

# Implementacija sustava upravljanja okolišem prema standardu ISO 14001 u poslovanju poduzeća AD MARINA Bar

---

**Pasković, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:332582>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-06**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

IVANA PASKOVIĆ

IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA  
OKOLIŠEM PREMA STANDARDU ISO 14001 U  
POSLOVANJU PODUZEĆA AD MARINA BAR

DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, rujan 2017.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA  
OKOLIŠEM PREMA STANDARDU ISO 14001 U  
POSLOVANJU PODUZEĆA AD MARINA BAR

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Upravljanje kvalitetom

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Turizam

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marija Dragičević

Student: Ivana Pasković

Indeks: 557/14

Stupanj studija: Diplomski studij

Dubrovnik, rujan 2017.

# SADRŽAJ

<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>3</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>5</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1. Definicija rada.....	6
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	6
1.3. Metodologija rada.....	6
1.4. Struktura rada .....	7
<b>2. ODRŽIVI RAZVOJ</b> .....	<b>8</b>
2.1. Održivi razvoj u turizmu .....	12
2.2. Društveno odgovorno poslovanje kao preduvjet održivog razvoja .....	14
<b>3. MEĐUNARODNI STANDARDI, POJAM I ZNAČAJ</b> .....	<b>15</b>
3.1. Pojam i vrste standarda .....	17
3.2. Primjena međunarodnih standarda u turizmu i hotelijerstvu .....	20
3.3. Standardizacija usluga u Crnoj Gori.....	21
<b>4. ZNAČAJ KVALITETE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU</b> .....	<b>23</b>
<b>5. SUSTAV UPRAVLJANJA OKOLIŠEM PREMA STANDARDU ISO 14001</b> .....	<b>27</b>
5.1. Sustav upravljanja okolišem.....	27
5.2. Značaj standarda ISO 14001 .....	31
5.3. Veza između standarda sa ISO 9001 i ISO 14001.....	32
5.4. Ključna unapređenja norme 14001:2015 .....	33
5.5. ISO 14001 i EMAS.....	34
5.6. Primjena ISO standard 14001 u hotelima .....	35
5.7. Postupak primjene standarda ISO 14001 .....	37
<b>6. PRIMJENA SUSTAVA UPRAVLJANJA OKOLIŠEM PREMA STANDARDU ISO 14001 U PODUZEĆU AD MARINA BAR</b> .....	<b>47</b>
6.1. Osnovne informacije o poduzeću .....	47
6.2. Organizacijska struktura poduzeća AD Marina Bar.....	50
6.3. SUST MARINA - primjene ISO standarda .....	52
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>61</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>62</b>

<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>65</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>66</b>

## SAŽETAK

Sustav upravljanja okolišem prema standardu ISO 14001 primjenjuje se u cijelom svijetu. Menadžment upravljanja okolišem postavlja poduzeću obaveze čija je poslovna politika kreirana tako da podržava društveno odgovorno poslovanje. Radi poboljšanja imidža, smanjenja troškova, zadovoljstva klijenata sve više poduzeća primjenjuje ISO 14001. Primjena standarda ISO 14001 u turizmu ima poseban značaj, pri čemu je bitno uzeti u obzir kakav oblik koristi će poduzeće dugoročno imati od toga. Na primjeru poslovanja poduzeća AD Marina Bar vidljivo je da primjena sustava upravljanja okolišem pridonosi unapredjenju poslovnih procesa poduzeća.

*Ključne riječi: ISO 14001, ISO 9001, turizam, Marina Bar,*

## SUMMARY

The implementation of the ISO 14001 has been used anywhere in the world, where it does not matter property-legal regulation of the company or in which geographical area is located. EMS imposes obligations to the companies whose business policy is created to support Corporate social responsibility. In order to gain better reputation, reduce costs, find better clients and so on, there is even more and more companies which implement ISO 14001. The application of ISO 14001 in tourism has special significance, whereby is important to consider how much the companies will benefit on the market. On the example of the company Marina Bar JSC it is evident that the implementation of EMS contributes to the improvement of the business processes of the company.

*Keywords: ISO 14001, ISO 9001, tourism, Marina Bar,*

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija rada**

Globlizacija je termin koji u slobodnom govoru poprima oblik sinonima za sve ostale promjene sa kojima se svijet danas suočava. Promet roba, usluga, informacija, znanja, ljudi, veći je nego ikad prije, što čini svjetska događanja sve manje predividivim i stabilnim. Turizam je samo jedan od privrednih sektora na kojem se nastale promjene mogu opisati. Svakako, potreba za “uređenijim” svijetom javila se još mnogo prije nastanka interneta i svih drugih globalnih događaja. Neke od primjera nalazimo u pojavi mnogobrojnih međunarodnih klauzula, standarda, uredbi i sl., koji se mogu primijeniti na gotovo sva područja poslovanja. Područje koje će biti predmet analize je primjena sustava upravljanja okolišem standarda ISO 14001 u poslovanju poduzeća AD Marina Bar.

## **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Svrha diplomskog rada je ukazivanje na značaj očuvanja okoliša, sa jedne, i standardizacije kao mjerila kvaliteta, sa druge strane. Prilikom izrade rada fokus je stavljen na poduzeće AD Marina Bar i njegove turističke potencijale

Cilj rada je kroz teorijski i praktični pristup ukazati na učinkovitost primjene standarda ISO 14001 i korist koje društvo može imati od toga. S tim u vezi postavlja se osnovna hipoteza: H1. ISO standardi utječu na poboljšanje poslovnih procesa u poslovanju uslužnih poduzeća kao što je AD Marina Bar.

## **1.3. Metodologija rada**

Rad se sastoji iz dva dijela - teorijskog i praktičnog. Teorijski dio je obuhvaćen drugim, trećim, četvrtim i petim poglavljem. Praktični dio predstavlja šesto poglavlje. Predmet istraživanja je poduzeće AD Marina Bar, pri čemu su korišteni sekundarni izvori podataka. Cilj istraživanja bio je utvrditi specifičnosti standard 14001 te istražiti utjecaj istog standarda na poslovanju poduzeća AD Marina Bar. U radu su korištene opće znanstvene metode, metoda analize, konkretizacija, apstrakcija, indukcija, dedukcija, generalizacija.

## **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja, u kojima je odrađena tematika značenja primjene standard ISO 14001.

Drugo poglavlje pokazuje značaj održivog razvoja ne samo za poduzeće već i za društvo u cjelini.

U trećem poglavlju analizirana je uloga međunarodnih standarda i njihov značaj za organizaciju.

U četvrtom poglavlju pojašnjava se značaj i uloga kvalitete.

U petom poglavlju detaljno je pojašnjen nastanak i razvoj standarda ISO 14001, njegov značaj i primjena.

Posljednje, šesto poglavlje odnosi se na istraživanje primjene standarda ISO 14001 na poslovanje poduzeća AD Marina Bar. U ovom poduzeću je ovaj sustav primijenjen u okviru projekta SUST Marina, koji se tiče održivog razvoja.

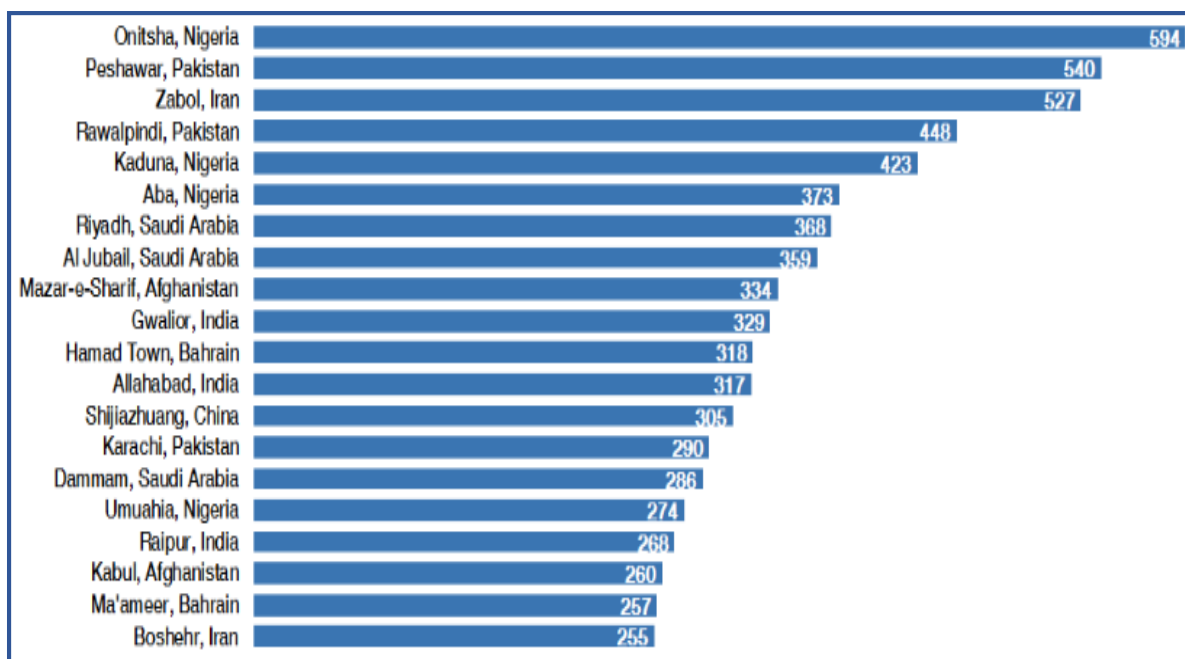


## 2. ODRŽIVI RAZVOJ

Uspjeh poduzeća u poslovanju definiran je brojnim činiteljima. Vanjski i unutarnji činitelji koji djeluju istovremeno na poslovanje čine da se poduzeće stalno prilagođava promjenama kako bi “ostala u igri”. Svako poduzeće bira samostalno način prilagođavanja, ali kao što je bitna razina fleksibilnosti, tako je bitno pridržavati se etičkih, moralnih i drugih normi, propisanih od strane društva ili institucija. Veća razina razvijenosti gospodarstva često znači i bolju organizaciju poslovanja. Što poboljšava ulogu kvalitete poslovanja, brigu o zaštiti okoliša, te u konačnici bolji životni standard građana. Posmatrano sa aspekta poduzeća, bolje uređeno gospodarstvo podrazumijeva i veći nivo odgovornosti, veće izdatke, dok sa aspekta građana, bolja uređenost gospodarskog sustava znači njihovo veće zadovoljstvo.

Turizam predstavlja najbolji ili najočigledniji primjer kako primjena standarda može pozitivno utjecati na imidž poduzeća.

Koncept koji se zasniva na kontinuiranom razvoju i unapređenju standarda uz istovremenu brigu o očuvanju resursa za buduće generacije zove se koncept održivog razvoja. Bit koncepta održivog razvoja turizma čini zadovoljavanje potreba današnjih turista i regije koji ih ugošćuju uz istovremeno očuvanje i uvećanje mogućnosti za budućnost. Ako se promatra razvoj ekonomije na globalnoj razini, razina BDP-a vodećih svjetskih sila raste, a sličan trend postoji i u nivou zagađenosti. Razliku čini to što su siromašnije zemlje ujedno postale i zagađenije, a razvijene su postale još razvijenije. Prema izvještaju SZO (Svjetska zdravstvena organizacija) najzagađenije države su Nigerija, Pakistan, Iran (Grafikon 1), dok trend opadajuće stope zagađanja imamo upravo u zemljama Europe i Amerike (Tablica 1). Pored ovih, ne baš ohrabrujućih podataka, na grafikonu 3 može se vidjeti rast svjetskog BDP-a i njegove projekcije rasta do 2020. godine. Sve ovo upućuje na zaključak da one zemlje koje vode računa o budućem razvoju, imaju tendenciju smanjenja zagađenosti kao jedan od parametara. Pored ciljeva poput smanjenja nezaposlenosti, povećanja izvoza, smanjenja inflacije, u strategijama svih država svijeta bi trebalo da postoje i ciljevi koji se odnose na zaštitu okoliša (smanjenje zagađenosti, povećanje zelenih površina, reguliranje otpadnih voda i sl.). Bolje rečeno, strategije očuvanja okoliša postoje gotovo u svakoj zemlji, ali pitanje je koliko se zaista pažnja posvećuje takvim ciljevima, sa koliko novca koja ekonomija raspolaže i tome slično. Vodeće ekonomije svijeta SAD, Njemačka, Francuska odlikuju se time što propisivanjem standarda strategijski i dugoročno rješavaju problem zagađenosti, dok sa druge strane imamo rastuće i veoma uspješne ekonomije Kine i Indije, čiji se pojedini gradovi i danas nalaze na listi najzagađenijih.



**Grafikon 1:** Najzagađeniji gradovi u svijetu - 2016. god. - STO Database

Izvor: <https://www.weforum.org/agenda/2016/05/which-are-the-world-s-most-polluted-cities/>

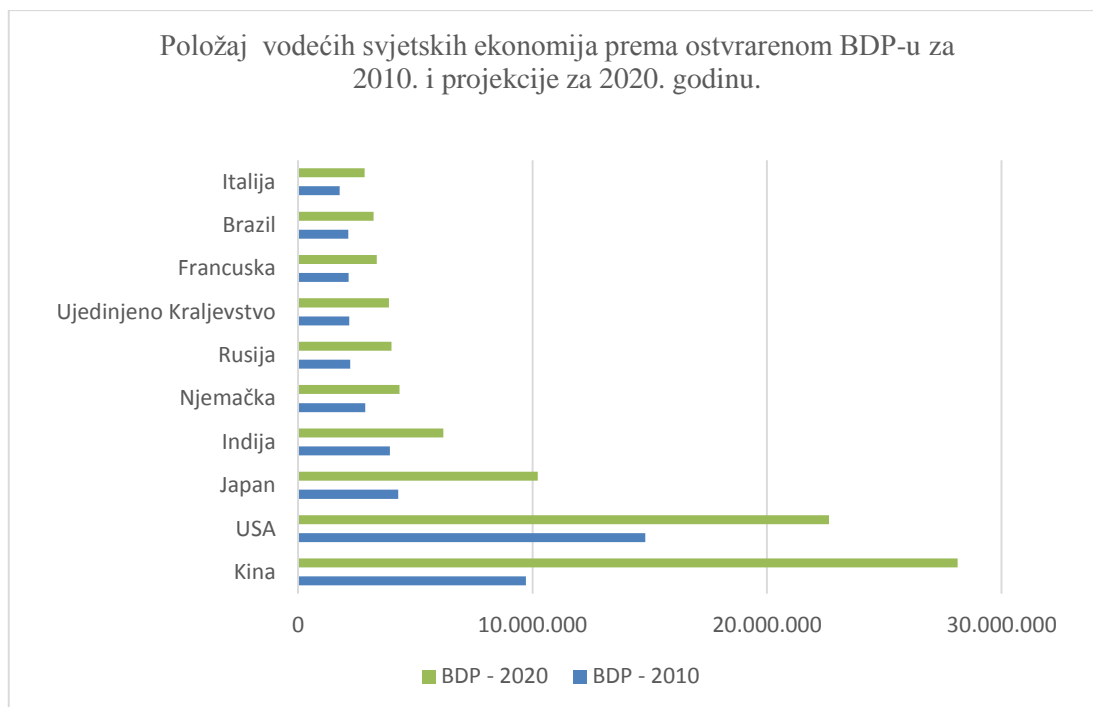
Datum pristupa: 21.11.2016.

Region	Trend povećanja/smanjenja zagađenja u periodu 2008-2013
Afrika	NA
Amerika (LMI)	→
Amerika (HI)	↘
Istočni Mediteran (LMI)	↗
Istočni (World Trade Organization, 2016)(HI)	↗
Europa (LMI)	↘
Europa (HI)	↘
Jugistočna Azija	↗
Zapadni Pacifik (LMI)	↗
Zapadni Pacifik (HI)	↘
<b>SVIJET</b>	↗

→	Promjena procenta zagađenosti za ne više od 5% u posednjih 5 godina
↘	Smanjenje procenta zagađenosti za više od 5% u posednjih 5 godina
↗	Povećanje procenta zagađenosti za više od 5% u posednjih 5 godina
NA	Nema podataka
LMI	Srednje razvijene zemlje i zemlje u razvoju
HI	High Income - Razvijene zemlje

**Tablica 1:** Trend povećanja/smanjenja zagađenosti u periodu 2008-2013

Izvor: World Trade Organization "WHO's Urban Ambient Air Pollutionvdatabase - Update 2016" p. 5.



**Grafikon 2:** Položaj vodećih svjetskih ekonomija prema ostvarenom BDP-u za 2010. i projekcije za 2020. godinu.

Izvor: <http://blog.euromonitor.com/2010/07/special-report-top-10-largest-economies-in-2020.html>

Datum pristupa: 22.11.2016.

Ekonomski položaj zemlje i način na koji ona pristupa dugoročnim planovima razvoja u velikoj mjeri su međusobno povezani. Što je zemlja bogatija, to je vjerojatnost da je briga o koristima budućih generacija veća. Koncept održivog razvoja je veoma širok pojam i svaka država može odrediti svoje prioritete u skladu sa potrebama njenih građana. Francuski biolog, Francesco di Castri, slikovito je izrazio koncept održivog razvoja služeći se metaforom sjedalice održivog razvoja

Ta sjedalica može funkcionirati samo kada su njena četiri oslonca (razvoja) - privredna, društvena, kulturna i okoliš - od podjednakog značaja i jačine, sa čvrstom međusobnom povezanošću i uslovljenošću. Ukoliko je neka od oslonca sjedalice duža, odnosno kraća od ostalih, jasno je da izostaje osjećaj udobnog sjedenja, odnosno razvoja. Nijedna zemlja ili regija nisu dostigli prihvatljivu dinamičku ravnotežu između ove četiri dimenzije održivog razvoja.

Neka od navažnijih pitanja koja se tiču održivog razvoja su<sup>1</sup>:

1. ekonomija i racionalno korišćenje resursa,
2. socijalne pravde, kao i
3. problemi okoliša globalnih razmjera.

<sup>1</sup> Nada Štrbac i drugi "Održivi razvoj i zaštita okoliša" Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija 2012, str. 19.

Naime, održivost se može sagledati kao<sup>2</sup>:

1. zahtjev da se sačuva fizički inventar prirode;
2. zahtjev da se sačuvaju funkcije postojećeg inventara prirode;
3. zahtjev da se osiguraju osnovne potrebe za naredne generacije; i
4. zahtjev da se proaktivno djeluje i vodi računa o potrebama budućih naraštaja.

Poseban fokusu radu je stavljen na problem zaštite okoliša, s obzirom na tematiku koja se obrađuje. Korjени održivog razvoja nalaze se u šumarstvu i nastojanju da se godišnje ne posječe više stabala nego što može da se obnovi, ali ni manje o toga. Godina 1972., kada je u Stokholmu održana i Prva konferencija Ujedinjenih naroda o zaštiti okoliša, smatra se prekretnicom u odnosu čovječanstva prema zaštiti okoliša. Koncept održivog razvoja usvojila je Europska unija 1990. godine, a Ujedinjeni narod 1992. godine na Drugoj Konferenciji Ujedinjenih naroda o zaštiti okoliša održanoj u Rio de Žaneiru. Kako smo u tekstu upoređivali stupanj zagađenosti i nivo ekonomskog razvoja država, može se reći da smo dobili određene naznake o tome kako i koliko pažnje pojedine države posvećuju konceptu održivog razvoja. Da bi se neki parametar ocijenio kao relevantan potrebno je da ispunjava određene kriterije. Neki od najvažnijih kriterija su<sup>3</sup>:

- znanstvena utemeljenost,
- relevantnost u odnosu na potrebe potencijalnih korisnika,
- mjerljivost,
- mogućnost predstavljanja širokog raspona stanja sustava,
- osjetljivost za promjene,
- utemeljenost na točnim i dostupnim podacima,
- razumljiva interpretacija i usporedba podataka,
- rentabilnost prikupljanja podataka i
- medijska prijemčivost i nedvosmislenost podataka.

U ovisnosti od oblasti održivog razvoja koja se istražuje, indikatori se mogu razvrstati u nekoliko grupa, i to u: socijalne, ekološke, ekonomske i institucionalne indikatore. Ekološki indikatori se odnose na atmosferu (klimatske promjene, problem smanjenja ozonskog omotača, zagađenost zraka), hidrosferu (količine i kvaliteta vode, zaštita oceana, mora i priobalja, jezera i močvara), zemljište (poljoprivredu, šume, urbanizaciju) i bioraznolikost (ugroženost ekosustava i brojnih vrsta flore i faune).

Koncept održivog razvoja je ne samo strategija očuvanja resursa za buduće generacije, već njegovanje načina razmišljanja svih građana jedne države. Smisao definiranja svih standarda, propisa ili zakona je ujedno način da se definirana pravila ispoštuju, ali ujedno i način da se svi oni koji ih poštuju ili primjenjuju osjećaju kao skupina koja radi na nečem velikom čiji je osobni doprinos od izuzetnog značaja

---

<sup>2</sup>Nada Štrbac i drugi "Održivi razvoj i zaštita okoliša" Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Bor, Srbija 2012, str. 19.

<sup>3</sup> European Commission – Directorate General for Energy and Transport, SUMMA – Setting The Context for Defining Sustainable Transport and Mobility (Deliverable D2, version 2.0), June, 2003, 31-32.

## 2.1. Održivi razvoj u turizmu

Kao što je već navedeno u tekstu, pojam održivosti je dovoljno širok pojam, da se može primijeniti na gotovo svako područje poslovanja. Osim što se široko primjenjuje, održivost predstavlja globalni problem koji se odnosi na svaku zemlju bez izuzetka, svako područje i konačno, svakog građanina. Koncept održivog razvoja temelji se na zadovoljenju potreba sadašnje, ali i budućih generacija, dok koncept održivog razvoja turizma predstavlja zaštitu i održivost svih turističkih resursa. Govoreći o turizmu, govorimo o svim mogućnostima koje osiguravaju očuvanje okoliša na način da turistička destinacija ne izgubi na svojoj vrijednosti, ali istovremeno da ne narušava eko sustav. Pod turističkom destinacijom podrazumjevamo prostornu cjelinu, nezavisno da li se radi o hotelu, brodu ili o čitavoj regiji, gdje turisti borave isključivo radi nje same. Da bi turistička destinacija i turizam postojali, tj. da bi opravdali svoje postojanje, potrebno da imaju ekonomsku vrijednost. Ekonomska vrijednost se ostvaruje zahvaljujući većem broju faktora, a to su:

- prirodna okoliš (vremenski uvjeti, planina, morska obala, povjesno značajno područje, i sl),
- ljudski činitelj (izgrađeni objekti, uslužnost, poslovi promoviranja i stvaranja brenda, odnos prema posjetiocima),
- turisti, tj. njihov osobni doživljaj.

Dakle, da bi se govorilo o ekonomskoj vrijednosti, potrebno je prethodno izmjeriti sve činitelje koji su utjecali na njeno stvaranje, a tek potom, tj. u skladu sa tim mogu se analizirati načini pomoću kojih se stvara održivi turizam. Da bi turista bio zadovoljan i to svoje zadovoljstvo pokazao kroz ponovno vraćanje ili preporuku drugih, potrebno je uklopiti sve spomenute djelove „sлагalice“ na pravi način. Međusobna povezanost činilaca (turisti, okoliš i ekonomski uspjeh) prikazani su na slici 1. Prirodna okoliš sa jedne strane predstavlja resurs koji je sam po sebi vrijedan i zahvaljujući kojem je turistička destinacija i nastala (primjer: morska obala sa povoljnom klimom). Sa druge strane, iako neophodan, taj uvjet nije dovoljan, jer se može dogoditi da predio bude uništen ljudskim činiteljem (izgrađena tvornica u neposrednoj blizini, luka, ili odlaganje otpadnih voda na neadekvatan način mogu učiniti da umjesto turističke destinacije dobijemo privrednu ili još gore - napuštenu zonu). „Integralni djelovi turističkog sustava su“<sup>4</sup>:

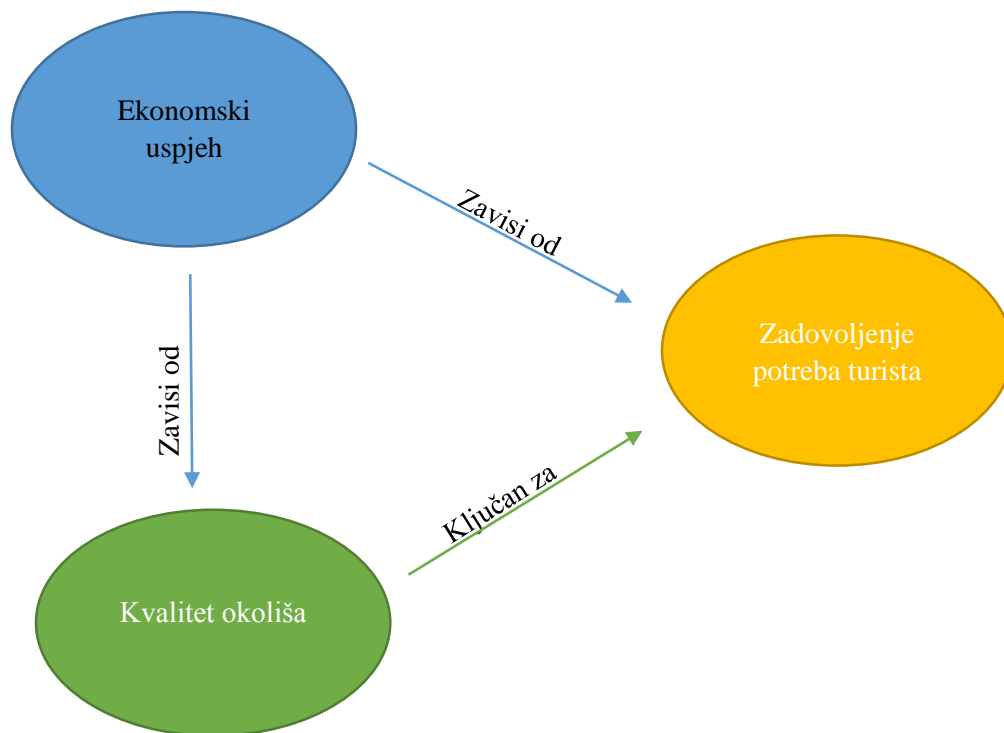
- turisti,
- lokalno stanovništvo,
- vlade,
- turistička industrija.

Ako je prirodna okoliš neophodan faktor, onda ljudsko djelovanje možemo definirati kao odlučujući faktor, s obzirom na to da od njega zavisi način stvaranja ekonomske vrijednosti. Suština ovakvog čovjekovog djelovanja je profit i stjecanje ekonomskog bogatstva. Želja za njegovim uvećanjem dovodi do toga da sami izvori bogatstva prijete da budu uništeni. Kako

---

<sup>4</sup> Milosav Đorđević, Aleksandra Kokić Arsić “Ekološki menadžment - uslov održivog razvoja turizma” str. 2.

srž problema predstavlja upravo način čovjekovog razmišljanja, tako bi trebalo staviti naglasak upravo tu - kratkoročne ciljeve zamijeniti dugoročnim, a novčane koristi zamijeniti održivošću.



*Slika 1: Turisti, okoliš i ekonomski uspjeh*

*Izvor: Holden A.: Managing the environmental impacts of tourism, Parson Education Ltd., 2006., Harlow, England*

Očuvanje i zaštita okoliša turističke destinacije je u interesu svih sudionika, što zahtijeva usklađivanje aktivnosti sa tekućim globalnim procesima. Upravljanje zaštitom okoliša zasniva se na primjeni normi ISO 14001, a kao polazišta uvođenja cjelovitog sustava upravljanja okolišem i nadzora nad okolišem, prepoznatljivih pod nazivima EMS (Environmental Managing System) i EMAS (Eco Management and Audit Scheme).

O sustavima upravljanja okolišem, tj. ISO standardima i načinu njihove primjene biti će više rečeno u petom poglavlju.

## 2.2. Društveno odgovorno poslovanje kao preduvjet održivog razvoja

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća zasniva se na načelima koja podrazumijevaju podizanje kvaliteta poslovanja na veću razinu u smislu odgovornosti i posvećenosti. Prema Kotleru, "Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje poduzeća za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijsku-dobrovoljnu-poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa"<sup>5</sup>.

Načela društveno odgovornog poslovanja u turizmu<sup>6</sup>:

- umanjuje negativne učinke na privredu, okoliš i društvo;
- ostvaruje veću privrednu korist za lokalno stanovništvo i povećava dobit zajednica domaćina;
- poboljšava uvjete rada i dostupnost turizma;
- uključuje lokalno stanovništvo u odlučivanje koje utječe na njihov život i životne prilike;
- pozitivno utječe na očuvanje prirodne i kulturne baštine, prihvatajući raznolikost;
- pruža ugodnija iskustva turistima kroz direktnije kontakte s lokalnim stanovništvom, veće razumijevanje lokalne kulture, društva i okoliša;
- omogućava pristup osobama s poteškoćama u kretanju;
- odgovorni turizam je kulturološki osjetljiviji, postiže stvaranje poštovanja između turista i mještana;
- pomaže jačanju lokalnog ponosa i izgradnji pouzdanja.

Osnovne dimenzije društveno odgovornog poslovanja su interna i eksterna dimenzija. Interna dimenzija podrazumijeva unutarnje aspekte poduzeća, tj odnos prema ljudskom kapitalu. To se prije svega odnosi na sigurnost na poslu, sposobnost prilagođavanja promjenama, odnos prema okolišu i sl. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja je izuzetno bitna za sam koncept, zato što se unutar samog poduzeća odvijaju ključni procesi koji su presudni za stvaranje „načina razmišljanja“ zaposlenih. Od klime koja se stvara ovisi ne samo uspješnost strategije DOP-a, već i opstanak poduzeća.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na procese koji se odvijaju izvan poduzeća i na njih poduzeće ne može direktno utjecati. Ovdje se misli na društveno odgovorno poslovanje koje se proteže izvan poduzeća, a koje podrazumijeva odnos prema lokalnoj zajednici, odnos prema partnerima, klijentima i drugim eksternim činiocima.

Društveno odgovorno poslovanje u turizmu provodi se na način da istovremeno štiti okoliš i kulturnu baštinu, pružajući pritom turistima osjećaj da za svoj novac dobijaju najkvalitetniju uslugu

---

<sup>5</sup> Kotler, P. i Lee, N. (2011.): Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb. 2009., str 14.

<sup>6</sup> Dinela Skeić „Društveno odgovorno poslovanje u turizmu: Analiza odabranih poslovnih slučajeva“ Diplomski rad, str. 16.

### 3. MEĐUNARODNI STANDARDI, POJAM I ZNAČAJ

Primjena međunarodnih standarda nalazi svoje korjene iz 70-tih godina prošlog stoljeća. Jedan od prvih standarda kvalitete objavljen je u Americi od strane američkog nacionalnog instituta za standardizaciju - ANSI, godine 1971. Standard je nosio naziv "Specifikacija općih zahtjeva za kvalitetu programa". Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO, osnovana je 1946. godine, sa sjedištem u Ženevi. Čine je nacionalne ustanove za standardizaciju iz velikih i malih zemalja, industrijskih zemalja i zemalja u razvoju iz cijelog svijeta. Sačinjava je mreža nacionalnih instituta iz 176 zemalja. Sustav objavljivanja funkcionira tako što standard da bi bio odobren, mora imati podršku od najmanje 75% nacionalnih institucija, članica.



*Slika 2: Logo organizacije ISO*

Izvor: <http://www.iso.org>

Datum pristupa: 28.11.2016.

Ciljevi primjene standarda prikazani su na slici broj 4.

Kako bi sačuvali svoju efikasnost, standardi se periodično pregledaju i dopunjavaju u skladu sa aktuelnim potrebama. Osnovni ciljevi standardizacije kvalitete su<sup>7</sup>:

- Postizanje, održavanje i stalno unapređivanje kvalitete proizvoda, procesa i usluga, radi zadovoljavanja potreba potrošača;
- Poboľšanje života, zdravlja i sigurnosti ljudi, životinja i biljaka i zaštita okoliša;
- Zaštita interesa potrošača i društva u globalnim okvirima;
- Razvoj i unapređenje proizvodnje i prometa robe, odnosno vršenje usluga, uz racionalno korištenje rada, materijala i energije;
- Unapređenje međunarodnog poslovanja, spriječavanjem i otklanjanjem nepotrebnih tehničkih barijera i prepreka.

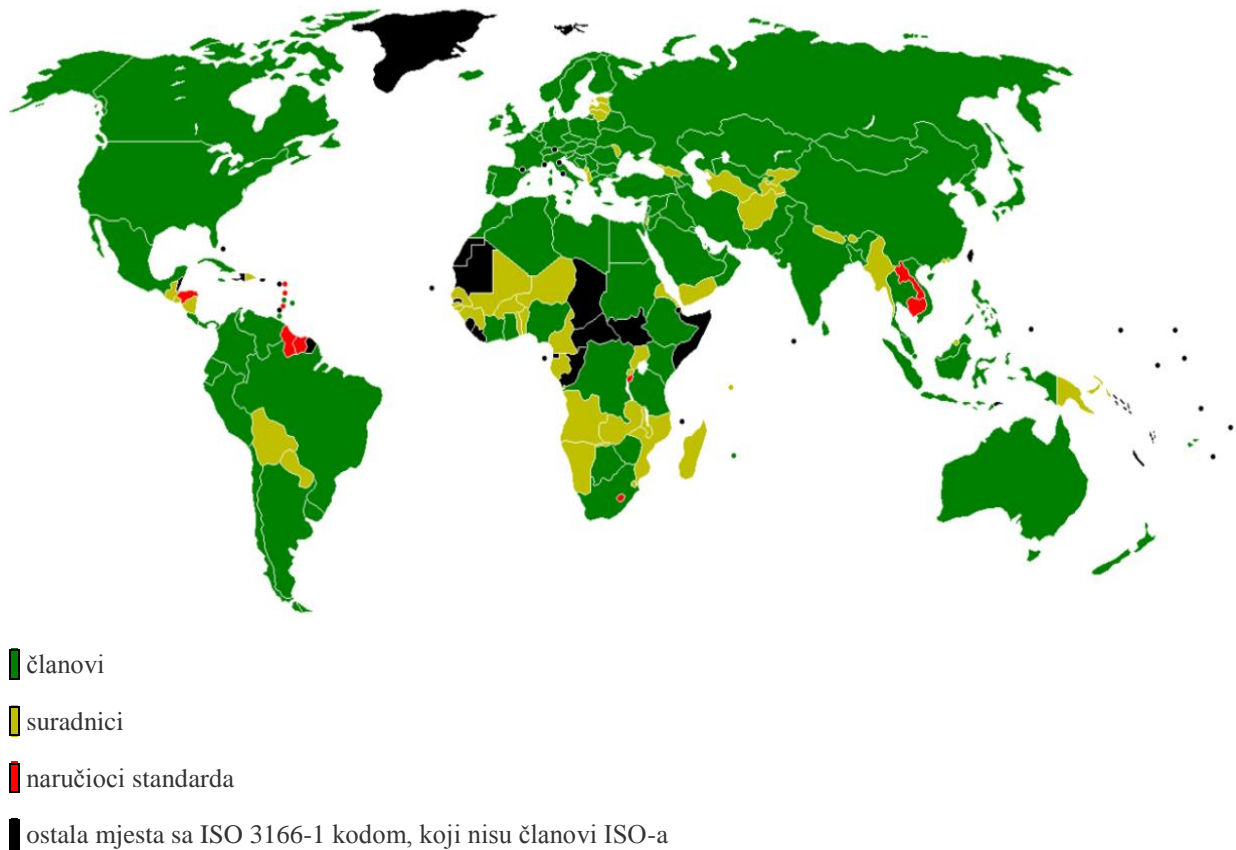
Postoje tri kategorije članstva u ISO organizaciji. Tijela članova označeni zelenom bojom su nacionalna tijela koja se smatraju najreprezentativnijim tijelima za standarde u svakoj zemlji članici. Ovo su jedini članovi ISO organizacije koji imaju pravo glasa. Zemlje koje nemaju vlastite organizacije za standarde spadaju u kategoriju dopisnih članova i označene su žutom

---

<sup>7</sup>ISO – International Organization for Standardization – [www.iso.org](http://www.iso.org)



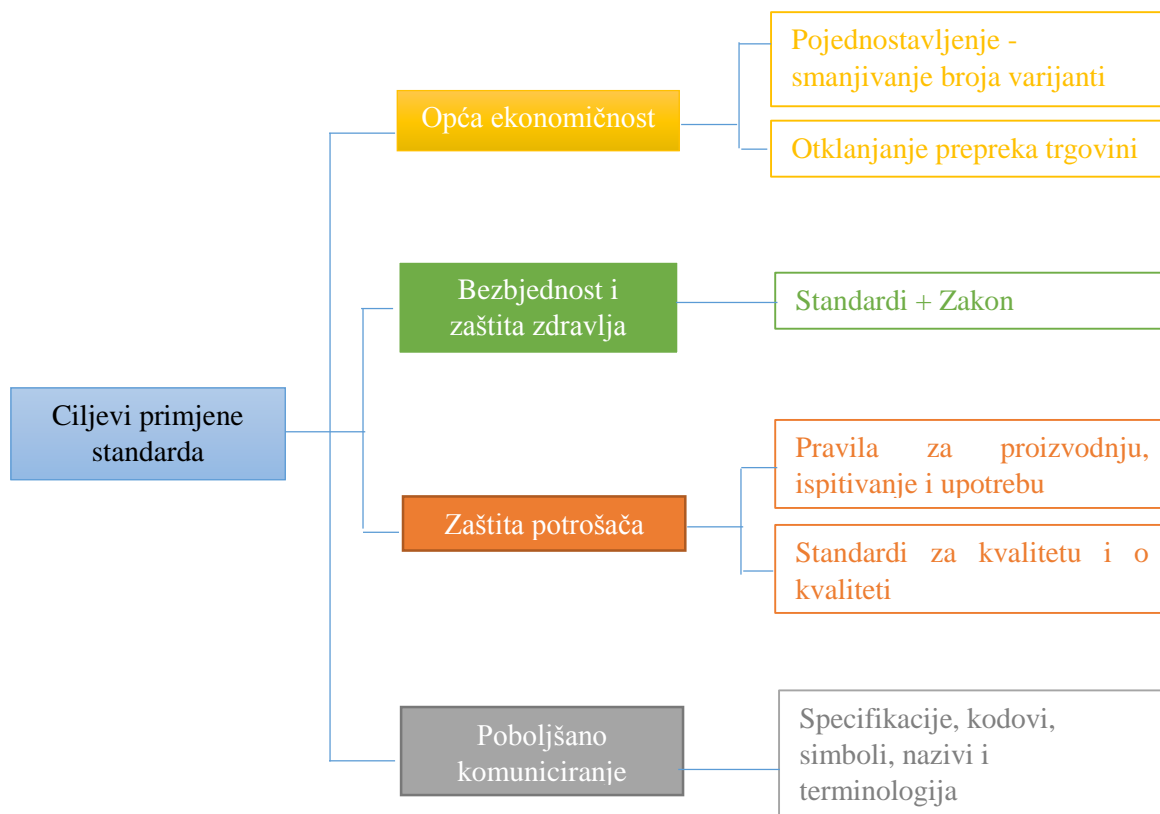
bojom. U ovoj kategoriji članovi se obavještavaju o radu ISO, ali nemaju pravo učestvovanja u radu na standardizaciji. Postoje takođe članovi pretplatnici za zemlje sa manjim ekonomijama. Ovi članovi plaćaju umanjene članarine, ali i dalje mogu pratiti razvoj novih standarda.



*Slika 3: Članice organizacije ISO*

Izvor: [https://bs.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unardna\\_organizacija\\_za\\_standardizaciju#/media/File:ISO\\_members.png](https://bs.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unardna_organizacija_za_standardizaciju#/media/File:ISO_members.png)

Datum pristupa: 20.1.2017.



**Slika 4:** Ciljevi primjene standarda

Izvor: Savo Čavor “Standardi Europske Unije” Pobjeda, Nikšić 2009, str. 14.

### 3.1. Pojam i vrste standarda

Smisao primjene standard u konačnici je povećanje kvalitete života, bilo da se isti primjenjuju u djelokrugu zaštite na radu, zaštite okoliša, ili kvaliteta hrane. Zajednička karakteristika svih standarda je da je to kolektivni postupak koji ukoliko bude prihvaćen, mora biti poštovan od strane svih. “Standard je priznata referenca (nacionalna, europska ili međunarodna) kao odgovor tržišnim ocjenjivanjima, zagarantirana metoda razrade na osnovu konsenzusa.”<sup>8</sup> Odluka da se neki standard primjeni proizlazi iz situacija u kojima se problemi često ponavljaju.

Način na koji se rješavaju problemi je propisivanje pravila ponašanja, odnosno djelovanja, a koja su prihvaćena konsenzusom. Činjenica je da se ne može propisati baš sve, ali to i nije zadatak standardizacije, već propisivanje okvirnih smjernica koje će osigurati određeni napredak.

Tehničko znanje potrebno za njihovo definiranje čine ne samo da donošenjem standarda bude stavljeno na raspolaganje svima, već predstavlja svojevrsan “dokaz”, tj. potvrdu kvalitete. Samim tim ne čudi da su oni koji iniciraju donošenje standarda često strukovna udruženja koja

<sup>8</sup>Milan J. Perović, Zdavko Krivokapić „Menadžment kvalitetom usluga“ Pobjeda, Podgorica 2007, str. 63.

zahvaljujući svojoj stručnosti mogu učiniti svoje područje poslovanja kvalitetnijom, a svoju reputaciju većom.

Međunarodni standardi i kvalitete danas su posebno aktualni zato što predstavljaju osnovu za:

- povezivanje, tj integraciju;
- prihvaćanje i priznavanje;
- harmonizaciju, tj. usaglašavanje;
- novi pristup upravljanju.

Standardi se pišu koristeći objektivne pokazatelje, tako da se ono što standard propisuje, uvijek može izmjeriti ili provjeriti. Institucije koje objavljuju standarde ne mogu nametnuti obavezu njegovog korištenja. To može jedino država usvajanjem zakona o njihovoj primjeni unošenjem u ugovore ili trgovinske deklaracije i legislativu. Postoji više organizacija koje publikuju standarde od interesa za nacionalne ekonomije. Neki od najvažnijih su ISO (International Organization for Standardization), IEC (Internacional Electrotechnical Commission), CEN (Comite de Europeen Normalisation), CENLEC (Comite de Europeen Normalisation Electrotechnique).

Svi standardi zasnivaju se na 10 osnovnih principa, a to su:<sup>9</sup>

1. **Dobrovoljnost.** Standardi u primjeni i stvaranju su dobrovoljni. Obvezno je ispunjenje određenih zahtjeva. Ti se zahtjevi mogu ispuniti primjenom standarda. Iako je to često najčešći i najbolji način, organizacija se može odlučiti na primjenu nekog načina u ispunjenju zahtjeva.
2. **Potpuna transparentnost.** Otvorenost u pristupu, stvaranju i ispunjenju standarda.
3. **Uključenost zainteresiranih strana.** Uključenost privrede, vlade, znanosti, sindikata isl.
4. **Konsenzus.** Samo standardi koji su donijeti jednoglasno, mogu biti i objavljeni. Kada se ne postigne konsenzus, onda se ne izdaje standard, već tehnička pravila.
5. **Globalni pristup.** Usaglašenost sa nacionalnim, europskim i međunarodnim standardima.
6. **Jedinstvenost i konzistencija u stvaranju i korišćenju.** Struktura standarda je jednoobrazna, nema kontradikcije sa drugim standardima.
7. **Relevancija.** To znači da se izdaju standardi koji su relevantni za društveni razvoj.
8. **Prilagođenost standarda.** Prilagođenost standarda vrši se u skladu sastupnjem razvoja. Najmanje jednom u pet godina standardi se prilagođavaju stanju razvoja.
9. **Prilagođenost ekonomskom rastu.** Neki standardi koji proizlaze ili prate aktualni ili planirani ekonomski rast donose se prioritarno ili se prilagođavaju kraćim vremenskim periodima.
10. **Prilagođenost javnim potrebama.** Javne potrebe mogu imati zahtjeve za prilagođavanjem standarda, pri čemu se poštuju navedeni principi.

Standarde možemo posmatrati kao kariku koja spaja različite interese, počevši od privatnih korporacija, vlade, pa sve do običnih građana. Oni mire internacionalne potrebe i zahtjeve i

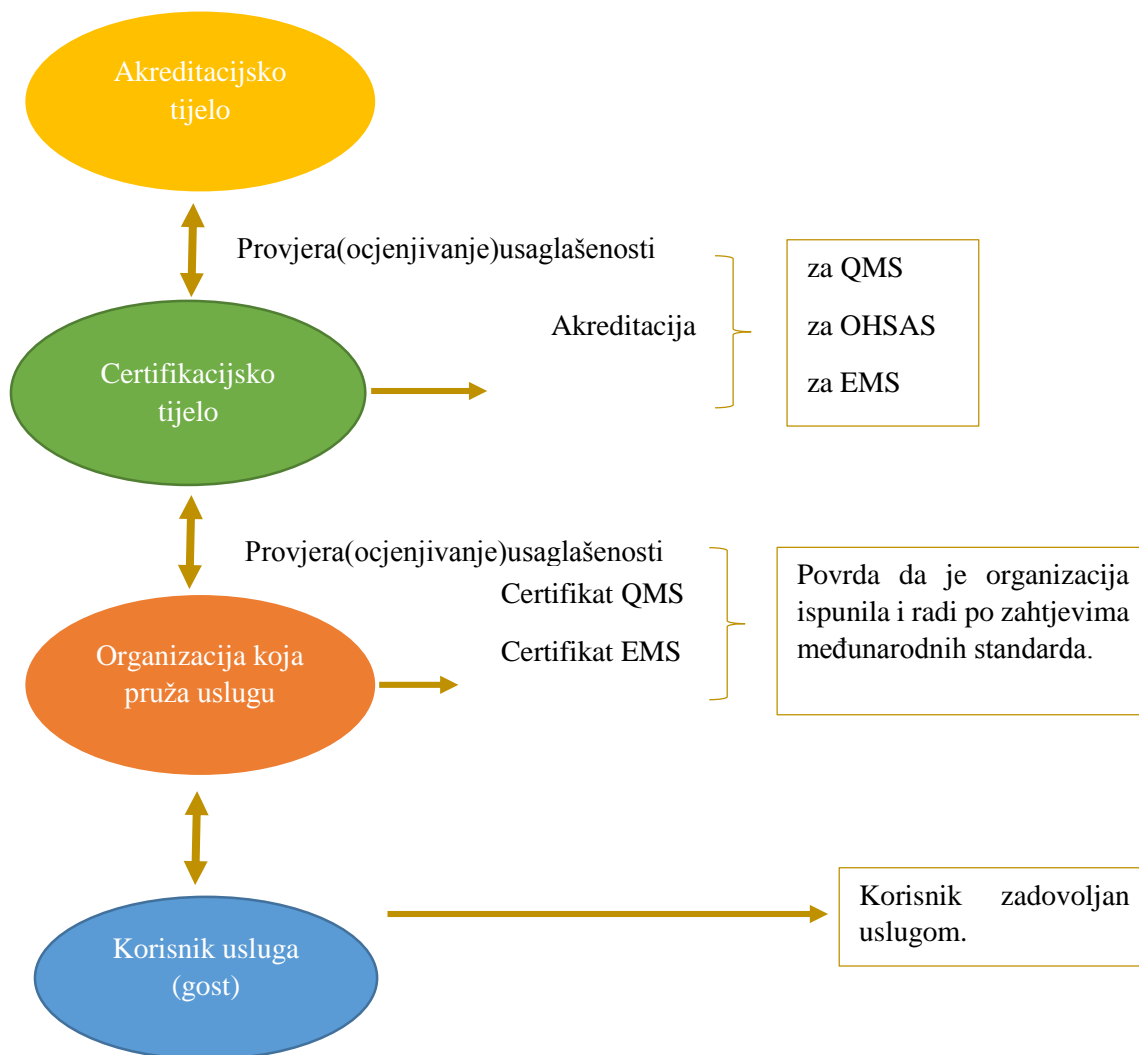
---

<sup>9</sup>Milan J. Perović, Zdavko Krivokapić „Menadžment kvalitetom usluga“ Pobjeda, Podgorica 2007, str 63.

nacionalne interese, zatim interese privatnih organizacija i države, kontinuitet (tradiciju) i dinamiku (promjene), slobodu djelovanja i obveze. Neovisno od toga da se neki standard primjenjuje od strane privatne korporacije za proizvodnju mesnih prerađevina, ili je u pitanju aerodrom ili hotel, on mora biti usklađen sa međunarodnim pravilima, kako nalažu principi. Iskustvo pokazuje da se nerijetko dešava da korporacije koje su organizirane kao lanac (npr. lanac hotela), ne poštuju standarde kako bi trebalo, a razlog tome je nemogućnost potpune kontrole nad osobljem, nepotpune informacije i sl. Kako bi se takve situacije minimizirale, institucije koje primjenjuju standarde su podložne kontrolama. Kontrole se provode kako bi se ocijenila usaglašenost sa tehničkim standardima. Vrste kontrola koje se sprovode su:

- interna kontrola,
- kontrola od strane drugih lica (kontrola koju sprovodi važan, veliki korisnik) i
- eksterna kontrola (kontrola od strane certificiranog tijela).

Način na koji se provjerava usaglašenost prikazan je na slici 5.



Slika 5: Dijagram toka ocjenjivanja usaglašenosti standarda

Provjeru od strane drugog lica najčešće vrši kupac. Proces provjere sadrži gotovo iste elemente s tim što na kraju nema certifikata koji se poznaje u međunarodnim mrežama.

Akreditacija je postupak kojim zvanični ovlašteni organ države utvrđuje da li je organizacija (poduzeće) kompetentna za obavljanje poslova ocjenjivanja usaglašenosti u definiranom opsegu ili roku.

Sustav akreditacije je sustav koji ima vlastita pravila, postupke i menadžment za proces sprovođenja akreditacije.

### **3.2. Primjena međunarodnih standarda u turizmu**

Međunarodni standardi se kreiraju i primjenjuju kako bi se uklonile međunarodne i nacionalne barijere u poslovanju ali i doprinjelo razumjevanju poslovnih partnera. Koristi njihove primjene ogledaju se u povećanju ekonomičnosti, brendiranju roba i usluga, kao i u većoj sigurnosti konzumiranja istih. U turizmu primjena standarda odvija se u sektorima koji su usko povezani sa kvalitetom usluge, pa se u skladu sa tim koriste sljedeći standardi:

- Sustavi upravljanja kvalitetom - standardi serije ISO 9000 (ISO 9001; ISO 9004; ISO 19011);
- Sustavi upravljanja zaštitom okoliša (ekološki menadžment) - standardi serije ISO 14001;
- Standardi sigurnosti hrane, u koje spadaju:
  - HALAL - standardi koji se primjenjuju u ishrani stanovništva muslimanske vjeroispovjesti;
  - HACCP - sustav kojim se identificiraju opasnosti prilikom proizvodnje, distribucije i isporuke hrane i poduzimaju mjere radi spriječavanja opasnosti;
  - standardi ISO 22000 - menadžment sustav sigurnosti hrane (kontrola i eliminacija ili smanjenje mogućnosti pojave opasnosti);
- standardi OHSAS 18001 - menadžment sustav zaštite zdravlja i sigurnosti rada;
- standardi ISO 26000 - menadžment sustav uspostavljanja korporativne odgovornosti.

Pored spomenutih, od velikog značaja su i standardi:

- ISO 10018 (2004) - sustav upravljanja reklamacijama, kojima je svrha zaštita turista;
- ISO 18513 (2008) - uspostavlja jedinstvene terminologije koja se koristi u uslugama smještaja u zemljama članicama EU, radi boljeg razumijevanja između pružitelja i korisnika usluga.
- ISO 27001 - sustav upravljanja informacijskom sigurnošću obuhvata upravljanje rizikom sigurnosti podataka u organizaciji (najčešće primjenjiv na IT industriju).

### 3.3. Standardizacija usluga u Crnoj Gori

Institut za standardizaciju Crne Gore osnovan je 2007. godine. Radi što brže integracije u međunarodne i europske tokove, sustav standardizacije zasnovan je na kontinuiranoj promociji primjene standarda, što znači širenje saznanja o potrebi za standardima u svim područjima privrednog i vanprivrednog života u Crnoj Gori.

Institut za standardizaciju Crne Gore ima zadatak osmisliti, organizirati i blagovremeno donijeti crnogorske standarde i srodna dokumenta koji su usaglašeni sa međunarodnim i europskim standardima i srodnim dokumentima. Zastupajući interese zainteresiranih strana i krajnjih korisnika u području standardizacije, Institut uspostavlja, održava i razvija sustav standardizacije u Crnoj Gori poštujući zahtjeve i preporuke međunarodnih i europskih organizacija za standardizaciju.

Misija Instituta je da, obavljajući poslove standardizacije, doprinese<sup>10</sup>:

- sigurnosti i sigurnosti građana,
- zaštiti i očuvanju okoliša,
- kvaliteti proizvoda i usluga,
- konkurentnosti nacionalne ekonomije,
- pospješanju izvoza i na globalnom i na unutrašnjem tržištu EU,
- stvaranju osnova za priključivanje Crne Gore Europskoj uniji,
- lakšoj komunikaciji i razumijevanju na nacionalnom i na međunarodnom nivou.

Vizija Instituta je da<sup>11</sup>:

- zainteresirane strane, u skladu sa njihovim potrebama, sudjeluju u procesu donošenja standarda kako na nacionalnom, tako i na europskom i međunarodnom nivou.
- standardi i informacije o standardima budu dostupni crnogorskoj ekonomiji i društvu.
- se promoviraju standardi i standardizacija kroz edukacije, radionice, medije, obrazovanje i sl.
- se razvije primjena standarda u svim područjima društvenog života.
- dostigne potrebni nivo članstva i aktivno učestvuje i doprinosi radu međunarodnih i europskih organizacija za standardizaciju:
  - ISO, IEC, CEN, CENELEC, ETSI.

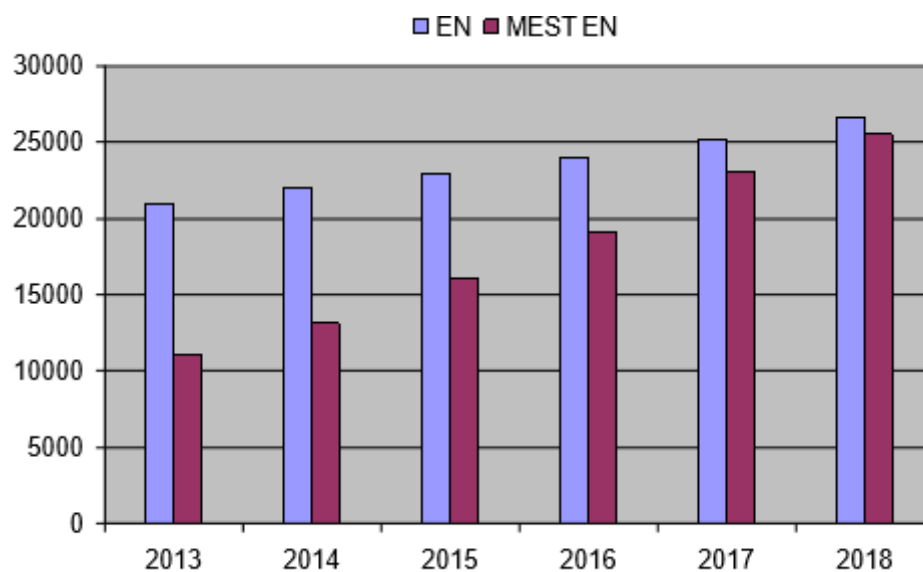
Jedan od prioriteta ISME je preuzimanje svih europskih standarda do kraja 2018. godine. Razlog tome su brojni strateški ciljevi koje je potrebno ostvariti, među kojima je i doprinos procesu europskih integracija. Svjesni činjenice da izlazak na međunarodno tržište znači i veliku konkurenciju, a da velika konkurencija znači i visoke standarde proizvoda i usluga, najefikasniji način da se crnogorska privreda što bolje pripremi na promjene je uvođenje što većeg broja standarda. Do 2018. godine plan je da najmanje 10% standarda bude prevedeno na taj jezik.

---

<sup>10</sup>Institut za standardizaciju Crne Gore „Strategija razvoja standardizacije u Crnoj Gori (za period 2015-2018 godina), Podgorica 2014. str. 6.

<sup>11</sup> Institut za standardizaciju Crne Gore „Strategija razvoja standardizacije u Crnoj Gori (za period 2015-2018godina), Podgorica 2014. str. 6-7.

Na sljedećoj slici prikazan je trend preuzimanja standarda u preiodu 2015-2018. EN predstavljaju europske standarde, a MESTEN su preuzeti europski standardi. Analiza je odrađena na bazi empirijski procijenjene vrijednosti.



*Slika 6: Planirana dinamika preuzimanja EN standarda do kraja 2018.*

*Izvor: Institut za standardizaciju Crne Gore „Strategija razvoja standardizacije u Crnoj Gori (za period 2015-2018godina), Podgorica 2014. str. 10.*

## 4. ZNAČAJ KVALITETE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Kvaliteta predstavlja kvalitativnu karakteristiku prepoznatu od strane krajnjih korisnika, partnera ili šire javnosti. Riječ kvalitet je latinskog porijekla *qualitas*, što znači vrijednost, sposobnost, zadovoljenje i sl. U definiciji Međunarodne organizacije za standardizaciju iz 2000. god. kvalitet se veže za „ukupnost karakteristika proizvoda (usluga) koje zadovoljavaju potrebe i očekivanja korisnika koje su unaprijed utvrđene. Da bi neki proizvod, usluga ili poslovni poduhvat bili ocijenjeni kao kvalitetni, neophodno je koristiti i kvantitativne pokazatelje, koji dokazuju pozitivne, odnosno negativne karakteristike istog. Pored toga, pri ocjenjivanju kvalitete često je prisutna i doza subjektivnosti koja utječe na objektivnost njegovog prikazivanja. U turizmu i ugostiteljstvu kvaliteta se nagrađuje većom cijenom usluge i ponovnim posjetama turista.

Kvalitetna usluga može se definirati na onoliko načina koliko i postoji različitih percepcija iste. Za nekoga klijenta kvalitetna usluga znači odlične restorane sa bogatim jelovnikom, lijepo uređena okoliš ili ljubazno osoblje i sl. Prostor i njegova geofizička osnova „sirovine“ su na kojima se temelji razvoj turističke ponude određene turističke destinacije<sup>12</sup>.

Sustav upravljanja kvalitetom bazira se na primjeni standard ISO 9001. „Oni predstavljaju zbir međuovisnih komplementarnih ideja, namjera, pravila i principa koja se odvijaju u organizacijama koje odgovarajućim certifikatom potvrđuju da su uspostavile sustav kvaliteta prema utvrđenim standardima.“<sup>13</sup> Prvi put su usvojeni 1987. godine da bi 1994. bili modificirani, a zatim, 2000. godine usvojena njihova nova verzija. Standardi su 2000. godine doživjeli potpunu reviziju, nakon čega dobijaju prefiks „2000“. Značajnija usaglašavanja ove serije standarda vršena su i tokom 2001., 2005., 2007., 2008., 2009., 2011te 2015godine

Dakle, standard ISO 9000 ff predstavlja koherentnu grupu standarda koji zajedno predstavljaju sustave upravljanja kvalitetom, a među njima su:

1. ISO 9000 - definira osnovne pojmove i opisuje osnove upravljanja kvalitetom. Upravljanjem terminologijom, odnosno definiranjem iste, ovi standardi teže izbjegavanju nesporazuma u komunikaciji unutar poduzeća, ali i na nivou komunikacije između poduzeća. Tokom 2005. i 2007. utvrđeno je terminološko usklađivanje ovog standarda sa ISO 9011: 2002 i ISO 14001: 2004.
2. ISO 9001 - Ovaj standard ima zadatak usklađivanja zahtjeva koji se odnose na sustav upravljanja kvalitetom, koje organizacija mora ispuniti kako bi dokazala sposobnost da isporučuje i proizvodi proizvode, odnosno usluge, u skladu sa zahtjevima koje očekuje potrošač. Novo izdanje standarda 9001 iz 2008. usmjereno je na unapređenje kompatibilnosti sa QMS sa drugim upravljačkim sustavima, a posebno sa EMS-om.
3. ISO 9004 - Ovaj standard ima za cilj unapređenje kvalitete poslovanja i poštovanje standarda kvaliteta koji su iznad ISO 9001. Ovaj standard nije namijenjen za potrebe

---

<sup>12</sup>Branko Blažević „Turizam u gospodarskom sustavu“ Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2007. str. 175.

<sup>13</sup> Dragoljub Barjaktarović „Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu“ Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment – Prvo izdanje, Beograd 2013, str. 89.



certifikacije, već služi za jedan vid „samoocjenjivanja“. Rezultat samoocjenjivanja predstavlja sud o efikasnosti i efektivnosti organizacije, kao i o zrelosti upravljanja kvalitetom.

Standardi ISO 9000 ff baziraju se na 8 principa koji predstavljaju osnovu za uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom. Principi su općeg tipa i počivaju na pravilima i procesima koji se odvijaju unutar same organizacije. Ti principi u hotelskom procesu su <sup>14</sup>:

- Orijehtacija ka turizmu;
- Odgovornost menadžmenta;
- Uključivanje zaposlenih;
- Orijehtacija na procesni pristup;
- Sustav pristupa upravljanju;
- Stalna poboljšanja usluge;
- Odlučivanje na osnovu činjenica;
- Uzajamno korisni odnosi sa dobavljačima.

**Orijehtacija na turizam** podrazumijeva konstantnu pažnju ka krajnjem korisniku / gostu / posjetiocu i postavljanje njegovih potreba i zahtjeva na prvo mjesto.

**Odgovornost menadžmenta** podrazumijeva stateški pristup planiranja po pitanju organizacije poslovanja, odnosa prema zaposlenima, definiranja budućih akcija, a sve u cilju kreiranja usluge odgovarajuće kvalitete.

**Uključivanje zaposlenih** predstavlja ključnu stavku u primjeni standarda upravljanja kvalitetom, iz više razloga. Prvi i najvažniji je to što zaposleni predstavljaju glavne nosioce promjena u poduzeću, imaju direktan odnos sa klijentima, partnerima i ostalim zaposlenim. Bez adekvatnog prenošenja znanja i edukacije zaposlenih nije moguće efikasno primijeniti bilo koji standard.

**Procesni pristup.** Ukoliko se upravljanje aktivnostima odvija kao proces, utoliko je vjerojatnije da će sprovedene aktivnosti biti uspješne.

**Sustav pristupa upravljanju** odnosi se na razumijevanje procesa, praćenje međusobno povezanih aktivnosti i ono što je osnovno - mjerenje rezultata.

**Stalna unapređenja i usavršavanja** „oslanjaju“ se na prethodni princip koji podrazumijeva mjerenje rezultata, sa težnjom da se postavljene norme ne samo ispunjavaju, već da se kontinuirano postavljaju nove.

**Odlučivanje na osnovu činjenica.** Uvažavanje činjenica pri donošenju odluka o kvaliteti (osiguravanju relevantnih podataka i informacija).

---

<sup>14</sup> Dragoljub Barjaktarović “Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu” Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment – Prvo izdanje, Beograd 2013, str. 92.

**Uzajamno korisni odnosi sa dobavljačima.** Identifikacija ključnih dobavljača sa kojima poduzeće, kroz jasnu i otvorenu komunikaciju i zajednički rad na unapređenju i razvoju proizvoda i procesa, treba ostvariti stabilnu i dugoročnu suradnju na obostranu korist

## **Postupak primjene standarda ISO 19001**

Primjena standarda ISO 19001 predstavlja proces. Prije njegove primjene postavlja se pitanje: Što je cilj? Primjena standarda ISO 19001 dovodi do jačanje tržišne pozicije. To može biti poboljšanje produktivnosti, efektivnosti ili efikasnosti sustava upravljanja u organizaciji, specifični zahtjevi kupca i sl. Svaki projekt primjene standarda jedinstven je u mjeri u kojoj je i svaka organizacija jedinstvena. "ISO organizacija savjetuje da projekt primjene standarda sadrži sljedeće faze"<sup>15</sup>:

1. Utvrđivanje ciljeva koji se žele postići;
2. Utvrditi očekivanja eksternih i internih činilaca (kupci, zaposleni, dobavljači, akcionari, društvena zajednica);
3. Osigurati i proučiti informacije o standardima serije ISO 19000;
4. Primjena standarda u sustavu upravljanja i donošenje odluke o tome da li je potrebno podnijeti prijavu za certifikaciju;
5. Osigurati smjernice za pojedine aspekte sustava menadžmenta kvalitete;
6. Ocijeniti postojeće stanje sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću i usporediti ga sa smjernicama koje zadaje standard ISO 19000, tj. utvrditi gdje postoje odstupanja;
7. Utvrditi koji su procesi potrebni da bi se korisnicima isporučio proizvod u skladu sa njihovim zahtjevima;
8. Napraviti plan aktivnosti kojima se otklanjaju nedostaci spomenuti u prethodnom koraku;
9. Provesti plan u djelo;
10. Provoditi periodične interne provjere;
11. Ukoliko je potrebno, podnijeti zahtjev za certifikaciju;
12. Nastaviti sa poboljšanjem kvaliteta poslovanja.

Kao što se može zaključiti na osnovu nabrojanih koraka primjene, ništa se ne prepušta slučajnim okolnostima. Najvažnije je provoditi redovne kontrole i mjerenja, na osnovu kojih se utvrđuju postignuti rezultati. Sustav upravljanja kvalitetom prepoznat je kao sustav kontinuiranog učenja, gdje se pažnja usmjerava na obuku kadrova na svim nivojima unutar organizacije. Poduzeće treba biti organizirano tako da zaposleni budu na brz i efikasan način informirani o tehnološkim promjenama, primjeni novih metoda i načinima kako se spoznaju korisnikove potrebe. "Standard ISO 9000:2000 posebno definira obaveze organizacije za osposobljavanje i obuku zaposlenih, organizacija mora da: "<sup>16</sup>

- definira potrebnu osposobljenost zaposlenih koji obavljaju poslove koji utječu na kvalitetu usluga;
- osigurati edukaciju i osposobljavanje;

---

<sup>15</sup> Savo Čavor "Standardi Europske Unije" Pobjeda, Nikšić 2009, str. 37.

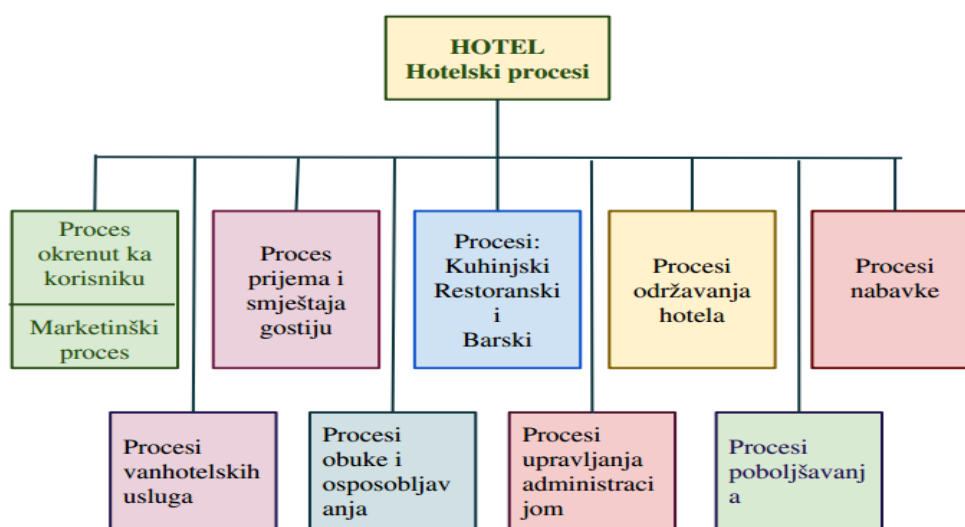
<sup>16</sup> Milan J. Perović, Zdavko Krivokapić „Menadžment kvalitetom usluga“ Pobjeda, Podgorica 2007, str. 172.

<sup>16</sup> Milan J. Perović, Zdavko Krivokapić „Menadžment kvalitetom usluga“ Pobjeda, Podgorica 2007, 108.

- ocjenjuje efikasnost edikacije i osposobljavanja;
- kod zaposlenih razvije svijest o relevantnosti i važnosti njihovih aktivnosti za kvalitetu usluga.

Kako su zaposleni najvažnija komponenta u poduzeću, od kojih u najvećoj mjeri zavisi uspjeh poslovanja. Zato i ne čudi činjenica da je najviše pažnje posvećeno njihovoj edukaciji i načinu na koji prihvaćaju promjene. U skladu sa tim, svi procesi u zahtjevaju i upravljanje kadrovima. Da bi se to postiglo na adekvatan način potrebno je definirati ciljeve, zatim osmisliti strategiju kojom će se isti postići, a zatim definirati konkretne zadatke.

Usluga se realizira planom usluga, jednim procesom ili više njih, kao i sa jednom ili sa više aktivnosti. Da bi usluga bila realizirana, mrežom procesa se mora upravljati. Kako bi usluga bila realizirana na najbolji mogući način, zaposleni su ti koji moraju upravljati na najbolji mogući način. Na sljedećoj slici prikazana je mreža procesa i proces usluga u hotelu.



**Slika 7:** Vizuelni dijagram procesa hotela

Izvor: Milan J. Perović, Zdavko Krivokapić „Menadžment kvalitetom usluga“ Pobjeda, Podgorica 2007, str. 116.

## 5. SUSTAV UPRAVLJANJA OKOLIŠEM PREMA STANDARDU ISO 14001

### 5.1. Sustav upravljanja okolišem

Kada se govori o zaštiti okoliša značaj ima sustav upravljanja okolišem prema standardu ISO 14001.

Ovaj standard definira potrebnu osposobljenost zaposlenih koji obavljaju poslove koji utječu na:

- **Okoliš** - okruženje u kojem određena organizacija radi, uključujući zrak, vodu, zemljište, prirodne resurse, floru, faunu, ljude i njihove uzajamne odnose.
- **Sustav upravljanja zaštitom okoliša** - (EMS - Environment Managing System) je dio ukupnog sustava upravljanja koji obuhvaća organizacijsku strukturu, aktivnosti planiranja, odgovornosti, praksu, postupke, procese i resurse za razvoj, uvođenje, postizanje, preispitivanje i održavanje politike zaštite okoliša.
- **Provjeru sustava upravljanja zaštitom okoliša** - Proces sustavnog i dokumentiranog potvrđivanja da su dokazi objektivno dobijeni i vrednovani, da bi se ustanovilo da li je sustav upravljanja zaštitom okoliša date organizacije usaglašen sa kriterijima provjere EMS, koje je ta organizacija sama utvrdila, kao i saopćavanja rezultata ovog procesa rukovodstvu.

Pored standarda serije ISO 14001, postoji još mnogo standarda iz grupe ISO 14000, a to su:

<i>Standardi i smjernice</i>	<i>Svrha</i>
<i>ISO 14001: 2004</i>	Sustavi upravljanja zaštitom okoliša - Zahtjevi sa smjernicama za upotrebu
<i>ISO 14004:2004</i>	Sustavi upravljanja zaštitom okoliša - Opće smjernice o principima, sustavima i pomoćnim metodama
<i>ISO /AW1 14005</i>	Sustavi upravljanja zaštitom okoliša - Smjernice za faznu primjenu sustava upravljanja okolišem, uključujući upotrebu vrednovanja učinka u pogledu okoline
<i>ISO 14015: 2001</i>	Upravljanje okolišem - Ocjena lokacija i organizacija u pogledu okoliša
<i>ISO 14031: 1999</i>	Upravljanje okolišem - Vrednovanje učinka u pogledu okoliša - Smjernice
<i>ISO/TR: 14032: 1999</i>	Upravljanje okolišem - Primjeri vrednovanja učinka u pogledu okoliša
<i>ISO 14040: 2006</i>	Upravljanje okolišem - Ocjena životnog ciklusa - Principi i okviri
<i>ISO 14044: 2006</i>	Upravljanje okolišem - Ocjena životnog ciklusa - Zahtjevi i smjernice
<i>ISO/TR 14047:2003</i>	Upravljanje okolišem - Ocjena životnog ciklusa - Primjeri primjene ISO 14042
<i>ISO/TR 14049:2000</i>	Upravljanje okolišem - Ocjena životnog ciklusa - Primjeri primjene ISO 14041 za određivanje ciljeva i područja primjene i na analizu skladišta
<i>ISO 14050:2002</i>	Upravljanje okolišem - rječnik
<i>ISO/TR 14062:2002</i>	Upravljanje okolišem - Uključivanje aspekata u vezi sa okolišem u projektiranju i razvoj proizvoda
<i>ISO 14063</i>	Upravljanje okolišem - Komunikacija u vezi zaštite okoliša - Smjernice
<i>ISO 19011: 2002</i>	Uputstva za provjeravanje sustava menadžmenta kvalitetom i/ili sustava upravljanja zaštitom okoliša
<i>ISO/WD 26000</i>	Smjernice za odgovornost prema društvu
<i>ISO/IEC</i>	Uputstvo 66:1999 Opći zahtjevi za organizaciju koji sprovode ocjenjivanje i certifikaciju sustava upravljanja okolišem

**Tablica 2: Najvažniji standardi serije ISO 14000**

*Izvor: Izvor: Savo Čavor "Standardi Europske Unije" Pobjeda, Nikšić 2009, str. 42.*

EMS može pomoći poduzeću da stekne povjerenje zainteresiranih strana u pogledu sljedećeg<sup>17</sup>:

- da je rukovodstvo obavezno da ispunjava zahtjeve iz politike zaštite okoliša;
- da je naglasak više na preventivnim nego na korektivnim mjerama;
- da organizacija može pružiti dokaze o osnovnoj predostrožnosti i usaglašenosti sa propisima;
- da koncepcija sustava upravljanja zaštitom okoliša uključuje proces stalnog poboljšanja.

Osim što primjena standarda osigurava zaštitu okoliša, a samim tim i pozitivan imidž poduzeća, pozitivni efekti ogledaju se i u ostvarivanju ekonomskih koristi. Ekonomske koristi se sprovode najčešće kroz uštede, što znači da se opšti i posebni ciljevi zaštite okoliša mogu povezati sa specifičnim finacijskim rezultatima, a što za rezultat ima opću korist investitora, potrošača, zaposlenih i lokalne zajednice.

Politika zaštite okoliša sprovodi se na način da bude dostupna javnosti. Zaposleni moraju biti u potpunosti upućeni, pri čemu je često potrebno sprovesti edukacije, slati zaposlene na seminare i sl. Politika zaštite okoliša se planira, pri čemu se utvrđuju<sup>18</sup>:

- kako organizacija utječe na okoliš,
- koje zakonske i druge zahtjeve je neophodno ispoštovati u pogledu zaštite okoliša,
- šta organizacija stavlja sebi u zadatak u pogledu zaštite okoliša,
- koje aktivnosti će se sprovesti u pogledu zaštite okoliša, kojim rokovima i tko će za njih biti odgovoran.

Planiranje je dug i detaljan proces. Način identifikacije procesa na koje poduzeće može samo utjecati ili ih može kontrolirati u potpunosti je ključan za dalje aktivnosti. Poduzeće najprije identificira procese koje kontrolira, to na primjer, može biti, način ispuštanja otpadnih voda iz hotela. Nakon toga, izdvajaju se oni koji značajno utječu na okoliš, kako bi se na njih moglo djelovati. S obzirom na složenost ove faze, preporučuje se dokumentirani postupak, po kojem se dalje vrši analiza. Čak i ako je u pitanju samo jedna aktivnost poduzeća, utjecaji na okoliš mogu biti brojni, kao na primjer:

- ispuštanje otpadnih voda,
- stvaranje buke,
- elektromagnetno i drugo zračenje,
- ugrožavanje zelenih površina,
- zagađenje zraka i zemljišta, ispuštanjem otrovnih gasova i materija,
- ugrožavanje rijetkih ili zaštićenih vrsta,

<sup>17</sup>Milan J. Perović, Zdavko Krivokapić „Menadžment kvalitetom usluga“ Pobjeda, Podgorica 2007, 172-173.

<sup>18</sup> Savo Čavor "Standardi Europske Unije" Pobjeda, Nikšić 2009, str. 46.

- trošenje neobnovljivih izvora energije i sl.

Prilikom ocjenjivanja značajnosti utjecaja određene varijable na okoliš, koriste se parametri pomoću kojih je moguće utvrditi važnost nekog parametra. Tako imamo tehničke parametre, poput:

- vjerojatnost pojavljivanja (npr. često, rijetko, nikad);
- trajanje (npr. vrlo kratko srednje, dugo);
- obujam djelovanja (npr. djelovanje je ograničeno na mjesto događanja aktivnosti, zona djelovanja zahvata cijelo gradsko područje i sl);
- jačina utjecaja (npr. bez utjecaja, male posljedice, velike posljedice).

Pored ovih, potrebno je odgovoriti na pitanja koja su više kvalitativnog karaktera i koja se odnose na okoliš, zaposlene, vladu i slično. Neka od pitanja na koje je potrebno dati odgovore su:

- da li postoji neki zakon ili propis koji se odnosi na promatranje aspekata,
- koliki bi bili troškovi smanjenja ili izbjegavanja negativnog utjecaja na okoliš,
- da li smanjenje utjecaja na jednom mjestu ne izaziva neželjene posljedice na nekom drugom, kakvi su stavovi zaposlenih, akcionara i društva u pogledu utjecaja na okoliš,
- kakve su posljedice po ugled organizacije u slučaju nanošenja štete okolišu.

Upravljanje okolišem trebalo bi da bude sastavni dio sustava upravljanja kvalitetom hotela. Poslovna politika hotela treba biti kreirana tako da se zasniva na poštovanju i očuvanju okoliša, odnosno trebalo bi da u sebi sadrži osnove eko-menadžmenta ili menadžmenta okoliša. Primjena eko menadžmenta, između ostalog, znači i poduzetničku odgovornost koja je iznad kratkoročne optimizacije profita. Na osnovu toga kako se rukovodstvo odnosi prema zaštiti okoliša, izdvajaju se sljedeći tipovi poduzeća:

- 1. Aktivna.** Ova poduzeća aktivno usmjeravaju poslovnu politiku prema zaštiti okoliša. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva uključenost svih zaposlenih;
- 2. Selektivna.** Ova poduzeća usvajaju ekološke norme i sprovode aktivnosti zaštite okoliša ukoliko im to donosi određenu korist, poput sniženja troškova, povećanje konkurentnosti i sl;
- 3. Reaktivna.** Poduzeća ovog tipa mijenjaju svoje ponašanje u skladu sa promjenom zakonodavstva;
- 4. Poduzeća nezainteresirana za ekološka pitanja.** Ova poduzeća ne pridaju poseban značaj ekološkim problemima, pa u skladu sa tim i ne sprovode posebne ekološke mjere.

Poduzeće samostalno definira svoju poslovnu politiku i način na koji se odnosi prema okolišu. Najvažniji preduvjet uspješnog poslovanja jesu visoko postavljeni ciljevi koji vrlo često idu u korak sa standardiziranim poslovanjem koje predstavlja vrstu dokaza uspješnosti. Kako je već pomenuto, briga o okolišu predstavlja neraskidivu vezu sa standardima upravljanja kvalitetom.

## 5.2. Značaj standarda ISO 14001

ISO 14001 je međunarodni standard iz serije standarda ISO 14000 koji je usko vezan za očuvanje okoliša. ISO 14001 je prvi put objavljen 1996. godine, a značaj njegovog donošenja prepoznat je kako od strane zabrinutog stanovništva zbog prekomjernog zagađenja, tako i od strane brojnih poduzeća. Ispunjavanje ovih standarda potrebno je dokumentirati, kako bi postojao dokaz o njegovoj primjeni. Sustav upravljanja okolišem ISO 1400 je upravljački alat koji omogućava organizaciji bilo koje veličine da<sup>19</sup>:

- identificira i kontrolira utjecaj svojih aktivnosti, proizvoda i usluga na okoliš,
- poboljša odnos prema okolišu,
- implementira sustavski pristup kojim će postizati ciljeve koji se odnose na zaštitu okoliša i
- osigura dokaz da je postigla postavljene ciljeve.

Njihova osnovna namjera je postizanje nekog globalnog cilja, au ovom slučaju, namjera ISO 14001 je poboljšanje utjecaja organizacija na globalnom nivou na zaštitu okoliša. Takođe, primjena standarda ISO 14001 je usko povezana sa konceptom održivog razvoja, budući da počivaju na sličnim principima, kao što su, briga o okolišu, dugoročna korist, briga o budućim generacijama, očuvanje resursa itd. Primjena standarda ISO ima brojne pozitivne efekte po organizaciju, a među njima su<sup>20</sup>:

- smanjenje troškova upravljanjem otpadom (kvalitetnim odlaganjem otpada, procesima reciklaže itd.);
- smanjenje štetnog otpada;
- uštede u potrošnji energije i materijala;
- usklađenost procesa za zakonskom regulativom;
- razvijanje i podizanje ekološke svijesti zaposlenih;
- sposobnost adekvatnog odgovora na ekološke katastrofe;
- proaktivno i preventivno djelovanje na sprečavanju pojava ekoloških rizika
- aktivan doprinos zaštiti zdravlja i sigurnost zaposlenih i šire zajednice;
- povećanje korporativnog imidža organizacije;
- unapređivanje odnosa sa nadležnim inspeksijskim organima;
- definiranje preventivnih mjera za suzbijanje ekoloških katastrofa;
- izbjegavanje isticanja odštetnih zahtjeva usljed izazivanja ekoloških katastrofa;
- stvaranje okvira za stalno unapređenje procesa;
- stvaranje okvira za dugoročno interesno povezivanje;
- pristup fondovima (EU) namijenjenim "zelenim tehnologijama";
- adekvatan izbor novih tehnologija;

---

<sup>19</sup> Slobodan Milošević, Slavko Cvetković, Vesna Tubin "Značaj i uloga standarda ISO 14001 u upravljanju zaštitom životne okoline" 2014, str. 64.

<sup>20</sup> Slobodan Milošević, Slavko Cvetković, Vesna Tubin "Značaj i uloga standarda ISO 14001 u upravljanju zaštitom životne okoline" 2014, str. 65.



- uštede izborom adekvatne opreme za rad;
- podizanje imidža na domaćem i ino-tržištu;
- pridobijanje klijenata sa razvijenom ekološkom sviješću.

Ovi standardi pomažu harmoniziranju zahtjeva za zaštitu okoliša u svim krajevima svijeta jer su često državni propisi u ovoj oblasti neusaglašeni sa međunarodnim kretanjima.

### 5.3. Veza između standarda sa ISO 9001 i ISO 14001

Usaglašenost standarda serije ISO 9001 i ISO 14001 odnosi se na više elemenata. Svaki od zahtjeva serije ISO 14001 pokrivren je u velikoj mjeri jednim ili više zahtjeva standarda serije ISO 19001. U poređnom analizom ova dva standarda može se zaključiti sljedeće:

1. Osnovni zahtjevi koji se odnose na odgovornost menadžmenta su suštinskim elementima usaglašeni. Tako se na primjer:
  - a. **Politika kvaliteta (QMS)** sa malim dopunama koje se odnose na politiku zaštite može se proglasiti za politiku kvaliteta i zaštite okoliša. U praksi se, međutim, može sresti da poduzeće ima definirane odvojene politike - jednu za kvalitet, a drugu za zaštitu okoliša.
  - b. **Planiranje QMS-a** kao obveza menadžmenta može se po istom sustavu uz naznake upotrijebiti i za EMS. To se prilagođavanje odnosi i na ciljeve i programe QMS i EMS.
  - c. **Sposobnost, edukacija i svijest kao zadatak menadžmenta** je veoma važan zahtjev standarda QMS-a, kao i za EMS. Prošireni sadržaji edukacije i osposobljavanja potrebni su zaposlenima u organizaciji i ne mogu se razdvajati. Ovi zahtjevi su u potpunosti usaglašeni.
  - d. **Preispitivanje od strane rukovodstva** je zahtjev koji omogućava generiranje niza drugih zahtjeva i niza akcija na poboljšavanju, kako QMS-a, tako i EMS-a. Ovaj zahtjev je takođe usaglašen za oba sustava.
2. Osnovni zahtjevi menadžmenta resursima koji se odnose na obveze i djelovanja rukovodstva za ljudske resurse i komunikaciju su usaglašeni.
3. Zahtjevi koji se kod QMS-a i EMS-a odnose na realiziranje proizvoda/usluge i zahtjevi EMS-a koji se odnose na primjenu i sprovođenje, saopštavanje, kontrolu nad operacijama i praćenje i mjerenje su usaglašeni uz neznatne dopune.
4. Zahtjevi standarda QMS-a koji se odnose na mjerenje, analizu i poboljšavanje su usaglašeni u nizu tačaka sa zahtjevima standarda EMS-a koji se odnose na provjeravanje.

Postoji nekoliko karakteristika koje bitno razdvajaju ova dva sustava. Praksa je pokazala da je poželjnije primjeniti prvo QMS, a zatim EMS. Takođe, QMS je okrenut zadovoljstvu korisnika

i komercijalno je orjntiran, dok EMS akcent stavlja na kvalitet organizacije i njen odnos prema okolišu.

#### **5.4. Ključna unapređenja norme 14001:2015**

Sustav upravljanja okolišem ili EMS pomaže organizacijama da identificiraju, upravljaju, prate i utiču na izazove na ekološkom planu holističkim pristupom. Standard ISO 14001 je lako primjenjiv standard s obzirom na to da se može integrisati unutar bilo kojeg postojećeg ISO sustava upravljanja. Pored toga, ISO 14001 je primjenjiv na gotove sve tipove organizacija, svih veličina i tipova, neovisno od toga da li su u privatnom ili državnom vlasništvu.

Ono što je neophodno za njegovu primjenu je da se organizacija suočava sa problemima ekološkog karaktera, kao što je zagađenje vode ili zraka, vodovodna i kanalizacijska pitanja, upravljanje otpadom, zagađenje zemljišta, upravljanje efikasnošću i racionalna uporaba resursa. Kao i svi međunarodni standardi, tako i ISO 14001 podrazumijeva kontinuirana unapređenja i suvremeni pristup aktualnim ekološkim problemima sa kojima se društvo suočava. Ovaj standard je nedavno obnovljen sa ključnim poboljšanjima koja se tiču procesa planiranja, stavljanja većeg akcenta na utjecaj liderstva, kao i veća posvećenost proaktivnim inicijativama koje se tiču unapređenja performansi okoliša.

Standardi postoje kako bi ukazivali na koji način se proces adekvatno odvija kako bi se zadovoljili kriteriji za certifikaciju. Neki standardi ne propisuju kvalitet u smislu efikasnosti i efektivnosti ili suvremenosti, već i na osnovu toga koje sirovine se koriste u proizvodnji sl. Svakako, da bi standard bio mjerilo kvaliteta, on mora da odgovara tržišnim potrebama i da je istovremeno usmjeren na rješavanje aktualnih problema. Standard ISO 14001 traje tri godine nakon certifikacije, nakon čega se mora obnavljati. Novine koje su sadržane u ISO 14001:2015 su<sup>21</sup>:

1. Upravljanje okolišem treba da predstavlja dio strateškog pravca kojim se poduzeće kreće;
2. Veća posvećenost rukovodstva;
3. Primjena proaktivnih inicijativa u cilju zaštite okoliša od degradacije i povrede, kao što je korištenje obnovljivih resursa i borba protiv klimatskih promjena;
4. Pristup razumijevanju okoliša po principu životnog ciklusa, odnosno, njegovih aspekata u svim fazama ciklusa.

---

<sup>21</sup> ISO "Introduction to ISO 14001:2015" p. 6.

## 5.5. ISO 14001 i EMAS

EMAS Sustav za upravljanje zaštitom okoliša i shema provjere predstavlja dobrovoljni program za upravljanje zaštitom okoline i provjeru, koji omogućava organizacijama da verificiraju svoj sustav upravljanja zaštitom okoliša u skladu sa odgovarajućom Uredbom Europskog parlamenta i Savjeta. EMAS sadrži sve odredbe koje sadrži i ISO 14001. To ga čini strožijim i težim za primjenu, a do 2009. Godine mogle su ga primjenjivati samo zemlje članice Europske Unije.

Da bi organizacija bila registrirana od strane EMAS potrebno je da:

- posjeduje Politiku zaštite okoliša;
- kontinuirano potvrđuje sprovođenje definirane Politike zaštite okoliša;
- definira ciljeve organizacije u skladu sa državnim i politikom EU o zaštiti okoliša;
- provodi mjere zaštite okoliša;
- redovno izvještava o stanju i mjerama zaštite okoliša.

Osnovne razlike između ISO 14001 i EMAS su:

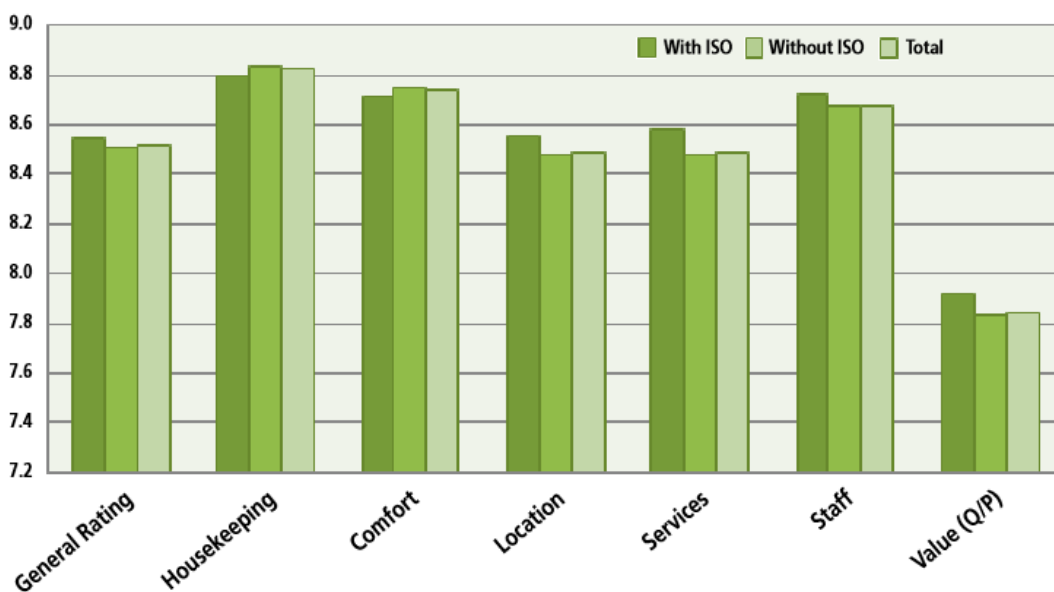
- **Preliminarni pregled:** EMAS zahtijeva verificirani inicijalni pregled okoliša. ISO to ne zahtijeva.
- **Javnu dostupnost:** EMAS zahtijeva da politika, program, sustav upravljanja okolišem i detalji aktivnosti organizacije budu javno dostupni kao dio izjave o okolišu. ISO zahtijeva samo da politika bude javno dostupna.
- **Revizije:** ISO 14001 zahtijeva revizije, iako nije specificirana učestalost revizije niti je detaljno navedena metodologija kao kod sustava EMAS.
- **Izvođači radova i dobavljači robe:** EMAS je malo eksplicitniji u kontroli izvođača radova i dobavljača robe, zahtijevajući da se primijene pravila javne nabavke i da postupak angažiranja izvođača radova i dobavljača robe bude u skladu s politikom zaštite okoliša koju organizacija sprovodi. ISO14001 zahtijeva da ugovarači i dobavljači budu obavješteni o relevantnim procedurama.
- **Obaveze i zahtjevi:** ISO 14001 ne navodi do koje mjere aktivnosti moraju biti poboljšane. EMAS navodi da organizacije moraju pokušati "smanjiti negativni utjecaj na okoliš, do nivoa koji ne prelazi onaj koji je u skladu sa ekonomski održivom primjenom najboljih tehnologija".

Veći broj različitih institucija EU ima određene nadležnosti u oblasti zaštite okoliša ili mogu biti od značaja za oblast zaštite okoliša. Neke od njih imaju opći karakter sa formalno definiranim nadležnostima u Lisabonskom ugovoru kao što su, npr. Europski parlament, Savjet Europske Unije (ili Savjet ministara), Europska komisija, Europska investicijska banka, Sud pravde EU, dok se neke od njih prevashodno bave pitanjima okoliša.

## 5.6. Primjena ISO standard 14001 u hotelima

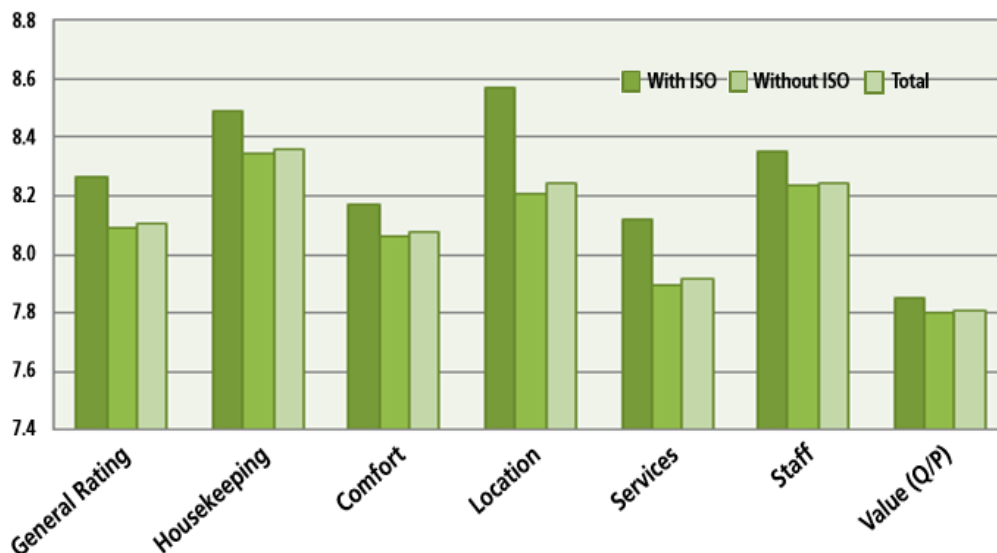
ISOstandardi su s obzirom na njihovo europsko porijeklo uzimaju posebnu popularnost u europskim zemljama. Na teritoriji SAD-a popularna je Green Hotel Association, koja ima za cilj brigu o zaštiti okoliša. Veći broj autora bavi se pitanjem “zelenih” hotela, odnosno korelacijom između prakse očuvanja okoliša i zadovoljstva gostiju. Njihova istraživanja uglavnom pokazuju da politika zaštite okoliša ima pozitivan efekat na percepciju gostiju hotela, tako što gosti pokazuju veće zadovoljstvo i lojalnost tamo gdje primjenjuju poslovnu politiku ove vrste.

Budući da povećanje kvaliteta proizvoda, usluge ili poslovnog procesa iziskuje troškove, to se često odražava na povećanje cijene koju potrošač plaća. Međutim, iako je cijena povećana, primjena ISO 14001 daje pozitivne rezultate kada je zadovoljstvo gostiju u pitanju. Prema istraživanju koje je 2014. godine sprovedeno u Španjolskoj, primjena ISO 14001 je imala značajniji efekat na hotele sa četiri zvjezdice, nego u hotelima sa pet zvjezdica ili u hotelima sa tri zvjezdice (Slike 6,7 i 8).



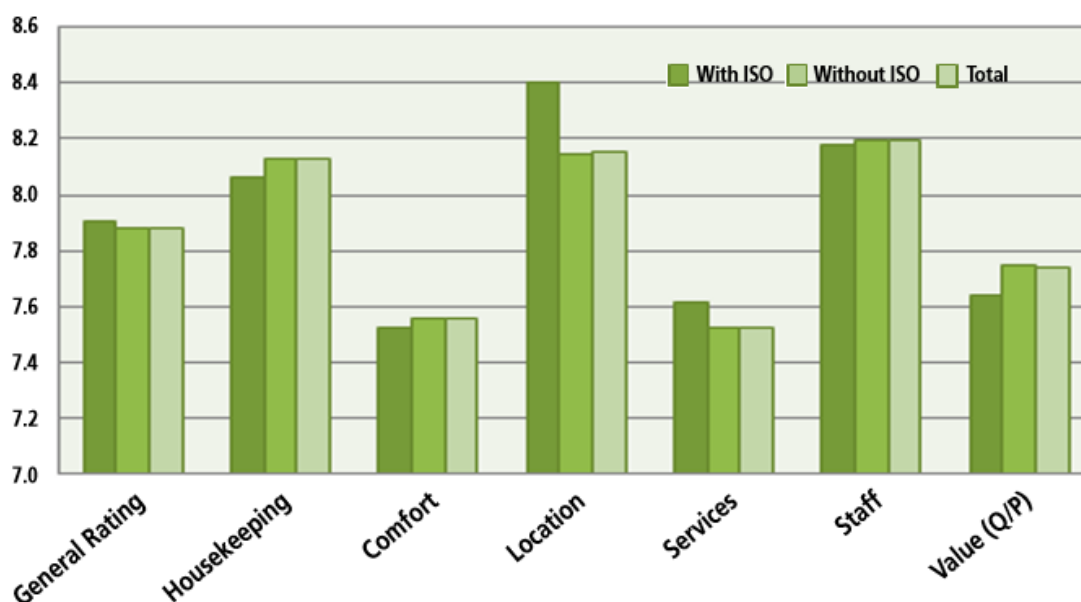
Slika 8: Ocjene kvalitete usluga u hotelima sa pet zvjezdica od strane gostiju hotela

Izvor: María-del-Val Segarra-On, Angel Peiro-Signes, Rohit Verma, Jose Mondejar-Jimenez, Manuel Vargas-Vargas "Environmental Management Certification (ISO 14001): Effects on Hotel Guest Reviews" Cornell University, School for Hotel Administration 2014, p.12.



*Slika 9: Ocjene kvalitete usluga u hotelima sa četiri zvjezdice od strane gostiju hotela*

*Izvor: María-del-Val Segarra-On, Angel Peiro-Signes, Rohit Verma, Jose Mondejar-Jimenez, Manuel Vargas-Vargas "Environmental Management Certification (ISO 14001): Effects on Hotel Guest Reviews" Cornell University, School for Hotel Administration 2014, p.13.*



*Slika 10: Ocjene kvalitete usluga u hotelima tri zvjezdice od strane gostiju hotela*

*Izvor: María-del-Val Segarra-On, Angel Peiro-Signes, Rohit Verma, Jose Mondejar-Jimenez, Manuel Vargas-Vargas "Environmental Management Certification (ISO 14001): Effects on Hotel Guest Reviews" Cornell University, School for Hotel Administration 2014, p.13.*

Hoteli sa pet zvjezdica već posjeduju standarde koji je potrošač voljan platiti. Većini kupaca je važno da za svoj novac dobiju uslugu koja vrijedi i koja ispunjava njihova očekivanja.

Hoteli sa pet zvjezdica već posjeduju uređen okoliš, pa ostaje malo prostora da se uvođenjem standarda usluga poboljša na bilo koji način. Hoteli sa četiri zvjezdice primjenom ISO 14001 postaju bliži konkurenti hotelima sa pet zvjezdica, budući da se ovom primjenom kvalitet njihove usluge povećao. Pošto je platežna moć turista jedne i druge kategorije približna, cijena neće značajno uticati na kupce.

Na kraju, hoteli sa tri zvjezdice se bitno razlikuju od hotela sa četiri i pet zvjezdica. Turisti koji dolaze u hotele sa tri zvjezdice mnogo su osjetljiviji na cijene, nego što je slučaj sa turistima koji posjećuju hotele viših kategorija. Primjena ISO 14001 bi povećala cijenu koja je turiste te kategorije privlačila, što ima suprotan efekt od željenog.

Ono što se može zaključiti na osnovu podataka je da primjena standarda ISO 14001 nema uvijek pozitivne ekonomske rezultate, s obzirom na to da njegova primjena utječe na cijenu usluge. Osim toga što je potrebno voditi računa o zaštiti prirodnog okoliša, neophodno je poštivati ekonomske zakonitosti koje vladaju na tržištu.

## **5.7. Postupak primjene standarda ISO 14001**

Prije nego poduzeće pristupi konkretnim koracima primjene ISO 14001, neophodno je definirati sljedeće korake:

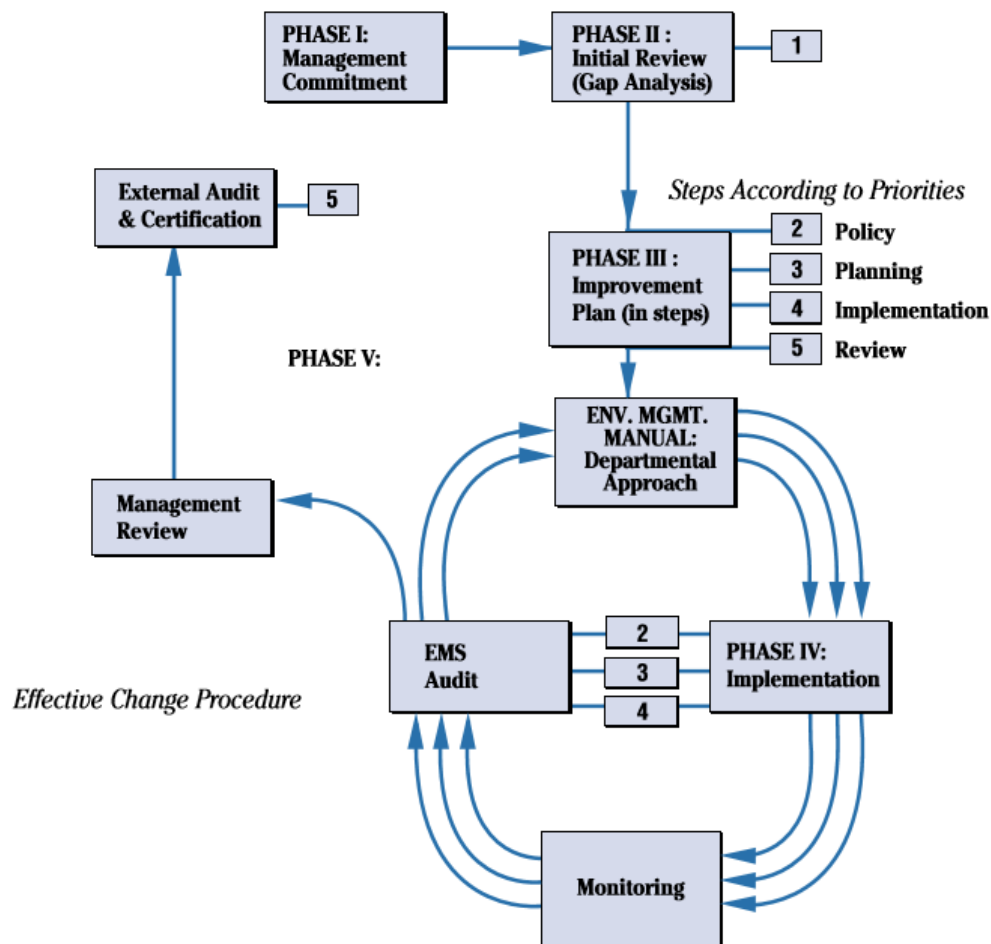
1. Politika zaštite okoliša i analiza problema,
2. Identificiranje ključnih činilaca koji utječu na okoliš,
3. Implementacija,
4. Mjerenje i evaluacija,
5. Certifikacijai rad na kontinuiranom unapređenju.

U prvom koraku potrebno je sprovesti što detaljniju analizu koja se tiče sa jedne strane stanja poduzeća (kultura poslovanja, efikasnost, politika poslovanja isl) i ciljeva koji se žele postići. Osnovni cilj ovog koraka je identificiranje glavnih nedostataka i problema sa kojima se poduzeće suočava i njihovo pravovremeno otklanjanje.

### **Politika zaštite okoliša i analiza problema**

Definiranje politike zaštite predstavlja prvi korak u implementaciji. Ovaj korak podrazumijeva upoznatost svih članova organizacije o primjeni EMS-a i identificiranje ključnih osoba koje će biti odgovorne za efikasnost njegove primjene. Analiza ključnih nedostataka trebalo bi da bude brz ali široko obuhvatan proces ocjene postojećeg stanja menadžmenta upravljanja, izvršavanja i upoređivanje istih sa zahtjevima koje nameće standard ISO 14001. Tek nakon što se identificiraju nedostaci, može se početi sa primjenom standarda. U skladu sa tim, potrebno definirati poslovnu politiku, zatim treninge i edukaciju koje će učiniti čitav proces razumljivijim

za zaposlene, ali i koji će vještine zaposlenih unaprijediti i podići na veći nivo. Ono što je možda i najvažnija stvar u procesu primjene je učiniti standard ISO 14001 što je moguće fleksibilnijim, što će olakšati njegovu primjenu ne samo u sadašnjosti, već i u budućnosti.



*Slika 11: Koraci u implementaciji EMS*

*Izvor: María-del-Val Segarra-On, Angel Peiro-Signes, Rohit Verma, Jose Mondejar-Jimenez, Manuel Vargas-Vargas "Environmental Management Certification (ISO 14001): Effects on Hotel Guest Reviews" Cornell University, School for Hotel Administration 2014, p.14.*

Dakle, osnovni zadaci koji bi trebalo da budu obuhvaćeni prvom fazom - definiranje politike zaštite okoliša su:

- da su aktivnosti, proizvodi i usluge u skladu sa prirodnim okolišem, a utjecaji koje poduzeće vrši pozitivni;
- da odražava napore za smanjenjem zagađenja i definiranje konkretnih aktivnosti za konstantna unapređenja;
- da je u skladu sa legislativom i pravnim regulativama, kao i da je u skladu sa drugim zahtjevima koje organizacija definira;
- obezbjeđuje okvir za definiranje i uvid u konkretne ciljeve zaštite okoliša;

- da predstavlja dokumentiran proces koji je vođen i primijenjen od strane svih zaposlenih u poduzeću;
- da je dostupan javnosti.

### **Identifikacija ključnih činilaca koji utječu na okoliš**

U ovoj fazi pristupa se planiranju aktivnosti i detaljnijem definiranju konkretnih akcija. Najprije se identifikuju aktivnosti u poduzeću koje imaju najviše utjecaja na okoliš. To ne moraju biti samo aktivnosti, već i proizvodi, usluge i procesi koji se u poduzeću odvijaju. Ovi aspekti mogu se podijeliti na direktne i indirektne i na osnovu toga primjenjuju se odgovarajuće mjere. Pitanja na koja je potrebno odgovoriti tokom identifikacije su sljedeća<sup>22</sup>:

1. Na koji način aktivnosti, proizvodi ili usluge koje organizacija pruža utječu na prirodnu okoliš?
2. Da li su ti efekti štetni?
3. Da se identificirani efekti odnose na nove proizvode, usluge ili procese u poduzeću ili na već postojeće?
4. Da li se poduzeće nalazi na mjestu koje se suočava sa specifičnim problemima okoliša?
5. Da li su identificirani štetni efekti izazvani zbog greške koju je izazvao ljudski faktor (zaposleni)?
6. Koliko je stanje ozbiljno, odnosno, da li je neophodna hitna reakcija?
7. Kako će poduzeće ocijeniti značaj štetnih efekata na osnovu učestalosti, ozbiljnosti i količine utjecaja?
8. Na koji način se identificirani problemi odražavaju na okoliš?

Jednom kada poduzeće odgovori na ova pitanja, mogu se iznijeti konkretno ciljevi i zadaci, bazirani na prethodim odgovorima. Takođe je bitno da se ne izostave i efekti onih procesa, usluga ili proizvoda koje poduzeće obezbjeđuje, a koji su pozitivni. Ovi efekti mogu biti od značaja tako što će biti dodatno unaprijeđeni, a poduzeće istovremeno gradi pozitivnu sliku posjedujući proizvode/usluge ovog tipa. Još jedan način efikasnog identificiranja pozitivnih i negativnih efekata na okoliš je razmatranje cjelovitog sustava, kako interno, tako i eksterno, koji čini poduzeće koje primjenjuje ISO 14001. To je moguće učiniti podjelom važnih elemenata na četiri skupine i to:

1. Zahtjevi koje je potrebno ispuniti, a odnose se na:

---

<sup>22</sup> María-del-Val Segarra-On, Angel Peiro-Signes, Rohit Verma, Jose Mondejar-Jimenez, Manuel Vargas-Vargas "Environmental Management Certification (ISO 14001): Effects on Hotel Guest Reviews" Cornell University, School for Hotel Administration 2014, p.25.



- klijente,
- zakonodavstvo,
- dozvole,
- banke/osiguranje,
- žalbe,
- korporativna i druge politike.

2. Tehnički procesi koji se odvijaju u poduzeću:

- proces,
- skladište,
- prenos,
- prevoz,
- komunalne usluge,
- proizvod.

3. Okoliš na koju se vrši utjecaj:

- zrak,
- voda,
- otpad,
- zemljište i podzemne vode,
- potrošnja energije,
- vanjska sigurnost.

4. Nivo u poduzeću:

- dio poduzeća/odjel,
- odjeljenje,
- instalacije/opreme,
- proizvođač/dobavljač.

Nakon što se utvrde ključni činitelji na koje je potrebno usmjeriti pažnju, analiziraju se pravni aspekti i zakonska regulativa koju je potrebno ispoštovati. Ovo je posebno bitno iz razloga što poduzeće uvijek mora imati u vidu prava i obveze koje ima, a pored toga, potrebno je znati koje zakonske norme mora ispoštovati prilikom primjene standarda ISO.

Onda kada su ciljevi i zadaci koji se žele postići, definirani i kada su sklađeni sa pravnog aspekta, prelazi se planiranja na razvoj programa za njihovo postizanje. Program bi trebao biti usklađen sa postojećim sustavom upravljanja okolišem ukoliko je to moguće i isto tako bi trebalo da bude sastavni dio strategije razvoja poduzeća. Problemi poput rasporeda, realokacije resursa i odgovornosti i zaduženja zaposlenih potrebno je uključiti u Program, kako bi njegova primjena bila što efikasnija i brža. Program bi trebalo da u potpunosti odražava razvijenu

politiku upravljanja okolišem u poduzeću. To istovremeno podrazumijeva njegovu integriranost u sve pore poduzeća (financijski menadžment, kupovine, pravnu službu, sustave upravljanja organizacijom isl). Upravljanje okolišem smatra se podjednako važnim kao i svi drugi poslovi.

Kao i za kod drugih vrsta projekata, poduzeće se i ovdje suočava sa sličnim problemima poput pristupa kapitalu, izbora u tehnologiji, procedura koje će se koristiti prilikom pružanja usluga ili proizvodnje, treninzi i edukacija zaposlenih kao i protokoli u slušaju opasnosti. Čest je slučaj da postojeće strukture upravljanja nisu adekvatne da bi se zadani ciljevi i zadaci postigli. U tom slučaju, formiraju se nove strukture. Praksa pokazuje da se kao najbolji menadžeri pokazuju osobe koje već rade na pozicijama koje je potrebno standardizirati i koje su bitne za certifikaciju ISO 14001. Glavni menadžer, ekspert za primjenu EMS-a i drugo osoblje takođe moraju biti u potpunosti uključeni u strukturni razvoj i primjenu standarda. Svi članovi koji rade na certifikaciji moraju imati jasan uvid u ciljeve i zadatke koji se žele postići. Osim što svi zaposleni u poduzeću moraju biti upućeni u odluku o primjeni ISO 14001, osoblje koje je posebno zaduženo za proces certifikacije, trebalo bi da izgleda ovako:

- predstavnik, tj. glavni i odgovorni menadžer,
- izvršni menadžer, zadužen za donošenje odluka o upravljanju okolišem,
- menadžer upravljanja postrojenjima,
- koordinator postrojenja za okoliš,
- agent za nabavke,
- direktor proizvodnje,
- menadžer za istraživanje i razvoj.

Potrebno je uzeti u obzir da se ova zaduženja mogu modificirati u skladu sa tipom poduzeća i odjeljenjima koje posjeduje. Podaci o zaposlenima koji rade na primjeni standarda moraju biti posebno dokumentirani i dostupni u slučaju eventualnih provjera ili sprovođenja promjena u budućnosti, koje bi zahtijevale suradnju onih koji su sustav razvijali od samog početka. Da bi se razvio efektivan sustav upravljanja okolišem, potrebno je definirati jasna ovlašćenja i odgovornost, a koja su u skladu sa pozicijom i potrebnim znanjem

Uzimajući u obzir to da je primjena ISO standarda 14001 poprilično složen proces koji zahtijeva stručnost i iskustvo, menadžeri se nerijetko odlučuju da unajme stručnjake iz vani. Pored toga, potrebno je identificirati nivo znanja koji posjeduju zaposleni i da li i koje vrste edukacije je potrebno organizirati. Edukacije i treninzi koji se sprovode najčešće se tiču podizanja svijesti o značaju upravljanja okolišem, povećanje performansi koje se tiču strateškog upravljanja, kao i edukacija u oblasti ulaganja žalbi, odnosno prigovora. Polaznici edukacije može biti bilo ko, počev od izvršnih direktora, pa sve do zaposlenih u sektoru prodaje. Potrebno je poduzeti sve potrebne mjere kako bi se zadani ciljevi i zadaci ispunili. U skladu sa tim, još jedna bitna komponenta je komunikacija, kako interno, tako i eksterno, sa zainteresiranim stranama.

<i>Vrsta zaduženja</i>	<i>Zaposleni – zaduženje</i>
<i>Definiranje pravca djelovanja</i>	<i>Izvršni direktor, Bord direktora i sl.</i>

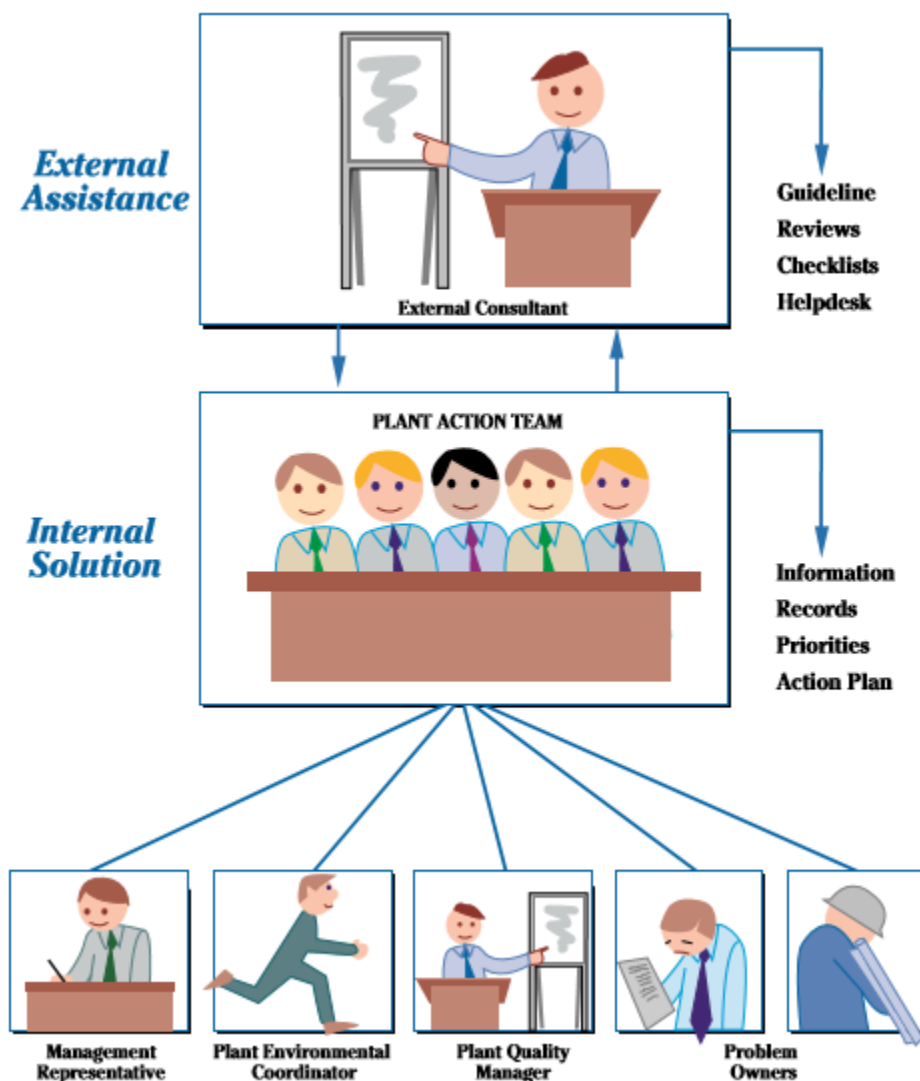
<i>Razvoj politike zaštite okoliša</i>	<i>Izvršni direktor, menadžer upravljanja okolišem</i>
<i>Razvoj programa djelovanja, definiranje ciljeva i zadataka</i>	<i>Relevantni menadžeri</i>
<i>Monitoring opštih pereformansi upravljanja okolišem</i>	<i>Menadžer upravljanja okolišem, Odbor</i>
<i>Rad na osiguranju usaglašenosti EMS-a (interno)</i>	<i>Svi menadžeri, menadžer upravljanja okolišem naglašeno</i>
<i>Osiguranje kontinuiranog napretka</i>	<i>Svi menadžeri</i>
<i>Identificirati očekivanja potrošača</i>	<i>Prodajno i marketing osoblje</i>
<i>Identificirati očekivanja dobavljača</i>	<i>Menadžeri i agenti za nabavke</i>
<i>Razvoj i održavanje računovodstvenog sustava i njegovo usaglašavanje</i>	<i>Menadžeri financija / Računovođe</i>
<i>Usaglašenost definiranih procedura</i>	<i>Svo osoblje</i>

**Tablica 3:** Vrsta zaduženja i odgovornost zaposlenih

Izvor: *María-del-Val Segarra-On, Angel Peiro-Signes, Rohit Verma, Jose Mondejar-Jimenez, Manuel Vargas-Vargas "Environmental Management Certification (ISO 14001): Effects on Hotel Guest Reviews" Cornell University, School for Hotel Administration 2014, p.42.*

Komunikacija je jedan od presudnih faktora koji utječu na uspješnost primjene ISO 14001. Kao i u svakom poslu i ovdje komunikacija zavisi od odnosa svih onih koji u njoj učestvuju, ali postoji nekoliko bitnih karakteristika na koje je potrebno posebno obratiti pažnju. Posebno je važno odvojiti internu i eksternu komunikaciju i posvetiti im podjednako veliku pažnju. Za to bi trebalo da budu zadužene dvije osobe, čiji bi zadatak, između ostalog, bio i dokumentiranje važnih informacija i blagovremeno ukazivanje na njih. Kada su u pitanju informacije koje potrebno objaviti medijima, to bi trebale raditi samo tri osobe iz poduzeća, a to je vlasnik, generalni direktor i menadžer za odnose sa javnošću.

Sljedeća veoma bitna stavka koju je potrebno pojasniti je dokumentacija i način prikazivanja podataka. Kao što je već navedeno, svi procesi koji se tiču primjene standarda ISO 14001 moraju biti lako razumljivi i prethodno pojašnjeni zaposlenim u poduzeću. Isto važi i za dokumentaciju. Ne moraju svi procesi biti dokumentirani. Informacije poput iskustva zaposlenih, njihove kvalifikacije ili uputstva za korišćenje opreme su neki od primjera čija dokumentovanost nije obavezna. Dokumentiranje procesa, između ostalog, pomaže da se aktivnosti koje nemaju vrijednost identificiraju vrijeme i odstrane. Aktivnosti koje je neophodno dokumentirati su instrukcije za rad koje se tiču primjene EMS - a. Svaki korak mora biti numeriran, a instrukcije pisane jezikom koji je lako razumljiv. Tamo gdje tekst nije dovoljan da bi se potupak objasnio, potrebno je koristiti ilustracije. Posebno je bitno izdvojiti visokorizične aktivnosti koje mogu uzrokovati štetne posljedice po poduzeću i/ili okruženju.



*Slika 12: Shema podjele poslova između učesnika u primjeni ISO 14001*

*Izvor: María-del-Val Segarra-On, Angel Peiro-Signes, Rohit Verma, Jose Mondejar-Jimenez, Manuel Vargas-Vargas "Environmental Management Certification (ISO 14001): Effects on Hotel Guest Reviews" Cornell University, School for Hotel Administration 2014, p.9.*

Najvažniji izvještaj u procesu primjene standarda ISO 14001 treba biti pregledan od strane menadžmenta. Ovaj dokument mora postojati u papirnatom i elektronskom obliku, kao osnova za sva buduća nadograđivanja, odnosno unapređenja standarda. Osvrt od strane menadžmenta predstavlja suštinski dokaz o efikasnosti i napretku organizacije u uspostavljanju sustava upravljanja okolišem. On može uključivati financijske aspekte potencijala upravljanja okolišem i kako problemi upravljanja okolišem mogu biti povezani, tj. kako mogu utjecati na poslovne mogućnosti poduzeća.

Neke od najvažnijih stavki koje bi EMS trebalo da sadrži su:

- slučajevi u kojima postoje neusaglašenosti,
- korektivne akcije,
- unapređenja koja se tiču EMS-a,
- rezultati u skladu sa revizijom EMS-a,
- žalbe,
- rezultati svih programa prevencije zagađenja,
- programi smanjenja otpada i
- zbir mjerenja i praćenja rezultata iz posmatranog perioda.

## **Implementacija**

Nakon što je sustav upravljanja okolišem razvijen, definirani ciljevi i zadaci, organizirani timovi zaposlenih i definirana potrebna dokumentacija, slijedi implementacija.

Ukazivanje poštovanja prema menadžmentu upravljanja okolišem od strane top menadžera i ključnih zaposlenih za njegovu primjenu podrazumijeva i razumijevanje odgovornosti koju poduzeće preuzima njegovom primjenom. Prvi korak u implementaciji je distribucija procedura koje se moraju poštovati tokom primjene i instrukcije za svakog pojedinca, Osnovna svrha edukacije je da zaposleni steknu uvid u individualna zaduženja, ali i organizacijske zahtjeve koje je potrebno ispoštovati.

Implementacija standarda ISO 14001 mora biti pažljivo pripremljena i izvršena. Uzimajući u obzir to da za fazu implementacije mogu biti potrebna značajna sredstva organizacije, savjetuje se postojanje upravnog odbora (to važi za veća poduzeća) koji bi nadgledao ovu fazu. Bez obzira na to što postoje brojni procesi koje je potrebno dokumentirati, ipak je potrebno voditi računa i o tome dane dođe do zastoja u radu zbog suviše velike formalizacije. Kako bi se postigla efektivnost u radu, potrebno je postaviti sljedeća pitanja:

- Da li su značajni aspekti okoliša i rizici pokriveni procedurama i instrukcijama i da li su dokumentirani?
- Da li su sustavski zahtjevi u skladu sa prirodom i značajem aspekata okoliša u sferi utjecaja konkretnog zaposlenog?
- Da li su prakse koje su korištene u prošlosti, a koje su se pokazale uspješnima, uključene u dizajn EMS-a? i sl.

Koliko god da je razvoj EMS-a dobro dizajniran i koliko god odgovarao potrebama poduzeća, nije dovoljno ako iza svega ne stoje radnici koji imaju razvijenu svijest o značaju standarda ISO 14001. Unapređenje poslovanja znači njegovu potpunu usaglašenost na svim razinama organizacije. Najvažniji aspekti sa kojima bi sustav trebalo da bude usaglašen su:

- Politika,
- Alokacija resursa,
- Mehanizmi operativne kontrole,
- Informacijski sustavi,
- Programi edukacije,

- Razvoj i edukacija zaposlenih,
- Organizaciona struktura,
- Odgovornost i zaduženja,
- Naknade osoblja i vrsta aktivnosti,
- Mjerenje/Nadzor,
- Dokumentacija/Komunikacija/Izvještavanje.

Tokom implementacije ključnu ulogu igraju top menadžment i odjelni tim. Najveći izazovi sa kojima se zaposleni koji rade na razvoju ovog sustava suočavaju je manjak vremena zbog redovnih aktivnosti koje je potrebno obaviti, ali i tradicionalna odbojnost prema promjenama. Pretpostavke koje bi primjenu učinile jednostavnijom su:

- organizirani tim,
- financijska podrška,
- motivirane kolege spremne da pruže podršku,
- kvalitetna edukacija i informiranost.

Sljedeća faza u postavljanju sustava je mjerenje i evaluacija.

### **Mjerenje i evaluacija**

Ovo je faza u kojoj se vrše mjerenja, tj. Provjere sustava i njegove efikasnosti. U ovoj fazi postavljaju se pitanja koje preispituju čitav sustav i gdje se vrši poređenje sadašnjeg i prethodnog stanja u poduzeću. Najvažnija pitanja na koja je potrebno odgovoriti su sljedeća<sup>23</sup>:

- Da li smo postigli planirane ciljeve i zadatke? Ako nismo, onda zašto ne?
- Da li je naša politika zaštite okoliša i dalje relevantna za to što mi radimo?
- Da li su uloge i odgovornosti jasne i da li imaju smisla?
- Da li resurse upotrebljavamo na odgovarajući način?
- Da li su procedure koje upotrebljavamo adekvatne? Da li je potrebno usvojiti nove ili ukloniti neke od postojećih?
- Da li kontroliramo sustav upravljanja okolišem? Šta nam mogu reći rezultati mjerenja?
- Kako će se efekti promjena na proizvodima, procesima ili uslugama odraziti na EMS i njegovu efektivnost?
- Da li pravni propisi zahtijevaju da promijenimo neki od pristupa?
- Da li je zabrinutost eksternih partnera porasla od početka primjene standarda?
- Postoji li prostor i ako da, koji su načini za dalja unapređenja?

Nakon što odgovori na pitanja daju smjernice za dalje aktivnosti, trebalo bi otkloniti probleme ukoliko postoje ili, ukoliko ne postoje prepreke, otpočeti fazu certifikacije.

---

<sup>23</sup> María-del-Val Segarra-On, Angel Peiro-Signes, Rohit Verma, Jose Mondejar-Jimenez, Manuel Vargas-Vargas "Environmental Management Certification (ISO 14001): Effects on Hotel Guest Reviews" Cornell University, School for Hotel Administration 2014, p. 92.

## **Certifikacija i rad na kontinuiranom unapređenju**

Certifikacija je procedura gdje treće lice, odnosno organizacija daje pisanu potvrdu da proizvod, proces ili usluga odgovaraju specifičnim zahtjevima. Steći certifikat ISO 14001 podrazumijeva da poduzeće primjenjuje sustav upravljanja okolišem koji je u skladu sa standardom ISO 14001. Od velike važnosti je da se svi postupci dokumentiraju.

Certifikat se odobrava najčešće na tri godine, što može varirati u ovisnosti od vrste djelatnosti poduzeća. Poduzeća su dužna da nakon implementacije standarda nastave sa unapređenjem, identificiranje ključnih rizika i koristi sa kojima se poduzeće suočava.

Budući da svako poduzeće razvija sustav u skladu sa svojom djelatnošću i organizacijskom strukturom, uvijek se može dogoditi greška ili nekompatibilnost. Takvi slučajevi se mogu definirati u četvrtoj fazi kod mjerenja i evaluacije, ali i tek nakon perioda certifikacije. Cilj svakog poduzeća je izbjeći takve situacije, pri čemu veliku važnost imaju timovi koji su već dokazali svoje sposobnosti i koji su sposobni da upravljaju promjenama.

## 6. PRIMJENA SUSTAVA UPRAVLJANJA OKOLIŠEM PREMA STANDARDU ISO 14001 U PODUZEĆU AD MARINA BAR

### 6.1. Osnovne informacije o poduzeću

Marina Bar je jedna od prvih Marina u Crnoj Gori, osnovana 1985. godine, nakon velikog potresa 1979. Izgrađena je sa ciljem da pruži sve vrste usluga u nautičkom turizmu. „Kapaciteti marine sastoje se od 738 vezova u moru i 250 vezova na kopnu, koji su raspoređeni na 8 mostova, jednom plutajućem mostu, sekundarnom i glavnom lukobranu.“<sup>24</sup>. Marina Bar nalazi se u srcu barskog zaljeva na 42° 05' N i 19° 05' E i ima veoma atraktivan geografski i geoprometni položaj. Smještena je u gradskom jezgru uz samu gradsku plažu okružena kvalitetnom infra i supra strukturom koju čine hoteli, restorani, banke, pošta, Lučka kapetanija.

Jedna od najvažnijih atributa Marine je blizina tri regionalne nautičke destinacije - Italije, Grke i Hrvatske, što je čini veoma poželjnim turističkim centrom. Marina predstavlja specijaliziranu turističku luku čiji je akvatorij prirodno ili umjetno zaštićen. Imaju mogućnost prihvata i snadbijevanja turista i posade, zatim održavanja i opremanja plovila, sa direktnim pješačkim pristupom svakom plovnom vozilu na vezu i mogućnosti njegovog korištenja u bilo kom trenutku.



*Slika 13: AD Marina Bar*

*Izvor: Vlada Crne Gore, Ministarstvo saobraćaja i pomorstva i Lučka uprava Crne Gore “Informator o lukama od nacionalnog značaja” str. 7.*

---

<sup>24</sup> AD Marina Bar “Poslovni plan za 2016. godinu” Bar, 2016. str. 3.



Marina se sastoji iz sljedećih djelova<sup>25</sup>:

- 1. Pristanište.** Pristanište se sastoji od ulazno-izlaznog dijela, akvatorija i lukobrana. Ulazno-izlazni dio marine predstavljaju vrata marine, odgovarajuća lučka svjetla i manevarski prostor pred ulazom namijenjen okretanju brodova pri ulazu odnosno izlasku iz marine. Akvatorij u svom sastavu ima crpku za gorivo, vodene prolaze, sidrišta i vezova. Kapaciteti marine ove veličine iznose do 850 plovni vozila što premašuje postojeći kapacitet marine, pa se predviđa i njeno proširenje. Marina ima 8 betonskih mostova na čeličnim šipovima po 150m dužine. Mostovi su namijenjeni sidrenju i vezivanju plovni objekata. Oni mogu biti nepokretni i pokretni.
- 2. Centar Marine.** Nautičko-turistički centar marine je okosnica svih događanja u Marini. Osim što se odvijaju sve aktivnosti vezane za upravljanje Marinom, također, ovdje se organiziraju i svi drugi događaji visokog nivoa usluge, namijenjeni vlasnicima plovila i njihovim posjetiocima. Nautički centar obuhvata:
  - upravu marine,
  - trgovinske radnje,
  - ugostiteljske lokale,
  - klupske prostorije,
  - smještajne kapacitete - Boutique hotel.
- 3. Šetnica Marine.** Šetnica Marine je prostor koji povezuje sve sadržaje u Marini od servisnog dijela, akvatorija, pa sve do centra Marine. Šetnica omogućuje direktan pristup svim mostovima, odakle se dalje odvajaju staze i pristupi ka svim ostalim sadržajima. Šetnica je dominantno namijenjena za pješačku komunikaciju ali ima obezbjeđen i ekonomski pristupi svim objektima u marini kao i prilaz interventnih vozila.
- 4. Servisno-skladišni prostor Marine.** Ovaj prostor marine osigurava: površine za skladištenje plovila (skladište), operativno radne površine za izvlačenje i spuštanje plovila i radionice. Skladište je namijenjen čuvanju plovila na kopnu u periodu kada nije sezona plovidbe. Kapacitet skladišta treba da zadovolji potrebe maksimalno 10% vlasnika plovila. Prostor za izvlačenje i spuštanje plovila osigurava efikasan svakodnevni kontakt između mora i kopna, što je jedan od primarnih uvjeta rada svake (servisne) marine. Ove površine koriste se i za vezove. Radionica je namijenjena svim vidovima servisiranja koji zahtijevaju posebne mašine i opremu.
- 5. Interne servisne saobraćajnice.** Interna servisna saobraćajnica je okosnica kolnog saobraćaja u marini, kojom se povezuju i servisiraju sve prostorno-funkcionalne cjeline marine. U funkcionalnom smislu ovo je dominantno kolni potez na kojem ne smiju da postoje nikakve fizičke barijere kojima bi se onemogućio prolaz dostavnih, interventnih, servisnih i drugih vozila. Shematski prikaz Marine Bar nalazi se na slici 14.

---

<sup>25</sup> Mirko Fušić „Nautički Marketing na primjeru Marine Bar“ Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat, 2014, str. 26-29.



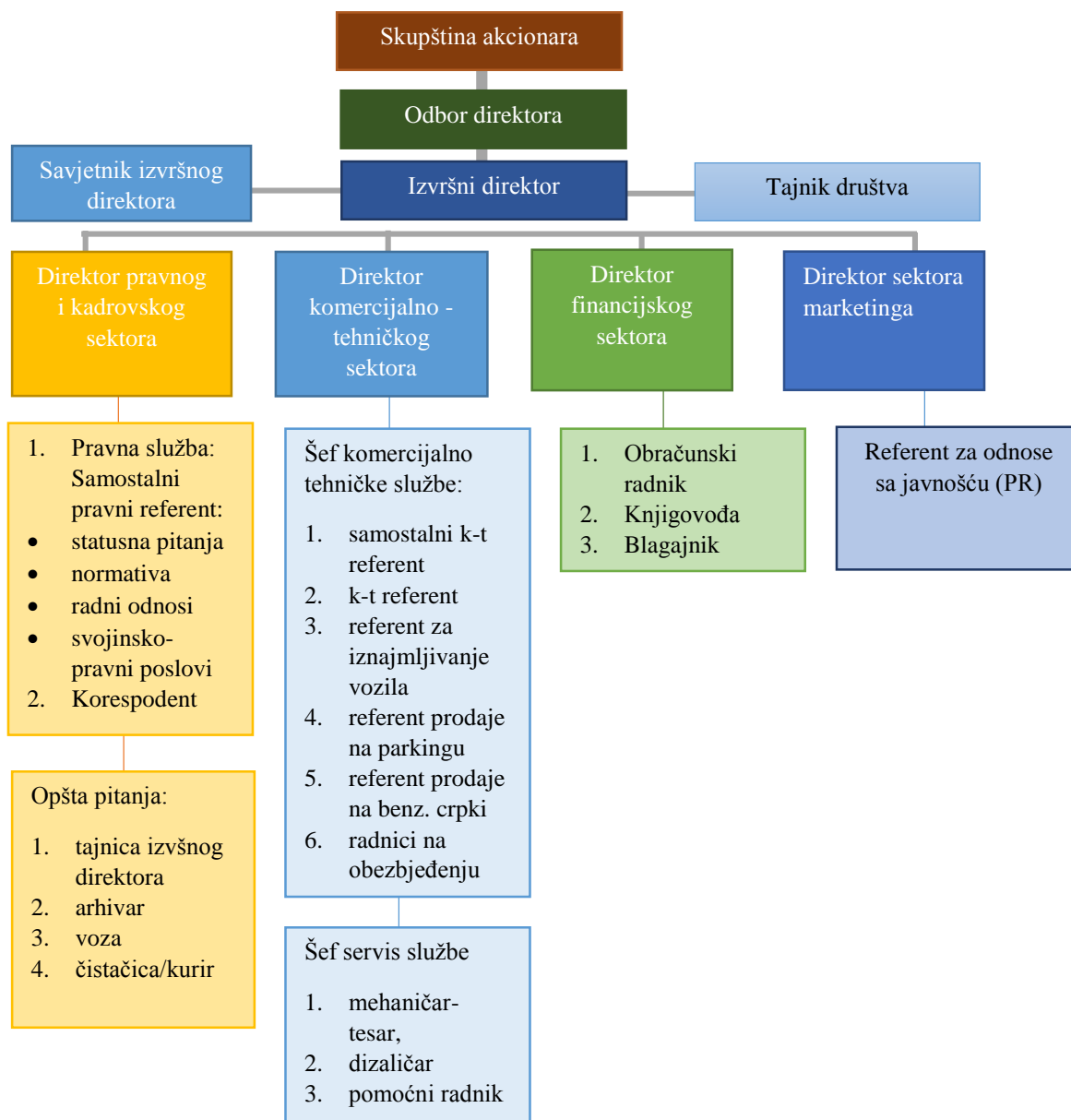
*Slika 14: Shematski prikaz AD Marine Bar*

*Izvor: Mirko Fušić „Nautički Marketing na primjeru Marine Bar“ Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat, 2014, str. 48-49.*

## 6.2. Organizacijska struktura poduzeća AD Marina Bar

Poduzeće primjenjuje klasičan funkcionalni model organizirane strukture, pri čemu imamo četiri bazična sektora i to:

1. pravni i kadrovski sektor;
2. komercijalno-tehnički sektor;
3. financijski sektor; i
4. sektor marketinga.



Slika 15: Postojeća organizacijska struktura AD "Marina" Bar

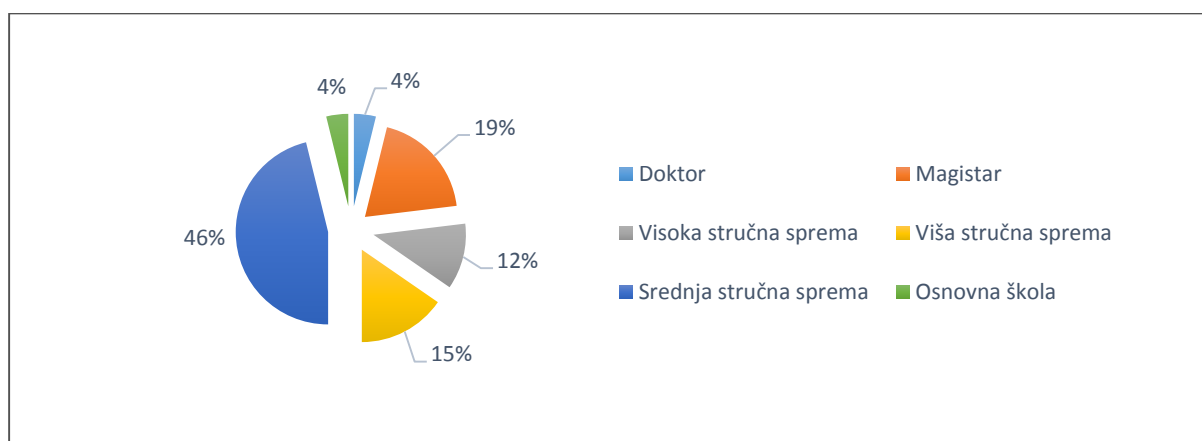
Izvor: AD Marina Bar "Poslovni plan za 2016. godinu" Bar, 2016. str. 8.

Ukupan broj zaposlenih je 26. Kvalifikacijska struktura je sljedeća:

- Doktor znanosti - 1
- Magistar - 4
- Visoka stručna sprema - 3
- Viša stručna sprema - 4
- Srednja stručna sprema - 12
- Osnovna škola - 1.

Osnovne informacije koje se tiču kapitala su sljedeće:

- Nominalna vrijednost po dionici: 5,7926 €
- Ukupno dionica: 1.519.379
- Vrijednost dioničkog kapitala: 8.801.154,79 €
- Dionicama se trguje preko A.D. Montenegroberza. U 2015. godini, maksimalna vrijednost po dionici iznosila je 1,65€/dionica, a minimalna 1,31€/dionica.



**Grafikon 2:** Kvalifikacijska struktura zaposlenih u AD Marina Bar

Izvor: AD Marina Bar "Poslovni plan za 2016. godinu" Bar, 2016. str. 9.

Struktura kapitala na 31.12.2015.g.

Vlasnik	br. akcija	%
Država	295.838	19.4710
Investicijsko-razvojni fond CG	258.283	16.9992
Fond PIO CG	203.704	13.4071
Zavod za zapošljavanje CG	67.902	4.4691
Ostala pravna lica	36.126	2.1119
Fizička lica	657.526	43.2760
<b>Ukupno</b>	<b>1.519.379</b>	<b>100.0000</b>

**Tablica 4:** Struktura kapitala na 31.12.2015. god.

Izvor: AD Marina Bar "Poslovni plan za 2016. godinu" Bar, 2016. str. 7.

### 6.3. SUST MARINA - primjene ISO standarda

Projekt SUST Marina počeo je sa primjenom od 2013. godine, u suradnji sa Pomorskim fakultetom iz Kotora. Glavni ciljevi projekta su<sup>26</sup>:

1. dobijanje Plave zastavice i Zlatnog sidra,
2. ISO 14001:2004
3. ISO 9001:2008 certifikacija.

Specifični ciljevi su<sup>27</sup>:

1. spriječavanje zagađenja vode isticanjem goriva/ulja sa plovila,
2. skupljanje otpadnih voda sa plovila,
3. snadbijevanje plovila električnom energijom na svim komercijalnim vezovima,
4. mjerenje buke u marini,
5. upotreba biorazgradivih deterdženata za pranje plovila,
6. istraživanje emisije štetnih materija sa plovila,
7. korištenje alternativnih izvora energije kao što su fotonaponske ćelije i energija vjetra.

Smanjenje zagađenja je primarna aktivnost, a što posebno naglašava značaj dobijanja certifikata ISO 14001. Ako se razmotri nekoliko važnih činjenica, kao što je ogroman značaj Jadranskog mora kao resursa, turizam kao najznačajniji sektor gospodarstva Crne Gore i njegov rastući značaj iz godine u godinu, doće se do zaključka da briga o okolišu nije stvar želje, već neophodnosti. Bilo koji oblik ozbiljnijeg zagađenja nanio bi trajne negativne posljedice na crnogorsko gospodarstvo. Iz tog razloga, projekt održivog razvoja predstavlja veoma dobar primjer kako bi poduzeća trebala da baziraju svoje poslovne ciljeve i kakav odnos bi trebalo da imaju prema okolišu.

Uočavanje problema provedeno je na osnovu sljedećih aktivnosti:

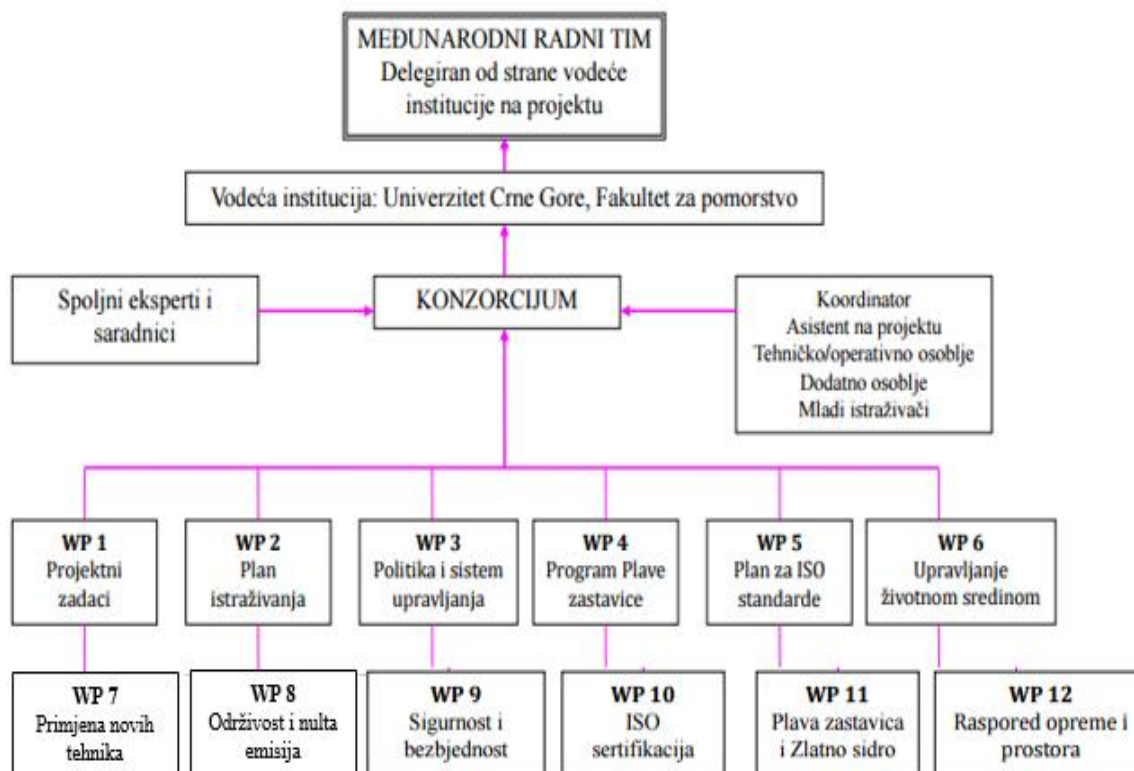
- izvršena je procjena trenutnog stanja u AD Marini Bar, kao i stanje na terenu;
- napravljena je procjena kapaciteta AD Marine Bar;
- provedena je logistička analiza sustava Marine u cilju zaštite okoliša;

Uočeni problemi koji su identificirani zahvaljujući navedenim aktivnostima omogućili su poduzeću da se fokusira na realne izazove sa kojima se suočava. Potom su formirani timovi i aktivnosti (Slika 16).

---

<sup>26</sup>Pomorski fakultet, UCG "Prezentacija polugodišnjeg izvještaja za projekat: Primjena i promocija koncepta održivog razvoja na AD Marina Bar (SUST-MARINA)" 2015, str. 5.

<sup>27</sup>Pomorski fakultet, UCG "Prezentacija polugodišnjeg izvještaja za projekat: Primjena i promocija koncepta održivog razvoja na AD Marina Bar (SUST-MARINA)" 2015, str. 5.



*Slika 16: Timovi raspoređeni po aktivnostima*

*Izvor: Pomorski fakultet, UCG "Prezentacija polugodišnjeg izvještaja za projekat: Primjena i promocija koncepta održivog razvoja na AD Marina Bar (SUST-MARINA)" 2015, str. 3.*

WP - Work Packages, odnosno radne grupe predstavljaju grupe zaposlenih koje će obavljati aktivnosti u skladu sa planom njihovog izvršenja. Za rad na upravljanju okoliša i stjecanju certifikata serije ISO 9001 i 14001 direktno su zadužene radne grupe WP3, WP5, WP6 i WP10, pri čemu se takođe koriste rezultati i dostignuća ostalih radnih grupa. U listopadu, 2016. godine, započeta je treća faza projekta SUST - Marina. Stalan napredak učinio je da poduzeće gotovo posle prve godine osjeti poboljšanja koja se tiču promoviranja usluga i zauzimanja vodeće pozicije u oblasti nautičkog turizma. Osim koristi koje standardizacija ima po okoliš i poduzeću uopće, postoje i manje opipljive koristi, a što je potrebno vrijeme da bi bile izmjerene. Kako primjena standarda svakako podiže cijenu usluga, to neće imati direktnog utjecaja samo na prihode/rashode poduzeća, već će se odraziti i na to da se poduzeće na međunarodnom tržištu kotira visočije i povećaće šanse za sticanjem većeg povjerenja na relaciji kupac-poduzeće.

Svrha primjene koncepta održivosti u Marini Bar je smanjenje troškova i osigurava odgovornog odnosa prema okolišu. U tom smislu, pojavila su se brojna pitanja vezana za postojeću strukturu zaposlenih koja nije osiguravala stručnost u obavljanju određenih poslova, te je angažiran dio eksternih konsultanata. Između ostalih, angažirani su mladi istraživači, koji su svoje iskustvo prenijeli na održanim predavanjima i prezenatacijama na Sveučilištima u Srbiji i Crnoj Gori. Pored toga, projekt održivog razvoja Marine Bar predstavljen je i u inozemstvu na brojnim konferencijama. Radni tim je organizirao specijalnu sekciju pod nazivom Sustainable

Development in Maritime Transportation and Logistics na međunarodnoj konferenciji Research and Development in Mechanical Industry (RaDMI 2014).

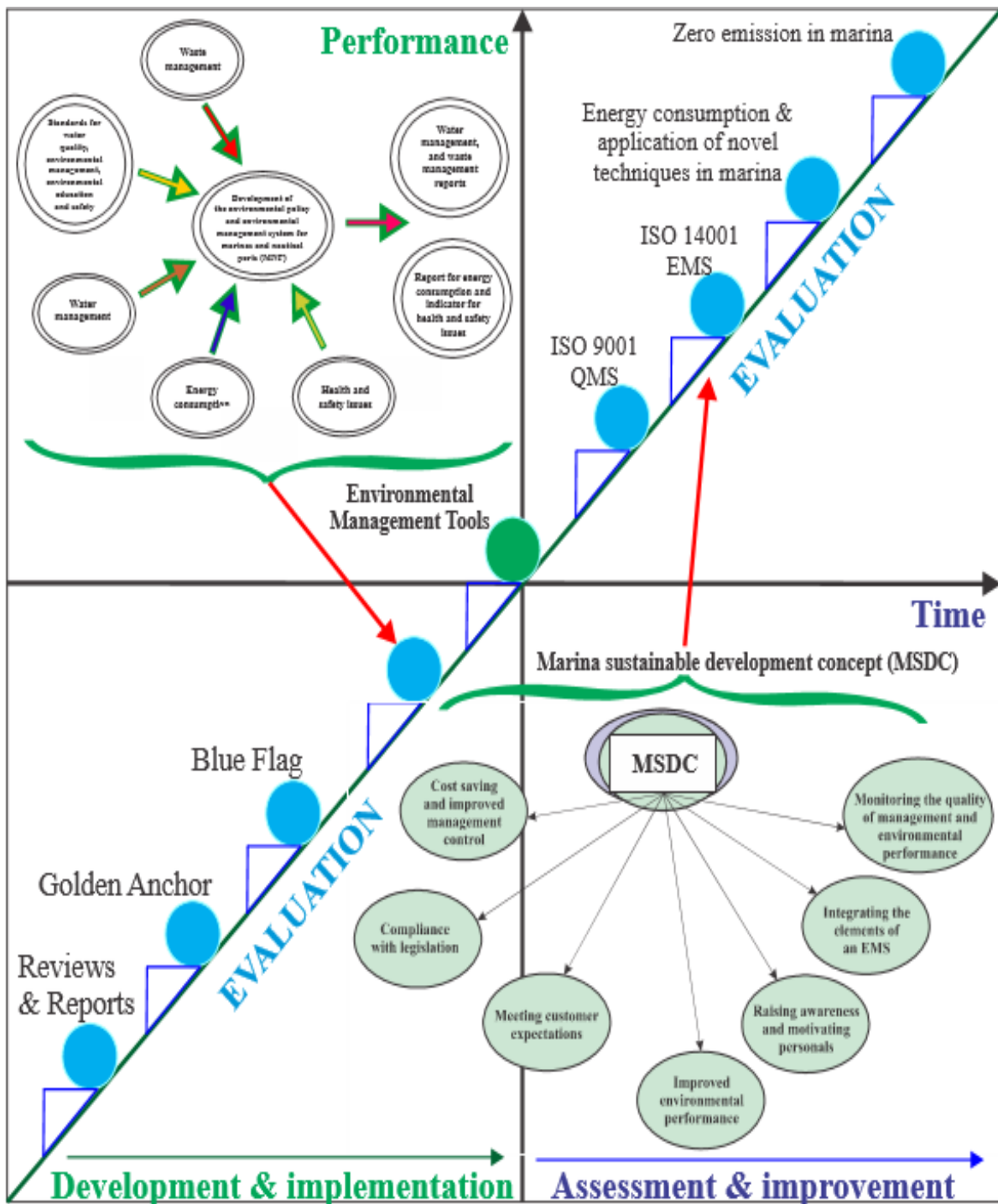
Proces primjene standarda u Marini Bar podrazumijevao je organiziranje brojnih tečajeva i edukacije za zaposlene, ali i za studente Pomorskog fakulteta, za koje se vjeruje da će doprinjeti daljem razvoju nautičkog turizma u Crnoj Gori. Čitav proces standardizacije predstavlja novost za crnogorsko gospodarstvo koje se suočava sa brojnim promjenama.

Neophodno je stvoriti zdrav, produktivan i transparentan odnos koji zahtijeva vrijeme i predan rad, ali koji će osigurati dugoročne pozitivne rezultate. Krajem 2016. godine Marina Bar je otpočela proces certifikacije za sustave upravljanja kvalitetom i sustav upavljanja okolišem, dok s proceduralni koraci primjenjivani od 2012. godine. Proces je okončan u srpnju 2017. godine sticnjem certifikata ISO 14001<sup>28</sup>.

Primjena koncepta održivog razvoja podrazumijeva standarde serije ISO 14001, ali i druge vrste standarda, poput Zlatnog sidra i Plave zastavice. Bitno je uzeti u obzir da kada se primjenjuje ovako veliki projekt koji u sebi sadrži i druge standarde, aktivnosti koje se preduzimaju se teško mogu promatrati odvojeno, tj. za svaki standard posebno. Tako, na primjer, nabavka crpke za ispumpavanje otpadnih i zauljenih voda sa plovila dovodi do certifikacije prema standardu ISO 14001, ali i program Plave zastavice. U ovom slučaju, Marina Bar je prvo dobila Plavu zastavicu, a tek potom certifikat ISO 14001. Posljednja faza projekta je bila primjena standarda ISO 14001 u kojoj se istovremeno izvrši evalucija procjena stanja i definiranje daljih unapređenja. Primjena standarda ISO 14001 predstavlja najzahtjevniji dio projekta odnosno "krunu" rada i kompletira ostale aktivnosti na kojima je poduzeće radilo. Ono što utječe na uspjeh je sposobnost lidera u poduzeću da prepoznaje prave izazove i probleme koje je potrebno riješiti, način na koji se odnosi prema promjenama i kako im se prilagođava, kao i jednako važan faktor - odabrati prave ljude koji će voditi projekt.

---

<sup>28</sup> <http://www.marina-bar.me/iso-sertifikati-uruceni-ad-marini-bar-iso-90012015-qms-i-iso-140012015-ems/>, Datum pristupa: 14.08.2017.



Slika 17: Koraci u primjeni koncepta održivog razvoja u Marini Bar

Izvor: Branislav Dragović, Vassilis Tselentis “Applying and Promoting the Marina Sustainable Development Concept: The Case of Marina Bar, Montenegro” str. 2104



Aktivnosti koje je bilo neophodno ostvariti kako bi Marina Bar dobila certifikat ISO 14001 su sljedeće:

- smanjenje troškova i unaprijeđenja kontrole upravljanja,
- usklađenost sa propisima,
- upoznatost sa očekivanjima kupaca,
- unaprijeđenje performanse upravljanja okolišem,
- povećanje motivacije zaposlenih i podizanje nivoa svijesti o značaju upravljanja okolišem,
- potpuna integracija sustava upravljanja okolišem u poslovanju poduzeća,
- monitoring sustava upravljanja okolišem u poslovanju poduzeća i praćenje performansi.

Osnovni razlozi zbog kojih je Marina Bar uvela standard ISO 14001 su:

- neprestano zagađivanje okoliša,
- strah od potpunog iscrpljenja prirodnih resursa,
- nedostatak organizacijskog i sustavatskog praćenja posljedica zagađenja,
- povećana zainteresiranost javnog mišljenja za očuvanjem okoliša,
- posebni uvjeti rada u ugroženim oblastima,

Navedeni razlozi mogu se promatrati sa aspekta poduzeća ali i sa aspekta društva. Posebno su bitne regulative koje propisuje Euroška Unija, a koje je neophodno poštivati, kako bi poduzeće moglo ravnopravno poslovati na međunarodnom tržištu.

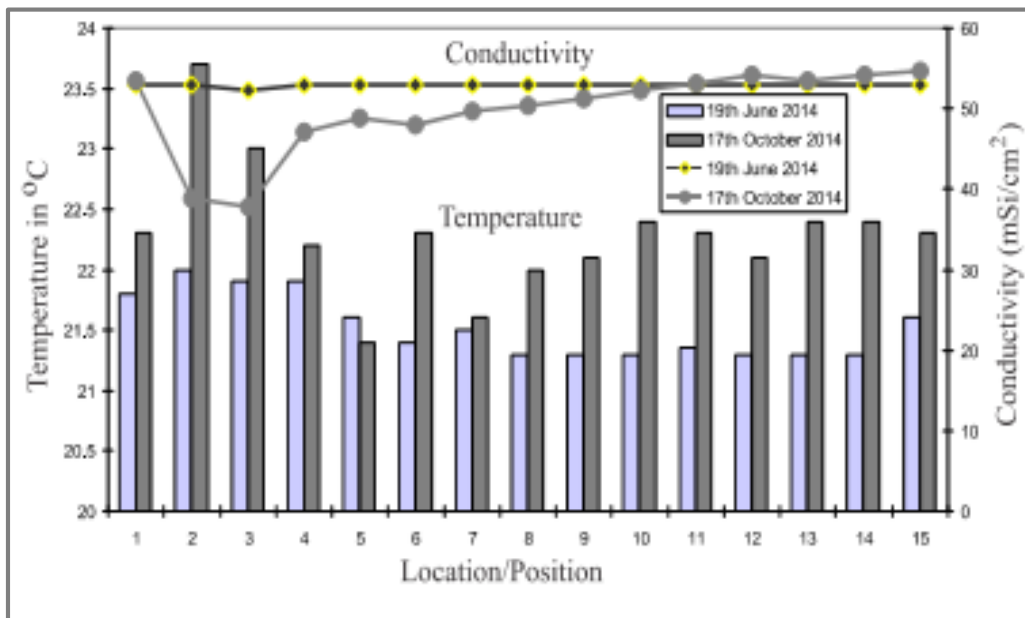
Upravljanje okolišem u slučaju Marine Bar posebno se odnosi na smanjenje zagađenja. Krajnji cilj je nulta emisija štetnih materija. Da bi se to utvrdilo, provedena su mjerenja na osnovu kojih utvrđuje stupanj štetnih materija u moru. Nakon toga, su definirane konkretne akcije kojima se koncentracija štetnih materija smanjuje. Povedena su sljedeća mjerenja<sup>29</sup>:

- temperature (površinsko mjerenje),
- saliniteta (površinsko mjerenje),
- provodljivosti (površinsko mjerenje),
- kisika (mjerenje na dubini od 1m),
- PH - kiselosti (površinsko mjerenje),
- bistrina vode (zamućenost) (mjerenja na površini i u dubini),

Rezultati mjerenja koja su provedena periodično, prikazana su na slikama 18, 19. i 20.

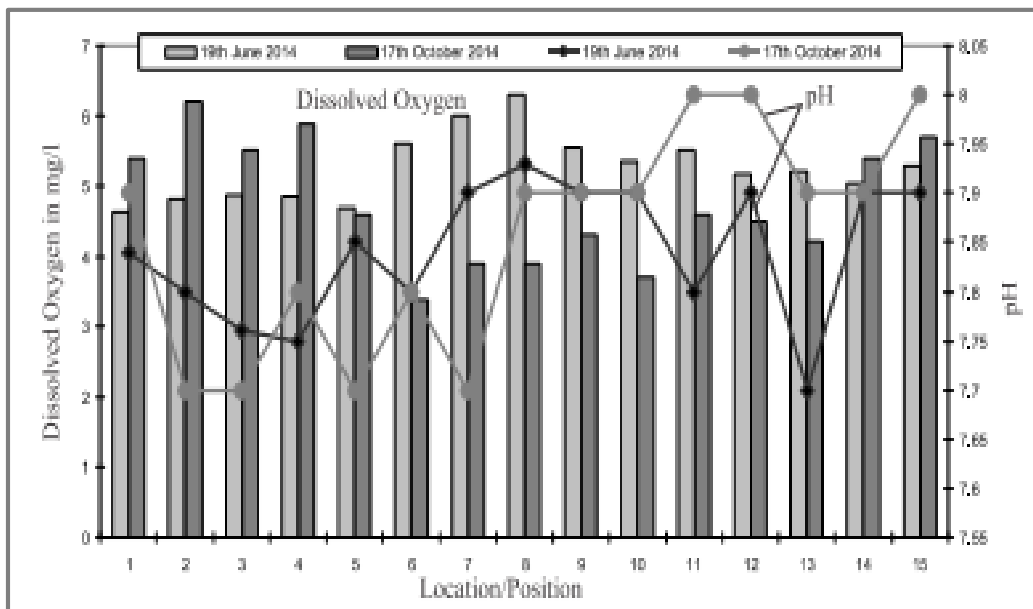
---

<sup>29</sup> Branislav Dragović, Vassilis Tselentis i drugi "Environmental Management and Monitoring for Sustainable Development in Marinas" p.309.



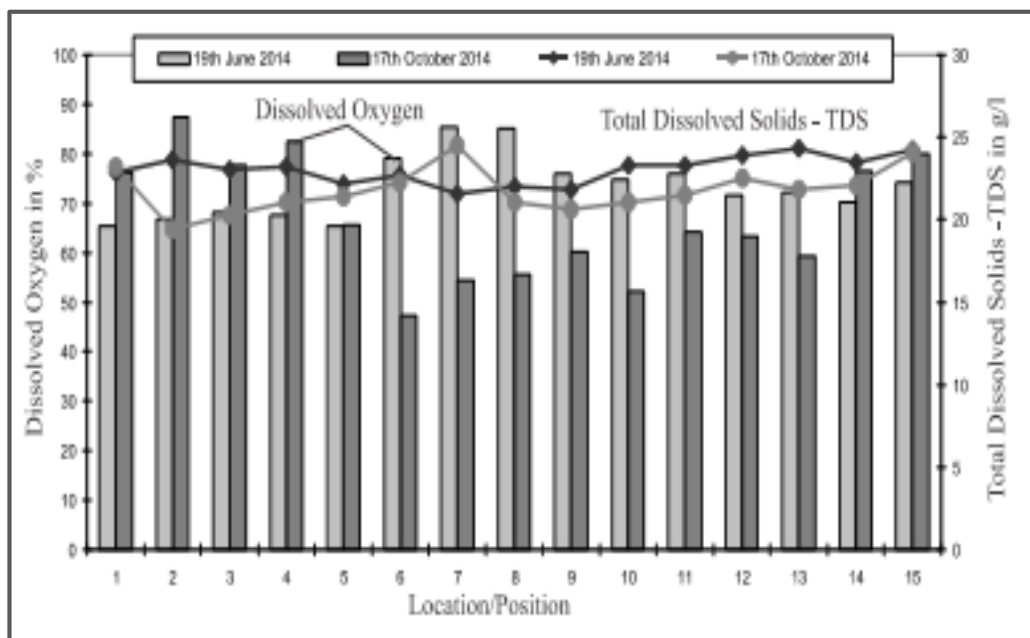
**Slika 18:** Mjerenje kvaitete vode

Izvor: Branislav Dragović, Vassilis Tselentis i drugi “Environmental Management and Monitoring for Sustainable Development in Marinas” p.309.



**Slika 19:** Mjerenje kvalitete vode

Izvor: Branislav Dragović, Vassilis Tselentis i drugi “Environmental Management and Monitoring for Sustainable Development in Marinas” p.309.



*Slika 20: Mjerenje kvalitete vode*

*Izvor: Branislav Dragović, Vassilis Tselentis i drugi "Environmental Management and Monitoring for Sustainable Development in Marinas" p.309.*

Prema provedenim mjerenjima zaključeno je da na pojedinim mjestima postoji veća zamućenost od one koja se može izmjeriti, kao i to da na pojedinim mjestima cjevovodi ispuštaju u more vodu sa kopna koja nije čista (na takvim mjestima izmjeren je pad temperature, povećana kiselost i provodljivost). Postojao je opravdani rizik da takva ispuštanja mogu uzrokovati zagađenje/trovanje vode.

Osim ovih, bilo je porebno izvršiti i druga važna mikrobiološka mjerenja (Total Coliforms, Esherichia Coli, Enterococcus), a koja nisu izvršena zbog nedostatka opreme. Međutim, provode se ostala mjerenja poput BOD, COD, hranjive materije (amonijak, nitriti, nitrati i fosfati), aromatski ugljovodonici, teški metali u vodi, kao i procjenu biološkog kvaliteta glavnih bioloških skupina - biološki monitoring (kako je propisano Direktivama o vodama EU), što prema prioritetima i odlukama tijela Marina Bar za upravljanje treba kontinuirano pratiti i podnositi redovite izvještaje.

Na osnovu provedenih mjerenja uočeni su glavni problemi sa kojima se suočava Marina Bar kada je u pitanju briga o morskoj vodi. Jedan od glavnih problema je nedostatak adekvatne opreme kojom će se vršiti potrebna mjerenja u budućnosti ali i opreme koja će omogućiti smanjenje zagađenja vode. Pored brige o vodi, provedena su i mjerenja buke i njenog utjecaja na okoliš.

U sljedećoj tabeli predstavljene su planirane aktivnosti po radnim grupama i ostvareni rezultati. Tablica predstavlja samo aktivnosti koje su direktno ili indirektno povezane sa upravljanje okolišem prema standardu ISO 14001.

<b>Radna grupa</b>	<b>Očekivani utjecaj - plan</b>	<b>Očekivani utjecaj - rezultati</b>
<b>WP1</b>	Analiza trenutnog stanja u Marini Bar	Prihvaćen strateški pristup i ostvarena suradnja zainteresiranih strana
<b>WP2</b>	Inicijalna analiza i procjena postojećih kapaciteta. Organizacija promocijske tvrtke za korisnike Marine.	Analiza zaštite okoliša, procjena kapaciteta Marine i proučavanje zakonskog okvira.
<b>WP3</b>	Implementacija sustava zaštite okoliša; Detaljni plan o upravljanju vodama, otpadom, uštedama energije i problemima koji se tiču zdravlja i sigurnosti.	Definirani standardi za upravljanje kvalitetom voda; edukacije iz oblasti upravljanja okolišem i sigurnosti; definiran koncept upravljanja vodama i otpadom.
<b>WP4</b>	Osigurati dostupnost svih informacija vezanih za lokalni eko-sustav i karakteristike okoliša.	Organiziranje edukativnih radionica vezanih za zaštitu okoliša, ekološke lokalne akcije, izrada brošura, publikacija; obuke i treninzi zaposlenih.
<b>WP5</b>	Formiranje timova koji će raditi na pripremi i realizaciji svih aktivnosti vezanih za standarde ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004	Razvijena strategija primjene standarda ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004
<b>WP6</b>	Evaluacija trenutnih kapaciteta Marine Bar koji su od značaja za upravljanje zaštitom okoliša	Razvijen plan održivog razvoja i prezentacije putem brošura, radionica i seminara.
<b>WP7</b>	Primjenjenih tehnologija	Ustanovljen sustav upravljanja i primjene novih tehnologija.
<b>WP8</b>	Primjenjene tehnologije kružnog toka aktivnosti i tehnologija "nulta emisija" štetnih materija	Naglasak na upotrebi alternativnih izvora energije - solarna energija i energija vjetra
<b>WP10</b>	Promocija dobijanja zelne zastavice i naglasak na upravljanju postignutim aktivnostima, posebno kada je riječ o upravljanju zaštitom okoliša.	Istraženi razlozi neslaganja i prekretnica, kao i sva neslaganja sa predviđenim rezultatima. Certifikacija AD Marine Bar sa standardima ISO 9001 i ISO 14001.

**Tablica 5:** Očekivani utjecaj - ostvarene aktivnosti u implementaciji sustava upravljana zaštitom okoliša

Izvor: Vassilis Tselentis, Branislav Dragović, Maja Škurić i drugi "integrative Model of Sustainable Development for Marinas and Nautical Ports" p. 12-13.

Primjena standarda je dugotrajan proces koji zahtijeva potpunu posvećenost svih članova organizacije. Kako je u slučaju Marine Bar primijenjen koncept održivog razvoja, primjena standarda je samo jedan od ciljeva koje je potrebno ostvariti. Ipak, sinergijom svih poduzetih aktivnosti ovaj projekt postižu se bolji rezultati od planiranih.

Odluka o primjeni međunarodnih standarda se pokazala veoma dobrom, što se već nakon godinu dana od početka primjene projekta SUST Marina može dokazati i financijskim pokazateljima. U 2014. godini, Marina je prvi put poslovala sa dobitkom u iznosu od 286.159€, što je prvi pozitivan rezultat od privatizacije poduzeća 2009. godine. Dobar geografski položaj, odgovoran menadžment, veličina poduzeća, kao i planovi za dalje investicije, daju optimistične prognoze o uspjehu poduzeća na međunarodnom tržištu.

## ZAKLJUČAK

Turizam i ugostiteljstvo prvenstveno se baziraju na uslugama. Kapacitet može se definirati na onoliko načina koliko i postoji različitih percepcija istog. Put prema Europskoj uniji dodatno je uvjetovao privredne subjekte prema standardizaciji proizvoda i usluga, a glavni cilj je da se taj proces nastavi. Dakle, sa jedne strane, imamo realne zahtjeve koje nameće tržište, a sa druge strane imamo zahtjeve administrativne prirode. Jedni i drugi podjedanko su važni, pri čemu se na certifikaciju odlučuju najčešće velika poduzeća koja žele unaprijediti svoj utjecaj na okoliš u pozitivom smislu i da poboljšaju svoj imidž na tržištu. Takav primjer je poduzeće AD Marina Bar. Primjena standarda ISO 14001 ima višestruki značaj. Kao što je već pomenuto, primjena ISO 14001 standarda zahtijeva ulaganje, motiviranost i vrijeme. Poduzeće se i ovdje suočava sa sličnim problemima poput pristupa kapitalu, izbora u tehnologiji, procedura koje će se koristiti prilikom pružanja usluga ili proizvodnje, treninzi i edukacija zaposlenih kao i protokoli u slučaju opasnosti. Čest je slučaj da postojeće strukture upravljanja nisu adekvatne da bi se zadani ciljevi i zadaci postigli, pa se angažiraju vanjski eksperti. Poduzeće AD Marina Bar je među prvim poduzećima u Crnoj Gori koja primjenjuje standarde serije ISO. Veličina poduzeća i njegov utjecaj na turizam u Crnoj Gori su od velikog značaja. Primjena standarda, iziskuje ulaganje ali isto tako, ako posmatramo dugoročno, omogućuje uštede u resursima. Sam po sebi menadžment upravljanja okolišem ne garantira uspjeh. Neophodno je da zaposleni i zajednica shvate značaj ovoga i da prvenstveno bude izgrađen sustav vrijednosti u poduzeću koji počiva na održivosti, ekonomičnosti i međusobnom poštovanju. Primjena koncepta održivog razvoja u Marini Bar predstavlja jedan od najznačajnijih projekata kada je turizam u pitanju. Iako se Marina posljednjeg desetljeća suočavala sa brojnim poteškoćama na financijskom planu, počevši od neuspjele privatizacije, pa sve do zastarjele opreme, to nije spriječilo ljude koji upravljaju da sagledaju njene realne potencijale i mogućnosti. Krajni cilj ovog projekta je nulta emisija štetnih materija, što zahtijeva poseban napor, vrijeme i uložena sredstva. Uzimajući u obzir da je primjena ISO 14001 u Marini Bar projekt u toku i da tek slijedi vrijeme nakon kojeg je moguće izvršiti evaluaciju, ostaje prostora za nastavljanje pozitivnog trenda i još veće učinke u budućnosti.

## LITERATURA

- A., H. (2006). *Managing the environmental impacts of tourism*, Harlow , England: Parson Education Ltd.
- AD Marina Bar. (2016). *Poslovni plan za 2016. godinu*. Bar: AD Marina Bar.
- Barjaktarović, D. (2013). *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment .
- Branislav Dragović, V. T. (2015). *Applying and Promoting the Marina Sustainable Development Concept: The Case of Marina Bar, Montenegro*. Academic Star Publishing Company - *Journal of Business and Economics*, USA , No. 12, pp. 2097-2108.
- Branislav Dragović, V. T. (2016). *Environmental Management and Monitoring for Sustainable Development in Marinas*. *FME Transactions*, 304-312.
- Čavor, S. (2009). *Standardi Europske Unije*. Nikšić: Nevladino udruženje Agro grupa, Klub za europske integracije.
- Directorate General for Energy and Transport, SUMMA . (2003, June). *Setting The Context for Defining Sustainable Transport and Mobility (Deliverable D2, version 2.0)*. European Commission .
- Fuštić, M. (2014). *Nautički marketing na primjeru Marine Bar* . Tivat: Fakultet za Mediteranske poslovne studije.
- Hartwick, J. (1978). *Substitution Among Exhaustible Resources and Intergenerational Equity - Review of Economic Studies* .
- Institut za standardizaciju Crne Gore. (2014). *Strategija razvoja standardizacije u Crnoj Gori (za period 2015-2018 godina)*. 2014: Institut za standardizaciju Crne Gore.
- ISO. (2015). *Introduction to ISO14001:2015*. Retrieved from [www.iso.org](http://www.iso.org): <http://www.iso.org/iso/home/search.htm?qt=14001>
- María-del-Val Segarra-On, A. P.-S.-J.-V. (2014). *Environmental Management Certification (ISO 14001): Effects on Hotel Guest Reviews*. Cornell University, School for Hotel Administration .
- Milan J. Perović, Z. K. (2007). *Menadžment kvalitetom usluga*. Podgorica: Pobjeda.
- Milosav Đorđević, A. K. *Ekološki menadžment - uslov održivog razvoja turizma*
- N., P. K. (2009). *Društveno odgovorno poslovanje* . Zagreb: M.E.P d.o.o.
- Nada Štrbac, M. V. (2012). *Održivi razvoj i zaštita okoliša*. Bor: Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru Srbija.
- National Center for Environmental Decision-Making Research. (1998). *ISO 14001 Guidance Manual - Technical Report* .

- Seić, D. (n.d.). Društveno odgovorno poslovanje u turizmu: Analiza odabranih poslovnih slučajeva. Diplomski rad.
- Slobodan Milošević, S. C. (2014). Značaj i uloga standarda SO 14001 u upravljanju zaštite okoliša. Tehnička dijagnostika, 59-68.
- Univerzitet Crne Gore, Pomorski fakultet. (2015). Presentacija polgodišnjeg izvještaja za projekat: Primjena i promocija koncepta održivog razvoja na AD Marina Bar (SUST - Marina). UCG.
- Vassilis Tselentis, M. Š. (2014). Integrative Model of Sustainable Development for Marinas And Nautical Ports.
- Vlada Crne Gore, Ministarstvo saobraćaja i pomorstva i Lučka uprava Crne Gore. (n.d.). Informator o lukama od nacionalnog značaja. Vlada Crne Gore.
- World Trade Organization. (2016). WHO's Urban Ambient Air Pollution database - Update 2016. World Trade Organization.
- ISO – International Organization for Standardization – [www.iso.org](http://www.iso.org)
- <https://www.weforum.org/agenda/2016/05/which-are-the-world-s-most-polluted-cities/>
- <http://blog.euromonitor.com/2010/07/special-report-top-10-largest-economies-in-2020.html>
- [https://bs.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna\\_organizacija\\_za\\_standardizaciju#/media/File:ISO\\_members.png](https://bs.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodna_organizacija_za_standardizaciju#/media/File:ISO_members.png)
- <http://www.marina-bar.me/iso-sertifikati-uruceni-ad-marini-bar-iso-90012015-qms-i-iso-140012015-ems/>



## POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Turisti, okoliš i ekonomski uspjeh.....	13
<b>Slika 2:</b> Logo organizacije ISO.....	15
<b>Slika 3:</b> Članice organizacije ISO.....	16
<b>Slika 4:</b> Ciljevi primjene standarda.....	17
<b>Slika 5:</b> Dijagram toka ocjenjivanja uslaglašenosti standarda.....	19
<b>Slika 6:</b> Planirana dinamika preuzimanja EN standarda do kraja 2018.....	22
<b>Slika 7:</b> Dijagram procesa hotela.....	26
<b>Slika 8:</b> Ocjene kvalitete usluga u hotelima sa pet zvjezdica od strane gostiju hotela .....	35
<b>Slika 9:</b> Ocjene kvalitete usluga u hotelima sa četiri zvjezdice od strane gostiju hotela .....	36
<b>Slika 10:</b> Ocjene kvalitete usluga u hotelima tri zvjezdice od strane gostiju hotela.....	36
<b>Slika 11:</b> Koraci u implementaciji EMS .....	38
<b>Slika 12:</b> Shema podjele poslova između učesnika u primjeni ISO 14001 .....	43
<b>Slika 13:</b> AD Marina Bar.....	47
<b>Slika 14:</b> Shematski prikaz AD Marine Bar .....	49
<b>Slika 15:</b> Postojeća organizacijska struktura AD “Marina” Bar .....	50
<b>Slika 16:</b> Timovi raspoređeni po aktivnostima .....	53
<b>Slika 17:</b> Koraci u primjeni koncepta održivog razvoja u Marini Bar.....	55
<b>Slika 18:</b> Mjerenje kvaitete vode .....	57
<b>Slika 19:</b> Mjerenje kvalitete vode .....	57
<b>Slika 20:</b> Mjerenje kvalitete vode .....	58

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1:</b> Trend povećanja/smanjenja zagađenosti u periodu 2008-2013.....	9
<b>Tablica 2:</b> Najvažniji standardi serije ISO 14000 .....	29
<b>Tablica 3:</b> Vrsta zaduženja i odgovornost zaposlenih .....	42
<b>Tablica 4:</b> Struktura kapitala na 31.12.2015. god.....	51
<b>Tablica 5:</b> Očekivani utjecaj - ostvarene aktivnosti u implementaciji sustava upravljana zaštitom okoliša .....	59

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon1:</b> Najzagađeniji gradovi u svijetu.....	9
<b>Grafikon2:</b> Kvalifikacijska struktura zaposlenh u AD Marina Bar.....	51

## **Izjava o akademskoj čestitosti**

Punom odgovornošću izjavljujem da sam diplomski rad izradila samostalno služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice izv. prof. dr.sc Marije Dragičević.

Potpis studenta

.....  
Ivana Paskovic