. Happy Planet Index, preuzeto sa: [happy-planet-index-briefing-paper.pdf \(happyplanetindex.org\)](https://www.happyplanetindex.org/wp-content/uploads/2022/07/happy-planet-index-briefing-paper.pdf) (21. srpnja 2022.)
57. HGK – Digitalna komora, preuzeto sa: [Rezultati napredne pretrage | Digitalna komora](https://www.hgk.hr/hr/mediji/2023/07/16/rezultati-napredne-pretrage-digitalna-komora) (16. ožujka 2023.)
58. HRG - Digitalna komora (Statistika po djelatnostima), preuzeto sa: [Statistika po djelatnostima | Digitalna komora](https://www.hrg.hr/hr/mediji/2023/07/16/statistika-po-djelatnostima-digitalna-komora) (16. ožujka 2023.).
59. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., preuzeto sa: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=3839> (3. lipnja 2023.)
60. Hrvatski zavod za norme, HRN EN ISO 14001 – Upravljanje okolišem, preuzeto sa: [Hrvatski zavod za norme - HRN EN ISO 14000 - Upravljanje okolišem \(hzn.hr\)](https://www.hzn.hr/hr/mediji/2022/12/01/hrvatski-zavod-za-norme-hrn-en-iso-14000-upravljanje-okolišem) (1. listopada 2022.)

61. Hrvatski zavod za norme, Hrvatski normativni dokument., HRN EN ISO 26000:2020, preuzeto sa: [HRN EN ISO 26000:2020 / Hrvatski normativni dokument / HRN4You - Hrvatski zavod za norme \(hzn.hr\)](#) (20. siječnja 2023.)
62. IDOP, Institut za društveno održivo poslovanje, 2023. preuzeto sa: Prednosti integriranog izvještavanja - IDOP (10. siječnja 2023.)
63. IDOP, Institut za društveno održivo poslovanje, Što je nefinancijsko izvještavanje, preuzeto sa: [Što je nefinancijsko izvještavanje ili izvještavanje o održivosti? - IDOP](#) (10. rujna 2023.)
64. IDOP, Institut za društveno održivo poslovanje, 2023, preuzeto sa: [17 Ciljeva održivog razvoja - IDOP](#) (10. siječnja 2023.)
65. Ishikawa, K. 1985. What is total quality control. The Japanese Way, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New York, preuzeto sa: <http://weblinkwww.pqm-online.com/assets/files/lib/books/ishikawa.pdf> (20. lipnja 2015.)
66. ISO 9000:2015 - Quality management systems — Fundamentals and vocabulary, preuzeto sa: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en> (14. veljače 2022.)
67. ISO 9000, preuzeto sa: <https://the9000store.com/what-are-iso-9000-standards/> (17. travnja 2022.)
68. ISO 9001:2015, preuzeto sa: [ISO-9001-2015-Fifth-Edition.pdf \(netdna-ssl.com\)](#) (17. srpnja 2022.)
69. ISO 14001:2002: Life cycle, preuzeto sa: [ISO - ISO 14001:2004 - Environmental management systems — Requirements with guidance for use](#) (1. listopada 2022.)
70. ISO, ISO 14001:2015: Environmental management systems — Requirements with guidance for use, preuzeto sa: [ISO 14001:2015\(en\), Environmental management systems — Requirements with guidance for use](#) (30. rujna 2022.)
71. ISO 14001:2004, preuzeto sa: [ISO 14001 2004 versus ISO 14001 1996 \(praxiom.com\)](#) (25. lipnja 2023.)
72. ISO 14001:2015, preuzeto sa: [ISO 14001 2015 vs ISO 14001 2004 \(praxiom.com\)](#) (5. listopada 2022.)
73. ISO, 2017. ISO 14001:2015 – Environmental management system, a practical guide do SMEs, Geneva, ISO copyrighting office, preuzeto sa: [ISO - ISO 14001:2015 - Environmental management systems - A practical guide for SMEs](#) (30. rujna 2022.)

74. ISO, ISO 14001 and related standards – Environmental management, preuzeto sa: [ISO - ISO 14001 and related standards — Environmental management](#) (30. rujna 2022.).
75. ISO 26000 and OECD Guidelines, Practical overview of the linkages, preuzeto sa: [ISO 26000 and OECD Guidelines - Practical overview of the linkages](#) (15. kolovoza 2022.).
76. ISO, ISO 50001 – upravljanje energijom, preuzeto sa: [ISO - ISO 50001 — Energy management](#) (3. siječnja 2023.)
77. ISO, ISO 26000 – Smjernice o društvenoj odgovornosti, preuzeto sa: [ISO - ISO 26000 — Social responsibility](#) (5. siječnja 2023.)
78. ISO, 2019, ISO 26000, Ženeva, International Organization for Standardization, preuzeto sa: [ISO 26000 and OECD Guidelines - Practical overview of the linkages](#) (23. siječnja 2023.)
79. ISO, 2018. ISO 26000 – Guidance on social responsibility – Discovering ISO 26000, Ženeva, International Organization for Standardization, preuzeto sa: [ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility](#) (23. siječnja 2023.)
80. ISO, 2023, ISO in figures 2022, preuzeto sa: [ISO in Figures 2022.pdf](#) (16. kolovoza 2023.).
81. ISO / TC 207 / SC1 – Environmental management system, preuzeto sa: [Plan-Do-Check-Act model \(iso.org\)](#) (3. listopada 2022.)
82. ISO / TC 207 / SC1 – Environmental management system – main changes, preuzeto sa: [Main changes \(iso.org\)](#) (4. listopada 2022.)
83. Kardum, G. (2020), preuzeto sa: [Poglavlje 7 Obrada i prikaz kvantitativnih varijabli | Literatura \(bookdown.org\)](#) (1. srpnja 2023.)
84. Klimovich, N., S., & Morozovich, O., A. 2018. Definition of quality integrated assessment through the spectacle of marketing, preuzeto sa: [https://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/77379/1/Klimovich\\_N.S.\\_s.\\_259\\_262.pdf](https://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/77379/1/Klimovich_N.S._s._259_262.pdf) (12. veljače 2021.)
85. Lancaster, J., M. (2011). Lean and six sigma in hospitality organizations: Benefits, challenges, and implementation, preuzeto sa: [Lean and Six Sigma in Hospitality Organizations: Benefits, Challenges, and Implementation \(unlv.edu\)](#) (10. prosinca 2023.)
86. Lončar, I. (2022). Trendovi u praćenju ključnih hotelskih pokazatelja uspjeha u Srbiji, preuzeto sa: [2022-05.pdf \(vhs.edu.rs\)](#) (6. srpnja 2023.)

87. MBNQA 2021 – 2022, preuzeto sa: [2021-2022-baldrige-excellence-builder \(nist.gov\)](https://www.nist.gov/pml/quality/mbnqa/2021-2022-baldrige-excellence-builder) (17. srpnja 2022.)
88. Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Republike Hrvatske, preuzeto sa: [Ministarstvo znanosti i obrazovanja - Strukovne škole \(gov.hr\)](https://www.mz.gov.hr/ministarstvo-znanosti-i-obrazovanja-strukovne-skole) (29. prosinca 2023.)
89. Narodne Novine, Zakon o računovodstvu (NN 114/22), preuzeto sa: [Zakon o računovodstvu - Zakon.hr](https://zakon.hr/zakon-o-racunovodstvu) (1. lipnja 2023.)
90. Narodne Novine, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 126/21), preuzeto sa: [Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti - Zakon.hr](https://zakon.hr/zakon-o-ugostiteljskoj-djelatnosti) (2. siječnja 2024.)
91. Narodne Novine, Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (NN 120/19, preuzeto sa: [NN 120/2019 \(9.12.2019.\), Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli - Zakon.hr](https://www.nn.hr/izdanja/2019/09/12/19-12-2019-pravilnik-o-izmjenama-i-dopunama-pravilnika-o-razvrstavanju-kategorizaciji-i-posebnim-standardima-ugostiteljskih-objekata-iz-skupine-hoteli) (2. siječnja 2024.)
92. Odraz: Novi izazovi: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030. godine preuzeto sa: <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/10/globalni-ciljevi-odrzivog-razvoja-do-2030-web.pdf> (17. srpnja 2022.)
93. O'Gorman, K., D. (2010). Modern Hospitality and Tourism. *Giants of tourism*, 3., preuzeto sa: [Untitled \(strath.ac.uk\)](https://www.strath.ac.uk/research/centres-and-groups/centres-and-groups/strath-centre-for-tourism-and-hospitality/) (28. prosinca 2023.)
94. PECB, When Recognition Matters, Seven core subjects covered by ISO 26000, preuzeto sa: [3-pecb seven-core-subjects-covered-by-iso-26000.pdf](https://www.pecb.com/when-recognition-matters-seven-core-subjects-covered-by-iso-26000) (18. siječnja 2023.)
95. Stockholm+50, preuzeto sa: <https://www.stockholm+50.global>, (1. svibnja 2022.).
96. United Nations, 1987., Report of the World Commission on Environment and Development, Our Common Future, preuzeto sa: [our common futurebrundtlandreport1987 \(1\).pdf](https://www.un.org/en/content/dam/secure/unhcr/refugees/pdf/our-common-future-brundtland-report-1987-1.pdf) (16. srpnja 2019.)
97. United Nations, Rio Declaration, preuzeto sa: <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992> (3. svibnja 2022.).
98. United Nations (2015a). The Millennium Development Goals report 2015 New York: United Nations, preuzeto sa: [MDG 2015 rev \(July 1\).pdf \(un.org\)](https://www.un.org/development/desa/pd/data-reports/millennium-development-goals/millennium-development-goals-report-2015) (22. srpnja 2022.)
99. United Nations Foundation preuzeto sa: <https://unfoundation.org/blog/post/the-stockholm50-conference-what-you-need-to-know-and-why-it-matters> (1. svibnja 2022.).

100. UNSSC, Sustainable Development – What is there to know and why should we care? preuzeto sa: [Sustainable Development - What is there to know and why should we care? | UNSSC | United Nations System Staff College](#) (21. srpnja 2022.)
101. Shalizi, C. R. (2015). The Truth About Linear Regression, preuzeto sa: [TALR.pdf \(cmu.edu\)](#) (15. prosinca 2023.)
102. Shams, A. A. M., Saad, R. M., Bekheit, R. R. A. E. S. (2020). Sustainability standards and their impact on the interior design of green hotels, preuzeto sa: [article 214187\\_f953bf58cac2d775cd77c56f3f65b931.pdf \(ekb.eg\)](#) (29. siječnja 2024.)
103. Steiger, N. (2020). Which Sustainable Development Goals should be embedded in the strategy of a hotel to ensure competitive advantage? Recommendations for small and independent hotels. School of Management, Université catholique de Louvain, 2020. Prom.: Desmet, Carlos, preuzeto sa: <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:24111> (30. prosinca 2023.)
104. Sustainable Development Goals, knowledge platform, preuzeto sa: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> (4. svibnja 2022.)
105. Sustainable Hospitality Alliance (2021). *Hotel Sustainability Certifications*, preuzeto sa: <https://sustainablehospitalityalliance.org/wp-content/uploads/2021/6/Certifications-factsheet.pdf> (28. siječnja 2024)
106. Travelife, preuzeto sa: <https://travelifestaybetter.com/the-travelife-standard/> (1. kolovoza 2022.)
107. Travelife - Manamangement system and reporting, preuzeto sa: [Travelife for Tour Operators and Travel Agents](#) (15. siječnja 2023.)
108. Travelife, Certification, preuzeto sa: [Travelife for Tour Operators and Travel Agents](#) (16. siječnja 2023.)
109. Travelife, The Certification Porcess, preuzeto sa: [The Certification Process - Travelife for Accommodation \(travelifestaybetter.com\)](#) (1. kolovoza 2022.)
110. Travelife, 2007, Travelife for Tour Operators, CRS training, mangement and award scheme, preuzeto sa: [Travelife-for-Tour-Operators-companies-2020.pdf \(wko.at\)](#) (20. siječnja 2023.)

111. Travelife, Accommodation Sustainability, preuzeto sa: [Travelife for Accommodation sustainability checklist \(travelifestaybetter.com\)](https://www.travelifestaybetter.com) (22. siječnja 2023.)
112. Uredba komisije EU 2018/2026, 2018, preuzeto sa: [UREDBA KOMISIJE \(EU\) 2018/2026 - od 19. prosinca 2018. - o izmjeni Priloga IV. Uredbi \(EZ\) br. 1221/ 2009 Europskog parlamenta i Vijeća o dobrovoljnom sudjelovanju organizacija u sustavu upravljanja okolišem i neovisnog ocjenjivanja Zajednice \(EMAS\) \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/2026/oj) (3. listopada 2022.)
113. World Sustainable Development Summit 2020, preuzeto sa: <https://www.wsds.teriin.org/evet/world-sustainable-development-summit-wsds-2020> (1. svibnja 2022.)
114. World Tourism Organization and United Nations Development Programme (2017), "Tourism and the sustainable development goals – journey to 2030", preuzeto sa: [www.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/UNWTO\\_UNDP\\_Tourism%20and%20the%20SDGs.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/UNWTO_UNDP_Tourism%20and%20the%20SDGs.pdf) (30. prosinca 2023.)
115. Zainab I. 2014. Updates on CD/ISO 9001:2015, TUV SUD PBS Pte Ltd, preuzeto sa: [https://kupdf.net/download/iso9001-2015\\_58e53f08dc603539da97fa\\_pdf](https://kupdf.net/download/iso9001-2015_58e53f08dc603539da97fa_pdf) (16. veljače 2016.)



## POPIS TABLICA

<i>Tablica 1: Pregled provedenih istraživanja - utjecaj primjene TQM-a na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja.....</i>	<i>8</i>
<i>Tablica 2: Pregled provedenih istraživanja - utjecaj primjene sustava održivosti na ekonomske i ekološke aspekte poslovanja .....</i>	<i>10</i>
<i>Tablica 3: Pregled provedenih istraživanja – utjecaj primjene integriranih sustava upravljanja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja .....</i>	<i>11</i>
<i>Tablica 4: Kronološki pregled definicija TQM-a.....</i>	<i>43</i>
<i>Tablica 5: Interni i eksterni benefiti primjene ISO standarda 9001 .....</i>	<i>50</i>
<i>Tablica 6: Pokazatelji ekonomske, ekološke i društvene dimenzije održivog razvoja u hotelijerstvu</i>	<i>89</i>
<i>Tablica 7: Pokazatelji utjecaja implementacije EMAS sustava grupirani prema aspektima okoliša .....</i>	<i>100</i>
<i>Tablica 8: ISO 26000 – načela društvene odgovornosti .....</i>	<i>107</i>
<i>Tablica 9: Prednosti integriranog izvješćivanja.....</i>	<i>120</i>
<i>Tablica 10: GRI 300 – ekološki pokazatelji.....</i>	<i>129</i>
<i>Tablica 11: GRI 400 – društveni pokazatelji.....</i>	<i>134</i>
<i>Tablica 12: Operacionalizacija nezavisne varijable – Implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom (pilot istraživanje - prikaz prema dimenzijama) .....</i>	<i>141</i>
<i>Tablica 13: Operacionalizacija nezavisne varijable – Implementacija načela održivog razvoja (pilot istraživanje - prikaz prema dimenzijama).....</i>	<i>142</i>
<i>Tablica 14: Operacionalizacija zavisne varijable – Utjecaj primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća (pilot istraživanje - prikaz prema dimenzijama).....</i>	<i>142</i>
<i>Tablica 15: EFA 1 - Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta primjene načela sustava upravljanja kvalitetom (pilot istraživanje).....</i>	<i>144</i>
<i>Tablica 16: EFA 1 – Struktura faktorske matrice (pilot istraživanje).....</i>	<i>145</i>
<i>Tablica 17: EFA 1 – Cronbach alpha koeficijent – pouzdanosti generiranih dimenzija (pilot istraživanje).....</i>	<i>146</i>
<i>Tablica 18: EFA 1 - Rezultati Bartlett's testa i KMO test prikladnosti (pilot istraživanje) .....</i>	<i>147</i>
<i>Tablica 19: EFA 2 - Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta primjene načela održivog razvoja (pilot istraživanje).....</i>	<i>147</i>
<i>Tablica 20: EFA 2 – Struktura faktorske matrice (pilot istraživanje).....</i>	<i>148</i>
<i>Tablica 21: EFA 2 – Cronbach alpha koeficijent – koeficijent pouzdanosti generiranih dimenzija (pilot istraživanje).....</i>	<i>149</i>
<i>Tablica 22: EFA 2 – Rezultati Bartlett's testa i KMO test prikladnosti (pilot istraživanje) .....</i>	<i>149</i>

<i>Tablica 23: EFA 3 - Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja (pilot istraživanje).....</i>	<i>149</i>
<i>Tablica 24: EFA 3 – Struktura faktorske matrice (pilot istraživanje).....</i>	<i>150</i>
<i>Tablica 25: EFA 3 – Cronbach alpha koeficijent – pouzdanosti generiranih dimenzija (pilot istraživanje).....</i>	<i>151</i>
<i>Tablica 26: EFA 3 – Rezultati Bartlett`s testa i KMO test prikladnosti (pilot istraživanje).....</i>	<i>151</i>
<i>Tablica 27: Operacionalizacija nezavisne varijable – Implementacija načela sustava upravljanja kvalitetom (prikaz prema dimenzijama).....</i>	<i>154</i>
<i>Tablica 28: Operacionalizacija nezavisne varijable – Implementacija načela održivog razvoja (prikaz prema dimenzijama).....</i>	<i>155</i>
<i>Tablica 29: Operacionalizacija zavisne varijable – utjecaj primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća (prikaz prema dimenzijama).....</i>	<i>155</i>
<i>Tablica 30: Percepcija ispitanika o implementaciji načela sustava upravljanja kvalitetom – deskriptivna statistika.....</i>	<i>162</i>
<i>Tablica 31: Percepcija ispitanika o stupnju primjene načela održivog razvoja – deskriptivna statistika.....</i>	<i>163</i>
<i>Tablica 32: Ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja – deskriptivna statistika.....</i>	<i>164</i>
<i>Tablica 33: EFA 1 - Rezultati Bartlett`s testa i KMO test prikladnosti.....</i>	<i>165</i>
<i>Tablica 34: EFA 1 – Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta načela sustava upravljanja kvalitetom.....</i>	<i>166</i>
<i>Tablica 35: EFA 1 – Struktura faktorske matrice.....</i>	<i>166</i>
<i>Tablica 36: EFA 1 – Cronbach alpha koeficijent – pouzdanosti generiranih dimenzija.....</i>	<i>167</i>
<i>Tablica 37: EFA 2 - Rezultati Bartlett`s testa i KMO test prikladnosti.....</i>	<i>168</i>
<i>Tablica 38: EFA 2 – Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta načela održivog razvoja.....</i>	<i>168</i>
<i>Tablica 39: EFA 2 – Struktura faktorske matrice.....</i>	<i>169</i>
<i>Tablica 40: EFA 2 – Cronbach alpha koeficijent – pouzdanosti generiranih dimenzija.....</i>	<i>169</i>
<i>Tablica 41: EFA 3 - Rezultati Bartlett`s testa i KMO test prikladnosti.....</i>	<i>170</i>
<i>Tablica 42: EFA 3 – Analiza ukupne varijance generiranih dimenzija konstrukta ekonomski, ekološki i društveni aspekti poslovanja.....</i>	<i>170</i>
<i>Tablica 43: EFA 3 – Struktura faktorske matrice.....</i>	<i>171</i>
<i>Tablica 44: EFA 3 – Cronbach alpha koeficijent – pouzdanosti generiranih dimenzija.....</i>	<i>171</i>
<i>Tablica 45: Rezultati korelacijske analize.....</i>	<i>174</i>
<i>Tablica 46: Regresijski model 1 – prikaz koeficijenata korelacije.....</i>	<i>176</i>
<i>Tablica 47: ANOVA – analiza varijance regresijskog modela 1.....</i>	<i>177</i>

<i>Tablica 48: Regresijski model 1 – prikaz regresijskih koeficijenata i faktora kolinearnosti.....</i>	<i>177</i>
<i>Tablica 49: Breusch -Pagan test i RESET test.....</i>	<i>178</i>
<i>Tablica 50: Regresijski model 2 – prikaz koeficijenata korelacije.....</i>	<i>184</i>
<i>Tablica 51: ANOVA – analiza varijance regresijskog modela 2.....</i>	<i>184</i>
<i>Tablica 52: Regresijski model 2 – prikaz regresijskih koeficijenata i faktora kolinearnosti.....</i>	<i>184</i>
<i>Tablica 53: Breusch -Pagan test i RESET test.....</i>	<i>185</i>
<i>Tablica 54: Regresijski model 3 – prikaz koeficijenata korelacije.....</i>	<i>189</i>
<i>Tablica 55: ANOVA – analiza varijance regresijskog modela 3.....</i>	<i>189</i>
<i>Tablica 56: Regresijski model 3 – prikaz regresijskih koeficijenata i faktora kolinearnosti.....</i>	<i>190</i>
<i>Tablica 57: Breusch -Pagan test i RESET test.....</i>	<i>190</i>

## POPIS SLIKA

<i>Slika 1: Shewhartov krug kvalitete</i> .....	22
<i>Slika 2: PDSA krug ili Shewhartov ciklus učenja i poboljšanja</i> .....	23
<i>Slika 3: Juranova trilogija kvalitete</i> .....	25
<i>Slika 4: Juranova spirala kvalitete proizvoda</i> .....	26
<i>Slika 5: Dijagram uzroka i posljedica</i> .....	28
<i>Slika 6: Krugovi kvalitete</i> .....	28
<i>Slika 7: Crosbyjev koncept proizvodnje bez nedostataka u 14 točaka</i> .....	32
<i>Slika 8: Povijesne etape razvoja kvalitete tijekom XX. stoljeća</i> .....	34
<i>Slika 9: Kronološki prikaz i značajke revizija ISO standarda 9001</i> .....	50
<i>Slika 10: Model s tri stupa održivog razvoja „Three Pillar Model“</i> .....	64
<i>Slika 11: Jaje održivosti (Egg of Sustainability)</i> .....	64
<i>Slika 12: Prizma održivog razvoja</i> .....	65
<i>Slika 13: Dimenzije održivog razvoja prema Agendi 2030</i> .....	67
<i>Slika 14: Pregled povijesnih etapa razvoja pojma održivog razvoja tijekom XX. stoljeća</i> .....	70
<i>Slika 15: PSR model</i> .....	83
<i>Slika 16: ISO 14001:2015 - PDCA krug</i> .....	96
<i>Slika 17: Sedam ključnih tema društvene odgovornosti</i> .....	106
<i>Slika 18: Proces certifikacije Travelife sustava održivosti</i> .....	110
<i>Slika 19: BSC (Balance Scorecard)</i> .....	121
<i>Slika 20: Razvoj GRI smjernica</i> .....	123
<i>Slika 21: Struktura GRI standarda</i> .....	123
<i>Slika 22: Društveno odgovorno poslovanje – prikaz dimenzija</i> .....	131
<i>Slika 23: Udio hotelskih poduzeća razvrstanih prema veličini u ukupno ostvarenom prihodu u 2022. godini</i> .....	138
<i>Slika 24: GPower – izračun potrebne minimalne veličine uzorka</i> .....	139
<i>Slika 25: Spolna struktura ispitanika</i> .....	157
<i>Slika 26: Struktura ispitanika prema dobi</i> .....	157
<i>Slika 27: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja</i> .....	158
<i>Slika 28: Struktura analiziranih poduzeća prema veličini</i> .....	158
<i>Slika 29: Dužina radnog straža ispitanika na rukovodećoj poziciji</i> .....	158
<i>Slika 30: Struktura ispitanika prema radnom mjestu</i> .....	159
<i>Slika 31: Pregled strukture prema vrsti smještajnog objekta</i> .....	159
<i>Slika 32: Struktura smještajnih objekata prema vrsti objekta i kategorizaciji</i> .....	160
<i>Slika 33: Implementirani ISO standardi u hotelskim poduzećima</i> .....	160

# DODACI

## **PRILOG 1: Priložen je upitnik kojim se provodilo empirijsko istraživanje**

Poštovani,

Upitnik koje se nalazi na poveznici: <https://forms.gle/TqaVgrBk4Ad427QV9> sastavni je dio istraživanja u okviru moje doktorske disertacije. Za ispunjavanje upitnika bit će potrebno izdvojiti desetak minuta. Svi podaci iz upitnika su anonimni i bit će povjerljivo tretirani, a prilikom analize neće se navoditi imena hotelskih poduzeća. Svi prikupljeni i obrađeni podaci biti će javno objavljeni u doktorskoj disertaciji. Kako bi istraživanje bilo što potpunije, ljubazno bih Vas zamolila da u njemu sudjelujete i da ga interno prosljedite direktorima smještajnih objekata i njihovim zamjenicima i/ili pomoćnicima. U iščekivanju Vašeg pozitivnog odgovora, zahvaljujem Vam se unaprijed na razumijevanju, suradnji i sudjelovanju.

S poštovanjem,

Ana Periša

### **I. Socio-demografski podaci ispitanika:**

*Ljubazno bih Vas zamolila da zaokružite (odaberete) jedan od ponuđenih odgovora:*

1. Spol:
  - Žensko
  - Muško
  
2. Dobna skupina:
  - 20 – 29 godina
  - 30 – 39 godina
  - 40 – 49 godina
  - više od 50 godina
  
3. Stupanj obrazovanja:
  - srednjoškolsko obrazovanje kraće od 3 godine
  - srednjoškolsko obrazovanje kraće od 4 godine
  - srednjoškolsko obrazovanje u trajanju od 4 ili više godina
  - preddiplomski sveučilišni/stručni studij
  - sveučilišni/specijalistički stručni diplomski studij
  - poslijediplomski specijalistički studij
  - poslijediplomski znanstveni magistarski studij
  - poslijediplomski sveučilišni doktorski studij
  
4. Veličina poduzeća u kojem radite prema ukupnom broju zaposlenika:
  - Srednje (do 250 zaposlenika)
  - Veliko (više od 250 zaposlenika)

5. Da li poduzeće u kojem radite ima implementiranu neku od navedenih ISO normi (na ovo pitanje *možete zaokružiti više odgovora*):
- ISO 9001:2015
  - ISO 14001:2015
  - ISO 26000:2010
  - ISO 22000:2018 (HACCP)
  - ISO 50001:2018
  - ISO 45001:2018
  - Ništa od navedenog
6. Vaša funkcija u poduzeću je:
- Pomoćnik (pomoćnica) / zamjenik (zamjenica) direktora
  - Direktor / direktorica smještajnog objekta
  - Direktor / direktorica hotelskog poduzeća
7. Koliko ste dugo na rukovoditeljskoj (menadžerskoj) funkciji:
- 0 – 5 godina
  - 6 – 10 godina
  - 11 – 15 godina
  - više od 15 godina
8. Ukoliko rukovodite smještajnim objektom, kojom vrstom smještajnog objekta rukovodite:
- Hotelom
  - Turističkim naseljem
  - Kampom
9. Ukoliko rukovodite smještajnim objektom, koja je kategorija smještajnog objekta kojim rukovodite:
- 5\*\*\*\*\*
  - 4\*\*\*\*
  - 3\*\*\*
  - 2\*\*

## **II. Ispitivanje percepcije ispitanika o stupnju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom**

*Molim Vas da zaokružite (odaberete) po jedan odgovor na svako postavljeno pitanje tako da na skali od 1 do 5 ocijenite stupanj slaganja s postavljenim tvrdnjama kojima procjenjujete stupanj primjene načela sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću u kojem radite, a pri čemu je:*

- 1 = u potpunosti se ne slažem
- 2 = ne slažem se
- 3 = ne mogu procijeniti
- 4 = djelomično se slažem
- 5 = u potpunosti se slažem

- Vrhovni menadžment jasno je definirao ciljeve kvalitete  
1 2 3 4 5
- U procesu odlučivanja prioritet dajem onim odlukama koje rezultiraju povećanjem kvalitete  
1 2 3 4 5
- Zaposlenici barem jednom godišnje dobivaju povratnu informaciju od nadređenih o kvaliteti njihovog rada  
1 2 3 4 5
- Provodi se strateško planiranje  
1 2 3 4 5
- Zaposlenike se potiče na predlaganje efikasnijih načina obavljanja posla  
1 2 3 4 5
- Dostupne su službene radne procedure i upute  
1 2 3 4 5
- Nastoji se izgraditi dugoročna poslovna suradnja s dobavljačima  
1 2 3 4 5
- Postoji objedinjeni sustav nabave s dobavljačima  
1 2 3 4 5
- Vrhovni menadžment odgovoran je za kvalitetu  
1 2 3 4 5
- Sprječavanje pogrešaka dio je organizacijske kulture  
1 2 3 4 5
- Redovito se prikupljaju podaci o rezultatima poslovanja  
1 2 3 4 5
- Ključni pokazatelji o uspješnosti poslovanja su uvijek dostupni za analizu  
1 2 3 4 5
- Kontinuirano se podiže svijesti o kvaliteti među zaposlenicima  
1 2 3 4 5
- Zaposlenici su upoznati s politikom kvalitete  
1 2 3 4 5
- Zaposlenike se uključuje u edukacije o sustavu upravljanja kvalitetom  
1 2 3 4 5
- Zaposlenike se potiče na uključivanje u planiranje i donošenje odluka  
1 2 3 4 5
- Poznate su sadašnje i buduće želje gostiju  
1 2 3 4 5
- Prilikom stvaranja novih proizvoda / usluga vodimo se željama i potrebama gostiju  
1 2 3 4 5
- Najvažnije nam je zadovoljiti goste i ispuniti njihova očekivanja  
1 2 3 4 5
- Ponuda smještajnog objekta u skladu je sa potrebama i željama gostiju  
1 2 3 4 5
- Važno je kontinuirano educirati i usavršavati zaposlenike  
1 2 3 4 5
- Plan edukacija se stalno unapređuje kako bi bio u skladu s potrebama poduzeća  
1 2 3 4 5
- Zaposlenike se uključuje u edukacije koje razvijaju njihove kompetencije  
1 2 3 4 5

- Edukacije za zaposlenike su korisne i usklađene su sa strategijom poslovanja
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### III. Ispitivanje percepcije ispitanika o stupnju primjene načela održivog razvoja kroz primjenu održivih praksi

*Molim Vas da zaokružite po jedan odgovor na svako postavljeno pitanje tako da na skali od 1 do 5 ocijenite stupanj slaganja s postavljenim tvrdnjama kojima procjenjujete stupanj primjene načela održivog razvoja u poduzeću u kojem radite, a pri čemu je:*

- 1 = u potpunosti se ne slažem
  - 2 = ne slažem se
  - 3 = ne mogu procijeniti
  - 4 = djelomično se slažem
  - 5 = u potpunosti se slažem
- 
- Primjenjuju se metode i/ili uređaji koji rezultiraju recikliranjem ili smanjenjem utroška vode
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenje energijom
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Poduzeće uspješno posluje
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Poduzeće otvara nova radna mjesta
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Prate se i evidentiraju uštede koje proizlaze iz primijenjenih praksi zaštite okoliša
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Primjenjuju se mjere sustavnog gospodarenja otpadom
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Optimiziraju se procesi kako bi se smanjilo utjecaj na okoliš (npr. smanjila količina krutog otpada, smanje emisije u zrak, smanjila buka, smanjila upotreba vode)
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Poduzeće ostvaruje svoje financijske ciljeve
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Poduzeće pruža mogućnost zaposlenja stanovnika lokalne zajednice
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Poduzeće je svjesno svoje uloge u društvu tj. društvene odgovornosti
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Poduzeće potiče gospodarski razvoj lokalne zajednice
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Poduzeće primjenjuje model "od polja do stola" potičući razvoj lokalnih dobavljača
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### IV. Ispitivanje percepcije ispitanika o utjecaju primjene načela sustava upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja

*Molim Vas da zaokružite po jedan odgovor na svako postavljeno pitanje tako da na skali od 1 do 5 ocijenite u kojoj se mjeri slažete s postavljenim tvrdnjama kojima procjenjujete utjecaj primjene načela sustava*



upravljanja kvalitetom i načela održivog razvoja (u periodu od 2017. do 2022. godine izuzevši pandemijsku 2020. godinu) na ekonomske, ekološke i društvene aspekte poslovanja poduzeća pri čemu je:

- 1 = u potpunosti se ne slažem
  - 2 = ne slažem se
  - 3 = ne mogu procijeniti
  - 4 = djelomično se slažem
  - 5 = u potpunosti se slažem
- 
- Smanjile su se količine otpada
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Smanjila se potrošnja električne energije
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Smanjile su se količine utrošene vode
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Smanjile su se količine emisije stakleničkih plinova
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Smanjila se upotreba proizvoda koji su opasni za okoliš (npr. deterdženti, sredstva za čišćenje i sl.)
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Povećala se profitabilnost poslovanja
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Povećala se dobit
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Povećali su se prihodi od prodaje
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Povećala se prosječna stopa popunjenosti
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Povećao se RevPAR (prihod po raspoloživoj sobi)
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Povećala se motivacija zaposlenika
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Povećalo se zadovoljstvo zaposlenika
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Poboljšali su se radni uvjeti
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Povećala su se sredstva kojima poduzeće sponzorira događanja u lokalnoj zajednici
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  - Povećala su se sredstva koja poduzeće donira u dobrotvorne svrhe
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---