

## **Dr. sc. Josip Britvić**

Vlasnik i član uprave  
AFNOR Croatia d.o.o., Zagreb  
E-mail: josip.britvic@afnor.org  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-5716-2350>

## **Dr. sc. Nataša Drvenkar**

Izvanredna profesorica  
Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
E-mail: [natasa.drvenkar@efos.hr](mailto:natasa.drvenkar@efos.hr)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6686-3755>

## **Dr. sc. Josipa Forjan**

Redovita profesorica  
Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
E-mail: [josipa@efos.hr](mailto:josipa@efos.hr)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1864-3472>

# **TEORIJSKI DOPRINOS IZUČAVANJU UTJECAJA INTEGRIRANIH SUSTAVA UPRAVLJANJA NA EKONOMSKE PERFORMANSE PODUZEĆA<sup>1</sup>**

UDK / UDC: 658.5:006.83]:005.216.1

JEL klasifikacija / JEL classification: L15, M11, D24

DOI: 10.17818/EMIP/2024/2.11

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 4. kolovoza 2023. / August 4, 2023

Prihvaćeno / Accepted: 19. lipnja 2024. / June 19, 2024

### ***Sažetak***

*Globalizacija, gospodarski rast i razvoj, ali i svojevrsni društveni i politički zahtjevi, nameću poduzećima nužnost primjene sustava upravljanja koji će omogućiti prilagodbu izazovima u kratkom roku i održavanje stabilnosti poslovanja u dugom roku. Razvoj normi na kojima se temelje sustavi upravljanja omogućava olakšano upravljanje poduzećem i značajnu konkurentnost poduzeća. U radu se analiziraju prethodne istraživačke spoznaje usmjerene na ispitivanje uvođenja integriranih sustava upravljanja u organizacije. Analizom prethodnih istraživanja utvrđeno je da postoji istraživački prostor u području testiranja utjecaja integriranih sustava upravljanja na ekonomske performanse poduzeća.*

---

<sup>1</sup> Rad se konceptualno razvijao u sklopu doktorskog rada prvog autora Josipa Britvića. Doktorski rad obranjen je pod naslovom *Utjecaj integriranih sustava upravljanja na ekonomske performanse poduzeća*, kojemu je druga suautorica mentorica, a treća suautorica članica povjerenstva za obranu teme i rada.

*Svrha je rada izgraditi teorijski okvir na temelju recentnih i relevantnih istraživačkih napora, orijentiranih na integrirane sustave upravljanja. Radom se objedinjuju istraživanja o utjecaju integriranih sustava upravljanja na ekonomske performanse poduzeća, opisuju najčešće primjenjivani integrirani sustavi upravljanja, uz opis postojećih modela vrednovanja performansi poduzeća, te se navode prednosti i nedostaci provedenih istraživanja koja su ispitivala analizirani utjecaj.*

***Ključne riječi: integrirani sustavi upravljanja, ekonomske performanse poduzeća, mjerenje uspješnosti poduzeća, konkurentna prednost poduzeća.***

## 1. UVOD

Razvoj normi na kojima se temelje sustavi upravljanja, osim što doprinosi izgradnji konkurentnosti poduzeća, može se pozitivno odraziti na ukupne ekonomske performanse poduzeća. Globalizacija predstavlja jedan od najvažnijih fenomena i stvara probleme zbog svojevrstnih „pritisaka“ u smislu napretka na ljestvicama konkurentnosti nacionalnih ekonomija i poduzeća. Neminovno je da je potrebna kontinuirana konkurentnost u globalnom poslovnom okružju, uz preispitivanje i nadogradnju postojećih lanaca vrijednosti. Recentni istraživački okvir ne donosi dostatan broj istraživanja koja analiziraju utjecaj implementacije integriranih sustava upravljanja (ISU) na ekonomske performanse poduzeća. Pojam „sustavi upravljanja“ odnosi se na sustave upravljanja izgrađene na temelju jednoga ili više ISO standarda (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000/SA8000, ISO/IEC 27001, ISO 45001 i ISO 50001) i ne obuhvaća druge sustave upravljanja, poput sustava upravljanja nabavom, sustava upravljanja ljudskim resursima ili općenito sustava upravljanja koji su dio šireg okvira menadžmenta. Iako postoje brojni oblici upravljanja za kojima organizacije posežu prilikom oblikovanja svojih poslovnih strategija, u radu se izgrađuje teorijska podloga za istraživanje onih modela poslovnog upravljanja koji obuhvaćaju šest sustava upravljanja: ISO 9001 (Sustav upravljanja kvalitetom – SUK), ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišem – SUO), ISO 26000 (Sustav upravljanja socijalnom osjetljivošću – SUSO), ISO 27001 (Sustav upravljanja informacijskom sigurnošću – SUI), ISO 45001 (Sustav upravljanja sigurnošću i zaštitom zdravlja – SUSZZ) i ISO 50001 (Sustav upravljanja energetskom učinkovitošću – SUE). Navedenih šest sustava upravljanja integriraju se u neku od najčešćih kombinacija ISU-ova.

Razina složenosti ISU-a ovisi o posebnosti poslovnog konteksta svake organizacije. U nekim organizacijama prisutno je učinkovito vodstvo poduzetnika koji jasno definira što se očekuje od svakog pojedinog zaposlenika i kako oni doprinose općim ciljevima organizacije bez potrebe za detaljnim dokumentiranim opisima organizacijskih procesa. Organizacije koje posluju u visoko reguliranim industrijama često zahtijevaju opsežnu dokumentaciju i visoku razinu kontrole kako bi ispunile zakonske obveze i ostvarile organizacijske ciljeve. Važnost primjene ISU-a u poduzećima na svim razinama ogleda se u korisnostima koje se očituju u boljem upravljanju rizicima, definiranju mjera za smanjenje negativnog utjecaja u slučaju ostvarenja rizika, praćenju realizacije mjera i kreiranju daljnjih mjera za poboljšanja. U radu se iznosi teorijski pregled šest sustava upravljanja koji su određeni kao predmet istraživanja rada.

## 2. TEORIJSKI OKVIR INTEGRIRANIH SUSTAVA UPRAVLJANJA I EKONOMSKIH PERFORMANSI PODUZEĆA

Mjerenje „uspjeha“ i produktivnosti (ekonomskih performansi) ključno je za donošenje što kvalitetnijih (i potpunijih) informacija i uputa te dugoročnu opstojnost poduzeća. Napredak u sustavima upravljanja performansama postignut je balansirajući profitabilnost s drugim poslovnim aspektima. Bašić i Kruc (2021.), Šlogar i Bezić (2020.), Mečev i Grubišić (2020.), kao i Tadić (2014.) navode kako su najčešće upotrebljavane klasične mjere ekonomskih performansi poduzeća poput ukupne faktorske produktivnosti, produktivnost kapitala, produktivnost rada, povrat na uloženi kapital i povrat na imovinu, pokazatelja likvidnosti i zaduženosti te indeksa Altman Z skor (Mečev i Grubišić, 2020.). Ipak Dragija, Kostić, Čičak i Ljubić (2022.) naglašavaju i upotrebu dodatnih nefinancijskih ili čak subjektivnih pokazatelja poput *balance scorecard concept* – BSC, *six sigma business scorecard*, *value based management* – VBM ili modela poznatog kao *business excellence model* (Tadić, 2014), ali i cjelokupnog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management – TQM), što ističu i Mečev i Grubišić (2020.). Nastavno na to, Šlogar i Bezić (2020.) utvrđuju statistički značajan pozitivan odnos između poduzetničke orijentacije, tržišne orijentacije, orijentacije na učenje, inovativnosti i poslovne uspješnosti poduzeća. Za ostvarivanje ukupne produktivnosti faktora proizvodnje važan je i utjecaj neopipljive imovine i okoline (primjerice, diverzifikacija izvoza), ističu Bašić, Novak i Bošnjak (2023.), ili „suvremenih metoda poboljšanja“, kako to objedinjuju Pipunić i Grubišić (2014.).

Proliferacija novih sustava kvalitete omogućava integraciju pojedinačnih sustava u ISU kako bi koristi od sinergije pojedinačnih sustava bile značajne i s utjecajem na ekonomske performanse poduzeća (Karapetrović i Willborn, 1998.; Labodová, 2004.; Zutshi i Sohal, 2005.; Bajgorić i Moon, 2009.; Moneva i Ortas, 2010.; Asif, M., Fisscher, O. A., de Bruijn, E. J. i Pagell, M., 2010.; Kakouris i Sfakianaki, 2019.; Azzouzi i Naoui, 2020.; Anholon, R., Siltori, P., Rampasso, I. S. i Batista Martins, V. W., 2020.). Autori Rebelo, Santos i Silva (2014.) te Domingues, Sampaio i Arezes (2016.) primijetili su kako je zasebna uporaba višestrukih sustava upravljanja u poduzećima loš pristup koji proturječi smjernicama prakse. Oni tvrde da integriranje višestrukih sustava upravljanja s holističkom vizijom, uz podršku stvaranju vrijednosti, jača održivi razvoj organizacija. Neminovna je činjenica kako su implementacija i certifikacija SUK-a, SUE-a i SUSZZ-a važne aktivnosti za mnoge organizacije i postale su raširena praksa diljem svijeta (Nakashima, Nose i Kuriyama, 2006.; Hill, Roche i Allen, 2007.; Asif, M., de Bruijn, E. J., Fisscher, A. M., Searcy, C. i Steenhuis, H. J., 2009.; Azzouzi i Naoui, 2020.; Kakouris, Sfakianaki i Sinotorou, 2020.; Anholon i sur., 2020.). Za vrijeme pisanja ovog rada i provedenih istraživanja moguće je tvrditi da su ti sustavi upravljanja dobivali značajnu pozornost u organizacijama s ciljem stvaranja konkurentne prednosti i održivog razvoja (Jorgensen, Remmen i Mellado, 2006; Esquer-Peralta, J., Velazquez, L. i Munguia, N. 2008.; Rebelo, Santos i Silva, 2014.; Kakouris i Sfakianaki, 2019.; Azzouzi i Naoui, 2020.; Jardon i Martinez-Cobas, 2021.). Tablica 1. prikazuje analizu recentnih prethodnih istraživanja s iznesenim zaključcima o integriranim sustavima upravljanja.

Tablica 1.

## Teorijske spoznaje o integriranim sustavima upravljanja

Ključne riječi	Autori	Zaključci
ISU kao promicatelj održivog uspjeha	Mosadeghrad (2015)	Integracija SUK-a, SUO-a, SUSZZ-a i drugih sustava upravljanja nije dobro uspostavljena.
Mogućnosti integracije ISU-a	Mežinska, Lapina i Mazais (2015)	Razumijevanje složenosti ISU-a, njegovih integracijskih razina i mogućnosti varira među poduzećima.
Uloga menadžmenta	Gianni i Gotzamani (2015)	Povlačenje angažmana najvišeg menadžmenta najvažnija je odrednica koja dovodi do napuštanja integriranog upravljanja.
Primjena ISU-a	Darabi, Mehr i Hassannejad (2012)	Provedba ISU-a općenito je neproduktivna u poduzećima i ideja integracije teško se primjenjuje.
ISU i veličina poduzeća	Vitoreli i Carpinetti (2013)	Veličina poduzeća može utjecati na strukturu kojom se prati ISU.
ISU, pojedinačni sustavi upravljanja i ekonomske performanse poduzeća	Karapetrovic i Willborn (1998), Labodová (2004), Zutshi i Sohal (2005), Bajgorić i Moon (2009), Moneva i Ortas (2010), Asifi sur. (2010), Zeng, Tam i Khoa (2010)	Koristi od integracije pojedinačnih sustava upravljanja u ISU-u mogu biti značajne i utjecajne na ekonomske performanse poduzeća.
ISU i pojedinačni sustavi upravljanja	Rebello, Santos i Silva (2014), Domingues, Sampaio i Arezes (2016)	Zasebna uporaba višestrukih sustava upravljanja u poduzećima loš je pristup koji proturječi smjernicama prakse.
Implementacija i certifikacija ISU-a	Nakashimaet (2006), Hill, Roche i Allen (2007)	Implementacija i certifikacija ISU-a važna je aktivnost za mnoge organizacije i postala je raširena praksa diljem svijeta.
ISU, konkurentna prednost i održivi razvoj	Jorgensen, Remmen i Mellado (2006), Esquer-Peralta, Velazquez Munguia (2008)	ISU dobiva pozornost u organizacijama kako bi stvorile konkurentne prednosti i ostvarile ili postigle održivi razvoj.
ISU i organizacijski problemi	Ferguson, Garcia i Bornay (2002), Oliveira (2013)	Razvoj i održavanje sustava i programa upravljanja, koji se tretiraju pojedinačno, mogu generirati probleme koji se mogu izbjeći.
ISU i različiti sustavi upravljanja u praksi	Simon, Karapetrovic i Casadesús (2012), Simon i sur. (2014), Rebello, Santos i Silva (2014)	Istinski integrirani sustav jest onaj koji kombinira različite sustave upravljanja.
Izgradnja ISU-a, Annex SL i kompatibilnost različitih standarda	Bernardo i sur. (2017), Nunhes, Barbosa i Oliveira (2017)	U <i>Annex SL</i> -u favoriziran je trend da standardi budu još kompatibilniji jedni s drugima i, posljedično, prikladniji za integraciju.
Prednosti ISU-a	Abad, Cabrera i Medina-León (2016)	Učinkovita integracija sustava upravljanja uvjetovana je dinamikom integracije, razinom integracije, kao i strukturom koja upravlja integriranim sustavima.
ISU i teškoće implementacije	Karapetrovic i Willborn (1998), Wilkinson i Dale (2001), Zeng, Shi i Lou (2007), Salamone (2008), Zeng, Tam i Tam (2008), Asifi sur. (2010), Simon, Karapetrovic i Casadesus (2012)	Otpor promjenama ne utječe samo na uvođenje novih radnih metoda ili rutina u poduzeće već i na samu motivaciju zaposlenika oko izazova novog ISU-a.
Mjerenje zrelosti ISU-a	Domingues, Sampaio i Arezes (2016)	Prijedlog analize integracijske zrelosti u modelu od šest koraka – IMS-MM©.
Razlozi pojedinačne implementacije sustava upravljanja	Chountalas i Tepaskoualos (2010)	Razlozi za pojedinačne implementacije bili su želja za uravnoteženjem snage rukovoditelja te individualni pristup području kvalitete, okoliša, sigurnosti na radu i drugih standarda.

Koristi od ISU-a	Khanna, Laroia i Sharma (2010), Zeng, Tam i Khoa (2010), Simon i sur. (2014), Abad i sur. (2014), Bernardo i sur. (2015), Almeida, Muniz i Pradhan (2018)	Koristi proizlaze iz pravilne integracije različitih sustava upravljanja u jedinstveni ISU.
ISU i strategije implementacije	Karapetrovic (2002), Karapetrovic i Casadesis (2009), Sampaio i Neves (2012), Bernardo i sur. (2012), Simon i sur. (2014)	Strategije implementacije ISU-a i smjernice za izbor najprikladnije strategije.
ISU i razina integracije	Jørgensen i sur. (2006), Bernardo i sur. (2009; 2012; 2015)	Analiza postignutih stupnjeva integracije ISU-a.
Modeli integracije različitih sustava upravljanja	Karapetrovic i Willborn (1998), Zeng, Shi i Lou (2007), Rebelo, Santos i Silva (2014), Genaro i Loureiro (2015)	Prijedlog modela i pristupa za integraciju različitih sustava upravljanja u ISU-u.
Auditi u ISU-u	Beckmerhagen i sur. (2003), Kraus i Großkopf (2008), Bernardo i sur. (2009), Domingues i sur. (2015), Kauppila i sur. (2015)	Analiziranje osobitosti provedbe audita te kontrolnih funkcija u ISU-u.
ISU i lanci opskrbe	Seuring i Müller (2008)	U analizu ISU-a uključuju se lanci opskrbe te njihovo ispravno i održivo upravljanje.
Integracija sustava upravljanja	Labodova (2004), Zutschi i Sohal (2005), Bajgoric i Moon (2009), Sanchez-Rodriguez i Moneva i Ortas (2010)	Analiza kako mogućnosti poduzeća temeljene na standardima poboljšavaju učinkovitost i pouzdanost razvoja rješenja poslovne integracije.
ISU i ljudski resursi	Wilkinson i Dale (2001), Asif i sur. (2010), Lopez-Fresno (2010)	Motivacija i napor osoblja (zaposlenika) u organizaciji važni su čimbenici za uspješnu implementaciju ISU-a. Ističu se i prednosti optimizacije uporabe različitih resursa i naglašavanje motivacije zaposlenika.
ISU i model zrelosti sposobnosti ljudi	Curtis, Hefley i Miller (2009)	Razvoj „Modela zrelosti sposobnosti ljudi (P-CCM)* koji se usredotočuje na kontinuirano poboljšanje upravljanja i razvoja ljudskog kapitala organizacije.
Integracija standarda i rizici	Labodová (2004)	Analiziraju se rizici integracije više standarda u ISU-u.
ISU i inovacije poduzeća	Simon i sur. (2014), Bernardo i sur. (2015)	Analiza doprinosa sposobnosti poduzeća s ISU-om za inovacije.
ISU i održivi razvoj	Rocha, Searcy i Karapetrovic (2007)	Analiza doprinosa sposobnosti poduzeća s ISU-om i održivog razvoja.
Strukture i modeli novih sustava upravljanja	Wilkinson i Dale (2001), Ferguson, Garcia i Bomay (2002), Beckmerhagen i sur. (2003), Karapetrovic (2003), Mackau (2003)	Analiza struktura i modela novih sustava upravljanja.
Proces integracije	Karapetrovic (2002), Jørgensen, Remmen i Mellado (2006), Bernardo i sur. (2009), Asif, Fisscher i De Bruijn (2010)	Analiza metodologije, pristupa i strategija za proces integracije.

Analizom prethodnih istraživanja uočava se trend sve prisutnije analize ISU-a povezanih s različitim segmentima poslovanja poduzeća. Zaključci iz istraživanja Zeng, Tam i Khoa (2010.), Simone i sur. (2014.), Almeida i sur. (2014.), Bernarda i sur. (2015.) te Jardona i Martinez-Cobasa (2021.) zabilježili su koristi za organizacije pravilnom integracijom zahtjeva različitih sustava upravljanja u jedinstveni ISU. Glavne prepreke, teškoće i nedostaci u

implementaciji ISU-a uočeni su u istraživanjima Karapetrovica (2002.), Karapetrovica i Casadesúsa (2009.), Bernarda i sur. (2012.), Simone i sur. (2014.) te Sampaia i Nevesa (2012.). U prethodno navedenim studijama raspravljalo se o strategijama implementacije ISU-a, pri čemu su stupnjevi integracije analizirani od strane Jørgensena i sur. (2006.), Bernarda i suradnika (2009.; 2012.; 2015.) te Jardona i Martinez-Cobasa (2021.). U spomenutim istraživanjima analizirane su prednosti koje donosi integracija, no strategije implementacije i pristupi u integraciji ključni su u izgradnji uspješnog sustava upravljanja. Također, razvojni obrasci sustava te integracija sustava s ljudskim resursima, nabavom i lancima opskrbe od presudne su važnosti u izgradnji kvalitetnog ISU-a.

Karapetrovic i Willborn (1998.), Zeng, Shi i Lou (2007.), Rebelo, Santos i Silva (2014.) te Genaro i Loureiro (2015.) predložili su modele i pristupe za integraciju različitih sustava upravljanja u ISU. Analiziranje osobitosti provedbe audita i kontrolnih funkcija u ISU-u provodili su Beckmerhagen i sur. (2003.), Kraus i Großkopf (2008.), Bernardo i sur. (2009.), Domingues i sur. (2015.) te Kauppila, Harkonen i Vayrynen (2015.). Domingues i sur. (2015.) analizirali su najvažnije razvojne obrasce unutar ISU-a i temeljnu složenost integriranog sustava upravljanja. Seuring i Müller (2008.) donijeli su novi pogled na ISU, uključujući lance opskrbe i njihovo ispravno i održivo upravljanje.

## 2.1. Pregled najčešće primjenjivanih ISU-a

Promatrani trendovi u području implementacije i certifikacije sustava upravljanja ukazuju na putove primjene, odnosno omogućuju uočavanje standarda koji se najčešće koriste u stvarnom poslovnom okružju. Zanimljivo je uočiti kako odluke na nacionalnim razinama (stupanje na snagu GDPR-a) ili, pak, globalni trendovi (energetska kriza) potiču povećani broj implementacija i certifikacija standarda poput ISO/IEC 27001 i ISO 50001. Nunhes, Barbosa i Oliveira (2017.) ističu kako je certifikacija sustava upravljanja kvalitetom, sustava upravljanja okolišem, sustava upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu te upravljanja društvenom odgovornošću, zbog svoje velike primjenjivosti diljem svijeta, posebice u industrijskom sektoru, zauzela središte pozornosti. Sustavi upravljanja koji se mogu certificirati mogu se integrirati u niz drugih implementiranih podsustava u skladu s drugim standardima, uključujući one koji se odnose na rizik, društvenu odgovornost i ljudske resurse (Oliveira, 2013.; Wening i Refflinghaus, 2015.; Jardon i Martinez-Cobas, 2021.). Obično su sustavi koji čine ISU integrirani i certificirani, ali postoje iznimke, kao što su ISO 26000, koji umjesto zahtjeva predlaže smjernice za poduzeća, te pitanja društvene odgovornosti. Na primjer, SUK slijedi standard ISO 9001, SUO slijedi standard ISO 14001, SUSZZ slijedi standarde OHSAS 18001 i ISO 45001, a SUSO standarde SA 8000 i ISO 26000 (Santos i sur., 2013.; Rebelo, Santos i Silva, 2014.; Nunhes, Barbosa i Oliveira, 2017.).

Statistički i stohastički pristupi proizvodnim sustavima, predviđanja, modeli heurističkih i strukturnih jednadžbi te modeli zrelosti čine novu generaciju „alata“ koji su dostupni na tržištu. U tablici 2. prikazan je pregled modela koji su povezani s proučavanjem utjecaja ISU-a na performanse poduzeća.

Tablica 2.

## Modeli utjecaja ISU-a na performanse poduzeća

Područje modela	Autor/i	Naziv modela
ISU i mjerenje performansi	Bititci i sur. (2015)	-
	Domingues, Sampaio i Arezes (2016)	IMS-MM©
ISU i korporativna održivost	Baumgartner i Ebner (2010), Martinez-Cobas (2021)	-
ISU u HRM-u	Hsieh i sur. (2009)	Model KNM Knowledge Navigator
ISU u procesima arhiviranja slika i komunikacijskih sustava	Wetering i Batenburg (2009)	PACS-MM
ISU i aktivnosti u lancu opskrbe	Reyes i Giachetti (2010), Azzouzi i Naoui (2020)	SC (M) 2 model zrelosti opskrbnog lanca
ISU u građevinskim projektima	Anholon i sur. (2020)	PMOMIM-MCP zrelost organizacije za upravljanje programom
		Integrirani model za megagrađevinske projekte
Ispitivanje softvera	Deane, Goldberg, Rake i Rees (2019)	ICMM model zrelosti sposobnosti inspekcije
ISU u ekodizajnu	Popova (2018)	-
ISU i upravljanje IT sustavima	Koehler i sur. (2015)	C3M
Pravni rizici	Buglione i sur. (2009)	-

Nekolicina istraživača bila je pod utjecajem *Demingove filozofije* upravljanja kvalitetom iz 1982. i 1986. godine te okvira upravljanja kvalitetom, kao što su sustav upravljanja kvalitetom ISO 9000, model Europske zaklade za kvalitetu (EFQM), model izvrsnosti i model Nacionalne nagrade za kvalitetu Malcolma Baldrigea (MBNQA). Upravljanje kvalitetom moguće je shvatiti kao holistički sustav upravljanja potpomognut zajedničkim načelima upravljanja kvalitetom, gdje su međusobno povezane sve upravljačke prakse, koje se mogu objasniti samo sagledavanjem sustava kao cjeline. Takav pristup ispituje utjecaj upravljanja kvalitetom na organizacijski učinak koristeći se višedimenzionalnim konstruktom drugog reda, koji se sastoji od nadređenog faktora kvalitete menadžmenta, koji se, pak, očituje u dimenzijama prvog reda, koje predstavljaju skupine kvalitete nazvane „prakse upravljanja“. Prajogo (2005.) je pronašao izravan pozitivan učinak upravljanja kvalitetom na ekonomsku performansu kada je proveo istraživanje na 194 australska poduzeća iz sektora proizvodnje i usluga. Nadalje, studija autora Bou-Llusara i sur. (2009.) obuhvatila je 446 španjolskih poduzeća za proizvodnju i usluge, a studija autora Shafiq, Lasrada i Hafeeza (2019.) obuhvatila je 210 pakistanskih tekstilnih tvornica. Još jedan dokaz pozitivnog učinka višedimenzionalnog sustava upravljanja kvalitetom i njegova utjecaja na ekonomsku performansu utvrdili su znanstvenici koji proučavaju utjecaj totalnog upravljanja kvalitetom (TQM). Primjeri su studija o proizvođačkim i uslužnim poduzećima u Turskoj i Sjevernom Cipru koju je proveo autor Sila (2007.), kao i, primjerice, studija turskih proizvodnih i uslužnih poduzeća Sadikoglu i Olcay (2014.).

Prema ISO.org, u 2021. bilo je 1 954 747 479 certifikata svih vrsta širom svijeta, uključujući 1 077 884 certifikata za ISO 9001, 420 433 za ISO 14001 i 294 420 certifikata za ISO 45001 (ISO.survey, 2021.). Kada se promotri standard SA 8000, posljednje objavljeni podaci iz 2017. pokazuju da je izdan 9081 certifikat (BSI Grupa, 2016.). Prema posljednjem istraživanju ISO.org, najčešće primjenjivani standardi prema broju certificiranih lokacija jesu sustavi sukladni sa zahtjevima normi ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO/IEC 27001, ISO 50001, ISO 22000 i ISO 13485. U tablici 3. prikazan je broj izdanih certifikata grupiran prema trima kategorijama.

Tablica 3.

## Broj izdanih certifikata i certificiranih lokacija u RH i svijetu

Standard	Broj lokacija certificiranih organizacija i/ili broj lokacija organizacija usklađenih sa standardom u svijetu	Ukupno certificiranih organizacija i/ili organizacija usklađenih sa standardom u svijetu	Broj i udio certificiranih poduzeća u RH
ISO 9001	1 299 837	916 842	2 531 (0,27%)
ISO 14001	568 798	348 473	1 138 (0,33%)
ISO 45001	251 191	190 481	333 (0,17%)
ISO/IEC 27001	84 181	44 499	302 (0,67%)
ISO 50001	45 092	19 731	173 (0,88%)
Socijalni standardi SA 8000 / ISO 26000 i ostali	76 225	58 947	NP

Izvor: autori prema: ISO Survey 2020 i Sedex: Sedex Annual Report 2020.

Kako je broj certificiranih poduzeća sukladnih sa standardom ISO 13485 u RH u 2020. bio samo 33 od globalno 25 656 certificiranih, što iznosi 0,13%, može se zaključiti da navedeni standard nema značajnog utjecaja na organizacije u RH. Prema standardu ISO 22000, certificiralo se 54 poduzeća od ukupno 33 741 globalno certificiranih, što iznosi 0,16% u globalnom udjelu certificiranih poduzeća te se također može zaključiti da taj standard nema česte primjene u RH, odnosno značajnog utjecaja u RH.

## 2.2. Ekonomske performanse i ISU

Ekonomske performanse igraju značajnu ulogu u upravljanju poduzećima, posebno uzimajući u obzir da je glavni cilj poduzeća ostvarivanje profita. Kako je i ranije istaknuto, razumijevanje ekonomskih performansi poduzeća obuhvaća skup kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja koji opisuju učinke, doprinose i rezultate ostvarene gospodarskim aktivnostima. Ti pokazatelji omogućuju kontrolu i mjerenje kako bi se konačno ocijenilo ostvarenje definiranih ciljeva i strategija. Sustavi upravljanja, poput sustava za upravljanje kvalitetom, teoretski mogu poboljšati financijske i ekonomske performanse (poboljšanom



kvalitetom proizvoda i zadovoljstvom kupaca) te smanjiti troškove poslovanja (poboljšanjem procesa). Međutim, dok neka istraživanja (Baumgartner i Ebner, 2010.; Martinez-Cobas, 2021.; Bititci i sur., 2015.) pokazuju značajne pozitivne učinke, druga sugeriraju značajne negativne ili beznačajne učinke na poslovne rezultate, čime se potvrđuje potreba za daljnjim istraživanjima utjecaja sustava upravljanja na ekonomske performanse poduzeća. Tijekom godina pojavilo se sve više pokazatelja mjerenja uspješnosti, kao što su ROE – povrat na kapital, ROA – povrat na imovinu i ROI – povrat ulaganja. Povećana konkurencija i potreba za informacijama zahtijevale su preobrazbu tradicionalnog mjerenja učinka. To znači da su se pojavili novi pristupi u usporedbi s prethodnom praksom. Kada se promotre brojni novi mjerni okviri i metode kao što su *Skandia Navigator*, IAM (Monitoring nematerijalne imovine), *Tableau de Bord*, PPEVA (*Performance Prism, Economic Value Added*), ABC (*Activity Based Costing*), BSC (*Balanced Scorecard*), DEA (*Data Envelopment Analysis*) i drugi, vidljivo je da se tom području pridaje sve veća važnost u znanstvenoj literaturi.

Kao učinkovitu metodologiju u analizi ekonomskih performansi poduzeća Krstić i Sekulić (2007: 8) spominju tradicionalni sustav mjerenja performansi poduzeća zasnovan na financijskim mjerilima performansi, odnosno na financijskim pokazateljima uspješnosti poduzeća. Prema Rappaport (1986.) i Stewart (1991.), tradicionalno mjerenje učinka našlo se pod značajnom kritikom zbog neuspjeha uključivanja punog troška kapitala, a tim nedostatkom dovodi se u pitanje računovodstveni prihod kao dosljedni prediktor vrijednosti poduzeća. Nadalje, tradicionalni pokazatelji ne osiguravaju upravljanje strateškom vrijednošću zbog nedostatka važnih informacija menadžmentu. Sukladno tomu, uvode se novi modeli, mjere i alati te je tako uvedena mjera koja uključuje EVA (*Economic Value Added*), MVA (*Market Value Added*), CAV (*Cash Added Value*), CFROI (*Cash Flow Return on Investment*), DEP (*Discounted Economic Profit*) i SVA (*Shareholder Value Added*). U 1990-ima koncept ekonomske dodane vrijednosti (EVA) postao je tema od velikog interesa, što je dovelo do opsežnog istraživanja literature o financijskoj ekonomiji iz različitih perspektiva. Stewart (1991.) je predložio EVA-u kao mjeru uspješnosti poduzeća i kao alat za procjenu učinka izvršne vlasti, tvrdeći da EVA predstavlja pravi učinak poduzeća jer odražava samo inkrementalnu vrijednost dodanu poduzeću nakon razmatranja troška kapitala. Fortune je objavio uvodnu priču koja je raspravljala o prednostima EVA-e i dugačak popis velikih poduzeća koja su usvojila EVA-u kao alat za vrednovanje (Tully, 1993.). Da bi se potvrdila podrška EVA-i, provedene su studije koje su propitivale njezinu superiornost u odnosu na tradicionalne metode mjerenja performansi poduzeća (Brossy i Balkcom, 1994.; Lehn i Makhija, 1996.). Također, usporedba je proširena i na modificiranu verziju EVA-e (Bacidore i sur., 1997.). Međutim, nekoliko je studija otkrilo da EVA nije ništa bolja od drugih tradicionalnih mjera uspješnosti poduzeća (Weissenrieder, 1998.). Stoga su istraživači postali manje zainteresirani za tu temu, a studije o EVA-i u literaturi donekle su se smanjile. EVA je mjera koja je izračunavala dodanu vrijednost nakon odbitka troška kapitala koja je superiornija od drugih (Lehn i Mahija, 1996.; Grant, 2003.). Neki su istraživači odbacili Stewartovu tvrdnju izjavivši kako je odnos između EVA-e i tržišne vrijednosti poduzeća slab (Turvey, Lake, Van Duren i

Sparing, 2000.). U istraživanjima je uočeno i da su zarade dioničara značajnije povezane s povratom dionica i tržišnom vrijednošću nego s EVA-om te su zaključili da EVA ima najveću korelaciju s MVA-om. Faith Amede i Illaboya (2024.) upravo navode kako se financijski problemi i poremećaji ne odnose samo na one „klasične“ (upravo opisane), već brojna poduzeća upravo financijske poremećaje mogu izbjeći ranim otkrivanjem i svojevrsnom rekonstrukcijom svojih operacija, a za što je posebno važan i ISU. Ocjenjivanje performansi poduzeća prikazano je u istraživačkoj literaturi koja je sažeta u prikazu u tablici 4.

Tablica 4.

#### Pregled definicija modela vrednovanja performansi poduzeća

Autori	Definicija
Neely, Gregory i Platts (1995)	Proces kvantifikacije učinkovitosti i učinkovitosti intervencija s pomoću skupa metrika.
Marshall i sur. (1999)	Razvoj pokazatelja i prikupljanje podataka za opisivanje, izvješćivanje i analizu učinka.
Najmi i Kehoe (2001)	Praćenje, upravljanje i poboljšanje mjerljivih kriterija koji daju uvid u to kako su zadaci ostvareni i motiviraju izvedbu za postizanje organizacijskih ciljeva.

De Toni i Tonchia (2001.) uočili su ključne disproporcije između tradicionalnih i suvremenih sustava ocjenjivanja koje su prikazane u tablici 4. Prema tim autorima, tradicionalni sustavi ocjenjivanja učinka usmjereni su na profit i temelje se na analizi troškova i učinkovitosti. Ti sustavi nastoje ocijeniti rezultate prošlog razdoblja izračunom pojedinačnih financijskih omjera i uspoređivanjem s definiranim standardnim vrijednostima. Za razliku od tradicionalnih sustava, suvremeni sustavi ocjenjivanja performansi usmjereni su na potrošače i zadovoljenje njihovih potreba te se temelje na dodanoj vrijednosti poduzeća. Tim se sustavima želi ne samo evaluirati rezultate iz prošlosti već i definirati razloge koji su doveli do tih rezultata i predvidjeti korake za poboljšanje budućih rezultata. Pritom se ne ocjenjuju pojedinačni pokazatelji, već skupovi pokazatelja koji sadrže različite presjeke učinka.

Tablica 4.

#### Usporedba načela tradicionalnih i suvremenih metoda ocjenjivanja

Tradicionalne metode	Suvremene metode
Na temelju cijene/učinkovitosti	Na temelju vrijednosti
Procjena rezultata	Procjena rezultata i uzroka
Orijentacija na profit	Orijentacija na kupce
Kratkoročna orijentacija	Dugoročna orijentacija
Prevalencija pojedinih mjera	Širenje timskih akcija
Prevalencija funkcionalnih mjera	Širenje međusektorskih aktivnosti
Usporedba sa standardom	Praćenje poboljšanja
Pokušava se dobiti ocjena	Cilj je evaluirati i uključiti

Izvor: De Toni i Tonchia (2001.)

Tradicionalni model temelji se na računovodstvenom principu analize dobiti u proteklom razdoblju, tzv. *ex post* dobiti. Planiranje ciljeva organizacije temelji se na analizi povijesnih rezultata kretanja dobiti. Ratnayake (2009.) sugerira da je neophodno fokusirati sustav mjerenja ekonomskih performansi na temelju integriranih aktivnosti u poduzeću višestrukim razinama (organizacija, procesi i zaposlenici). Ujedno, Ratnayake (2009.) konstatira da se, usprkos značajnom razvoju sustava mjerenja ekonomskih performansi, poduzeća i dalje primarno oslanjaju na tradicionalni sustav mjerenja ekonomskih performansi. Tako i Saunila (2017.) potvrđuje da mala i srednja poduzeća najčešće primjenjuju tradicionalni model mjerenja ekonomskih performansi. Prema Belaku (1995.), praćenje ekonomskih performansi osigurava konzistentnu bazu podataka za praćenje trendova kretanja ekonomskih performansi i za istraživanje promjena u njima.

### **3. IZAZOVI I PERSPEKTIVE INTEGRIRANIH SUSTAVA UPRAVLJANJA I NJIHOVA UTJECAJA NA EKONOMSKE PERFORMANSE PODUZEĆA**

Većina dostupnih istraživanja naglašava prednost ISU-a u odnosu na zasebne, odvojene sustave upravljanja. Abad, Cabrera i Medina-León (2016.) koristili su se analizom temeljenom na neparametrijskim testovima kako bi testirali razliku u teškoćama odabranih poduzeća u Španjolskoj vezanih uz integrirane sustave upravljanja, s naglaskom na ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001. Rezultati njihova istraživanja upućuju na to da je učinkovita integracija sustava upravljanja uvjetovana dinamikom integracije, razinom integracije, kao i strukturom koja upravlja integriranim sustavima. U tom smislu teškoće su uglavnom zabilježene u pogledu otpora zaposlenika, a uočene teškoće obično su u negativnom odnosu s veličinom poduzeća. Nastavno na to, Molina-Azorín i sur. (2008.) utvrdili su da otpor promjenama ne utječe samo na uvođenje novih radnih metoda ili rutina u poduzeće već i na samu motivaciju zaposlenika oko izazova novog ISU-a. Wilkinson i Dale (2001.) te Asif i sur. (2010.) potvrdili su slično svojim istraživanjima.

U fazi projektiranja novog integriranog sustava važno je što uspješnije povezati organizacijske i tehničke aspekte, a u cjelokupnom postupku integriranja od presudne je važnosti povećati uključenost zaposlenika te pravilno komunicirati o zahtjevima i prednostima. Teorijske implikacije donose značajne razlike između vrsta i opsega obuhvata implementiranog sustava čime se pojavljuju problemi za poduzeća. Često se tako javljaju *ad hoc* dizajni vlastitih strategija integracije sustava upravljanja koji otežavaju stvarnu primjenu ISU-a, posebice prepoznavanje svih prednosti ISU-a, ali i pripremu za potencijalne rizike integracije. Upravo Ferguson, García i Bornay (2002.) naglašavaju problematiku s organizacijskom inercijom, odnosno problematiku koja nastaje kada odjeli (organizacijska struktura) nisu povezani, već odvojeno izvršavaju svoje funkcije, što ponekad može izazvati organizacijske sukobe.

Izuzetak su relativno kratkoročni troškovi implementacije, poput troška implementacije (organizacijska struktura, nedostatak kvalificiranih zaposlenika, dostupnost internih ljudskih potencijala, eksterni eksperti), troškovi certificiranja i audita te troškovi održavanja sustava (slično su analizirali Simon, Karapetrovic i Casadeslús, 2012.). Devet prednosti za poduzeća s implementiranim ISO 14001 standardom specificirano je na temelju istraživanja koje su proveli autori Karapetrovic i Willborn (1998.), Albertija i sur. (2010.), Zeng, Shi i Lou (2017.) te Jardon i Martinez-Cobas (2021.). Izdvojene su prednosti za poduzeće sljedeće:

- 1) potpunija uporaba sirovina, poluproizvoda i svih *inputa* u proizvodnom procesu te prednosti reciklaže
- 2) smanjenje otpada i optimizacija prethodno spomenutih sirovina
- 3) rast produktivnosti proizvodnog procesa (omjer sirovina i gotova proizvoda)
- 4) smanjenje troškova proizvodnje
- 5) tehničko-tehnološka nadogradnja proizvodnih procesa
- 6) otvaranje novih tržišnih mogućnosti (cirkularna ekonomija, plasman nusproizvoda i slično)
- 7) ušteda energije u procesu proizvodnje
- 8) smanjenje troškova logistike
- 9) javni poticaji i bolji status za potrošačke, potporne institucije, osiguravatelje i zakonodavca.

Prema izračunima Albertija i sur. (2010.), implementacija ISO 14 000 smanjuje količine otpada poduzeća za 2,4%, neopasnog otpada za 5% godišnje, opasnog otpada od 15 do 100%, otpadnih voda za oko 4,5% te potrošnju energije za 2 do 3%. Simon, Karapetrovic i Casadeslús (2012.) načinili su model teškoća i pozitivnih učinaka vezanih uz implementaciju ISU-a promatrajući ISO 14001 i ISO 9001 u 76 poduzeća Katalonije u Španjolskoj. Na temelju analiziranog uzorka Simon, Karapetrovic i Casadeslús (2012.) ističu da se teškoće integracije mogu grupirati kao: 1) nedostatak resursa za integraciju, 2) teškoće s provedbom i certificiranjem, 3) unutarnje organizacijske teškoće i 4) teškoće s ljudima koji rade sa standardima i integracijom. Nasuprot uočenim teškoćama, isti autori (2012: 7) grupiraju prednosti integracije koje se očituju kao koristi: 1) unutarnje kohezije, 2) bolje uporabe sustava, 3) organizacijske strateške i 4) performansi poduzeća.

Povećanje performansi poduzeća s aspekta ovog istraživanja posebno su relevantna skupina. Grupiranje varijabla koje se odnose na kvalitetu ISU-a prema Karapetrovicu i Casadeslúsu (2012.) sadržane su u četiri osnovne skupine: 1) kontrola procedure, 2) strateške i operativne procedure, 3) dokumentacijski resursi i 4) ljudski resursi. Gianni i Gotzamani (2015.) ističu da ISU ispunjava sve zahtjeve za implementirane standarde kako bi organizacija mogla iskoristiti potpunu prednost certifikacije tih integriranih sustava. Međutim, isti autori ukazuju na nedostatak globalno priznatog standarda za proces integracije, predlažući tako metodologiju kako implementirati ISU korak po korak. Stoga, Gianni i Gotzamani (2015.) predlažu da, prilikom implementacije ISU-a, koraci budu poredani kako

slijedi: 1) mapiranje procesa, 2) izrada dokumentacije sustava, 3) trening i edukacija zaposlenika, 4) provedba internih audita, 5) pregled i ocjena sustava od strane uprave, 6) provedba korektivnih i preventivnih radnji, 7) provedba vanjskog audita. Anholon i sur. (2020.) analizirali su primjer poduzeća iz Brazila koje se koristilo potpuno integriranim ISU-om. Prema autorima poduzeće je imalo integrirane sustava upravljanja prema normama: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 26001 i SA 8000. Rezultati pokazuju da se od prednosti ističe optimizacija uporabe različitih resursa i naglašavanje motivacije zaposlenika. Iako su prednosti integracije jasno vidljive, i dalje postoje prakse odvojenih implementacija. Chountalas i Tepaskoualos (2010.) analizirali su razloge zašto poduzeća odvojeno implementiraju sustave upravljanja te su na temelju istraživanja provedenog na uzorku građevinskih poduzeća zaključili da su razlozi za implementaciju bili želja za uravnoteženjem snage rukovoditelja te individualni pristup svakom području, što su slična zapažanja kao i u prethodno spomenutoj analizi.

Širenje novih standarda i sustava upravljanja, standard za zdravlje i sigurnost na radu (OHSAS 18001 – danas ISO 45001), standard za korporativnu društvenu odgovornost kao što su SA 8000 ili ISO 26000 (Castka i Balzarova, 2008.), standard za sigurnost informacijskih sustava (ISO 27001), standard za opskrbne lance (ISO 28000) ili standard za upravljanje energijom (ISO 50001) poduzećima, donosi priliku da se integriraju različiti sustavi u jedinstveni sustav kako bi se iskoristila postojeća sinergija među njima (Labodova, 2004.; Zutschi i Sohal, 2005.). Nekolicina je autora proučavala integraciju sustava upravljanja kvalitetom (QMS) s drugim standardima, među ostalim za informacijsku tehnologiju, upravljanje okolišem ili korporativnu društvenu odgovornost, kako bi se povećala poslovna učinkovitost (Bajgoric i Moon, 2009.; Sanchez-Rodriguez i Martinez-Lorente, 2011.). Slično su proučavali Moneva i Ortas (2010.), odnosno utjecaj integriranja zaštite okoliša u drugim sustavima upravljanja. Neke studije koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima i ISU (Wilkinson i Dale, 2001.; Asif i sur., 2010.; Lopez-Fresno, 2010.) smatraju da su motivacija i napor osoblja (zaposlenika) u organizaciji važni čimbenici za uspješnu implementaciju ISU-a. Korak dalje otišli su Curtis, Hefley i Miller (2009.) razvijanjem Modela zrelosti sposobnosti ljudi (P-CCM) koji predstavlja okvir usmjeren na kontinuirano poboljšanje upravljanja i razvoja ljudskog kapitala organizacije. Kada se organizacija koristi P-CCM-om, zaposlenici bi trebali biti bolje pripremljeni za implementaciju novih organizacijskih praksi (Curtis, Hefley i Miller, 2009.), poput ISU-a. Nadalje, čitav niz studija analizira integraciju sustava upravljanja, no te su studije usredotočene na različite teme, kao što su prednosti integracije, metode i stupnjevi integracije (Karapetrovic i Willborn, 1998.; Zeng, Shi i Lou, 2007.; Bernardo i sur., 2009.; Khanna i sur., 2010.; Lopez-Fresno, 2010.; Asif i sur., 2010.). Dok je implementacija standarda kao samostalnih sustava uobičajena praksa, postoji rastući trend postavljanja više sustava upravljanja zajedno (Bernardo i sur., 2015).

Zbog značajnog vremenskog odmaka između implementacije različitih sustava upravljanja pokazalo se da je integracija sustava upravljanja novonastala potreba, a ne jednostavan trend (Karapetrovic i Jonker, 2003.; Kraus i Grosskopf,

2008.). Integracija dvaju ili više sustava upravljanja znači istovremenu implementaciju više sustava u jedan sustav (Beckmerhagen i sur., 2003.). Ključno je da ta integracija sustava pridonese organizacijskoj održivosti i sposobnosti strateškog odlučivanja poduzeća kako bi dovela do razvoja konkurentske prednosti. Iako se perspektiva strateškog upravljanja pitanjima integracije sustava upravljanja rijetko promatra, postojeća literatura nudi empirijske i teorijske informacije k podršci integracije sustava upravljanja (Zutshi i Sohal, 2005.; Zeng, Shi i Lou, 2007.; Zeng, Tam i Tam, 2008.; Salomone, 2008.; Karapetrovic i Casadesús, 2009.; Simon, Karapetrovic i Casadesús, 2012.). Nadalje, integracija sustava upravljanja u literaturi razmatra se iz različitih perspektiva. Analiza rizika integracije (Labodová, 2004.), revizije (Kraus i Grosskopf, 2008.), doprinosa sposobnosti poduzeća za inovacije (Simon i sur., 2014.; Bernardo i sur., 2015.) i održivog razvoja (Rocha, Searcy i Karapetrovic, 2007.) neki su od predstavljenih standarda. Iako se prakse SUK-a i SUE-a razlikuju u pogledu fokusa, dijele slične ciljeve (Bernardo i sur., 2009.). Kako bi se izbjegli problemi i neuspjesi u integraciji sustava upravljanja, organizacije moraju voditi brigu o potencijalnim problemima povezanim s implementacijom novog ISU-a (López-Fresno, 2010.).

Prve studije analizirale su ISU iz teorijske perspektive i većinom identificirale probleme povezane s procesom integracije (Jonker i Klaver, 1998.; Karapetrovic i Willborn, 1998.; Wilkinson i Dale, 1999.). Istraživanja vezana uz tematiku teškoća koje proizlaze iz implementacije ISU-a provodili su autori Zeng, Shi i Lou (2007.), Salamone (2008.), Zeng, Tam i Tam (2008.) te Simon, Karapetrovic i Casadesus (2012.). Iako je uočljiv rastući trend interesa za razumijevanjem kako te teškoće nastaju i utječu na integrirani ISU (Bernardo i sur., 2012.), još uvijek postoji manji broj empirijskih istraživanja o tom kritičnom aspektu ISU-a. Većina studija o teškoćama integracije sustava upravljanja usvaja taksonomiju koju predlažu Zeng, Shi i Lou (2007.), gdje se razlikuju unutarnje od vanjskih teškoća. Prema tim autorima, vanjski čimbenici koji utječu na provedbu ISU-a povezani su s tehničkim smjernicama, ulogom certificiranja i certifikacijskih tijela, neodgovarajućom podrškom konzultanata te institucionalnim pitanjima. Isti autori navode da su unutarnje teškoće povezane s nedostatkom ljudskih resursa, organizacijskom strukturom i kulturom poslovanja. Vanjski problemi u integraciji sustava upravljanja najčešće su razlike između standarda te nedostatak ISO standarda koji definira zahtjeve ISU-a o tome kako voditi projekte integracije sustava upravljanja pritom slijedeći vlastite strategije integracije (Lopez-Fresno, 2010.; Abad i sur., 2014.). Iako je razina usklađenosti i kompatibilnosti između standarda relativno visoka, još uvijek postoje razlike među njima koje uzrokuju probleme organizacijama pri projektiranju novog sustava upravljanja (Matias i Coelho, 2002.; Salomone, 2008.; Oliveira, 2013.). Međutim, neke studije zaključuju da je problem kvalitetne implementacije ISU-a nedostatak specijaliziranih vanjskih konzultanata (Zutshi i Sohal, 2005.) ili čak neodgovarajuća podrška certifikacijskih tijela (Zeng, Shi i Lou, 2007.; Salomone, 2008.). Problemi takve vrste mogu obeshrabrili usvajanje ISU-a ili dovesti do njegove neučinkovite implementacije.

S aspekta unutarnjih teškoća, Ferguson, García i Bornay (2002.) smatraju da je organizacijska inercija jedna od najvećih prepreka integraciji sustava upravljanja. Zeng, Tam i Tam (2008.) ističu da poduzeća tradicionalno imaju odvojene skupine zaposlenika s kojima moraju raditi s različitim sustavima upravljanja, što može rezultirati organizacijskim sukobima. Zutshi i Sohal (2005.) navode da je gubitak menadžerske kontrole nad metodama rada identificiran kao relevantan čimbenik koji ograničava integraciju različitih sustava. Problemi povezani s otporom zaposlenika na promjenu utječu ne samo na uvođenje novih radnih metoda ili rutina već i na motivaciju zaposlenika da se suoče s izazovima novog ISU-a, kao pitanjima organizacijske kulture (Wilkinson i Dale, 1999.; Zeng Shi i Lou, 2007.; Jørgensen, 2008.; Asif i sur., 2009.; Simon, A., Yaya, L. H. P., Karapetrovic, S. i Casadesús, M., 2014.) te nedostatnom razinom uključenosti visokog menadžmenta (López-Fresno, 2010.; Gianni i Gotzamani, 2015.). Prethodne studije pokazuju da unutarnje teškoće značajno ovise o strateškim odlukama donesenim tijekom projektiranja novog sustava upravljanja i endogenim karakteristikama organizacija (Jonker i Klaver, 1998.; Zutshi i Sohal, 2005.; Asif i sur., 2009.; Bernardo i sur., 2012.).

Iznesene istraživačke spoznaje upućuju na to da se organizacije suočavaju s velikim izazovima u implementaciji prakse upravljanja kvalitetom. Iako se vjeruje da SUK i SUE donose poslovne koristi, njihov utjecaj na financijsku i operativnu izvedbu nije dovoljno jasan (Bernardo i sur., 2009.). Integracija SUK-a i SUE-a može se olakšati na tri načina: 1) prvo izgraditi SUK sustav, a zatim SUO sustav; 2) prvo postaviti SUO sustav, a poslije SUK sustav; 3) istodobna izgradnja SUK i SUO sustava (Karapetrovic i Willborn, 1998.; Molina-Azorin, Tari, Claver-Cortes i Lopez-Gamero, 2008.). Treća opcija zahtijeva zajedničko dokumentiranje i provedbu karakteristika okoliša i kvalitete, što zahtijeva visoku razinu specijalizacije i menadžerskih vještina. Dakle, unutar tih sastava SUK i SUE postaju međuovisni i organizacija odabire najpoželjniji sastav s potrebnom razinom integracije za svoj ISU. Unatoč teškoćama ISU integracija nudi poduzećima mogućnosti koje teže prema potpunoj integraciji (Karapetrovic, Casadesús i Heras, 2006.; Zeng, Shi i Lou, 2007.; Salomone, 2008.; Bernardo i sur., 2009.; Karapetrovic i Casadesús, 2009.). Jørgensen, Remmen i Mellado (2006.) ispitali su tri razine integracije: povećana kompatibilnost elemenata sustava, koordinacija generičkih procesa i ugradnja ISU-a u kulturu učenja i stalnog poboljšanja.

Svojevrsna nepopularnost ISU-a ima korijene u preusko specificiranim zahtjevima različitih standarda koji nisu dopuštali previše fleksibilnosti, a bilo ih je potrebno međusobno integrirati. Daljnjim razvojem standarda, a posebice od 2015. godine, učinjena su velika poboljšanja kako bi se više sustava moglo jednostavnije implementirati te na kraju i certificirati. Očekivane koristi za poduzeća od ISU-a odnose se na ekonomiju razmjera u procesima certificiranja i zajednički pristup u pružanju kvalitete, odgovornosti prema okolišu i zaštiti zaposlenika te se stoga ističe potreba promicanja integracije standarda. Standardi ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001 zahtijevaju od organizacija da formuliraju politike, definiraju uloge i odgovornosti, dodijele predstavnike uprave i upravljaču

procesima. U praksi usporedna implementacija tih standarda zahtijeva veći broj dvostrukih administrativnih zadataka (Fresner i Engelhardt, 2004.). Na primjer, ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001 zahtijevaju da svi radni procesi budu sljedivi i provjerljivi. Kako bi ispunio tražene zahtjeve, svaki sustav upravljanja zahtijeva značajnu dokumentaciju, pisane procedure, preglede, kontrolne obrazaca i drugu papirologiju. Upravljanje trima odvojenim sustavima upravljanja, a sve s ciljem kako bi se osigurala usklađenost sa strategijom organizacije, pokazalo se kao izazov koji ističu autori Fresner i Engelhardt (2004.). Osim uštede vremena i učinkovite uporabe resursa, također se može smanjiti birokracija zbog redundantnosti sličnih zadataka i konfuzije između različitih standarda (Jørgensen i sur., 2006.). Stoga organizacije s više sustava upravljanja trebaju manje vremena za simultanu implementaciju tih sustava upravljanja od zbroja vremena potrebnog za njihovu pojedinačnu i odvojenu implementaciju (Karapetrovic i Casadesús, 2009.). Nunhes, Barbosa i Oliveira (2017.) uočavaju sinergiju u kojoj integracija nekoliko elemenata različitih sustava upravljanja poboljšava kvalitete svakoga zasebnog elementa. Nunhes, Barbosa i Oliveira (2017.) zaključuju da ISU minimizira duplicirane zadatke i povećava konkurentne prednosti poduzeća optimizacijom uporabe resursa.

Sustavi upravljanja kao što su SUK, SUE, zdravlje i sigurnost na radu (SUSZZ) te društvena odgovornost (SUSO) ne samo da doprinose poboljšanju konkurentnosti poduzeća stvaranjem pozitivnog imidža na tržištu (Jørgensen i sur., 2006.) već i stvaranjem među funkcionalne vrijednosti (Rebelo, Santos i Silva, 2014.). Povećanje konkurentnosti poduzeća daleko nadilazi koncentraciju na kratkoročne mjere smanjenja troškova. Kao što je primijetio Christmann (2000.), pretvaranje prakse u vještine fokusiranjem na procese može pozitivnije utjecati na profit nego oslanjanje na kratkoročne mjere smanjenja troškova. Barney (1986.) je primijetio da razvijanje teorije postojanog ISU-a koji proizlazi iz resursa pod kontrolom poduzeća „obećava“. Istraživanje koje su proveli Zutshi i Sohal (2005.) te Jørgensen i sur. (2006.) pokazalo je da se maksimalna korist dobiva od (standardiziranih) sustava upravljanja kada su integrirani u holistički ISU.

#### 4. ZAVRŠNA RAZMATRANJA

Globalizacija predstavlja izazov u smislu napretka na ljestvicama konkurentnosti, zahtijevajući kontinuirano poboljšavanje ekonomskih performansi poduzeća i redefiniranje lanaca vrijednosti. Uvodni dio rada istražuje razvoj normi koje čine osnovu ISU-a te ističe njihov značaj za olakšano upravljanje i stvaranje konkurentne prednosti. Međutim, primjećuje se nedostatak istraživanja koja se bave analizom utjecaja implementacije ISU-a na ekonomske performanse poduzeća. U ovom se radu stoga fokusira na teorijsku podlogu za istraživanje šest ključnih ISU sustava: ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, ISO 27001, ISO 45001 i ISO 50001, koji se često kombiniraju u praksi. Ovaj rad proučavao je ključnu ulogu ekonomskih performansi u upravljanju poduzećima, s posebnim osvrtom na implementaciju integriranih sustava upravljanja (ISU). Analiza je obuhvatila niz standarda, uključujući ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27001 i ISO 50001,



koji su u praksi često kombinirani kako bi se postigla veća operativna učinkovitost i smanjili operativni troškovi. Uvid u globalne trendove i promjene u poslovanju ukazuje na to da poduzeća moraju neprekidno raditi na poboljšanju svojih ekonomskih performansi kako bi održala korak s rastućom konkurencijom i sve složenijim tržišnim zahtjevima.

Poduzeća s implementiranim ISU-om, neovisno o tome jesu li u ulozi dobavljača, kupca, supstituta (konkurenta) ili potencijalnog sudionika (potencijalni konkurenti), povećavaju svoje pozicije na tržištu te pritisak na sve sudionike. Naime, ako poduzeće s pozicije dobavljača ima implementiran ISU, njegova pregovaračka moć bolja je od ostalih dobavljača (konkurenata) koji nemaju implementiran ISU. Prednosti kvalitetno implementiranog ISU-a brojne su, poput manjih troškova poslovanja, manje reklamacija, bolje kvalitete proizvoda i/ili usluga, pojačane reputacije na tržištu te ulaznih barijera koje postoje ako poduzeće ne posjeduje ISO certifikat. Isti ili vrlo slični utjecaj implementacije ISU-a vidljiv je i u ostalih dionika (kupaca, supstituta i potencijalnih sudionika). Statistički podaci o certifikatima pokazuju brojnost implementacija pojedinih standarda, pri čemu ISO 9001, ISO 14001 i ISO 45001 prednjače. Iako su ISO 13485 i ISO 22000 manje zastupljeni u odnosu na globalni broj certifikata, moguće je zaključiti da nemaju značajnog utjecaja na organizacije u Republici Hrvatskoj, odnosno ekonomske performanse imaju ključnu ulogu u upravljanju poduzećima, s fokusom na ostvarivanju profita kao osnovnog cilja.

Organizacije mjere performanse kako bi pratile svoju tržišnu poziciju (kao sredstvo za određivanje, uspoređivanje ili usporedbu pozicija, praćenje napretka), priopćavale svoj status (kao sredstvo internog komuniciranja o uspješnosti te eksternog s regulatorima i institucijama), potvrđivale izabrane prioritete (kao sredstvo za upravljanje performansom, troškovima i kontrolama, za usmjeravanje ulaganja) i provodile poboljšanja (kao sredstvo za motiviranje i nagradu). Godinama su se razvijali različiti pokazatelji mjerenja uspješnosti, uključujući ROE, ROA i ROI. Novi pristupi, poput Skandia Navigator, Tableau de Bord, BSC, DEA i drugi, postali su važni u znanstvenoj literaturi za mjerenje ekonomskih performansi. Tradicionalni sustavi ocjenjivanja temelje se na financijskim mjerilima, analizirajući prošle rezultate, dok se suvremeni sustavi usmjeravaju na potrebe potrošača i dodanu vrijednost poduzeća. Kritike tradicionalnih mjerenja uključuju neuspjeh uključivanja punog troška kapitala i nedostatak informacija menadžmentu. Uvođenje novih modela, kao što su EVA, MVA, CAV, CFROI, DEP i SVA, omogućilo je bolje mjerenje performansi poduzeća. Ipak, postoje različite perspektive u vezi s nadmoćnošću EVA-e u odnosu na tradicionalne mjere uspješnosti. Potreba za daljnjim istraživanjima utjecaja ISU-a na ekonomske performanse poduzeća proizlazi iz različitih rezultata istraživanja i pregleda literature. Unatoč značajnom razvoju novih sustava mjerenja, mnoga poduzeća i dalje primjenjuju tradicionalne modele mjerenja ekonomskih performansi, posebno mala i srednja poduzeća.

Upotreba novih sustava upravljanja omogućuje integraciju pojedinačnih sustava u ISU, što može rezultirati značajnim koristima i poticanjem konkurentske

prednosti. Integriranje višestrukih sustava upravljanja promiče održivi razvoj organizacija. Certifikacija ISU-a postala je raširena praksa u organizacijama s ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti i poboljšanja ekonomskih performansi. Prednosti ISU-a uključuju potpuniju uporabu sirovina, smanjenje otpada, rast produktivnosti, smanjenje troškova, tehničko-tehnološku nadogradnju, nove tržišne mogućnosti, uštedu energije i smanjenje troškova logistike. Istraživanja su pokazala da implementacija ISO 14001 može značajno smanjiti količine otpada i potrošnju energije poduzeća. Međutim, postoje i teškoće u implementaciji ISU-a. To uključuje nedostatak resursa, teškoće s provedbom i certificiranjem, unutarnje organizacijske probleme te otpor zaposlenika prema promjenama. Organizacijska inercija i odvojeni odjeli koji ne surađuju mogu izazvati konflikte. Kako bi se olakšala integracija, potrebno je razviti strategije i metode za usklađivanje različitih standarda. Integracija sustava upravljanja pruža organizacijama mogućnost da iskoriste sinergije između različitih sustava i postignu konkurentske prednosti. Strateško odlučivanje, specijalizirani vanjski konzultanti i uključivanje zaposlenika ključni su čimbenici za uspješnu integraciju radova sažimajući aktualne teme istraživanja ISU-a, najvažnije rezultate i neke referentne publikacije. Općenito, funkcije ISU-a i stupanj artikulacije među različitim komponentama ISU-a oskudni su.

Globalno povezivanje nacionalnih tržišta izaziva brze promjene u stupnju složenosti roba, proizvoda i usluga dostupnih potrošaču. Proizvođači su razvijali svoje sustave upravljanja i ulagali u kvalitetu s ciljem zadovoljavanja zahtjeva potrošača te su njihovi proizvodi i usluge počeli uključivati više od osnovnih zahtjeva kvalitete. Proizvođači uzimaju u obzir i dodatne zahtjeve, poput onih koji se odnose na okoliš, sigurnost na radu, informacijsku sigurnost, socijalnu osjetljivost i održivost. Kako bi se opravdala sve veća složenost sustava upravljanja, razvijen je niz novih metoda koje nadilaze granice tradicionalnih metoda. Razvoj normi na kojima se temelje sustavi upravljanja omogućava olakšano upravljanje, a može omogućiti značajnu konkurentnost poduzeća te se pozitivno odraziti na ukupne ekonomske performanse poduzeća. Za razliku od suvremenih metoda ocjene ekonomskih performansi poduzeća, tradicionalna metoda predložena za upotrebu u radu daje cjelovitiju procjenu utjecaja ISU-a na ekonomske performanse poduzeća. Suvremene metode procjenjuju ekonomske performanse na temelju različitih vrijednosti koje sustav u organizaciji generira, zaobilazeći glavna ograničenja komponentnih metoda i pritom ne uzimajući u obzir nemogućnost uočavanja pojedinih aspekata komponenti koji se ne mogu točno izmjeriti te nemogućnost procjene vrijednosti interakcija među komponentama ISU-a. Trendovi u implementaciji i certifikaciji pojedinačnih standarda značajno definiraju i načine te oblike primjene ISU-a. Svrha sustava upravljanja jest podržati organizacije u sustavnom odgovaranju na različite potrebe dionika. Globalizacija gospodarstva i financijska kriza usmjerile su organizacije da žive s novim izazovima koje karakteriziraju intenzivna konkurencija, oskudni prirodni resursi, stalni tehnološki napredak, novi zahtjevi tržišta i sve veći zahtjevi kupaca koji žele više u pogledu novih proizvoda, kvalitete i cijene te zahtijevaju stalne operativne i administrativne promjene u poslovnom scenariju (Oliveira, 2013.; Marques i sur.,

2018.). Tranzicija globalnog gospodarstva u digitalnu sferu potaknula je organizacije koje su uključene u razvoj standarda da razviju još fleksibilnije poslovne strategije za poduzeća s ciljem razumijevanja okruženja u kojem se nalaze. Iako ISU donosi mnoge koristi, još uvijek postoje prakse odvojenih implementacija. Postoji potreba za promicanjem integracije standarda kako bi se smanjila birokracija i optimizirala uporaba resursa. Integracija ISU-a može doprinijeti poboljšanju konkurentnosti poduzeća i stvaranju pozitivnog imidža na tržištu. Suvremeni trendovi u implementaciji i certifikaciji pojedinačnih standarda potiču organizacije na prepoznavanje prednosti integriranih sustava upravljanja.

Razumijevanje ekonomskih performansi poduzeća obuhvaća skup kvantitativnih ili kvalitativnih pokazatelja koji opisuju učinke, doprinose i rezultate privredne aktivnosti. Sustavi upravljanja, poput sustava za upravljanje kvalitetom, teoretski mogu poboljšati financijske i ekonomske performanse povezujući ih s prihodima (poboljšanom kvalitetom proizvoda i zadovoljstvom kupaca) i smanjujući troškove poslovanja (poboljšanjem procesa i učinkovitosti dizajna). Međutim, istraživanja su pokazala različite rezultate u pogledu utjecaja tih sustava na ekonomske performanse poduzeća. Postoji potreba za daljnjim istraživanjima utjecaja ISU-a na ekonomske performanse poduzeća kako bi se bolje razumjela povezanost između sustava upravljanja i financijskih rezultata. U konačnici, temeljni je argument rada da integracija sustava upravljanja, uz naglašavanje uloge sustava upravljanja kvalitetom i sustava upravljanja zaštitom okoliša, obećava šire organizacijske koristi u stjecanju održive konkurentne prednosti. Unatoč relevantnim informacijama sadržanim u literaturi zaključci iz relevantnih istraživačkih spoznaja rijetko se implementiraju u ISU kada se kontekst mijenja ili razvija. Potrebno je daljnje istraživanje i fokus na integrirane aktivnosti u poduzećima na višestrukim razinama kako bi se omogućilo praćenje trendova i promjena u ekonomskim performansama s pomoću konzistentnih baza podataka. Rezultati istraživanja pokazuju da implementacija ISU-a može značajno pridonijeti smanjenju troškova, povećanju produktivnosti te unapređenju kvalitete proizvoda i usluga. Osim toga, ISU olakšava usklađivanje s raznim regulatornim zahtjevima i pomaže organizacijama u stvaranju održive konkurentne prednosti boljim upravljanjem resursima i rizicima. Međutim, istraživanja također ukazuju na izražene varijacije u rezultatima, što implicira potrebu za dubljim i detaljnijim analizama koje bi ispitale specifične uvjete i kontekste unutar kojih ISU daje najbolje rezultate.

Stoga se preporučuje da se buduća istraživanja fokusiraju na razvoj i primjenu longitudinalnih studija koje bi omogućile bolje razumijevanje dugoročnih učinaka ISU-a na ekonomske performanse poduzeća. Osim toga, potrebno je razviti sofisticiranije metričke modele koji bi mjerili izravan i neizravan utjecaj ISU-a na različite aspekte poslovanja, uključujući financijsku učinkovitost, zadovoljstvo kupaca, inovativnost i tržišnu poziciju.

Zaključno, integracija različitih sustava upravljanja na temelju ISU-a ne samo da pruža platformu za optimizaciju poslovnih procesa i povećanje učinkovitosti već predstavlja i strateški pristup koji omogućava organizacijama da se prilagode brzim promjenama u globalnom poslovnom okruženju. Buduće istraživanje

trebalo bi dodatno istražiti kako različiti faktori kao što su organizacijska kultura, tehnologija i vanjsko tržišno okruženje utječu na uspješnost i učinkovitost ISU-a. To bi pružilo dublje uvide i konkretne smjernice za organizacije koje teže maksimiziranju svojih ekonomskih performansi integriranim sustavima upravljanja.

**Doprinosi autora:** Konceptualizacija, J.B., N.D., J.F.; Metodologija, J.B., N.D., J.F.; Software, J.B.; Validacija, J.F.; Formalna analiza, J.B.; Istraživanje, J.B.; Resursi, J.B., N.D.; Čuvanje podataka, J.B.; Pisanje – priprema izvorne radne verzije, J.B., N.D., J.F.; Pisanje – Pregled i priređivanje, J.B., N.D., J.F.; Vizualizacija, J.B., N.D.; Nadzor, N.D., J.F.; Upravljanje projektom, N.D.; Financiranje, Ekonomski fakultet u Osijeku.

**Financiranje:** Istraživanje prikazano u rukopisu provodilo se u sklopu internog znanstvenog projekta Ekonomskog fakulteta u Osijeku pod nazivom Zelena i digitalna tranzicija, institucije i proizvedeni rizik europskih regija voditeljice prof. dr. sc. Nataše Drvenkar.

**Sukob interesa:** Nema.

## LITERATURA

- Abad, J., Cabrera, H. R., & Medina-León, A. (2016). An analysis of the perceived difficulties arising during the process of integrating management systems. *Journal of industrial engineering and management (JIEM)*, 9(3), 860-878. <https://doi.org/10.3926/jiem.1989>
- Abad, J., Dalmau, I., & Vilajosana, J. (2014). Taxonomic proposal for integration levels of management systems based on empirical evidence and derived corporate benefits. *Journal of Cleaner Production*, 78, 164-173. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.04.084>
- Almeida, D., Muniz, J. J., & Pradhan, N. (2018). Assessment of ISO 9001:2015 implementation factors based on AHP: Case study in Brazilian automotive sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(7), 1343-1359. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2016-0228>
- Anholon, R., Siltori, P., Rampasso, I. S., & Batista Martins, V. W. (2020). Analysis of ISO 9001 certification benefits in Brazilian companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1756246>
- Asif, M., de Bruijn, E. J., Fisscher, A. M., Searcy, C., & Steenhuis, H. J. (2009). Process embedded design of integrated management systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(3), 261-282. <https://doi.org/10.1108/02656710910936735>
- Asif, M., Fisscher, O. A., de Bruijn, E. J., & Pagell, M. (2010). An examination of strategies employed for the integration of management systems. *The TQM Journal*, 22(6), 648-669. <https://doi.org/10.1108/17542731011085320>
- Azzouzi, M., & Naoui, F. (2020). Impact de la qualité d'accueil sur la fidélité des clients: Cas de la Banque Populaire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 650-674.
- Bajgorić, N., & Moon, Y. (2009). Enhancing systems integration by incorporating business continuity drivers. *Industrial Management & Data Systems*, 109(1), 74-97. <https://doi.org/10.1108/02635570910926609>
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Beckmerhagen, I. A., Berg, H. P., Karapetrovic, S., & Willborn, W.O. (2003). Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 209-223. <https://doi.org/10.1108/02656710310456626>

- Bašić, M., & Kruc, V. (2021). Utjecaj produktivnosti na izvozu i domaću uspješnost 300 najvećih hrvatskih izvoznika. *Ekonomski misao i praksa*, 30(2), 323-340. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2021/2.1>
- Bašić, M., Novak, I., & Bošnjak, M. (2023). Diverzifikacija izvoza i rast produktivnosti: analiza industrijskih sektora u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski misao i praksa*, 32(1), 75-92. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2023/1.4>
- Belak, V. (1995). *Upravljačko računovodstvo*. RRiFplus, Zagreb.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 17(8), 742-750.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2012). Integration of standardized management systems: does the implementation order matter?. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 291-307. <https://doi.org/10.1108/01443571211212583>
- Bernardo, M., Simon, A., Tari, J. J., & Molina-Azorin, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94, 260-267. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.075>
- Bititci, U. S. (2015). *Managing Business Performance*. John Wiley, Hoboken, New York. <https://doi.org/10.1002/9781119166542>
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
- Castka, P., & Balzarova, M. A. (2008). Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems. *Industrial Management & Data Systems*, 108(3), 297-309. <https://doi.org/10.1108/02635570810858732>
- Chountalas, P. T., & Tepaskoualos, F. A. (2010). Selective integration of management systems: a case study in the construction industry. Department of Business Administration, University of Piraeus, Piraeus, Greece, and Faculty of Business and Economics, Metropolitan College, Maroussi, Greece. ISSN 1392 – 2785. *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics*, 21(2), 171-179.
- Christmann, P. (2000). Effects of „Best Practices“ of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 168-195. <https://doi.org/10.2307/1556360>
- Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. (2009). *People capability maturity model (PCMM)*. 2nd ed. Version 2.0, Carnegie Mellon University. <https://doi.org/10.21236/ADA512354>
- Darabi, R., Mehr, R. K., & Hassannejad, L. (2012). The effect of audit quality on management mechanisms. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 151-159.
- De Toni, A., & Tonchia S. (2001). Performance measurement systems – Models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 46-71. <https://doi.org/10.1108/01443570110358459>
- Domingues, J. P. T., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives. *Total quality management & business excellence*, 26(11-12), 1311-1334. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.931064>
- Domingues, J. P. T., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2016). Integrated management systems assessment: a maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production*, 124, 164-174. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.103>
- Dragija, Kostić, M., Čičak, J., & Ljubić, M. (2022). Non-financial reporting and elements of performance – analysis of state owned enterprises in Croatia, Slovenia and Hungary. *Ekonomski misao i praksa*, 31(2), 397-420. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2022/2.3>

- Esquer-Peralta, J., Velazquez, L., & Munguia, N. (2008). Perceptions of core elements for sustainability management systems(SMS). *Management Decision*, 46(7), 1028-1037. <https://doi.org/10.1108/00251740810890195>
- Faith Amede, O., & James, Illaboya, O. (2024). Does corporate governance cure financial distress? Case study analysis of distressed firms. *Ekonomika misao i praksa*, 33(1), 251-269. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2024/1.12>
- Ferguson, M. C., García, M., & Bornay, M. M. (2002). Modelos de implantación de los sistemas integrados de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 97-118.
- Fresner, J., & Engelhardt, G. (2004). Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 623-631. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.09.013>
- Genaro, A. F. S., & Loureiro, G. (2015). Stakeholder management as an approach to integrated management systems (IMS STK ). In: Curran, R., Wognum, N., Borsato, M., Stjepandic, J., & Verhagen, W. J. C. (eds.), *Advances in Transdisciplinary Systems*, vol. 2. IOS Press BV, ISBN 978-1-61499-543-2, 31-39.
- Hill, N., Roche, G., & Allen, R. (2007). *Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes*. The Leadership Factor.
- ISO (2022). ISO Survey 2021. ISO, available at: [https://www.iso.org/home.isoDocumentsDownload.do?t=VICYciqEcCriD9CryF8aEJ9Iqx8IITMblyq35pWwKF5LnFGFBGMCoxdbPh01IK4j&CSRFToken=EhM1-1Y24-4C8U-2MQU-WXBF-9RZ2-WANC-SCLR \(10/6/2023\)](https://www.iso.org/home.isoDocumentsDownload.do?t=VICYciqEcCriD9CryF8aEJ9Iqx8IITMblyq35pWwKF5LnFGFBGMCoxdbPh01IK4j&CSRFToken=EhM1-1Y24-4C8U-2MQU-WXBF-9RZ2-WANC-SCLR (10/6/2023)).
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Elsevier*, 28(7-8), 715-741. <https://doi.org/10.2139/ssrn.395824>; [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
- Jardon, C., & Martinez Cobas, F. X. (2021). Measuring intellectual capital with financial data. *PLoS ONE*, 16(5), 1-19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249989>; <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259568>
- Jorgensen, T. H., Remmen, A., & Mellado, M. D. (2006). Integrated management systems - Three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*, 14(8), 713-722. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.04.005>
- Kakouris, A., & Sfakianaki, E. (2019). Motives for implementing ISO 9000 – does enterprise size matter?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 447-463. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0096>
- Kakouris, A., Sfakianaki, E., & Siontorou, C. (2020). Critical success factors for total quality management in primary and secondary education. *International Journal of Services and Operations Management*, 1(1), 564-595. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2020.10031553>
- Karapetrovic, S. (2002). Strategies for the integration of management systems and standards. *The TQM Magazine*, 14(1), 61-67. <https://doi.org/10.1108/09544780210414254>
- Karapetrovic, S. (2003). Musings on integrated management systems. *Measuring business excellence*, 7(1), 4-13. <https://doi.org/10.1108/13683040310466681>
- Karapetrovic, S., & Casadesus, M. (2009). Implementing environmental with other standardized management system: Scope, sequence, time and integration. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 533-540. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.09.006>
- Karapetrovic, S., & Jonker, J. (2003). Integration of standardized management systems: search for a recipe and ingredients. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(4), 451-459. <https://doi.org/10.1080/1478336032000047264>
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1998). Integration of quality and environmental management systems. *The TQM Magazine*, 10(3), 204-213. <https://doi.org/10.1108/09544789810214800>

- Kauppila O., Harkonen, J., & Vayrynen, S. (2015). Integrated HSEQ Management Systems: Developments and Trends. *International Journal for Quality Research*, 9(2), 231-242. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2015.066351>
- Khanna, H. K., Laroia, S. C., & Sharma, D. D. (2010). Integrated management systems in Indian manufacturing organizations: some key findings from an empirical study. *The TQM Journal*, 22(6), 670-686. <https://doi.org/10.1108/17542731011085339>
- Kraus, J. L., & Grosskopf, J. (2008). Auditing integrated management systems: Considerations and practice types. *Environmental Quality Management*, 18(2), 7-16. <https://doi.org/10.1002/tqem.20202>
- Krstić, B. D., & Sekulić, V. M. (2007). *Upravljanje performansama poduzeća*. Ekonomski fakultet Niš, Niš.
- Labodová, A. (2004). Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 571-580. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.08.008>
- López-Fresno, P. (2010). Implementation of an integrated management system in an airline: A case study. *The TQM Journal*, 22(6), 629-647. <https://doi.org/10.1108/17542731011085311>
- Mackau, D. (2003). SME integrated management systems: a proposed experiences model. *The TQM Magazine*, 15(1), 43-51. <https://doi.org/10.1108/09544780310454448>
- Marshall, M., Wray, L., Epstein, P., & Grifel, S. (1999). 21st century community focus: better results by linking citizens, government and performance measurement. *Public Management*, 81(10), 12-19.
- Mečev, D., & Grubišić, D. (2020). Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora. *Ekonomski misao i praksa*, 29(2), 327-346. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2020/2.1>
- Mežinska, I., Lapina, I., & Mazais, J. (2015). Integrated management systems towards sustainable and socially responsible organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(5-6), 469-481. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.835899>
- Molina-Azorin, J. F., Tari, J. J., Claver-Cortes, E., & Lopez-Gamero, M. D. (2008). Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Review*, 10(2), 1-26.
- Moneva, J. M., & Ortas, E. (2010). Corporate Environmental and Financial Performance: A Multivariate Approach. *Industrial Management & Data Systems*, 110, 193-210. <https://doi.org/10.1108/02635571011020304>
- Mosadeghrad, A. M. (2015). Developing and validating a total quality management model for healthcare organisations. *TQM Journal*, 27(5), 544-564. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2013-0051>
- Najmi M., & Kehoe D. F. (2001). The role of performance measurement system in promoting quality development beyond ISO 9000. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 159-172. <https://doi.org/10.1108/01443570110358512>
- Nakashima, K., Nose, T., & Kuriyama, S. (2006). A new approach to environmental-performance evaluation. *International Journal of Production Research*, 44(18/19), 4137-4143. <https://doi.org/10.1080/00207540600863522>
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>

- Nunhes, T. V., Barbosa, Luis César F. Motta, & de Oliveira, O. J. (2017). Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. *Journal of cleaner production*, 142, 3225-3235. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.147>
- Oliveira, O. J. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57, 124-133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.037>
- Pipunić, A., & Grubišić, D. (2014). Suvremeni pristupi poboljšanjima poslovnih procesa i poslovna uspješnost. *Ekonomika misao i praksa*, 23(2), 541-572.
- Popova, L. F. (2018). The evaluation of the quality management system effectiveness. *Quality – Access to Success*, 19(165), 51-55.
- Prajogo, D. I. (2005). The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance between Manufacturing and Service Firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16, 217-228. <https://doi.org/10.1108/09564230510601378>
- Ratnayake, M. C. (2009). Evolution of Scientific Management Towards Performance Measurement and Managing Systems for Sustainable Performance in Industrial Assets: Philosophical Point of View. *Journal of Technology management & Innovation*, 4(1), 152-161. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000100014>
- Rebello, M. F., Santos, G., & Silva, R. (2014). A generic model for integration of quality, environment and safety management systems. *The TQM Journal*, 26(2), 143-159. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2012-0055>
- Rocha, M., Searcy, C., & Karapetrovic, S. (2007). Integrated sustainable development into existing management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1/2), 83-92. <https://doi.org/10.1080/14783360601051594>
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 35-48. <https://doi.org/10.1155/2014/537605>
- Salomone, R. (2008). Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1786-1806. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.12.003>
- Sampaio, P., & Neves, A. (2012). Integrated management systems quality, environment and safety-implementation and evaluation of efficiency. *TQM–Techniques, methodologies and quality*, 3130-145.
- Santos, G., Barros, S., Mendes, F., & Lopes, N. (2013). The main benefits associated with health and safety management systems certification in Portuguese small and medium enterprises post quality management system certification. *Safety Science*, 51(1), 29-36. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.014>
- Saunila, M. (2017). Understanding innovation performance measurement in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 1-16. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2016-0005>
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1699-1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2019). The Effect of TQM on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Textile Sector of a Developing Country Using SEM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30, 31-52. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211>
- Simon, A., Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2012). Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial management & data systems*, 112(5), 828-846. <https://doi.org/10.1108/02635571211232406>



Simon, A., Yaya, L. H. P., Karapetrovic, S., & Casadesús, M. (2014). An empirical analysis of the integration of internal and external management system audits. *Journal of cleaner production*, 66, 499-506. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.020>

Šlogar, H., & Bezić, H. (2020). The relationship between innovative orientations and business performance in companies. *Ekonomika misao i praksa*, 29(1), 57-76.

Vitoreli, G. A., & Carpinetti, L. C. R. (2013). Analysis of the integration of normalized management systems ISO 9001 and OHSAS 18001: Multiple case studies. *Gestão & produção*, 20(1), 204-217. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100015>

Wilkinson, G., & Dale, B. G. (2001). Integrated management systems: a model based on a total quality approach. *Managing Service Quality*, 11(5), 318-330. <https://doi.org/10.1108/09604520110404040>

Tadić, I. (2014). Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s finansijskim performansama poduzeća. *Ekonomika misao i praksa*, 23(1), 145-170.

Zeng, S. X., Shi, J. J., & Lou, G. X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760-1767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.03.007>

Zeng, S. X., Tam, Vivian W. Y., & Khoa, N. L. (2010). Towards Effectiveness of Integrated Management Systems for Enterprises. *Engineering Economics*, 21(2), 171-179.

Zeng, S. X., Tam, Vivian W. Y., & Tam, C. M. (2008). Towards occupational health and safety systems in the construction industry of China. *Safety Science*, 46(8), 1155-1168. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.08.005>

Zutshi, A., & Sohal, A. S. (2005). Integrated management systems: the experiences of three Australian organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(2), 211-232. <https://doi.org/10.1108/17410380510576840>

***Josip Britvić, PhD***

Owner and board member  
AFNOR Croatia d.o.o., Zagreb  
E-mail: josip.britvic@afnor.org  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-5716-2350>

***Nataša Drvenkar, PhD***

Associate professor  
J. J. Strossmayer University in Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
E-mail: [natasa.drvenkar@efos.hr](mailto:natasa.drvenkar@efos.hr)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6686-3755>

***Josipa Forjan, PhD***

Full Professor  
J. J. Strossmayera University in Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
E-mail: [josipa@efos.hr](mailto:josipa@efos.hr)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1864-3472>

## **THEORETICAL CONTRIBUTION TO THE STUDY OF THE EFFECTS OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS ON THE ECONOMIC PERFORMANCE OF COMPANIES<sup>2</sup>**

***Abstract***

*Globalisation, economic growth and development, but also social and political demands, are forcing companies to adopt a management system that enables them to adapt to challenges in the short term and maintain the stability of the company in the long term. The development of standards on which management systems are based facilitates company management and significantly increases the company's competitiveness. The paper analyses previous research focusing on the study of the implementation of integrated management systems in organisations. The analysis of previous research has shown that there is still a need for research in the area of examining the impact of integrated management systems on the economic performance of organisations. The aim of this article is to provide a theoretical framework based on recent and relevant research efforts focussed on integrated management systems. The paper summarises the research on the impact of integrated management systems on the economic performance of a company, describes the most commonly applied integrated management system together with*

---

<sup>2</sup> The article was conceptually developed as part of the doctoral dissertation of the first author, Josip Britvić. The dissertation was defended under the title The impact of integrated management systems on the economic performance of companies, for which the second co-author acts as a mentor, and the third co-author is a member of the committee for the defence of the topic and the thesis.

*a description of existing models for evaluating company performance, and lists the advantages and disadvantages of the research that has examined the analysed impacts.*

***Keywords: integrated management systems, economic performance of companies, measurement of company performance, competitive advantage of companies.***

***JEL classification: L15, M11, D24.***

