

# Uloga i značaj norme ISO14001 u hotelijerstvu

---

**Barić, Zlata**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:432011>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-02**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni preddiplomski studij menadžmenta



**Zlata Barić**

**Uloga i značaj norme ISO 14001 u hotelijerstvu**

**Završni rad**

Zadar, 2017.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni preddiplomski studij menadžmenta

## Uloga i značaj norme ISO 14001 u hotelijerstvu

Završni rad

Studentica:

Zlata Barić

Mentor:

Prof.dr.sc. Tonći Lazibat

Komentorica:

Izv.prof.dr.sc. Aleksandra Krajnović

Zadar,2017.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Zlata Barić**, ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Uloga i značaj norme ISO 14001 u hotelijerstvu** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 22. veljače 2017.

## SADRŽAJ

Uvod .....	1
1. Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu .....	3
1.1. Općenito o upravljanju kvalitetom.....	3
1.2. Upravljanje kvalitetom u hotelima.....	5
1.3. Dimenzije upravljanja kvalitetom u hotelima.....	10
2. Norma ISO 14001 .....	12
2.1. ISO 14001 .....	13
2.2. Zahtjevi norme ISO 14001 .....	15
2.2.1. Planiraj.....	15
2.2.2. Provedi.....	16
2.2.3. Provjeri .....	16
2.2.4. Unaprijedi .....	16
2.3. Uspješnost implementacije .....	18
3. Uloga i značaj norme 14001 u hotelijerstvu .....	19
3.1. Pristupi upravljanju okolinom.....	19
3.2. Upravljanje okolišem u hotelijerstvu .....	20
3.3. Važnost uvođenja norme ISO 14001 u hotele .....	23
4. Zeleni hoteli .....	25
4.1. Definiranje pojma zelenog hotela .....	25
4.2. Upravljanje okolišem u zelenim hotelima .....	26
4.3. Zeleni hoteli i koncept održivog razvoja .....	27
5. Primjeri iz prakse: zeleni hoteli i implementacija norme ISO 14001 .....	31
6. Rasprava .....	44
Zaključak .....	46
LITERATURA.....	47
POPIS SLIKA.....	52

## **Sažetak**

Predmet istraživanja ovog rada je norma ISO 14001 i njezina primjena u hotelijerstvu. Korištenjem različitih metoda, kao što je deskripcija, kompilacija i analiza, pregledana je dostupna literatura te su iz opisa norme ISO 14001, njezine primjene u hotelijerstvu, pojmovnog određenja zelenih hotela i održivog razvoja proizašli značajni zaključci.

**Ključne riječi:** ISO, ISO 14001, zeleni hoteli, održivi razvoj, kvaliteta, upravljanje kvalitetom

## **Summary - The Role and Meaning of ISO 14001 norm in Hotel Industry**

The subject of this work is ISO 14001 and its application in the hotel industry. Using different methods, such as description, compilation and analysis, the available literature is reviewed and from the description of the ISO 14001, its application in the hotel industry, the term determination of green hotels and sustainable development arised meaningful conclusions.

**Keywords:** ISO, ISO 14001, green hotels, sustainable development, quality, quality management

## UVOD

„Zahtjevi zainteresiranih strana, među kojima kupac ima središnje mjesto, polazište su sustava upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima ISO normi. Bez obzira želi li hotel svoj sustav upravljanja urediti sukladno zahtjevima ovih normi, zahtjeve zainteresiranih strana, osobito gosta, treba moći egzaktno prepoznati. Prepoznavanje tih zahtjeva početak je upravljanja sustavom kvalitete u hotelu. Da bi se zahtjevi i očekivanja gosta mogli ispuniti sustav upravljanja u hotelu mora biti izgrađen, dokumentiran, implementiran i upravljan tako da osigurava ispunjenje njegovih stvarnih i pretpostavljenih zahtjeva.“<sup>1</sup> „Sve veća kompeticija na svjetskom tržištu uzrokovana novim tehnologijama i proizvodno tehnološkim napretkom, s jedne strane, i sve većom potrošnjom, potrebama i izbirljivošću kupaca, sa druge strane, nameću permanentnu i iscrpnu analizu čimbenika konkurentnosti u međunarodnoj razmjeni. U takvom okruženju kvaliteta postaje ne samo normizirana (ISO 9000ff), već je odlučujući čimbenik opstanka na tržištu.“<sup>2</sup>

„Uvođenje sustava za upravljanje okolišem u hotele po standardu iz niza ISO 14000 znatno bi utjecalo na smanjenje i/ili potpuno uklanjanje štetnih utjecaja na okoliš, uz znatne uštede, a samim time i povećanje ekonomičnosti. Pri tome je od izuzetnog značaja uloga ekološkog menadžmenta. Ekološki menadžment je primjena sustavnog i holističkog pristupa u zaštiti, upravljanju i obnavljanju okoliša i ekosustava. Podrazumijeva brigu za zaštitu i održivost ekosustava, a ne fokusiranje na produktivnost i konkurentnost prirodnih resursa. Ekološki menadžer mora posjedovati znanja iz prirodnih i društvenih znanosti i mora djelovati kao koordinator procesa između ekonomije i ekologije, mora djelovati na smanjenje potrošnje prirodnih resursa, na smanjenje onečišćenja okoliša i stvaranje pozitivne *ekološke klime*.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>DRLJAČA, M. (2006) Methodology of business process development in a hotel, *18th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry*, str. 752

<sup>2</sup>LAZIBAT, T., MATIĆ, B. (2000) Troškovi kvalitete kao čimbenik povećanja konkurentnosti na domaćem i svjetskom tržištu, *Ekonomski pregled*, Vol. 51, str. 1334.

<sup>3</sup>RADIĆ LAKOŠ, T., SLADOLJEV, J., GOLEŠ, D. (2010) Norma ISO 14000 u hrvatskim hotelima, *Hrvatska znanstvena bibliografija*, 2009., str. 1

Prema tome, ciljevi ovog istraživanja su:

- Definirati normu ISO 14001
- Objasniti koji su zahtjevi ISO 14001
- Uvidjeti doprinos norme ISO 14001 u povećanju brige za okoliš u hotelima
- Istražiti značaj zelenih hotela i kako postaju „zeleni“ odnosno koje preduvjete moraju imati
- Pojmovno definirati održivi razvoj i na koji ga način hoteli mogu ostvariti

Svrha ovog istraživanja je utvrditi kako norma ISO 14001 doprinosi u zaštiti okoliša u hotelijerstvu i kako utječe na postizanje održivog razvoja.

Rad je koncipiran u pet dijelova, od kojih prvi dio daje općeniti uvid u upravljanje kvalitetom u hotelijerskoj industriji koja je jedan od najbitnijih dijelova grane turizma. Naglašavaju se opće odrednice upravljanja kvalitetom te procesi i rezultati koji proizlaze iz istog. Drugi dio usmjeren je na pojmovno određenje norme ISO 14001, njezin nastanak, te zahtjeve koje određena pravna osoba treba ispuniti kako bi ostvarila pravo na certifikat, ali su također i dani zahtjevi norme ISO 14001. Treći dio ističe važnost upravo ove norme u hotelijerskoj industriji posebice iz razloga što se najviše u pitanje dovodi upravljanje okolišem unutar iste. Četvrti dio rada opisuje novi trend u svjetskom hotelijerstvu, odnosno koncept zelenih hotela, kojemu teže svi svjetski hoteli i očekuje se da će postati još jedan od uobičajenih standarda poslovanja. Posljednji, peti dio rada usmjeren je na prikaz Case study-ja odnosno prakse u hrvatskim hotelima te smjernica kojih se isti pridržavaju pri uvođenju ISO standarda u svoje poslovanje te provođenja istog.

Metode koje će biti korištene pri izradi ovog rada su prikupljanje literature, metoda analize, sinteze i kompilacije.



# 1. UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU

## 1.1. Općenito o upravljanju kvalitetom

„Pojava sustava osiguranja kvalitete posljedica je:

- uvođenja statističkog praćenja proizvodnih procesa u Sjedinjenim Državama Amerike u vremenu između dva svjetska rata i
- iskustva vojnih operacija za vrijeme Drugog svjetskog rata.“<sup>4</sup>

„Logika sustava upravljanja i osiguranja kvalitete nameće pitanje: *Čemu sve to?* Odgovor je racionalan i može se sublimirati poznatom rečenicom: *Napraviti prvi put na pravi način i međunarodno! (Do it once, do it right, do it internationally!)*. Naravno, odgovor na postavljeno pitanje može biti i znatno širi! Podrobnije objašnjenje odgovora sažeto u iskazanoj rečenici, koja se često može zapaziti kao sastavni dio marketinške poruke pojedinih poduzeća, polazi od premise da se radi o prvoj međunarodnoj normi koja mora:

- omogućiti potpunu zaštitu i zadovoljstvo kupaca, ispuniti ekološke zahtjeve,
- ispuniti najvišu moguću kvalitetu i pouzdanost proizvoda,
- omogućiti normizaciju svega što pridonosi otvaranju slobodnih tržišta i
- omogućiti najracionalnije korištenje raspoloživih i dugoročno ograničenih izvora.

Navedene premise prve međunarodne norme ISO 9000:1987. valja prihvatiti kao preporuke, bez kojih se proces globalizacije teško može razvijati. Dakle, poruke norme, zbog univerzalnosti njezina utjecaja, mogućnost primjene i povijesnog trenutka i to valja prihvatiti krajnje ozbiljno. Naime, sustav upravljanja i osiguranja kvalitete prema ISO 9000:1987. ne nameće što i kako se mora raditi, već inzistira na: istovjetnosti postupaka i nadzoru nad postupcima, radi trajnog zadovoljavanja ciljnog kupca i direktnom utjecaju na održavanje prirodne ravnoteže, jer forsira najracionalnije radne procese stvaranja proizvoda.<sup>5</sup>

„Proces uvođenja i razvijanja kvalitete u literaturi različito se naziva., Npr., Total Quality Control (TQC), Total Quality Management (TQM), Strategic Quality Management (SQM) i

---

<sup>4</sup> MENCER, I. (2001) Osiguranje kvalitete - osiguranje strategijske konkurentnosti, *Ekonomski pregled*, Vol. 52, str. 1226.-1229.

<sup>5</sup> MENCER, I. (2001) Ibid, str. 1226.-1229.

Just in Time (JIT). SQM veoma ozbiljan posao, u okviru kojeg se inzistira na tome da se strategiji posvete sve razine posloводства, a osobito više razine, što sasvim sigurno donosi nove obveze, odnosno mnogo rada. Intenzivniji rad često pridonosi uznemirenosti, zbog uspostavljenih karakteristika radne kulture u poduzeću, koje se teško mijenjaju zbog interesa pojedinaca i homogenih grupa unutar poduzeća, kao rezultat sklonosti zadržavanja stečenih pozicija. Prema vodećim praktičarima, SQM valja implementirati u poduzeće, jer zadovoljava dva interesa:

- profesionalni, ekonomski i socijalni interes pojedinaca povezanih uz poduzeće i
- interes eksternih subjekata vezanih za poduzeće u okviru tržišnih komunikacija.

Odnosno, SQM kao dugoročan i nikada završen proces, dakle, proces koji poznaje početak, ali ne i kraj, pridonosi jačanju unutrašnje učinkovitosti poduzeća i povećanju konkurentnosti, kao vanjske manifestacije. Aktivnosti koje se smatraju tipičnim tijekom implementacije SQM, a zasnivaju se na implementaciji sustavu kvalitete prema ISO standardima jesu:

- osposobljavanje najvišeg posloводства,
- vođenje brige o dobrobiti zaposlenih,
- poštovanje zaposlenih,
- motiviranje zaposlenih,
- da bi se postigla stalnost osoblja, izbjegavanje strogog nadzora,
- racionalizacija troškova,
- eliminiranje tajnog nagrađivanja,
- motiviranje zaposlenih,
- pozorno slušanje
- učestalo komuniciranje.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> MENCER, I. (2001) Ibid, str. 1226.-1229.

## 1.2. Upravljanje kvalitetom u hotelima

„Dominacija uslužnog sektora u današnjem gospodarstvu potvrđena je činjenicom da je 70% svjetskog BDP-a realizirano kroz isti.<sup>7</sup> Stoga je potrebno definirati turizam kao skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekoga mjesta, ukoliko se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost.“<sup>8</sup> „U svim razvojnim fazama ljudske vrste kvaliteta je, kao i danas, podrazumijevala određenu sposobnost: proizvoda, procesa ili sustava. U razdobljima ljudske povijesti u kojima je ravnoteža polariteta bila narušena u korist kvalitete stvorena su brojna neponovljiva materijalna i duhovna dobra neprocjenjive vrijednosti kojima se divimo i danas. Jednako vrijedi i za sustave. S druge pak strane, razdoblja u kojima je ravnoteža polariteta bila narušena u korist (ne)kvalitete obilježena su drastičnim negativnim posljedicama nad kojima se zgražamo i danas.“<sup>9</sup>

„Isprva se pojam kvalitete vezao uz proizvod, objekt razmjene, a zatim se proširio i na usluge.“<sup>10</sup> „Danas je kvaliteta imperativ uspješnog poslovanja, bez obzira o kojoj je djelatnosti riječ. Što je konkurencija jača, to su zahtjevi za uspostavljanjem kvaliteta koji će zadovoljiti klijente, veći. Poslovna strategija kvaliteta odražava trajno opredjeljenje za prilagođavanje komponenti i performansi proizvoda i usluga željama, potrebama i zahtjevima klijenata. Složeni i kompleksni proizvodi dvojake uslužno-proizvodne suštine, kakav je hotelski, specifični su i zahtjevniji u kontekstu definiranja, uspostavljanja i održanja kvalitete.“<sup>11</sup>

„Kvaliteta se, na području turizma, počela razvijati od kontroliranja, osiguranja menadžmenta pa do dizajniranja. Kvaliteta se danas u organizaciji promatra kao strateški važna komponenta i funkcija. Neovisno o veličini organizacije, veoma je važno razumjeti, pokrenuti organizaciju i povećati njene mogućnosti u 21. stoljeću.

---

<sup>7</sup>GRŽINIĆ, J. (2007) Concepts of service quality measurement in hotel industry, *Ekonomaska misao i praksa*, Vol. XVI., str. 81.

<sup>8</sup>ŠTAHAN, K. (2014) Energetski učinkovita arhitektura u urbanom održivom turizmu, *Prostor*, Vol. 2., str. 280.

<sup>9</sup>DRLJAČA, M. (2003) Troškovi kvalitete – povijesni razvoj spoznaja i perspektive, *Zbornik radova 5. Simpozija Suvremena stremljenja u upravljanju kvalitetom*, str. 151

<sup>10</sup>DUMIČIĆ, K. (2004) Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u hrvatskim poduzećima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 2., str. 47

<sup>11</sup>KOSAR, LJ., KOSAR, N. (2015) Upravljanje reputacijom i ključna komponenta kvaliteta u hotelijerstvu, *Tourism destination competitiveness*, str. 127

Nova kultura kvalitete i poslovne izvrsnosti može pomoći u izgradnji pravog smisla poslovanja. Najvažnija je uloga upravljanja kvalitetom u 21. stoljeću u razvijanju kompetencija za poboljšavanje poslovnih performansi i poslovne izvrsnosti.“<sup>12</sup>

„Specifičnost hotelskog proizvoda (usluge) se ogleda upravo u neodvojivosti i kompleksnosti same usluge i fizičkog proizvoda. Ova specifičnost može se promatrati dvojako: usluga je u vezi sa hotelskim objektom i bez njega ne postoji (npr., usluge portira, recepcionera, sobarica, konobara i sl.), ali je u vezi i sa parcijalnim proizvodima materijalnog oblika (priprema hrane i usluživanje hrane, točenje pića i posluživanje pića). Na osnovu navedenog primjera može se konstatirati da je totalni proizvod u hotelskoj djelatnosti skup opipljivih i neopipljivih atributa koji zadovoljavaju neku potrošačevu potrebu. S obzirom na specifične karakteristike usluga postoji nekoliko ključnih elemenata koji čine razliku između uspješne i osrednje kompanije uslužnog karaktera:

- kvaliteta pruženih usluga je od vitalne važnosti potrošačima,
- imidž (stvaranje prave atmosfere),
- osobna pažnja (najsitniji detalji pri kontaktu pružaju izuzetne bodove).

Prema navedenim elementima, osnovne specifičnosti mjerenja kvaliteta usluge i shodno tome mjerenja zadovoljstva potrošača mogu se sumirati u sljedeće:

- Potrošačima je teže da objektivno mjere kvalitete usluge u odnosu na kvalitetu proizvoda;
- Percepcije kvaliteta usluge nastaju kao rezultat usporedbe očekivanja potrošača sa stvarnom performansom usluge;
- Ocjene kvalitete nisu nastale samo na osnovu rezultata (koristi) usluge već obuhvaćaju i ocjenu samog procesa isporuke;
- Potrošač ima manje opipljivih znakova kada kupuje usluge nego kada kupuje proizvod“<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>ŽILIĆ, I. (2012) Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u hrvatskoj, *Ekonomika misao i praksa*, Vol. XXI., str. 125.

<sup>13</sup>GAJIĆ-ARSENJEVIĆ, T., Merenje satisfakcije potrošača u hotelijerstvu, *Singidunum revija*, 2010., Vol.6., str. 271-272.

„Opstanak hotelijerstva na zahtjevnom i dinamičnom tržištu i podizanje razine konkurentnosti ovisi o uvođenju sustava potpunog upravljanja kvalitetom i unapređenju kvalitete proizvoda i usluga. Samo poduzeća koja su usmjerena na kvalitetu, a time i na zadovoljstvo svojih gostiju, mogu biti uspješna na zahtjevnom turističkom tržištu. Na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelijerstvu utječe čitav niz čimbenika, a među najvažnijima je ljudski resurs. Kvaliteta rada zaposlenih ovisi, prije svega, o njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu. Krucijalni su preduvjeti zadovoljstva zaposlenika plaća, radni uvjeti, radna atmosfera, odnos menadžmenta prema osoblju i stalna zaposlenost. Nedovoljno stručni i nezadovoljni zaposlenici mogu dugoročno negativno utjecati na kvalitetu usluga i proizvoda, na konkurentnost i poslovni uspjeh hotela. Poduzeće se mora voditi mišlju da ulaganje u kvalitetu proizvoda i usluga te ulaganje u kadrove, tj. u njihovo obrazovanje i motiviranje, predstavlja trošak koji na kraju donosi veće zadovoljstvo gostiju i veće financijske rezultate. Menadžment hotela mora kontinuirano raspolagati informacijama o radnom zadovoljstvu pružatelja hotelskih proizvoda i usluga i o zadovoljstvu gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga. Kvaliteta je danas, u uvjetima sve veće konkurencije i zahtjeva potrošača, postala temeljni čimbenik za ostvarenje profitabilnosti i konkurentnosti na turističkom tržištu. Dostupnost informacijama na svjetskoj razini, globalna konkurencija i zahtjevni i manje lojalni gosti stvaraju menadžmentu u hotelijerstvu dodatne obveze koje se odnose na istraživanje novih načina kvalitetnijeg pružanja proizvoda i usluga. Svaki hotelski proizvod izuzetno je kompleksan jer su svi materijalni i nematerijalni elementi ponude međusobno povezani i važni za zadovoljstvo gosta. Kvaliteta hotelskog proizvoda ovisi ne samo o kvaliteti objekta nego i o stručnosti i ljubaznosti osoblja, pristupačnosti objekta, atmosferi u objektu, čistoći prostorija, brzini posluživanja itd. Posebno veliki utjecaj ima kvaliteta zaposlenika koja se povezuje s posebnim znanjima i vještinama zaposlenika iz ugostiteljsko hotelijerske struke, ali s općom kulturom, motivacijom, zadovoljstvom na poslu.“<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> VRTIPRAH, V., SLADOJEV, J. (2012) Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, *Ekonom. misao i praksa*, Vol. XXI, str. 97-98.

„Hotelske usluge pripadaju masovnim uslugama i njih, osim općih značajki (neopipljivost, nedjeljivost, prolaznost i promjenjivost), karakterizira i sljedeće:

- visoka radna intenzivnost
- učestao visoki osobni kontakt s gostom
- raznovrsnost usluga, ovisno o izboru gosta
- servis je neopipljiv, a ugostiteljski su proizvodi opipljivi (hrana, piće, soba)
- servis i ugostiteljski proizvodi su povezani i neodvojivi
- kupci usluga – gosti su heterogeni.

Kad se materijalni i nematerijalni elementi hotelske ponude optimalno kombiniraju i nadopunjuju, ispunjavaju očekivanja gostiju te se može govoriti o kvalitetnim uslugama i proizvodima, koji su rezultat uspješnog obavljanja poslovnih procesa različitih organizacijskih jedinica hotela. Glavni čimbenici svakog procesa upravljanja, procesa podrške i glavnih procesa su: ljudi, oprema, metode, okruženje, operacije i veze putem kojih menadžment hotela kreira vrijednost za gosta. Sustavom kontrole rezultati rada i sam rad zaposlenika može se provjeriti i usporediti s postavljenim standardima kako bi se ispravile sve nepravilnosti, koje mogu biti posljedica loše opreme, loše odabranog osoblja, neadekvatne strukture osoblja i loše organizacije rada. Ako postoji stalno odstupanje od utvrđenih standarda, standardi moraju biti ponovno uvedeni.<sup>15</sup>

„Pored norme ISO 9000 u hotele se uvode i drugi ISO standardi:

1. Sustav zaštite okoliša prema ISO 14001 osigurava da svi utjecaji na okoliš u tvrtki budu identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom.
2. Sustav sigurnosti hrane prema ISO 22000 i HACCP sustavu smanjuje rizik isporuke zdravstveno neispravnog proizvoda, troškovno je najdjelotvornije upravljanje sigurnošću hrane, osigurava sukladnost sa zakonskim propisima i dokaze o primjeni propisa, osigurava sukladnost sa specifikacijama proizvoda, pomaže osiguranju dosljednosti u kvaliteti proizvoda i pri identificiranju procesnih poboljšanja, bolje razumije probleme sigurnosti hrane unutar tvrtke, povećava povjerenje i zadovoljstvo kupaca i komplementaran je sa sustavima upravljanja kvalitetom (ISO 9001, ISO 14001 itd.).

---

<sup>15</sup> VRTIPRAH, V., SLADOJEV, J. (2012) Ibid, str. 97-98.

3. Sustav zdravlja i sigurnosti prema međunarodnoj normi BSI OHSAS 18001 (odnosi se na sustav zaštite zdravlja i sigurnosti prema zaposlenicima i kupcima/gostima) te sustav društvene odgovornosti kompanija prema SAI SA 8000 (donosi transparentne, mjerljive, povjerljive zahtjeve na nekoliko područja: dječji i prisilni rad, zdravlje i sigurnost, sloboda udruživanja, diskriminacija, disciplinske mjere, radno vrijeme, naknada za rad i upravljanje). SAI SA 8000 upotpunjuje i proširuje ISO 9000 normu za kvalitetu i ISO 14000.<sup>16</sup>

„Primjena potpunog upravljanja kvalitetom veliki je izazov za hotelijere i teža je nego u drugim djelatnostima zbog neopipljivih elemenata ponude, istodobnog odvijanja *proizvodnje* i potrošnje, nazočnosti i heterogenosti gostiju. Međutim, ona je danas u hotelijerstvu osnovni preduvjet za uspješno poslovanje i glavni činitelj na kojemu se gradi konkurentska prednost na tržištu. U osnovi potpunog upravljanja kvalitetom tri su načela za akciju: usmjerenost na postizanje potrošačeva zadovoljstva, zahtjev za kontinuiranim unapređenjem i poticanje punog uključenja svih zaposlenih. U hotelu se težište kvalitete prenosi na vršitelje usluga te kvaliteta proizvoda i usluga ovisi upravo o znanju, vještinama, iskustvu, izgledu, ponašanju i drugim osobinama zaposlenika. Obrazovani, stručno osposobljeni, visoko motivirani i privrženi zaposlenici stvaraju i održavaju kvalitetu koja utječe na zadovoljstvo gostiju. Ako je zanemaren ljudski čimbenik, svaki napor za poboljšanje kvalitete osuđen je na propast. Kako bi se postigla visoka kvaliteta proizvoda i usluga, potrebno je imati zadovoljne zaposlenike jer jedino oni mogu uspostaviti dobre odnose s gostima i pružiti višu razinu uslugu. Odnos prema gostima ovisi o tome kako se zaposlenici osjećaju na radnom mjestu. Najbolji proizvod može pokvariti neki detalj kao, primjerice, čekanje konobara, neljubaznost zaposlenika i sl., a što može biti rezultat nezadovoljstva poslom, plaćom, nadređenima ili drugim čimbenicima. Veza između radnog zadovoljstva zaposlenika u hotelu i kvalitete usluge ne smije biti zanemarena.“<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>VRTIPRAH, V., SLADOJEV, J. (2012) Ibid, str. 97-98.

<sup>17</sup>VRTIPRAH, V., SLADOJEV, J. (2012) Ibid, str. 97-98.

### 1.3. Dimenzije upravljanja kvalitetom u hotelima

„Temeljem prethodnih istraživanja raznih autora i modela, definiran je koncept sedam dimenzija poslovne izvrsnosti koje zajedno tvore sustav. Sustav je sastavljen iz sedam dimenzija koje su odabrane na temelju proučavanja teorijskih i empirijskih istraživanja koje sinergijski upotpunjuju i definiraju strategiju poslovne izvrsnosti. Tih je sedam dimenzija prilagođene hotelskom poslovanju, a one su:

1. **Hotelska ponuda – vrijednosti za gosta** - hotelski zaposlenici trebaju svoje goste promatrati sa stajališta odvjetnika kupaca/gostiju. Zaposlenici kao odvjetnici kupca/gosta iskazuju svoju ulogu u odnosima prilikom pružanja usluge/proizvoda načinima osobne povezanosti s kupcima/gostima. Primjerice, recepcionari su više gostoljubivi i lojalni hotelskim gostima nego hotelski menadžeri. Slično je kod japanskog menadžera i zaposlenika koji su konstantno informirani te je njihova neposredna gostoljubivost i lojalnost bolje usklađena s kupcima/gostima. Ta snažna obveza zaposlenika usmjerena prema kupcima/gostima ohrabruje i može osigurati visoku kvalitetu usluge hotela i u uvjetima najvećih ekonomskih kriza
2. **Vodstvo hotela** - Vodstvo top i srednjeg hotelskog menadžmenta određuje viziju, misiju, strategiju i kulturu ponašanja organizacije. Vodstvo postavlja smjer poznavanjem potreba korisnika/hotelskih gostiju kroz zaposlenike i procese, kako bi se ostvarila iznimna performansa. Vodstvo je jedna od menadžerskih funkcija koja se odnosi na odlučivanje, delegiranje, komuniciranje i stimuliranje hotelskog osoblja te unapređivanje. Uspjeh vodstva ovisi o edukaciji, obučavanju i unapređivanju hotelskog osoblja.
3. **Poboljšanje učinka – razvoja kadrova** - Za poboljšanje učinka u hotelijerstvu važno je *oslušivanje* gostiju i zaposlenika. Ističe se i važnost slušanja vođa. Vođe na organizacijski proces djeluju na tri razine: individualnu, timsku i organizacijsku. Vođe koji znaju i umiju slušati kreiraju okolinu koja omogućava implementiranje strategija učenja slušanja.
4. **Upravljanje procesima i resursima** - Hotelske usluge sastavljene su od niza procesa kojima se upravlja i koje je potrebno stalno održavati i poboljšavati radi uklanjanja nedostataka i grešaka kako bi korisnik/gost bio što zadovoljniji i oduševljeniji. Za procese je ključno da budu efikasni i učinkoviti. Primjerice, Ritz-Carlton razradom



uslužnih procesa pomaže zaposlenicima da lakše shvate kako vrhunski pružiti hotelske usluge.

5. **Uspješnost hotelskog poslovanja** - Uspješnost hotelskog poslovanja temelji se na tržišnoj poziciji, zadovoljstvu/oduševljenju korisnika/gostiju, njihovoj lojalnosti, visoko personaliziranoj usluzi i hotelskom profitu. Sinergijskim djelovanjem svih komponenti naglašenija je strategija uspješnosti hotelskog poslovanja.
6. **Društvena odgovornost**- Strategija društvene odgovornosti hotela odnosi se na razvoj i potrebu za poboljšanjem društva, ali i odgovorno ponašanje prema okolišu. Društveno odgovorno hotelsko poslovanje omogućuje stvaranje tržišne prednosti i kupci/korisnici daju prioritet takvim hotelskim proizvodima.
7. **Kontinuirano poboljšanje** - Kontinuirano poboljšanje zahtijeva neprekidno praćenje i prilagođavanje promjenama s obzirom na tehnologiju, svjetske trendove, kadrove i poslovanje. Kontinuiranim poboljšanjima hotelskih proizvoda i usluga oplemenjuju se hotelski procesi i izazva oduševljenje kod hotelskih gostiju. Za hotelijera to znači smanjenje varijacija hotelskih proizvoda i usluga. Kada se dosegne visoka razina kvalitete potrebno je nastaviti i poticati na daljnji napredak slijedeći svjetske trendove.<sup>18</sup>

„Polazeći od poimanja konkurentnosti kao složenog holističkog koncepta koji se zasniva na ispunjenju mnoštva eksternih uvjeta okruženja i internih uvjeta u hotelskom sektoru, ali koji se u osnovi svodi na princip 'biti bolji odnosno različit od drugih', za zaključiti je da se razvoj konkurentnosti hotelijerstva u Hrvatskoj trenutno u većoj mjeri oslanja na unapređenje hardware-a, dok upravljački software na svim razinama upravljanja (državnoj, regionalnoj, destinacijskoj i razini hotelskih poduzeća odnosno objekata) ipak zaostaje za unapređenjem materijalnih sastavnica proizvoda. Što se pak eksternih sastavnica konkurentnosti hotelijerstva tiče, okruženje pred hotelski sektor u Hrvatskoj postavlja cijeli niz izazova. Oni se uglavnom svode na nedefinirani status vlasništva nad zemljištem na kojem se nalaze hotelski i ostali smještajni objekti u hotelsko-turističkim poduzećima te izostanak uvjeta za ravnopravnu tržišnu utakmicu na međunarodnom tržištu – veća porezna opterećenja nego u konkurentskim turističkim zemljama, izostanak sustava poticaja razvoju hotelskog sektora i slično.“<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>ŽILIĆ, *ibid.*, str. 131-132.

<sup>19</sup>ČIŽMAR, S. (2007) Konkurentnost hotelijerske industrije Hrvatske, *Acta Turistica*, Vol. 19., str. 160.

## 2. NORMA ISO 14001

„Međunarodna organizacija za standardizaciju (eng. International Organization for Standardization; kratica ISO) je međunarodno tijelo za postavljanje normi sastavljeno od predstavnika raznih nacionalnih tijela normi. Osnovana 23. veljače 1947., organizacija producira industrijske i komercijalne standarde. Norma ISO 14001 prvi puta je objavljena 1996., te ona specificira zahtjeve za sustav upravljanja okolišem. To se odnosi na one aspekte okoliša nad kojima organizacija ima kontrolu i nad kojima se može očekivati da će imati utjecaj. Zbog sve većih spoznaja o važnosti i utjecaju okoliša na opstanak sadašnjih i budućih generacija, relativno brzo se razvija sustavni pristup na području upravljanja okolišem. Izdavanje norme ISO 14001 i dodatnih smjernica ovog niza u 1996. godini, predstavlja veliku pomoć poduzećima za njihovu pozitivnu orijentaciju prema okolišu, uz istovremeno smanjenje troškova resursa i energije. Osim toga mnogim poduzećima odgovarajuće zainteresirane strane traže ispunjavanje zahtjeva po normi ISO 14001. Norma ISO 14001, koja je po pristupu i strukturi slična s ISO 9001, doprinosi proširenju poslovanja poduzeća na područja koja nisu vezana samo na kupca i podobnost proizvoda/usluge, već i na utjecaje prema okolišu, smanjenju onečišćenja, otpada, potrošnje energije i sličnim efektima.“<sup>20</sup>

„Dosljedno politici okoliša rezultati primjene sustava upravljanja okolišem trebali bi uključivati:

- poboljšavanje okoliša
- izvršavanje obaveza usklađivanja
- postizanje ciljeva zaštite okoliša.

Norma se primjenjuje za sve vrste organizacija bez obzira na veličinu, vrstu i prirodu rada organizacije.“<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>JAGIĆ. D., Što je to ISO 14000?, Sklad savjetovanje, str.1

<sup>21</sup>SVIJET KVALITETE, HRN EN ISO 14001:2009 (ISO 14001:2004; EN ISO 14001:2004) (2012) Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu

## 2.1. ISO 14001

„Danas se može reći da je nastupilo razdoblje eko kvalitete prepoznatljivo po nizu normi ISO 14000. To znači da se zahtjevi suvremenog tržišta i dalje *zaoštravaju*. Osim vrsnoće u fizičkom smislu, faktor konkurentnosti na tržištu razvijenih zemalja postaju ekološki parametri. Zelena nit prožima sve, od dobavljača do organizacije, pa sve do korisnika. Sve se više izražavaju ekološki zahtjevi što se tiče tehnologije proizvodnje, ambalaže, recikliranja i sl. Zahtjevi tržišta su dio općeg procesa poboljšanja kvalitete življenja u trajanju od nekoliko desetljeća, koji je međunarodna organizacija za normizaciju *ozakonila* i internacionalizirala usvajanjem niza normi ISO 14000. Norme niza ISO 14000 ne bave se stručnim pitanjima fiziološke, populacijske, biocenozne, krajobrazne ili globalne ekologije, već pitanjima zaštite okoliša (engl. *environmental protection*). To je zapravo strukovno područje kojem je zadaća očuvanje zdravog životnog okruženja. Ekološki problemi kao posljedica čovjekove djelatnosti danas su veoma izraženi i poprimaju zastrašujuće razmjere. Ukoliko se ne primijeni sustavni pristup zaštiti okoliša, ostvarit će se sve *crne* prognoze. Potrebno je izraditi norme koje će pomoći svim vrstama organizacija kod implementacije i upravljanja sustavom zaštite okoliša, a istodobno će štititi interese organizacije i sredine koja je okružuje. Primjena sustava upravljanja zaštitom okoliša rezultira nizom prednosti kao što su:

- Efikasnija zaštita životne sredine
- Racionalnije upravljanje resursima
- Izgradnja kulture odnosa prema okolišu
- Povećanje ugleda organizacije
- Poboljšanje komunikacije (interne i eksterne)
- Efikasnije poslovanje
- Usklađivanje s međunarodnim, nacionalnim i lokalnim zakonima što se tiče zaštite okoliša
- Primjenjivost u svim državama<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>KONDIĆ, V., PIŠKOR, M. (2010) Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi ISO 14001 i razvoj metodologije za njenu implementaciju, *Tehnički glasnik*, Vol. 4., str. 111-118.

„Današnji trend poslovanja organizacija svih veličina i djelatnosti je pokazati kupcima i tržištu očuvani okoliš, nadziranjem utjecaja svojih djelatnosti, proizvoda ili usluga na okoliš, a uzimajući u obzir politiku i ciljeve zaštite okoliša. Države sve strožom zakonskom regulativom nastoje poticati porast zanimanja koja se tiču zaštite okoliša, uključujući i održivi razvoj. Tako je svrha međunarodnih normi koje obuhvaćaju upravljanje zaštitom okoliša ponuditi organizacijama elemente djelotvornog sustava upravljanja zaštitom okoliša, koji može biti objedinjen s drugim sustavima upravljanja. Namjena ovih, kao i ostalih međunarodnih normi, nije stvaranje bescarinskih trgovačkih unija niti povećanje ili promjena zakonske obaveze organizacije. Kako je navedeno, ISO 14000 je serija međunarodnih normi na dobrotvornoj bazi koje upravljaju okolišem. One zadovoljavaju potrebe različitih organizacija širom svijeta, osiguravajući im zajednički okvir za bavljenje pitanjima u vezi okoliša. Ove norme utječu na unapređenje upravljanja okolišem. To može olakšati trgovinu te u svijetu razviti odnos prema okolišu.

Normni niz ISO 14000 prema svojim ključnim načelima(principima) mora:

- rezultirati boljim upravljanjem okolišem
- biti primjenjiv u svim državama
- promicati široko zanimanje javnosti i korisnika zanorme
- biti troškovno učinkovit i fleksibilan kako bi zadovoljio potrebe svih vrsta organizacija širom svijeta
- biti prikladan za unutarnju ili vanjsku verifikaciju
- biti znanstveno zasnovan
- biti praktičan, koristan i upotrebljiv<sup>23</sup>

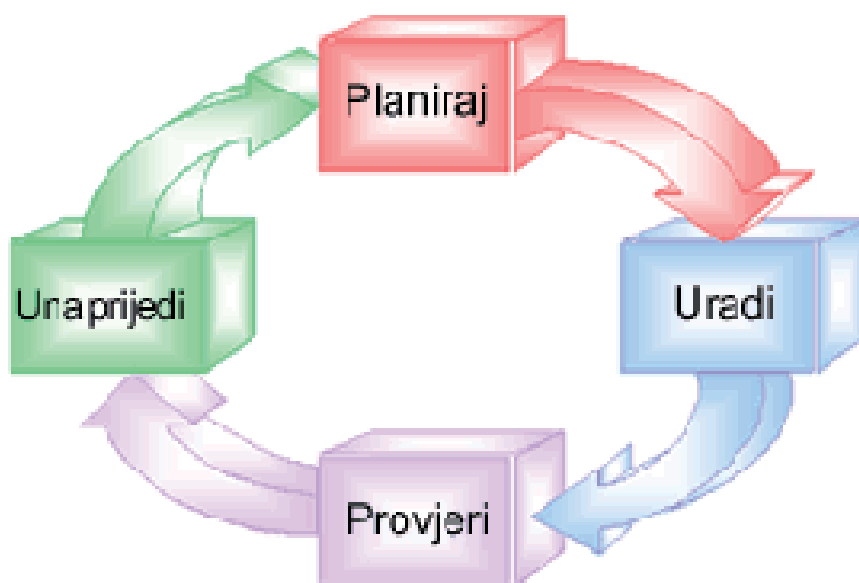
---

<sup>23</sup>KONDIĆ, V., PIŠKOR, M. (2010) Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi ISO 14001 i razvoj metodologije za njenu implementaciju, *Tehnički glasnik*, Vol. 4., str. 115

## 2.2. Zahtjevi norme ISO 14001

„Međunarodna norma ISO 14001 temelji se na metodologiji poznatoj kao planiraj – provedi - provjeri – postupi (engl. Plan-Do-Check-Act ili PDCA). Demingov krug PDCA (slika 1.) je tekući, iterativni proces koji omogućava organizaciji uspostavu, primjenu i održavanje politike zaštite okoliša.

Faze toga procesa:



*Slika1 Demingov krug u sustavu upravljanja zaštitom okoliša (Izvor: Kondić, V., Piškor, M. Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi ISO 14001 i razvoj metodologije za njenu implementaciju, Tehnički glasnik, Vol.4 No. 1-2, Prosinac 2010, str. 115)*

### 2.2.1. PLANIRAJ

Podrazumijeva da organizacija mora uspostaviti sustav planiranja (točka 4.3) tako da:

- identificira aspekte okoliša i s njima povezane utjecaje na okoliš (točka 4.3.1)
- identificira zakonske i druge zahtjeve koji se odnose na djelatnost organizacije, procese i prepoznate aspekte okoliša (točka 4.3.2)
- definira opće i pojedinačne ciljeve u okolišu, te programe za njihovu realizaciju (točka 4.3.3)

### **2.2.2. PROVEDI**

Podrazumijeva primjenu definiranih procesa koje mora učiniti operativnima i efikasnim (točka 4.4), što znači

- definirati organizacijsku strukturu (točka 4.4.1)
- dodijeliti odgovornosti i ovlasti unutar sustava (točka 4.4.1)
- osigurati dostupnost potrebnim resursima važnim za sustav (točka 4.4.1)
- educirati zaposlenike za rad u sustavu okoliša (točka 4.4.2)
- uspostaviti sustav za internu i eksternu komunikaciju (točka 4.4.3)
- uspostaviti i održavati dokumentaciju (točka 4.4.4)
- uspostaviti sustav upravljanja dokumentacijom (točka 4.4.5.)
- uspostaviti sustav upravljanja procesima (4.4.6)
- uspostaviti sustav efikasnog odziva i pripravnosti na izvanredne situacije (točka 4.4.7)

### **2.2.3. PROVJERI**

Podrazumijeva nadzor i mjerenje procesa i proizvoda sobzirom na definiranu politiku, ciljeve i zahtjeve vezane za proizvod, te izvještavanje o rezultatima (točka 4.5), što znači:

- provoditi stalni nadzor i mjerenje (točka 4.5.1)
- procjenjivati usklađenost sa zakonskom i drugom regulativom (točka 4.5.2)
- identificirati nesukladnosti u okolišu i poduzimati korektivne i preventivne radnje (točka 4.5.3)
- upravljati zapisima (točka 4.5.4)
- provoditi periodično interne audite (točka 4.5.5)

### **2.2.4. UNAPRIJEDI**

Podrazumijeva da organizacija na temelju rezultataprovjere mora neprekidno poboljšavati sustav (točka 4.6), što znači:

- ocjenjivati sustav upravljanja zaštitom okoliša koje obavlja najviše vodstvo organizacije
- prepoznati područja prikladna za poboljšavanje

Međunarodna norma ISO 14001 traži od organizacije da:

- uspostavi odgovarajuću politiku zaštite okoliša
- prepozna aspekte okoliša koji proizlaze iz prošlih, sadašnjih ili planiranih radnji, proizvoda ili usluga da se utvrdi važnost njihova utjecaja na okoliš
- utvrdi odgovarajuće zakonske i druge zahtjeve koji obvezuju organizaciju
- utvrdi prioritete i postavi primjerene opće i pojedinačne ciljeve
- uspostavi preduvjete i programe za provedbu politike, ostvarivanje općih i pojedinačnih ciljeva
- pojednostavni planiranje, upravljanje, nadzor, preventivne i korektivne radnje, auditiranje i pregled, kako bi se osigurala sukladnost s politikom zaštite okoliša
- omogući prilagodbu promijenjenim okolnostima<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>KONDIĆ, PIŠKOR, ibid, str. 114-115

### 2.3. Uspješnost implementacije

„Uspješnost implementacije norme ovisi o opredijeljenosti svih razina i funkcija u organizaciji, a posebno najvišeg vodstva. Glavni cilj norme je pomoći u zaštiti okoliša i spriječiti onečišćenje, primjereno društveno–ekonomskim potrebama. Norma ISO 14001 ne postavlja zahtjeve u vezi sa stanjem okoliša, već zahtjeve vezanih uz politiku okoliša (definjiranje, objava, primjena, analiza i dr.), uz usklađenost s primjenjivim zakonima i odredbama (internacionalni, nacionalni i regionalni zakoni vezani za zaštitu okoliša), kao i zahtjeve za kontinuiranim poboljšanjem zaštite okoliša. Norma ISO 14001 ne sadrži posebno zahtjeve drugih sustava upravljanja kao što su upravljanje kvalitetom, zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu, financijskim resursima, rizikom i drugo. Ipak ova norma omogućuje organizaciji prilagodbu vlastitog sustava upravljanja zaštitom okoliša odgovarajućim zahtjevima drugih sustava upravljanja. Danas je uobičajeno integriranje sustava upravljanja kvalitetom i sustava upravljanja zaštitom okoliša. Osnova za izgradnju sustava upravljanja zaštitom okoliša je norma ISO 14001, a osnova za poboljšavanje sustava upravljanja zaštitom okoliša je međunarodna norma ISO 14004. Struktura norme ISO 14001 ima sljedeći oblik:

1. Područje primjene
2. Upućivanje na druge norme
3. Pojmovi i definicije
4. Zahtjevi sustava upravljanja zaštitom okoliša
5. Opći zahtjevi
6. Politika zaštite okoliša
7. Planiranje
8. Uvođenje i rad
9. Provjeravanje
10. Ocjena sustava<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>KONDIĆ, PIŠKOR, *ibid.*, str. 113-114



### 3. ULOGA I ZNAČAJ NORME 14001 U HOTELIJERSTVU

„Turizam postaje jedan od vodećih gospodarskih sektora svijeta, a hotelijerstvo je jedna od najjačih gospodarskih grana u Republici Hrvatskoj. Ponuda proizvoda *sunce i more* pri tome je kontinuirano najjači hrvatski proizvod današnjice. Međutim, sve više kupaca turističkih proizvoda, pogotovo onih iz nama bližih emitivnih tržišta (Zapadna Europa) smatra ovakvu vrstu ponude zastarjelom. Upravo iz tog razloga hrvatski turizam mora se etablirati kao *drugačiji* i posjetitelju koji je u poziciji moći ponuditi više: bolji, drugačiji i kvalitetniji proizvod.“<sup>26</sup>

#### 3.1. Pristupi upravljanju okolinom

„U današnjem sve više promjenjivom turističkom okruženju, jedina mogućnost opstanka turističke destinacije je kroz ponudu drugačijeg, održivog turističkog proizvoda.“<sup>27</sup>

„Razmatrajući različite pristupe konceptu upravljanja okolinom, prije svega sa gledišta mogućnosti primjene u praksi, moguće je naći zajedničke karakteristike različitih pristupa upravljanja okolinom:

- Pristup konceptu upravljanja okolinom mora biti sastavni dio vizije i strategije organizacije;
- Pristup konceptu upravljanja okolinom podrazumijeva identifikaciju i korištenje odgovarajuće, optimalne organizacije za upravljanje okolinom, gdje osnovnu ulogu igra tim zadužen za upravljanje okolinom (u potpunosti ili djelomično integriran sa timom kvaliteta i dr.);
- Pristupi konceptu upravljanja okolinom, daje naglasak na neophodnost formiranja i korištenja odgovarajućeg komunikacionog sustava za upravljanje okolinom, pri ovom poželjno je koristiti i određene strategije komunikacije, interne ili eksterne;
- Koncept upravljanja okolinom definira i prikazuje analizu osnovnih faza općeg procesa upravljanja, a to su planiranje, praćenje, kontrola i unapređenje.

---

<sup>26</sup>RADIĆ LAKOŠ, T., SLADOLJEV, J., GOLEŠ, D. (2010) Norma ISO 14000 u hrvatskim hotelima, *Hrvatska znanstvena bibliografija*, 2009., str. 1

<sup>27</sup>GOLJA, T., KRISTINIĆ NIŽIĆ, M. (2010) Corporate social responsibility in tourism - The most popular tourism destinations in Croatia: Comparative analysis, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol.15 No.2 Prosinac 2010.str. 107.

Pri ovome se posebno izdvajaju elementi realizacije svakog procesa, koje treba planirati, pratiti i kontrolirati, posebno u pogledu: vremena, resursa i troškova. Ovaj koncept upravljanja okolinom sadrži tri osnovna segmenta:

- upravljanje vremenom,
- upravljanje resursima i
- upravljanje troškovima okoline<sup>28</sup>

### **3.2. Upravljanje okolišem u hotelijerstvu**

„Hoteli su danas prepoznati kao jedni od najvećih potrošača energije i vode te onečišćivači zraka. Hrvatski hoteli su u velikoj mjeri loše tehnički opremljeni ili opremljeni po zastarjelim normama što im svakako ne ide u prilog u ostvarivanju primarnih ciljeva: zadovoljstvo gostiju i mogućnost zarade. Do prekomjernog negativnog utjecaja hotela na okoliš dolazi kada je broj posjetitelja veći od mogućnosti da okoliš svojim kapacitetom prihvata podnese takvo opterećenje. Nekontrolirani konvencionalni turizam ima potencijalnu opasnost na mnoga područja poput: gubitka prirodnog zemljišta, erozije zemljišta, povećanog pritiska na ugrožene vrste, povećane podložnosti šumskim požarima, otpuštanja otpadnih tvari i voda u more te povećanje zagađenja. Tijekom posljednjeg desetljeća pažnja posjetitelja sve više se prebacivala s onečišćivača iz okoliša na one u samom objektu. Najčešći onečišćivači u hotelu su

- onečišćenje vode i proizvodnja otpadnih voda,
- proizvodnja krutog otpada,
- onečišćenje zraka i
- potrošnja energije.<sup>29</sup>

„Tek devedesetih godina prošlog stoljeća turizam, a posebno ugostiteljska industrija, počeli su reagirati na potrebu upravljanja okolišem. Naime, 1992. godine osnovana je Međunarodna hotelska inicijativa za okoliš (International Hotels Environment Initiative – IHEI), u trenutku kada su neka od vodećih međunarodnih hotelskih društava shvatila da im zajednički rad može

---

<sup>28</sup>MATKOVIĆ, B., PERUŠIĆ, M., PETROVIĆ, Z. (2012) Upravljački aspekti implementacije međunarodnog standarda upravljanja okolinom ISO 14001:2004, *Učenje za poduzetništvo / Entrepreneurial learning*, Vol. 1., str. 394-395

<sup>29</sup>RADIĆ LAKOŠ, T., SLADOLJEV, J., GOLEŠ, D. (2010) Norma ISO 14000 u hrvatskim hotelima, *Hrvatska znanstvena bibliografija*, 2009., str. 1

biti od velike koristi. IHEI je objavio priručnik za menadžere, časopis *Green Hotelier* te niz priručnika za izobrazbu namijenjenih hotelskim društvima. IHEI je sada izrastao u Međunarodno partnerstvo za turizam, turistički program Međunarodnog foruma za poslovne vođe, čiji je cilj pomoći industriji u davanju vrijednog doprinosa zemljama i kulturama u kojima posluje, svojim klijentima, dioničarima i budućim generacijama. Ovo je tijelo objavilo treće izdanje priručnika *Environmental Management for Hotels*, koje hotelima i drugim ugostiteljima pruža znanje i mehanizme potrebne za razvoj praktičnih rješenja za *ozelenjavanje* njihovog poslovanja. Zaštita okoliša određuje granice raznih vrsta zagađenja, predlaže zakonsku regulativu, uvodi preventivne i korektivne mjere u slučaju nesukladnosti ili bilo kakvog incidenta u okolišu. Održava i potrebnu kvalitetu zraka, vode i tla.<sup>30</sup>

„Prema ekološkom leksikonu, u nadležnost zaštite okoliša ulaze: mjere za smanjenje buke, kontrola pitke vode, poticaji za smanjivanje štetnih ispušnih plinova iz industrijskih postrojenja i prometa, zabrana proizvodnje spojeva koji oštećuju ozonski omotač ili nepovratno kontaminiraju eko sustave, prijedlozi za provedbu osmišljenog prostornog uređenja, nadzor nad zbrinjavanjem otpada, poticaj za primjenu štedljivih tehnologija, uporaba obnovljivih izvora energije, provedba ostvarenja trajno održivog razvitka.“<sup>31</sup> „Zaštita okoliša se u ekološkom leksikonu definira kao društveni ili politički pokret kojemu je cilj educirati javnost o problemima onečišćenja okoliša i poticati na rješavanje tih problema. Premda zahtijeva razumijevanje određenih ekoloških principa, zaštita okoliša se ne bavi znanstvenim istraživanjima i nije jedna od grana ekologije. Polazeći od definicije okoliša kao prirodnog okruženja - voda, zrak, tlo, klima i živa bića u zajedničkom djelovanju - pod zaštitom okoliša podrazumijeva se zaštita svih ovih faktora i njihovih veza. Zahtjevi za očuvanjem nepromijenjenih uvjeta okoliša su relativno novijeg datuma, a posljedica su spoznaje da brzi tehnološki napredak ima i negativnu stranu koja ugrožava čovjeka i njegov okoliš. Ekologija i zaštita okoliša danas su postali predmet nacionalne, internacionalne i globalne razvojne regulative koja obavezuje vodstvo organizacija da primijene ekološke principe kod proizvodnje i prometa roba, kako se ne bi ugrozila čovjekova životna sredina. Danas su ti principi sastavni dio nacionalnih i internacionalnih normi koje se primjenjuju u gospodarstvu, te su temelj pravilnog ponašanja svih građana. Bit aktivnosti vezanih uz zaštitu okoliša, a koje su se počele poduzimati u razvijenim državama tijekom osamdesetih i

---

<sup>30</sup> PETRIĆ, L., PRAJIĆ, LJ. (2010) Ekološka svijest u hrvatskoj smještajnoj industriji, *Acta turistica nova*, Vol.4, str. 2

<sup>31</sup> SPRINGER, O.P.; ET AL. (2001) Ekološki leksikon, *Sveučilišna tiskara d.o.o., Barbat Zagreb*

devedesetih godina prošlog stoljeća, leži u spoznaji da između gospodarstva i zdravog okoliša postoji uzročno-posljedična veza. Svijet je uvidio da se ugrožavanje okoliša ne može uspješno rješavati samo deklaracijama i rezolucijama donesenim na međunarodnim konferencijama. Primjena deklaracija i rezolucija bila je upitna i različita u pojedinim državama i članicama UN-a, a nadzor nad njihovim provođenjem nije ni postojao. Bio je to jedan od glavnih razloga da se na konferenciji u Rio de Janeiru 1992. godine pokrene inicijativa za formiranje radne skupine koja će izraditi normu za upravljanje okolišem. Rezultat te inicijative bilo je formiranje Tehničkog komiteta ISO/TC 207 pod nazivom *Upravljanje okolišem* pri Međunarodnoj organizaciji za norme.<sup>32</sup>

„Menadžment svakog hotela zahtjeva da mu računovodstveni informacijski sustav omogući uvid u elemente troškovnih ulaganja u eko-akcije, da bi se isti sustavno mogli sučeljavati s očekivanim koristima, a radi optimiranja odnosa s ekološke i ekonomske točke gledišta. Pri tom ne smije biti ustupaka kod bitnih odrednica zaštite okoliša, čiji vrijednosni odraz treba učiniti dostupnim kroz sustav računovodstvenih izvještaja, koji predstavljaju odraz učinaka eko-odluka određene razine menadžera i njihova utjecaja na rezultat. Računovođa treba usko surađivati sa svim razinama menadžmenta, a posebno s osobom odgovornom za okoliš. Njen je zadatak da se brine za postizanje definiranih ciljeva vezanih uz okoliš, te da uključi sve zaposlene, goste i partnere u program očuvanja okoliša. Računovodstvo treba djelovati i preventivno, te sustavno izražavati vrijednosni učinak rezultata dobivenih ispitivanjem zaposlenih o unapređenju mjera zaštite okoliša, jer predložene mjere mogu imati veliko značenje za internu i eksternu upotrebu.

Ukazivanjem na financijske učinke poduzetih mjera ulaganja u okoliš daje se podrška osobi odgovornoj za koordinaciju aktivnosti na zaštiti okoliša, čime ona postaje i promotorom uspješnih i isplativih eko-aktivnosti. Njen je zadatak također promicanje, poticanje i organiziranje aktivnosti u području obrazovanja za okoliš, kao temeljne pretpostavke postizanja ciljeva, što potvrđuje i praksa mnogih zemalja gdje se troškovi obrazovanja porezno priznaju. Obrazovati i motivirati zaposlenike znači eko-aktivnosti uskladiti s zajedničkim ciljevima poslodavca i zaposlenika, te apelirati na zaposlenike da vlastite ideje ugrade u planove za održivi razvoj, čime se postiže njihova veća odgovornost za zaštitu okoliša. Viziju treba razvijati, a ciljeve jasno definirati u pismenoj formi. Nova znanja primijeniti i u praksi na način da se svi zaposleni aktivno uključe u štednju vode, energije,

---

<sup>32</sup>KONDIĆ, PIŠKOR, *ibid.*, str. 111

razvrstavanje otpada i sl. stalno imajući na umu njihov utjecaj na moguće uštede u postojećoj strukturi troškova. Visinu ulaganja u permanentno obrazovanje povezivati sa visinom ostvarenih ušteda ostvarenim ekološkim akcijama. Treba djelovati timski, na način da se obuhvate sve hijerarhijske razine i interesne sfere. Ekološki svjesni zaposlenici u hotelu svoje djelovanje proširuju i prema hotelskim gostima, koje treba ne samo informirati, već i uključiti u sve eko-akcije, pogotovo one koje imaju za cilj snižavanje troškova i stvaranja kvalitetnije radne i životne okoline. Informirati hotelske goste, znači na primjeren im način učiniti dostupnim prvenstveno one informacije, koje se odnose na interne aktivnosti hotela oko zaštite okoliša. Na taj će način ekološki svjestan gost ali i onaj koji to treba postati, stvoriti određenu sliku o stanju eko-svijesti zaposlenih u samom objektu, a posredno i u destinaciji. Temeljno načelo svih akcija i mjera na zaštiti okoliša mora biti aplikativnost, jer niti jedna spektakularna akcija neće dovesti do uspjeha ukoliko nije timski postavljena i provedena.<sup>33</sup>

### **3.3. Važnost uvođenja norme ISO 14001 u hotele**

„Hotelijerstvo je djelatnost koja gostima pruža usluge smještaja, prehrane i točenja pića, rekreacije i druge raznovrsne usluge. Hotelijerstvo za vrijeme privremena boravka u hotelskim objektima turistima u izabranoj destinaciji omogućava odmor i relaksaciju, poslovnim ljudima ostvarivanje poslovnih kontakata, sudionicima kongresa, seminara i različitih drugih stručnih, znanstvenih i političkih skupova stvara uvjete za konstruktivan rad, izletnicima omogućava upoznavanje s prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim spomenicima, a domicilnom stanovništvu usluge hrane i pića, te različite zabavne sadržaje.“<sup>34</sup>

„Standardi serije ISO 14000 je globalni naziv za skup standarda koji su pisani za uspostavljanje sistema zaštite okoline tj. životne sredine, na isti način na koji su pisane forme ISO 9000 koje su zadovoljile potrebe za sistemom osiguranja kvaliteta proizvoda i usluga. Između ISO 9000 i ISO 14000 postoji vrlo jaka paralela. Danas serija standarda ISO 14000, pokriva dvije ključne oblasti, prva oblast je evaluacija ili ocjena organizacije, to su tzv. organizacijska pitanja dok druga oblast tretira izlaze, tj. proizvode, usluge ili procese. U okviru ISO 14000 serije standarda, temeljni standard koji propisuje zahtjeve u upravljanju okolinom je ISO 14001, dakle koji specificira različite kriterije koji moraju biti zadovoljeni u

---

<sup>33</sup>PERŠIĆ, M. (2005) Računovodstvo okoliša i održivi razvoj turizma, *Održivi razvoj turizma*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, str. 3-4

<sup>34</sup>BUNJA, Đ. (2006) Turističko ugostiteljstvo, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 9

postavljanju efikasnog EMS-a kako bi negativni utjecaji i drugi incidenti po okolinu bili svedeni na minimum. Hotelsko poduzeće vrlo je kompleksan sustav. Naime, hotelsko poduzeće je pravna osoba, koja obavlja ugostiteljsko-hotelijsku djelatnost, na tržištu, radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva. Zakon o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti određuje uvjete poslovanja, razvrstavanja i kategorizacije ugostiteljskih objekata. Pod slovom H obuhvaćene djelatnosti su *Hoteli i restorani*. Prema *Zakonu o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti* Hoteli (točka 55.1.) uključuju kampove, privatni smještaj te sve druge komercijalne vrste smještaja. Hotelsko poduzeće kao i svako drugo potrebno je sagledati ne samo s pravnog i ekonomskog aspekta već i onog organizacijskog i sociološkog. Obilježje hotela je spoj usluga i roba, s posebnim tehničkim i tehnološkim zahtjevima.<sup>35</sup>

„Važno je naglasiti da nema mogućnosti ravnopravnog sudjelovanja na međunarodnom tržištu ako proizvodi i usluge nisu u skladu s međunarodnim normama. Poslovne organizacije koje usvoje normu ISO 14000 osiguravaju smanjenje štetnih utjecaja na okoliš te osiguravaju da su svi utjecaji identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskim propisima. Štetni utjecaji se vremenom ublažavaju ili uklanjaju koristeći mehanizme kontrole. Prema novom pristupu standardizaciji, svaki proizvod mora udovoljiti temeljnim zahtjevima: mora zadovoljiti sigurnost, zaštitu potrošača i zaštitu okoliša. U odnosu na većinu europskih zemalja Hrvatska se ističe raznolikošću ekoloških sustava i staništa te visokim stupnjem očuvanosti prirode. Jedan od osnovnih ciljeva zaštite prirode je očuvati okoliš te kroz politiku održivog razvoja iskoristiti kvalitetu okoliša kao razvojnu šansu. Potreba zaštite okoliša mora biti jasan, cjelovit i dugoročan koncept. To se može ostvariti na način da se postojeći sustav dogradi.“<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> LONČAR, J. (2004) Financijska obilježja hrvatskog hotelijerstva tijekom privatizacije, *Zbornik Radova - Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.*, Vol. 22, str. 88.

<sup>36</sup>RADIĆ LAKOŠ, SLADOLJEV, GOLEŠ, *ibid.*, str. 1

## 4. ZELENI HOTELI

### 4.1. Definiranje pojma zelenog hotela

„Hotel je, prema WTO-u, smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (u broju većem od definiranog minimuma), koji pruža usluge posluživanja u sobama (tzv. room service), dnevnog čišćenja i pospremanja soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te koji je upravljani od strane jedinstvenog managementa (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela).“<sup>37</sup> „Zelene strategije ili strategije zaštite okoliša sve su prisutnije u turističkim destinacijama i u hotelskim korporacijama u čijem je središtu *zeleni hotel* koji djeluje u interakciji s okolišem, slijedeći načela održivog razvoja i podržavajući odgovorno ponašanje prema okolišu.“<sup>38</sup>

„Turizam je danas jedan od najvažnijih pokretača razvoja gospodarstva u svijetu. Pravilno pozicioniranje na dinamičnom i konkurentnom turističkom tržištu uvjetovano je praćenjem suvremenih trendova kroz koje se identificiraju kretanja potražnje, nove tržišne prilike, područja mogućih ulaganja i infrastrukturne potrebe. Novi trendovi moraju na temelju intelektualnog kapitala i informacija pretvoriti prirodne preduvjete u konkurentske prednosti temeljene na inovacijama radi multipliciranja profita. *Zeleni hoteli* kao dobri primjeri novih trendova u turizmu predstavljaju priliku kvalitativnog preoblikovanja hrvatske smještajne ponude radi očuvanja okoliša, privlačenja zahtjevnijih turista, produženja turističke sezone i turističke valorizacije cjelokupnog prostora RH.“<sup>39</sup>

„Zeleni, ili eko hoteli, su hoteli koji su energetske učinkoviti. Oni recikliraju, iskorištavaju obnovljive izvore, manje su štetni za okoliš te su pogodni za zdravstveni turizam. Karakteristično za njih je da smanjuju troškove poslovanja, posluju tijekom čitave godine te povećavaju samu konkurentnost na tržištu. S obzirom na suvremene trendove u hotelijerstvu raste i broj eko hotela. Prema određenim statističkim ispitivanjima čak oko 3% turističkih

---

<sup>37</sup>SUČIĆ, T.(2016) Postizanje konkurentske prednosti turističke destinacije zahvaljujući razvoju hotelijerstva u Hrvatskoj, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 19

<sup>38</sup>PERŠIĆ, M. (2007) Partnerstvo i eko-bilanca turističke destinacije, Javno-privatno partnerstvo-turizam, europska i svjetska iskustva, *Fintrade & tours doo Rijeka*, str. 1

<sup>39</sup> BAŠIĆ, I. (2015) Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. Stoljeću., *Prostorno planiranje kao čimbenik razvoja u županijama, Zbornik radova*, str. 407

putovanja u svijetu spada pod ekoturizam. Navedeni oblik turizma biva potaknut sve većom sviješću građana, a zanimanje za isti raste između deset do dvadeset posto godišnje. Ovdje je riječ o onim turistima koji žele na neki način pridonijeti samoj zaštiti okoliša kao i dobrobiti same zajednice koju posjećuju. Eko ili zeleni hotel je dakle hotel koji je unaprijedio svoju strukturu kako bi smanjio svoj utjecaj na životnu sredinu. Poštiva principe *dobrog gospodarenja* čuvajući okoliš, podižući njegovu kvalitetu, povećavajući zadovoljstvo sve zahtjevnijih i ekološki svjesnijih gostiju i uz to ostvaruje značajne uštede u poslovanju, što sve skupa ide u prilog promociji održivog razvoja turizma u njegovom širem okruženju, ali i promociji hotela.<sup>40</sup>

## 4.2. Upravljanje okolišem u zelenim hotelima

„U Hrvatskoj smo u posljednjih desetak godina bili svjedoci brojnim rekonstrukcijama hotela. Nažalost, tijekom obnavljanja hotela naglasak se uglavnom stavljao na ispunjavanje uvjeta za željenu kategoriju hotela, a ne na održivost hotelskih objekata i energetske djelatnosti. Kako hoteli predstavljaju važan dio sustava turističke ponude svake turističke destinacije, tako istraživanje o razini važnosti utjecaja novih trendova na prepoznatljivost i konkurentsku prednost određenog hotela na tržištu predstavlja vrijedan znanstveni iskorak u razumijevanju ove složene problematike. Kada analiziramo turizam kao cjelinu po pitanju održivosti, dolazimo do zaključka da su upravo hoteli, kao građevine, najzahtjevnija i najteža stvar koju čovjek čini svom okruženju. Za izgradnju i tijekom cjelokupnoga životnog ciklusa hotela potrebne su goleme količine energije. Energija je svuda oko nas i bez energije nema ničega. Za svaku akciju koja se poduzima prilikom iskopa materijala, prijevoza, skladištenja, potrebna je energija. Energija koja se potroši u zgradama čini 41 % ukupne konačne potrošnje energije u Hrvatskoj i u stalnom je porastu.“<sup>41</sup>

„Očuvanje i zaštita okoliša turističke destinacije je u interesu svih sudionika, što zahtjeva usklađivanje akcija uz uvažavanje globalizacijskih procesa po načelima *misli globalno, djeluj lokalno*. Upravljanje okolišem temelji se na primjeni sustava normi ISO 14000, a kao polazišta uvođenja cjelovitog sustava upravljanja okolišem i nadzora nad okolišem, prepoznatljivih pod nazivima EMS (Environmental Management System) i EMAS (Eco

---

<sup>40</sup>PINTERIĆ, A. (2016)Uloga eko hotela u razvoju turizma Splitsko Dalmatinske županije, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 16

<sup>41</sup>BAŠIĆ, ibid.,str. 408



Management and Audit Scheme). U realizaciji ovog koncepta se pred menadžment hotela i menadžment turističke destinacije stavlja zadatak aktivnog uključivanja u relevantne ekološke akcije na zaštiti i štednji vode za piće (vodovodni sustav, bunari, prikupljanje kišnice...), zbrinjavanju otpadnih voda (kanalizacijski sustav, pročišćivači, oborinske vode, kontrola kvalitete voda...), zaštiti zraka (ispušni plinovi, grijanje, hlađenje...), promidžbi akcija smanjivanja i odvajanja otpada (ambalaža, reciklaža, edukacija...), stimuliranju korištenja proizvoda lokalne proizvodnje (zdrava prehrana, agroturizam, uključivanje turista u akcije...), uvođenje čistih tehnologija, supstitucija zagađivača, poticanje korištenja javnog prijevoza i drugo.<sup>42</sup>

### **4.3. Zeleni hoteli i koncept održivog razvoja**

„Održivi razvoj je skladan odnos ekologije i gospodarstva, kako bi se prirodno bogatstvo naše planete sačuvalo i za buduće naraštaje. Održivi razvoj predstavlja generalno usmjerenje i težnju da se stvori bolji svijet, balansirajući socijalne čimbenike, ekonomske čimbenike i čimbenike zaštite okoliša. Prvo znanstveno i ozbiljnije poimanje održivog razvoja prikazano je u tzv. Brundtlandovu izvještaju. Svjetska komisija za okoliš i razvoj (World Commission on Environment and Development), poznata i kao Brundtlandova komisija (Brundtland Commission) objavila je 1987. godine izvještaj pod nazivom Naša zajednička budućnost (Our Common Future) kojim se ukazuje na opasnost za ljude i našu planetu, od politike ekonomskog rasta bez uzimanja u obzir mogućnosti regeneracije planete Zemlje. Održivost u sebi sadrži načelo trajnog opstanka prirodnog resursa, dok razvoj označava koncepciju u sklopu društvene znanosti koja se odnosi na poredak ljudskih resursa.

Ako se analiziraju oba pojma zajedno, održivi razvoj se može definirati kao odnos između dinamičkih gospodarskih sustava koje osmišljava čovjek i većih dinamičkih ekoloških sustava koji se sporo mijenjaju i koji moraju biti u ekološkoj ravnoteži.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup>PERŠIĆ, ibid., str. 4

<sup>43</sup>BAŠIĆ, ibid.,str. 408-409

„Ako se analizira definiciju da je održivi razvoj „razvoj koji će zadovoljiti potrebe sadašnjeg naraštaja, a da se pritom ne dovedu u pitanje potrebe budućih naraštaja”, može se uočiti tri važna elementa u koncepciji održivog razvoja:

- koncept razvoja – u sebi uključuje kulturološki, društveni i gospodarski opseg razvoja,
- koncept potreba – pri čemu termine „osnovnih” potreba i „kvaliteta” života je potrebno preispitati i točno definirati,
- koncept budućih naraštaja – povezuje buduće generacije s današnjim razvojem uz pretpostavku razvijene ekološke i moralne svijesti današnjeg stanovništva.<sup>44</sup>

„Osim pozitivnih efekata turizma, postoje i oni negativni. Osnovni negativni efekt turizma je utjecaj na izvorni okoliš. Posebno je to vidljivo kod razvijenih mediteranskih turističkih država, kao što su Španjolska, Francuska, Italija, Grčka i Turska. Glavne štete nanese su krajoliku – i to nepopravljive estetske, ekološke, ekonomske, povijesne, etničke, graditeljske i ostale.<sup>45</sup>

„Tijekom posljednjih dvadeset godina turizam se u pozitivnom i negativnom značenju razvio u značajnog činitelja u okviru konteksta održivosti. Iz tog razloga, Komisija Ujedinjenih naroda za održivi razvoj (UN- CSD) posvetila je posebnu sjednicu temi *Turizam i održivi razvoj* 1999. godine. Na toj je sjednici prihvaćen međunarodni program rada na održivom razvoju turizma i utvrđeni su zadaci i odgovarajuće inicijative za sve sudionike u procesu održivog razvoja turizma. Ovim dokumentima treba priključiti i Opći etički kodeks u turizmu koji su usvojile Generalna skupština Svjetske turističke organizacije 1999. godine i Generalna skupština Ujedinjenih naroda 2000. godine. Iz navedenih dokumenata proizlazi da se pod odgovornim i održivim razvojem turizma podrazumijeva razvoj turizma koji zadovoljava potrebe sadašnjih turista, turističkih destinacija i svih sudionika u turizmu, uz istodobno očuvanje i uvećavanje potencijala za korištenje turističkih resursa u budućnosti, bez ugrožavanja mogućnosti budućih naraštaja da zadovolje vlastite potrebe. Načela održivosti odnose se na okoliš, ekonomske i sociokulturne aspekte razvoja turizma. Kako bi se jamčila

---

<sup>44</sup> BAŠIĆ, ibid., str. 409

<sup>45</sup>SUNARA, Ž., JELIČIĆ, S., PETROVIĆ M. (2013) Održivi turizam kao konkurentska prednost Republike Hrvatske, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, str. 3.

dugoročna održivost razvoja turizma, odgovarajuća ravnoteža mora biti uspostavljena između te tri dimenzije. Prema tome, zadaća održivog turizma je:

- optimizirati korištenje prirodnih resursa koji čine ključni element razvoja turizma, održavajući bitne ekološke procese i pomažući očuvanju prirodnog naslijeđa;
- poštovati sociokulturnu autentičnost zajednica domaćina, štiti njihovo izgrađeno i suvremeno kulturno naslijeđe i tradicionalne vrijednosti i pridonositi razumijevanju i toleranciji između kultura;
- osigurati održivo dugoročno poslovanje stvarajući društveno-ekonomske koristi koje se pravedno raspodjeljuju na sve interesne grupe, uključujući stabilno zaposlenje, mogućnosti za stjecanje prihoda i socijalno brigu za zajednice domaćina, kao i pridonositi smanjenju siromaštva;
- održivi razvoj turizma zahtjeva sudjelovanje svih relevantnih interesnih grupa, na osnovi prethodne informiranosti, kao i jako političko vodstvo da bi se osiguralo šire sudjelovanje i stvaranje konsenzusa. Dostizanje održivog turizma trajni je proces koji zahtjeva stalno praćenje utjecaja i korištenje potrebnih preventivnih i/ili korektivnih mjera kad god je to potrebno;
- održivi turizam bi također trebao osigurati visoku razinu zadovoljstva turista i osigurati turistima sadržajno iskustvo, povećavajući njihovu svjesnost o pitanjima održivosti i unaprjeđujući među njima praksu održivog turizma.<sup>46</sup>

„Navedene smjernice vrlo je teško pratiti ako se uzme u obzir činjenica da su za normalno funkcioniranje današnjih zahtjeva u turizmu potrebne goleme količine energije. Počevši od izgradnje smještajnih objekata, njihovog životnog ciklusa, pa do činjenice da je za turistički promet potrebna vrlo velika količina energije. Turističko tržište pruža priliku hrvatskoj turističko-ugostiteljskoj ponudi ostvarenje konkurentnosti temeljenoj na inovativnim proizvodima i afirmaciji lokalnih vrijednosti u funkciji diverzificiranja od univerzalne globalne ponude. Posljedica sve veće svijesti o tome da ljudski rod i prirodni okoliš dijele zajedničku sudbinu, promoviranje je očuvanja prirodnih bogatstava na mnogim razinama. Pitanje odnosa turizma i zaštite prirode postavlja se danas često u proturječnom značenju, no ipak priroda i njezine ljepote spadaju u red osnovnih turističkih vrednota.

---

<sup>46</sup>BAŠIĆ, *ibid.*, str. 409

Sve veća ekološka svijest javnosti očituje se u tendenciji izbjegavanja onih destinacija koja su već prešla razinu tolerancije, ne samo prema mišljenju stručnjaka, već i s gledišta potrošača. Stanovnici turističkih područja sve više usvajaju realne strategije za zadržavanje svoje neovisnosti i zaštitu svojeg okoliša. Ekološki održiva strategija primarna je pretpostavka uspjeha čak i najboljih hotela, restorana i drugih turističko-ugostiteljskih objekata. Kada se govori o pružanju usluga smještaja, onda treba kazati da je preispitivanje prioriteta zbog jačanja svijesti o okolišu već započelo. Sve više modernih (suvremenih) turista spremno je platiti dodatak na cijenu kako bi odsjeli u hotelu koji ne narušava okoliš.<sup>47</sup>

„Poznato je, također, da čitav niz dionika može imati ulogu u razvoju i primjeni održivog razvoja u turističkom sektoru. Čimbenici održivog razvoja su turisti kao i pružatelji turističkih usluga, poduzeća koja imaju izravan ili posredan utjecaj na održivost, javne službe i vladine organizacije, nevladine organizacije kao i lokalno stanovništvo.

Radi boljeg razumijevanja potrebno je popisati sve stakeholdere, s jedne strane, kao i glavna područja održivog razvoja turizma, s druge strane.<sup>48</sup>

<i>Stakeholderi</i>		Glavna područja održivog razvoja turizma
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relevantna ministarstva</li> <li>▪ Lokalna zajednica</li> <li>▪ Svi segmenti turističke industrije</li> <li>▪ Pružatelji transporta</li> <li>▪ Javni sektor</li> <li>▪ Nefitne organizacije za zaštitu prirode</li> <li>▪ Tijela za očuvanje kulturne baštine</li> <li>▪ Radnički savjeti</li> <li>▪ Turisti</li> </ul>	<p><i>Suradnja kao preduvjet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Okoliš i svi oblici zagađenja</li> <li>▪ Iskorištenje resursa</li> <li>▪ Poslovna praksa turističkih agencija</li> <li>▪ Održiva proizvodnja i potrošnja</li> <li>▪ Regulative za zaštitu okoliša</li> </ul>

Slika2 Stakeholderi i područja održivog razvoja u turizmu (Sunara, Ž., Jeličić, S., Petrović, M. Održivi turizam kao konkurentna prednost Republike Hrvatske. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2013, str. 87).

<sup>47</sup>BAŠIĆ, ibid., str. 409

<sup>48</sup>SUNARA, JELIČIĆ, PETROVIĆ, ibid., str.4.

## 5. PRIMJERI IZ PRAKSE: ZELENI HOTELI I IMPLEMENTACIJA NORME ISO 14001

„Kompletan uslužni proces unutar hotela sastoji se od procesa proizvodnih aktivnosti i uslužnih aktivnosti. Svrha proizvodnih aktivnosti su usluge koje imaju karakteristike proizvodnje, poput: raznovrsne hrane i pića koji su pripremljeni na specifičan način, deserti i slično. Svrha uslužnih aktivnosti je pružanje gostu različitih usluga, kao što su: serviranje hrane i pića, zabava, prodaja proizvoda, pranje rublja, glačanja i slično. Proces poslovanja svakog hotela sastoji se od niza aktivnosti povezanih u lanac.“<sup>49</sup> „Produktivnost rada u uslužnim djelatnostima, a time i u hotelijerstvu, je niža u odnosu na industrijski sektor. Jedan je od uzroka tome i mala mogućnost mehanizacije i automatizacije, uz ostale značajke procesa pružanja usluga kao što su visoka radna intenzivnost i često individualno obavljanje posla. Rezultati prethodnih istraživanja pokazuju da primjena ISO standarda može imati pozitivne učinke na interne faktore produktivnosti rada, a time i na produktivnost.“<sup>50</sup>

„Iz raspoložive literature jasno je da su pioniri koji su uveli ekološki operativni standard, tj. upravljanje okolišem, uglavnom bili hoteli u sklopu velikih hotelskih lanaca. Razlog tomu, osim jednostavnih mjera racionalizacije, jest što većina aktivnosti zahtijeva značajno početno ulaganje. Iako je povrat na to ulaganje relativno brz, hoteli koji posluju bez sigurne i stabilne financijske i upravljačke podrške si to ne mogu priuštiti. Osim toga, u većini zemalja politika zaštite okoliša se uglavnom bavi sankcioniranjem onih koji ne zadovoljavaju određene standarde i propise, umjesto da nagrađuje samostalne inicijative usmjerene na zaštitu okoliša. Ipak, sve češće se javljaju vladine inicijative s ciljem subvencioniranja hotela u njihovim naporima da uvedu ekološke standarde u svoje poslovanje. Izuzetan primjer jest savezna kanadska vlada koja, od sredine 90-ih godina prošlog stoljeća, osigurava godišnju potporu od 4% prihoda hotela članovima Kanadske hotelske udruge za napore koje su uložili u razvoj ekološke ponude.

---

<sup>49</sup>DRLJAČA, M. (2006) Methodology of business process development in a hotel, *18th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry*, str. 753.

<sup>50</sup>AVELINI HOLJEVAC, I., VRTODUŠIĆ HRGOVIĆ, A. (2012) Dugoročna analiza produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj, *Acta Turistica*, Vol 24., str. 55

Takva suradnja se ostvaruje putem vladine Agencije za zaštitu okoliša koja, između ostalog, pomaže Hotelskoj udruzi u razvoju kriterija za ekološko poslovanje tako što osigurava 50% potrebnih sredstava za provedbu programa.

Hrvatska smještajna industrija još uvijek posluje u nepovoljnom poslovnom okolišu. Razlog tomu djelomično se nalazi u nedovršenom procesu privatizacije i neriješenim pravno-vlasničkim odnosima. Osim toga, hrvatski turizam je još uvijek većinom sezonske naravi što je uzrokovano nekolicinom problema, poput slabih izravnih zrakoplovnih veza između njezinih destinacija i emitivnih tržišta te neprikladne i nedovoljno privlačne ponude destinacija izvan sezone. U takvim okolnostima, većina hrvatskih hotelskih društava jedva preživljava na tržištu. Zbog toga većina njih nevoljko provodi formalne sustave upravljanja okolišem, a takvu odluku pravdaju visokim inicijalnim troškovima. Iznimke su hoteli koji posluju u sklopu međunarodnih lanaca, čije ekološki usmjereno poslovanje je osnovni čimbenik njihove strategije ostvarivanja konkurentnosti. Kad govorimo o mjerama za poticanje provedbe ekoloških inicijativa i općih politika zaštite okoliša u trgovačkim društvima (uključujući hotele), zakon pruža mogućnost uređivanja pogodnosti, poreznih poticaja i izuzeća od plaćanja pristojbi onim subjektima koji koriste manje štetne postupke proizvodnje (primjerice, koriste alternativne izvore energije, ili opreme i uređaja koji ne štete okolišu), te onima koji organiziraju zbrinjavanje korištenih uređaja ili njihovih dijelova, korištenih proizvoda i njihove ambalaže, ili koriste druge načine smanjivanja negativnih učinaka na okoliš. Sigurno je da će bez sustavne provedbe politike zaštite okoliša i bez poticanja trgovačkih društava i hotela da se pridržavaju njezinih načela, održivi razvoj ostati samo mrtvo slovo na papiru.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup>PETRIĆ, PRAJIC, *ibid.*, str.2

## **Primjeri ISO 14001 u hrvatskim hotelima**

Neki od primjera hotela u Hrvatskoj koji su uveli normu ISO 14001 u svoje poslovanje su: članice Jadranka grupe, Jadranski luksuzni hoteli, Ilirija d.d., Valamar Resort, Istraturist Umag d.d..

### *Jadranka grupa (Lošinj)*

„Jadranka grupa ISO certifikate uvela je u svoje poslovanje 2008. godine. Važnost ISO certifikata za članice Jadranka Grupe je u tome što svjesno, vođeni smjernicama sustava upravljanja kvalitetom i okolišem, dugoročno ulažu u poboljšanje usluga i zadovoljstvo kako gostiju i kupaca tako i uprave, zaposlenika i lokalne zajednice u kojoj društvo djeluje. Svjesno i odgovorno upravljanje okolišem je jedna od najbitnijih poslovnih komponenti svih članica Jadranka Grupe obzirom da je Lošinj sam po sebi prirodna oaza koja svojim ljekovitim činiteljima blagotvorno djeluje na svakog stanovnika i gosta te je ključan faktor u promicanju turističkih kvaliteta Lošinja kao atraktivne destinacije za cjelogodišnji odmor. Sustav upravljanja kvalitetom i okolišem je uspostavljen i održavan na način da svi zaposlenici, na svim razinama, a na čelu s upravom, imaju obvezu: poštivati zakone i druge obvezujuće propise, prepoznavati i zadovoljavati zahtjeve i potrebe kupaca, sprječavati onečišćenja okoliša, očuvati zdravlje i sigurnosti ljudi, odgovorno gospodariti s prirodnim resursima, postupati u skladu s utvrđenim postupcima i dodijeljenim odgovornostima, neprestano poboljšavati djelatnosti svojih postupaka i poslovnih procesa. Od uvođenja ISO sustava u poduzeća Grupe Jadranka značajno je poboljšana kvaliteta proizvoda i usluga, uspostavljeni su i dokumentirani svi procesi koji se neprekidno nadziru u cilju kontinuiranog poboljšanja poslovanja. Uspostava sustava ISO 14001:2004 je značajno unaprijedila procese vezane za zaštitu okoliša, posebno u dijelu selektiranog odvajanja otpada te kontrole vode i plinova koji iz njihovih sustava odlaze u okoliš. Upravo iz tog razloga, njihove plaže više od 10 godina za redom viju Plavu zastavu. No, povrh toga, upravljanje kvalitetom omogućuje im praćenje i poboljšavanje usluga, što je izuzetno važna komponenta u turizmu. Stoga, ovim dvama certifikatima, Jadranka Grupa postavlja temelje za najkvalitetniju turističku ponudu – vrhunska usluga u jedinstvenom ljekovitom okruženju lošinjske prirode.“<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup>JADRANKA GROUP, url

*Adriatic Luxury Hotels (Jadranski luksuzni hoteli:- Dubrovnik)*

„Adriatic Luxury Hotels (ALH) prestižna je hrvatska hotelska grupacija koja upravlja luksuznim hotelima i vilama u Dubrovniku. Portfolio uključuje ekskluzivne odmorišne hotele u kombinaciji s vrhunskim uslugama za organizaciju kongresa i poslovnih sastanaka. Smješteni su na prekrasnim lokacijama u gradu Dubrovniku, Cavtatu te na otoku Mljetu.<sup>53</sup> Jadranski luksuzni hoteli u svoje poslovanje su 2008. godine uveli certifikate 9001:2000 i ISO 14001 te su time potvrdili da tvrtka zadovoljava najvišim međunarodnim zahtjevima kvalitete u poslovanju i odnosima s korisnicima, odnosno da neprekidno prilagođava svaki dio svojega poslovanja najsuvremenijim europskim i svjetskim ekološkim normama i standardima.“<sup>54</sup>

*Ilirija d.d. (Biograd na moru)*

„Ilirija d.d. je tvrtka sa više od 59 godina tradicije, osnovana davne 1957.g., sa sjedištem u Biogradu na Moru. Nalazi se u društvu malobrojnih turističkih tvrtki koje u svom poslovanju obuhvaćaju sva tri segmenta turističke ponude: hotelijerstvo, nautiku i kamping.

Danas je jedna od 15-tak vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj koje predstavljaju okosnicu hrvatskog turističkog razvoja.

Značajne napore i aktivnosti sustavno i kontinuirano ulažu u prilagodbu i implementaciju standarda, procedura i propisa Europske unije po svim aspektima zaštite okoliša (zaštita mora, obale, voda, zraka, tla) i gospodarenja otpadom. Svakodnevno na operativnoj razini vode brigu o procesima upravljanja zaštitom okoliša s ciljem i obvezom: usklađivanja sa zakonskim propisima, sprečavanje onečišćenja okoliša, smanjenja količine i štetnosti proizvedenog otpada, smanjenja emisija onečišćujućih tvari u vodu, tlo i zrak te obrazovanja i osposobljavanja zaposlenika za zaštitu okoliša. U 2013. godini nastavili su sa ulaganjem u podizanje kvalitete i unaprijeđenja vlastitih poslovnih procesa uspostavljanjem i certifikacijom sustava upravljanja kvalitetom prema normi HRN EN ISO 9001:2008 koji je implementiran na razini cijele kompanije u hotelski, kamping i nautički sektor. Ilirija je u srpnju 2014. godine završila sa procesom implementacije i certifikacije sustava upravljanja okolišem prema normi HRN EN ISO 14001.“<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup>ADRIATIC LUXURY HOTELS, url

<sup>54</sup>RADIĆ LAKOŠ, T., SLADOLJEV, J., GOLEŠ, D. (2010) Norma ISO 14000 u hrvatskim hotelima, *Hrvatska znanstvena bibliografija*, 2009., str. 8

<sup>55</sup>ILIRIJA D.D., url



*Valamar Riviera (Poreč, Rabac, Krk, Dubrovnik)*

„Valamar Riviera vodeća je turistička kompanija u Hrvatskoj i jedan od najaktivnijih investitora u sektoru. S 25 hotela i ljetovališta te 13 kamping ljetovališta u kojima može smjestiti preko 48.000 gostiju dnevno, Valamar posluje u četiri iznimno atraktivne destinacije na hrvatskoj obali Jadrana od Istre i Kvarnera do Dubrovnika. Valamar upravlja s oko 10 posto ukupnoga kategoriziranog smještaja u Hrvatskoj, što ga čini najvećom hrvatskom turističkom grupacijom. Valamarovi objekti postavljaju standarde kvalitete u Poreču, Rapcu, otoku Krku i u Dubrovniku. Valamar upravlja dvama brendovima proizvoda Valamar Hotels and Resorts i Camping Adriatic by Valamar.

Pojam odgovornosti tvrtke započinje s ispunjavanjem preuzetih odgovornosti prema svim dionicima - od redovnih primanja zaposlenika, pravovremenog plaćanja partnerima i dobavljačima te kvalitetnog pružanja usluge gostima, do sveobuhvatne uključenosti u zajednicu i život destinacija u kojima Valamar posluje, što podrazumijeva i aktivnu podršku brojnim inicijativama u interesu dobrobiti cijelog društva. U posljednje tri godine Valamar Riviera je uložila više od 12 milijuna kuna u projekte energetske učinkovitosti. U 2015. godini smanjena je emisija strakleničkih plinova za gotovo 500 tona, a već 80-ih godina prošloga stoljeća započelo se s ulaganjem u zelene tehnologije. Napore koje Valamar ulaže u zaštitu okoliša i održivo poslovanje prepoznale su renomirane strukovne organizacije pa su tako Valamarovi objekti ponosni nositelji oznaka i certifikata: „Sustainable Hotel“, „Travelife Gold Award“, TUI Environmental Champions i „Plava zastava“. Visoke standarde očuvanja okoliša potvrđuju i brojni certifikati. Još 2006. godine Valamar je krenuo u usklađivanje svojih sustava upravljanja s ISO i drugim međunarodnim standardima te je do sada certificiran Sustav upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001, Sustav upravljanja okolišem po normi ISO 14001 te Sustav upravljanja sigurnošću hrane po Codexu alimentariusu.“<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup>VALAMAR RIVIERA, url

### *Istraturist Umag d.d.*

„Istraturist Umag d.d. je hrvatska kompanija sa više od četrdeset godina tradicije u pružanju turističkih usluga u hotelima, apartmanima i kampovima. Prepoznatljivost i uspješnost Istraturista rezultat su višegodišnje usmjerenosti turizmu visoke kvalitete.

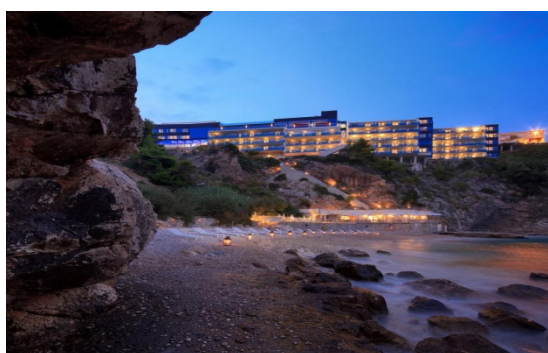
U Istraturistu je zaštita okoliša integralni dio cjelokupnog organizacijskog sustava upravljanja i to među najvišim prioritetima organizacije. Odlučni su u provođenju mjera zaštite okoliša. Kontinuirano prate, poboljšavaju i preventivno djeluju kako bi spriječili moguća onečišćenja okoliša, tako što:

- Kontinuirano prate zakonske propise RH i druge obvezujuće akte te međunarodne zakonske zahtjeve kroz zahtjeve partnera.
- Racionalno koriste resurse i vode monitoring potrošnje energenata.
- Vode brigu o proizvedenom otpadu.
- Uvode ekološki prihvatljive materijale.
- Održavaju opremu u cilju zaštite od onečišćenja vode, zraka i tla te zaštite zdravlja zaposlenih i gostiju.
- Prate procese čije djelovanje može imati negativan utjecaj na okoliš i po potrebi ih mijenjaju.
- Prate učinkovitost našeg sustava upravljanja zaštitom okoliša.
- Obrazuju i motiviraju zaposlenike da u svoje aktivnosti uključe brigu o okolišu i prema njemu se odgovorno odnose.
- Njeguju otvorenost i dijalog sa zaposlenima i javnosti, odgovaraju na njihovu brigu o mogućoj opasnosti i utjecaju na okoliš.
- Uključuju svoje goste u aktivnosti vezane za zaštitu okoliša posebno vodeći brigu o utjecaju na mlađe generacije.
- Zalažu se za očuvanje materijalne i nematerijalne kulturne baštine.
- Potiču i poslovne partnere i dobavljače da prihvate ova načela.

Nakon višegodišnjeg rada 2015. godine svi su Istraturistovi objekti certificirani međunarodno priznatom normom ISO 14001 – sustav upravljanja zaštitom okoliša koja je obavljena uz sufinanciranje Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost.

Društveno odgovorno poslovanje je proces na kojem uspješno radi cijeli tim zaposlenika Istraturista i na tim se vrijednostima gradi kvaliteta ponude te buduća ulaganja.

Međunarodna norma ISO 14001 postavlja zahtjeve za planiranje, uspostavu, primjenu i nadzor sustava upravljanja okolišem. Certifikat je potvrda svim zainteresiranim stranama da Istraturist vodi brigu o okolišu i da poštuje sve primjenjive zakonske norme. Certificiranje je u Istraturistu izvršeno od strane certifikacijske kuće Bureau Veritas Croatia d.o.o..<sup>57</sup>



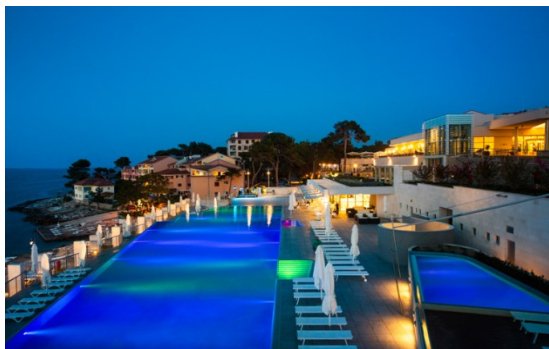
*Slika3 Hotel Bellevue, Dubrovnik  
(Izvor: Adriatic Luxury Hotels, url)*



*Slika4 Hotel Ilirija, Biogradnamoru  
(Izvor: Hotel Ilirija, url)*

---

<sup>57</sup>ISTRATURIST UMAG d.d., url



*Slika5 Vitality Hotel Punta, Lošinj  
(Izvor: JadrankaGrupa, url)*



*Slika6 Valamar Isabella Resort, Poreč  
(Izvor: Valamar, url)*

### **Primjeri zelenih hotela**

„Prema podacima iz 2015. godine u Hrvatskoj trenutno postoji 41 hotel sa certifikatom o održivom poslovanju *Sustainable Hotel Certificate by UPUHH*, dodijeljen od strane Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) tijekom 2014. i 2015. godine.

Hoteli su certifikate zaslužili poslovnim upravljanjem i primjenom standarda održivog i zelenog poslovanja. 2014. godine te certifikate dobio je 21 hotel, prvi među njima zagrebački Hotel International iz sastava HUP-Zagreb.

Sredinom svibnja 2015. godine certifikate je dobilo još 20 hotela. UPUHH je projekt *zelenog* certificiranja hotela pokrenuo u srpnju 2013., a za što su prethodno proučili slične certifikate koji postoje u svijetu, poput Prijatelj prirode, Travelife, Der Blaue Engel i druge, a potom su definirani kriteriji za hotele. Cilj je da do kraja 2018. koncept zelenog poslovanja usvoje i ostali hoteli u članstvu UPUHH-a, njih približno 200 koji čine oko 80 posto u ukupnom hotelijerstvu Hrvatske, ali i da se projektu pridruže i ostale strukovne udruge – kampinga, nautičkog turizma i drugih segmenata turističke ponude. Troškove projekta snosi UPUHH uz sufinanciranje Ministarstva turizma i drugih partnera, a njegov strateški cilj oslanja se na ciljeve iz Strategije razvoja hrvatskog turizma do 2020. koji se temelje i na uvođenju prakse

zelenog poslovanja, što podrazumijeva sinergiju ekonomske dobiti, brige za okoliš u najširem smislu tesocijalne uključenosti u širu zajednicu.

Dobar primjer zelenog hotela u Hrvatskoj je zeleni resort Punta Skala u Petrčanima. U suradnji s međunarodnim stručnjacima implementiran je kompleksan sustav koji minimizira utjecaj na okoliš. Razvijen je poseban sustav za obradu vode koji čini crpka za vodu kojom se morska voda crpi i doprema u tehničku centralu. Za dobivanje energije koristi se morska voda koja ljeti služi za hlađenje, a zimi za grijanje, a njenom uporabom smanjuje se potrošnja fosilnih goriva. Uveden je i sustav za desalinizaciju kojim se dio morske vode putem uređaja osmoze desalinizira i može se koristiti za piće, dok se ostatak odvodi u more.

Osim toga, postoji i sustav za pročišćavanje otpadnih voda koje se čiste putem potpuno biološkog sustava za pročišćavanje i prikuplja zajedno s kišnicom i vodom iz bazena. Tako prikupljena voda koristi se za ispiranje WC-a i navodnjavanje zelenih površina.



*Slika7Zeleni resort Punta Skala, Petrčane (Izvor: Falkensteiner,url)*

Hotel Split prvi je hotel A kategorije zasnovan na načelima održivog razvoja i energetske učinkovitosti. Smješten na šljunčanoj plaži 9 km od središta Splita u Podstrani, taj moderni hotel s četiri zvjezdice spoj je poslovnog i ugodnog obiteljskog ambijenta koji s ponosom nosi oznaku visokog energetskeg razreda A (potrošnja energije do 25 kWh/m<sup>3</sup>). Dizajniran prema načelima zelene gradnje, hotel maksimalno iskorištava obnovljive izvore energije: za pripremu 8000 litara tople vode upotrebljava solarne kolektore, a predviđena je i solarna

elektrana snage 10 kW. Rasvjeta je osigurana primjenom LED tehnologije, a centraliziranim upravljanjem klimatizacijom, ventilacijom te rasvjetom postignuta je znatna ušteda energije i osigurana udobnost. Navedenim rješenjima objekt će proizvoditi više električne energije nego što je potrebno za rasvjetu objekta, a bez štetnih ispuštanja CO<sub>2</sub>. Centralizirani sustav *pametne sobe* uključuje elektroničko zaključavanje vrata i mogućnost upotrebe LCD, TV i VOD (video na zahtjev) uređaja. Vrhunska izolacija objekta, kao i samih soba, potvrđuje energetska oznaku objekta, a arhitektura je prilagođena položaju. Uz dvoetažni atrij unutrašnjost podsjeća na sustav terasa. Sama terasa obložena je refleksnim obojenim staklom. Jedinstvenost su hotela i njegovi ekološki osviješteni i educirani zaposlenici koji vode brigu o energetske učinkovitom ponašanju. Po objektu su razmještene kante za otpad čiji se sadržaj reciklira, sva su sredstva za čišćenje i pranje biorazgradiva, a šamponi i sapuni pH neutralni. Objekt ima spremnik za prikupljanje kišnice koja se koristi za zalijevanje zelenih površina i pranje parkirališta i ceste, a hrana koja se poslužuje u hotelu iz domaćeg je uzgoja i kontroliranog podrijetla.

Na popisu zelenih hotela u Hrvatskoj nalaze se još i Bluesun hotel Berulia u Brelima, hotel Kimen na Cresu, hotel Ilirija u Biogradu na Moru, Royal Princess Hotel i Valamar Dubrovnik President Hotel u Dubrovniku, hotel Katarina u Dugopolju, hotel Sport u Ivanić-Gradu, hotel Valamar Koralj na Krku, hotel Feral na Korčuli, Wellness Hotel Aurora, hotel Bellevue i Family Hotel Vespera na Malom Lošinj, hotel Maestral u Novigradu, hotel Kastel u Motovunu, Grand hotel Orebić u Orebiću, hotel Osijek u Osijeku, Valamar Zagreb hotel u Poreču, hoteli Padova i Carolina na Pagu, hotel Valamar Sanfior i Valamar Bellevue Hotel and Residence na Rabcu, hotel Borovnik u Tisnom, hotel Spa Golfer u toplicama Sveti Martin na Muri, hotel Well Terme u Tuhelju te hoteli Sol Umag, Sol Garden Istra i Melia Coral u Umagu.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup>JENDRIŠ, S. (2015) Utjecaj održivih hotela na okoliš, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 31-33.



*Slika 8* Hotel Split, Podstrana (Izvor: Hotel Split, url)

„U razdoblju od 2002.–2008. u organizaciji Hrvatskog centra za čistiju proizvodnju provedeni su projekti čistije proizvodnje. U projektima je sudjelovalo 17 hotelsko–ugostiteljskih tvrtki s 19 hotela. Tijekom provedbe projekata predloženo je 93 različite mjere, čijom primjenom se ostvaruju financijske uštede od 6,2 milijuna kn. Investicije potrebne za provedbu svih mjera iznose 7,9 milijuna kn.

Osim financijskih učinaka ostvaruju se i znatni pozitivni učinci na okoliš, koji se očituju u smanjenju potrošnje svježe vode, smanjenju nastajanja otpada, te smanjenju emisija u zrak, kroz smanjenje potrošnje električne energije i ostalih energenata. 60% mjera su mjere bez ulaganja ili zahtijevaju ulaganje do 10.000 kn, dok je 69% mjera ostvarivo uz period povrata investicije kraći od 1 godine.

Drugi projekt *Edukacija hotela iz zaštite okoliša* započeo je u siječnju 2006. godine. U njemu je sudjelovalo 5 turističko –hotelijerskih tvrtki sa 7 hotela. Rezultati projekta pokazali su investicije od ukupno 4,690.837 kn, te godišnjim uštedama od 1,683.317 kn koje bi rezultirale s godišnjim smanjenjem od:

- 171 t neopasnog otpada
- 18 557 m<sup>3</sup> otpadnih voda
- 1,6 t opasnog otpada
- 1 022 t emisija u zrak

te uštedama od:

- 2 652 MWh energije
- 25 550 m<sup>3</sup> vode
- 0,7 t deterdženata.<sup>59</sup>

„Razina turističke ponude postaje sve veća, a hotelski sustav složeniji i zahtjevniji. S višim standardima hotela veće su potrebe za energijom, prirodnim resursima, te se povećavaju količine otpada. Zbog nedostatka financijskih mogućnosti u hrvatskom hotelskom sektoru, proces ka provođenju prakse održivosti hotela se ne može dogoditi ubrzo, ali je vrlo važno poticati izgradnju održivih objekata kroz državne poticaje i obrazovanje o stvarnim troškovima i koristima od „zelene“ gradnje.“<sup>60</sup>

„Jedan od primjera kojeg navode autorice Hays i Ozretić-Došen u svojem radu iz 2014. godine je neimenovani izabrani američki zeleni hotel koji pripada kanadskoj hotelskoj korporaciji osnovanoj u 19. stoljeću. Sam hotel počeo je uvoditi ekološke standarde još 1990. godine uvođenjem specifičnih zelenih partnerskih programa. Glavni je cilj bio da se smanji negativan utjecaj na okoliš, ali i da se zadovolje potrebe i očekivanja ekološki osviještenih gostiju. Zeleno partnerstvo temelji se na štednji vode i energije, pravilnom odlaganju otpada te suradnji s lokalnom zajednicom. Uvođenje takvog programa konkretan je primjer kako hoteli mogu okupiti i zaposlenike i goste oko ideje koja sve uključene čini da se osjećaju dobro, a u isto vrijeme rade na zaštiti okoliša. Inicijativa je pokrenuta na temelju internog istraživanja koje je pokazalo da svaki gost hotela proizvede najmanje jedan kilogram otpada po noćenju i iskoristi 825 litara vode dnevno. Spremnici za piće i papir čine 65% proizvedenog otpada. Hotel je uključen u međunarodne programe za zaštitu okoliša i održivi razvoj, ima dugoročne partnerske odnose s lokalnim tvrtkama, a trenutno posjeduje različite zelene oznake i nagrade. Četiri puta godišnje hotel organizira i projekt pod nazivom „Čišćenje susjedstva“. 2008. godine sudjelovao je u čišćenju kalifornijske obale. Inventar koji više nije u uporabi doniraju lokalnoj zajednici, aktivno sudjeluje u partnerstvima za očuvanje i poboljšanje pješačkih staza te također podržava obrazovne programe lokalne osnovne škole.

---

<sup>59</sup>RADIĆ LAKOŠ, SLADOLJEV, GOLEŠ, *ibid.*, str. 2

<sup>60</sup>PERŠIĆ-ŽIVADINOV, I. (2009). The environmental and economic impact of sustainable hotels. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 22(2), str. 109.



Nadalje, moderan sustav zbrinjavanja otpada jamči maksimalno recikliranje, hotel pretvara kuhinjsko otpadno ulje u biogorivo te prikuplja stare baterije i žarulje. Sav promotivni materijal, omotnice i poslovne posjetnice tiskane su na recikliranom papiru. Zaposlenici se potiču na komunikaciju s gostima i međusobno elektroničkim putem. Prirodni kozmetički i toaletni proizvodi se koriste za potrebe wellnessa, dok su tuševi, slavine i te wc školjke također energetske učinkovite. Za čišćenje se koriste ekološki prihvatljivi proizvodi, gosti se mole da ponovno koriste svoje ručnike, osigurana im je mogućnost recikliranja, odjava bez papirologije te besplatan parking hibridnih automobila.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup>HAYS, D., OZRETIĆ – DOŠEN, Đ. (2014) Greening hotels – building green values into hotel services, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 20, str. 93-94

## 6. RASPRAVA

Pojam upravljanja kvalitetom počeo sve više prodirati u svjetsko poslovanje na svim područjima. Proizvodnji sektori su bili prvi koji su konkretizirali isto uvođenjem standarda, normi i standardiziranih procesa kako bi se zadovoljili određeni kriteriji koji su krajnji potrošači postavljali pred proizvođače. Poslije same proizvodnje na red je došao i uslužni sektor. Vrlo je važno napomenuti kako uvođenje sustava kvalitete u uslužnu djelatnost nije nimalo jednostavan posao s obzirom da se radi o neopipljivom i nematerijalnom segmentu poslovanja, koji kao rezultat ima zadovoljstvo, osjećaj, ostvarenje odnosa. Sektor hotelijerstva najveća je turistička grana koja iz godine u godinu bilježi sve veći postotak rasta. Upravo iz tog razloga, implementacija sustava kvalitete u isti od ključne je važnosti za izdvajanje iz mase, uspostavu boljeg odnosa s krajnjim korisnikom i postizanje veće stope retencije gostiju. Norma ISO 14001 od samih početaka implementacije pretpostavlja izvrsnost poslovanja i njezinu nadogradnju na vrhunsku razinu usluge. Kod implementacije iste norme u prvom redu govorimo o povećanju učinkovitosti u zaštiti životne sredine, racionalnijem upravljanju dostupnim i korištenim resursima u poslovanju, izgradnji kulture odnosa prema okolišu, povećanju ugleda poslovnog subjekta, poboljšanju komunikacije u oba smjera – i prema krajnjim korisnicima usluga i interno, između zaposlenih, te usklađivanju s međunarodnim, nacionalnim i lokalnim zakonima koji se tiču zaštite okoliša te efikasnijem cjelokupnom poslovanju. Zahtjevi te iste norme u poslovanju, uključuju planiranje, provedbu, provjeru i kontinuirani rad na unaprjeđenju procesa poslovanja te stvaranje standardnih procedura istoga.

Turizam postaje sve važnije grana svjetskog gospodarstva, ali i hrvatskog. Upravo iz tog razloga implementacija standarda kvalitete preko norme ISO 14001 doprinosi njegovom razvoju i održivosti istog. U prvom redu, naglasak se stavlja na zaštitu okoliša, odnosno predlaganje zakonske regulative, uvođenje preventivnih i korektivnih mjera u slučaju nesukladnosti ili bilo kakvog incidenta u okolišu, održavanju potrebne kvalitete zraka, vode i tla.

Kategorizacija hotelskih objekata, a ne njihova održivost i energetska djelotvornost glavna je preokupacija u hrvatskom hotelijerstvu u posljednjem desetljeću.

Upravo iz tog razloga hrvatski hoteli još uvijek zaostaju u uvođenju tzv. zelenog poslovnog koncepta. Zeleni turizam, a time i zeleni hoteli, kao vodeći svjetski trend pridonose optimiziranju korištenja prirodnih resursa koji čine ključni element razvoja turizma, održavaju

važne ekološke procese i pomažu očuvanju prirodnog naslijeđa, poštuju sociokulturnu autentičnost zajednica domaćina, štite njihovo izgrađeno i suvremeno kulturno naslijeđe i tradicionalne vrijednosti, pridonosi razumijevanju i toleranciji između kultura, osigurava održivo dugoročno poslovanje stvarajući društveno-ekonomske koristi koje se pravedno raspodjeljuju na sve interesne grupe, uključujući stabilno zaposlenje, mogućnosti za stjecanje prihoda i socijalnu brigu za zajednice domaćina, te pridonosi smanjenju siromaštva.

Republika Hrvatska na svoju listu zelenih hotela zasad je upisala 41 smještajni objekt, s tim da je vrlo važno napomenuti da se svake godine ta brojka značajno povećava, što predstavlja pozitivan rastući trend.

## ZAKLJUČAK

Hoteli kao najveći potrošači energije i vode, te onečišćivači zraka trebaju kvalitetno upravljanje kvalitetom i okolišem. Hotelijerstvo je najzastupljenija gospodarska grana u Hrvatskoj i potrebno je uvesti odgovorno poslovanje sukladno održivom razvoju kako bi se sačuvao okoliš za iduće generacije. Uvođenje ISO sustava kvalitete putem ovlaštenih certifikacijskih kuća povećalo bi povjerenje klijenata, zaposlenika i ostalih stakeholdera u hotelijerstvu i otvara nova tržišta, te smanjuje štetni utjecaj na okoliš. Iako bi ISO certifikat donio navedene prednosti, nažalost u Hrvatskoj se ne uvodi jer se smatra da je uvođenje takve norme preskupo. Hotelijerstvo se susrelo sa standardizacijom cijelog niza informacija, postupaka i procesa, prvenstveno kad se radi o gorućem problemu današnjice – upravljanju okolišem. Situacija se promijenila na području svih interesnih skupina, od menadžmenta, zaposlenika do samih korisnih usluga u turizmu i ugostiteljstvu, ali je potrebna dodatna edukacija top menadžmenta o prednostima uvođenja ISO standarda u poslovanje. U Hrvatskoj postoji tek nekoliko hotelskih lanaca koji su uveli i prepoznali važnost norme ISO 14001, te im je to uvelike pomoglo u održivom poslovanju.

Zeleni, održivi ili turizam orijentiran na zdravlje i okoliš, vodeći je svjetski trend. Polaganim, ali sigurnim korakom ulazi i u hrvatsko gospodarstvo te i hrvatski hoteli uvode sustave upravljanja kvalitetom i okolišem. Od početnih 20 hotela, danas se broji 41 koji funkcionira po principu zelenog poslovanja, što je vrlo značajan pozitivan trend te svakako predstavlja pozitivnu posljedicu rasta i napretka za sve prirodne ljepote i znamenitosti.

Budućnost donosi svakako napredak sustava upravljanja kvalitetom, uvođenje novih normi i veću konvergenciju kvaliteti vodećih svjetskih hotela. A s obzirom na sve veću važnost turizma u svjetskom gospodarstvu vrlo je važno da se postave jasni zakoni, norme i standardi u poslovanju istih.

## LITERATURA

- [1] ADRIATIC LUXURY HOTELS, [Internet] <raspoloživo na:<http://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/o-nama>>, [pristupljeno: 11. siječnja 2017.] {str. 34}
- [2] AVELINI HOLJEVAC, I., VRTODUŠIĆ HRGOVIĆ, A. (2012) Dugoročna analiza produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj, *Acta Turistica*, Vol 24., str. 39-59 [Internet] <raspoloživo na:<http://hrcak.srce.hr/97058>>, [pristupljeno: 27. studenog 2016.] {str. 31}
- [3] BAŠIĆ, I. (2015) Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. Stoljeću., Prostorno planiranje kao čimbenik razvoja u županijama, Zbornik radova 2015., pp. 407-416, [Internet] <raspoloživo na: [http://www.zavod.pgz.hr/pdf/34\\_Ivo\\_BASIC.pdf](http://www.zavod.pgz.hr/pdf/34_Ivo_BASIC.pdf)>, [pristupljeno: 16. veljače 2016.] {str. 25, 26, 28, 29, 30,}
- [4] BUNJA, Đ., (2006) *Turističko ugostiteljstvo*, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 1-59 [Internet] <raspoloživo na: <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>>, [pristupljeno: 03. prosinca 2016.] {str. 23}
- [5] ČIŽMAR, S. (2007) Konkurentnost hotelijerske industrije Hrvatske, *Acta Turistica*, Vol. 19., str. 150-181, [Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/76326>>, [pristupljeno: 03. prosinca 2016.] {str. 11}
- [6] DRLJAČA, M. (2006) Methodology of business process development in a hotel, *18th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry*, str. 752-763. [Internet] <raspoloživo na: [http://bib.irb.hr/datoteka/517866.Methodology\\_of\\_Business\\_Process\\_Development\\_in\\_a\\_Hotel\\_pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/517866.Methodology_of_Business_Process_Development_in_a_Hotel_pdf)>, [pristupljeno: 20. studenog 2016.] {str. 1, 31}
- [7] DRLJAČA, M. (2003) Troškovi kvalitete – povijesni razvoj spoznaja i perspektive, Zbornik radova 5. *Simpozija Suvremena stremljenja u upravljanju kvalitetom*, str. 151-159 [Internet] <raspoloživo na: [http://bib.irb.hr/datoteka/517887.Trokovi\\_kvalitete-povijesni\\_razvoj\\_spoznaja\\_i\\_perspektive.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/517887.Trokovi_kvalitete-povijesni_razvoj_spoznaja_i_perspektive.pdf)>, [pristupljeno: 21. travnja 2016.] {str. 5}

- [8] DUMIČIĆ, K. (2004) Istraživanje implementiranosti sustava kvalitete u hrvatskim poduzećima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 2., str. 45-66 [Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/26190>>, [pristupljeno: 12 svibnja 2016.] {str. 5}
- [9] FALKENSTEINER HOTEL & RESIDENCES PUNTA SKALA, [Internet] <raspoloživo na: <https://www.falkensteiner.com/hr/hotel/punta-skala/impresije/fotografije>>, [pristupljeno: 12 svibnja 2016.] {str. 39}
- [10] GAJIĆ-ARSENJEVIĆ, T. (2010) Merenje satisfakcije potrošača u hotelijerstvu, *Singidunum revija*, Vol.6., str. 271-272, [Internet] <raspoloživo na: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=4de2f0e5-f794-44d5-a04b-a109cba56c8f%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4111>>, [pristupljeno 15.rujna 2016.]{str. 6}
- [11] GRŽINIĆ, J. (2007) Concepts of service quality measurement in hotel industry, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. XVI., str. 81-98, [Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/16088?lang=en>>, [pristupljeno 15.rujna 2016.]{str. 5}
- [12] GOLJA, T., KRISTINIĆ NIŽIĆ, M. (2010) Corporate social responsibility in tourism - The most popular tourism destinations in Croatia: Comparative analysis, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol.15 No.2 Prosinac 2010. Pp. 107-121, [Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/62293>>, [pristupljeno: 15.veljače 2016.]{str. 19}
- [13] HAYS, D., OZRETIĆ – DOŠEN, Đ. (2014) Greening hotels – building green values into hotel services, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 20, str. 93-94, [Internet] <raspoloživo na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2461368](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2461368)>, [pristupljeno 16.rujna.2016.]{str. 43}
- [14] HOTEL SPLIT [Internet] <raspoloživo na: <http://hotelsplit.com/hotel/zeleni-hotel/>>, [pristupljeno 16.rujna.2016.]{str. 41}
- [15] ILIRIJA D.D. [Internet] <raspoloživo na: <http://ilirijabiograd.com/o-nama/zastita-okolisa>>, [pristupljeno 11.siječnja 2017.]{str. 34}
- [16] ISTRATURIST UMAG D.D. [Internet] <raspoloživo na: <http://www.istraturist.com/hr/o-nama/zastita-okolisa>>, [pristupljeno 11.siječnja 2017.]{str. 37}
- [17] JADRANKA GROUP [Internet] <raspoloživo na: <http://www.losinj-hotels.com/files/press-HR/jadranka-grupa-iso-certifikat.pdf>>, [pristupljeno: 10.siječnja 2017.] {str. 33}

- [18] JAGIĆ, D., Što je to ISO 14000?, Sklad savjetovanje, [Internet] <raspoloživo na: <http://www.sklad-savjetovanje.hr/docs/iso14001.pdf>>, [pristupljeno 16. siječnja 2017.] {str. 12}
- [19] JENDRIŠ, S. (2015) Utjecaj održivih hotela na okoliš, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 31-33 [Internet] <raspoloživo na: <https://dr.nsk.hr/islandora/object/efzg%3A1192/datastream/PDF/view>>, [pristupljeno 16.rujna.2016.] {str. 40}
- [20] KOSAR, LJ., KOSAR, N. (2015)Upravljanje reputacijom i ključna komponenta kvaliteta u hotelijerstvu, *Tourism destination competitiveness*, str. 127 [Internet] <raspoloživo na: <http://portal.sitcon.singidunum.ac.rs/Media/files/2015/127-132.pdf>>, [pristupljeno 12.svibnja 2016.] {str. 5}
- [21] KONDIĆ, V., PIŠKOR, M. (2010) Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi ISO 14001 i razvoj metodologije za njenu implementaciju, *Tehnički glasnik*, Vol.4 No. 1-2, Prosinac 2010, pp. 111-118, [Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/85938>>, [pristupljeno: 15.veljače 2016.] {str. 13, 14, 15, 17, 18, 22}
- [22] LAZIBAT, T., MATIĆ, B. (2000)Troškovi kvalitete kao čimbenik povećanja konkurentnosti na domaćem i svjetskom tržištu, *Ekonomski pregled*, Vol. 51, str. 1334-1351.[Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/28826>>, [pristupljeno 12. svibnja 2016.] {str. 1}
- [23] LONČAR, J. (2004)Financijska obilježja hrvatskog hotelijerstva tijekom privatizacije, *Zbornik Radova - Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet*, Vol. 22, str. 87-103.[Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/7126>>, [pristupljeno 15.listopada 2016.] {str. 24}
- [24] MENCER, I. (2001)Osiguranje kvalitete - osiguranje strategijske konkurentnosti, *Ekonomski pregled*, Vol. 52, str. 1226.-1242.[Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/28780?lang=en>>, [pristupljeno 20.studenog 2016.] {str. 4}
- [25] MATKOVIĆ, B., PERUŠIĆ, M., & PETROVIĆ, Z. (2012). Upravljački aspekti implementacije međunarodnog standarda upravljanja okolinom ISO 14001: 2004. Učenje za poduzetništvo, 2(1), pp. 393-397. [Internet] <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192366](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192366)>, [pristupljeno: 16. veljače 2016.] {str. 20}
- [26] PETRIĆ, L., PRAJIĆ, LJ. (2010)Ekološka svijest u hrvatskoj smještajnoj industriji, *Acta turistica nova*, Vol.4, str. 5-21[Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/61460>>, [pristupljeno 20.studenog 2016.] {str. 21, 32}

- [27] PERŠIĆ, M. (2005) Računovodstvo okoliša i održivi razvoj turizma, Održivi razvoj turizma, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, [Internet] <raspoloživo na: [https://bib.irb.hr/datoteka/272994.Racunovodstvo\\_okolisa\\_i\\_odrzivi\\_razvoj\\_turizma.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/272994.Racunovodstvo_okolisa_i_odrzivi_razvoj_turizma.pdf)>, [pristupljeno 16.rujna 2016.]{str. 23}
- [28] PERŠIĆ, M. (2007) Partnerstvo i eko-bilanca turističke destinacije, Javno-privatno partnerstvo-turizam, europska i svjetska iskustva, Fintrade & tours doo Rijeka, [Internet] <raspoloživo na: [https://bib.irb.hr/datoteka/353880.ECO\\_BILANCA\\_I\\_PARTNERSTVO\\_KNJIGA.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/353880.ECO_BILANCA_I_PARTNERSTVO_KNJIGA.pdf)>, [pristupljeno 16.rujna 2016.]{str. 25}
- [29] PERŠIĆ-ŽIVADINOV, I. (2009) Utjecaj održivih hotela na okoliš i ekonomiju, Ekonomska istraživanja, Vol.22 No.2 Lipanj 2009., pp. 98-110 [Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/38214>>, [pristupljeno: 16. veljače 2016.] {str. 42}
- [30] PINTERIĆ, A. (2016) Uloga eko hotela u razvoju turizma Splitsko Dalmatinske županije, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 1-76 [Internet] <raspoloživo na: <https://dr.nsk.hr/islandora/object/efzg%3A1909/datastream/PDF/view>>, [pristupljeno 12. svibnja 2016.]{str. 26}
- [31] RADIĆ LAKOŠ, T., SLADOLJEV, J., GOLEŠ, D. (2009) Norma ISO 14000 u hrvatskim hotelima, Hrvatska znanstvena bibliografija, [Internet] <raspoloživo na: [https://bib.irb.hr/datoteka/582662.Norma\\_ISO\\_14000\\_u\\_hrvatskim\\_hotelima.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/582662.Norma_ISO_14000_u_hrvatskim_hotelima.pdf)>, [pristupljeno: 14. veljače 2016.] {str. 1, 19, 20, 24, 34, 42}
- [32] SPRINGER, O.P.; et al. (2001) Ekološki leksikon, Sveučilišna tiskara d.o.o, Barbat Zagreb, [Internet] <raspoloživo na: <http://www.sumari.hr/biblio/pdf/10039.pdf>>, [pristupljeno 21. studenog 2016.]{str. 21}
- [33] SUČIĆ, T. (2016) Postizanje konkurentske prednosti turističke destinacije zahvaljujući razvoju hotelijerstva u Hrvatskoj, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 19 [Internet] <raspoloživo na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efzg%3A1221>>, [pristupljeno 16.rujna 2016.]{str. 25}
- [34] SUNARA, Ž., JELIČIĆ, S., PETROVIĆ, M. (2013) Održivi turizam kao konkurentska prednost Republike Hrvatske. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, str. 83-88. [Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/104887>>, [pristupljeno 16. veljače 2016.]{str. 28, 30}



- [35] SVIJET KVALITETE, HRN EN ISO 14001:2009 (ISO 14001:2004; EN ISO 14001:2004) (2012) Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu, [Internet] <raspoloživo na: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-14001>>, [pristupljeno: 15.veljače 2016.]{12}
- [36] ŠTAHAN, K. (2014) Energetski učinkovita arhitektura u urbanom održivom turizmu, Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam, Vol. 22 No.2 (48) Prosinac 2014, pp. 278-289, [Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/131379>>, [pristupljeno: 15.veljače 2016.]{str. 5}
- [37] VALAMAR RIVIERA [Internet] <raspoloživo na: <http://valamar-riviera.com/hr/mediji/priopcenja-za-medije/valamar-riviera-nositelj-je-certifikata-iso-50001/>>, [pristupljeno 21.prosinca 2016.]{str. 35}
- [38] VRTIPRAH, V., SLADOJEV, J. (2012) Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. XXI, str. 97-122. [Internet] <raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr/83764>>, [pristupljeno 21.prosinca 2016.]{str. 9}
- [39] ŽILIĆ, I. (2012) Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u hrvatskoj, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. XXI., str. 123-142. [Internet] <raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=124633](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124633)>, [pristupljeno 20. Prosinca 2016.] {str. 6, 11}

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1</b> Demingov krug u sustavu upravljanja zaštitom okoliša (Izvor: Kondić, V., Piškor, M. Sustav upravljanja zaštitom okoliša prema normi ISO 14001 i razvoj metodologije za njenu implementaciju, Tehnički glasnik, Vol.4 No. 1-2, Prosinac 2010, str. 115) .....	15
<b>Slika 2</b> Stakeholderi i područja održivog razvoja u turizmu (Sunara, Ž., Jeličić, S., Petrović, M. Održivi turizam kao konkurentska prednost Republike Hrvatske. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2013, str. 87).....	30
<b>Slika 3</b> Hotel Bellevue, Dubrovnik (Izvor: Adriatic Luxury Hotels, url) .....	37
<b>Slika 4</b> Hotel Ilirija, Biograd na moru (Izvor: Hotel Ilirija, url).....	37
<b>Slika 5</b> Vitality Hotel Punta, Lošinj (Izvor: Jadranka Grupa, url).....	38
<b>Slika 6</b> Valamar Isabella Resort, Poreč (Izvor: Valamar, url).....	38
<b>Slika 7</b> Zeleni resort Punta Skala, Petrčane (Izvor: Falkensteiner, url) .....	39
<b>Slika 8</b> Hotel Split, Podstrana (Izvor: Hotel Split, url) .....	41