

# Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji

---

Genda, Luka

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:399065>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Luka Genda

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURIZMU I HOTELSKOJ INDUSTRIJI**  
**QUALITY MANAGEMENT IN TOURISM AND HOTEL INDUSTRY**

Završni rad

Gospić, 2018.



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomike poduzetništva

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURIZMU I HOTELSKOJ INDUSTRIJI**

**QUALITY MANAGEMENT IN TOURISM AND HOTEL INDUSTRY**

Završni rad

**MENTOR**

Ime i prezime:

Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec.

**STUDENT**

Ime i prezime:

Luka Genda

MBS:0296016535

Gospić, srpanj, 2018

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 30.05.2018.

## Z A D A T A K

za završni rad

Pristupniku: Luki Gendi, MBS:0296016535

Studentu stručnog studija Ekonomike poduzetništva, izdaje se tema završnog rada pod nazivom

### UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURIZMU I HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Sadržaj zadatka :

UVOD

POJAM I VAŽNOST KVALITETE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

UPRAVLJANJA KVALITETOM U TURIZMU

UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU HRVATSKE

PRIMJER IZ PRAKSE - UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIMA NACIONALNOG  
PARKA PLITVIČKA JEZERA

ZAKLJUČAK

*Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.*

Mentor: Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec., viši pred. zadano: 30.05.2018.,

(ime i prezime)

(nadnevak)

potpis

Pročelnik odjela: Mile Vičić, pred., predati do:

(ime i prezime)

30.09.2018.,

(nadnevak)

potpis

Student: Luka Genda,

primio zadatak: 30.05.2018.,

(ime i prezime)

(nadnevak)

potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „ **Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji** “ izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice Marije Baburić Vranešić, univ.spec.oec.

Ime i prezime studenta: Luka Genda

Potpis

Luka Genda

## SAŽETAK

Hotelska industrija je vrlo važan dio turističkog gospodarskog sustava, te čini okosnicu gostoprimstva i ugostiteljskih usluga smještaja. U današnje vrijeme gost očekuje dobru uslugu, što ne podrazumijeva samo smještaj u hotelu kao zgradi, već se sačinjava od niza elemenata turističke ponude koji su međusobno povezani. Za dobru odnosno kvalitetnu uslugu gost je spreman dati novčanu protuvrijednost, a osiguranjem i kontinuiranim poboljšanjem kvalitete usluge hotelska industrija postaje konkurentna. Kvalitetom u turizmu može se upravljati na način donošenja planova razvoja kojima se uspostavlja kvalitetan poslovni model turizma. Bechmarknig kao metoda prikupljanja i obrade informacija kvalitete poslovanja važan je segment u osiguranju i praćenju kvalitete u turizmu. U Hrvatskoj se provodi projekt nazvan BHH (Benchmarking hrvatskog hotelijerstva) kojim se dobivaju usporedni rezultati i sve potrebne pretpostavke za usporedbu kvalitete hotelske usluge na razini Republike Hrvatske. U Hrvatskoj se još uvijek nedovoljno posvećuje pažnja kvaliteti usluge, no sve više raste svijest hotelijera kako je nužno raditi na inovacijama i kontinuiranim poboljšanjima kvalitete hotelske usluge. Primjerom iz prakse u radu se želi pokazati kako se uspješnim marketingom i poboljšanjima po pitanju osiguranja kvalitete usluge unutar Nacionalnog parka Plitvička jezera, povećava broj turista iz godine u godinu. Strani turisti prepoznaju kvalitetu hotelske usluge unutar granica Parka, pa samim time čine većinu u postotku ostvarenih noćenja dok domaći turisti za prenoćište u velikom postotku odabiru privatni smještaj u neposrednoj blizini Parka. Dakle, osiguranje kvalitete i kontinuirano poboljšanje hotelske usluge ovisi o očekivanju gosta i standardu ponudene usluge.

Ključne riječi: kvaliteta, hotelska usluga, benchmarking, hotelska industrija, turistička ponuda.

## **SUMMARY**

The hotel industry is a very important part of the tourist economic system, and it is the backbone of hospitality and catering accommodation services. Nowadays the guest expects a good service, which does not only include accommodation in the hotel as a building, but consists of a number of elements of tourist offers that are interconnected. For a good or quality service, the guest is willing to give the money equivalent, while ensuring and continuously improving the quality of the hotel industry's service becomes competitive. Quality in tourism can be managed in the way of developing development plans that establish a quality business model of tourism. Benchmarking as a method of collecting and processing information on business quality is an important segment in insurance and quality monitoring in tourism. A project called BHH (Benchmarking of the Croatian Hotel Industry) is being implemented in Croatia, which provides comparative results and all the necessary assumptions for the comparison of the quality of hotel services at the level of the Republic of Croatia. There is still little attention paid to the quality of service in Croatia, but the awareness of the hoteliers is growing, as it is necessary to work on innovations and continually improve the qualities of hotel services. Using an example of working practice is to show how successful marketing and improvements in quality assurance services within the Plitvice Lakes National Park increase the number of tourists year after year. Foreign tourists recognize the quality of hotel services within the boundaries of the Park, and thus make up the majority of the percentage of nights spent, while domestic tourists choose, in large percentages, private accommodation close to the Park. Therefore, quality assurance and continuous improvement of hotel service depends on the expectations of the guest and the standard of the offered service.

Key words: quality, hotel service, benchmarking, hotel industry, tourist offer.



## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Problem i predmet završnog rada .....	2
1.2. Svrha i cilj završnog rada.....	2
1.3. Struktura završnog rada .....	3
2. POJAM I VAŽNOST KVALITETE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI .....	5
2.1. Pojam kvalitete .....	6
2.2. Osnove sustava upravljanja kvalitetom .....	8
2.3. Sustavi kvalitete u hotelskoj industriji.....	10
2.4. Standardi za uvođenje sustava upravljanja potpunom kvalitetom u hotele .....	12
3. UPRAVLJANJA KVALITETOM U TURIZMU .....	16
3.1. Kvaliteta u turizmu .....	17
3.2. Benchmarking i kvaliteta .....	19
3.2.1. Ciljevi benchmarkinga.....	20
3.2.2. Razlike između destinacijskog i organizacijskog benchmarkinga .....	22
3.3. Sustav destinacijske upravljačke mreže.....	23
4. UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU HRVATSKE .....	26
4.1. Utjecaj kvalitete na ostvarivanje konkurentne prednosti u hotelskoj industriji....	27
4.2. Odnos kvalitete i poslovanja u hotelskoj industriji.....	28
5. PRIMJER IZ PRAKSE - UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIMA NACIONALNOG PARKA PLITVIČKA JEZERA.....	30
5.1. Općenito o Plitvičkim jezerima .....	30
5.2. Hoteli nacionalnog parka Plitvička jezera .....	32
5.3. Analiza turističkih pokazatelja.....	34
6. ZAKLJUČAK .....	37
LITERATURA .....	39
POPIS SLIKA .....	41
POPIS TABLICA.....	42

## 1. UVOD

Kvaliteta hotelske usluge jedan je od najvažnijih čimbenika pokazatelja uspješnosti poslovanja u hotelskoj industriji. Implementacijom koncepta potpunog upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu može pomoći pri ostvarivanju u pozitivnog poslovnog rezultata na turističkom tržištu. Sustavnom primjenom i provođenjem TQM- a povećava se kvaliteta proizvoda i usluga kao i zadovoljstvo gosta, te se jača konkurentska prednost, i smanjuju se troškovi poslovanja. U konačnici, povećava se ugled i vrijednost poduzeća, a koje onda zauzvrat osigurava vjernost i ponovni posjet gosta. Primarni cilj hotela jest pružiti kvalitetnu uslugu gostima i na taj način zadovoljiti njihove različite želje i potrebe. Ostvarenjem primarnog cilja ujedno se ostvaruje i rast konkurentnosti, a poslovanje hotelske tvrtke čini se djelotvornim i učinkovitim.

U današnje vrijeme hotelski gosti očekuju dobru uslugu i voljni su za to dati novčanu protuvrijednost, pa je tako kvaliteta, u uvjetima jake konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača, postala temeljnim faktorom za ostvarenje profitabilnosti i konkurentnosti na bogatom turističkom tržištu. Opstanak hotelijerstva na zahtjevnom i dinamičnom tržištu te podizanje razine konkurentnosti ovisi o uvođenju sustava potpunog upravljanja kvalitetom i unaprjeđenju kvalitete proizvoda i usluga. Samo oni hoteli koji su usmjereni na kvalitetu, mogu biti uspješni na sve zahtjevnijem turističkom tržištu. Kvaliteta hotelske usluge također podrazumijeva motiviranost i odgovornost onoga koji pruža uslugu što obvezuje hotel kao organizaciju, da svoje ponašanje i metodologiju rada temelji na inicijativi i brizi za gosta. Hrvatsko hotelijerstvo karakterizirano je nedostatnom razinom kvalitete usluga, nepovoljnom strukturom i još uvijek niskom iskorištenosti kapaciteta.

Uvođenjem benchmarkinga turizam pridonosi jačanju kvalitete turističke, odnosno hotelske usluge. Benchmarking kao proces omogućuje stupnjevanje i mjerenje rezultata, te uspostavljanje normi i standarda. Na taj se način korisnicima usluga daju vrijedne informacije o, npr., hotelima ili destinacijama kao cjelinama. Kvaliteta hotelske usluge ovisi o hotelsko, smještaju koji u Hrvatskoj uglavnom odgovara potrebama masovnoga turizma, a nedostatna razina kvalitete usluga posljedica je nepostojanja standarda u projektiranju, gradnji te opremanju objekata. Najveći dio hrvatskih hotelskih kapaciteta jest prosječne i niže, a samo je manji dio visoke kvalitete, tj. na razini četiri ili pet zvjezdica.

Kvaliteta danas postaje temeljni čimbenik za ostvarenje profitabilnosti i konkurentnosti na tržištu turizma.

U radu se kao primjer dobrog upravljanja kvalitetom hotelske usluge navodi poslovanje u hotelima Nacionalnog parka Plitvička jezera. Pod upravom Nacionalnoga parka nalaze se četiri hotela: „Jezero“, „Bellevue“, „Plitvice“ i „Grabovac“, od kojih se tri nalaze u središtu Parka. Hotel „Jezero“ je jedini hotel koji posluje tijekom cijele godine, dok preostali hoteli posluju u periodu od travnja do listopada, tj. isključivo sezonski. Nacionalni park Plitvička jezera iz godine u godinu bilježi porast posjetitelja, a samim time se ostvaruju rekordni brojevi noćenja. Cilj empirijskog dijela rada jest prikazati zadovoljstvo gostiju kvalitetom hotelskih usluga u hotelima Nacionalnoga parka te kako prikazani parametri u konačnici utječu na uspješnost hotelske usluge Nacionalnog parka.

### **1.1. Problem i predmet završnog rada**

Problem istraživanja ovog rada jest nedovoljna posvećenost kvaliteti pružanja usluga u hotelima, kao i niska iskorištenost kapaciteta hrvatskog hotelijerstva. Hotelski objekti u Hrvatskoj uglavnom odgovaraju potrebama masovnog turizma, što je u posljednje vrijeme činjenica koja odbija gosta, koji je spreman platiti kvalitetu.

Predmet istraživanja rada jest uloga kvalitete usluga u hotelskoj industriji, a koja ima vrlo važno značenje u konkurentskoj prednosti hotela. Ona nosi ulogu kreiranja jasne distance i diferencijacije hotela od sve veće konkurencije. Kvaliteta hotelske usluge će zainteresirati gosta, omogućiti povećanu prodaju usluge, a samim time će utjecati na postizanje zadovoljstva gosta pruženom uslugom i održavati njegovu postojeću vjernost.

### **1.2. Svrha i cilj završnog rada**

Svrha ovog rada je utvrditi povezanost kvalitete usluge u hotelijerstvu sa uspješnim poslovanjem hotela. Cilj ovog istraživanja jest definirati i utvrditi kvalitetu usluga u ponudi hotelske industrije, utvrditi važnost benchmarkinga u hotelsku praksu. Orijentacija na gosta jest središnji aspekt u suvremenog menadžmenta i marketinga, stoga turistička djelatnost treba biti općenito usmjerena na identificiranje potreba gosta i kontinuirani razvoj usluga koje gost očekuje. Kvaliteta usluga se ocjenjuje prilikom njihovog korištenja ili pružanja. Gosti procjenjuju stupanj kvalitete pruženom uslugom kroz svoje zadovoljstvo istim.

Ciljevi ovoga rada jesu:

- definirati pojam kvalitete, te istaknuti važnost kvalitete u hotelijerstvu,
- navesti aspekte kvalitete u hotelijerstvu te objasniti vezu između benchmarkinga i kvalitete,
- opisati metode mjerenja kvalitete usluga,
- objasniti pojam usluge u hotelijerstvu te važnost kvalitete usluge u hotelskom poslovanju,
- predstaviti hotele NP Plitvička jezera kao primjer uspješnog upravljanja kvalitetom, te kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete hotelske usluge.

### **1.3. Struktura završnog rada**

Ovaj završni rad sastoji se od šest dijelova. U uvodnom dijelu definiraju se predmet i problem završnog rada, te svrha i cilj rada. Problem se definira kroz nedovoljnu posvećenost kvaliteti usluga u hotelskoj industriji u Republici Hrvatskoj, dok predmet predstavlja konkurentna prednost hotela koja se participira ulagajući u kvalitetu hotelske usluge. Svrha rada se svodi na povezanost kvalitete sa uspješnošću hotela kao i cjelokupnog turizma. Ciljevi rada su višestruki a odnose se na važnost i mjerenje kvalitete usluga.

U drugom dijelu rada obrađuje se pojam kvalitete, osnove sustava upravljanja kvalitetom, sustavi kvalitete u hotelskoj industriji te standardi za uvođenje sustava upravljanja potpunom kvalitetom u hotele. Sustav potpune kvalitete pokazao se uspješnim u proizvodnom sektoru, stoga se sve više uvodi i u uslužni sektor, a on uključuje osiguranje kvalitete na svim razinama pružanja usluge, čime postiže visoki nivo usluge koja povećava konkurentnu prednost hotela.

U trećem dijelu obrađuje se kvaliteta u turizmu koja je osigurana kvalitetom destinacije, a što ne znači samo zadovoljenje uslugama hotelske industrije, već osiguranje kvalitete na svim razinama turizma kao što su sigurnost, higijena, pristupačnost, transparentnost, autentičnost i sklad turizma sa prirodnom okolinom.

Četvrti dio rada naziva se upravljanje kvalitetom u hrvatskom turizmu, pa je samim time prethodnica petom dijelu u kojemu se obrađuje uspješno upravljanje kvalitetom u Nacionalnom parku Plitvička jezera.

Iako se upravljanju kvalitetom usluge u Republici Hrvatskoj u zadnjih nekoliko godina pridaje velika pažnja, još uvijek se osjeti da su moguća znatna poboljšanja. Podizanjem standarda hotelske industrije utječe se direktno na kvalitetu u turizmu, a to se može postići samo osiguranjem koncepta koji će zadovoljiti potrebe i želje gosta, ali i zadovoljstvom zaposlenih u hotelu, odnosno u turizmu. Analiziranjem podataka Izvješća o radu turističke zajednice Plitvička jezera dolazi se do spoznaje kako udovoljiti gostu, te koja je struktura gostiju sa stajališta domaći ili strani gosti.

U zaključku se navode činjenice koje dovode do novih saznanja i spoznaja. Daje se kompletan uvid u rad i navode se bitne činjenice na koje je potrebno obratiti pažnju prilikom pružanja turističke usluge.

## 2. POJAM I VAŽNOST KVALITETE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Duži niz godina kvaliteta usluga predstavlja posebni izazov teoretičarima i stručnjacima koji se bave marketingom i marketingom usluga. Ona je apstraktan, višedimenzionalan, tijekom vremena promjenjiv koncept koji je izuzetno teško definirati, opisati i mjeriti. Suprotno teškoćama u određivanju i mjerenju kvalitete usluga, nezadovoljavajuću je kvalitetu lako i jednostavno ustanoviti. Korisnici brzo (Marković, 2011.; 48).

Hotelski menadžeri mogu efikasno utjecati na poboljšanje kvalitete hotelskih usluga i zadovoljstvo hotelskih gostiju, kao i na poboljšanje ekonomskih performansi hotelskog poslovanja, ako poznaju instrumentarij za mjerenje kvalitete usluga. Hotelski menadžeri često nailaze na problem mjerenja kvalitete usluga. Pri tom se javljaju dvije prepreke:

- hotelski menadžeri ne znaju što sve hotelski gosti smatraju važnim, prilikom procjenjivanja kvalitete hotelskih usluga i kakva su njihova očekivanja i,
- hotelski menadžeri nemaju pouzdane i valjane instrumente za mjerenje očekivanja i percepcije hotelskih gostiju, u pogledu kvalitete usluga (Marković, 2011:47).

Veliki broj studija pokazuje da hotelski menadžeri uglavnom nailaze na dvije prepreke prilikom provođenja određenih koraka na podizanju kvalitete hotelskih usluga. Postoji veliki broj radova koji obrađuju kvalitetu i upravljanje potpunom kvalitetom s konceptualnog aspekta, te nekolicina empirijskih istraživanja koja preporučuju menadžerima način i pomoć kako identificirati ključne elemente (dimenzije) po kojima hotelski gost može ocijeniti kvalitetu usluga. Međutim, ako nisu poznata očekivanja, želje i potrebe hotelskih gostiju, onda nije moguće provesti određene mjere za njeno poboljšanje. Iako postoji nekoliko modela (ljestvica) za mjerenje kvalitete usluga i zadovoljstva klijenta, oni su često previše općeniti ili ad hoc modeli, i kao takvi često teško primjenjivi u hotelskoj industriji.

## 2.1. Pojam kvalitete

U svakodnevnom životu redovito se susreću brojne poruke o kvaliteti. Putem brojnih medija mnoge organizacije i pojedinci uporno šalju poruke kako upravo oni proizvode proizvod ili pružaju uslugu vrhunske kvalitete, a da zapravo ne znaju što je kvaliteta i tko je kompetentan dati ocjenu o kvaliteti proizvoda/usluge, procesa ili poslovnog sustava. Sve u cilju povećanja prodaje po svaku cijenu, iako se u suštini radi o zloupotrebi pojma "kvaliteta." Pojam kvalitete nije jednostavno odrediti.

To potvrđuju i mnogi autori kad o kvaliteti govore kao pojmu koji se koristi na razne načine jer ne postoji njezino jasno pojmovno određenje, do tvrdnji koje podupiru razmišljanje kako kvaliteta ne može biti pojmovno određena, ali se ipak zna što ona jest (Skoko, 2000:6). Kvaliteta se različito doživljava. Donedavno pod kvalitetom se podrazumijevala tehnička kvaliteta proizvoda koja je u svojoj biti upućivala na određenu čvrstoću, konzistentnost ili manju vjerojatnost kvara proizvoda.

U potvrdi kvalitete tehnički ili proizvodno usmjerene tvrtke smatraju da je dovoljno da proizvod zadovolji određene zakonom propisane standarde. Po njihovu mišljenju mala stopa neispravnih proizvoda na kraju proizvodnog procesa ili mali broj kvarova tijekom upotrebe dovoljno je jamstvo kvalitete njihovih proizvoda. Uzmimo za primjer prehrambene proizvode: mnogi proizvođači smatraju da je zadovoljavanje zakonskih propisa o sastojcima, npr. kvaliteti mesa, vrsti i količini konzervansa i drugih različitih aditiva, dovoljno jamstvo kvalitete njihovih proizvoda (Vranešević, 2000:4).

Za razliku od općenitih razmišljanja o kvaliteti brojni su se autori odvažili pobliže pojmovno odrediti kvalitetu. "Kvaliteta je složen pojam, sastavljen od više elemenata ili kriterija. Elementi ili kriteriji kvalitete proizlaze iz biti kvalitete različitih vrsta proizvoda, usluga, aktivnosti, ovisno o njihovoj upotrebi, korisnosti, važnosti za kupca – potrošača. Kvaliteta je grozd (cluster) koji ima više bobica, sve su jednako važne jer sve one čine 100% - tnu kvalitetu, da i jedna bobica nedostaje ili nije u potpunosti zdrava i lijepog izgleda, nema potpune kvalitete (total quality)(Avelini Holjevac, 2002:12).

Za Crosby-ja (1989) je kvaliteta prilagodljivost, odnosno udovoljavanje zahtjevima. On tvrdi da moramo definirati kvalitetu kao udovoljavanje zahtjevima ako njome namjeravamo upravljati. Pored navedenih postoje i sasvim precizna pojmovna određenja kvalitete prezentirana u:

- općoj definiciji kvalitete,
- "staroj" službenoj definiciji kvalitete i
- "novoj" službenoj definiciji kvalitete (Injac, 2002: 72-75).

Opća definicija pojmovno određuje kvalitetu kao mjeru ili pokazatelj koji pokazuje opseg, odnosno iznos upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku – onda kad se taj proizvod ili usluga kroz društveni proces razmjene potvrđuje kao roba.

Tek kada je kvaliteta proizvodno zadovoljavajuća, a vrijednost prihvatljiva, kupac (budući korisnik) spreman je ući u proces razmjene. Zaključak koji se nameće iz ovog razmatranja nedvosmislen je i jednoznačan: kvaliteta proizvoda apsolutna je pretpostavka njegova društvenog priznavanja i transformacije u robu i time, istodobno, osnovni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegova pojavljivanja na tržištu.

### **Slika 1: Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete**

Autor	Definicija
Crosby	Prilagodljivost
Juran	Spremnost za uporabu
Feigenbaum	Zadovoljenje očekivanja klijenata
Deming	Redukcija unutar varijacija

*Izvor: Ivanka Avelini Holjevac, Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002, str. 8*



Kada govorimo o usluzi presudno je već kod prvog posjeta ispuniti - ili još bolje - nadmašiti očekivanja gostiju! Da li je usluga bila izvršena po mjeri gosta, saznat ćemo iz primjedbi o njenoj kvaliteti. Pod kvalitetom usluge podrazumijevaju se svi oni postupci koji će rezultirati oduševljenjem gostiju. Pritom su ključni slijedeći aspekti (Perkov, 2005: 4):

- Kultura usluge - poduzeće mora živjeti i zračiti eksplicitnom kulturom usluge prema van i prema unutra a upravljački menadžment osobito mora prednjačiti kao primjer u oživotvorenju kulture usluge.
- Uslužnost - moraju je imati svi zaposlenici, posebice oni koji su u neposrednim kontaktima s gostima; uslužnost će biti značajno potpomognuta ako se osoblje stavi u ulogu gostiju.
- Standardnost - procesi i izvršenja moraju se odvijati u skladu s očekivanjima gostiju.
- Stručnost - uslužno osoblje mora biti kompetentno; to se podjednako odnosi i na njihov stručni know-how, i na njihov odnos prema gostima.
- Pritužbe - one su ishodište za poboljšanja i moraju stoga biti dobronamjerno shvaćene.

Povratna informacija od gostiju vitalan je faktor u nastojanjima poduzeća, da unaprijedi razinu usluga koje pruža, smatra se da je gost koji se žali dobitak, odnosno on je važan kupac i njemu kao takvom moramo biti zahvalni (Perkov, 2005:4).

## **2.2. Osnove sustava upravljanja kvalitetom**

Razvoj se kvalitete odvijao kroz četiri osnovne faze i to (Vrtodušić Hrgović, 2011:122):

- inspekciju kvalitete,
- kontrolu kvalitete,
- osiguranje kvalitete i
- upravljanje potpunom kvalitetom.

Inspekcija kvalitete, kao prva faza u razvoju kvalitete, započinje 1910. godine, a radi se o jednostavnom pristupu, koji se temelji na pronalaženju nedostataka kod proizvoda prije nego što oni stignu do kupca, uvođenjem jedne ili više inspekcijskih aktivnosti.

Inspekcija kvalitete sastoji se u tome da se gotov proizvod uspoređuje sa specifikacijom koja sadrži sve potrebne informacije o tome kako proizvod treba izgledati. Ukoliko je utvrđeno da postoji nedostatak, odnosno odstupanje od specifikacije, takav se proizvod ili odbacuje kao neodgovarajući ili se ponovno šalje u proizvodni proces kako bi se otklonili nedostaci.

Daljnijim industrijskim razvojem se s inspekcije kvalitete prelazi na kontrolu kvalitete koja se počinje provoditi u svim fazama proizvodnog procesa, a ne samo na kraju. Kontrola kvalitete tako uključuje aktivnosti i tehnike za praćenje i otklanjanje odstupanja, ali također vodi računa o pronalaženju i uklanjanju uzroka problema. U ovoj se fazi kao rezultat nastojanja da se odvoje dobri od loših proizvoda razvila statistička kontrola kvalitete. Ona se provodila primjenom odgovarajućih statističkih alata, koji omogućuju kontrolu procesa i utvrđivanje uzroka nastalih nedostataka, čime se utječe na njihovo smanjenje.

Treća faza u razvoju kvalitete nadopunjuje prve dvije. Osiguranje kvalitete uvodi neke nove elemente kao npr. upravljanje procesima, izobrazba zaposlenika, uključivanje kupaca u razvoj proizvoda, kreiranje dokumentacije itd. Cilj uvođenja ovih elemenata je razviti takav sustav koji će osigurati ispunjavanje zahtjeva kupaca.

U ovoj fazi više nije naglasak na detekciji pogrešaka, kao u prethodne dvije faze, već na prevenciji kroz provođenje planiranih i sistematičnih aktivnosti. Ovakav je pristup kvaliteti utjecao na razvoj sustava za osiguranje kvalitete temeljenih na modelima iz familije standarda ISO 9000. Svaki je od tih modela propisan i sastoji se od jasno definiranih elemenata (zahtjeva za sustav kvalitete) koji moraju biti dokumentirani i ugrađeni u postojeći sustav osiguranja kvalitete.

Posljednja je faza u razvoju kvalitete je upravljanje potpunom kvalitetom. Radi se o jednom od načina upravljanja koji u proces postizanja i održavanja kvalitete uključuje kupce, dobavljače, zaposlenike i sve druge zainteresirane strane. U ovoj se fazi razvoja kvalitete najviše pažnje pridaje kupcu. U ispunjavanju zahtjeva kupaca ključnu ulogu imaju zaposlenici. Kako bi oni što bolje ispunili postavljene ciljeve potrebno je uvoditi timski rad, ulagati u izobrazbu, davati im više ovlasti i promovirati kontinuirana poboljšanja.

U ovoj se fazi mijenja i odnos prema dobavljačima. Na taj način se s njima uspostavljaju partnerski odnosi na dugoročnoj osnovi jer i oni imaju utjecaja na konačnu kvalitetu proizvoda/usluga. Kod ovog se pristupa puno pažnje posvećuje mjerenjima kvalitete (zadovoljstvo kupca, zaposlenih i dr. mjerenja) budući ona predstavljaju osnovu za provođenje kontinuiranih poboljšanja koja postaju nužnost u uvjetima kada kupci postaju sve zahtjevniji.

### **2.3. Sustavi kvalitete u hotelskoj industriji**

Hotelska industrija, kao dio ugostiteljske gospodarske djelatnosti države, čini osnovicu gostoprimstva i ugostiteljskih usluga smještaja. Ugostiteljstvo se je u povijesti bilo najuže najčešće vezalo za razvoj društvenih odnosa koji su vladali na određenoj razini razvoja čovjeka i njegove kulture. Danas je ugostiteljstvo, kao i hotelska industrija važna gospodarska grana ljudske aktivnosti, odnosno dio turističkog gospodarskog sustava koji se prvenstveno bavi pružanjem usluga. Naime, hotel nije samo zgrada, a uspješni se hoteli bitno razlikuju od neuspješnih, odnosno od onih manje uspješnih, upravo po usluzi koju pružaju svojim gostima. Gosti će se ponovno vratiti u neki hotel zbog istih razloga zbog kojih će se vratiti u restoran. Razlozi su uglavnom:

- individualni pristup gostu,
- kvalitetna usluga i
- prihvatljive cijene.

U današnje vrijeme hotelski gosti očekuju dobru uslugu i voljni su za to dati novčanu protuvrijednost. Kvaliteta je dakle, u uvjetima jake konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača, postala temeljnim faktorom za ostvarenje profitabilnosti i konkurentnosti na bogatom turističkom tržištu (Avelini Holjevac, 2002.)

Svaki proizvod hotelske industrije izuzetno je kompleksan jer su svi materijalni i nematerijalni elementi ponude međusobno povezani i važni za ukupnost zadovoljstva gosta. Kvaliteta hotelske usluge ovisi ne samo o kvaliteti objekta, nego i o stručnosti i ljubaznosti osoblja, pristupačnosti objekta, atmosferi u objektu, brzini posluživanja i mnogim drugim faktorima.

Posebno veliku važnost kvalitete hotelske industrije nosi kvaliteta zaposlenika koja se povezuje s posebnim znanjima i vještinama zaposlenika iz ugostiteljsko - hotelijerske struke, ali s općom kulturom, motivacijom, zadovoljstvom na poslu.

Kad se materijalni i nematerijalni elementi hotelske ponude optimalno kombiniraju i nadopunjuju, ispunjavaju očekivanja gostiju, onda se, prema tome, može govoriti o kvalitetnim uslugama i proizvodima koji su rezultat uspješnog obavljanja poslovnih procesa različitih organizacijskih jedinica hotela.

Glavni čimbenici svakog procesa upravljanja, procesa podrške i glavnih procesa jesu ljudi, oprema, metode, okruženje, operacije i veze putem kojih menadžment hotela kreira vrijednost za gosta. U traženju novih načina poboljšanja konkurentnosti i kreiranja veće vrijednosti za goste uspostavljeno je novo stajalište upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom (Quality management) jedan je od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta koji se više ne odnosi samo na upravljanje kvalitetom proizvoda, već i na upravljanje kvalitetom usluga te cjelokupnom organizacijom. Iz tih razloga sve više hotelijera i drugih sudionika u turističkoj ponudi poduzimaju korake ka uvođenju sustava TQM (Total quality management). Prema nekim autorima TQM ili potpuno upravljanje kvalitetom definira se kao ukupnost obilježja i crta proizvoda ili usluge koja se odnosi na sposobnost da se zadovolji tražena ili pretpostavljena potreba, kombinirano s udovoljavanjem standardima i spremnošću za uporabu. TQM nastoji osigurati i stvoriti uvjete unutar kojih svi zaposlenici zajedničkim snagama ostvaruju maksimalno efikasno i efektivno jedan cilj, a on im je proizvesti proizvod i pružiti uslugu onda kada, gdje i na koji način to kupac i potrošač žele i očekuju, i to prvi i svaki sljedeći put.

Dakle, naglašena je konstantna kvaliteta i prilagođenost kvaliteti svakog zaposlenog – kultura, jedinstvo i homogenost ponašanja, efektivnost, odnosno ostvarenje poslovnoga cilja, uz najniže troškove i najbolje korištenje materijalnih i ljudskih resursa (Avelini Holjevac, 1998.).

Prednosti uvođenja sustava TQM –a u hotelska i turistička poduzeća: - povećava se kvaliteta proizvoda i usluga - povećava se zadovoljstvo kupaca i zadržava njihova lojalnost - jača se konkurentska sposobnost i tržišna snaga poduzeća - smanjuju se troškovi poslovanja - povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja - povećava se zadovoljstvo svih zaposlenika - povećava se kvaliteta upravljanja - povećava se ugled i vrijednost poduzeća Istraživanju kvalitete usluga u hotelijerstvu posvetilo se vrlo malo pažnje te se u tom području provodilo manje istraživanja nego u ostalim granama uslužnoga sektora.

Naime, percepcija gostiju o kvaliteti usluga je vrlo široka te zadovoljstvo gostiju dobivenom uslugom znatno i subjektivno varira. Na njihovu percepciju utječu dvije različite varijable:

- očekivanje gosta - koncept očekivanja je vrlo važan jer u velikoj mjeri utječe na razinu zadovoljstva gosta. Kao krajnji rezultat dobiva se percipirana kvaliteta usluga koja odražava razliku između očekivanja gostiju i dobivene usluge. Stupanj do kojega su očekivana i dobivena usluga slični ili različiti izravno utječe na stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva gostiju.
- standardi usluge - gosti, općenito, smatraju da je dobivena usluga nešto iznimno onda kada ih ta usluga ugodno iznenadi kvalitetom. Iz toga proizlazi sljedeće – zadovoljan gost jest, u svakom slučaju i beskompromisno, najbolja reklama svakom poduzeću (Cerović, 2003).

#### **2.4. Standardi za uvođenje sustava upravljanja potpunom kvalitetom u hotele**

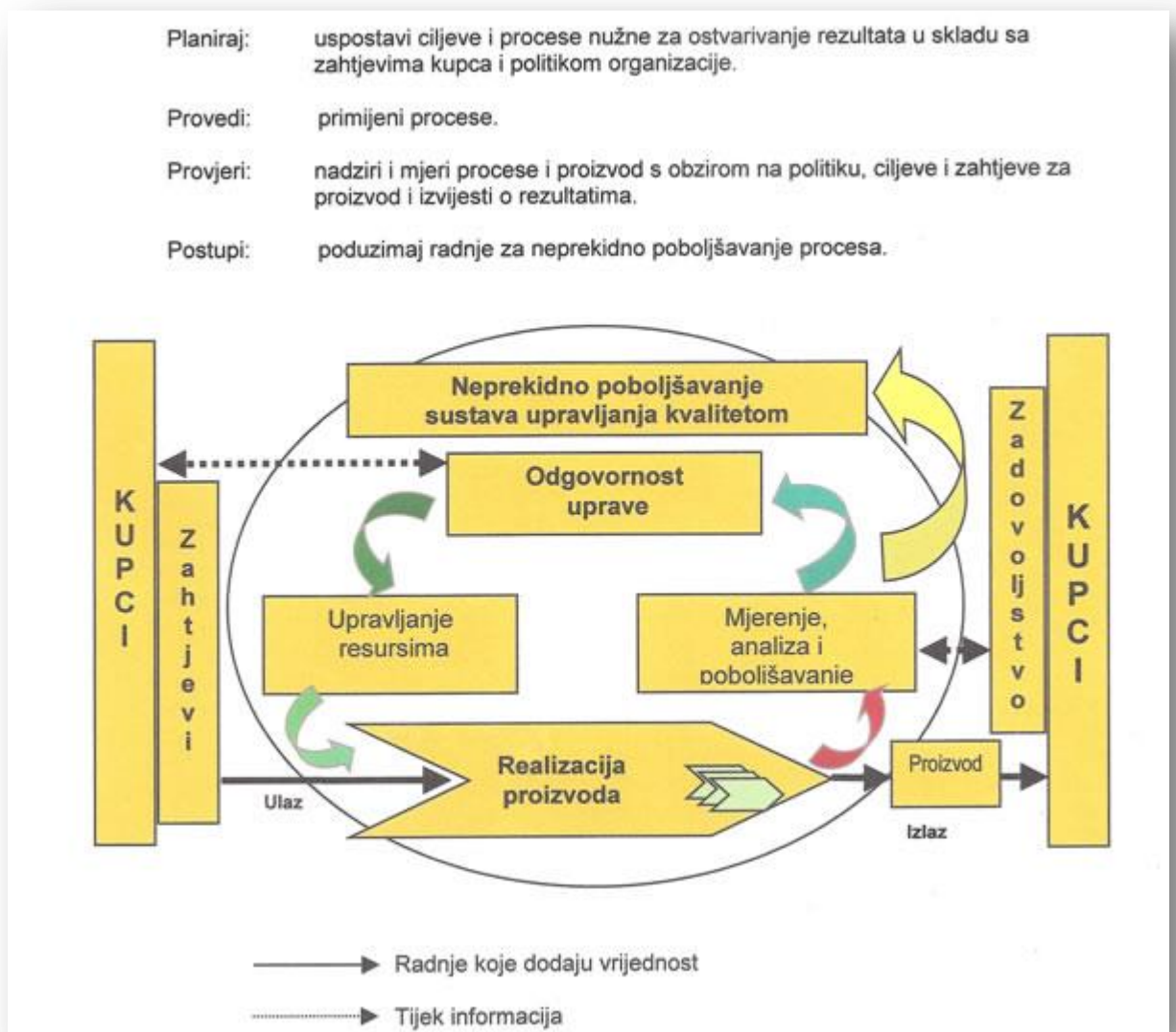
Pokazavši se uspješnim u proizvodnom sektoru sustavi upravljanja potpunom kvalitetom počeli su se krajem 80-ih i početkom 90-ih primjenjivati i u uslužnom sektoru. Zbog važnosti koju kvaliteta ima u postizanju konkurentske prednosti i u hotelskoj su se industriji javili razni programi čiji je cilj bio poboljšanje kvalitete usluge i zadovoljni gosti (Vrtodušić Hrgović, 2011:126). Cilj je uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom u hotele bio postizanje visokog nivoa usluge, a time i konkurentske prednosti. Kao osnova za uvođenje korišteni su kriteriji Malcolm Baldrige National Quality Award. Program se temeljio na sljedećim principima:

- predanost kvaliteti svih zaposlenih,
- usmjerenost na zadovoljstvo kupca,
- utvrđivanje organizacijske kulture,
- davanje ovlasti zaposlenima i
- mjerenje kvalitete.

Kako bi se realizirao program u skladu s ovim principima bilo je potrebno:

- osigurati predanost i sudjelovanje top menadžmenta,
- zaposliti prave ljude,
- definirati standarde poznate kao "zlatni standardi" (Gold standards),
- stvoriti učinkovite timove,
- dati ovlasti zaposlenicima,
- kreirati sustav izvješćivanja o kvaliteti i
- stvoriti dobre veze s dobavljačima.

**Slika 2: Model procesnog pristupa sustavu upravljanja kvalitetom**



Izvor: <https://iso-certifikati--sustav-upravljanje-kvalitetom> (pristupljeno 9.5.2018.)

Koliko je viši menadžment važan za uspjeh programa kvalitete u hotelskoj industriji potvrđuje i činjenica da svaki od viših menadžera 25% svog radnog vremena posveti kvaliteti. Kako bi program bio uspješan i ostvario kontinuirana poboljšanja uz predanost i sudjelovanje višeg menadžmenta važno je uključiti sve zaposlenike i poticati timski rad. Važno je ne samo uključiti sve zaposlenike već im i dati ovlasti tj. omogućiti im da snose odgovornost za svoj posao, ali i za rješavanje pritužbi gostiju (Vrtodušić Hrgović, 2011). Ne postoji jedinstveni pristup u pogledu uvođenja i provođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom, već je svaki specifičan za dani hotel i uvjete u kojima posluje.

Iako svaki hotel mora pronaći svoj vlastiti put u tome mu mogu pomoći "TQM standardi ili okviri" koji će dati smjernice za uvođenje ovih sustava te omogućili da se utvrdi što je učinjeno i koliko još treba učiniti da bi se uspostavio takav sustav. Najprihvaćeniji okvir za uvođenje ovih sustava te ocjenu njihove provedbe su nacionalni i međunarodni standardi i nagrade za kvalitetu. Radi se o modelima koji se mogu primijeniti kod svih tipova poduzeća bez obzira na njihovu veličinu, oblik vlasništva ili djelatnost kojom se bave. Tako ove modele mogu primijeniti i hotelska poduzeća. Kod modela koje nude nagrade za kvalitetu potrebno je naglasiti da iako se radi o modelima poslovne izvrsnosti oni ukazuju na sve ono stoje potrebno kako bi se razvio TQM pristup upravljanju. Stoga ih mnoga poduzeća koriste kao pomoć prilikom uvođenja sustava upravljanja potpunom kvalitetom, ali i kao okvir za ocjenjivanje postignutog napretka u njegovom provođenju.

Međunarodni standard ISO 9001:2000 definira zahtjeve za sustave upravljanja kvalitetom i usmjeren je na djelotvornost sustava u ispunjavanju zahtjeva kupaca. Da bi sustav bio djelotvoran potrebno je pratiti i analizirati zahtjeve kupaca, definirati i kontrolirati procese te provoditi kontinuirana poboljšanja.

Certifikat mogu dobiti ona poduzeća koja dokažu da su sposobna dosljedno ispunjavati zahtjeve kupaca i da teže k povećanju zadovoljstva kupca kroz djelotvornu primjenu sustava, uključujući procese koji se odnose na kontinuirana poboljšanja sustava i na postizanje usuglašenosti sa zahtjevima kupaca.

Provođenje se kontinuiranih poboljšanja temelji na osam principa upravljanja kvalitetom koji se odnose na (Avelini Holjevac, 2002.):

- usmjerenost na kupce,
- vođenje,
- uključivanje zaposlenih,
- procesni pristup,
- sustavni pristup upravljanju,
- kontinuirana poboljšanja,
- odlučivanje temeljeno na činjenicama i
- partnerske odnose s dobavljačima.

Model se sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2000 temelji na procesnom pristupu koji podrazumijeva da se sustavno utvrđuju procesi (skup međusobno povezanih aktivnosti putem kojih se inputi pretvaraju u outpute) i njihove međusobne veze te da se njima upravlja. Model procesnog pristupa ukazuje na veze koje postoje među procesima definiranim u zahtjevima standarda, ali ne daje detaljan prikaz procesa.

Model polazi od toga da je menadžment taj koji vodi računa o potrebama i očekivanjima kupaca. Njegov je temeljni zadatak definirati željene rezultate i usmjeriti resurse prema postizanju tih rezultata. Ostvareni se rezultati moraju mjeriti i analizirati kako bi se mogla provoditi poboljšanja, a sve u cilju ispunjavanja zahtjeva kupaca.

Iz svega navedenog proizlazi da je cilj međunarodnog standarda ISO 9001:2000 ostvariti učinkovit i uspješan sustav upravljanja kvalitetom koji će kontinuirano ispunjavati zahtjeve kupca. Dakle, standard polazi od toga da kvalitetu definira kupac i da je potrebno voditi računa o njegovom zadovoljstvu. Za poduzeća koja žele ići dalje razvijen je međunarodni standard ISO 9004:2000 (Sustavi upravljanja kvalitetom-smjernice za poboljšanje performanci).



### 3. UPRAVLJANJA KVALITETOM U TURIZMU

Sa stajališta domicilnoga stanovništva kvalitetu destinacije čini njezin održivi razvoj, onaj koji donosi blagostanje poštujući prihvatni kapacitet i zaštitu resursa (Cetinski, 2003.). Hoće li destinacija odabrati standardizaciju prema ISO normama ili će graditi svoj standard, imidž i brend, treba odlučiti tijelo koje upravlja turističkom destinacijom:

- gradska uprava,
- turistički sektor,
- destinacijska menadžment agencija ili
- klub konkurentnosti.

Za turista, posjetitelja jedne destinacije kvaliteta se te destinacije sastoji od više elemenata, od dojma stečenoga prije polaska na put do uspomena na boravak u destinaciji (Avelini ,2002.) navodi sljedeće elemente kvalitete destinacije:

- slika destinacije prije dolaska,
- informacije prije dolaska,
- rezervacija,
- mjesto boravka,
- putovanje do destinacije,
- dolazak (prijam),
- informacije o destinaciji,
- atrakcije i privlačnost,
- infrastruktura i okoliš,
- oproštaj na odlasku i putovanje na povratku,
- mjesto prehrane,
- kontakti i uspomene nakon povratka.

Hrvatske turističke destinacije bi trebale u cilju postizanja (prepoznatljive) kvalitete, prije svega trebale donijeti planove razvoja i uspostaviti kvalitetan poslovni model turizma koji bi određivao način na koji je potrebno stvoriti i prodati turističku uslugu.

### **3.1. Kvaliteta u turizmu**

„Kvaliteta u turizmu je rezultat procesa koji pretpostavlja zadovoljstvo sa svim proizvodima, uslugama, zahtjevima i očekivanjima potrošača po razumljivoj cijeni, a u skladu sa ključnim odrednicama kvalitete kao što su: sigurnost, higijena, pristupačnost, transparentnost i autentičnost ponude i sklad turističkih aktivnosti sa prirodnom i društvenom okolinom“ (Petrović, 2007: 202).

Pojmovnom određenju kvalitete u turizmu se pristupa na općenit način, stoga se današnje definicije kvalitete razlikuju po stajalištima. Jedna od definicija glasi: „Kvaliteta je razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima“ (Avelini – Holjevac, 2002.). Kvaliteta se također može definirati s aspekta proizvoda i usluga te s aspekta potrošača, kupca, klijenta, gosta, tj. korisnika proizvoda i usluga. Cilj kvalitete je maksimalno približiti proizvod i uslugu razini rastućih očekivanja kupaca odnosno korisnika.

Kvaliteta također podrazumijeva motiviranost i odgovornost onoga koji pruža uslugu odnosno prodaje proizvod, što obvezuje organizaciju, da svoje ponašanje i metodologiju rada temelji na inicijativi i brizi za kupca. U poslovnom svijetu predstavljaju se strateški alati koji smanjuju troškove minimiziranjem potrošnje i pogrešaka te rastom produktivnosti, a time se tvrtkama omogućuje uspjeh na novim tržištima i pozicioniranje na slobodnom globalnom tržištu. Kvaliteta je vrlo kompleksan pojam, sastavljen od više elemenata i kriterija. Ti elementi kvalitete proizlaze iz različitosti proizvoda i usluga, aktivnosti i korisnosti te važnosti za potrošača.

Kvaliteta turističkog proizvoda postala je važna okosnica za postizanje turističke prednosti nad konkurencijom. Gotovo svako poduzeće u turizmu sprovodi kontrolu kvalitete i to na način da utvrđuju nedostatke proizvoda i usluga, shvaćajući tako koliko je povezan odnos pružanja kvalitete sa zadovoljstvom i lojalnosti kupca.

**Tablica 1: Opći elementi kvalitete usluga**

Dimenzija	Definicija
Dostupnost	Usluga je lako dostupna.
Jamstvo	Osoblje je pristojno, brižno i obrazovano.
Komunikacija	Klijenti su informirani na jeziku koji mogu razumjeti.
Stručnost	Osoblje posjeduje nužna znanja i vještine za pružanje usluga.
Standard	Usluga odgovara standardu.
Ponašanje	Pristojnost, ljubaznost i briga osoblja prema klijentu.
Manjkavost	Svaka kvalitetna usluga koja nije definirana, a utječe na zadovoljstvo klijenta.
Trajanje	Izvođenje i rezultat usluge ima duže trajanje
Angažiranost	Razumijevanje potreba, i individualni pristup svakom klijentu.
Humanost	Usluga se pruža na način da se očuva dostojanstvo i dignitet svakog klijenta.

*Izvor: Izrada prema: Avelini – Holjevac I.: „Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji“, Opatija, 2002, str. 12 i 13*

Pokazatelji kvalitete moraju biti jasni, a osnovnu podjelu pokazatelja kvalitete čine četiri kategorije:

- kvaliteta proizvoda,
- kvaliteta usluge,
- kvaliteta procesa i
- kvaliteta organizacije.

Kvaliteta proizvoda može se vrednovati pomoću atributivnih ili varijabilnih mjera, ovisno o vrsti proizvoda. Temeljne karakteristike kvalitete proizvoda su funkcionalnost, pouzdanost i trajnost proizvoda te hedonistički dodatak. Kvaliteta proizvoda i usluge su dvije bliske, ponekad i nedjeljive kategorije, no ipak, potrebno je izdvojiti kvalitetu usluge kao posebnu i specifičnu kategoriju jer za svakog korisnika ona predstavlja nešto drugačije, budući da je osobni doživljaj izuzetno subjektivna kategorija.

### 3.2. Benchmarking i kvaliteta

Mnoštvo je definicija benchmarkinga, no sve one imaju zajedničke elemente: riječ je o procesu, načinu, metodi, sredstvu kontinuiranoga prikupljanja informacija, njihove analize i primjene, odnosno učenja od najboljih u struci, te unapređivanja kvalitete vlastita poslovanja (Cetinski, Šugar, 2010:5).

Benchmarking omogućuje stupnjevanje i mjerenje rezultata, te uspostavljanje normi i standarda. Na taj se način korisnicima usluga daju vrijedne informacije o, npr., hotelima ili destinacijama kao cjelinama. Da bi bili uspješni i zadržali konkurentnost na tržištu, hoteli se moraju sustavno mijenjati i razvijati. U tom smislu potrebno je kontinuirano tragati za dobrom poslovnom praksom koja će omogućiti i ostvarenje najboljih poslovnih rezultata. Ta potraga provodi se na način da se prouče pozitivna, ali i negativna iskustva drugih, a u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja, a u tom procesu od velike pomoći može biti benchmarking.

Benchmarking predstavlja potragu za najboljom praksom u određenoj grani industrije. To je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija s onim poduzećima koja zaslužuju biti mjera vrijednosti. Benchmarking također, predstavlja proces učenja, tijekom kojeg se menadžeri osposobljavaju za postizanje bolje poslovne učinkovitosti i konkurentske prednosti svojih poduzeća. Ovaj način edukacije postao je vrlo cijenjen kod japanaca tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća, dovevši do postignuća značajnih rezultata u poslovanju njihovih poduzeća<sup>1</sup>. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, u suradnji s Udrugom poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) te Istra Informatičkim Inženjeringom (III) pokrenuo je projekt *Benchmarking hrvatskog hotelijerstva* (BHH) koji je rezultirao izradom softvera za dnevno i mjesečno praćenje i usporedbu poslovanja hotela. Cilj ovog projekta je on-line prikupljanje i usporedba internih rezultata hotela po istovjetnim kriterijima u Hrvatskoj, uvažavajući međunarodne standarde izvješćivanja u hotelskoj industriji, suvremene koncepte upravljanja te iskustva najbolje prakse.

---

<sup>1</sup> <https://www.hotelijer.hr/benchmarking-u-hotelijerstvu/>

### 3.2.1. Ciljevi benchmarkinga

Benchmarking hotela odnosno Benchmarking hrvatskog hotelijerstva (BHH) je projekt za praćenje poslovanja hrvatskih hotela, koji omogućuje usporedbu internih rezultata po istovjetnim kriterijima, uvažavajući međunarodne standarde izvješćivanja u hotelijerstvu, suvremene koncepte upravljanja te iskustva najbolje prakse.

Projektnu ideju o Benchmarkingu hrvatskog hotelijerstva (BHH) Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu razvija posljednje četiri godine. U suradnji s Udrugom poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske i Istra informatičkim inženjeringom Fakultet razvija metodološki okvir te ga testno primjenjuje na manjem uzorku hotela. Značaj ove ideje prepoznale su i institucije EU te je u razdoblju od 2013. do 2015. godine financiran kroz Operativni program Europske teritorijalne suradnje Slovenija – Hrvatska u okviru kojeg je implementiran u pojedinim hotelima u Hrvatskoj i Sloveniji. Danas u ovom projektu sudjeluje preko 80 hotela u Hrvatskoj.

Fakultet ovim projektom ostvaruje svoje edukativne ciljeve, na način da hotelima u Hrvatskoj predstavlja ključne pokazatelje poslovanja u hotelijerstvu, u skladu sa svjetski poznatim standardima USALI (Uniform System of Accounts for Lodging Industry). Budući da je u svjetskom hotelijerstvu uobičajeno da hoteli međusobno razmjenjuju prosječnu cijenu sobe, stupanj iskorištenja i ostale pokazatelje, namjera je da se ovim projektom stvore sve potrebne pretpostavke za uspješnu usporedbu hotela na području Hrvatske. Na dnevnoj i mjesečnoj razini prate se financijski i nefinancijski podaci poslovanja hotela. Dok se na dnevnoj razini prati samo broj prodanih soba te prihodi po profitnim odjeljenjima, na mjesečnoj razini pored prihoda prate se i troškovi, posebno za profitne centre odgovornosti (smještaj, hrana, piće...) i troškovne centre odgovornosti (administracija, marketing, održavanje...). Tajnost unesenih podataka je zagarantirana, budući da se iskazuju samo prosječne vrijednosti skupine pokazatelja.

Svaki hotel koji sudjeluje u BHH-u daje prijedlog minimalno 3 hotela s kojima se želi uspoređivati u tzv. kompetitivnom setu, temeljem kojeg mu se svakoga mjeseca, po unosu podataka za prethodni mjesec, dostavljaju izvještaji o njegovu poslovanju u usporedbi s prosjekom pokazatelja njegovih konkurenata (minimalno 3 hotela).

Izvještaji sadrže ključne pokazatelja poslovanja hotela poput iskorištenosti kapaciteta, ostvarene prosječne cijene sobe, prihoda smještaja po raspoloživoj sobi (RevPAR), ukupnoga prihoda smještaja po raspoloživoj sobi (TRevPAR) i sl.<sup>2</sup>

BHH predstavlja instrument koji omogućava hotelima da kontinuirano uspoređuju i mjere vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu. Hoteli uključeni u ovaj projekt imaju mogućnost generiranja mjesečnih online izvještaja, koji im pružaju uvid u prosječne ključne pokazatelje poslovanja njihove konkurencije te pomažu u spoznaji i eliminiranju vlastitih nedostataka i ograničenja te u očuvanju konkurentne prednosti.

**Slika 3: Ključni pokazatelji iskorištenosti kapaciteta Republike Hrvatske po regijama**

Regija	Prosječni stupanj iskorištenosti				Prosječna cijena sobe (u €)	
	Radni kapacitet (%)		Puni kapacitet (%)		Siječanj	Kumulativ 2018
	Siječanj	Kumulativ 2018	Siječanj	Kumulativ 2018		
Hrvatska	47.63	47.63	12.52	10.33	65.31	65.31
Istra	46.51	46.51	8.12	9.94	51.68	51.68
Kvarner	52.62	52.62	8.33	4.95	65.18	65.18
Dalmacija	23.97	23.97	5.56	3.55	76.59	76.59
Kontinent	54.90	54.90	54.90	52.34	79.50	79.50
Regija	RevPAR		TRevPAR		Ukupni prihod po noćenju	
Hrvatska	28.69	6.88	58.02	12.46	78.78	78.78
Istra	24.50	4.23	61.29	8.69	68.37	68.37
Kvarner	30.59	3.02	64.11	5.42	74.06	74.06
Dalmacija	16.05	2.21	32.49	4.54	77.53	77.53
Kontinent	44.41	44.00	71.96	74.38	101.09	101.09

Izvor: <http://www.hotel-benchmarking.com/uploads/85382-benchmarking---izvjestaj-2018-hoteli.pdf> (pristupljeno 9.5.2018.)

Prosječna iskorištenost kapaciteta (occupancy rate) računa se kao odnos zauzetih i raspoloživih smještajnih jedinica (soba), uvažavajući broj otvorenih tj. radnih dana u mjesecu (radna iskorištenost) odnosno kao odnos zauzetih i raspoloživih smještajnih jedinica (soba) uzimajući u obzir kalendarske dane u mjesecu (puna iskorištenost). Raspoložive smještajne jedinice (sobe) predstavljaju zbroj dnevnih raspoloživih soba za sve dane u mjesecu, umanjene za broj soba izvan funkcije.

<sup>2</sup> <http://www.hotel-benchmarking.com/benchmarking-hoteli.php> (pristupljeno 9.5.2018).

Zauzete smještajne jedinice (sobe) predstavljaju zbroj dnevnih zauzetih soba za sve dane u mjesecu. Prosječna cijena sobe (adr - average daily room rate) predstavlja odnos ostvarenih prihoda smještaja i zauzetih smještajnih jedinica. Prihodi smještaja se ostvaruju od iznajmljivanja soba ili apartmana (na sat, dan ili duže) gostima. Kada se nudi usluga punog ili polupansiona, odnosno usluga noćenja i doručka, potrebno je raščlaniti prihode ostvarene od usluga prehrane od prihoda ostvarenih od usluga smještaja; u prihode smještaja ubrajaju se još i naplaćeni ili obračunati prihod smještaja za goste koji nisu stigli u hotel (no shows), zakašnjeli check out, i sl. Prihod smještaja po raspoloživoj sobi (revpar - revenue per available room) predstavlja odnos ostvarenih prihoda smještaja i broja raspoloživih smještajnih jedinica.

Ukupni prihodi po raspoloživoj sobi (trevpar - total revenue per available room) predstavlja odnos svih ostvarenih poslovnih prihoda hotela (prihodi smještaja, prihodi hrane i pića, prihodi wellness/spa, zdravstvenih usluga te sporta i rekreacije, prihodi kongresa, prihodi ostalih operativnih odjeljenja te prihodi od) i broja raspoloživih smještajnih jedinica. Ukupni prihodi po noćenju rezultat su svih ostvarenih prihoda u odnosu na ostvarena noćenja.

### **3.2.2. Razlike između destinacijskog i organizacijskog benchmarkinga**

Benchmarking se u Republici Hrvatskoj još uvijek nedovoljno koristi kako organizacijski tako i destinacijski. Benchmarking turističke destinacije je nedovoljno istraženo i malo korišteno sredstvo, unatoč mnogim dobrobitima koje ono donosi (Cetinski, Šugar, 2010:7):

- pokazuje put prema boljemu (kvalitetnijemu) zadovoljavanju potreba gostiju (kupaca);
- identificira snage i slabosti destinacije;
- stimulira kontinuirano unapređivanje operacija i troškovno je efikasan način prikupljanja inovativnih ideja.

Upravo zbog nedovoljne praktične razvijenosti i primjene destinacijski se benchmarking prilično razlikuje od organizacijskoga. Kozak (2004.) navodi sljedeće razlike:

**Tablica 2: Razlike između organizacijskog i destinacijskog benchmarkinga**

Značajke	organizacijski benchmarking	destinacijski benchmarking
Obvezni pravni akti	<i>da</i>	<i>ne</i>
Kontekst	<i>detaljno specificiran</i>	<i>razmjerno širok</i>
Broj atributa	<i>malo</i>	<i>mного</i>
Vrijeme provođenja	<i>kraće</i>	<i>duže</i>
Ponavljanja	<i>češća</i>	<i>rjeđa</i>
Metoda distribucije	<i>neizravna iskustva klijenata (nije dopušten izravan kontakt s proizvođačima / dobavljačima / klijentima)</i>	<i>izravno iskustvo s posjetiteljima destinacije</i>
Menadžment	<i>više okrenut menadžmentu</i>	<i>više okrenut partnerstvu središnje i lokalne uprave, privatnoga sektora i međunarodnih organizacija</i>
Mjerenje rezultata	<i>uglavnom se temelji na kvantitativnim mjerenjima</i>	<i>uglavnom se temelji na kvalitativnim mjerenjima</i>

Izvor: V. Cetinski, V. Šugar: MODEL UPRAVLJANJA KVALITETOM TURISTIČKE DESTINACIJE, *Tour. hosp. manag. God. 10, Br. 3-4, Str. 1-30*

Sudeći prema navedenoj usporedbi, destinacijski bi se benchmarking trebalo biti jednostavnije provoditi, nego organizacijski, jer ima široki kontekst, duže se vremenski provodi i nema obvezujuće pravne akte.

### 3.3. Sustav destinacijske upravljačke mreže

Destinacijski menadžment je kontinuirani proces u kojem turistička industrija, vlada/uprava i ostali zainteresirani subjekti usmjeravaju razvoj destinacije s ciljem ostvarivanja zajedničke željene vizije budućnosti pojedine destinacije. Destinacijski menadžment je rezultat uključivanja različitih sektora, grupa dionika i partnera – poput državnih agencija, lokalnih zajednica, poslovnih klubova i udruženja – koji zajedničkim radom, svaki iz svoje perspektive, realiziraju zajedničke ciljeve pojedine destinacije. Sveobuhvatni destinacijski menadžment podrazmijeva profesionalno planiranje, implementaciju, redovno revidiranje i ocjenjivanje provedenih aktiv.<sup>3</sup> Destinacijsko upravljanje (engl. Destination governance) je proces kroz koji destinacijski menadžment organizacije djeluje i ostvaruje svoju misiju.

<sup>3</sup> <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf> - pristupljeno 10.05.2018.



Destinacijsko upravljanje podrazumijeva razvoj i implementaciju kohezijske politike destinacije (suradnja, zajednički ciljevi i djelovanje svih dionika), konzistentan upravljački sustav, efikasno donošenje i provođenje odluka.

Destinacijsko upravljanje nužno uključuje zadatke usmjerene na potražnju (analiza tržišta, promotivne aktivnosti, informacije, distribucija) i ponudu (planiranje, razvoj proizvoda i iskustava, izgradnja konkurentnosti, standardi i oznake kvalitete, razvoj ljudskih resursa).<sup>4</sup>

Turistički proizvod se formira prvenstveno na destinacijskoj, a dijelom i na regionalnoj, razini čime regije i (u novije vrijeme) destinacije postaju sredstvo razmjene, odnosno ono što se na turističkom tržištu prodaje. To sa strane ponude znači da se na te dvije razine odigrava većina internih aktivnosti vezanih za upravljanje koje su kritične kako s aspekta organizacije, tako i s aspekta utjecaja na iskustvo posjetitelja. Kako je ustroj centralnih ureda u većoj mjeri ovisan o specifičnom državnom ustroju, ponajviše o vrsti, zadacima i rasporedu snaga drugih s turizmom povezanih institucija (komore, agencije, ministarstva, itd.), tako su se iz navedenih razloga poslovna i akademska istraživanja koncentrirala na regionalnu i destinacijsku razinu.

Njihov zajednički nazivnik u smislu identifikacije misije upravljanja na razini regija i destinacija svodi se na sljedeće:

- ekonomski zamašnjak koji podupire generiranje novih prihoda, zapošljavanja, poreznih prihoda od turizma i povezanih djelatnosti i generalno diverzificiranje gospodarskog sektora;
- promotor destinacije – bilo da govorimo o organizacijama nižeg ili višeg reda (lokalne, regionalne) – sve one komuniciraju određenim tržišnim skupinama specifični imidž destinacije;
- koordinator turističke industrije koji pruža jasan fokus i potiče suradnju unutar turističkog sektora (horizontalno unutar destinacije i vertikalno prema višim i nižim razinama turističkog sektora) čime se stvara jedinstvena zajednička slika željene budućnosti uz harmonizaciju interesa dionika;
- Kreator „društvenog ponosa“ stvarajući spoznaju o atraktivnosti pojedine destinacije među njenim žiteljima i komunicirajući to svojim posjetiteljima i turistima; „

---

<sup>4</sup> <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf> - pristupljeno 10.05.2018.

- Kvazi-javni predstavnik“ koji istovremeno stvara legitimitet industriji i pruža zaštitu i pomaže ostvariti želje i interese posjetitelja destinacije.

Sustav destinacijske upravljačke mreže (DUM), čine svi zainteresirani za razvoj određene destinacije u kvalitetnu turističku destinaciju. Mreža je jedan od najsuvremenijih organizacijskih oblika i predstavlja funkcionalne veze među pojedincima, tvrtkama, organizacijama.

U njoj nema nadređenih i podređenih, već postoji odnos ravnopravnih partnera koji surađuju kako bi što efikasnije ostvarili zajedničke ciljeve i interese u pozitivnoj poslovnoj klimi. Destinacijska upravljačka mreža, odnosno mreža njezinih članova, povezanih čvrstim, kvalitetnim informacijskim, interesnim i vezama utemeljenim na zajedničkoj viziji i strategiji razvoja destinacije, kompaktna je, solidna i dragocjena poput dijamanta - odatle i naziv dijamant destinacijske upravljačke mreže (Cetinski, Šugar, 2010.;13)

#### **4. UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIJERSTVU HRVATSKE**

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007., hotelijerstvo se svrstava u područje "I" ili Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića (osim djelatnosti studentskih i učeničkih domova i ostalog neturističkog smještaja, koji se također razvrstavaju u područje "I"). U skladu s definicijom ugostiteljske djelatnosti obuhvaćene su i djelatnosti pružanja smještajnih usluga turistima koje se obavljaju u kupališnim i klimatskim lječilištima (koja su razvrstana u razred 86.10 prema NKD-u 2007.).<sup>5</sup> U hotelijerstvu, kao izrazito uslužnoj djelatnosti, zaposlenici su najvažnija veza u lancu osiguranja kvalitete jer su oni odgovorni za uspješno izvršavanje proizvodno – uslužnog procesa. upravo iz tog razloga je izuzetno bitno da su zaposlenici zadovoljni jer se to njihovo zadovoljstvo neizostavno prenosi i na goste, a samim time direktno utječe na kvalitetu usluge.

---

<sup>5</sup> Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007., "Narodne novine" br. 58/07., 102/07. i 123/08.

#### **4.1. Utjecaj kvalitete na ostvarivanje konkurentne prednosti u hotelskoj industriji**

U traženju načina povećanja konkurentnosti i kreiranja veće vrijednosti usluge za goste uspostavlja se novo stajalište upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom (Quality management) predstavlja jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta, koji je osim na upravljanje kvalitetom proizvoda, usmjeren i na upravljanje kvalitetom usluga kao i na cjelokupnu organizaciju. Upravo zbog tih razloga sve više hotelijera i drugih sudionika u turističkoj ponudi poduzimaju korake ka uvođenju sustava TQM (Total quality management). Prednosti uvođenja sustava TQM –a u hotelska i turistička poduzeća su sljedeća:

- povećava se kvaliteta proizvoda i usluga,
- povećava se zadovoljstvo kupaca i zadržava njihova lojalnost,
- jača se konkurentna sposobnost i tržišna snaga poduzeća,
- smanjuju se troškovi poslovanja,
- povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja,
- povećava se zadovoljstvo svih zaposlenika,
- povećava se kvaliteta upravljanja
- povećava se ugled i vrijednost poduzeća.

Istraživanju kvalitete usluga u hotelijerstvu posvetilo se vrlo malo pažnje te se u tom području provodilo manje istraživanja nego u ostalim granama uslužnoga sektora. Percepcija gostiju o kvaliteti usluga je vrlo široka pa samim time i zadovoljstvo gostiju dobivenom uslugom znatno i subjektivno varira. Na njihovu percepciju utječu dvije različite varijable (Avelini, Holjevac, 2002.):

- očekivanje gosta, te
- standardi usluge.

Koncept očekivanja je vrlo važan jer u velikoj mjeri utječe na razinu zadovoljstva gosta. Kao krajnji output dobiva se percipirana kvaliteta usluga koja odražava razliku između očekivanja gostiju i dobivene usluge. Stupanj do kojega su očekivana i dobivena usluga slični ili različiti izravno utječe na stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva gostiju. Dakle za zaključiti je da kontinuirano osiguranje kvalitete usluge direktno utječe na konkurentnu prednost nekog hotela, stoga je vrlo važno uključiti sve aspekte praćenja kvalitete usluge, kao i raditi na stalnim poboljšanjima i inovacijama iste.

## 4.2. Odnos kvalitete i poslovanja u hotelskoj industriji

Hotelijerstvo kao gospodarska djelatnost je zapravo gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja radi zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na specifičan, „hotelijerski“ način. Hotelijerstvo u svojim ugostiteljskim objektima omogućuje gostima – turistima privremeni boravak, odmor, razonodu i obnavljanje umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama (Čavlek, Vukonić; 2001).

Pored navedenih usluga, realiziraju se i razni hotelski programi koji mogu biti osnovni motiv posjeta ili dodatak hotelskoj usluzi kako bi se potaknula bolja, ugodnija i sadržajna klima koja će, u konačnici rezultirati duljim boravakom gosta.

Dodatni sadržaji hotelske usluge, kao dio cjelokupne ponude, mogu biti zabavni programi, programi rekreacije, sporta, uljepšavanja tijela, igre, zaštite i sigurnosti, proširenja znanja te svi ostali bogati i raznorazni programi.

Cilj svih dodatnih sadržaja je poticanje na turističku potrošnju i veću dobit. Hotel, kao glavni nositelj hotelske ponude, ima zadatak da na što bolji i kvalitetniji način zadovoljiti ne samo materijalne potrebe korisnika ponude u smještaju, prehrani i piću, već i ostale društvene, kulturne i zdravstvene potrebe današnjega suvremenoga čovjeka. Korisnici hotelske ponude ne traže samo jednu uslugu, već ukupnost hotelskih usluga. Kvaliteta je važan čimbenik hotelske ponude, a s aspekta hotelskog gosta kvaliteta je stupanj zadovoljstva pojedinim elementima ponude i ukupnom hotelskom ponudom. Najznačajniji elementi hotelske ponude znatno utječu na kvalitetu ukupne ponude hotelskog objekta te predstavljaju temelj za ocjenu kvalitete hotelskih usluga. U hotelijerstvu nije lako definirati kvalitetu jer kvaliteta nije samo ono što je po visokoj cijeni ponuđeno u hotelu s pet zvjezdica. Ona je poželjna i ostvariva i u okvirima „običnoga“ pansiona.. Naime, broj zvjezdica označava kategoriju smještajnih objekata, ovisno o vrsti ugostiteljskog objekta za smještaj i to kako slijedi:

- predviđene kategorije za hotel, aparthotel, apartman i kuću za odmor izražavaju se u unaprijed određenim i dogovorenim parametrima od jedne do pet zvjezdica;
- za kamp je predviđen raspon kategoriziranja od jedne do četiri zvjezdice,
- za pansion, motel, hotelsko naselje, apartmansko naselje i sobu za iznajmljivanje predviđeno od jedne do tri zvjezdice (Čavlek, Vukonić; 2001).

Kvaliteta se ne odnosi samo na neki proizvod, već i na uslugu. U nju uključujemo ljubaznost, motivaciju i kompetenciju svih zaposlenika unutar hotela. Prema tome, kada se govori o definiciji kvalitete u hotelijerstvu, najpotpunija je ona koja ističe da je kvaliteta ispunjenje očekivanja gostiju, odnosno zadovoljstvo gosta ukupnošću svih pruženih usluga (Avelini Holjevac, 2002). Pri ocjenjivanju kvalitete pružanja tih usluga važno je sljedeće:

- cjelovitost pružene usluge,
- točnost i brzina pružanja usluge, te
- srdačnost i ljubaznost osoblja.

Hoteli s vrhunskim rezultatima su oni hoteli koji ostvaruju dosljedne, mjerljive i pozitivne rezultate zasnovane su na filozofiji uvođenja kontinuiranih poboljšanja, tj. na njihovoj sposobnosti da konstantno uvode promjene.

Odlike uspješnih hotelskih kompanija jesu:

- stručno, sposobno i ambiciozno rukovodstvo,
- izuzetno motivirani zaposlenici,
- izuzetno zadovoljni korisnici,
- visok nivo performansi interne organizacije i rezultata u usporedbi s najboljima u kategoriji,
- pokazivanje dugoročnih trendova poboljšanja i inovacija u svim aspektima poslovanja,
- stabilna tržišna pozicija,
- visoke reference za dobivanje međunarodno priznate nagrade za vrhunske rezultate.

Vrlo važna komponenta je, ako govorimo o kvaliteti, okrenutost prema zaposlenicima, tj. osoblju. Naime, zaposlenici najbolje poznaju proces pružanja usluge i rada. U osiguravanju kvalitetne usluge gostima važno je da hotelski menadžment educira, nagrađuje i zadržava svoje zaposlenike jer njihova lojalnost općenito sigurno vodi prema lojalnosti gostiju.

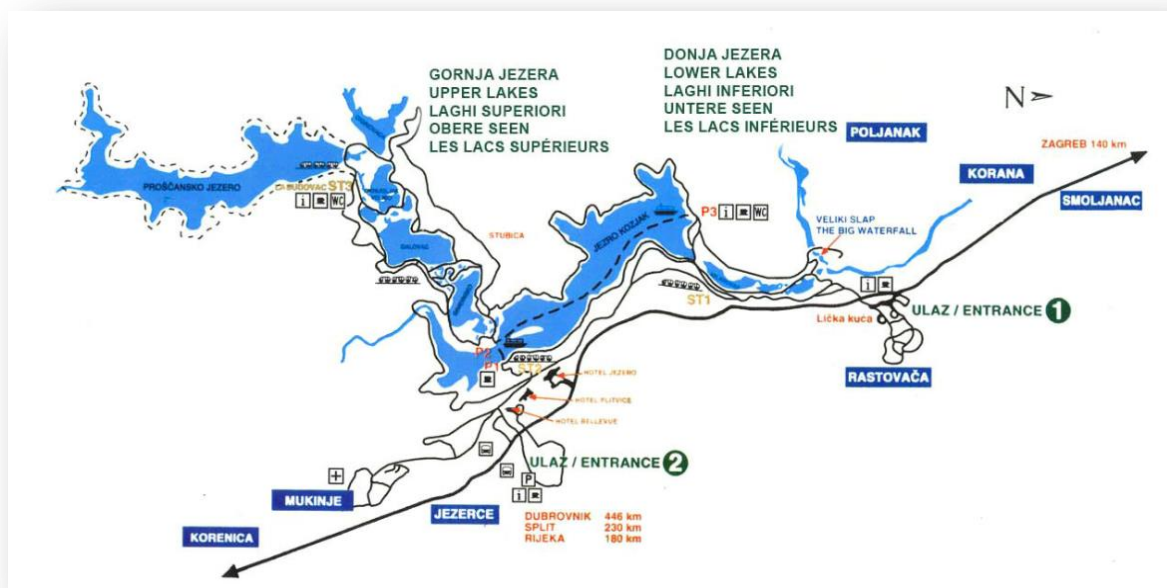
## 5. PRIMJER IZ PRAKSE - UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELIMA NACIONALNOG PARKA PLITVIČKA JEZERA

### 5.1. Općenito o Plitvičkim jezerima

Kako navodi Vidaković (2000) u svom radu: „Turističko iskorištavanje i popularizacija Plitvičkih jezera kao izletničke destinacije započinje aktivnostima Društva za uređenje i poljepšavanje Plitvičkih jezera koje je osnovano na inicijativu prof. Gustava Janačeka 20. listopada 1893. godine u Zagrebu, a prvi predsjednik društva bio je grof Ladislav Pejačević, kojega članovi doživljavaju i prezentiraju Plitvice kao ekskluzivnu destinaciju.“

Vizija Nacionalnog parka Plitvička jezera povezuje sve interesne skupine i dionike u osiguranju kvalitetnije budućnosti, kako Parka tako i lokalne zajednice, i svih dionika. Sve upravljačke aktivnosti moraju biti u potpunom suglasju s ovom vizijom, budući da ona odražava svrhu Parka i ciljeve njegovog razvoja te ključne smjernice upravljanja (<https://np-plitvicka-jezera.hr/wp-content/uploads/2017/10/NPplitvice-plan-upravljanja.pdf?x92898>).

Slika 4: Položaj Plitvičkih jezera



Izvor: <https://www.discoverplitvice.com/hr/nacionalni-park-plitvicka-jezera/>

Plitvička jezera najstariji su i najveći nacionalni park Republike Hrvatske. Park je smješten u Gorskoj Hrvatskoj, između planinskog lanca Male Kapele na zapadu i sjeverozapadu i Ličke Plješivice na jugoistoku. Administrativno se nalazi na području Ličko-senjske (90,7 %) i Karlovačke županije (9,3 %). Svojom iznimnom prirodnom ljepotom ovo je područje oduvijek privlačilo zaljubljenike u prirodu, pa je već 8. travnja 1949. godine proglašeno prvim nacionalnim parkom u Hrvatskoj.

Procesom osedranja formiraju se sedrene barijere i stvaraju jezera, što predstavlja jedinstvenu univerzalnu vrijednost zbog koje su Plitvička jezera dobila međunarodno priznanje 26. listopada 1979. godine, upisom na UNESCO-vu listu svjetske baštine. Godine 1997. područje Nacionalnog parka prošireno je i otad zauzima površinu nešto manju od 300 km<sup>2</sup>. Park je najvećim dijelom prekriven šumskom vegetacijom, manji dio travnjacima, a turistički najzanimljiviji i najatraktivniji dio Parka – jezera, zauzimaju tek nešto manje od 1 % površine Parka.

Jezerski sustav čini 16 imenovanih i nekoliko manjih, kaskadno poredanih jezera. Zbog geološke podloge i karakterističnih hidrogeoloških uvjeta, jezerski je sustav podijeljen na Gornja i Donja jezera (<https://np-plitvicka-jezera.hr/o-parku/opcenito/>).

Unutar Nacionalnog parka Plitvička jezera nalaze se tri hotela – „Bellevue“, „Jezero“ i „Plitvice“. Hoteli su izgrađeni u prošlom stoljeću te se nalaze u središnjem dijelu Nacionalnoga parka. Kategorizirani s dvije ili tri zvjezdice, a svaki od njih nudi različite sadržaje, od kojih najbogatiju ponudu ima hotel „Jezero“.

Današnji sustav posjećivanja Nacionalnog parka Plitvička jezera počeo se izgrađivati krajem 19. st., a završen je tridesetih godina 20. st. Uz manje preinake, staze i mostići i danas prate tada izgrađene. Posjetitelji Nacionalnog parka Plitvička jezera prihvaćaju se preko dviju ulaznih recepcija u centralnoj zoni parka: Ulaz 1, Ulaz 2 te pomoćnog ulaza „Flora“. U okviru ulaznih recepcija svi posjetitelji mogu dobiti informacije o Parku. Infopunktovi također se nalaze i na sljedećim lokacijama: „Kozjačka Draga“, „Labudovac“ i pristanište P1 na jezeru Kozjak. Informacije posjetitelji mogu dodatno dobiti na recepcijama hotela kao i od pomoćnog osoblja panoramskih vlakova, elektro-brodova i informatora na parkiralištu. Kretanje posjetitelja kroz Park odvija se individualno i grupno, pješaćenjem te kombinacijom prijevoza panoramskim vlakovima, elektro-brodovima i čamcima na jezeru Kozjak (<https://np-plitvicka-jezera.hr/wp-content/uploads/2017/10/NPplitvice-plan-upravljanja.pdf?x92898>).



## 5.2. Hoteli nacionalnog parka Plitvička jezera

Hotel „Plitvice“ građen je u razdoblju od 1954. do 1957. god. prema projektu renomiranoga hrvatskog arhitekta Marijana Haberlea. U vrijeme kada je sagrađen bio je prvi hotel A kategorije u Hrvatskoj, a i šire, spadao je u red najboljih arhitektonskih ostvarenja među građevinama javne namjene izgrađenih u poslijeratnom razdoblju hrvatske arhitekture.

Raspolaže s 51 smještajnom jedinicom, od kojih je:

- 19 soba tipa superior,
- 12 soba tipa standard,
- 20 soba tipa economy i
- jednim apartmanom.

Soba tipa “Economy” ima francuski ležaj (160 x 200) i kupaonicu s tuš kabinom; soba tipa “Standard” ima dvije odvojene postelje (jednu 140 x 200, a drugu 100 x 200), te kupaonicu s kadom; soba tipa “Superior” luksuzna je soba s francuskim ležajem (180 x 200), kupaonicom s kadom, te sjedećom garniturom (trosjed na razvlačenje za dodatni ležaj) i balkonom. Sve sobe opremljene su televizorom s priključkom na satelitske programe, telefonom s direktnom linijom i mini barom. Hotel Plitvice ima a la carte restoran kapaciteta 160 sjedećih mjesta, lobby-bar s vanjskom terasom i tv-salon. Restoran je pogodan za organiziranje poslovnih ručkova, večera i prezentacija, dok tv-salon pruža mogućnost održavanja manjih skupova i seminara za 40 – 50 sudionika, sa svom potrebnom tehničkom opremom.

Hotel "Bellevue" nalazi se u neposrednoj blizini hotela "Plitvice" u samom centru jezerske zone Nacionalnoga parka Plitvička jezera. Hotel posluje kao garni hotel, odnosno nudi samo uslugu noćenja s doručkom, a pansionski gosti obroke konzumiraju u hotelu "Plitvice" Kao takav, hotel je posebno pogodan za smještaj organiziranih grupa gostiju. Osim svoje funkcionalnosti, hotel je po vanjskom i unutarnjem izgledu, kojim dominira drvo, vrlo zanimljiva i posebna građevina. Hotel ima vlastiti parking, a u sastavu hotela nalazi se i banka. Hotelske pogodnosti uključuju: uslugu nošenja prtljage, uslugu recepcije 0-24 sata i uslugu pranja rublja.

Hotel raspolaže sa 69 smještajnih jedinica, od čega je:

- 48 dvoposteljnih,
- 15 troposteljnih i
- 6 jednoposteljnih soba.

Sve sobe imaju kupaonicu s tušem, telefon s direktnom linijom i sat TV. Hotel ima caffe-bar, tv-salon i ljetnu terasu (<https://www.discoverplitvice.com/hr/poi-hr/hotel-bellevue/>).

Hotel "Jezero" nudi sadržaje za opuštajući i aktivan odmor u predivnom prirodnom okruženju. Interijer hotela uređen je u modernom stilu, a njegove vanjske konture skladno se uklapaju u okoliš. Smješten je u centralnoj zoni Nacionalnoga parka, oko 300 m od najvećega plitvičkog jezera Kozjak. Hotel ima vlastiti parking, suvenirnicu i bankomat, a hotelske pogodnosti koje ujedno osiguravaju kvalitetu uključuju:

- uslugu nošenja prtljage,
- uslugu recepcije 0-24 sata,
- mjenjačnicu,
- sef za pohranu dragocjenosti,
- dizalo,
- uslugu pranja rublja,
- room-service i
- korištenje Interneta.

Hotel raspolaže s 229 smještajnih jedinica, od toga:

- 210 soba,
- 8 apartmana na jezerskoj strani hotela,
- 9 apartmana na šumskoj strani hotela, te
- 2 apartmana za osobe s posebnim potrebama.

Sobe na jezerskoj strani hotela imaju kupaonicu s kadom, a sobe na šumskoj strani hotela kupaonicu s tuš kabinom. Dio soba ima mogućnost spajanja. Sve sobe opremljene su televizorom s priključkom na satelitske programe, telefonom s direktnom linijom i mogućnošću modemskeg korištenja Interneta. Jedan dio soba opremljen je i mini barom. Hotelski restoran s ljetnom terasom, kapaciteta 400 sjedećih mjesta, odlikuje se bogatom gastronomskom ponudom, a u sastavu hotela je i lobby-bar-kavana.

Hotelski sadržaji koji podižu kvalitetu hotelske usluge uključuju:

- whirlpool-masažni bazen (kapaciteta 15 osoba), čije je korištenje uključeno u cijenu boravka,
- dvije finske saune i tursku parnu kupelj, koji se dodatno naplaćuju, i
- teretanu.

U sklopu hotelskoga kompleksa nalaze se i sportsko-rekreacijski sadržaji: četverostazna kuglana, jedan teniski teren, tenis-zid i dva stola za stolni tenis na otvorenom. Hotel ima kongresnu dvoranu, kapaciteta do 250 mjesta, i četiri dvorane za sastanke: "Flora" (do 80 mjesta), "Sedra" (do 25 mjesta), "Degenija" (do 15 mjesta), "Runolist" (do 15 mjesta), kao i odgovarajuće prostore za pomoćne službe kongresa, te prostor za sponzore i izložbe, što ga ujedno čini i idealnim kongresnim odredištem.

### 5.3. Analiza turističkih pokazatelja

U hotelima JU NP Plitvička jezera 2017. godine 111 166 turista ostvarilo je 134 404 noćenja, što u odnosu na 2016. predstavlja povećanje dolazaka za 16% , a noćenja za 14% . Porast dolazaka i noćenja bilježe strani gosti, dok su domaći dolasci i noćenja manji u odnosu na prethodnu godinu.

**Slika 5: Posjetitelju u Nacionalniom parku Plitvička jezera u razdoblju od 2012.-2017. godine**

MJESEC	2017	2016	2015	2014	2013	2012
SIJEČANJ	16440	10587	10175	4189	2727	3990
VELJAČA	13854	10206	6789	3435	2629	2426
OŽUJAK	34063	29936	23100	18440	12233	12037
TRAVANJ	110150	67650	69429	66197	53944	60977
SVIBANJ	170433	150568	146477	130567	128439	120463
LIPANJ	243426	181656	185961	162112	149679	144420
SRPANJ	334081	274503	257102	217569	252558	240298
KOLOVOZ	384886	346248	328294	292221	314614	318926
RUJAN	237855	218282	197809	157326	179813	169048
LISTOPAD	126309	101319	102007	108728	75704	69432
STUDENI	29609	23319	19346	16795	11728	10723
PROSINAC	19225	14954	10815	6870	4730	4279
UKUPNO	<b>1720331</b>	<b>1429228</b>	<b>1357304</b>	<b>1184449</b>	<b>1188798</b>	<b>1157019</b>

*Izvor: Izvješće o radu Turističke zajednice Općine Plitvička jezera od 01.01.-31.12.2017.*

Slika 5. prikazuje dolaske turista od 2012. do 2017. godine, a zaključiti se može kako je svake godine broj turista raste odnosno 2015. godine počinje drastičan rast dolazaka u postsezonskim mjesecima, što je još jedan dokaz da su Plitvička jezera jednako atraktivna za posjetitelje tijekom cijele godine. Slijedom navedenoga, može se konstatirati da je neophodno osiguravanje kontinuirane kvalitete hotelske usluge.

Zbog činjenice da hotelske kapacitete uglavnom popunjavaju grupe agencijskih gostiju sa tržišta Dalekog Istoka, prosječna duljina boravka iznosi 1,2 dana. U ukupno ostvarenim noćenjima udio stranih gostiju je 94,6% (Izvešće o radu TZO Plitvička jezera). Nacionalni park Plitvička jezera 2017. godine je posjetio 1 720 331 turist , odnosno 20% više u odnosu na 2016. godinu.

**Slika 6: Ostvarena noćenja u hotelima Nacionalnog parka Plitvička jezera u 2017. godini**

MJESEC	DOMAĆI DOLASCI	DOMAĆI NOĆENJA	STRANI DOLASCI	STRANI NOĆENJA
SIJEČANJ	265	546	1065	1137
VELJAČA	121	220	819	877
OŽUJAK	478	725	3154	3358
TRAVANJ	429	618	9758	11481
SVIBANJ	531	705	14370	16997
LIPANJ	467	595	14438	17932
SRPANJ	413	577	14168	17759
KOLOVOZ	468	638	15285	19467
RUJAN	585	729	14913	17607
LISTOPAD	590	797	13655	15500
STUDENI	278	369	3147	3596
PROSINAC	392	697	1377	1477
<b>UKUPNO</b>	<b>5017</b>	<b>7216</b>	<b>106149</b>	<b>127188</b>

**SVEUKUPNO: DOLASCI 111166  
NOĆENJA 134404**

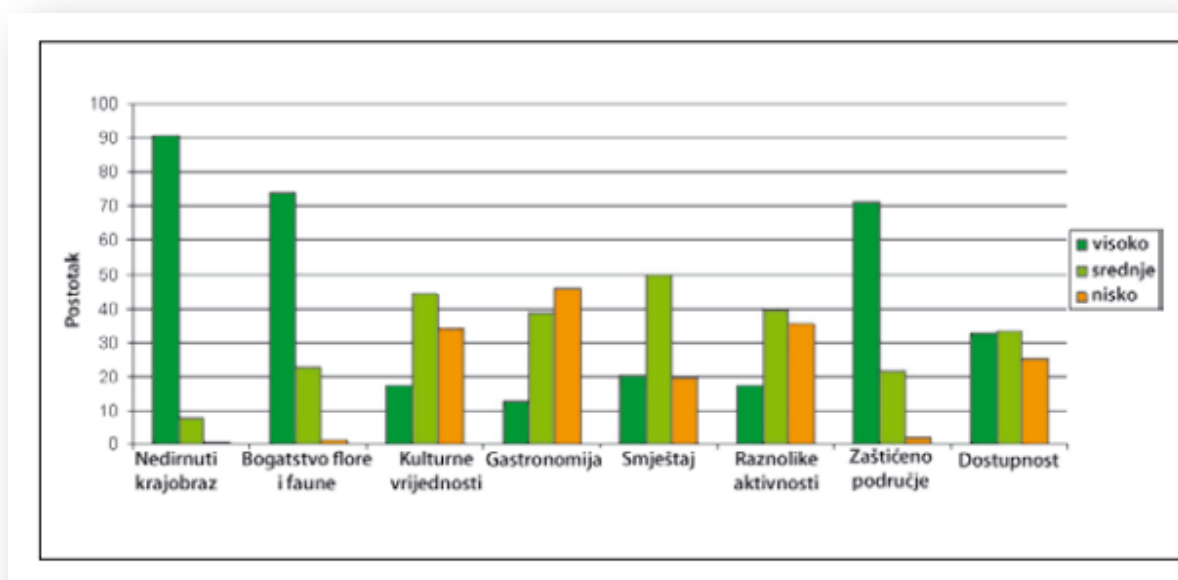
*Izvor: Izvešće o radu Turističke zajednice Općine Plitvička jezera od 01.01.-31.12.2017.*

Iz slike 6. se može uvidjeti da se najveći broj dolazaka ostvaruje ne samo u ljetnim mjesecima već i tijekom proljetnih i jesenskih mjeseci. Domaći gosti pretežno za noćenja odabiru hostele i privatne smještaje u neposrednoj blizini Parka pa je tako zabilježen znatno manji broj noćenja domaćih gostiju u odnosu na strane.

Vrhunac noćenja stranih gostiju ostvario se je u kolovozu kada je dosegnuta brojka od gotovo 20.000 u sva tri hotela, dale svi smještajni kapaciteti hotela bili su zauzeti.

Ugostiteljska ponuda Nacionalnog parka se uz ugostiteljsku ponudu hotela sastoji i od niza restorana s prepoznatljivom gastronomskom ponudom (npr. Nacionalni restoran “Lička kuća”, koji nudi tradicionalna jela Like u obnovljenom ambijentu prepoznatljive tradicionalne ličke arhitekture, restoran „Poljana“, restoran „Borje).

**Slika 7: Zadovoljstvo posjetitelja različitim ključnim čimbenicima u Nacionalnom parku Plitvička jezera**



Izvor: <https://np-plitvicka-jezera.hr/wp-content/uploads/2017/10/NPplitvice-plan-upravljanja.pdf?x92898>

Tijekom ljeta 2004. godine provedeno je istraživanje o potrebama posjetitelja, očekivanjima i zadovoljstvu ponuđenim u Parku. Ukupno su ispunjena 144 upitnika. Rezultati analize upitnika pokazali su da je najveći broj posjetitelja izuzetno zadovoljan očuvanim krajobrazom, činjenicom da je to područje zaštićeno (73%), te bogatstvom flore i faune (75%). Najmanje je zadovoljstvo posjetitelja gastronomskom ponudom, prezentacijom kulturnih vrijednosti i općenito raznolikošću aktivnosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Sve promjene koje je doživjelo poimanje kvalitete odraz su potreba i zakona tržišta. Kvaliteta je prerasla proizvod i uslugu i proširila se na sve funkcije poslovanja. Ono što je posebno značajno, jest da novi uvjeti gospodarenja i zahtjevi tržišta dovode do promjena u odnosu prema kvaliteti svuda u svijetu. Dosadašnja orijentacija poslovnih subjekata (tvrtki) bila je gotovo isključivo usmjerena na to da kupce zadovolji s kvalitetnim proizvodima i/ili uslugama, što se postizalo kontroliranjem proizvoda i/ili usluga po fazama proizvodnje/izvođenja, tipskim ispitivanjem i atestiranjem proizvoda/usluge. U kratkom vremenu došlo je do promjene u tome što kupci i tržište dodatno zahtijevaju potvrdu o osposobljenosti proizvođača za trajnu kvalitetu. Poslovni subjekti time se moraju efikasno uključiti u promjene i zadovoljiti nove zahtjeve za kvalitetom sustava. Kao posebno važan element unutarnjeg informacijskog sustava kvalitete, sam audit i auditiranje ubuduće će još samo dobivati na važnosti. To je posebno važno u svjetlu razvoja sve složenijih tehnoloških, proizvodnih i informacijskih sustava gdje mogućnosti odstupanja i grešaka eksponencijalno rastu, a posljedice su sve razornije i opasnije.

U današnjim uvjetima poslovanja kvaliteta predstavlja jedan od ključnih preduvjeta opstanka i razvoja svakog poduzeća. Za postizanje kvalitete neophodno je njeno razumijevanje, lako postoji veliki broj definicija kvalitete najprihvaćenija je ona prema kojoj pod pojmom kvalitete podrazumijevamo ispunjavanje ili čak nadilaženje zahtjeva kupaca. Kao rezultat ovakvog pristupa prema kupcu razvila se nova filozofija, novi pristup upravljanju, poznat kao upravljanje potpunom kvalitetom (TQM). Takav će sustav upravljanja omogućiti svakom poduzeću da njegovi proizvodi ili usluge budu u skladu s očekivanjima i potrebama kupaca, a za njegovu su uspješnu provedbu potrebni: predanost menadžmenta, briga o kupcu i zaposlenicima, mjerenja kvalitete, kontinuirana poboljšanja i uključenost svih zaposlenika.

Mnoga su hotelska poduzeća postigla uspjeh primjenjujući sustave upravljanja potpunom kvalitetom, te će ih i hrvatska hotelska industrija trebati primijeniti ukoliko želi konkurirati na svjetskom tržištu.

U radu se kao dobar primjer upravljanja kvalitetom navode hoteli Nacionalnog parka Plitvička jezera, a koji čine tri hotela , od kojih dva imaju dvije a jedan tri zvjezdice. kontinuirano povećavanje broja posjetitelja direktno utječe na povećanje broja noćenja kako u hotelima unutar Nacionalnog parka tako i u privatnim i okolnim smještajima. najveći broj noćenja ostvaruje se od stranih gostiju, a čiju strukturu uglavnom čine turisti i Istočnih zemalja poput Kine i Japana. Kako bi se zadovoljile potrebe gosta i osigurala kvaliteta usluge nužno je trajno ulaganje u zadovoljstvo zaposlenika i u kvalitetu usluge koja se nudi.

U konačnici,u svakom od hotela postoji dosta prostora za poboljšanje i unapređenje kako bi se što više približili izvrsnosti, a najveću pozornost trebalo bi posvetiti upravljanju potpunom kvalitetom s ciljem poboljšanja kvalitete usluga. Na taj način se može postići potpuno zadovoljstvo gosta koji će onda ne samo sam ponovno doći u isti hotel, već će ga radi vlastitoga zadovoljstva doživljenim preporučiti i širem krugu svojih prijatelja i poznanika.

Ime i prezime studenta: Luka Genda

Potpis

Luka Genda

## LITERATURA

### Knjige:

1. Avelini Holjevac, I.: Kontroling - Upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
2. Avelini Holjevac I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.
3. Cetinski, V.: Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
4. Cerović, Z. : Hotelski menadžment, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment,2003.
5. Crosby P. B.: Kvaliteta je besplatna, Privredni vjesnik,1989
6. Čavlek N., Vukonić B. :Rječnik turizma, Zagreb, Masmedia, 2001.
7. Dulčić, A., Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, MATE, Zagreb, 2001.
8. Injac N.: Mala enciklopedija kvalitete, Oskar, Zagreb, 2002.
9. Renko, N., Delić, S., Škrčić, M.: Benchmarking u strategiji marketinga, MATE, Zagreb, 1999.
10. Skoko H.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
11. Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000.

### Članci:

1. Cetinski V., Šugar V.: MODEL UPRAVLJANJA KVALITETOM TURISTIČKE DESTINACIJE, Tour. hosp. manag. God. 10, Br. 3-4, Str. 1-30
2. Kozak, M.: Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations, CABI Publishing, Wallingford, 2004.
3. Marković S.: KVALITETA USLUGA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI: KONCEPT I MJERENJE Tour. hosp. manag. God. 11, Br. 1, Str. 47-67
4. Perković D.: Stručni rad sa 2. biennale međunarodnog kongresa, Beograd, 18.-19. studeni 2005, objavljen u zborniku radova "Hotellink", (časopisu za teoriju i praksu hotelijerstva), vol. 6, br. 6, UDK 640.4, COBISS.SR-ID 107030284, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2005., str. 99-105
5. Vrtodušić Hrgović A.M.: UPRAVLJANJE POTPUNOM KVALITETOM U HOTELSKOJ INDUSTRIJI Tour. hosp. manag. God. 11, Br. 1, Str. 121-133



Internet stranice:

<https://iso-certifikati--sustav-upravljanje-kvalitetom> (pristupljeno 9.5.2018.)

<https://www.hotelijer.hr/benchmarking-u-hotelijerstvu/> (pristupljeno 10.05.2018.)

<http://www.hotel-benchmarking.com/uploads/85382-benchmarking---izvjestaj-2018-hoteli.pdf> (pristupljeno 9.5.2018.)

<http://www.hotel-benchmarking.com/benchmarking-hoteli.php> (pristupljeno 9.5.2018).

<https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf> (pristupljeno 10.05.2018.)

<https://np-plitvicka-jezera.hr/wp-content/uploads/2017/10/NPplitvice-plan-upravljanja.pdf?x92898> (pristupljeno 10.05.2018.)

<https://www.discoverplitvice.com/hr/nacionalni-park-plitvicka-jezera/> (pristupljeno 18.05.2018.)

<https://np-plitvicka-jezera.hr/o-parku/opcenito/> (pristupljeno 18.05.2018.)

<https://np-plitvicka-jezera.hr/wp-content/uploads/2017/10/NPplitvice-plan-upravljanja.pdf?x92898> (pristupljeno 18.05.2018)

<https://np-plitvicka-jezera.hr/wp-content/uploads/2017/10/NPplitvice-plan-upravljanja.pdf?x92898> (pristupljeno 14.05.2018)

Ostali izvori:

Izješće o radu Turističke zajednice Općine Plitvička jezera od 01.01.-31.12.2017.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Definicije kvalitete pionira sustava kvalitete .....	7
Slika 2: Model procesnog pristupa sustavu upravljanja kvalitetom .....	13
Slika 3: Ključni pokazatelji iskorištenosti kapaciteta Republike Hrvatske po regijama .....	21
Slika 4: Položaj Plitvičkih jezera .....	30
Slika 5: Posjetitelju u Nacionalnom parku Plitvička jezera u razdoblju od 2012.-2017. godine .....	34
Slika 6: Ostvarena noćenja u hotelima Nacionalnog parka Plitvička jezera u 2017. godini	35
Slika 7: Zadovoljstvo posjetitelja različitim ključnim čimbenicima u Nacionalnom parku Plitvička jezera .....	36

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Opći elementi kvalitete usluga .....	18
Tablica 2: Razlike između organizacijskog i destinacijskog benchmarkinga .....	23