Utjecaj primjene eko standarda na poslovanje hotela

Sučić, Zlatko

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:099109

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ PRIMJENE EKO STANDARDA NA POSLOVANJE HOTELA

Mentor :

prof.dr.sc. Želimir Dulčić

Student:

univ.bacc.oec. Zlatko Sučić

Broj indeksa: 2163080

rujan, 2017. Godine

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Problem istraživanja 1
1.2. Predmet istraživanja 3
1.3. Istraživačke hipoteze 5
1.4. Ciljevi istraživanja 6
1.5. Metode istraživanja 7
1.6. Doprinos istraživanja 9
2. POJMOVNO ODREĐENJE HOTELIJERSTVA 10
2.1.Osnivanje hotela 10
2.2. Prednosti i nedostaci hotelijerskog poslovanja 10
2.3. Razine menadžmenta hotela 14
***2.3.1. Menadžerska funkcija planiranje* 15**
***2.3.2. Menadžerska funkcija organiziranje* 22**
***2.3.3.Menadžerska funkcija kadroviranje* 24**
***2.3.4.Menadžerska funkcija vođenja* 29**
2.3.4.1.Motivacija u hotelu 30
2.3.4.2.Komunikacija u hotelu 33
***2.3.5. Menadžerska funkcija kontroliranje* 36**
2.4.Edukacija hotelskog menadžmenta za primjenu standarda kvalitete 38
3.DRUŠTVENE I GOSPODARSKE IMPLIKACIJE STANDARDIZACIJE U HOTELSKOM POSLOVANJU 40
3.1. Definiranje standardizacije poslovanja 40
3.2. Utjecaj standardizacije na hotelsko poslovanje 42
3.3. Razvoj normi kvalitete 48
3.4.Prednosti i nedostaci standardizacije u hotelijerstvu 52
3.5. Standardizacija procesnih funkcija u hotelu 57
3.6. Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj 60
***3.6.1.Hotelska ponuda – vrijednost za gosta* 65**
***3.6.2. Vodstvo hotela* 65**
***3.6.3.Poboljšanje učinka – razvoj kadrova* 66**

3.6.4. Upravljanje procesima i resursima **66**
3.6.5.Uspješnost hotelskog poslovanja **66**
3.6. 6. Društvena odgovornost **67**
3.6.7.Kontinuirano poboljšanje **67**
4.EKO STANDARDIZACIJA U HOTELIJERSTVU **68**
4.1.Pojmovno određenje eko standarda i normi u hotelijerstvu **68**
4.2.Prikaz eko standarda na globalnoj razini **71**
4.3.Analiza odabranih eko standarda u hotelijerstvu u Europi **79**
4.4.Analiza eko standarda u Republici Hrvatskoj **85**
4.4.1.Eko certifikati OMH **87**
4.4.2."Sustaniable Hotel" eko certifikat UPUHH-a **88**
4.5.Perspektiva daljnje primjene eko standarda u hotelijerstvu Hrvatske **92**
5.ANALIZA PRIMJENE EKO STANDARDA U HOTELIJERSTVU **94**
5.1.Obrada rezultata **94**
5.2. Odgovaranje na hipoteze **143**
6.ZAKLJUČAK **145**

SAŽETAK

SUMMARY

LITERATURA

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Hotelijerstvo ima značajan utjecaj na svako gospodarstvo, pa tako i na gospodarstvo Republike Hrvatske. Drugim riječima, hotelijerstvo utječe na prikupljanje, plasiranje i upravljanje novčanim sredstvima. Na navedeno pozitivno utječe činjenica da hotelijerstvo ne stagnira. Hotelijerstvo ima pozitivne stope rasta i u uvjetima financijskih nestabilnosti. Standardizacija u hotelijerstvu je postupak racionalizacije poslovanja koji podrazumijeva primjenu jednake kvalitete na temelju propisanih normi, pri čemu je produkcija zadovoljstva kod konzumenata takvog procesa, posljedični kolateral. Drugim riječima, standardizacija u hotelijerstvu predstavlja propisivanje tehničkih, procesnih i relacijskih uvjeta i usluga što ih objekti određene kategorije moraju pružati. Najčešće se standardizacija u hotelijerstvu korelira kvalitetom, koju uobičajeno prate zvjezdice, no temeljna je odrednica zapravo norma i to najčešće ISO, kao jamstvo međunarodne izvrsnosti. U nekim zemljama se standardizacija u hotelijerstvu ističe u drugačijim simbolima kao što su npr. jabuka, kruška i cvijet[1]. Na ovaj se način potencijalni gost obavještava o kvaliteti ponude ugostiteljskog objekta. Standardizacija obvezuje pružatelje hotelijerskih usluga na održavanje kvalitete i prilagođavanje razine usluga stečenom standardu. Ovaj rad će u fokusu svog istraživanja imati hotele koji primjenjuju standarde kvalitete u svom poslovanju, s posebnim osvrtom na one koji primjenjuju eko standarde. Svi poslovni akteri u hotelijerstvu obavljaju prikupljanje, plasiranje i upravljanje novčanim sredstvima u dinamičnoj okolini. Glavna svojstva te dinamične okoline su jaka konkurencija, globalizacija i tehnološke inovacije. Poduzeća poslujući u hotelijerstvu moraju implementirati globalno prepoznatljive standarde za svoju dobrobit. Strategija rasta poduzeća u hotelijerstvu često pretpostavlja korištenje standarda kvalitete. Navedeno može dovesti do rasta promatrajući ekonomije opsega i razmjera. Također, može doći do porasta blagostanja dioničara i smanjenja troškova. Da bi opstala na tržištu sva poduzeća, pa tako i poduzeća u hotelijerstvu, moraju koristiti međunarodno prepoznatljive standarde zbog poboljšanja sposobnosti upravljanja vlastitim resursima, povećanja produktivnosti, komuniciranja vrijednosti, trženja vlastitih proizvoda i usluga i razvijanja partnerstava sa

[1] Stanković, T.(2014) Aktualno stanje i razvojni trendovi u privatnom smještaju u Republici Hrvatskoj; studija slučaja Split, magistarski rad, Split: Ekonomski fakultet u Splitu; str.22

svim zainteresiranim stranama (potrošačima, dobavljačima, javnim ustanovama, lokalnom zajednicom). Također, moraju spoznati značajnu uloga standardizacije u omogućavanju poslovne ekspanzije poslovnog subjekta, te globalne, regionalne, nacionalne i lokalne koordinacije aktivnosti. Navedene poslovne aktivnosti su iznimno bitne u hotelijerstvu. Zbog važnosti i promjena kojima su izloženi turizam i hotelijerstvo su predmet velikog broja istraživanja. Značajno mjesto u tim istraživanjima zauzima pitanje utjecaja standardizacije na poslovanje hotelskih poduzeća. Danas su gosti sve obrazovaniji, pa su sve više osviješteni po pitanju svojih očekivanja odabira pojedinog hotelijerskog objekta. Hotelijerski proizvod i usluga su statični, potrošač mora doputovati da bi ih platio i konzumirao. To pretpostavlja da potrošač treba ponijeti novac za plaćanje na licu mjesta. Drugim riječima, na hotelijerskom tržištu, kupac i novac putuju ka hotelijerskoj ponudi. Razvojem ekologije i nutricionizma kao znanosti postalo je uobičajeno očekivati primjenu spoznaja ekologije i nutricionizma i u hotelijerskim standardima. Danas u hotelijerstvu iz trenutka u trenutak sve je veći broj aktera koji ulaze na hotelijersko tržište. Oni uvode i koriste eko standarde kako bi bili dostupniji potrošačima i kako bi izgradili prepoznatljivost.

Ekonomski teoretičari navode kako je inovacija u hotelijerstvu neprestana zbog kontinuiranih uvođenja novih standarda, novih poslovnih modela i novih komunikacijskih pristupa. Navodi se da sve organizacije u turizmu, posebno hoteli, moraju procijeniti nove, na holističkim principima bazirane standardizirane pristupe, kao i njihov potencijal da učine organizaciju kompetitivnijom. Također je potrebno procijeniti i pratiti prisutne rizike poput pitanja sigurnosti i zadovoljavajućih performansi. Razvoj i korištenje standarda uvelike pomažu u postizanju konkurentskih prednosti poduzeća u hotelijerstvu, pojednostavljenju njegovih poslovnih procesa i poboljšanju vještina njegovih zaposlenika. Primjena eko standarda u hotelijerstvu postaje još jedan atribut koji mijenja ekonomsku stvarnost i postaje središte djelokruga uspješnih hotelskih poduzeća. Hoteli su s obzirom na intenzivnu konkurenciju i natjecanje na tržištu pozvani na stalan proces stvaranja i implementacija standardom prepoznatljivih inovacija kako bi uopće uspjeli preživjeti u dinamičnom okruženju. Poslovanje hotelskih poduzeća je predmet brojnih rasprava, članaka i stručnih radova. Pojavom standardizacije te rasprave su se povećale. Posljednja dva desetljeća turizam Republike Hrvatske, a s njim i hotelska poduzeća, suočava se sa značajnim promjenama. Danas je fokus promatranja usmjeren na konkurentske prednosti. Stoga hotelska poduzeća u Republici Hrvatskoj predstavljaju zanimljivo područje za

istraživanje, te se može postaviti pitanje kakav je utjecaj primjene standarda u promatranom sektoru. Iz svega navedenoga i nedvojbene potrebe da se detektira mogućnost utjecaja primjene eko standarda na poslovanje može se definirati da je problem istraživanja ovog diplomskog rada utvrđivanje povezanosti primjene eko standarda i poslovanja hotelijerskih poduzeća na području RH. Standardizacija poslovanja, implementacija kvalitete i poslovni procesi su pojmovi čiji je odnos potrebno dodatno ispitati i proučiti u svrhu postizanja sinergijskog učinka i ostvarenja konkurentske prednosti hotelijerskih poduzeća, koji primjenjuju eko standarde.

1.2. Predmet istraživanja

Pokazatelji zaoštravanja konkurencije na međunarodnom hotelijerskom i turističkom tržištu te sve snažnije uloge velikih poduzeća, mala i srednja hotelijerska poduzeća, iako spiritus movens turističke ponude, znatno teže opstaju na tržištu. Posebno se to odnosi na male hotele, kao vitalni element turističke ponude. Opterećeni otežavajućim okolnostima u kojima posluju hoteli, s jedne, te svojom veličinom ili bolje rečeno «malenkošću», s druge strane, nalaze se u vrlo delikatnoj poziciji. Istodobno, uslijed promjena preferencija gostiju te «kraha» masovnog turizma, postaju jedan od oslonaca u razvoju novog tzv. soft turizma.[2]. Očito je da navedene okolnosti stavljaju dodatan pritisak na njihovu uspješnost te tjeraju menadžment na iznalaženje novih načina konkurentske borbe, te je stoga uputno obratiti pozornost na cilj odnosno svrhu koje menadžerska funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja, te kontroliranja procesa standardizacije, postižu u hotelskom poslovanju.

Osnovna definicija definira hotel kao objekt koji za naknadu nudi smještaj, hranu i piće putnicima i privremenim rezidentima te obroke i osvježenje, i ponekad druge usluge, ostalim korisnicima. Hrvatski zakonodavac definira ga kao smještajni objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge [3].

Današnje doba je doba kvalitete. Ovo se doba smatra revolucijom kvalitete i karakteriziraju ga razvoj i primjena standardiziranih obrazaca u poslovanju. Mnoštvo

[2] Pivčević, S.:Primjena umrežavanja u poslovanju hotela,Ekonomski fakultet Zagreb, 2006.; str.39
[3] Medlik, S., Ingram, H., The Business of Hotels, Buttenworth Heinemann, 2002.; str.112

konkurenata na tržištu standardizacije dovelo je do ubrzanog razvoja cjelokupne industrije, te smanjenja cijena standardizacije, uz istodobno povećanje mogućnosti i performansi.

Drugim riječima, dogodilo se smanjenje kupovnih cijena standardizacije, te je omogućena implementacija standarda kvalitete i u manje hotelijerske subjekte diljem svijeta. Može se zaključiti kako standardizacija poslovanja nudi nove mogućnosti menadžmentu hotelskih poduzeća da izgradi i poboljša odnose sa svojim klijentima i partnerima uz niske troškove. Hotelska poduzeća sve više iskorištavaju nove standardizirane oblike rada i alate kako bi što brže, kvalitetnije i učinkovitije ostvarili ciljeve poslovanja. Sve navedeno inzistira dobru organizaciju menadžmenta hotelskih poduzeća. Implementi kvalitete određuju organizacijsku strukturu, međuljudske odnose i kulturu. Upravo je preispitivanje strategija, politika, organizacije i kulture veliki izazov za menadžment svih poduzeća pa tako i hotelskih. Uvođenjem menadžmenta nižih razina kao i običnih zaposlenika u proces implementacije standarda kvalitete u poslovanje stvara se sinergija.

Predmet ovog rada bit će prema tome traženje odgovora na pitanje što znači poslovati turističkim i hotelskim poduzećima, pod integrativnim funkcijama standardizacije, koliku ulogu u tome imaju procesi globalizacije, te koji su korelati primjene eko standarda u hotelijerstvu i poslovnih rezultata. Ovisno o tome o kojoj se menadžerskoj funkciji govori, ponajprije je to unaprjeđenje operativnih standarda, formiranje ljudskih resursa,rezervacijski i marketinški sustav, komunikacijski kanali i vizualni identitet.

Prednosti standardima oplemenjenog upravljanja hotelom su mnogobrojne, ne samo za vlasnike hotela već i za destinaciju.

Teoretska znanja i činjenice će poslužiti za pronalaženje ključnih značajki primjene principa standardizacije u hotelijerskim poduzećima. Teorijska znanja potvrdit će se empirijskom valorizacijom kroz samu analizu primjene navedenih principa. Doprinos rada „Primjena eko standarda u hotelijerstvu“ podrazumijeva pronalaženje ključnih elemenata predmeta ovog rada, a koje se sastoji u činjenici da primjena eko standarda omogućuje optimalizaciju hotelsko turističke usluge.

Tema ovog diplomskog rada je nastala spajanjem dvaju područja, a to su: hotelska poduzeća i standardi kvalitete. Kako se većina poslovnih procesa kod hotelskih poduzeća obavlja uz pomoć primjene standarda, spomenuti pojmovi i njihova sinergija posebno su

vidljivi kod hotelskih poduzeća. Očito je da je primjena standarda unaprijedila hotelijerstvo u posljednjem desetljeću.

Teorijskim i empirijskim pristupima nastoji se objasniti veza između standardizacije poslovanja i poslovanja hotelskih poduzeća, te posebno ekstrahirati komponentu primjene eko standarda u hotelijerstvu. Sukladno navedenom definiran je predmet istraživanja. Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je istražiti utjecaj primjene eko standarda na poslovne procese hotelijerskih poduzeća s četiri i pet zvjezdice na području RH. Radi se o ocjeni u kojoj mjeri uvođenje, kontinuirano korištenje i unapređenje eko standarda može utjecati na poslovne procese hotelskog poduzeća.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja definirane su hipoteze diplomskog rada. U radu će se postaviti glavna hipoteza, kojoj će se dodijeliti četiri podhipoteze.

Glavna hipoteza 1. *Eko standardizacija poslovnih procesa pozitivno utječu na poslovanje hotelijerskih poduzeća.*

Ako se potvrdi navedena hipoteza moći će se zaključiti da su promatrana hotelska poduzeća primjenom standarda zaista u stanju utjecati na poboljšanje svojih poslovnih procesa i posljedično na ostvarenje svojih ciljeva. Drugim riječima, dokazat će se da korištenje standarda rezultira smanjenjem rutinskih manualnih poslova i uspješnijim upravljanjem cjelokupnog poslovanja. Navedeno će se ispitati velikim brojem postavljenih pitanja u anketnom upitniku prema kojem će se obaviti empirijski dio ovog diplomskog rada. U navedenom smislu ispitat će se koliku važnost ima primjena standarda u poslovanju. Prema navedenoj hipotezi, definirane su i pomoćne hipoteze kojima se detaljno precizira smjer istraživanja.

U pomoćne hipoteze spadaju:

Hipoteza 1a. *Primjena eko standarda utječe na povećanje broja noćenja*
Anketnim upitnikom će se promatrana hotelska poduzeća, s ciljem potvrde ili opovrgavanja ove hipoteze, ispitati smatraju li da korištenje eko standarda povećava broj noćenja.

Hipoteza 1b. *Među hotelskim djelatnicima razvijena je svijest o postojanju eko standarda, te o pozitivnim posljedicama njihove primjene na poslovanje hotela* Anketnim upitnikom će se hotelska djelatnike, s ciljem potvrde ili opovrgavanja ove hipoteze, ispitati smatraju li primjenu eko standarda pozitivnim za poslovanje hotela.

Hipoteza 1c. *Korištenje eko standarda poboljšava vještine zaposlenika hotela* Anketnim upitnikom će se promatrana hotelska poduzeća, s ciljem potvrde ili opovrgavanja ove hipoteze, ispitati smatraju li da korištenje eko standarda poboljšava vještine zaposlenika hotela.

Hipoteza 1d. *Sudionici imaju razvijenu svijest o tome da je za pravilno korištenje eko standarda potrebna obuka.*

Anketnim upitnikom će se hotelska djelatnike, s ciljem potvrde ili opovrgavanja ove hipoteze, ispitati smatraju li da je za pravilno korištenje eko standarda potrebna obuka. ocijene koliko je primjena eko standarda doprinijela pozicioniranju hotela na ciljnim tržištima Zbog dokazivanja ili opovrgavanja izloženih hipoteza potrebno je poslati anketne upitnike hotelskim poduzećima s 5 zvjezdica, na području RH. Anketom će se obraditi i analizirati način na koji eko standardizacija utječe na poslovanje promatranih hotelskih poduzeća.

1.4. Ciljevi istraživanja

Spoznajni ili znanstveni ciljevi obuhvaćaju proširenje spoznaje o standardizaciji poslovanja, implementima kvalitete i o korelatima primjene eko standarda i poslovnim procesima u hotelijerstvu.

Diplomskim radom će se teorijski i empirijski analizirati povezanost, tj. utjecaj standardizacije poslovanja na poslovanje hotelskih poduzeća u RH. Drugim riječima, cilj rada je utvrditi vezu, smjer i intenzitet povezanosti navedenih pojmova kod hotelskih poduzeća- Proširenje spoznaje o navedenim pojmovima će biti omogućeno analizom podataka iz ispunjenih anketnih upitnika. Kako bi se dokazale ili opovrgnule postavljene hipoteze formulirana su sljedeća pitanja koja se nalaze u fokusu diplomskog rada, na koja se želi odgovoriti diplomskim radom i koja će osigurati proširenje znanstvenih spoznaja iz odnosnog znanstvenog područja:

1.Na koji način standardizacija poslovanja utječe na poslovanje hotelskih poduzeća?
2.Predstavlja li korištenje standarda nužnost ili konkurentnu prednost za hotelska poduzeća?

3.Koje su barijere uvođenja eko standarda u poslovanje hotelskih poduzeća?
4. Da li promatrani hoteli koriste vanjsko osoblje za planiranje i provođenje navedenih implemenata kvalitete?

5.Koje su buduće smjernice korištenja eko standarda kod hotelskih poduzeća?

Drugim riječima, potrebno je istražiti navedene hipoteze i doći do zaključka da li ulaganja u eko standardizaciju pomažu kod poboljšanja poslovnih procesa hotelskih poduzeća. Dakle, cilj istraživanja u ovom diplomskom radu je ispitati potrebu za uvođenjem i nadogradnjom standardizacije poslovanja, te učestalost korištenja određenih vrsta eko standarda kod odabranih hotela s obzirom da se navedene standardizacije mijenjaju, tj. nadograđuju iz godine u godinu. Također će se otkriti trenutna razina svijesti hotelskih djelatnika o eko standardizaciji i beneficijama koje donosi njihovo uvođenje u poslovanje. Svaka strateška inicijativa u poslovnom sustavu kreće upravo od top menadžmenta, pa tako i otkrivanje potrebe i beneficija korištenja eko standarda u hotelijerstvu. U ovom diplomskom radu će se promotriti razine znanja top menadžmenta promatranih hotelskih poduzeća, kao i njihove strategijske orijentiranosti prema eko standardizaciji. Ovaj diplomski rad će također promotriti i motivaciju zaposlenih u hotelskim poduzećima za korištenjem standardizacije i potrebu za ulaganjem u edukaciju i sposobnost zaposlenika uvođenjem eko standardizacije, koje bi trebale rezultirati povećanjem konkurentnosti.

1.5. Metode istraživanja

Sukladno problemu, predmetu, ciljevima i hipotezama istraživanja, te različitim zahtjevima teorijskog i empirijskog dijela rada određene su metode istraživanja koje će se koristiti prilikom izrade diplomskog rada. Prikaz razvoja standarda kvalitete i teorijskih postavki rada zahtijeva prikupljanje i analiziranje relevantne stručne i znanstvene literature.
Teorijska analiza će se temeljiti na teorijama i spoznajama domaće i međunarodne stručne i znanstvene literature koja uključuje knjige, znanstvene, stručne časopise i članke koji se u cijelosti ili u svojim pojedinim dijelovima bave problematikom koju istražuje ovaj

diplomski rad. Primjeri koji slijede ne predstavljaju sve primjene promatranih metoda. U izradi ovog diplomskog rada koristiti će se opće znanstvene metode:

- metoda indukcije i dedukcije koristit će se za donošenje zaključaka na koji način implementi eko standardizacije utječu na poslovanje hotelskih poduzeća, kao i obrnuto, tj. da li poslovni procesi hotela mogu utjecati na razvoj eko standarda, kao i standarda uopće
- metoda deskripcije će se koristiti prilikom opisivanja postupaka i procesa u poslovanju hotelskih poduzeća pri kojima se koristi standardizacija, pri opisivanju načina implementacije eko standarda, pri opisivanju hotelijerskih funkcija, pri opisivanju razlike između pojmova personalizacije i masovne kastomizacije, pri opisivanju eko standarda koji podržavaju konkurentske pretenzije hotelskog poduzeća
- metoda klasifikacije je raščlanjivanje složenijih misaonih cjelina u jednostavnije.
- metoda analize je postupak raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije elemente i izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove
- metoda sinteze koristit će se prilikom određivanja stadija do kojeg je hotelsko poduzeća implementiralo eko standarde, tj. sintezom mogućih stadija doći će se do potpunog pregleda mogućnosti implementacije eko standarda u poslovanje hotelskog poduzeća
- metoda komparacije koristit će se pri usporedbi različitih standarda, kao i metoda implementacije eko standarda u poslovanje hotelijerskog poduzeća. Kako bi se dokazale ili opovrgnule definirane hipoteze u empirijskom dijelu istraživanja koristit će se statistička metoda. Osnovu za provođenje navedene metode predstavljat će baza podataka koja će biti sastavljena na temelju prikupljenih anketnih upitnika. Anketni upitnik će se sastojati od pitanja zatvorenog i otvorenog tipa. Pomoću tih pitanja će se pokušati doći do informacija potrebnih za istraživanje. Anketni upitnici će se poslati hotelskim poduzećima u RH. Obuhvat istraživanja je uvjetovan povratom ispunjenih anketnih upitnika. Analiziranje i grafičko prikazivanje rezultata provest će se korištenjem odgovarajućeg softverskog paketa (MS Excel i SPSS).

1.6. Doprinos istraživanja

Ovaj rad će predstavljati doprinos proširenju znanstvene spoznaje i broja empirijskih istraživanja, tj. postojećoj literaturi o poslovanju hotelskih poduzeća i o standardizaciji poslovanja. Ovo će istraživanje donijeti zaključke na temelju skupnih podataka za hotelska poduzeća na području RH. Doprinos ovoga rada će se ostvariti saznanjem o navedenom utjecaju te dokazivanjem ili opovrgavanjem postavljenih hipoteza. Sukladno navedenom, konkretni doprinos istraživanja odnosit će se na provjeravanje teorijski definiranog odnosa utjecaja između eko standardizacije i poslovanja. Zaključi ovog diplomskog rada mogu poslužiti kao smjernice pri tržišnom nastupu hotelskih poduzeća. Empirijski dio rada može predstavljati osnovu za daljnja istraživanja. Ukoliko neka hotelska poduzeća oklijevaju implementirati i koristiti eko standardizaciju, možda upravo zbog zaključaka ovoga diplomskog rada postanu motivirana za korištenje eko standardizacije. Također, zaključci ovoga diplomskog rada mogu menadžere hotelskih poduzeća koja već primjenjuju standardizaciju u poslovanju motivirati da što bolje implementiraju eko standardizaciju u poslovanje i formiranu strategiju hotelskog poduzeća.

Uviđa se potreba redovite analize eko standardizacije u poslovanje hotelskih poduzeća. Razlog za navedeno su proširenja spoznaja zbog nedostataka stečenih spoznaja o utjecaju eko standardizacije na poslovne procese hotelskih poduzeća zbog neprekidnog razvoja kvalitete.

2. POJMOVNO ODREĐENJE HOTELIJERSTVA

2.1.Osnivanje hotela

Hotelsko poduzeće vrlo je kompleksan sustav. Prema Cerovićuu «Hotelsko poduzeće je pravna osoba, koja obavlja ugostiteljsko-hotelijersku djelatnost, na tržištu, radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva.»[4]

Hrvatski Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti propisao je uvjete pod kojima fizičke i pravne osobe mogu obavljati ugostiteljsku djelatnost. Zakon o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti određuje uvjete poslovanja, razvrstavanja i kategorizacije ugostiteljskih objekata. Pod slovom H obuhvaćene djelatnosti su «Hoteli i restorani». Prema «Zakonu o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti» Hoteli (točka 55.1.) uključuju kampove, privatni smještaj te sve druge komercijalne vrste smještaja.

Hotelsko poduzeće kao i svako drugo potrebno je sagledati ne samo s pravnog i ekonomskog aspekta već i onog organizacijskog i sociološkog. Prožimanjem ova četiri aspekta samostalni gospodarski subjekt može opstati na tržištu.

Obilježje hotela je spoj usluga i roba, s posebnim tehničkim i tehnološkim zahtjevima. Osnovna definicija definira hotel kao objekt koji za naknadu nudi smještaj, hranu i piće putnicima i privremenim rezidentima te obroke i osvježenje, i ponekad druge usluge, ostalim korisnicima. Naš zakonodavac definira ga kao smještajni objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge.[5]

2.2. Prednosti i nedostaci hotelijerskog poslovanja

Osnovna djelatnost hotela jest pružanje različitih usluga. Usluge, kako hotelske tako i sve ostale, po svojim se bitnim karakteristikama uvelike razlikuju od proizvoda što uvjetuje niz

[4] Cerović, Z., Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistièki menadžment Opatija,2011.;str. 105.
[5] Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, NN, br. 48/2002., clanak 7.

specifičnosti hotelskog poslovanja. Četiri su temeljne takve karakteristike iz kojih se izvode sve ostale:

1. neopipljivost

2. istovremenost proizvodnje i potrošnje

3. direktan kontakt proizvođača i korisnika

4. važnost ljudskog faktora[6]

Jedna od najvažnijih karakteristika usluga je neopipljivost. Kod hotelskih usluga ona se ogleda u činjenici da gost ne može testirati, kušati uslugu smještaja prije kupnje. Preko raznih medija on može vidjeti ponuđeni smještajni objekt i ono što nudi, ali ozračje mjesta, doživljaj i uslugu koju ce doživjeti nije moguće prenijeti. Zbog toga gost mora vjerovati na riječ pružatelju usluge, tj. hotelu i nalazi se pod rizikom neispunjenja obećanja. Taj rizik dovodi do porasta troškova traženja. Zbog toga svi faktori koji djeluju na snižavanje troškova traženja i podižu razinu povjerenja gosta u pružatelja usluge značajno utječu na konačan odabir gosta. U takve faktore ubrajaju se npr. image i marka kao orijentir pri traženju i garancija povjerenja. S toga aspekta mogu se promatrati i kooperacije. Naime, samostalnim hotelima uspostavljanje marke i image-a s ciljem snižavanja troškova traženja često je vrlo zahtjevna zadaća dok kooperacija nude mogućnost zajedničkog izlaska na tržište i razvijanje zajedničke «krovne marke». Osim toga, putem kooperacija, samostalni hoteli mogu se uključiti u integrirane uslužne sustave koji također djeluju pozitivno na snižavanje troškova traženja te povećavaju vjerojatnost izbora od strane gosta.

Proces proizvodnje, tj. pružanja[7] i konzumacije usluge odvijaju se istovremeno, drugim riječima, dolazi do prostornog i vremenskog spajanja ponude i potražnje. To znači da nije moguće odvojiti trenutak pružanja usluge i trenutak njezine konzumacije, što uvjetuje nemogućnost skladištenja usluga, tj. njihovu prolaznost. Naime, hotel neprodane kapacitete ne može na nijedan način uskladištiti za kasniju prodaju npr. sobu koja nije iznajmljena danas «uskladištiti» za sutra. Zbog toga pad potražnje za uslugama hotela ima značajne negativne

[6] Rispoli, M., Tamma, M., Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo, CEDAM, Padova, 1996, str.153-154. ;cit. u Pivčević,S.:Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela;2011.;str.13

[7] U stranoj literaturi se za „proizvodnju" usluga koristi sinagma servuction, nastala spajanjem izraza «service" (usluga, engl.) i «production" (proizvodnja, engl.). Cf. Ruisi, M., I consorzi alberghieri. Problemi economicoaziendali, Giuffré editore, Milano, 1999, str. 121.

efekte na poslovanje, jer se visoki fiksni troškovi svakako moraju pokriti, dok, s druge strane, u špici sezone hotel neće biti u stanju apsorbirati cijelu novonastalu potražnju i tako navedene gubitke kompenzirati. Očito je da nemogućnost skladištenja usluga čini hotelsko poslovanje iznimno neelastičnim na promjene potražnje te nameće potrebu pažljivog planiranja kapaciteta. Osim toga, vremensko podudaranje vremena proizvodnje i konzumacije uvjetuje i nedjeljivost hotelske usluge od fizičke lokacije hotela.

Naime, hotelsku usluge nije moguće transportirati na neko drugo mjesto jer se razmjena i konzumacija usluge događaju na mjestu njezine proizvodnje, tj. u samom hotelu. Istovremenost proizvodnje i konzumacije hotelske usluge povlači za sobom nužnost direktnog kontakta između «proizvođača» usluge - hotela i korisnika – gosta. Jednostavnije rečeno, gost mora biti fizički prisutan prilikom proizvodnje usluge. Direktan kontakt ne svodi se tek na puku fizičku prisutnost gosta prilikom «proizvodnje» usluge. Upravo suprotno, gost ima aktivnu ulogu u tom procesu. Zbog toga je i doživljena kvaliteta usluge subjektivna kategorija, tj. ne ovisi samo u njenom pružatelju nego i o trenutnom psihičkom i fizičkom raspoloženju kupca, tj. hotelskog gosta. On naime, istu uslugu može, uslijed promjene psihičkog i/ili fizičkog stanja, u ponovljenoj konzumaciji doživjeti i ocijeniti potpuno drugačije nego prethodni put.

Karakteristika uslužnih djelatnosti, pa tako i hotelskog poslovanja, jest važnost ljudskog faktora jer većina usluga koje se pružaju gostu sadrže elemente osobnog kontakta. Ti kontakti mogu kod gosta zadovoljiti posebne, socijalne potrebe višeg ranga. Zbog toga i kvaliteta pruženih usluga u hotelu u velikoj mjeri zavisi o kvaliteti osoblja i to napose onog dijela koje obavlja tzv. front-stage aktivnosti. Naime, oni su ti s kojima gost stupa u direktan kontakt i kroz čije djelovanje ocjenjuje kompetencije, stručnost i gostoljubivost cijelog hotela. Zbog toga su upravljanje osobljem i menadžment ljudskih resursa krucijalni elementi o kojima menadžment svakog hotela mora vodit i računa.

Hotelske usluge komplementaran su element ukupne turističke ponude te su višestruko povezane sa ostalim sudionicima turističkog sustava. Zbog toga se hotelsko poslovanje nalazi pod utjecajem niza čimbenika s kojima nije u direktnoj vezi. Naime, potražnja za hotelskim smještajem izvedena je iz sveukupne turističke potražnje jer putovanje turista u pravilu nije potaknuto željom za boravkom u određenom hotelu, nego težnjom za boravkom u određenoj destinaciji bilo zbog odmorišnih ili poslovnih razloga. Dakle, osnovnu ponudu čine prirodne datosti kao geografski položaj, klima, pejzaž, vegetacija; sociokulturni uvjeti kao kultura,

tradicija, govor, mentalitet, gostoljubivost te opća infrastruktura. U većini slučajeva ta osnovna ponuda za gosta je najvažniji i odlučujući element pri odabiru destinacije putovanja. Osim toga, hotelske usluge su u komplementarnom odnosu s uslugama i poslovanjem drugih pružatelja usluga. Tu se u prvom redu radi o putničkim i turističkim agencijama te ostalim turističkim posrednicima; turističkim organizacijama, uredima i udrugama; rezervacijskim sustavima, marketinškim organizacijama, on-line servisima; pružateljima prijevozničkih usluga (avionskim, željezničkim, morskim, riječnim, gradskim prijevozom, putničkim terminalima); uslugama specifičnima za destinaciju, koje pružaju poduzeća za prehranu i gastronomiju; prijevoznoj infra- i suprastrukturi i poduzećima u službi turizma; izgrađenim turističkim atrakcijama (sportski sadržaji, staze za šetanje i planinarenje), zabavnim sadržajima, kongresnim centrima, servisnim i informacijskim službama. Svi ti čimbenici direktno i/ili indirektno utječu na hotelsko poslovanje jer hotel samo jedan od niza elementa koji čine turistički sustav, a turistička usluga samo jedan od elemenata turističkog proizvoda. [8]

Potražnja u hotelijerstvu obilježena je viskom stopom volatilnosti. Kako je potražnja za hotelskim uslugama izvedena iz turističke potražnje destinacije, to će pogođenost hotela fluktuacijama potražnje u najvećoj mjeri ovisi o karakteristikama područja u kojem je hotel smješten. Problem sezonske koncentracije potražnje osobito je izražen kod hotela koji posluju u područjima gdje je osnovni motiv dolaska odmor na suncu i moru. Tako na primjer, u primorskim mjestima Hrvatske tijekom četiri mjeseca (lipanj – rujan) ostvari se 70-80% ukupnih noćenja. Nešto blaže koncentracije turističkog prometa imaju prometna, kulturna i gospodarska središta gdje su motivi putovanja uglavnom poslovni ili manifestacijski iako se i kod njih mogu primijetiti vrhovi potražnje u pojedinim periodima godine.

Osim na godišnjoj razini, oscilacije potražnje za uslugama hotelskog smještaja mogu se promatrati i na tjednoj razini. Tako poslovni hoteli bilježe veće stope popunjenosti tijekom tjedna dok preko vikenda bilježe pad potražnje. U odmarališnim hotelima situacija je upravo obrnuta. Konačno, kretanje potražnje za uslugama prehrane, kao bitnog elementa hotelskog poslovanja, može se promatrati cak na dnevnoj bazi te je uočljivo da je korelirana s uobičajenim terminima obroka i pozicijom/lokacijom hotela.[9]

[8] Vrtiprah, V., Pavlić, I., Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveucilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005, str. 41. ;cit. u Pivčević,S.:Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela;2011.;str.13

[9] Vrtiprah, V., Pavlic, I., op.cit., str. 42.

Labilna potražnja za hotelskim uslugama suočava se s dodatnim problemom – relativno neelastičnim kapacitetima ponude. Naime, ponuda hotelskih kapaciteta u kratkom roku je potpuno neelastična na porast potražnje. Uzrok tome s jedne strane je nemogućnost skladištenja hotelske usluge, a s druge, velik udio stalne imovine u ukupnoj vrijednosti imovine ili točnije visok udio fiksnih troškova u ukupnim troškova. Stalna imovina čini cca 80% vrijednosti ukupne imovine u okviru koje prevladavaju građevinski objekti (oko 90%).

Povećanje smještajnih kapaciteta podrazumijeva dugotrajne te kapitalno intenzivne građevinske radove koji dovode do porasta fiksnih troškova po jedinici učinka te često nisu ekonomski opravdani za zadovoljenje kratkotrajnog sezonskog porasta potražnje. Zbog toga se kao jedna od osnovnih zadaća hotelskog menadžmenta postavlja pažljivo planiranje kapaciteta i marketinški napori usmjereni na ravnomjerniji raspored potražnje.[10]

2.3. Razine menadžmenta hotela

Menedžment je vrlo složena kategorija. To je veoma kompleksan pojam, koji se odnosi na nosioce pojedinih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu i profesiju. "Menedžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve" [11]

Menadžment u hotelijerstvu možemo definirati kao sustav stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih činitelja koji utječu na oblikovanje hotelske ponude. Cilj hotelskog menadžmenta je ostvarivanje što većih poslovno-financijskih rezultata uz što manje ulaganja.

Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Najčešće se ističu četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, motiviranje i vođenje, te kontroliranje. Sve više autora, u posljednje vrijeme, ovim funkcijama pridodaje i kadrovsku funkciju, odnosno upravljanje ljudskim potencijalima.

Planiranje je proces postavljanja ciljeva i određivanje potrebnih koraka za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se hotelsko poduzeće usmjerava prema budućnosti. Stoga se planovi javljaju kao putokaz, kako za menadžere, tako i za sve zaposlene u hotelskom

[10] Vrtiprah, V., Pavlic, I., op.cit., str. 42.
[11] Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994;str.8

poduzeću. Proces planiranja sastoji se od pet faza: svijest o prigodi, postavljanje ciljeva, određivanje i odabir alternativnih tokova, formuliranje izvedbe i plana i financiranje plana.

Organiziranje podrazumijeva da pri utvrđivanju organizacijske strukture hotelskih poduzeća treba imati u vidu strategiju, ciljeve, te unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Važan segment organizacijskog strukturiranja je raspon kontrole. Hotelski menadžment određuje unutarnju strukturu, zadatke i položaj organizacijskih jedinica u poduzeću

Vođenje podrazumijeva da kad su utvrđeni ciljevi hotelskih poduzeća, a ista raspolaže ogovarajućim kadrovskim i materijalnim resursima, vođenje postaje najvažnija funkcija menadžera. Za vođenje je bitno razumijevanje zaposlenih i njihove motivacije.

Kontroliranje predstavlja mjerenje i korekciju obavljanja poslova određenih za postizavanje ciljeva i realizaciju plana. Kontrola treba omogućiti brzo uklanjanje grešaka i rješavanje svih problema. Menadžeri svih razina imaju odgovornost za izvršenje planova, pa je stoga kontrola

bitna funkcija svih razina. Proces kontrole može se svesti: na uspostavljanje standarda, mjerenje rada prema uspostavljenim standardima i ispravljanje odstupanja od planova i standarda.

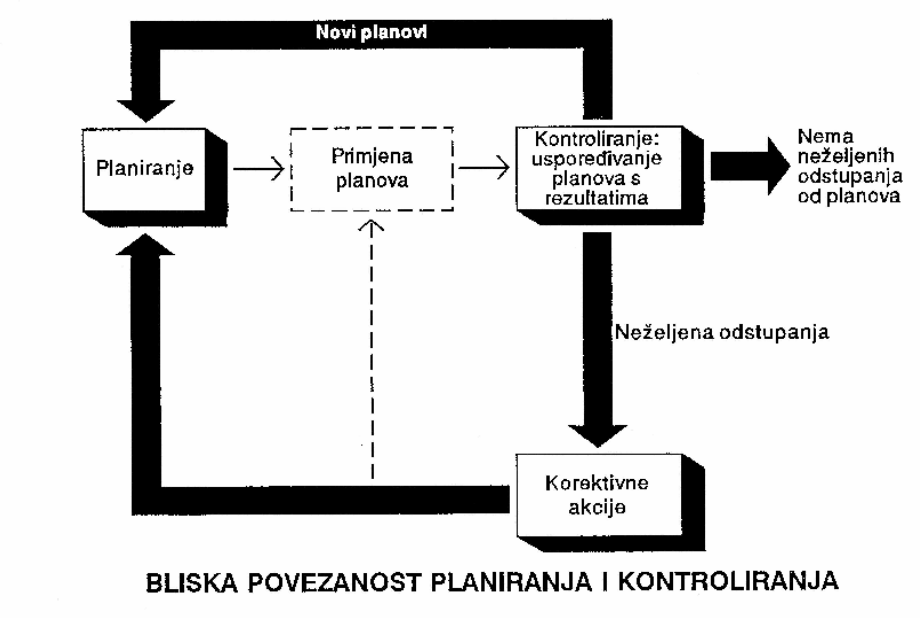
Kod upravljanje ljudskim potencijalima menadžment treba obratiti pozornost na: određivanje potreba, odabir kadrova, usavršavanje, komunikaciju, promociju i motivaciju kadrova. Menadžment mora izgraditi povjerenje u odnosu sa zaposlenicima tako da svojim autoritetom djeluju kada se pojavi problem. Povjerenje u onoga tko donosi promjene može biti glavni činitelj u uklanjanju prirodnog otpora na sve što se mijenja. Sve ove funkcije usmjerene su na efikasno upravljanje resursima i osiguravanjem rasta i razvoja hotelskih poduzeća. Ove funkcije izvršavaju se na svim menadžerskim razinama. [12]

2.3.1. Menadžerska funkcija planiranje

Planiranje i kontroliranje, dvije različite, ali usko povezane funkcije menadžmenta, neodvojivi su procesi. Bez prethodnog planiranja proces kontrole nema nikakvu osnovu (podlogu) za svoje postojanje, a s druge strane ni proces planiranja nema smisla ako se ne mjeri, ne prati i

[12] N. Pavić: ORGANIZIRANJE U HOTELIJERSTVU KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA;2006.;str.136

ne kontrolira. Promatrajući ta dva procesa vidimo da se oni odvijaju u različitom vremenu, pa tako za proces planiranja slikovito možemo reći da je ono „gledanje unaprijed“ dok je kontroliranje proces koji se uvijek događa u sadašnjosti. Jednostavnije rečeno, planiranje odgovara na pitanje „kuda idemo“, a kontroliranje (proces kontrole) potvrđuje je li taj put ispravan ili nije. Kod ova dva procesa bitno je istaknuti da proces planiranja uvijek prethodi kontroli to jest kontroliranje se nikada ne događa prije procesa planiranja. Planovi osiguravaju standarde kontrole. Oni definiraju organizacijsku i kadrovsku strukturu te nas usmjeravaju kako voditi ljude u ostvarivanju cilja i osiguranja uspjeha planova. Kontroliranje je pak mjerenje odstupanja od postavljenih planova – standarda. Na slici 1 vidi se povezanost procesa planiranja i procesa kontrole ostvarenih ciljeva pri čemu je planiranje ishodišna točka cjelokupnog procesa.[13]



Slika 1. Bliska povezanost planiranja i kontroliranja. Izvor: Weihrich ; Koontz (1998). Menedžment. Zagreb, MATE, str. 120.

Plan bi trebao biti realan pogled na očekivanja. Planiranje nije jamac uspjeha, ali nedostatak plana gotovo će uvijek rezultirati neuspjehom. Planiranje se može sažeti u tri koraka. Prvi je određivanje cilja plana, potom slijedi identifikacija i vrednovanje alternativnih putova do ostvarenja cilja plana, dok treći korak uključuje izbor puta do cilja (akcija).

[13] Osmanagić Bedenik, N. ;Operativno planiranje. Zagreb, Školska knjiga.;2002.;str.78

Menadžeri u osnovi slijede iste korake, bilo da se radi o kupnji poslovnog prostora, razvoju proizvoda ili pak strateškom razvojnom planu države. U svakoj fazi moraju proučiti ostvarivost akcija što znači da se plan mora temeljiti na realnim pretpostavkama.
Praktični koraci u planiranju bili bi: prvi korak u procesu planiranja je osvještavanje problema (prilike), pri čemu je ključno da menadžeri razumiju koje probleme žele riješiti, što žele postići i zašto.
Potom slijedi proces postavljanja ciljeva u kojemu treba odgovoriti na pitanja o očekivanim rezultatima, o onome što se želi postići i vremenskom roku u kojemu to mora biti učinjeno.
Procesom razmatranja pretpostavki planiranja, na temelju postojećih izvora pripremaju se prognoze, informiraju se svi koji sudjeluju u planiranju u cilju postizanja konsenzusa. Važno je da se svi menadžeri slažu s pretpostavkama planiranja.
Kod određivanja alternativnih pravaca akcije definiraju se alternative, to jest putovi koji su nam na raspolaganju do cilja. Ne postoji plan za koji ne postoji alternativa.
Nakon što su se odredile alternative procesom vrednovanja alternativnih pravaca akcije ocjenjuju se, analiziraju i razmatraju pojedine alternative. Konačno, na red dolazi proces izbora pravca akcije u kojemu menedžment, na osnovi prethodnih procesa, izabire najbolju alternativu koja samim time postaje pravac akcije (Certo i Certo, 2009).

Planove možemo klasificirati prema različitim autorima i kriterijima. S obzirom na razdoblje planiranja razlikujemo dugoročno planiranje (kad se planovi odnose na razdoblje dulje od 5 godina), srednjoročno planiranje (za razdoblje između 2 i 5 godina) i kratkoročno planiranje (razdoblje do godine dana). S obzirom na stupanj u hijerarhijskoj razini razlikujemo strateško planiranje, operativno planiranje i taktičko planiranje. Strateški plan definira dugoročne ciljeve organizacije, a uključuje političku i ekonomsko-psihološku snagu te ostale potencijale koji mogu pomoći osiguravanju uspjeha u budućnosti. Operativno planiranje konkretizira i razrađuje pojedina poslovna područja iz strategijskog planiranja, a taktičko planiranje se odnosi na pojedina funkcionalna područja, te obuhvaća razdoblje do mjesec dana. Kratkoročni plan mora biti u funkciji dugoročnog plana i treba pridonositi dugoročnim i strateškim ciljevima. Važno je da planovi budu integrirani i koordinirani. U praksi se često nailazi na pogrešku kada se kratkoročni planovi izrađuju bez obzira na dugoročne planove (Osmanagić Bedenik, 2002., prema Sikavica i sur, 2008.). Takva strategija koja ne može osigurati budućnost u poduzeću ili državi naziva se pogrešnom strategijom i ona ne osigurava gospodarski rast i razvoj u društvu.

Govoreći o planiranju, kao instrumentu strategijskog kontrolinga, u prvom redu se kao značajno sredstvo ističe SWOT analiza. Za potrebe definiranja skupa alternativnih strategija poslovanja organizacije potrebno je provesti *SWOT* situacijsku analizu. SWOT poslovna analiza je alat za analiziranje poslovne situacije unutar strukture organizacije i njene poslovne okoline.

SWOT situacijska analiza je prva faza strateškog planiranja i pomaže menadžmentu raspoznati ključne elemente pri odabiru strategije. Analiza je prihvaćena kao jedna od najboljih suvremenih ekonomskih analitičkih tehnika koja se koristi u strategijskom upravljanju organizacijom, no može biti primijenjena i samo na određenom poslovnom području, tj. u okvirima određenom poslovnog procesa kao što je marketing. Pri tom se podrazumijeva da marketinška strategija prati, tj. podupire svrhu, ciljeve i poslovnu strategiju organizacije. Izraz *SWOT* znači:[14]

- "S" - "eng. *strengths*" - snage (prednosti),
- "W" - "eng. *weaknesses*" - slabosti (nedostaci),
- "O" - "eng. *opportunities*" - mogućnosti (poslovne prigode), i
- "T" - "eng. *threats*" - opasnosti (prijetnje iz poslovne okoline, neželjena događanja).

Situacijska analiza provodi se u četiri faze: snimka stanja, reagiranje na specifične unutarnje i vanjske čimbenike i njihovo usklađivanje. (Tablica 1.)

Tablica 1. Faze SWOT situacijske analize[15]

Korak:	**Metoda:**
Snimanje okruženja	Situacijska analiza (SWOT)
Reagiranje na specifične vanjske čimbenike	EFAS - analiza vanjskih čimbenika

[14] http://www.quickmba.com/strategy/swot/
[15] prilagođeno prema http://www.quickmba.com/strategy/swot/

Reagiranje na specifične unutarnje čimbenike	IFAS - analiza unutarnjih čimbenika
Usklađivanje vanjskih i unutarnjih čimbenika	Generiranje TOWS matrice

Osnovni alat za generiranje alternativnih strategija je TOWS matrica koja usklađuje rezultate situacijske analize, (unutarnje snage i slabosti s vanjskim prilikama i prijetnjama). Ovakve analize nužan su alat menadžmentu bilo koje poslovne organizacije kako bi se moglo reagirati na predviđene i nepredviđene događaje, promjene poslovanja, promjene na tržištu, promjene u vanjskom okruženju itd.

Snage i slabosti pripadaju internim čimbenicima ("eng. *internal factors*"), dok prigode i opasnosti pripadaju vanjskim poslovnim čimbenicima ("eng. *external factors*"). U realnom poslovnom okruženju moguće je unaprijed definirati brojne moguće interne i vanjske čimbenike. Za interne čimbenike može se reći da predstavljaju realnu procjenu trenutnog stanja i poslovne mogućnosti organizacije, u cjelini ili njenih organizacijskih dijelova, dok se definiranje mogućih vanjskih čimbenika može okarakterizirati i kao buduće događaje, tj. kao moguća poslovna stanja koja nemaju dodirne točke s realnim stanjem nego predstavljaju moguća željena ili neželjena stanja koja izravno utječu na organizaciju i njeno poslovanje.

Snage poslovanja organizacije mogu biti:

- odličan stručni tim u jednom ili više područja,
- novi, inovativni proizvod ili usluga,
- dobra organizacijska struktura,
- lokacija proizvodnog pogona, lokacija resursa, lokacija kulturnog objekta itd.,
- kvaliteta proizvodnog procesa, kvaliteta usluge,
- razvijena logistička potpora,
- mogućnost masovne proizvodnje,

- mogućnost bržeg, lakšeg i pristupačnijeg marketinga, te
- bilo koji drugi aspekt poslovnog procesa koji uvećava vrijednost proizvoda ili usluge.

Slabosti poslovanja organizacije mogu biti:

- manjak stručnosti zaposlenih,
- nedorečen proizvod ili usluga u odnosu na konkurenciju (kvaliteta, funkcionalnost),
- lokacija proizvodnog pogona, lokacija resursa, lokacija objekata,
- slaba logistika,
- nejasna ili loše odabrana i implementirana poslovna strategija,
- ugrožena reputacija organizacije, proizvoda ili usluge (imidž),
- zastarjela tehnologija,
- nedostatan slobodni kapital, te
- bilo koji drugi aspekt poslovnog procesa koji smanjuje vrijednost proizvoda ili usluge.

Kod poslovnih prigoda je važno istaknuti da su prigode u pravilu bez vrijednosti u slučaju da ih organizacija nije u mogućnosti iskoristiti. Prigode mogu biti:

- iskorištavanje novih, bržih načina prezentacije i prodaje kupcu,
- spajanje ili suradnja s drugim gospodarskim subjektom s čijim se potencijalima mogu otvoriti nova tržišta ili poboljšati postojeće,
- djelovanje na novom geografskom i demografskom području gdje postoji mogućnost za formiranjem nove potrošačke baze,
- preuzimanje tržišta od loše konkurencije,
- tržišna globalizacija, ekonomske integracije kao pristup Europskoj uniji, te
- bilo koji drugi mogući događaj ili poslovno djelovanje koje može unaprijediti poslovanje.

Prijetnje (opasnosti) iz okoline mogu biti:

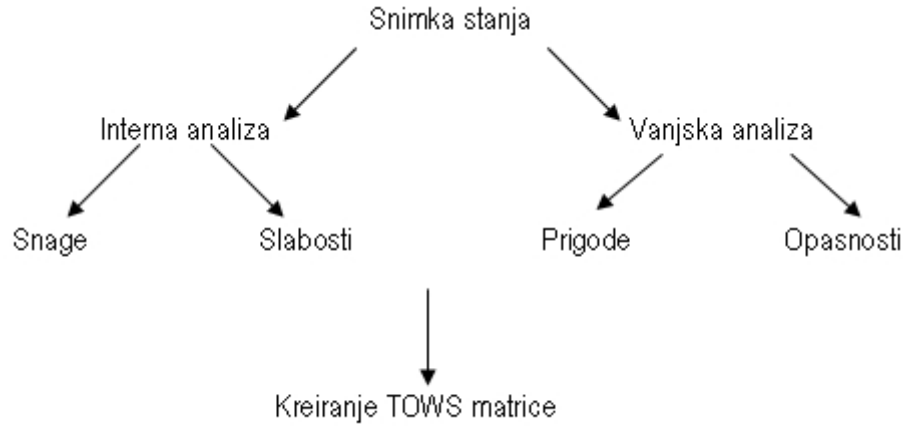
- nova konkurencija na tržištu,
- nepovoljna kretanja odnosa cijena u odnosu na konkurenciju,
- konkurencija ima novi, inovativni proizvod ili uslugu na tržištu,
- konkurencija ima bolje kanale distribucije, bolju logistiku,
- pojava nepovoljnih trendova kod potrošača,
- politika države gdje organizacija djeluje (npr. porezna politika),
- značajne demografske promjene,
- lokalna ili globalna recesija,
- narušena ekološka ravnoteža, te
- bilo koji drugi mogući vanjski događaj ili poslovno djelovanje koje može utjecati negativno na poslovanje organizacije.

Za uspješno provođenje SWOT situacijske analize vrijede jednostavna pravila:

- očekuje se realnost u procjeni snaga i slabosti vlastite organizacije,
- analiza treba obuhvaćati situaciju u kojoj se organizacija trenutno nalazi, te poželjno jednu ili više mogućih situacija u budućnosti,
- potrebno je uvijek provoditi analizu u odnosu na bolju i lošiju konkurenciju,
- analiza treba biti što kraća i jezgrovitija, treba izbjegavati prekompleksnost,
- neki čimbenici su manje, a neki više važni, potrebno je odabrati važnije i to se prvenstveno odnosi na moguće prigode, i
- SWOT je subjektivna analiza što znači da više ljudi iz istog poslovnog okruženja može različito interpretirati čimbenike, a samim tim rezultati analize svakog pojedinog menadžera ne moraju biti identični.

Rezultat SWOT situacijske analize daje informacije koje služe kao pomoć gdje, kako i zašto reorganizirati resurse i mogućnosti organizacije u poslovnom okruženju. Može se ustvrditi da je SWOT instrument, tj. alat strateškog planiranja. Slijedeći dijagram prikazuje model provođenja situacijske analize s ciljem generiranja mogućih strategija. (Slika 2 .)

Slika 2. SWOT situacijska analiza[16]



Na osnovu raspoloživih podataka mogu se utvrditi bitne karakteristike koje se mogu kategorizirati u potrebne elemente SWOT situacijske analize. Najvažnije su svakako unutarnje snage i slabosti, dok se vanjske prigode i prijetnje mogu u najvećoj mjeri pretpostaviti na temelju prošlih, aktualnih i budućih zbivanja u poslovnoj okolini.

Buduća zbivanja pretpostavljena su na temelju procjene globalnih i lokalnih političkih, gospodarskih i sociooloških procesa, anketnih pokazatelja, statističkih podataka o poslovanju uključenih subjekata koji utječu na poslovanje organizacije, te aktualnim zbivanjima koja se mogu naći u dnevnim publikacijama (dnevne novine, časopisi, Internet, itd.) ili u poslovnoj dokumentaciji organizacije.

2.3.2. Menadžerska funkcija organiziranje

Organiziranje je značajna funkcija menadžmenta koja slijedi odmah iza funkcije planiranja. Nakon što su definirani ciljevi hotelskog poduzeća i određen putokaz na koji način će se oni

[16] prilagođeno prema www.quickmba.com/strategy/swot/

ostvariti, potrebno je odrediti uloge koje će pojedini zaposlenici hotelskog poduzeća obavljati, a to je zadaća funkcije organiziranja.

Funkcija organiziranja ima zadatak: [17]

uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću; grupirati aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture; dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima; odrediti poslove ljudima koji rade zajedno u poduzećima i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi poduzeća. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje poslova zaposlenicima koji rade zajedno. Zaposlenici će najbolje izvršavati svoje poslove i radne zadatke ako točno znaju koji je njihov zadatak u obavljanju određenog posla u zajedničkom radu, a u tome im pomaže funkcija organiziranja. [18]

Proces organiziranja moguće je podijeliti na šest osnovnih koraka: [19]

1. Utvrđivanje ciljeva hotela

2. Formuliranje pomoćnih ciljeva, politika i planova

3. Utvrđenje i klasificiranje aktivnosti koje su potrebne da bi se ovi ciljevi (politike i planovi) ostvarili

4. Grupiranje tih aktivnosti imajući u vidu raspoložive ljudske i materijalne resurse i najbolji način njihove uporabe u danim okolnostima

5. Delegiranje ovlasti potrebnih za provođenje tih aktivnosti čelniku svake skupine

6. Vodoravno i okomito povezivanje skupina odnosima ovlasti i tokovima informacija

Organizacijske razine postoje kako bi menadžer što učinkovitije nadgledao ograničeni broj zaposlenih, koji može biti različit ovisno o situaciji. Broj neposredno podređenih zaposlenika pojedinom menadžeru predstavlja raspon upravljanja. Širi raspon upravljanja, odnosno veći broj podređenih, podrazumijeva mali broj razina i obrnuto, uzak raspon upravljanja veliki broj organizacijskih razina. Višoj organizacijskoj razini primjereniji je uzak raspon kontrole, za razliku od nižih organizacijskih razina gdje je primjerenije primjenjivati širi raspon kontrole, s

[17] Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.;str.28
[18] Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 1999.;str.47
[19] Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 1999.;str.47

obzirom na jednostavnije zadatke koje izvršitelji obavljaju na nižim razinama u organizacijskoj hijerarhiji.

U svakoj organizaciji mora se odlučiti kolikim brojem podređenih može upravljati jedan menadžer. Uzak raspon isto kao i širi raspon upravljanja ima svoje prednosti i nedostatke. Prednost uskog raspona upravljanja je brza komunikacija između menadžera i njemu podređenih zaposlenika, za razliku od šireg raspona upravljanja. Međutim, ovdje se primjećuje i prevelika udaljenost između najviše i najniže razine. Kao nedostaci pojavljuju se visoki troškovi zbog mnogo razina.

Potrebno je naći optimalan broj podređenih jednom menadžeru. «Jedan od najboljih načina određivanja optimalnog raspona jest istraživati što menadžerima oduzima vrijeme u odnosima nadređeni-podređeni i pronaći načina da se smanje ti vremenski pritisci». Raspon rukovođenja ovisi o sadržaju radnog zadatka zaposlenog, kvaliteti osposobljenosti zaposlenih i znanjima i vještinama rukovoditelja potrebnih za rukovođenje.

Pitanje raspona kontrole ili rukovođenja nije važno samo sa stajališta dizajniranja organizacije, već je važnije sa stajališta ukupnog funkcioniranja i efikasnosti organizacije.[20]

2.3.3.Menadžerska funkcija kadroviranja

Kadroviranje, kao menadžerska funkcija, predstavlja skup aktivnosti znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanja i selekcije kadrova, obrazovanja i razvoja karijere, kompenzacija i nagrada, koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost menadžerska znanja i aktivnosti u funkciji kadroviranja su:

- znanja o kadrovima i radnim odnosima, koja predstavljaju skup znanja o teoretskom shvaćanju važnosti kadrova s kojima će u međusobnom neposrednom i posrednom odnosu izvršavati menadžerske zadatke, te o zakonskoj regulativi radnih odnosa, mogućih prava i obveza radnika u poduzeću koji se moraju poštivati kroz sustav sindikalnog udruživanja i mogućnosti pregovaranja iz kojih proizlaze moguće obveze, ali i prava menadžera u odnosu prema radnicima popunjavanje i selekcija kadrova u smislu skupa aktivnosti planiranja kadrova i pribavljanja kadrova, njihove zamjene i

[20] Sikavica, P., Novak, M: *Poslovna organizacija*, Informator, zagreb, 1999., str.165

popunjavanja, skup procesa i tehnika selekcije i pravednog izbora suradnika i izvršitelja koji će zajedno u timu izvršavati planirane zadatke

- obrazovanje i razvoj karijere u kontekstu skupa aktivnosti kojima se prati sustav obrazovanja, usmjerava, priprema kadrove za samostalno izvršavanje traženih zadataka ili procesa, aktivnosti iz sustava razvoja kadrova te oblika poticanja i pojačavanja želje za osobnim razvojem karijere čime se zadovoljavaju osobne potrebe, ali i potrebe poduzeća
- kompenzacije i nagrade u kontekstu procjene učinjenog rada te izbor kompenzacija za izvršeni rad ljudski kapital, odnosno ljudski potencijal, sa svojim znanjima, vještinama, sposobnostima, kreativnošću i inovativnošću,čine temelj uspješnog ostvarenja svake ljudske aktivnosti

Menadžment ljudskih potencijala ili kadroviranje se može odrediti s četiri osnovna značenja

- znanstvena disciplina
- menadžerska funkcija
- posebna poslovna funkcija u organizaciji
- specifična filozofija menadžmenta

Kadrove je moguće definirati kao stručne ljude koji imaju znanja, vještine, sposobnosti i kreativnosti u ostvarivanju ciljeva organizacije danas se kadrovi shvaćaju kao neizbježan čimbenik u poslovnom procesu, a razvoju shvaćanja o važnosti ljudskih potencijala doprinijele su: [21]

1. promjene u općoj ili socijalnoj okolini (makro-okruženju)

2. promjene u poslovnoj okolini (mikro-okruženju)

3. promjene u internoj okolini (interno okruženje)

Menadžerska funkcija kadroviranja ima zadatak i funkciju da menadžeru osigura kvalitetne radnike, motivira ih, obrazuje i razvija tako da postižu dobre rezultate i doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije. Uspješan menadžer je onaj koji

- zna izabrati, trenirati, osposobljavati kadrove
- oblikovati i voditi sastanke grupa svih vrsta i odnosa
- zna upravljati svim vrstama konflikta između pojedinaca i grupa

[21] Sikavica, P., Novak, M: *Poslovna organizacija*, Informator, zagreb, 1999., str.165

- zna pregovarati na ravnopravnoj osnovi
- zna integrirati napore različitih stručnih specijalnosti i usmjeriti ih prema zajedničkom cilju

Tehničke poslove, odnosno poslove i procese vezane za kadrove, menadžer prenosi u praksi na druge stručnjake koji čine posebnu organizacijsku jedinicu najčešće nazvanu kadrovska poslovna funkcija, kadrovski odjel, kadrovska služba itd.

Kadroviranje, kao menadžerska funkcija, je neizbježna i integrirana funkcija svakog menadžera usmjerena ostvarivanju ciljeva organizacije, dok kadrovska poslovna funkcija predstavlja skup zadataka vezanih uz kadrove i organiziranih u službi koja izvršava tehničke zadatke u pripremi i obradi kadrova koji će izvršiti razne procese i zadatke u pogonu i poduzeću svaki se menadžer mora upoznati s prirodom radnih odnosa koja čini vezu između radnika i poslodavca i to sa ciljem reguliranja međusobnih prava i obveza na osnovi rada

Radnici teže štititi svije interese kroz dobro organizirane sindikate, dok menadžment štiti svoje interese tako da nastoji izvršiti ukupni zadatak organizacije, te se takvi interesi često u međusobnom konfliktu.

Proces kolektivnog pregovaranja predstavlja temelj za postizanje ravnoteže između međusobno suprotstavljenih interesa. Odnos između radnika i poslodavca se naziva radni odnos, a pravno se regulira zakonskim, podzakonskim aktima, internim aktima, kolektivnim ugovorima te ugovorima o radu . Izvori radničkih prava u RH su ustav, zakoni, podzakonski akti, pravni standardi, tumačenja te kolektivni ugovori, opći akti poslodavaca, običaji, pravila ponašanja, moral, standarda određene djelatnosti itd.

Planiranje kadrova u hotelskoj industriji je proces anticipacije i stvaranja brige za razvoj zaposlenika u hotelu i izvan njega, sa svrhom osiguravanja dovoljnog broja i odgovarajuće strukture zaposlenih, kao i njihovog optimalnog korištenja preduvjet za uspješno planiranje kadrova predstavlja dobra baza podataka

Planiranje kadrova se provodi kroz četiri temeljne faze:

1. analiza dosadašnjih poslovnih događaja i kadrova na tržištu

2. ocjena tekućih potreba za kadrovima

3. prognoza budućih potreba

4. formuliranje strategije kadrova

Analizom ranijih poslovnih događanja i kadrova na tržištu dolazi se do informacija o zakonitostima njihova kretanja, zakonitostima sezonalnosti i zakonitostima promjena koje, ako se promatraju kroz duža vremenska razdoblja, daju osnovu za dobro prognoziranje budućih potreba za kadrovima tekuće stanje potreba za kadrovima identificira kadrovske potencijale hotela, ali i potencijale okruženja. Takva ocjena daje odgovore na pitanja:

- kojom kadrovskom strukturom hotel raspolaže
- kojim stupnjem kvalificiranosti kadrova hotel e raspolaže
- kojim stupnjem kvalificiranosti posla hotel raspolaže
- kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa
- kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova

Skupljanjem navedenih podataka stvara se baza podataka o kadrovima, radnim mjestima, poslovima i procesima (dossieri, registar kadrova, registar znanja i sl.) , točnije datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta.

Datoteka kadrova je skup podataka o svakom zaposlenom u hotelu, iz kojih se može utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenika. Datoteka radnih mjesta je skup svih podataka o radnim mjestima koja su isprojektirana u nekom hotelu, a sadrže opis poslova koji se predviđaju da će se obaviti na nekom radnom mjestu, odnosno koji uvjet mora ispunjavati neki zaposlenik (opis i specifikacija posla) kada se povežu podaci iz dvije datoteke moguće je utvrditi kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova, te koji je stupanj iskorištenosti njihove kvalificiranosti (u cjelini, po radnim mjestima, tipovima procesa i temeljnim grupama poslova)

Potrebno je utvrditi koliko je zaposlenika dovoljno za ostvarivanje tekućih ciljeva hotela metodom studije rada i regresijskom analizom. Metoda studije rada služi za utvrđivanje normativa vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluge, točnije potreban broj zaposlenih utvrđuje se tako da se planirani obujam proizvodnje pomnoži s normativom vremena po jedinici proizvoda ili usluge i podjeli s planiranim godišnjim fondom sati po zaposlenom.

Regresijska analiza se koristi kada broj zaposlenih zavisi o jednoj ili više varijabli karakterističnih za različite djelatnosti , točnije ako se radi o samo jednoj varijabli koristi se

linearna, a ako ih ima više koristi se multipla regresijska analiza. Teži postupak od prethodnog predstavlja predviđanje budućih potreba za kadrovima, jer najprije treba predvidjeti buduće poslovanje sa svim elementima predviđanja. Predviđanje potrebe za kadrovima u budućem poslovanju počinje analizom postojećeg stanja, aplicirajući ga u budućnost (biološko starenje kadrova), te mogućnostima tržišta u danoj budućnosti poduzeću stoje na raspolaganju kadrovi iz internog i kadrovi iz vanjskog okruženja predviđanje interne ponude služi utvrđivanju mogućnosti zadovoljavanja budućih kadrovskih potreba iz već postojećih u hotelu, a rezultat je biološkog procesa starenja ljudi i odgovarajuće brige i pravilnog sustava planiranja u pravovremenoj zamjeni i nadopuni brojem i kvalitetom ljudi koji obavljaju poslove u hotelu u kontekstu sheme zamjene, sheme sukcesije. Ponuda iz okruženja je rezultat općih kretanja na tržištu rada i to kao rezultat demografskih kretanja, kretanja nezaposlenosti, promjena u strukturi zanimanja, kretanja potreba za određenim zanimanjima, razvijenosti školskog sustava, te raznih lokalnih i globalnih utjecaja.

Formuliranje strategije kadrova predstavlja opće opredjeljenje i težnju menadžmenta u kreaciji strateškog opredjeljenja kamo usmjeravati buduće poslovanje hotela jer iz njega proizlazi i strategija kadrova.

Najpoznatije su tri različite strategije kadrova:

1. strategija istog broja zaposlenika

2. strategija manjka broja zaposlenika

3. strategija viška broja zaposlenika

Strategija istog broja zaposlenika podrazumijeva da se neće mijenjati broj zaposlenika, ali se može mijenjati njihova struktura, starosna ili kvalifikacijska, što odgovara poduzećima s linearnim trendom razvoja strategija manjka broja zaposlenika podrazumijeva manjak zaposlenika uslijed povećanja obujma poslovanja, a njihov broj se nadomješta raznim oblicima zapošljavanja novih kadrova:

1. zapošljavanjem na puno radno vrijeme

2. zapošljavanjem s povremenim radnim vremenom

3. zapošljavanje na poziv

Strategija viška broja zaposlenih vodi otpuštanju većeg broja zaposlenika u nekom budućem vremenu, te se u tom slučaju izrađuju programi pomoći, socijalni programi zbrinjavanja, programi prekvalifikacije, programi prijevremenog umirovljenja itd., a navedeno ne mora značiti i smanjenje obujma poslovanja

Pribavljanje kadrova predstavlja proces privlačenja, za slobodna radna mjesta, potencijalnih kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Različiti sustavi privlačenja kadrova se primjenjuju na kadrove koji dolaze iz školske i studentske populacije u odnosu na već iskusne kadrove, te se kao vrijednosti navode: inovativnost, kreativnost, fleksibilnost, želja za učenjem i napredovanjem su obilježja mlađih kadrova i stariji zaposlenici ih teže usvajaju, dok se sama znanja o poslovima i procesima usvajaju mnogo lakše i brže

Zaposlenici se pribavljaju iz unutrašnjih i vanjskih izvora, a praksa je pokazala da je najbolje kombinirati oba izvora

Najvrednija imovina organizacija u 20. stoljeću bila je proizvodna tehnologija, a najvrednija su imovina organizacija 21. stoljeća, i profitnih i neprofitnih, radnici znanja i njihova proizvodnost. Zbog toga se dominantnim konkurentskim oružjem suvremenoga društva smatraju upravo znanja i vještine radne snage. U 21. stoljeću uspješne će biti samo one države i organizacije kojih su građani i radnici obrazovani, vješti, kreativni i sposobni prilagođavati se neprestanim promjenama. Ljudi, organizacije i društva današnjice koja žele uspjeti prisiljeni su stalno učiti, brzo učiti i što prije stizati do relevantnih informacija i saznanja.[22]

2.3.4.Menadžerska funkcija vođenja

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Pojam vođenja vrlo je kompleksan, te postoje brojne varijacije u njegovu definiranju. Autori Bahtijarević – Šiber (2004) definiraju vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Istovremeno, Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, tako da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije.

[22] Bahtijarević Šiber;op.cit.;191

Navedene definicije i dosadašnje spoznaje o procesu vođenja sugeriraju da je riječ o dinamičnom procesu koji zahtijeva kreativnost i organiziranost kako bi se uskladile tekuće poslovne aktivnosti, te istodobno pokretale nove i gasile stare.

Naravno, nema uspješnog vođenja bez najvažnijeg čimbenika vođenja – vođe. Zadaća vođe je usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje nekog zadatka, dati im osjećaj sigurnosti, ali i slobode kako bi oni svojim razmišljanjima i djelovanjem mogli pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Najvažnija zadaća vođe je definiranje poslovne vizije poduzeća i osiguravanje da je ostali zaposlenici prihvate i slijede. Iako postoji konsenzus oko osobina i karakteristika koje uspješni vođe posjeduju i moraju posjedovati, ne postoji „recept“ kako biti ili postati uspješan vođa. Štoviše, vječno je pitanje i predmet interesa rađaju li se vođe ili stvaraju. Brojne su i međusobno proturječne teorije ovisno o uvjerenjima pojedinih autora zbog čega ne postoji neupitni odgovor na to pitanje.

Od vođe se očekuje posjedovanje vizije, spremnost na brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama, dobre komunikacijske i motivacijske vještine, samouvjerenost, ali ne i samodopadnost, te možda i jedno od najvažnijih – poznavanje vlastitih mogućnosti. Dobar, suvremeni vođa sa zaposlenicima ima dvosmjeran odnos, on usmjerava i vodi, ali istovremeno sluša i uči. [23]

2.3.4.1.Motivacija u hotelu

Nerijetko se menadžeri pitaju zašto neki ljudi rade puno i odrađuju svoj posao korektno, osjećaju lojalnost prema hotelu i ostvaruju rezultate kao da rade za sebe, dok drugi dođu na posao i odrade svoj fond sati jer moraju, bez u konačnici vidljivih rezultata njih kao pojedinca. Zaposlenike opisanog profila nalazi se u svakom hotelu, no činjenica je da se pojedinci utope u masi aktivnosti koje dijele s drugima, pa menadžer ne uočava nepotreban trošak. No, ne uočava ponekad ni puno važnije; promjene koje se događaju na nekoć produktivnim ljudima; zbog čega odjednom počinju kašnjenja na posao, razni izostanci, nezainteresiranost, smanjenje sveukupne produktivnosti poslovanja koje je odraz prije svega smanjenja angažmana radnika u bilo kojem području rada i u najgorem slučaju, nepoželjan utjecaj takvog ponašanja na cjelokupno okruženje u kojem radi.

[23] Ibid.

„Produktivnost rada nije odgovornost radnika, ali rukovoditelja jest“ (P.Drucker)

Vjeruje se da bi se mnogi našli profiliranju iz poželjnog u nepoželjno za svaku organizaciju, što se dogodi nedugo nakon što su pripadali prvoj skupini zaposlenika, onih predanih poslu, kod kojih je osjećaj pripadnosti organizacije za koju rade s vremenom jenjavao. U današnjim vremenima to nije nimalo neobično niti neočekivano, jer je zapostavljen ili samo zaboravljen utjecaj, vrlo bitan za svaku organizaciju koja teži uspješnosti. Pritom se misli na utjecaj koji stvara izazivanje, usmjerava željeno ponašanje te isto dugoročno održava a potreban je, gotovo nužan svakom poduzeću – motivaciji. U ovom slučaju govori se o poduzećima koja poznaju vrijednost ljudskog resursa i koja teže uspjehu, a upravo to ostvaruju kroz produktivnost istih. U okviru vodećih funkcija taj veliki utjecaj također igra vrlo važnu ulogu jer njome menadžer pokušava zadovoljiti želje i usmjerenje svojih ljudi kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za cijelu organizaciju.

Pitanje je može li menadžment utjecati na ponašanje i uspješnost svojih ljudi u radu i kako? Uspješnost na radu potiče zadovoljstvo zaposlenika, koje je danas je u najvećoj mjeri potaknuto direktnim ili indirektnim odnosom menadžera prema njima i upravo to uvelike utječe na obavljanje poslova koje i daje odgovore na pitanja zbog čega zaposlenici i jesu tamo. Odgovori na ta naizgled vrlo jednostavna pitanja nalaze se u vrlo zahtjevnoj sferi motivacije i njezina razumijevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Sprječavanje ili ublažavanje prijetećeg nezadovoljstva postiže se pravilno odabranim motivacijskim tehnikama, a koje su to, uvelike ovisi o samom zaposleniku, njegovim dosadašnjim postignućima, ambicioznosti, osjećaja lojalnosti tvrtki koja se veže na povjerenje koje menadžer ima u njega te svakako o potrebama svakog zaposlenog individualno.

Suvremene znanosti poput psihologije, sociologije i komunikologije utjecale su na novi pogled na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi, ističući utjecaj istog i stavljajući ljudske resurse na prvo mjesto. Saznanja spomenutih znanosti argumentirana su takvom jačinom da su čak i tehnokrati popustili i počeli poštivati neke od tih zakonitosti. Naime, one su oduvijek bile prisutne zbog predstavljanja smjernica za način ljudskog djelovanja, ali činjenica je da do tada bile nisu prepoznate i stoga nije postojala niti potreba razumjeti ih ili uvažavati.

Zaključak je da sama tehnologija nije dovoljna za podizanje razine učinkovitosti, jer bez ljudskog čimbenika tehnologija ne donosi puno. Stoga upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka hotela Nadovezujući se na to, vrlo je važno da su menadžeri i dobri poznavatelji ljudske psihologije

kako bi iz svakog pojedinog zaposlenika znali izvući ono najbolje, ali na najmanje stresan način.[24] Teorija motivacije i samo njeno razumijevanje daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje uočavanje dolaska takvih problema ili suočavanje s istima poznavajući njihovu pozadinu. Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, ona je neophodna. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, isto tako time i sama njena uloga postaje značajnija.

Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća, no s ograničenjima postavljenih zbog doze nepovjerenja u produkt motivacije. Govorimo o krivom usmjeravanju menadžera za motivacijom zaposlenih, možda na neki način o sebičnosti. O motivaciji zaposlenika puno se piše, održavaju se brojni seminari, edukacije i konferencije gdje se pokušava objasniti važnosti uloge motivacijskog faktora za zaposlenika, njegovo zadovoljstvo i naravno, produkt istoga.
No, nitko neće niti može govoriti o profilu osobe, zaposlenog kojeg želimo motivirati, nitko neće reći koje su njegove potrebe, ambicije i zapravo ono najvažnije, odgovor na pitanje: „Koja je to stvar koja bi ga potaknula da proizvod / uslugu stvara/proizvodi, prodaje ili plasira na tržište kao da je njegov?“ „Što bi to povećalo njegovo zadovoljstvo radom, uz osjećaj svakog gubitka i propusta kao svog, kao i svake dobiti i uspjeha kao svoje?“ – to bi se menadžer trebao upitati. Naravno da pritom ne mislimo na ekstremne slučajeve gdje je u konačnici poslodavcu zaposlenje takvog kadra neisplativo. Tu se radi samo o dobrom promišljanju.
Kao produkt motivacije proizlazi kvalitetniji rad, veća kreativnost i u konačnici ono čemu svaki poslodavac teži, veća učinkovitost čitave organizacije oko koje se vodi najveća borba u suvremenom poslovnom svijetu, što menadžeri ljudskih potencijala znaju.[25]

Teorije vrijednosti sa začetnikom Mc Clellandom iz 70ih godina prošlog stoljeća, uzimaju u obzir ne ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba, potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. Tako pojedinac s visokom potrebom za moći pridat će i veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok su pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem sretni samo onda kada su voljeni. Treća potreba za

[24] http://www.poslovni-savjetnik.com/izdvojeno/maja-hmura/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha (10.6.2017)
[25] Ibidem

postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, te se u isto vrijeme boje neuspjeha.[26]

Teorije vanjskih poticaja i očekivanja naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinca i njihovo reagiranje. Bez obzira na teorije, motivirani ljudi ulagat će više napora u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. Početkom 20. stoljeća poduzeće se smatralo strojem za proizvodnju učinaka s ciljem rasta poduzeća i proizvodnosti te se zbog sve veće kritike znanstvenog upravljanja i sve većeg problema nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenih počinje posvećivati sve veća pozornost zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih. Upravo je sposobnost menedžera u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba ljudi, u povezivanju ljudi s poslovima primjerenim njihovim potrebama. Također, on mora znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati s radnim učincima i realizacijom ciljeva. Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada. Danas na raspolaganju menedžerima stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, a koju će kombinaciju upotrijebiti ovisi o njihovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti te svakako i inventivnosti.[27]

2.3.4.2.Komunikacija u hotelu

Interna komunikacija se proteže unutar hotelske organizacije i predstavlja zbir raznih komunikativnih procesa. Primjer iz prakse – „Na 2. Regionalnom HR Summitu održanom u Splitu došlo se do drugačijih informacija o internoj komunikaciji. Istraživanje za tu svrhu provela je Agencija za odnose s javnošću Meritor Media u suradnji s portalom posao.hr. Ispitanici su bili hrvatski menadžeri koji su istaknuli prepreke kvalitetnoj komunikaciji u svojim tvrtkama. Svi su se složili s činjenicom kako je interna komunikacija jako bitna . Više od 50% ispitanika nije zadovoljno kvalitetom interne komunikacije i smatraju da bi je se trebalo unaprijediti. Zanimljiv jest podatak da njih čak 77 % smatra kako je vodstvo tvrtke potrebno dodatno educirati o važnosti interne komunikacije. Formalna i neformalna

[26] http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (13.6.2017)
[27] Ibidem

komunikacija predstavljaju mreže koje čine kompleksan sustav pun protoka raznih informacija, naloga, želja i nagovještaja.

Sama forma komunikacije unutar organizacije stavlja pred sve sudionike unaprijed dogovorene načine ponašanja i realizaciju komunikacijskog procesa. Kakva će biti struktura komunikacije ovisi o strukturi organizacije. Uspješna interna komunikacija biti će ostvarena kad bude tekla u oba smjera. Vrste formalne organizacijske komunikacije su:

- Silazna (odozgo prema dolje)

- Uzlazna (odozdo prema gore)

- Lateralna (bočna).

Neformalna komunikacijska mreža je složeni sustav isprepleten poput paukove mreže. Neformalnost komunikacijskog procesa nam govori da ne postoje standardizirana pravila ponašanja i komuniciranja. [28]

Način ponašanja unutar određene organizacije, stav prema određenoj djelatnosti, profesiji ili pak mišljenje i percepcija na određenu aktivnost predstavlja u velikoj mjeri interakciju. Interakcija u menadžmentu čini jedan oblik komunikacijskog procesa i odvija se kroz dva plana i područja djelovanja.[29]

Kada se govori o komunikacijskom procesu u menadžmentu nerijetko može doći do prepreka i prekida u njemu. Savršena komunikacija je gotovo nedostižna i teško ostvariva. No, moguće je poboljšavati u što je moguće većoj mjeri. Postoji nekoliko vrsti prepreka koje utječu na komunikaciju i time na poslovanje organizacije. Komunikacija sa zaposlenima može pružiti informacija važne za rast i razvoj tvrtke, ali i njen opstanak.

Pojam umreženost u kontekstu menadžmenta ima dvojako značenje. S jedne strane može se podrazumijevati na umreženost ljudi pomoću funkcije povezanost velikog broja ljudi unutar ili izvan iste domene, s druge strane se pak nalazi umreženost ljudi pomoću novih informatičkih i komunikacijskih tehnologija. Istraživanja su pokazala kako umreženost postaje pretjerana čak u tolikoj mjeri da menadžeri zapostavljaju one bitne aktivnosti kojima

[28] Kadlec,Ž.: Strateški menadžment vs. strateško planiranje;2013.;str.495

[29] Kadlec,Ž.: Strateški menadžment vs. strateško planiranje;2013.;str.495

bi se trebali baviti. Uz klasične načine komunikacije, telefon i faks, postoje i novi, u kojima se upotrebljava visokosofisticirana tehnologija. To su dakle već nezamjenjiva elektronička pošta ili e-mail razni oblici mobilne telefonije, videokonferencija, messengeri poput ICQ-a MSN-a ili Yahoo Messengera te VoiP komunikacija poput Skypea.“2 Taj tehnološki smjer umreženosti je povezan sa sve većom upotrebom Interneta kao novog medija. Za kvalitetno i kreativno komuniciranje putem interneta potrebne su određene vještine i znanja. Da bi se komunikacija mogla kvalitetno kreirati potrebno je: analizirati i procijeniti, projektirati, provesti i održavati.

Internet je „mreža svih mreža“ i sastoji se od mnoštva kućnih, akademskih, poslovnih i vladinih mreža koje međusobno razmjenjuju informacije i usluge kao što su e-mail, chat, prijenos datoteka te povezane stranice i dokumente World Wide Weba. 3

Potrebno je izvršiti selekciju nepotrebnih informacija kako bi menadžeri očuvali svoje vrijeme od pretjerane umreženosti. Umreženosti ljudi predstavlja povezanost velikog broja ljudi unutar i izvan organizacije. Dolazi do pojave nestanka vremena što oduzima produktivno i učinkovito vrijeme zaposlenika i menadžera. Naravno, svaka organizacija ima poseban oblik komunikacije i suradnje no ono treba biti postavljeno u normalne okvire komuniciranja. 6.4. Poboljšanje komunikacije Sve organizacije i menadžeri s njima na čelu žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije.

Jedino se kroz sustav upravljanja ljudskih potencijala može kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Način na koji ćemo djelovati i ophoditi se prema zaposlenima može biti olakšavajući ili otežavajući za rad hotela. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donijeti će menadžeru uspjeh u poboljšanju i upravljanju komunikacije. Kao jedna od vještina i znanja ophođenja s ljudima, uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih. Takve vještine osigurati će postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti jer će zaposlenici biti ispunjeni mirnom atmosferom i zadovoljstvom. Saznanja o važnosti stalne edukacije menadžera svjesne su visokorazvijene zapadne zemlje. Među najučinkovitijim načinima obrazovanja menadžera su upravo radne i trening grupe, seminari, tečajevi, konferencijski programi, proučavanja, istraživanja i simulacije.

Efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima da pokrenu energiju podređenih i pomognu im u njihovoj promociji. Stoga su učinkoviti menadžeri vođe koji bodre (cheerleaders), koji olakšavaju rad (facilitators), treneri i odgajatelji (nurtures).“ Za učinkovitu komunikaciju su odgovorni svi oni koji djeluju u smjeru ostvarenja organizacijskih ciljeva. Učinkovitost se može procijeniti pomoću predviđenih rezultata. Slušanje je ključ razumijevanja u komunikacijskom procesu. Koliko menadžer posvećuje vremena slušanju i sluša li uvijek aktivno ovisi o volji menadžera i njihovom slobodnom vremenu. Slušanje je vještina koja se može razvijati. Pisana i usmena komunikacija posjeduju različite načine djelovanja. Zbog toga se i način poboljšavanja vidno razlikuje. Poboljšanje komunikacije dolazi iz dva smjera. Jedan proizlazi iz upravljanja ljudima i njihovim resursima, a drugi se odnosi na tehničku i elektronsku materiju.

2.3.5. Menadžerska funkcija kontroliranje

Funkcija kontroliranja sastoji se u mjerenju i ispravljanju planova i praćenju ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Kontroliranje je stalan menadžerski proces ugrađen u sve razine organizacijske hijerarhije – ono je alat za postizanje organizacijskih aktivnosti. Tehnika postupka kontrole u pravilu je identična na svim poljima – u kontroli financija, kvalitete proizvoda, sposobnosti menadžera i tako dalje. Postupak kontrole možemo prikazati u tri koraka.

Prvi korak postupka kontrole je identificiranje željenih rezultata. U tom se koraku definira željeni rezultat projekta u, na primjer, izdvojenim točkama u određenom vremenskom razdoblju.

Drugi je korak mjerenje učinkovitosti djelovanja koje se provodi u vremenu određenom planom s ciljem da se odstupanja od planiranog otkriju i otklone poduzimanjem odgovarajućih aktivnosti. U ovom koraku ključno je da se odstupanja od željenih rezultata uoče na vrijeme.

Zadnji korak pri postupku kontrole je korekcija odstupanja. Odstupanja se mogu ispraviti preoblikovanjem (modifikacijom) postojećih planova, stručnim usavršavanjem kadra ili čak zapošljavanjem dodatnih resursa u procesu, a postoji i mogućnost postavljanja boljeg menadžmenta ili pak primjenjivanja učinkovitije tehnike vođenja (Certo i Certo, 2009.).

Sposobnost identificiranja kritičkih točaka kontrole predstavlja jednu od temeljnih menadžerskih vještina pa moraju biti određeni u najosjetljivijem dijelu sustava, a da budu mjerljivi. Menadžer odabranim točkama pridaje posebnu pozornost, te ih nadzire kako bi se uvjerio da se cjelokupna aktivnost odvija prema planu. Nakon što se odaberu, kritičke točke predstavljaju mjerilo stvarne i očekivane učinkovitosti. Kontrolne točke moraju biti kritičke što znači da bolje od ostalih čimbenika pokazuju ostvarivanje planova. Kritičke nadzorne točke utvrđuju se na osnovi većeg broja pokazatelja. Fizički pokazatelji su nenovčani pokazatelji, a koriste se kod ponavljajućih poslova gdje je zastupljen ljudski rad – uglavnom u proizvodnji. Prikazuju se kvantitativno, na primjer u satima rada, potrošnji energije, proizvedenim proizvodima u jedinici vremena ili kvalitativno, u otpornosti materijala, razini tolerancije i slično. Troškovni pokazatelji uvijek su izraženi u novcu i obuhvaćaju širok spektar faktora kao što su trošak radnog sata, trošak materijala po jedinici, troškovi prodaje, troškovi potrošnje goriva. Novčani pokazatelji odnose se uglavnom na kapitalna ulaganja, a najpouzdaniji pokazatelj je stopa povrata na uloženo – rentabilnost ulaganja. Pokazatelji prihoda utvrđuju se kao vrijednost prodaje izražene u novcu dok se nematerijalni pokazatelji ne mogu izraziti u novcu, ali bitno utječu na učinkovitost i ostvarenje zacrtanih ciljeva. Tu se ubrajaju međuljudski odnosi, entuzijazam, sposobnost menadžera i timski rad (Brealey, Stewart i Marcus, 2007.).

Glavna karakteristika procesa kontrole jest njegova cikličnost koja nikada ne završava, što zorno dočarava slika 2 na kojoj vidimo povratnu vezu kod upravljačke kontrole. Vidljivo je da sustav kontrole uključuje mjerenje postignuća i pokazuje ispunjavanju li se planovi. Ukoliko se mjerenjem rezultata plana utvrde negativna odstupanja stvarnog od željenog djelovanja, tada je potrebno utvrđivanje odgovornosti za takve rezultate. Tek nakon tih koraka pristupa se analizi uzroka odstupanja, izradi programa korektivne akcije te samoj provedbi korekcije kojom opet dobivamo željeno djelovanje. Potrebno je istaknuti da je željeno djelovanje „idealistično“, znači nešto neostvarivo i različito od stvarnog djelovanja koje opet zatvara puni krug ciklusa kontrole.



Slika 2. Povratna veza upravljačke kontrole. Izvor: Weihrich ; Koontz (1998). Menedžment. Zagreb, MATE, str. 585.

2.4.Edukacija hotelskog menadžmenta za primjenu standarda kvalitete

Hotel je okolina čiji je smisao osigurati svojim gostima korisne i efikasne usluge te ugodan boravak. Gosti hotela očekuju gostoljubivost i različite ugodnosti koje im menadžment hotela mora osigurati i pružiti potpuno zadovoljstvo, zbog njihove dobrobiti, ali i profitabilnosti hotela. Značajke koje karakteriziraju prijemni odjel visoko kategoriziranog hotelskog objekta usko su vezane uz mladi i visoko obrazovan kadar, moderno organizacijska načela, tehnološko moderno uređeni ambijent, razvijen informacijski sustav, kontinuirano inzistiranje na kvaliteti te ostali ključni faktori. Filozofija rada i upravljanja usmjerena je na maksimalno zadovoljstvo svakog gosta što osobito ovisi o stavu i motivaciji zaposlenika, te o kadrovskom menadžmentu. Stoga, kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi hotelske kuće i ciljana pozicija na hotelskom tržištu marketing mora odigrati svoju ulogu u tržišnoj utakmici dok menadžment mora osigurati zajamčenu uslugu uvođenjem i primjenom standarda, pravila i ostalih normi koje su ključne za funkcioniranje svakog pojedinog odjela i hotela kao jedne cjeline. [30]

[30] Jaković,B.; ORGANIZACIJA RADA U PRIJEMNOM ODJELU HOTELA VISOKE KATEGORIJE NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE; Praktični menadžment, Vol. IV, br. 1, str. 90

Ponašanje zaposlenika je od vrlo velikog značenja u uslužnim djelatnostima, kao što je hotelijerstvo. Ako gost pred sobom ima netaktično i neljubazno osoblje, svi troškovi promidžbe i preuređivanja hotela uzaludni su. Uspjeh poduzeća u svim, a posebice u uslužnoj djelatnosti osobito ovisi o stavu i motivaciji svojih zaposlenika te o menadžmentu ljudskih resursa.

Hotelski zaposlenici trebaju biti educirani svoje goste promatrati sa stajališta odvjetnika kupaca/gostiju. Zaposlenici kao odvjetnici kupca/gosta iskazuju svoju ulogu u odnosima prilikom pružanja usluge/proizvoda načinima osobne povezanosti s kupcima/gostima. Primjerice, recepcionari su više gostoljubivi i lojalni hotelskim gostima nego hotelski menadžeri. Slično je kod japanskog menadžera i zaposlenika koji su konstantno informirani te je njihova neposredna gostoljubivost i lojalnost bolje usklađena s kupcima/gostima. Ta snažna obveza zaposlenika usmjerena prema kupcima/gostima ohrabruje i može osigurati visoku kvalitetu usluge hotela i u uvjetima najvećih ekonomskih kriza. [31]

Kako bi hotel opstao na tržištu, hotelski menadžment i ostalo osoblje mora biti spremno na prilagođavanje uvođenju standarda kvalitete. Stoga je hotelski menadžment i ostalo osoblje potrebno sveobuhvatno periodički obrazovati razvoju standarda kvalitete. Navedeno treba prethoditi prethodna racionalizacija organizacije i tehnologije rada. Jedino se na ovaj način mogu ostvariti pravi efekti ulaganja u hotelski sustav kvalitete, uz širenje obrazovanja svih zaposlenika hotela.

[31] Kandampully, Jay, A. (2007.) Services management: the new paradigm in hospitality; str.72

3.DRUŠTVENE I GOSPODARSKE IMPLIKACIJE STANDARDIZACIJE U HOTELSKOM POSLOVANJU

Standardi i standardizacija imaju veliki značaj u svakoj životnoj situaciji, te predstavljaju važan alat u ostvarivanju kontrole u okviru hotela. Na svakom koraku i u baš svakoj životnoj situaciji standardi su, iako na prvi pogled nevidljivi, bitan dio ljudskog života. Omogućavaju da život bude sigurniji, jednostavniji, lakši, zdraviji ili jednostavno ugodniji. Standardi su ujedno među najvažnijim alatima kojima se služe upravljačke strukture, te su također kada se hotelska usluga oblikuje, ispituje ili certificira. Globalizacija, razvoj tržišta i industrija te sve brže odvijanje poslovnih procesa u hotelskom poslovanju zahtijevaju standardizaciju i normizaciju, te je nameću u prvi plan svake ozbiljne hotelske organizacije današnjice.

3.1. Definiranje standardizacije poslovanja

Značaj standardizacije raste sa rastom globalnog tržišta i povećanjem izbora proizvoda i usluga, te se od ulaska Republike Hrvatske 2013. u EU, ta potreba standardizacije još izrazitije očituje. Da bi se našlo mjesto i opstalo na globalnom tržištu potrebno je na unutrašnjem tržištu izgraditi infrastrukturu kvaliteta koju čine djelatnosti standardizacije,akreditacije,ocjenjivanja usklađenosti, mjeriteljstvo i nadzor nad tržištem.

Uspostavljanjem institucija koje će obavljati ove djelatnosti u skladu sa principima koje je uspostavila WTO i principa koji su uspostavljeni na unutrašnjem tržištu EU, moguće je odgovoriti zahtjevu i izbjeći stvaranje barijera na tržištu i osigurati otvorenost globalnog tržišta roba i usluga.[32] U tablici niže predstavljene su sličnosti i razlike u primjeni standarda i propisa. Vezano za upućivanje na standarde u propisu, kod primjene principa „upućivanje na standarde“, tehnički zahtjevi se ne uključuju u tehničke propise, nego se daju upućivanjem na standard koji utvrđuje te zahtjeve.

[32] Tešanović,G.: Uloga standardizacije u području infrastrukture kvalitete, Sarajevo, 2010.;str.55

	Standard	Tehnički propis
Primjena	dobrovoljna primjena	obavezna primjena
Sudionici postupka	svi zainteresiranih	zakonodavac
Način pripreme	Dogovor	većina u parlamentu
Primjer	ISO, EN, BAS	pravilnik, zakon

Tablica 2.Sličnosti i razlike standarda i propisa[33]

Na taj način pojednostavljuje se i ubrzava zakonodavni proces; a tehnički napredak ne zahtijeva izmjenu propisa, nego se mijenja samo standard, olakšava se uklanjanje prepreka za trgovinu, bolje se osigurava primjena tehničkih propisa. Upućivanjem na iste, zajednički dogovorene međunarodne standarde uklanjaju se razlike među nacionalnim tehničkim propisima različitih zemalja. Vezano za pitanje tko donosi standarde, njih donosi tijelo za standardizaciju sa opće priznatom djelatnošću u standardizaciji na nacionalnom, regionalnom ili međunarodnom nivou čija je osnovna djelatnost priprema, odobravanje i usvajanje standarda koji su dostupni javnosti.

Zakonsku osnova za rad na standardizaciji u RH čine:

• Zakon o normizaciji[34]

• Hrvatski zavod za norme[35]

[33] Ibid.;str.56
[34] NN 139/03
[35] Hrvatski zavod za norme je neovisna i neprofitna javna ustanova osnovana kao nacionalno normirno tijelo Republike Hrvatske radi ostvarivanja ciljeva normizacije:povećanja razine sigurnosti proizvoda i procesa, čuvanja zdravlja i života ljudi te zaštite okoliša, promicanja kvalitete proizvoda, procesa i usluga, osiguranja svrsishodne uporabe rada, materijala i energije, poboljšanja proizvodne učinkovitosti, ograničenja raznolikosti, osiguranja spojivosti i zamjenjivosti te otklanjanja tehničkih zapreka u međunarodnoj trgovini. Hrvatski zavod

Standardizacija olakšava trgovinu, doprinose unaprjeđenju sigurnosti, zdravlja i kvalitete proizvoda, zaštiti okoline i zaštiti potrošača, garancija je sigurnosti proizvoda, podrška privredi i tehnička podrška primjeni suvremenog zakonodavstva. Također donosi najbolja tehnička rješenja, omogućuju sklapanje poslova, a svojim globalnim karakterom povezuje ljude i svijet, te je kontrola menadžmenta važan instrument u poduzeću na putu postizanja tog cilja.

3.2. Utjecaj standardizacije na hotelsko poslovanje

Standardi i uspješnost poslovanja su povezani jer standard čine osnovnu usporednu veličinu ili normalu pri ocjenjivanju kadrova, imovine, poslovnog rezultata i uspješnosti poslovanja hotela. Standard ima dva svojstva: on definira tj. propisuje kvalitetu, ali je istovremeno i mjerilo postizanja propisane kvalitete. Standard i kvaliteta čine jedinstvo. Nema kvalitete bez standarda jer je standard pretpostavka za kvalitetu i mjera razine ostvarene kvalitete. Standard i kvalitetu treba shvatiti kao jedinstven proces koji teče kontinuirano. Standard i kvaliteta nisu cilj, oni su put do cilja, a cilj je ostvariti uspješnost poslovanja hotela.[36]

Hotelski su standardi dali veliki poticaj razvoju i unapređenju hotelijerstva u cijelom svijetu. Oni doprinose pojednostavljenju rada i povećanju brzine rada. Standardima se propisuje kvaliteta ugostiteljskih proizvoda i usluga. Bez standarda nema kvalitete usluga niti racionalizacije hotelskog poslovanja, jer kvaliteta znači postignuće utvrđenih standarda i njihovo stalno održavanje.

Uspješnost hotela ovisi o usvojenim standardima i naporima zaposlenih da svakodnevno i uporno održavaju te standarde u komuniciranju s gostima i pružanju kvalitetnih ugostiteljskih proizvoda i usluga. Prepoznatljivost hotela se postiže stalnim i velikim naporima svih zaposlenih da budu brži i bolji od drugih jer se samo tako postiže i održava optimalna

---

za norme je član: Međunarodne organizacije za normizaciju (ISO) Međunarodnog elektrotehničkog povjerenstva (IEC), Europskog odbora za normizaciju (CEN), Europskog odbora za elektrotehničku normizaciju (CENELEC)
Europskog instituta za telekomunikacijske norme (ETSI) (status: NSO member Hrvatski zavod za norm obavlja poslove informativne središnjice za Sporazum o tehničkim zaprekama u trgovini Svjetske trgovinsk organizacije i poslove kontaktne točke za Codex Alimentarius., http://www.hzn.hr/ (21.6.2017)

[36] Avelini Holjevac, I.; Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.; str. 105.

kvaliteta hotelskih usluga. Standard i kvaliteta ključ su uspjeha svakog hotela pa je istraživanje hotelskih standarda kontinuirana potreba i korist.[37]

Razvoj i uvođenje hotelskih standarda počinje s osam velikih hotelijera koji su uveli standarde u hotele i postavili temelje kvalitete hotelskih usluga. U velike hotelijere, ljude koji su osnovali hotelsku industriju ubrajaju se: Cesar Ritz, Ellsworth Statler, Conard Hilton, Ralf Hitz, Ernest Henderson, Howard Johnson, Wilard Marriot, Kemons Wilson.[38] Svaki od navedenih hotelijera dao je svoj doprinos razvoju standardizacije hotela. Dokazali su kako se uvođenjem standarda u pojedinim dijelovima poslovanja, dolazi do uspješnog poslovanja.

Cesar Ritz (1850.-1918.) koga smatraju jednim od najvećih hotelijera, osnivač je hotela *Ritz-Carlton* koji su poznati po luksuznoj dekoraciji. „Kralj hotelijera i hotelijer kraljevima“ uveo je visoke standarde glede čistoće, dekoracije, opremanja prostora, osvjetljenja, komfora, elegancije, izvrsnost kuhinje i visoke discipliniranosti osoblja. Zvali su ga umjetnikom komunikacije jer je često bio u kontaktu s gostima. Uveo je modu izlaska na večere.

Lanac hotela *Ritz-Carlton,* prvi je lanac hotela koji je dobio nagradu za kvalitetu Malcom Baldrige Nacional Quality Award.

Ellsworth Statler (1863.-1928.) uvođenjem standarda nudi kvalitetnu uslugu u hotelima prve klase. Poznat je po inovacijama, racionalizaciji troškova, različitoj dekoraciji hotelskih soba i prvi je uveo liječničke usluge. Gostima je pružio vodu, telefon, besplatan tisak, a za hotelsko osoblje uniforme i pravilnik ponašanja. Osnovao je fondaciju za obrazovanje ugostiteljskih stručnjaka i znanstvenika. Njegove su izreke: „gost je uvijek u pravu“ i „gost plaća vas i mene“.

Conrad N. Hilton (1887.-1979.) osnivač je hotelskog lanca *Hilton* i prvi međunarodni hotelijer. Uveo je standarde upravljanja hotelom, razvio sustav budžeta, stalne kontrole cijena i troškova, te svakodnevno usklađivanje posebnog broja radnika. Prvi je u hotelijerstvo uveo metode planiranja i kontrole, analitičare rada, centralni sustav nabave i kompjuterizirani sustav rezervacija. Kada je postao vlasnik hotela *Waldorf-Astoria* u New Yorku iznajmio je predvorje hotela, uklonio praonice i na njihovom mjestu otvorio restorane i barove i tako komercijalizirao navedene prostore. Kupio je Statlerove hotele i u njih uveo standarde.

Ralf Hitz (18971.-1940.) uveo je trening osoblja i standarde komuniciranja obvezujuće za svoje osoblje. Pri registraciji gosta se oslovljavalo imenom, bar tri puta, kako bi se gost u hotelu osjećao ugodno, djeca su dobivali igračke, gost bez prtljage dobivao je opremu za

[37] ibid, str. 105.
[38] ibid, str. 106-107.

cipele. Razvio je sustav hotelske reklame. Uveo je sustav informacija o svakom gostu, a i gosti su dobivali dnevno nove informacije. Standardizirao je kuhinju i uveo sustav standardne kontrole i internog računovodstva. Hoteli kojima je upravljao imali su najveći promet.

Ernest Henderson (1897.-1967.) u hotelijerstvo je ušao kao poduzetnik-stručnjak za organizaciju, financije i nekretnine. Osnivač je međunarodnog hotelskog lanca *Sheraton*. Njegove investicijske transakcije ostvarivale su veliki profit jer je vodio racionalno politiku cijena. Smanjenjem cijena noćenja povećao je popunjenost hotela, a razliku na sniženu cijenu nadoknadio je prodajom hrane i pića. Uveo je besplatno parkiralište za goste. Kao instrument upravljanja hotelom uveo je upitnik za goste i sve su se reklamacije odmah otklanjale, a temeljem postotka žalbi ocjenjivala se i kvaliteta menadžmenta.

Howard D. Johnson (1898.-1972.) osnivač je velikog američkog lanca restorana lociranih uz auto ceste, a nose njegovo ime. Razvio je sustav standardizirane kontrole kvalitete jela i pionir je franšize za specifična jela. Prvi je počeo s proizvodnjom smrznute hrane i centralnom pripremnicom hrane. Uveo je strojeve za pranje posuđa i pripremu kave.

J. Willard Marriot (1900.-1985.) osnivač je američke *Marriot korporacije* koja se bavi proizvodnjom hrane, a čine je hoteli, moteli i restorani. Razvio je sustav organizirane reklame i promocije, te centralne pripreme hrane. Opskrbljuju zrakoplovne kompanije, tvornice, a njegovi restorani bili su prvi koji su omogućili nošenje hrane izvan restorana (*take away).*

Kemons Wilson (1913.-2003.) je osnivač najvećeg međunarodnog hotelskog lanca Holiday Inn. Hoteli su morali imati bazen, u sobi telefon i televizor. Kao građevinar koristio je građevinske standarde i standarde opremanja hotela i na taj način racionalizirao troškove građenja (trošak izgradnje po sobi je bio najniži, na vrh hotela su bili smješteni restorani). Razvio je sustav franšize i centralne rezervacije.

Standardi imaju široku primjenu, a područje njihove primjene određuju vrste standarda. Vrste standarda koje se primjenjuju u hotelijerstvu mogu se podijeliti u sljedeće skupine:[39]

1. standardi u izgradnji hotelskih objekata,
2. standardi opreme i uređaja soba i ostalih prostorija u hotelima,
3. standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja),
4. standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga,
5. standardi komuniciranja i poslovne etike,

[39] Avelini Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.;str. 114.

6. standardi hotelskog informacijskog sustava,
7. kadrovski standardi (standardi rada),
8. standardi hotelske terminologije i simbola,
9. standardi upravljanja hotelom,
10. ekološki standardi,
11. standardi sigurnosti i zaštite zdravlja,
12. ostali standardi.

Svi navedeni standardi podjednako su značajni za postizanje potpunog upravljanja kvalitetom jer se poštivanjem svih propisanih standarda ostvaruju uvjeti u kojima svi zaposlenici timskim radom mogu pružiti kvalitetan proizvod i uslugu kakvu gost želi i očekuje, u skladu sa hotelskim standardima.

Osnova kvalitete hotelske usluge ogleda se u tome da usluga odgovara standardu, a njihova primjena omogućava jedinstvenost osobine kvalitete. Za uspostavljanje osnove sistema kvaliteta ključnu ulogu imaju međunarodni standardi koji bi trebali doprinijeti:[40]

- boljem razumijevanju i jednostavnosti komunikacije u poslovanju,
- postizanju, održavanju i stalnom unaprjeđivanju kvalitete proizvoda, procesa i usluga, radi zadovoljavanja potreba potrošača,
- sigurnosti i zaštiti interesa potrošača i društva u globalnim okvirima,
- poboljšanju zaštite života, zdravlja i sigurnosti ljudi, životinja i biljaka te zaštiti okoliša,
- razvoju i unaprjeđenju proizvodnje i prometa robe, odnosno vršenje usluga uz racionalnije korištenje rada, materijala i energije,
- unaprjeđenju međunarodnog poslovanja sprečavanjem ili otklanjanjem nepotrebnih tehničkih barijera i prepreka.

Da bi standardi saživjeli u hotelu nužno je da se sprovede proces standardizacije koji je dugotrajan i ima nekoliko osnovnih faza:

1. propisivanje standarda,
2. obrazovanje i trening svih zaposlenih u hotelu (od portira do direktora hotela),
3. realizacija standarda (provođenje u praksu),
4. permanentna kontrola poštivanja standarda i otklanjanje odstupanja,

[40] Barjaktarović, D.: Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, radni materijal za udžbenik, Univerzitet Singidunum, 2011, str 87.

5. unaprjeđivanje standarda i permanentno obrazovanje osoblja i menadžera.

Uvođenjem standarda gostu je zagarantirano da će dobiti kvalitetu koju je tražio i platio, a samom hotelu standardi u konačnici pojednostavljuju svakodnevni rad. Pravila i procedure koje su zadane standardima omogućuju radnicima da kad savladaju osnove rada i ophođenja po standardima, odnosno standardiziraju primjenu procesa, ostaje više kvalitetnog vremena da se posvete gostu, njegovim željama i potrebama, te da u komunikacijskom odnosu sa gostom pruže gostoprimstvo i bliskost koju gosti traže. U konačnici zadovoljan gost je garancija poslovne uspješnosti hotela i većih prihoda.

S druge strane, standardi omogućuju racionalnije poslovanje hotela, snižavanje troškova i povećanje profitabilnosti, što utječe, kako na mogućnost povećanja materijalne osnove radnika, tako i na veću dividendu vlasnicima. Poslovanje u skladu sa standardima, donosi mnogo prednosti u poslovanju kako bi se osnažio vlastiti položaj na tržištu i povećala razina konkurentnosti.

Kao najvažniji međunarodni standardi kvaliteta u hotelijerstvu izdvajaju se:[41]

1. Standardi serije **ISO 9000** (ISO 9001; ISO 9004; ISO 19011) – sustavi upravljanja kvalitetom;
2. Standardi serije **ISO 14001 –** sustav zaštite okoliša (Ekološki menadžment), osigurava da svi utjecaji na okoliš u poduzeću budu identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom;
3. Standardi za uspostavljanje sigurnosti hrane:

   ISO 22000 – sustav sigurnosti hrane (kontrola i eliminacija ili smanjenje moguće opasnosti na prihvatljiv nivo). Prvo treba uspostaviti HACCP sustav kao polazište za djelovanje, a zatim ga proširiti i uskladiti sa zahtjevima norme ISO 22000. Za one koji već imaju uspostavljeni sustav upravljanja kvalitetom prema ISO 9001 to proširenje će biti jednostavno jer su zahtjevi kompatibilni.

Standardizacija u turizmu je dobrovoljna, tržišno orijentirana inicijativa, što znači da poduzeća odlučuju žele li biti certificirana i potrošači samovoljno odabiru proizvode s oznakom. Pojam certificiranje, kao što se koristi u industriji eko turizma, definira se na sljedeći način: "postupak revizije koji daje posano uvjerenje da objekt, proizvod, proces ili

[41] Avelini Holjevac, I.: op. cit., str. 88.

usluga zadovoljavaju određene standarde. Onima koji zadovoljavaju osnovne kriterije standarda koji su propisani programom dodjeljuje se oznaka."[42]

Od značaja za uspostavljanje kvaliteta hotelskog proizvoda su i sljedeći standardi:[43]

1. **ISO 10018** - Sustav upravljanja reklamacijama (zaštita gostiju);
2. **ISO 18001** - **OHSAS** *(Occupational Health and* Safety *Assessement Series*) - Sustav zdravlja i sigurnosti na radu, odnosi se na sustav zaštite zdravlja i sigurnosti prema zaposlenicima i kupcima/gostima;
3. **ISO 18513** - Uspostavljanje jedinstvene terminologije koja se koristi u hotelskim uslugama smještaja u zemljama članicama EU;
4. **ISO 27001** – Sustav upravljanja sigurnosti informacija.
5. **ISO 50001** – Sustav upravljanja energijom

   Danas su gotovo sve organizacije prisiljene na štednju energije i u tome su manje ili više uspješne. Uspostavom sustava upravljanja energijom osigurava se sistematičan pristup racionalnoj potrošnji energije, a da pri tome to nije na štetu kvalitete proizvoda i usluga ili uvjeta rad. Ovaj standard je pitanje statusa organizacije i potvrda svim zainteresiranim stranama da organizacija učinkovito koristi energiju, da brine o okolišu i da poštuje sve primjenjive zakonske zahtjeve.

Prema novom pristupu standardizaciji, svaki proizvod mora udovoljiti temeljnim zahtjevima: mora zadovoljiti sigurnost, zaštitu potrošača i zaštitu okoliša. U odnosu na većinu europskih zemalja Hrvatska se ističe raznolikošću ekoloških sustava i staništa te visokim stupnjem očuvanosti prirode. Jedan od osnovnih ciljeva zaštite prirode je očuvati okoliš te kroz politiku održivog razvoja iskoristiti kvalitetu okoliša kao razvojnu šansu. Potreba zaštite okoliša mora biti jasan, cjelovit i dugoročan koncept. To se može ostvariti na način da se postojeći sustav dogradi.

[42] Swami, R., Sharma, S.; „Hotel industry embraces „Green Revolution" across the globe, International Transactions in Applied Sciences – ITAS, 2011., vol. 3, no.3, str 377.

[43] ibid.

3.3. Razvoj normi kvalitete

Povijesni razvoj kvalitete seže u daleku prošlost kada je babilonski kralj Hamurabi[44] uveo red u poslovanje svojih poduzetnika, donijevši oko 2100. godine prije nove ere svoj poznati Zakon o zaštiti kupaca i malih poduzetnika od prijevara. Razvoj upravljanja kvalitetom, kronološki promatrano, može se podijeliti u 6 faza:

1) Faza predindustrijske revolucije: u razdoblju od 13. do 19. stoljeća obrtnici diljem Europe bili su organizirani u cehove. Cehovi[45] su bili odgovorni za kreiranje strogih pravila za kvalitetu proizvoda. Postojala je inspekcija koja je kontrolirala proizvode obrtnika te je koristila inspekcijske znakove koji su bili dokaz kvalitete proizvoda. Ovaj pristup kvaliteti proizvodnje bio je dominantan sve do Industrijske revolucije početkom 19. stoljeća.[46]

2) Faza industrijske revolucije: početkom 19. stoljeća u Americi je bio primjenjivan isti model obrtništva kao i u europskim zemljama. U tom modelu obrtnici koji su proizvodili dobra bili su orijentirani na lokalno tržište te su prije prodaje svojih proizvoda morali kontrolirati ispravnost i kvalitetu proizvoda kako ne bi takav proizvod došao do kupca. U velikim tvorničkim sustavima, koji su bili rezultat industrijske revolucije u Europi, obrtnici su postali radnici u tvornicama a vlasnici kontrolori kvalitete proizvoda. Vještine i znanja radnika u tvornicama osiguravali su kvalitetu proizvoda uz stalnu primjenu kontrole kvalitete. Američki inženjer Frederick W. Taylor[47] krajem 19. stoljeća razvio je novi menadžerski pristup pomoću

[44] Hamurabi (1792. - 1750. pr. Kr.) je sedmi vladar amorićanske dinastije starog Babilona. Njegovo ime vežemo za golemu stelu u kamenu na kojoj je zapisan „Hamurabijev zakonik" - prvi pravni pisani zakonik u povijesti. Na prijestolje dolazi 1760. pr. Kr. Njegova vladavina obilježena je briljantnom diplomacijom kao i vještim vojnim pobjedama. Ujedinio je rascjepkana kraljevstva od Perzijskog zaljeva do rijeke Habur i od Eufrata do Sredozemnog mora. Pobijedio je glavnog protivnika Rim-Sina, kao i kraljeve Elama, Marija i Ešnouna. Osobno je vodio i nadgledao kopanje kanala za navodnjavanje jer je shvaćao važnost tih radova za napredak kraljevstva. Uveo je red u javnu administraciju i vratio dignitet državnih službenika. Kao vjerski vođa, postavljanjem boga Marduka kao glavnog boga babilonskog panteona započinje eru monoteizma.
Za vladavine Hamurabija i njegovog sina Samsu-iluna (1750.-1712. pr. Kr.. prije Krista) Babilon postiže vrhunac svoje vojne i kulturne moći. Općenito se smatra da je s Hamurabijem počeo uspon babilonijske kulture.

[45] Ceh je naziv koji u najširem smislu označava zanatsko udruženje, odnosno skupina, udruženje ljudi koji rade isti posao ili obrt, pa se udružuju radi ostvarivanja svojih prava i viših ciljeva. U užem smislu se pod time podrazumijevaju organizacije čiji su članovi samostalni obrtnici, odnosno koji se bave tradicionalnim zanatima. Organizacije nalik na cehove se u povijesnim izvorima mogu pronaći još u starom vijeku, pa su tako u rimsko doba djelovali collegia officiorum. Njihov razvoj u Europi počinje u srednjem vijeku, odnosno stvaranju gradova-država gdje su zanatlije kao dio nove građanske klase postupeno stjecali i važan politički utjecaj. U kasnijim razdobljima se taj utjecaj često negativno odražavao i na razvoj industrije i tehnologije. U 19. st. su otpora zanatlija industrijalizaciji i stvaranju tvornica neke države čak i formalno zabranile cehove.

[46] http://www.asq.org/learn-about-guality/history-ofquality/overview/guilds.html

[47] Znanstveno upravljanje je organizirano izučavanje posla, njegova analiza preko najmanjih elemenata, tzv. aktivnosti, i sistematsko poboljšavanje performansi svake od tih aktivnosti. Ne bismo mnogo pogriješili kada

kojeg je želio povećati produktivnost bez povećanja izučenih obrtnika. To je i ostvario na način da je planiranje dodijelio specijaliziranim inženjerima, a obrtnike i kontrolore je koristio kao menadžere i inspektore. Međutim, ovaj pristup je smanjio autonomiju radnicima koji su obavljali monotone i ponavljajuće radne zadatke te je doveo do povećanja proizvoda s greškama te pada razine kvalitete. Vlasnici tvornica, kako bi spriječili dolazak proizvoda s greškama do kupca, stvaraju inspekcijske odjele koji su zaduženi za sprečavanje dolaska neispravnih proizvoda do kupca.

3) Početak 20. stoljeća: početkom 20. stoljeća prvi put se pojavljuje procesni pristup u upravljanju kvalitetom. Procesni pristup je model koji se definira kao skup aktivnosti koje uzimaju input, dodaju mu vrijednost i daju output.[48] Međutim, najvažniji trenutak se dogodio dvadesetih godina prošlog stoljeća kada je Walter A. Shewhart, statističar u Bell Laboratories, razvio statističku kontrolu procesa i poznati PDCA krug (plan-do-check-act). Shewarthovi principi statističkog upravljanja kvalitetom poznati su kao SQC (statistical quality control).

4) Drugi svjetski rat: za daljnji razvoj statističke kontrole kvalitete najzaslužniji je W. Edwards Deming, statističar koji je bio veliki pobornik Shewarhovih SQC metoda. Frustriran što menadžeri u SAD-u nisu shvaćali koristi od tih metoda, nakon Drugog svjetskog rata odlazi u Japan te o kvaliteti predaje u Društvu japanskih znanstvenika i inženjera (JUSE). Deming je uz dva američka stručnjaka, Josepha Jurana i Armanda Feigenbauma, radio na primjeni triju fundamentalnih menadžerskih procesa – planiranju, kontroli i poboljšanjima. Isto tako, njihov naglasak je bio na činjenici da je zadovoljavanje potreba kupaca od izrazite važnosti.[49]

---

bismo ga smatrali pretečom reinženjeringa poslovnih procesa (BPR).Pojam znanstveno upravljanje, tj. englesku inačicu istog pojma "Scientific Management" skovao je Frederick Winslow Taylor (1856-1915) negdje oko 1890. godine. Zlatno doba znanstvenog upravljanja je vrijeme između 1880. i 1920. godine. Cilj znanstvenog upravljanja bio je iskoristiti raspoloživo, najčešće statističko, znanje kako bi se rad manualnog radnika učinio što produktivnijim. Postoji čak mišljenje kako je F. W. Taylor, zbog ovog porasta produktivnosti, učinio više za položaj manualnog radnika nego dobar dio svih ljevičarskih teoretičara i filozofa zajedno. Po F. W. Tayloru, prvi korak ka razumijevanju bilo kojeg posla (danas bismo popularno rekli: poslovnog procesa) je analizirati ga, tj. identificirati njegove osnovne operacije. Svaki se poslovni proces može dekomponirati na poslovne podprocese, tj. na aktivnosti. Nakon toga, svaku je aktivnost potrebno detaljno analizirati (čitaj: optimalizirati) na način da se izbace svi suvišni koraci, te pojednostave, integriraju i automatiziraju svi oni potrebni i nužni. Nakon što je svaka aktivnost optimalizirana, tada ih je potrebno ponovo sve zajedno povezati u logični, izbalansirani i racionalni redoslijed. Kako bismo ovako redizajniranom poslovnom procesu dali određeni stupanj autonomije, potrebno je ugraditi neki od oblika kontrole. Najčešće je to povratna veza (feed-back) ili veza unaprijed (feed-forward), http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_20_November_2011/2.pdf (18.37.2017)

[48] http://www.asq.org/learn-about-guality/history-ofquality/ overview/20th-century.html

[49] Bauer, J. E., Duffy, G.L., Wescott, R. T. (2002.): The quality improvement handbook, str. 4, Milwaukee, ASQ Quality Press

Nakon Drugog svjetskog rata Made in Japan bio je sinonim za nekvalitetnu robu, dok je Juran u pedesetima predvidio da će do sredine 70-tih kvaliteta japanske robe biti na višoj razini od robe proizvedene u SAD-u. Japanci su prihvatili Juranovu koncepciju upravljanja kvalitetom te su uključili i zadovoljstvo unutarnjih kupaca, odnosno djelatnika unutar jedne organizacije koji su zavisili o outputu drugih radnika.[50]

Potrebu za potpunom kontrolom kvalitete zagovarao je Feigenbaum. Potpuna kontrola kvalitete ili TQM (total quality management) traži težnju svih odjela unutar organizacije ka ostvarivanju kvalitete. Japanski inženjer i menadžer Kaoru Ishikawa uključio je sve zaposlene u koncept potpune kontrole kvalitete, dok su do tada bili uključeni samo menadžeri. Njegov doprinos stvaranju slike o japanskim proizvodima kao proizvodima vrhunske kvalitete je značajan iz razloga jer je do kraja 70-tih većina japanskih velikih poduzeća prihvatila njegov koncept upravljanja kvalitetom.

5) 80-te godine: ogromni problemi koje je imalo gospodarstvo SAD-a zbog velikih udjela grešaka na svojim proizvodima i sve većeg zaostajanja za razinom kvalitete japanskih proizvoda, potakli su gospodarstvenike SAD-a na zaokret u upravljanju kvalitetom. Philip Crosby sa svojom knjigom „Kvaliteta je besplatna“ potaknuo je mnoge u SAD-u na primjenu koncepta nula defekata. Američki stručnjaci su počeli odlaziti u Japan i proučavati što to japanske kompanije rade. Sredinom 80-tih tri najveća američka proizvođača automobila – Ford, GM i Chrysler – počeli su primjenjivati programe kontrole kvalitete. Godina 1987. smatra se kao jednom od najvažnijih u povijesti kvalitete jer osim što su objavljeni kriteriji za dodjelu najpoznatije svjetske nagrade za kvalitetu Malcom Baldrige National Quality Award objavljena je i norma ISO 9000 pod nazivom „Sustavi kvalitete – model osiguranja kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji i servisiranju proizvoda“. Prvo izdanje norme ISO 9000 prouzročilo je korjenite promjene u upravljanju kvalitetom.

6) 21. stoljeće: u stoljeću globalizacije i hiperkonkurencije organizacije su odjednom postale izložene globalnom tržištu. Slijedom toga njihova konkurencija više nisu bile geografski bliske organizacije, nego su to postale i one sa svih ostalih krajeva svijeta. One organizacije koje imaju manje problema s konkurencijom dostigle su višu razinu kvalitete u svojim

[50] Lazibat, T. (2009.): Upravljanje kvalitetom, str. 10, Zagreb, Znanstvena knjiga

procesima. Samo one organizacije koje su sposobne proizvesti proizvode svjetske kvalitete mogu konkurirati na ovoj razini.[51]

Predviđa se da će 21. stoljeće biti stoljeće kvalitete, odnosno da će potrošači preferirati samo najkvalitetnije proizvode i usluge bez obzira na geografsko i nacionalno porijeklo.

Postizanje potpunog upravljanja kvalitetom ne bi bilo moguće bez primjene filozofije poznate pod nazivom kaizen. Pod pojmom kaizen podrazumijeva se konstantno unapređenje svih procesa u organizaciji u kojem sudjeluju svi zaposlenici od radnika preko srednjeg menadžmenta do vrhovnog menadžmenta.[52] Kaizen filozofija[53] se ne temelji na velikim skokovima u promjenama nego na konstantnom usavršavanju i optimizaciji procesa. Može se zaključiti kako je kaizen preteča svih današnjih sustava upravljanja kvalitetom.

Tijekom godina pojedine grane industrije i pojedine države razvijaju svoje standarde u svim područjima te se javlja potreba za stvaranjem međunarodnih normi. ISO je organizacija koja razvija standarde koji pomažu organizacijama da se uključe na svjetsko tržište.[54]

Sustavi upravljanja kvalitetom, odnosno norme kvalitete specifične za proizvod potekle su pedesetih godina iz SAD-a, gdje su već postojali visoki zahtjevi glede kvalitete u vojnom području. Cjelovitiji razvoj počeo je godine 1963. g. s normom MIL a 9589. Iz norme MIL a 9589 se početkom sedamdesetih godina razvio NATO pravilnik AQAP (Allied Qauality Assurance Publications) koji je bio temelj za daljnji razvoj normi za upravljanje kvalitetom. Kao što je u uvodu već navedeno, postoji niz različitih sustava upravljanja organizacijama.

U posljednjih 50-tak godina najčešće u upotrebi mogu se sresti sustavi upravljanja razvijeni od strane ISO (International Organization for Standardization). ISO je međunarodna nevladina organizacija za standardizaciju koja postoji od 1946. godine, kada je osnovana u Bruxellesu, a pokriva standardizaciju u svim područjima osim u elektrici i elektrotehnici za

[51] Lazibat, T. (2009.): Upravljanje kvalitetom, str. 13, Zagreb, Znanstvena knjiga
[52] Lareau W. (2003.): Office Kaizen, str. 32, Milwaukee, American Society for Quality
[53] http://www.kaizen.com/ (17.7.2017) - Kaizen (jap. 改善 „Promjena na bolje“ označava japansku poslovnu filozofiju života i rada: potraga za bezprestanim poboljšanjem i unapređivanju raznih procesa u tvrtci. Prisutna je u najvećim broju japanskih tvrtki i može bitno pridonijeti uspješnosti i konkurentnosti tvrtke.
Kaizen vodi zaposlenike i prema osjećaju zajedništva u radnom sustavu.
Razni krugovi kaizen postupaka podrazumijevaju razne stalne krugove koji dovode do velikog broja unapređenja:
[54] http://www.iso.org/iso/home.html (18.7.2017)

što je zadužen IEC (International Electrotehnical Commission). ISO je članica IAF (International Accreditation Forum) međunarodnog akreditacijskog foruma, kao i IEC.[55]

Godine 1987. međunarodna organizacija za normizaciju izdala je međunarodne norme serije ISO 9000, a u nepromijenjenom obliku preuzimaju je sve članice ISO, pa tako i Hrvatska.

ISO 9000 je sistem standarda za organizaciju poslovanja, koji je univerzalan bez obzira na djelatnost, razvijen je od Britanskog instituta za standarde, a održava se od strane organizacije ISO. Ovaj model danas je najraširenij suvremeni način organizacije i upravljanja poslovnim sustavima. Temeljni uzrok nastanka ovog modela jest potreba za što većom poslovnom djelotvornošću. Ideja je nastala na dugogodišnjim pozitivnim iskustvima niza respektabilnih institucija za standardizaciju kao što su: DIN (Deutsches Institut für Normung), BSI (British Standards Institution), ANSI (American National Standards Institute), DoD (Department of Defense) itd.

U fokusu ideje bila je želja razviti takav sistem standarda za organizaciju poslovanja koji je univerzalan bez obzira na djelatnost, dakle jednako se može koristiti u državnoj upravi, hotelskoj, industriji, javnom sektoru, informatičkim poduzećima itd. U koncept ovog sistema ugrađeno je dosadašnje ljudsko znanje o tome kako odrediti minimalni skup zahtjeva kojima mora udovoljiti jedan poslovni sustav.

3.4.Prednosti i nedostaci standardizacije u hotelijerstvu

Ugostiteljstvo i hotelijerstvo Europske unije, uvjetovano sve jačom konkurencijom i pojavom sve raznolikijih turističkih potreba, ubrzano se razvija u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. Statičnost i neelastičnost ugostiteljstva i hotelijerstva nastoji se anulirati brzim i efikasnim aktivnostima kao odgovorom na nove poticaje s tržišta. Cilj je optimizirati sve segmente poslovanja i unaprijediti hotelsku i ugostiteljski ponudu te stvoriti konkurentsku prednost na tržištu. S obzirom da niti jedna prednost nije trajna zbog reakcije konkurencije, nužno je kontinuirano istraživanje turističkih tržišta i prilagođavanje ponude novim tržištinim trendovima.

[55] http://www.iso.org/iso/home.html

Ono što je zajedničko svim europskih zemljama je težnja za osuvremenjivanjem i kvalitativnim poboljšavanjem smještanih kapaciteta koji će adekvatno moći odgovoriti novim turističkim potrebama i tako doprinijeti ukupnom zadovoljstvu gostiju.
Hotelski standardi dali su veliki poticaj razvoju i unaprijeđenju hotelijerstva u cijelom svijetu. Oni doprinose pojednostavljenju rada i povećanju brzine rada. Standardima se propisuje kvaliteta ugostiteljskih proizvoda i usluga. Bez standarda nema kvalitete usluga niti racionalizacije hotelskog poslovanja. Kvaliteta znači postignuće utvrđenih standarda i njihovo stalno održavanje. Budući da današnje moderno poslovanje donosi brže promjene vezano na to i standard treba stalno mijenjati, dopunjavati, poboljšavati i prilagođavati potražnji. Mogućnost primjene hotelskih standarda je široka, a koristi su velike, što je vidljivo i iz 12 skupina hotelskih standarda.

Budući da se standardima propisuje kvaliteta ugostiteljskih proizvoda i usluga oni određuju kategoriju hotela. Standardi su garancija kvalitete koja je sadržana u kategorizaciji hotela, a označena je brojem zvjezdica. Odstupanja od utvrđenih standarda odnosno od propisane kvalitete nisu dozvoljena jer ona, ako se pojave, predstavljaju pogrešku i gubitak koji se reflektira u smanjenju prometa, dobitka, iskorištenosti kapaciteta, imagea hotela i slično.[56] Specifičnost i prepoznatiljivost hotela nakon uvođenja standarda, rezultira boljem pozicioniranju hotela na tržištu i uspješnijim poslovanjem. Može se reći da su standardi temelj poslovne uspješnosti hotela, što definira njihovu važnost.

Standardizacija je jedan od preduvjeta postizanja konkurentnosti na turističkom tržištu, što su uočili hotelijeri već u 1970-im godinama, standardiziravši svoje usluge primjenom odgovarajuće konzistentnosti kvalitete usluga. Poduzeća još uvijek pokušavaju kreirati ponudu koja bi bila jedinstvena i primjenjiva u međunarodnim okvirima. Dobar primjer te strategije daje Hilton International, koji je u međunarodnoj razini kreirao identične hotele i hotelska naselja. Homogena ponuda nudi gostima obećanje drugog doma u destinaciji te se na taj način jasno izdvaja od ostatka destinacijskog okruženja.

[56] Lipovača, R.: Menadžment kvalitete u hotelu i kategorizacija hotelskih objekata, Magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.; str.9

Pored već spomenute norme ISO 9000 ovo su i drugi ISO standardi koji se najčešće uvode u hotele:[57]

1. Sustav zaštite okoliša prema ISO 14001 osigurava da svi utjecaji na okoliš u poduzeću budu identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom.
2. Sustav sigurnosti hrane prema ISO 22000 i HACCP sustavu smanjuje rizik isporuke zdravstveno neispravnog proizvoda, troškovno je najdjelotvornije upravljanje sigurnošću hrane, osigurava sukladnost sa zakonskim propisima i dokaze o primjeni propisa, osigurava sukladnost sa specifikacijama proizvoda, pomaže osiguranju dosljednosti u kvaliteti proizvoda i pri identificiranju procesnih poboljšanja, bolje razumije probleme sigurnosti hrane unutar tvrtke, povećava povjerenje i zadovoljstvo kupaca i komplementaran je sa sustavima upravljanja kvalitetom (ISO 9001, ISO 14001 itd.).
3. Sustav zdravlja i sigurnosti prema međunarodnoj normi BSI OHSAS 18001 (odnosi se na sustav zaštite zdravlja i sigurnosti prema, zaposlenicima i kupcima/gostima) te sustav društvene odgovornosti kompanija prema SAI SA 8000 (donosi transparentne, mjerljive, povjerljive zahtjeve na nekoliko područja: dječji i prisilni rad, zdravlje i sigurnost, sloboda udruživanja, diskriminacija, disciplinske mjere, radno vrijeme, naknada za rad i upravljanje). SAI SA 8000, upotpunjuje i proširuje ISO 9000 normu za kvalitetu i ISO 14000.

Broj tvrtki u Hrvatskoj i u svijetu koje su certificirane raste iz mjeseca u mjesec što najbolje govori o općoj prihvaćenosti ovih normi, no i dalje se vode rasprave o tome da li uvođenje i certificiranje donosi koristi i kakve su one u poslovanju poduzeća i jesu li proizvodi tih poduzeća kvalitetniji od proizvoda onih poduzeća koja nemaju certifikat.

Sve navedeno dovodi do zaključka da samo pravilna primjena i profesionalni pristup kvaliteti garantiraju uspjeh. Nerazumjevanje normi i njihova neprofesionalna primjena, angažman nestručnog i nesavjesnog osoblja, neprihvaćanje filozofije kvalitete od strane top managementa ili bilo kojeg dijela poduzeća povlači za sobom i izravne štete i opterećenja koja mogu narasti do enormnih razmjera.

U primjeni standarda ili normi polazi se od toga da standardi izražavaju određenu kvalitetu. Da bi se dostigla određena razina kvalitete, treba se pridržavati standarda kao određenog

[57] Vrtiprah, V., Sladoljev, J.: Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, Ekonomska misao i praksa (1), 2012; str. 101.

propisa o sadržajima i načinima turističkih usluga. Standard je rezultat procesa standardizacije koji sadrži određena pravila, norme, i propise radi uređenja odnosno reguliranja aktivnosti u određenom području. Suština primjene standarda u hotelijerstvu polazi od sve zahtjevnijeg turističkog tržišta za kvalitetnijom uslugom i turističkim proizvodom, koji određuje konkurentnost hotelijerstva na inozemnom tržištu, na način da se zadovolje zahtjevi gostiju.
Ugostiteljski objekti za smještaj posjećuju putnici iz različitih zemalja svijeta. Da bi se posjetiteljima pružile što kvalitetnije usluge, treba u svakodnevnom poslovanju pružiti usluge adekvatne standardima i uvjetima koje imaju strani turisti u zemljama iz kojih dolaze. Danas je kvaliteta bit svakog uspješnog proizvoda i usluge, zbog čega se treba usmjeriti sav napor unaprijeđenju i uvođenju standarda kako bi se primjenom standarda više razine stvorila kvaliteta.

Osnova budućeg razvoja turizma mora biti implementacija sustava kvalitete u cilju ostvarenja maksimalnog zadovoljstva turista. Kvaliteta je danas, u uvjetima jake konkurencije i sve većih zahtjeva gostiju postala temeljnim čimbenikom opstanka na tržištu, profitabilnosti i razvoja cjelokupne hotelijerske djelatnosti. Ona je dakle, prednost i nužnost tržišne konkurentnosti. Kvaliteta je kultura, proces koji ima sposobnost oblikovati budućnost. Kvaliteta u hotelskim i ugostiteljskim poduzećima predstavlja ulaganje najboljih kapaciteta i kadrova kako bi se postigao optimalan rezultat. Ona znači postići i održati standarde na najvišem nivou. Nema nikakvog kompromisa između stvarne kvalitete i onoga što predstavlja totalnu kvalitetu. Kvaliteta će se postići i održati uspostavljanjem standarda, njihovom implementacijom i permanentnim održavanjem standarda. Cilj je makismalno približiti proizvod i uslugu razini očekivanja potrošača, kako bi se zadovoljile potrebe i zahtjevi potrošača odnosno ostvarila kvaliteta.
Zahtjevi zainteresiranih strana, među kojima kupac ima središnje mjesto, polazište su sustava upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima ISO normi. Bez obzira želi li hotel svoj sustav upravljanja urediti sukladno zahtjevima ovih normi, zahtjeve zainteresiranih strana, osobito gosta, treba moći egzaktno prepoznati. Prepoznavanje tih zahtjeva početak je upravljanja sustavom kvalitete u hotelu. Da bi se zahtjevi i očekivanja gosta mogli ispuniti sustav

upravljanja u hotelu mora biti izgrađen, dokumentiran, implementiran i upravljan tako da osigurava ispunjenje njegovih stvarnih i pretpostavljenih zahtjeva.[58]

Kvaliteta hotelske usluge predstavlja jedinstvo kvalitete svih proizvoda i usluge koje hotel nudi, a mjerilo nivoa kvalitete predstavljaju standardi. International Organizatio Standardizatio definirao je EU standarde ISO 9000, kojima je cilj kvalitativno unapređenje i selekcija robe na europskom tržištu. Od 1987. do danas objavljene su tri serije normi. Prva serija međunarodnih standarda kvalitete, kao što je već ~~spomeuto~~spomenuto, objavljena je 1987. godine, ove su norme bile naslovljene na sve pojedince i poduzeća, koji na bilo koji način izlaze na tržište, nudeći svije proizvode – konkretne materijalne proizvode i usluge. Serija norme ISO 9000 obuhvaćala je tri osnovna modela sustava za osiguranje kvalitete i niz tzv. pomoćnih normi te se u praksi pod nazivom ISO 9000 ~~podrazmijevala~~podrazumijevala cijela serija normi za kvalitetu. Norma ISO 9000 bila je prva uputa za izbor i primjenu upravljanja kvalitetom i izgradnju sustava za osiguranje kvalitete.
Jedna od najznačajnijih promjena koja se pojavila u poslovnom svijetu je pozitivan pristup kvaliteti. Vodeće međunarodne hotelske korporacije i hotelski lanci, prvi su implementirali standarde kvalitete jer je gosti očekuju. Primjena sustava kvalitete temeljena na ISO standardima ne samo što omogućuje povećanje efikasnosti poslovanja, već samo posjedovanje ISO certifikata znači reklamu za svaki ugostiteljski objekt. Gost koji vidi da je hotel uskladio svoj proizvod ili uslugu sa ISO standardima, ima povjerenja u proizvode i usluge koje mu taj hotel tijekom njegovog boravka nudi.[59] Da bi se dostigla određena razina kvalitete, treba se pridržavati hotelskih standarda kao određenog propisa o sadržaju, načinima i svojstvima hotelskih usluga.

Koliko je bitna standardizacija u hotelijerstvu dokazuje sve intenzivnija primjena. Primjena standarda u hotelijerstvu vezuje se uz imena hotelijera koji su ujedno osnivači hotelske industrije. Područje primjene standarda u hotelijerstvu određuje vrste standarda, koji se mogu podijeliti u skupine, kao što je već navedeno 12. skupina standarda u hotelijerstvu. Hotel, i nakon uvođenja standarda, može i treba zadržati svoju specifičnost i prepoznatiljivost. Hotel čini i kreativnost osoblja čija kvaliteta ne smije biti sputana standardima. Naprotiv,

[58] Drljača, M.: „Metodologija izgradnje poslovnih procesa u hotelu," 18th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2006, New Trends in Tourism and Hospitality Management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.
[59] Pirija, D.:Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam Šibenik, 2003. ;str. 48.

standardi omogućuju pojednostavljenje rada i povećanje brzine u izvršavanju zadataka, ostavljajući tako osoblju više vremena za hotelske goste i zadovoljavanje njihovih potreba i zahtjeva.[60] Standardizaciju je potrebno provesti u sve aspekte ravnopravnog poslovanja, jer se provođenjem standardizacije stječu uvjeti za ravnopravno uključenje hrvatskog turizma u tržišnu utakmicu.

3.5. Standardizacija procesnih funkcija u hotelu

Jedan od osnovnih i zasigurno jedan od najvažnijih alata za optimalno funkcioniranje poslovanja u hotelu su standardna pravila i procedure.

Uspješnost standardnih pravila i procedura ovisi o ključnim stavkama kao što su osiguravanje određenih preduvjeta za rad, te dobro osmišljenom stimulacijskom programu kao i o mjerama sankcioniranja nastalih odstupanja.

Kada se govori o preduvjetima za rad, misli se na sve ono što pomaže djelatniku da svoj posao obavi na najbolji način. To podrazumijeva kvalitetnu opremu, dobre uvjete rada, kvalitetnu radnu odjeću i obuću, dobru organizacijsku shemu, dobru radnu atmosferu, tj. sve ono što menadžer mora osigurati svojim djelatnicima kako bi u potpunosti mogao očekivati poštivanje procedura.

Na drugoj strani priče stoji program stimuliranja i sankcioniranja, bez kojeg svi rezultati uvođenja procedura padaju u vodu, jer djelatniku ne daju osjećaj odgovornosti i osjećaj stimuliranosti za rad.

Dobro osmišljen program stimulacije i destimulacije zasigurno je jamac poštivanja procedura i podizanja kvalitete zaposlenih, što je ključ uspjeha velikih brendova i visoko kategoriziranih objekata. Standard podrazumijeva stupanj dosega najviše kvalitete. Upravo gledajući s te strane dolazimo do spoznaje o pravom cilju standardizacije, a to je podizanje razine kvalitete rada, kvalitete osoblja i naravno zadovoljstva gostiju. Organizacija bez standardizacije ne može jamčiti uspjeh upravo zato što ne strepi ostvarenju kvalitete, što je na tržištu gdje ponuda daleko nadmašuje potražnju, stavlja u nezavidan položaj. [61]

[60] Šepić, T.: op. cit., str. 122.
[61] Jaković,B.; 2013.; op.cit.; str.94

Standard je propis kako nešto treba izgledati i što treba sadržavati, odnosno, propis karakteristika koje materijal, proizvod ili usluga trebaju imati ili zadovoljavati. Standard je propisana kvaliteta [62]. Procedure su operativna rješenja postavljenih standarda. Uglavnom većina hotela visoke kategorije ima izrađene sljedeće procedure:

- SPP2 – uprava,
- SPP – financije,
- SPP – odjel recepcije,
- SPP – prodaja i marketing,
- SPP – domaćinstvo,
- SPP – tehnička služba.

Sve navedene procedure sličnog su sadržaja i formalnog izgleda, ali su prilagođena svakom pojedinom odjelu. U pisanju procedura uglavnom se prate svjetski trendovi i saznanja velikih hotelijera, te njihovih stručnih timova kao i iskustva dobre prakse u hotelijerstvu na području RH. Kako se trendovi i zahtjevi tržišta mijenjaju, Standardna pravila i procedure se svakodnevnim, novim spoznajama i novim materijalima obogaćuju kako bi tijekom cijele godine njegova ažuriranost i dostupnost pospješila snalaženje u svakodnevnim turbulencijama rada u hotelu. Važnost procedura se očituje kroz nekoliko bitnih stavki: [63]

- osiguravaju potrebu uniformiranosti izgleda, postupaka, radnih operacija i sl.,
- olakšavaju uhodavanje novih djelatnika,
- pojednostavljuju rad,
- uklanjaju nedoumice,
- olakšavaju mogućnost odabira među raznim varijantama,
- reducira greške u radu,
- temelj su za nagrađivanje i kažnjavanje osoblja,
- predstavljaju uporište i polaznu točku zdrave radne organizacije

Suprotno mišljenju da standardizacija ograničava i sputava maštu i kreativnost, upravo ona pruža mogućnost dogovora i odabira najpoželjnije mogućnosti koja se zatim propisuje i vrijedi za sve djelatnike. Kako su procedure podložne svakodnevnom usavršavanju,

[62] Avelini Holjevac, I. (2007): Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment; str.39
[63] Jaković,B.; 2013.; op.cit.; str.95

mogućnost odabira novih rješenja i kreiranja vlastite radne okoline, velika je. Upravo u tom segmentu ističe se stvarna vrijednost standardizacije.

Standardna pravila i procedure procesnih funkcija u hotelu, uređene su prema sistemu osnovnog materijala i svih potrebnih priloga i obrazaca. Sa ciljem da se uvede što dublje u funkcioniranje procesnih funkcija u hotelu, obrađeni su svi segmenti rada od ulaska u hotel, preko radnih operacija, do odlaska s radnog mjesta. U Standardna pravila i procedure recepcije mogu se susresti sljedeće cjeline: [64]

- opće postavke,
- odnos s drugim odjelima,
- osnovna pravila ponašanja,
- radna mjesta,
- operativne procedure

Opće postavke rada u hotelu odnose se na tri razine:

1. Pojam, cilj i zadatak rada - ukratko demonstrira osnovna načela rada odjela, osnovne i pomoćne zadatke kao i definiciju temeljnog cilja rada odjela: zadovoljstva gostiju,

2. Djelatno vrijeme - daje kratki prikaz organizacije smjena, funkcionalno definira smjene i daje upute za izostanke, godišnje odmore i sve što je vezano za raspored rada i radno vrijeme,

3. Organizacijska struktura - u ovom odjeljku prikazani su hijerarhijski odnosi kako u odjelu tako i u kompletnoj organizaciji. Definiran je broj izvršioca za određeni profil osoblja, kao i skalar prava i obveza. Osnovna pravila odnosa među djelatnicima također su sastavni dio ovog djela.

Prva cjelina Standardnih pravila i procedura uglavnom je posvećena upoznavanju čitaoca odnosno djelatnika sa organizacijom i osnovama rada. Drugi dio se nadovezuje na prvu cjelinu, jer prikazuje viđenja suradnje u međuodjelima i specifikaciju zajedničkih radnih procedura.

U drugoj cjelini procedura, posvećena je pažnja problematici odnosa među odjelima. Poseban naglasak je dan na odnos sa franšizerima upravo zbog specifičnosti suradnje, posebice jer se radi o drugim tvrtkama. Standardizacijom odnosa među odjelima postiže se maksimalna

[64] Seminar stručnog usavršavanja proizvodno uslužnog osoblja – recepcioneri (2000): Opatija, Hrvatska Udruga Hotelijera

koordiniranost i izbjegavanje nesuglasica. Sve to popraćeno pismenom dokumentacijom o svakoj suradnji, rezultira profesionalnim odnosima.

Postoji nekoliko osnovnih stavki po kojima se reguliraju temelji suradnje: [65]

- smještaj ureda pojedinih odjela,
- identifikacija menadžera odjela i operativnih djelatnika,
- definiranje telefonskih brojeva za kontakte,
- definiranje izvješća koje recepcija dostavlja,
- evidentiranje operativnih procedura u
- svakodnevnom radu.

Tu se radi o suradnji sa svim odjelima, i kako je riječ o delikatnoj materiji koja se tiče velikog broja ljudi, taj dio procedura u hotelu uglavnom je izrađen u međusobnoj koordinaciji dotičnih managera i kao takav je potvrđen s oba dvije strane.

3.6. Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj

Poslovna izvrsnost kao pojam odnosi se na izvrsno upravljanje organizacijom uz ostvarivanje vrhunskih rezultata, gdje se kod korisnika/kupca izaziva ne samo zadovoljstvo već i oduševljenje proizvodom/uslugom, tako da organizacija s izvrsnim rezultatima teži trajnom stvaranju izvrsnosti [66] Poslovna izvrsnost predstavlja jedan od suvremenih poslovnih koncepata čija je primjena započela krajem 20. i početkom 21. stoljeća. Koncept se nastavlja postupno razvijati od dobrog k vrlo dobrom i izvrsnom. Poslovna izvrsnost očito postaje strateški cilj koji osigurava veću uporabnu vrijednost – svrhu menadžmenta izvrsnosti.

Menadžment kvalitete danas prerasta u menadžment izvrsnosti. [67] Poslovna izvrsnost jest u izboru i provođenju strategija, u praksi i usmjerenosti stakeholdera na rezultate, koji se potvrđuju procjenjivanjem i korištenjem modela poslovne izvrsnosti. [68] Stoga je nužno kreirati novi strateški model koji će organizaciju voditi prema izvrsnosti ponude proizvoda/usluga, liderskoj tržišnoj poziciji i primjeni najbolje prakse. Korisnici modela

[65] Jaković,B.; 2013.; op.cit.; str.96
[66] Collins, J., 2007. Od dobrog do izvrsnog Binoza press d.o.o., Zagreb; str.59
[67] Foley, K., J., 2008. The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives,; str.69
[68] Adebanjo, D., Mann R., 2008. Australian Organization for Quality; str.112

poslovne izvrsnosti u svijetu pokazuju kako se u posljednje vrijeme povećala potreba za prihvaćanjem modela poslovne izvrsnosti [69].

Istraživanja Politisa i ostalih autora pokazala su kako se poslovna izvrsnost može primijeniti u visokokategoriziranim hotelima. Nedovoljno je istražen utjecaj primjene koncepta, odnosno izbora poslovnih dimenzija na zadovoljstvo gostiju i hotelski proizvod i uslugu.

Hrvatski hoteli u prilagođavanju tržišnim zahtjevima, odnosno potrebama, željama, motivima i očekivanjima svojih gostiju, trebaju implementirati onaj model koji će njihovo poslovanje dovesti do ostvarivanja načela izvrsnosti i liderske tržišne pozicije. Problemi u Hrvatskoj odnose se na nedostatak znanja, sposobnosti, svijesti, želja i namjera o novom pristupu dimenzijama poslovne izvrsnosti. Poslovna izvrsnost promatrana je iz konteksta kvalitete ponude i doživljaja gostiju. Ukoliko se kvaliteta promatra kao nešto što se odnosi na dobru, prosječnu organizaciju, onda izvrsnost osigurava izvrsnu ponudu, doživljaje i rezultate, a takve tvrtke postaju iznimno uspješne. Stoga Jim Collins smatra da je samo kvaliteta – prosječnost, neprijatelj izvrsnosti. To je ujedno jedan od glavnih razloga zašto samo neka poduzeća postižu izvrsnost i ostvaruju ponudu koja izaziva oduševljenje korisnika i potiče na napredak.

Poslovna izvrsnost temeljena je na unapređivanju cjelokupnog upravljanja kvalitetom – TQM, koji se odnosi na poboljšavanje poslovanja, organizacije i rezultata. Postizanje organizacijske izvrsnosti zahtijeva određene komponente koje zahtijevaju od organizacije praktično provođenje ponavljajućeg kruga kontinuiranog poboljšanja planiranja – činjenja, provjeravanja i djelovanja. [70] Na slici 4. Predočene su komponente organizacijske izvrsnosti koje su važne za cjelokupno funkcioniranje organizacije usmjerene prema izvrsnosti.

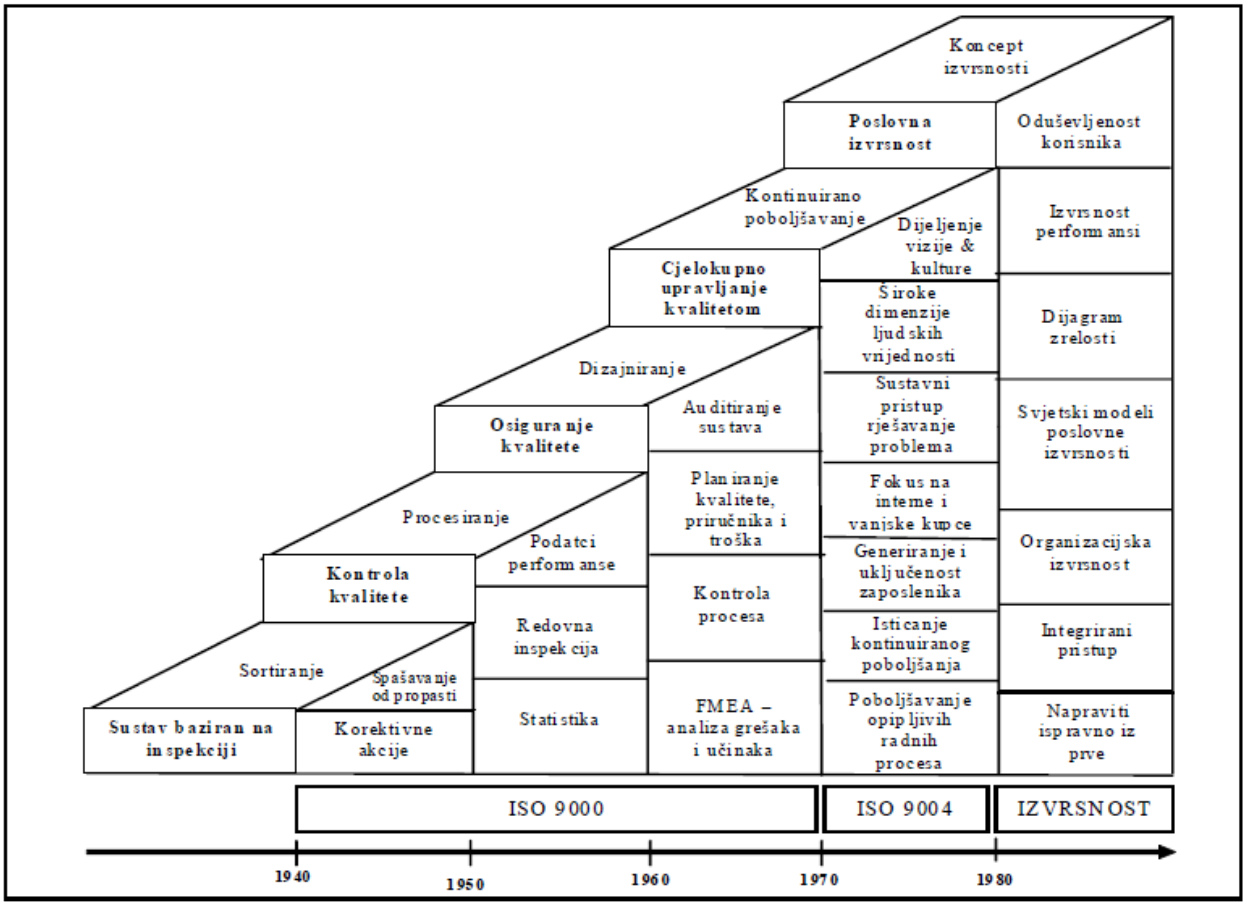
Kvaliteta se počela razvijati od kontroliranja, osiguranja menadžmenta pa do dizajniranja. Kvaliteta se danas u organizaciji promatra kao strateški važna komponenta i funkcija. Neovisno o veličini organizacije, veoma je važno razumjeti, pokrenuti organizaciju i povećati njene mogućnosti u 21. stoljeću.

Nova kultura kvalitete i poslovne izvrsnosti može pomoći u izgradnji pravog smisla poslovanja. Najvažnija je uloga upravljanja kvalitetom u 21. stoljeću u razvijanju

[69] Grigg, N., Mann R. ; Promoting excellence: An international study into creating awareness of business excellence models, The TQM Journal,No. 20; 2008.; str. 233.
[70] Porter, L. J., i S. J. Tanner; Assessing Business Excellence; Burlington; 2004.; str.87

kompetencija za poboljšavanje poslovnih performansi i poslovne izvrsnosti. Slika 4. grafički predstavlja vremensku evoluciju poslovne izvrsnosti zajedno s temeljnim načelima.

Slika 4. Vremenska evolucija nastanka poslovne izvrsnosti



Izvor: Žilić,I.; Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u RH; 2012.; str.123, prema: Hafeez, K., Malak, M., Abdelmeguid H.: A Framework for TQM to Achieve Business Excellence, Total Quality Management, Vol. 17, No. 9., 1213.-1229., studeni 2006. str. 1214.

Teoretičari kvalitete kao, primjerice, Injac, za poslovnu izvrsnost kažu kako je to završni korak koji bi morao donijeti prevrat, pravu revoluciju u načinu proizvodnje i pružanja usluga. [71] Pod poslovnom izvrsnošću podrazumijevaju takav sustav i vođenje organizacije koje daje optimalne rezultate bez ikakvih odstupanja, nepotrebnih troškova i angažiranih sredstava. To je potpuno vladanje svim procesima koji generiraju idealno kvalitetne proizvode i usluge. Glavne teme poslovne izvrsnosti, prema Porteru i Tanneru (2004.), odnose se na: [72] vodstvo,

[71] Injac, N.; Mala enciklopedija kvalitete, III. dio - Moderna povijest kvalitete, Oskar, Zagreb; 2001.; str.72
[72] Jaković,B.; 2013.; op.cit.; str.96

usmjerenost na kupca/korisnika, strateško usklađivanje, organizacijsko učenje, inoviranje i poboljšavanje, usmjerenost na ljude, razvoj partnerstva, menadžment procesa temeljen na činjenicama, usmjerenost na rezultate, društvena odgovornost. Ove teme poslovne izvrsnosti od iznimnog su značaja za organizaciju, kao i za postizanje konkurentske prednosti viših organizacijskih performansi i učinkovitosti poslovanja. Bergquis i suradnici organizacijsku izvrsnost definiraju kao: [73] „Cjelokupni način rada kojim balansiraju stakeholderi vodeći brigu i povećavajući vjerojatnost dugoročnog organizacijskog uspjeha, kroz operativno poslovanje prilagođavaju se kupcima/korisnicima, financijske i tržišne performanse izvrsnosti."

Strateški hotelski menadžment treba težiti korištenju seta strategija poslovne izvrsnosti. Njihovom kombinacijom hotelijeri bi ostvarili izvrsnu hotelsku ponudu s ciljem ostvarivanja potpunog zadovoljstva krajnjeg korisnika – hotelskog gosta. Kako bi se ostvarilo takvo zadovoljstvo, odnosno oduševljenje gosta, potrebno je da hotelski zaposlenici slijede uslužni proces i pružaju visoko personaliziranu uslugu. Zaposlenik hotelskog lanca Ritz-Carlton ima na raspolaganju 2 000 dolara kako bi riješio pritužbu ili problem, a ponekad zaposlenici napuste svoje uobičajene dužnosti kako bi se posvetili gostu.

Zaposlenici Ritz-Carltona dopunjavaju svoje baze podataka o potrebama, željama, zahtjevima gostiju, ali i o rješavanju pritužbi s gostima. Kada gost boravi u bilo kojem Ritz-Carlton hotelu u svijetu, unosi se u bazu podataka koja se koristi za pružanje visoko personalizirane usluge. Na taj se način postiže izvrsnost hotelskih usluga koje imaju pozitivan utjecaj na hotelske goste. Leonardo Inghilleri, bivši potpredsjednik ljudskih resursa u Ritz-Carltonu i sadašnji viši potpredsjednik u Bulgari hotelima i odmorištima, objašnjava tri tipa usluga koje se pružaju hotelskim gostima[74] : loša usluga, prosječna usluga i iznimna usluga. Loša usluga odnosi se na ono što dobijemo, a želje nisu ispunjene (ono što želimo, a ne dobijemo). O prosječnoj se usluzi radi kada nešto tražimo i dobijemo (primjerice, pitamo za čašu vode i konobar je donese). Ova vrsta usluge može biti osrednja ili vrlo dobra, ali još je uvijek temeljena na usluživanju i usklađivanju s korisnikovim potrebama. Treći je tip usluge iznimna usluga, koja se odnosi na oduševljenje i nadmašivanje očekivanja korisnika. Zaposlenik prilikom pružanja hotelskih usluga mora ispuniti želje gostiju prije nego ih oni iskažu. Iznimna se usluga postiže kroz obučavanje i standardiziranje hotelskih usluga. Međutim,

[73] Bergquist, B. Et al.;Reframing Quality Management: The Theories and Practices of Organization Excellence New Perspectives, Kevin J Foley i Philippe Hermel; 2008.; str.501

[74] Bacon, T.; Pugh,E.; Ritz-Carlton and EMC: The Gold Standards in Operational Behavioral Differentation, Journal of Organizational Excellence (ABI/INFORM Global), 2004.; tr.61

samo to nije dovoljno, važno je da zaposlenik ima želju to i učiniti. Na praktičnom primjeru hotelske kompanije Ritz-Carlton i Bulgari hotela, može se zaključiti kako samo izvrsni hoteli i hotelski zaposlenici nadmašuju želje gostiju, pružaju izvrsne hotelske usluge, koje se temelje na shvaćanju i razumijevanju korisnikovih potreba, želja i zahtjeva, a razlikuju se od prosječno kvalitetnih hotela.

Zanimljiva metoda koja se javlja u marketingu, a kojom se služi Disney je gostologija (engl. guestology). Metoda omogućava istraživanje klijenata izravno, uzimajući u obzir njihove potrebe i želje. Gostologija se koristi širom svijeta, intervjuiraju se gosti parka, izdaju se kartice u restoranima, rade se studije korištenosti i posjeta, šalje se „tajni kupac“ i provode se ankete putem telefona. Na ovaj način Disney zna tko su mu gosti, ~~pozn~~poznaje njihovu demografiju, želje i mišljenja[75]. Kako bi se dostigla poslovna izvrsnost u hotelskom poslovanju, uslugu je potrebno personalizirati, odnosno postići interakciju između hotelijera i gosta. Barrows i Powers daju dva stajališta usluge: [76]usluga zadatka koja se odnosi na tehničke sposobnosti i osobnu interakciju između gosta i ponuđača (hotelijera), a koja zahtijeva onaj zbroj koji rezultira u korisnosti i prijateljskom stavu.

Za postizanje poslovne izvrsnosti u strateškom upravljanju hotelima prijeko je potrebno poznavanje osnovnih vrijednosti tvrtke. Važno je shvatiti osnovne vrijednosti, ali isto tako na njih primjenjivati strategije poslovne izvrsnosti i prilagođavati se kupcu/korisniku/gostu. „Masovno prilagođavanje kupcu holistički je pristup dovođenju proizvoda ili usluga na tržište, imajući pritom kupca u središtu svakog aspekta organizacije.“ [77] Na osnovi svega iznesenoga, hotel za postizanje poslovne izvrsnosti treba pružiti i nadmašiti one usluge kakve gost treba, želi i očekuje. Takvo masovno prilagođavanje gostu čini sinkronizirano djelovanje hotela na tržištu svojih proizvoda i usluga te u središte stavlja gosta. Izvrsni hoteli izdvajaju se pomoću jedinstvenosti i različitosti – oduševljenja gostiju, koje rezultira ponovnim dolaskom. Temeljem prethodnih istraživanja raznih autora i modela, definiran je koncept sedam dimenzija poslovne izvrsnosti koje zajedno tvore sustav. Sustav je sastavljen iz sedam dimenzija koje su odabrane na temelju proučavanja teorijskih i empirijskih istraživanja koje

[75] Clarke, A.; Chen,W.; International Hospitality Management; Concepts and Cases. 1st Edition. Burlington: Butterworth- Heinemann, Elsevier; 2007.; str.112
[76] Barrows, C.W; Powers,T.; Introduction to management in the hospitality industry; 2009.; str.81
[77] Moutinho, L., 2005.; Strateški menadžment u turizmu; Masmedia;Zagreb; str.69

sinergijski upotpunjuju i definiraju strategiju poslovne izvrsnosti. Tih je sedam dimenzija prilagođene hotelskom poslovanju, a one su: [78]

1. hotelska ponuda – vrijednosti za gosta

2. vodstvo hotela

3. poboljšanje učinka – razvoja kadrova

4. upravljanje procesima i resursima

5. uspješnost hotelskog poslovanja

6. društvena odgovornost

7. kontinuirano poboljšanje.

Set od sedam dimenzija hotelijerstva usklađen je sa svjetskim trendovima.

3.6.1.Hotelska ponuda – vrijednost za gosta

Prema J. Kandampullyju hotelski zaposlenici trebaju svoje goste promatrati sa stajališta odvjetnika kupaca/gostiju. [79] Zaposlenici kao odvjetnici kupca/gosta iskazuju svoju ulogu u odnosima prilikom pružanja usluge/proizvoda načinima osobne povezanosti s kupcima/gostima. Primjerice, recepcionari su više gostoljubivi i lojalni hotelskim gostima nego hotelski menadžeri. Slično je kod japanskog menadžera i zaposlenika koji su konstantno informirani te je njihova neposredna gostoljubivost i lojalnost bolje usklađena s kupcima/gostima. Ta snažna obveza zaposlenika usmjerena prema kupcima/gostima ohrabruje i može osigurati visoku kvalitetu usluge hotela i u uvjetima najvećih ekonomskih kriza.

3.6.2. Vodstvo hotela

Vodstvo top i srednjeg hotelskog menadžmenta određuje viziju, misiju, strategiju i kulturu ponašanja organizacije. Vodstvo postavlja smjer poznavanjem potreba korisnika/hotelskih

[78] Žilić,I.; op.cit.; 2012.; str.140

[79] Kandampully, J.; Services management: the new paradigm in hospitality, Pearson Education; 2007.; str.19

gostiju kroz zaposlenike i procese, kako bi se ostvarila iznimna performansa. Vodstvo je jedna od menadžerskih funkcija koja se odnosi na odlučivanje, delegiranje, komuniciranje i stimuliranje hotelskog osoblja te unapređivanje. Uspjeh vodstva ovisi o edukaciji, obučavanju i unapređivanju hotelskog osoblja.

3.6.3.Poboljšanje učinka – razvoj kadrova

Za poboljšanje učinka u hotelijerstvu važno je „osluškivanje“ gostiju i zaposlenika. Judi Brownell ističe važnost slušanja vođa. Vođe na organizacijski proces djeluju na tri razine: individualnu, timsku i organizacijsku. Vođe koji znaju i umiju slušati kreiraju okolinu koja omogućava implementiranje strategija učenja slušanja.

3.6.4. Upravljanje procesima i resursima

Hotelske usluge sastavljene su od niza procesa kojima se upravlja i koje je potrebno stalno održavati i poboljšavati radi uklanjanja nedostataka i grešaka kako bi korisnik/gost bio što zadovoljniji i oduševljeniji. Za procese je ključno da budu efikasni i učinkoviti. Primjerice, Ritz-Carlton razradom uslužnih procesa pomaže zaposlenicima da lakše shvate kako vrhunski pružiti hotelske usluge.

3.6.5.Uspješnost hotelskog poslovanja

Uspješnost hotelskog poslovanja temelji se na tržišnoj poziciji, zadovoljstvu/oduševljenju korisnika/gostiju, njihovoj lojalnosti, visoko personaliziranoj usluzi i hotelskom profitu. Sinergijskim djelovanjem svih komponenti naglašenija je strategija uspješnosti hotelskog poslovanja. [80]

[80] Žilić,I.; op.cit.; 2012.; str.141

3.6. 6. Društvena odgovornost

Strategija društvene odgovornosti hotela odnosi se na razvoj i potrebu za poboljšanjem društva, ali i odgovorno ponašanje prema okolišu. Društveno odgovorno hotelsko poslovanje omogućuje stvaranje tržišne prednosti i kupci/korisnici daju prioritet takvim hotelskim proizvodima.

3.6.7.Kontinuirano poboljšanje

Kontinuirano poboljšanje zahtijeva neprekidno praćenje i prilagođavanje promjenama s obzirom na tehnologiju, svjetske trendove, kadrove i poslovanje. Kontinuiranim poboljšanjima hotelskih proizvoda i usluga oplemenjuju se hotelski procesi i izazva oduševljenje kod hotelskih gostiju. Za hotelijera to znači smanjenje varijacija hotelskih proizvoda i usluga. Kada se dosegne visoka razina kvalitete potrebno je nastaviti i poticati na daljnji napredak slijedeći svjetske trendove. [81]

[81] Žilić,I.; op.cit.; 2012.; str.142

4.EKO STANDARDIZACIJA U HOTELIJERSTVU

4.1.Pojmovno određenje eko standarda i normi u hotelijerstvu

Eko označavanje općenito ima svrhu informiranja turista o utjecaju proizvoda i usluga na okoliš unutar sustava turizma. Korijeni ekooznačavanja ogledaju se u rastućoj brizi o zaštiti okoliša na svjetskoj razini, ali i u poslovnom sektoru te javnosti. Briga o okolišu podrazumijeva i brigu o budućim naraštajima, čovjeku i kvaliteti života, njegovu zdravlju i sigurnosti. Subjekti u turizmu, kao i drugi poslovni subjekti prepoznali su mogućnost da se briga o okolišu iskoristi i kao marketinška prednost za proizvode i usluge koje pružaju.[82] Zelene oznake za proizvode široke potrošnje razvijaju se od 1970. Glavni pokretači su energija i potrošnja goriva. Ove oznake su se prvi put počele pojavljivati na glavnim uređajima u proizvodnji nakon što ih je vladina agencija u SAD-u i Kanadi ozakonila, što je dovelo i do zadovoljavanja minimalnih standarda korištenja energije. Međunarodna organizacija za standardizaciju je razvila standarde za rješavanje oznaka okoliša s ISO 14000 koji je nastao iz ISO obveze za cilj održivog razvoja o čemu se raspravljalo na Konferenciji Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju u Rio se Janeiru 1992. Eko standardi označavaju sustave za proizvodnju hrane i robe široke potrošnje, propisane su zakonom i namijenjene su lakšem održavanjem brige za okoliš.[83] Jedna od najznačajnijih promjena koja se pojavila u poslovnom svijetu je pozitivan pristup kvaliteti. Vodeće međunarodne hotelske korporacije i hotelski lanci, prvi su implementirali standarde kvalitete jer je gosti očekuju. Primjena sustava kvalitete temeljena na ISO standardima ne samo što omogućuje povećanje efikasnosti poslovanja, već samo posjedovanje ISO certifikata znači reklamu za svaki ugostiteljski objekt. Gost koji vidi da je hotel uskladio svoj proizvod ili uslugu sa standardima, ima povjerenja u proizvode i usluge koje mu taj hotel tijekom njegovog boravka nudi. Da bi se dostigla određena razina kvalitete, treba se pridržavati hotelskih standarda kao određenog propisa o sadržaju, načinima i svojstvima hotelskih usluga.

[82] Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M.A. (2012). Leksikon održivog razvoja. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. str.78

[83] International Organization for Standardization, dostupno na: http://www.iso.org/iso/home/standards.htm, 14.6.2017

Certifikacija postavlja standarde i pomaže razlikovati prava ekoturistička i održiva poduzeća od drugih koje čine prazne tvrdnje. Standard sam po sebi nije svrha, to je jedan od niza alata za motiviranje kako bi se poboljšala ekološka, socijalna i gospodarska učinkovitost poduzeća, za što ih se i nagrađuje. Iako se ekološke inicijative mogu provesti u svakom hotelu, svakako je mnogo lakše to učiniti ako za to postoji financijska, organizacijska i savjetodavna potpora. Iako je jedan broj zemalja izravno uključen u takve programe, ekološki programi u turističkoj industriji, a posebno u hotelskoj industriji, uglavnom se provode putem raznih profesionalnih saveza, prvenstveno putem nacionalnih hotelskih udruga. Sve su one dio Međunarodnog saveza hotela i ostalih zelenih organizacija (profesionalnih i neprofesionalnih) i ekoloških inicijativa.

Neke od glavnih razlika između programa eko standarda i normi, iako svi od navedenih slijede općeprihvaćena pravila, su:[84]

a) Tri strane standarda

Prva strana je samovrednovanje (vlastita procjena od strane samog poduzeća, kada izjavljuje da njegov proizvod ili usluga zadovoljavaju određene standarde iako nitko izvana nije potvrdio tvrdnju).

Druga strana je kada klijent ili poduzeće jamči da proizvod ili usluga zadovoljava standarde koje kupac traži.

Treća strana standard je kada neutralna, samostalna treća osoba ocjenjuje usklađenost proizvoda s jasno definiranim ciljevima.

Većina vjerodostojnih standarda kroz certifikaciju zahtjevaju procjenu treće strane.

b) Proces certificiranja

Kontroverzna tema kod standarda je da li proces ili rezultat certificiranja moraju biti potvrđeni.

Proces certificiranja obavljaju poduzeća koja su utvrđena i donesena na temelju sustava za osiguravanje poboljšanja kvalitete i zaštite okoliša. One ne mogu utvrditi nikakve posebne rezultate rada osim vlastitog rada poduzeća prema zakonu. Promatrano poduzeće (hotel) mora pokazati kontinuirana poboljšanja ali samo u odnosu na svoje prethodne izvedbe što može

[84] Ecotourism Handbook I - A Simple User's Guide to Certification for Sustainable Tourism and Ecotourism, dostupno na: https://www.ecotourism.org/certification-and-standards, str.13, 15.6.2017

dovesti do minimalnog napretka u odnosu na neki drugi hotel. Drugim riječima on dobiva certifikat svog truda, a ne njegova stvarna učinkovitost.

Potvrda rezultata certificiranja potvrđuje da li promatrano poduzeće ispunjava sve u skladu s objektivnim kriterijima. Na primjer, koliko je litara vode po gostu po noćenju hotel konzumira. To omogućava izravnu usporedbu između dva hotela kako bi se pokazalo koji ima negativan utjecaj na okoliš.

Iz navedenog izgleda da su programi na temelju rezultata bolji od procesnih, međutim situacija u stvarnom životu je složenija. Procesni sustavi osiguravaju da tvrtka dokumentira svoj učinak, a što je još važnije, da ima unutarnju kontrolu i održava uspješnost. Prema tome, u turizmu je došlo do rastućeg internacionalnog konsenzusa da standardi održivog turizma trebaju sjediniti elemente oba procesa, ali naglašavajući rezultat.

Izrazi 'Certifikati o zaštiti okoliša' i 'Ekološka oznaka' često se koriste naizmjenično , iako oni označavaju različite stvari. Certifikati o zaštiti okoliša dodjeljuju se onim tvrtkama ili aktivnostima koje se u potpunosti pridržavaju skupu standarda. Svako poduzeće unutar grane može biti certificirano, ako je su u skladu s propisanim. Ekološka oznaka je nagrada koja se daje za posao ili aktivnosti koje imaju znatno bolje rezultate u odnosu na druge u tom području. Temelji se na usporedbi najboljih rezutata, a ne u skladu sa osnovnim normama. Samo najbolji koji ostvaruju uzornu učinkovitost, prema utvrđenim kriterijima, dobivaju eko oznaku.[85]

Kao što se mijenja industrija i sve više poduzeća donosi dobre rezultate poslovanja, uvjeti za dobivanje eko oznake su podignuti. Većina sustava održivog razvoja sjedinjuje aspekte certificiranja standarda i zahtjeve eko oznake.

Za ekološka dostignuća najpoznatije europske nagrade su:

Plava zastava za plaže i marine (kriterij kvalitete mora, obale i plaže, upravljanja i sigurnosti plaže, informiranje i ekološka obuka, kvaliteta pristaništa i okoliša marine, kvaliteta opreme i instalacija pristaništa)

Nordijski labud (skup ekoloških zahtjeva koje moraju ispunjavati hoteli u nordijskim zemljama, primjena od 1999.godine),

Europski cvijet (za menadžersko upravljanje na području vode, energije i kemikalija)

[85] ibid, str.16

Zeleni globus 21 utemeljen 1994.godine od strane WTTC World Tourism and Travel Council i od strane IH&RA International Hotel and Restaurant Association, baziran na temeljima ISO 9001 i ISO 14001. Sustav upravljanja okolišem prilagođen hotelskoj industriji – ekološka etiketa kvalitete koja obrađuje opće zahtjeve koji se odnose na potrošnju vode, energije, otpada i sl.

4.2.Prikaz eko standarda na globalnoj razini

Turizam je velik posao, na međunarodnoj razini, što predstavlja jednu od najvećih svjetskih gospodarskih djelatnosti. Prema UNWTO (United Nations World Tourism Organization) obujam poslovanja koji turizam ostvaruje danas je jednak ili čak nadmašuje izvoz nafte, prehrambenu industriju ili automobilsku. Turizam je danas priznat kao jedan od glavnih sudionika izvora prihoda za mnoge zemlje u razvoju.

Kako se životni standard i raspoloživi dohodak stanovništva nastavlja poboljšavati diljem svijeta doprinos turizmu u svjetskoj ekonomiji i ukupan broj turista prognozira rast. Kao što se predviđa 4% godišnji rast koji će nadmašiti granicu od 1,5 milijardi dolazaka posjetitelja do 2020.[86]

Svjetska turistička organizacija, u istraživanju objavljenom 2015. identificirala više od 60 održivih i ekoturističkih programa certificiranja diljem svijeta. Nekoliko programa djeluje širom svijeta, neki su regionalni, a većina je nacionalna ili lokalna.

Neke od najznačajnijih programa u hotelijerstvu su:[87]

- *DEHOGA scheme* u Njemačkoj
- *Hotel Label* u Austriji
- *Tourist accomodation ecolabel* u Luksemburgu
- *Green Keys* u Danskoj
- *Nortic Ecolabelling* u Skandinavskim zemljama

[86] UNWTO – World Tourism Organization, dostupno na; http://www.world-tourism.org/ 19.6.2017
[87] Despretz, H., Green Flag for greener hotels, Final Report, LIFE No.ENV/00038/, European Community, str.7, dostupno na: http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/documents/lifefinalreport.pdf, 19.06.2017

- *Catalan Emblem* u Kataloniji

Dvije glavne iznimke su Blue Flag (Plava Zastava) i Green Globe (Zeleni Globus), oba djeluju na mnoge zemlje i postigle su značajno priznanje na tržištu.

Slika 1: Logotip "Plava zastava"



Izvor: www.lijepa-nasa.hr

Blue Flag

"Plava zastava" (The Blue Flag) je međunarodna ekološka nagrada, projekt zaštite okoliša, mora i priobalja čiji je nositelj međunarodna zaklada za odgoj i obrazovanje za okoliš (Foundation for Environmental Education - FEE) koji se svake godine provodi u Europi i ostalim dijelovima svijeta. Cilj joj je da plaže budu bolje opremljene i sigurnije za kupače. Istovremeno, "Plava zastava" je usmjerena prema zaštiti prirodnog okoliša priobalja i zaštiti mora.[88] Godine 1987. Plava zastava dodijeljena je 244 plaža i 208 marina u deset europskih zemalja.[89]

U 2001. godini FEEE je odlučio postati globalna organizacija te su promijenili ime iz FEEE u FEE. Nekoliko međunarodnih organizacija van Europe dalo je zahtjev FEE-u sa željom kooperacije i širenja kampanje Plave zastave na ne-europske zemlje. Najvažniji partneri FEE-u su tako postali:

- UNEP – program Ujedinjenih naroda za okoliš i
- WTO – Svjetska turistička organizacija

[88] Blue Flag, dostupno na: http://www.blueflag.org,16.6.2017
[89] Blue Flag, dostupno na http://www.blueflag.org/menu/history16.6.2017

Oni su odgovorni za informiranje javnosti i širenje kampanje Plave zastave na ne-europske zemlje. Program Plava Zastava kontinuirano raste u 48 zemalja koje trenutno sudjeluju u kampanji, što je vidljivo kroz razvoj prethodnih godina.[90]

Tablica 1: Rast broja lokacija kojima je dodijeljena Plava Zastava

Godina	Broj lokacija
2010.	3608
2011.	3656
2012.	3848
2013.	3868

Izvor: Plava Zastava proizvodnja 2015.-2019.

Slika 2: Logotip "Green Globe"



Izvor: www.greenglobe.com

Green Globe

Green Globe (Zeleni Globus) je certifikacijski program svjetskih putovanja i turističke industrije održivog turizma. Green Globe standardi pružaju certifikaciju, osposobljavanje i obrazovanje, te marketinške usluge u 83 zemlje diljem svijeta. Sa sjedištem u Los Angelesu, Kaliforniji i sa partnerima u Meksiku, Južnoj Americi, Južnoj Africi, Bliskom Istoku, na Karibima i Europi.

[90] Blue Flag flag production 2015 – 2019, dostupno na: http://www.blueflag.org/materiale/tool-files/flags-production-call-for-tender.pdf, 26.6.2017

Green Globe certifikat je strukturirana provjera održivog razvoja putničkih i turističkih tvrtki i njihovih partnera u opskrbnom lancu. Kompanije mogu pratiti napredak i dokumentirati postignuća koja dovode njihova poduzeća do certificiranja (ovjere/ovlašćivanja) održivog poslovanja i upravljanja.

Green Globe standard je zbirka 337 usklađeni pokazatelja primjenjenih kroz 41 individualni kriterij održivosti. Pokazatelji koji se primjenjuju razlikuju se ovisno o certifikaciji, geografskom području kao i o lokalnim uvjetima. GG standard se pregledava i ažurira dva puta po kalendarskoj godini. Green Globe standard također održava svjetsku mrežu nezavisnih revizora koji su dodjeljeni trećoj strani za uvid, ispitivanje (nadzor) i dokaz valjanosti. [91]

Green Globe Standard temelji se na sljedećim međunarodnim standardima i sporazumima: [92]

- Međunarodni kriterij održivog turizma;
- Međunarodno partnerstvo za održivi turizam (GSTC Partnership);
- Osnovni kriterij klasifikacijske mreže održivog turizma Amerike;
- Agenda 21 i načela Održivog razvoja potvrđena od 182 Vlade 1992. godine na UN Rio de Janeiro Earth Summit (službeno nazvana Konferencija Ujedinjenih naroda o održivom razvoju);
- ISO 9001 / 14001 / 19011 (ISO (International Standard Organization) - Međunarodna organizacija za standardizaciju);

ISO 9001 – Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi;

ISO 14001 - Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu;

ISO 19011 - Upute za neovisnu ocjenu sustava upravljanja kvalitetom i okolišem.[93]

Za garanciju poštivanja najviših međunarodnih standarda imenovana je treća strana nezavisnih revizora za rad sa klijentima na licu mjesta. Međunarodni standard ISO 19011 daje smjernice za vođenje revizorskih programa, provođenje unutarnjeg i vanjskog sustva upravljanja kao i sposobnost i ocjenjivanje revizora.

[91] Green Globe, dostupno na: http://greenglobe.com/about/ , 24.6.2017
[92] Green Globe, dostupno na: http://greenglobe.com/register/green-globe-certification-standard/, 25.6.2017
[93] Hrvatski zavod za norme, dostupno na: http://www.hzn.hr/norminizam.html, 26.6.2017

Nastanak sustava bio je Building Research Establishment's Environmental Assessment Method (BREEAM) objavljen 1996. godine od strane Canadian Standards Association (CSA) za već postojeće građevinske objekte. Više od 35 osoba sudjelovalo je u njegovom razvoju, uključujući i predstavnike saveznih i pokrajinskih ministarstava, Odbor nacionalnog istraživačkog vijeća (the National Research Council) i Sveučilište u Torontu. [94]

Nositelji ove prestižne oznake, osim što odgovornim poslovanjem doprinose zaštiti okoliša i pozitivno utječu na lokalnu zajednicu, smanjuju i vlastite operativne troškove te zadovoljavaju visoka očekivanja sve brojnijih ekološki osviještenih turista. Ovaj prestižni certifikat trenutno u svijetu posjeduje 279 hotela, ali još uvijek niti jedan hotel u Hrvatskoj.

Slika 3: Logotip "Green Key"



Izvor: Foundation for Environmental Education, www.fee-international.org/en

Green Key

Green Key (Zeleni Ključ) je nevladin, neprofitan i neovisan program, priznat i podržan od strane Svjetske turističke organizacije i UNEP (United nations environment programme). Program ima za cilj smanjenje negativnog utjecaja na okoliš kroz odgovorno korištenje resursa. Provodi se kao certifikacijski program koji namjerava povećati svijest vlasnicima, osoblju, partnerima, ulagačima i klijentima u pravcu djelovanja zaštite okoliša i održivog razvoja. Green Key započinje u Danskoj 1994. godine, dok 2002. godine postaje peti međunarodni program usvojen od FEE ((Foundation for Environmental Education) koji se proširio na 28 zemalja i nastavlja se širiti diljem svijeta.[95]

[94] Green Globes, dostupno na: http://www.greenglobes.com/about.asp, 23.6.2017
[95] Green Key, dostupno na: www.green-key.org, 23.6.2017

Turistički objekti nagrađeni certifikatom Green Key pridržavaju se nacionalnih ili međunarodnih kriterija programa Green Key. Kriteriji su dizajnirani da budu lako razumljivi turistima, izvedivi turističkoj industriji i jasno dokazivi kroz kontrolne preglede. Međunarodni kriteriji odražavaju se na raznim područjima turističkih objekata (hoteli, hosteli, kampovi, konferencijski i odmorišni objekti) a specijalizirani nacionalni kriteriji iskazuju zakone, infrastrukturu i kulturu pojedine države. Kriteriji su usredočeni na zaštitu okoliša, tehničke zahtjeve i sudjelovanje gostiju, osoblja i dobavljača u tom smjeru. Neke kategorije pokrivaju vodu, otpad, energetike, sudjelovanje i svijest gostiju, upravljanje i zaštitu okoliša, zaposleni, korištenje kemikalija, te hranu i piće.

Program Green Key počiva na 5 stupova: [96]

- Edukacija osoblja, klijenata i vlasnika u cilju povećanja održivog razvoja i ekološke svijesti u objektima za zabavu i razonodu;
- Zaštita i očuvanje okoliša smanjenjem utjecaja, pojedinog objekta u svijetu, na okoliš;
- Ekonomsko upravljanje smanjenjem potrošnje značajno je za smanjenje troškova;
- Marketinška strategija promoviranjem Green Key etikete u ustanovama koje koriste Green Key ikonu;
- Jačanje turizma i grana zabave i razonode preuzima odgovornost šire no nekada svojim individualnim objektima.

Trenutno postoji 2.374 hotela koji sudjeluju u programu Green Key eko-rejtinga. Od onih koji su završili procjenu, podjela je sljedeća:[97]

Tablica 2: Broj sudionika u programu Green Key

Green Key ocjena	Hoteli
1 Green Key	34
2 Green Keys	433

[96] Green Key Global, dostupno na: http://www.greenkeyglobal.com, 22.6.2017
[97] Green Key Eco-Rating Program, dostupno na: http://greenkeyglobal.com/programs/eco-rating-program/, 22.6.2017

3 Green Keys	941
4 Green Keys	714
5 Green Keys	54

Izvor: Program Green Key ocjena, dostupno na: http://greenkeyglobal.com/programs/eco-rating-program/

Na temelju rezultata opsežne revizije okoliša, hoteli su nagrađeni s ocjenom od 1-5. Green Key ocjena daje smjernice o tome kako smanjiti operativne troškove i utjecati na okoliš kroz smanjenje komunalne potrošnje, edukaciju zaposlenih i menadžment opskrbnog lanca.

Brojevi aktivnih hotela u Green Key program mijenja se gotovo svakodnevno.

Hotel Radisson BLU Resort, Split prvi je hotel u Hrvatskoj koji se može pohvaliti dobivenim Green Key certifikatom[98] Inicijativa pokrenuta krajem travnja 2012. godine, u rekordnom roku dovela je do dobivanja ovog prestižnog certifikata. Sama dodjela ima i dodatnu težinu jer otvara vrata širenju djelovanja udruge „Lijepa Naša“ koja zastupa organizaciju FEE pod koju uz Green Key spada i od prije poznata Plava zastava te drugi ekološki programi. Green Key certifikat hotelu Radisson BLU Split uručio je Nicolas Dubrocard, internacionalni koordinator Green Key-a.[99] U Hrvatskoj su trenutno 3 hotela koja posjeduju Green Key standard, od kojih su dva Radisson Blue Resort, Split i Subrovački vrtovi sunca, a treći se nalazi u Primorsko-goranskoj županiji Hotel Kimen Cres. Osim navedenih hotela standard posjeduju i dva auto kampa AC Kovačine na Cresu i AC Park Soline u Biogradu na Moru.[100]

Green Key certifikat internacionalno je priznanje koje nastoji doprinijeti sprječavanju klimatskih promjena, podržavanjem turističkih objekata s pozitivnim ekološkim inicijativama te formiranja ekološke svijesti ljudi i okoliša. Program ima za cilj smanjenje negativnog

[98]The Radisson Blu Resort, dostupno na: http://www.radissonblu.com.hr/resort-split/contact/green-key, 25.6.2017

[99] http://www.slobodnadalmacija.hr/Biznis/tabid/69/articleType/ArticleView/articleId/182370/Default.aspx, 25.6.2017

[100] Green Key - Croatia, dostupno na: http://www.green-key.org/menu/awarded-sites/croatia/list/DFFB63DC-34C5-42BB-8CF8-2850CA4AD062, 25.6.2017

utjecaja na okoliš kroz odgovorno korištenje resursa. Što je ujedno i najvažnije turisti su informirani o okolišu i njegovoj zaštiti.

Slika 4: Logotip "Nature`s Best"



Izvor: www.naturesbestsweden.com

Nature's Best je odlučujući razlog zašto se prirodni turizam danas razvija tako brzo u Švedskoj. Oznaka je pokrenuta 2002. tijekom UN Međunarodne godine eko turizma i bila je prva takve vrste na sjevernoj polutci. Potvrđuje i unapređuje najbolje švedske turooperatore i njihove proizvode, pouzdan je vodič za najbolje ekološke ture što pomaže u odabiru kvalitetnih proizvoda. Često se smatra najzahtjevnijom i detaljnjijom markom kvalitete u svijetu.[101] Nature's Best je oznaka kvalitete za švedski eko turizam, koja jamči vrlo visoku kvalitetu proizvoda i doprinosi očuvanju prirode, ekološkom načinu putovanja i njegu za kulturnu baštinu destinacije.

Slika 5: Logotip "VISIT"



Izvor: www.ecotrans.org

VISIT (Voluntary Initiative for Sustainability in Tourism - dobrovoljna inicijativa za održivi razvoj u turizmu) je inicijativa za podršku razvoja turističkih Eko oznaka, i da se potrošačima i turizmu pokaže kako se može učinkovito promovirati održivi razvoj. The VISIT podržava standarde koji jamče visoku kvalitetu zaštite okoliša, kroz proizvode u svojim

[101] Nature`s Best, dostupno na; http://www.naturesbestsweden.com/dokument.asp?ID=27800, 29.6.2017

zemljama.[102] Udruga je osnovana 2004. na Reisepavillon vodećem europskom ekološkom i ekoturističkom velesajmu. To je bio vrhunac veze i suradnje između desetak vodećih turističkih eko oznaka od 2001. pa nadalje. Sedam od tih oznaka (sa sjedištem u Nizozemskoj, Italiji, Danskoj, Letoniji, Velikoj Britaniji, Švicarskoj i Luksemburgu) osnovalo je organizaciju koja zajedno predstavlja više od 2000 turističkih poduzeća. VISIT je prva udruga takve vrste bilo gdje u Europi, a primarni cilj joj je osigurati da je eko označivanje u turizmu uspješno, praktično i dostojno povjerenja.[103]

4.3.Analiza odabranih eko standarda u hotelijerstvu u Europi

Danas postoji više od 100 različitih marki eko oznaka i nagrada u svijetu, a većina njih se nalazi u Europi. Eco-Route projekt je stvorio popis koji uključuje i promiče samo prave eko oznake kojih je u stvarnosti malo u brojkama. Neke oznake, standardi i norme dijele se vrlo ograničenom dijelu turističke industrije, kao što su putovanja, hrana ili oprema. Zbog toga oni mogu biti uključeni kao dio uvjeta koji su navedeni pod oznakom Eko turizam.

Većina Eko oznaka bave se isključivo smještajem od kojih vrlo malo označava putovanja ili turoperatore. Projekt Eco Route koristi eko turizmu kao sredstvo za ruralni razvoj, otvaranje radnih mjesta i jačanje gospodarskih aktivnosti u ruralnim područjima, a ne samo s nagalskom na smještaj ili zapošljavanje koje se fokusiraju s gledišta okoliša. S obzirom na navedeno, u nastavku su navedeni eko standardi i oznake najvišeg interesa u hotelijerstvu, pogotovo ako ističu kvalitetu.

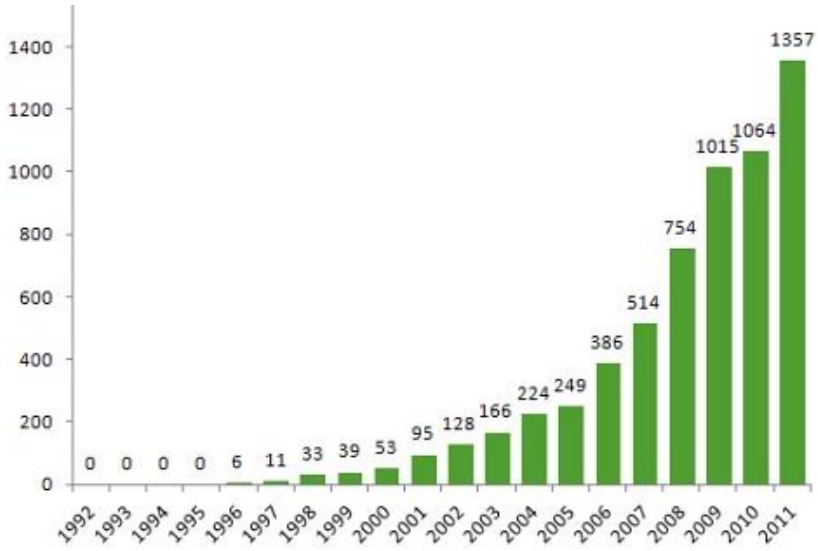
[102] The VISIT Standards for Tourism Ecolabels in Europe FINAL, dostupno na: http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/goodexamples/documents/life00_env_nl_000810_layman.pdf, 20.6.2017
[103] Mission statement, http://www.visit21.net/, 21.6.2017

Slika 6: Eko oznaka EU Ecolabel

Izvor: Europska komisija, www.ec.europa.eu/environment/ecolabel

EU Ecolabel (EU Ekooznaka) je pokrenuta 1992., kada je Europska zajednica odlučila razviti u cijeloj Europi dobrovoljni sustav zaštite okoliša kojem potrošači mogu vjerovati. Od tada broj proizvoda i usluga kojima je dodijeljena EU ekooznaka povećava se iz godine u godinu. Do kraja 2011. više od 1.300 dozvola je dodijeljeno, a danas EU Ekološka oznaka može se naći na više od 17.000 proizvoda i usluga od čega je 356 oznaka za smještajne objekte u turizmu.. Konstantan rast od 1992. godine može se vidjeti iz navedenog prikaza.

Slika 7: Broj izdanih Eco-label certifikata od 1992. godine



Izvor: http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/facts-and-figures.html

BIO Hotels (BIO Hoteli)[104]

Slika 9: "ECO certification"



Izvor: www.visitmalta.com

Ovaj standard obuhvaća organske proizvode i proizvode karakteristične za regiju u kojoj se hotel nalazi. Hoteli koriste samo organski certificirane proizvode koji zadovoljavaju standard Bioland ili slične eko oznake. Dozvoljene su tri iznimke prilikom poslovanja u skladu s ovim standardom. Za neprehrambene proizvode postoji obveza da se koristite samo kozmetički proizvodi koji su certificirani od strane akreditiranih standarda (kao što su ABG, BDIH, Ecocert, ICEA ili Natru[105]). Standard BIO Hoteli može se naći u Austriji, Njemačkoj, Italiji i Švicarskoj, Francuskoj i Grčkoj u tri kategorije Hotel, Guest house i Pansion.

ECO certification (ECO certifikat) [106]

ECO certifikat je nacionalni standard za osiguranje zaštite okoliša, socioekonomske i kulturne održivosti hotela na Malti. Eko oznaka je pokrenuta od strane Malta Tourism Authority 2002. godine, a danas predstavlja preko 16% hotelskog smještaja kategoriziranog s 5, 4 i 3 zvjezdice. Da bi sudjelovali, hoteli moraju biti u skladu s brojnim kriterijima sve u cilju poboljšanja svog utjecaja na okoliš i povećanje ekološke svijesti među zaposlenicima. Glavna područja koja su obuhvaćena tim kriterijima su: upravljanje okolišem, upravljanje otpadom, nabava, energija, voda, kakvoća zraka, buka, građevine i zelena površina, lokalna kultura i informiranje.[107]

Slika 8: Logotip "BIO Hotels"



Izvor: www.biohotels.info

[104] Bio hotels, dostupno na; http://www.biohotels.info/, preuzeto 24.6.2017
[105] Standardi za prirodnu i organsku kozmetiku.
[106] Eco label index, dostupno na: http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/eco-certification, 25.6.2017
[107] Malta Tourism Authority, dostupno na: http://www.mta.com.mt/, 25.6.2017

Eco Hotels Certified (Certifikat za poslovanje, zelene hotele i eko turistička naselja)[108]

Ovaj certifikat jamči ekološko angažiranje malih poduzeća, hotelskih društava i turističkih destinacija. Eco Hotels Certified zaleni certifikat također daje jasan znak svim korisnicima i gostima koji su zainteresirani za zaštitu okoliša. Stjecanje certifikata je aktivan i dinamičan proces koji zahtjeva stalnu želju i napore kako bi sve bilo bolje. Jedan od bitnih kriterija za dobivanje ovog certifikata je izračun potrošnje CO2 poznatijeg kao ugljik. Mjerenje se vrši koristeći anonimni sustav, a sa prikupljenim podacima se uspoređuje potrošnja i kod ostalih poduzeća u toj grani. Cilj je jasno definirati ekološko poslovanje, poboljšati opisani prostor i optmizirati održivu potrošnju resursa.

Slika 11: EcoLabel Luxembourg



Izvor: www.ecolabelindex.com

EcoLabel Luxembourg (Eko oznaka u Luksemburgu)

Inicijativa ove oznake je od strane Ministarstva turizma i Ministarstva održivog razvoja i infrastrukture, pokrenuta 1999. godine. Otkada je, neprofitna organizacija OekoZenter Luksemburg nadležna za savjetovanje oko brige okoliša, poduzeća su se pridružila inicijativi eko oznake i postala dio mreže. Do sada, oznaka je dodijeljena 37. smještajnih jedinica širom zemlje, od soba i hostela do prvoklasnih kampova i luksuznih hotela. Postoji više od 60 pojedinačnih mjera koje poduzeća moraju ispuniti kako bi se značajno smanjio njihov utjecaj na okoliš. Sva tri godine od strane neovisnog revizora vrši se procjena kako bi se osiguralo da je dodijeljeni standard održavan.

Slika 10: Logotip "Eco Hotels Certified"



Izvor: www.ecohotelscertified.info

[108] Eco Hotel Certified, dostupno na: http://www.ecohotelscertified.info/, 25.6.2017

Green Star Hotel [109]

Standard se dodijeljuje poduzećima za usluge turističkog smještaja u Egiptu, zbog njihove predanosti u području ekološki održivog upravljanja i društvene odgovornosti. To je državni standard pod pokroviteljstvom egipatskog Ministarstva turizma. Razvijen je kao javno-privatni projekt između ključnih zainteresiranih skupina sa Njemačkog i Egipatskog turističkog tržišta. Egipatske turističke vlasti i Njemačka organizacija za međunarodnu suradnju provele su ovaj projekt kako bi se poboljšala ekološka svijest i podigla konkurentnost i održivost Egipatske turističke smještajne industrije.

Slika 13: Logotip "Steinbock"

Izvor: www.ecolabelindex.com

Slika 12: Logotip "Green Star Hotel"

Izvor: www.greenstarhotel.org

Steinbock (Jarac)[110]

Ovo je standard u Švicarskoj smještajnoj industriji. Ovisno o njihovoj predanosti i izvršavanju u skladu održivim razvojem, smještajni objekti se certificiraju od strane Steinbock standarda sa do 5 oznaka "Jarac". Oznaka kontrolira cijene hotela i uspjeh u pet dimenzija: menadžment (upravljanje); ekonomija (privreda); očuvanje okoliša; društvena odgovornost i regionalno stvaranje vrijednosti i kulture. S ostvarenim višim stupanjem održivosti hotel se nagrađuje s višom oznakom jarac. Oznaka jarac certificira smještajne kapacitete u rasponu od tradicionalnih 3 do 5 zvjezdica kod hotela.

[109] Process for a Hotel to Baceome Green.Star Hotel-Certified, dostupno na: http://www.greenstarhotel.org/wp-content/uploads/2014/01/131114_-Handout-_R-C-.docx1.pdf, 26.6.2017

[110] Eco label index, dostupno na: http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/steinbock, 26.6.2017

Svi navedeni standardi dodjeljuju se kada hoteli prođu kontrolu i zadovolje sve uvjete, među kojima su najčešće upravljanje održivošću, zaštita okoliša, energetska učinkovitost, educirano osoblje, uštede u potrošnji energije i vode, kontrolirana emisija CO2 i drugi.

Rastuće cijene energije, nestajanje resursa i misija u zaštiti okoliša predstavljaju nove izazove za poduzeća, hotele i eko turistička naselja. S novim eko standardima, poduzeća poduzimaju korak u budućnost s čime se zalažu za poslovanje u skladu s ekološkom održivosti.

4.4.Analiza eko standarda u Republici Hrvatskoj

Hrvatska smještajna industrija još uvijek posluje u nepovoljnom poslovnom okolišu. Razlog tomu djelomično se nalazi u nedovršenom procesu privatizacije i neriješenim pravno-vlasničkim odnosima. Osim toga, hrvatski turizam je još uvijek većinom sezonske naravi što je uzrokovano nekolicinom problema, poput slabih izravnih zrakoplovnih veza između njezinih destinacija i emitivnih tržišta te neprikladne i nedovoljno privlačne ponude destinacija izvan sezone. U takvim okolnostima, većina hrvatskih hotelskih društava jedva preživljava na tržištu. Zbog toga većina njih nevoljko provodi formalne sustave upravljanja okolišem, a takvu odluku pravdaju visokim inicijalnim troškovima. Iznimke su hoteli koji posluju u sklopu međunarodnih lanaca, čije ekološki usmjereno poslovanje je osnovni čimbenik njihove strategije ostvarivanja konkurentnosti.

Neki hoteli u Hrvatskoj provode neformalne mjere upravljanja okolišem, prvenstveno usmjerene na smanjenje potrošnje energije i vode. Primjerice, hrvatska Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela educira svoje članove za provođenje tih mjera i opće upravljanje okolišem te se trudi uvesti oznaku ekološke kvalitete koja bi se dodjeljivala njezinim članovima. Surađuje i s Hrvatskim centrom za čistiju proizvodnju koji je 2006. godine pokrenuo pilot projekt o mogućnostima uštede u hrvatskim hotelima uz provedbu mjera za zaštitu okoliša.[111]

„Prijatelj okoliša“[112] je najpoznatiji Znak zaštite okoliša i jedan od najzastupljenijih eko certifikata u hotelima i kampovima RH. „Prijatelj okoliša“ je nacionalni znak RH koji pokazuje da se poštuju visoki standardi zaštite okoliša iznad propisanog zakonskog minimuma, uspostavljen je 1993. godine. Znak je usklađen sa europskim znakom za visoki ekološki standard „EU Flower“, te se dodjeljuje, uz sudjelovanje stručnjaka i javnosti prema precizno utvrđenom postupku. Na osnovi ispunjenih mjerila znak se dodjeljuje proizvođačima i pružateljima usluga koji racionalno koriste energiju, koji vode računa o otpadu, korištenju proizvoda koji nisu štetni za okoliš, te poduzimanju aktivnosti u svrhu podizanja ekološke svijesti ne samo svojih zaposlenika, već i svojih gostiju. Glavni cilj je poticanje razvoja novih tehnologija, smanjenje onečišćenja okoliša, racionalnije gospodarenje sirovinama i energijom.

[111] Environmental a wareness in the Croatian lodging industry, str. 4, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/449966.Petric__Pranic_2010.pdf, 27.6.2017

[112] Znak zaštite okoliša, dostupno na: http://www.mzoip.hr/default.aspx?id=3757, 27.6.2017

Proizvođač i svi drugi sudionici u dodjeli Znaka zaštite okoliša sudjeluju dobrovoljno, želeći pokazati sve što su učinili glede smanjenja onečišćenja okoliša, utroška sirovina i energije.

Znak "Prijatelj okoliša" dodijeljen je 2011. po prvi puta u hrvatskoj povijesti. Hoteli koji su prvi nositelji priznanja su:[113]

- Hotel Maestral Laguna Novigrad d.d. Novigad
- Hotel Istra Maista d.d. Rovinj
- Hotel Sol Garden Istra Istraturist Umag d.d. Umag
- Valamar Riviera Hotel & Residence Riviera Poreč d.d. Poreč
- Hotel Amfora Sunčani Hvar d.d. Hvar
- Hotel Borovnik Hotel Borovnik d.o.o., Tisno
- Hotel Valamar Lacroma Dubrovnik Dubrovnik – Babin kuk d.d. Dubrovnik
- Hotel Vicko Vicko Commerce d.o.o. Starigrad Paklenica
- Hotel Villa Dvor Hotel Villa Dvor Omiš
- Villa Andrea Sutic d.o.o. Tučepi

Slika 14: Znak zaštite okoliša "Prijatelj okoliša"



Izvor: Ministarstvo zaštite okoliša i prirode, www.mzoip.hr

Znak se dodjeljuje na rok od tri godine, te se nakon isteka tog roka proizvođač može podnijeti zamolbu za produljenje prava na korištenje znaka "Prijatelj okoliša". Znak "Prijatelj okoliša"

[113] Popis hotela koji imaju Znak zaštite okoliša, dostupno na: http://www.mzoip.hr/doc/Zastita_okolisa/Usluge_koje_imaju_pravo_koristenja_znaka.pdf, 27.6.2017

prvi puta u hrvatskoj povijesti dodijeljen je 2011. god. pružateljima usluge smještaja u hotelu i kampovima koji su zadovoljili sva mjerila i stekli pravo korištenja Znaka.[114]

Dodjelom Znaka predstavnicima 11 društava u čijem se vlasništvu nalaze turistički objekti, svim posjetiteljima daje se jasan putokaz da se u njima poštuju visoki standardi zaštite okoliša iznad propisanog zakonskog minimuma, čime se pridonosi učinkovitom korištenju prirodnih dobara.

4.4.1.Eko certifikati OMH

Eko standardi udruge Obiteljskih i malih hotela (OMH) dijele se na osnovne i dodatne. Osnovni uključuju zakonom propisane standarde vezane uz hotelijerstvo i ugostiteljstvo i obavezni su za sve članove. Na isti se nadograđuje sustav eko standarda koji propisuje OMH i čije je kriterije potrebno ispuniti za dobivanje eko certifikata. Oni obuhvaćaju četiri osnovna područja: potrošnju vode, potrošnju električne energije, odlaganje otpada, otpadne vode. Dodjelu certifikata i kontrolu kvalitete obavlja specijalizirana komisija u ime udruge OMH.[115]

Eko oznaka Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela (NUOMH-a) i projekt eko označavanja hotelskih objekata prvi je program ovoga tipa u turizmu u Republici Hrvatskoj. Riječ je o nacionalnom znaku za ekološki prihvatljivo pružanje usluge smještaja koji uključuje skup procedura, uvjeta i indikatora radi uvođenja, nadgledanja i kontrole provedbe certificiranja. Projekt je krajem 2012. godine bio u fazi konačnog definiranja kriterija i priprema za implementaciju. Eko-znak NUOMH-a je oznaka za certificiranje hotela na području Republike Hrvatske i u prvoj fazi implementacije moći će je dobiti samo mali i obiteljski hoteli, članovi Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela. U sljedećim fazama uvođenja predviđeno je širenje i na označavanje velikih hotela, hostela i kampova po prilagođenim uvjetima i kriterijima za pojedine vrste smještaja.[116]

[114] Obavijesti i kontakti http://www.mzoip.hr/default.aspx?id=9540 27.6.2017
[115] „Razvijanje ekoloških standarda Nacionalne udruge OMH“ http://www.mint.hr/UserDocsImages/081218-wtd-hrv.pdf 28.6.2017
[116] Vlahov, A.: op. cit., str. 78.

Slika 15: Logotip eko-oznake malog i obiteljskog hotela



Izvor: www.hotelkorana.hr

Hoteli koji nose eko-oznaku s logotipom „srce sa listom“ priznati su kao objekti koji vode najveću brigu o okolišu na svom području. Hrvatska eko-oznaka za smještaj uturizmu za male i obiteljske hotele prati strukturu Europske eko-oznake Eco-flower. Eko certifikat potvrđuje da se u objektu racionalno koriste energenti, sredstva za rad i da se njihova provjera vrši po točno utvrđenim procedurama. Sama izgrađenost objekta mora imati sve potrebne kontrolne točke i sredstva za sprječavanje gubitka energije. Isto tako, certifikat se odnosi na sortiranje, razvrstavanje i selektivno prikupljanje otpada koji se stvaraju kao nusproizvodi unutar procesa u proizvodnji u hotelu. U eko hotelima OMH jela se pripremaju po tradicionalnim receptima, od domaće proizvedenih proizvoda s područja s kojeg potječe ili na kojem se nalazi hotel. Širenje ekološke svijesti među osobljem, gostima hotela i svima koji dolaze u doticaj sa njihovim uslugama cilj je kojemu teže svi eko hoteli udruge OMH.[117]

Dodatni eko standardi omogućuju dobivanje posebne međunarodno relevantne eko oznake te njihovim ispunjenjem hotel pokazuje svoju visoku ekološku osviještenost i osjećaj za lokalnu zajednicu i samu destinaciju.

4.4.2. "Sustaniable Hotel" eko certifikat UPUHH-a

Prvi hoteli, njih 21, dobili su certifikat Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) i oznaku "Sustainable Hotel" čime se potvrđuje njihovo zeleno poslovanje te da su zadovoljili sve uvjete za taj certifikat, među kojima su upravljanje održivošću, zaštita okoliša, energetska učinkovitost, educirano osoblje, uštede u potrošnji energije i vode, kontrolirana

[117] Eco-friendly hotels, dostupno na: http://www.bitoraj.hr/pdf/ekohoteli.pdf, 28.6.2017

emisija CO2 i drugi, dodjela certifikata hotelijerima održana je na svečanoj konferenciji 04. travnja 2014. u Zagrebu.[118]

Slika 16: Logotip eko certifikata "Sustainable Hotel"



Izvor: www.upuhh.hr

Pilot-projekt pokrenut sredinom 2012. godine pod nazivom "Zeleno poslovanje u hotelijerstvu", koje je u cijelosti osmislio UPUHH s ciljem uvođenja zelenog poslovanja u hotele, a projekt je podržalo i Ministarstvo turizma. U projekt se uključio ukupno 21 hotel, koji su zadovoljili postavljene kriterije te kroz evaluaciju stekli uvjete za dobivanje ovog certifikata. Projekt se provodi kroz nekoliko faza, a među prvima su definirani zeleni kriteriji za hotele. Oni su vrlo precizno razrađeni za ukupno devet skupina, i to za upravljanje održivošću, nabavu, prodaju, marketing i PR, okoliš, energetsku učinkovitost i ljudske potencijale. Plan je, naime, da koncept zelenog poslovanja usvoje i ostali hoteli u članstvu UPUHH-a, kojih je 80 posto u ukupnom hotelijerstvu Hrvatske, do konca 2016. godine. Isto tako, u planu je da se projektu pridruže i ostale strukovne udruge, poput kampinga, nautičkog turizma i drugih segmenata turističke ponude.[119]

U projekt se uključilo ukupno 21 hotel, koji su zadovoljili postavljene kriterije te kroz evaluaciju stekli uvjete za dobivanje ovog certifikata. Hoteli kojima je uručen UPUHH-ov "Sustainable Hotel" certifikat su:[120]

Basic kategorija:

1. Bluesun hotel Berulia – Hoteli Brela d.d.

2. Esplanade Zagreb Hotel

[118] "Sa 'zelenim' certifikatom UPUHH-a 21 hotel", dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=15069, 28.6.2017

[119] "Zeleno poslovanje u hotelijerstvu - dodjela certifikata "Sustainable Hotel", dostupno na: http://www.upuhh.hr/hr/vijesti/dodjela-certifikata-sustainable-hotel/ 28.6.2017

[120] "Prvi hoteli s oznakom "Sustainable Hotel", dostupno na: http://www.poslovniturizam.com/vijesti/prvi-hoteli-s-oznakom-sustainable-hotel/1462 29.6.2017

3. Hotel Feral – Laguna Novigrad d.d.

4. Hotel Kaštel Motovun

5. Hotel Kimen – Cresanka d.d.

6. Hotel Padova – Imperial d.d.

7. Hotel Phoenix

8. Hotel Sport

9. Hotel Tomislavov dom

10. Hotel Turist

11. Palace Hotel Zagreb

12. Valamar Koralj Romantic Hotel – Riviera Adria d.d.

Advanced kategorija:

1. BEST WESTERN PREMIER Hotel Astoria

2. Hotel Borovnik

3. Hotel Well – Terme Tuhelj

4. Hotel & Casa Valamar Sanfior – Riviera Adria d.d.

5. Hotel International – HUP-Zagreb d.d.

6. Hotel Maestral – Laguna Novigrad d.d.

Superior kategorija:

1. DoubleTree by Hilton Hotel Zagreb

2. Falkensteiner Hotel & Spa Iadera – Punta Skala d.o.o.

3. Vitality Hotel Punta – Jadranka hoteli d.o.o.

Od 21 hotel koji je sudjelovao u projektu devet hotela je iz unutrašnjosti zemlje, od kojih je čak šest iz Zagreba. Iz čega je vidljiva podrška hotela iz glavnog grada Hrvatske u održivosti i

zelenom razvoju. Brojne analize hotela koji su prešli na zeleno poslovanje pokazuju da se u takvim objektima u prosjeku troši 20 posto manje vode, da su troškovi odvoza smeća 15 posto niži, a dolazi i do poboljšanja okoliša u kojem se objekti nalaze.[121]

Jedan od primarnih ciljeva upravo se temelji na uvođenju prakse zelenog poslovanja, što podrazumijeva sinergiju ekonomske dobiti, brige za okoliš u najširem smislu te socijalne uključenosti u širu zajednicu. Kod toga postoje razni kriteriji u svijetu koje hotelijeri mogu odabrati za dobivanje certifikata zelenog hotela, počevši od smanjenja potrošnje energenata, ograničavanja štetnih utjecaja na okoliš do recikliranja, postavljanja zelenih krovova itd., čime se postižu i velike uštede u troškovima. Usto se podiže i motivacija zaposlenih te stvara bolja komunikacija s gostima.

[121] Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske, dostupno na: http://www.upuhh.hr/hr/vijesti/zeleno-poslovanje-dodjela-certifikata/, 29.6.2017

4.5.Perspektiva daljnje primjene eko standarda u hotelijerstvu Hrvatske

Turizam postaje jedan od vodećih gospodarskih sektora svijeta, a hotelijerstvo je jedna od najjačih gospodarskih grana u Republici Hrvatskoj. Ponuda proizvoda „sunce i more“ pri tome je kontinuirano najjači hrvatski proizvod današnjice. Međutim, sve više kupaca turističkih proizvoda, pogotovo onih iz nama bližih emitivnih tržišta (zapadna europa) smatra ovakvu vrstu ponude zastarjelom. Upravo iz tog razloga hrvatski turizam mora se etablirati kao „drugačiji“ i posjetitelju koji je u poziciji moći ponuditi više: bolji, drugačiji i kvalitetniji proizvod. Važno je naglasiti da nema mogućnosti ravnopravnog sudjelovanja na međunarodnom tržištu ako proizvodi i usluge nisu u skladu s međunarodnim normama. Poslovne organizacije koje usvoje norme osiguravaju smanjenje štetnih utjecaja na okoliš te osiguravaju da su svi utjecaji identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskim propisima. Štetni utjecaji se vremenom ublažavaju ili uklanjaju koristeći mehanizme kontrole. Prema novom pristupu standardizaciji, svaki proizvod mora udovoljiti temeljnim zahtjevima: mora zadovoljiti sigurnost, zaštitu potrošača i zaštitu okoliša. U odnosu na većinu europskih zemalja Hrvatska se ističe raznolikošću ekoloških sustava i staništa te visokim stupnjem očuvanosti prirode. Jedan od osnovnih ciljeva zaštite prirode je očuvati okoliš te kroz politiku održivog razvoja iskoristiti kvalitetu okoliša kao razvojnu šansu.

Uvođenje eko standarda odgovor je na trendove i doprinos očuvanju okoliša i održivom razvoju. Klimatske promjene imaju veliki utjecaj na turizam. Predviđa se da će globalno zatopljenje mijenjati navike putovanja te da će sve veći broj ljudi putovati izvan glavne ljetne sezone. Ekološka svijest sve je izraženija te će potražnja za ekoturizmom sve više rasti. To znači da će se u turističkim uslugama sve veća pažnja stavljati na smanjenje štetnog otpada, recikliranje i odgovornost za ekološki svjesno ponašanje turista. Briga o okolišu s jedne strane donosi smanjivanje troškova energije, a s druge strane važno je naglasiti da eko orijentacija postaje sve važniji faktori pri odabiru destinacije i usluge u hotelijerstvu za odmor.

Ekološki standard je numerička vrijednost (obujam za koncentraciju neke tvari ili vrste) koja se radi očuvanja kvalitete okoliša ne smije preći, dok propisani standardi imaju zakonsku snagu.

Kako bi bio koristan za izbor potrošača, eko standard treba pružiti pouzdanu identifikaciju proizvoda u skladu sa upravljanjem okoliša, odnosno nižim utjecajima na okoliš, od konkurentskih, ali inače sličnih proizvoda. Eko standardi su mehanizam za izbor potrošača jer na taj način odgovornost za poboljšanje upravljanja okoliša u turizmu prvenstveno se stavlja u ruke pojedinca kao kupca. Dakako, to je turistička usluga, koja stvara napredak i pozicionira na tržište eko proizvode koje je potrebno lansirati u mjeri u kojoj su kupci spremni platiti za takva poboljšanja. [122]

Hrvatska prati trendove u svijetu i uvodi u praksu sve veći broj standarda koji su poznati u cijelom svijetu, što zasigurno donosi prednost u kvaliteti turizma u RH i u samom poslovanju objekta koji su zadovoljili kriterije i ostvarili određene eko standarde. S obzirom na veliku ponudu hotelijerstva i ekološku osviještenost korisnika eko standardi donose i konkurentsku prednost, smatra se kako je eko standard u današnje vrijeme čimbenik koji može znatno utjecati na odluku korisnika pri odabiru usluga u hotelijerstvu. U nastavku rada je provedeno istraživanje primjene eko standarda u hotelijerstvu Hrvatske, i posvećivanje važnosti istima od strane hotelijera.

[122] Bukley, R.: Tourism ecolabels, Annals of Tourism Research, Vol. 29, No.1, str. 183-208, 2002.

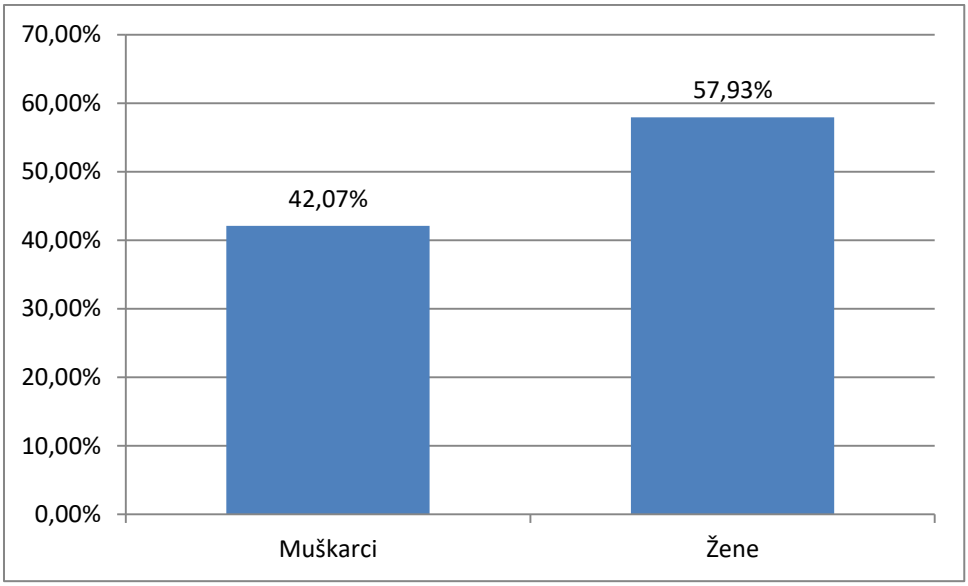
5.ANALIZA PRIMJENE EKO STANDARDA U HOTELIJERSTVU

5.1.Obrada rezultata

1) Deskriptivni podaci

Tablica br. 4 – Zastupljenost spolova

	Frekvencija	Postotak
Muškarci	69	42.07
Žene	95	57.93
Ukupno	164	100.00

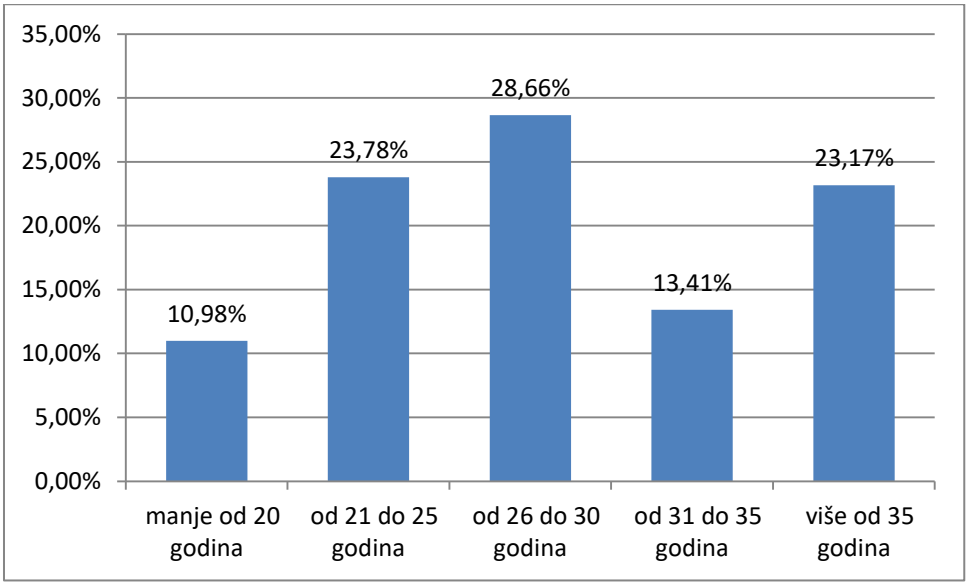


Grafikon br. 1. Grafički prikaz odnosa spolova sudionika

U istraživanju je sudjelovalo 164 sudionika. Spolovi su otprilike ujednačeni, s nešto većom zastupljenošću žena (95; 57.93% od ukupnog uzorka) nego muškaraca (69; 42.07%).

Tablica br. 5 – Zastupljenost dobi sudionika

	Frekvencija	Postotak
manje od 20 godina	18	10.98
od 21 do 25 godina	39	23.78
od 26 do 30 godina	47	28.66
od 31 do 35 godina	22	13.41
više od 35 godina	38	23.17
Ukupno	164	100.00

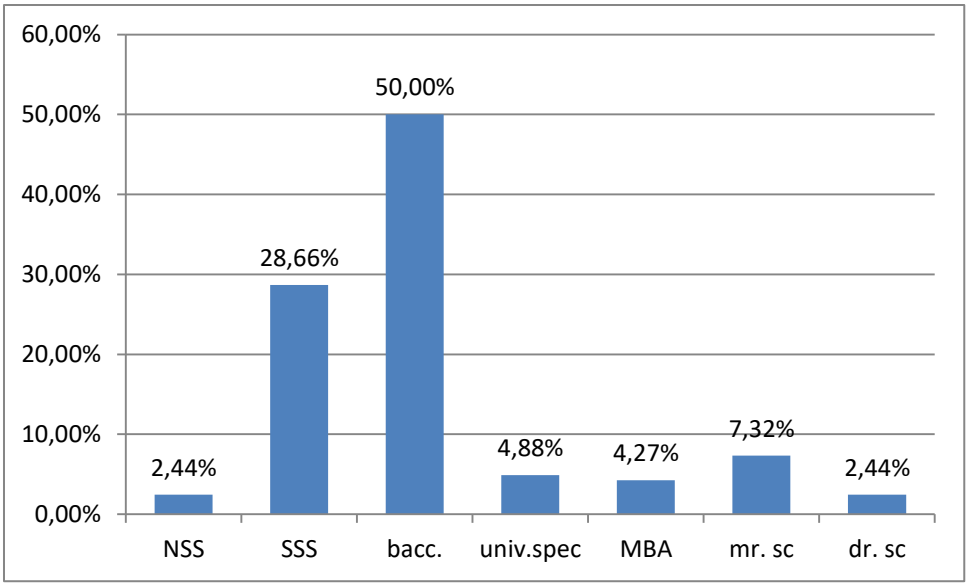


Grafikon br. 2. Grafički prikaz zastupljenosti dobi sudionika

Uzorak je raznolik po dobnoj zastupljenosti, s najvećim brojem sudionika u dobi od 26 do 30 godina (47; 28.66%), zatim 21 do 25 godina (39; 23.78%) te više od 35 godina (39; 23.17%). Sudionici u dobi manjoj od 20 godina slabije su zastupljeni (18; 10.98%), kao i oni u dobi od 31 do 35 godina (22, 13.41%).

Tablica br. 6 – Stupanj obrazovanja sudionika

	Frekvencija	Postotak
NSS	4	2.44
SSS	47	28.66
bacc.	82	50.00
univ.spec	8	4.88
MBA	7	4.27
mr. sc	12	7.32
dr. sc	4	2.44
Ukupno	164	100.00

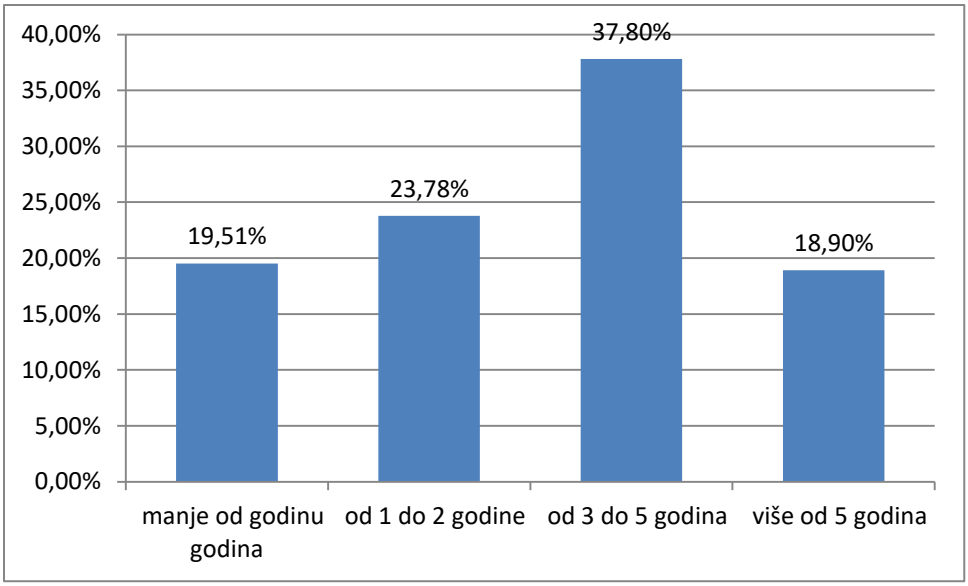


Grafikon br. 3. Grafički prikaz stupnja obrazovanja sudionika

Polovica sudionika obrazovano je na razini prvostupnika (47; 28.66%). Druga najzastupljenija razina obrazovanja odnosi se na srednju stručnu spremu, s otprilike četvrtinom sudionika (47; 28.66%). Ostali stupnjevi obrazovanja slabije su zastupljeni, a uključuju nisku stručnu spremu (4; 2.44%) te više razine obrazovanja (zajedno 31; 18.90%).

Tablica br. 7 – Odgovori na pitanje "Koliko godina radite u hotelu?"

	Frekvencija	Postotak
manje od godinu godina	32	19.51
od 1 do 2 godine	39	23.78
od 3 do 5 godina	62	37.80
više od 5 godina	31	18.90
Ukupno	164	100.00

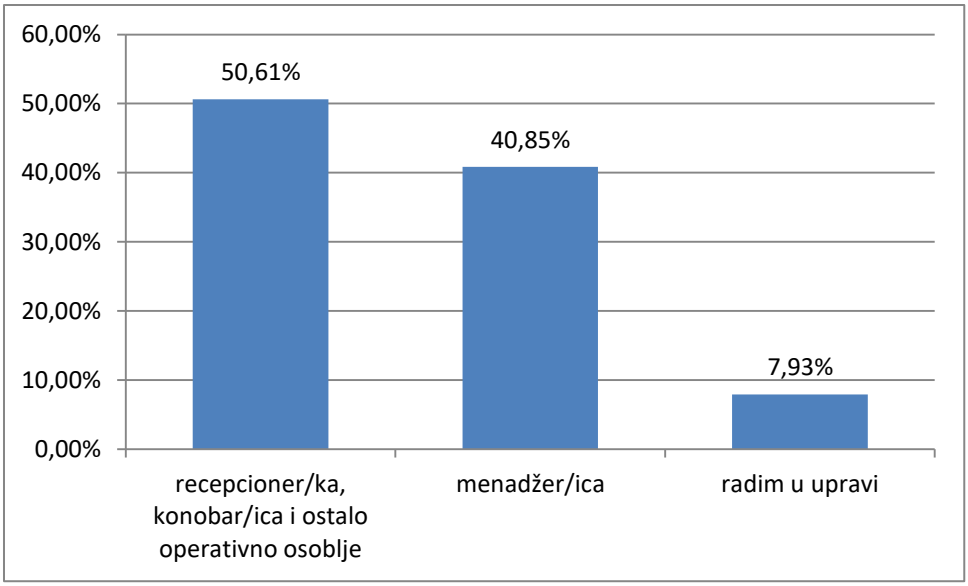


Grafikon br. 4. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koliko godina radite u hotelu?"

Najveći broj sudionika, nešto više od trećine, radi u hotelu 3 do 5 godina (62; 37.80%). Otprilike patina sudionika ima manje od godinu dana ranog iskustva u hotelu (32; 19.51%), te otprilike jednako toliko ima i puno iskustva, više od 5 godina (31; 18.90%).

Tablica br. 8 – Odgovori na pitanje "Na kojoj poziciji u hotelu radite?"

	Frekvencija	Postotak
recepcioner/ka. konobar/ica i ostalo operativno osoblje	83	50.61
menadžer/ica	67	40.85
radim u upravi	13	7.93
Ukupno	164	100.00

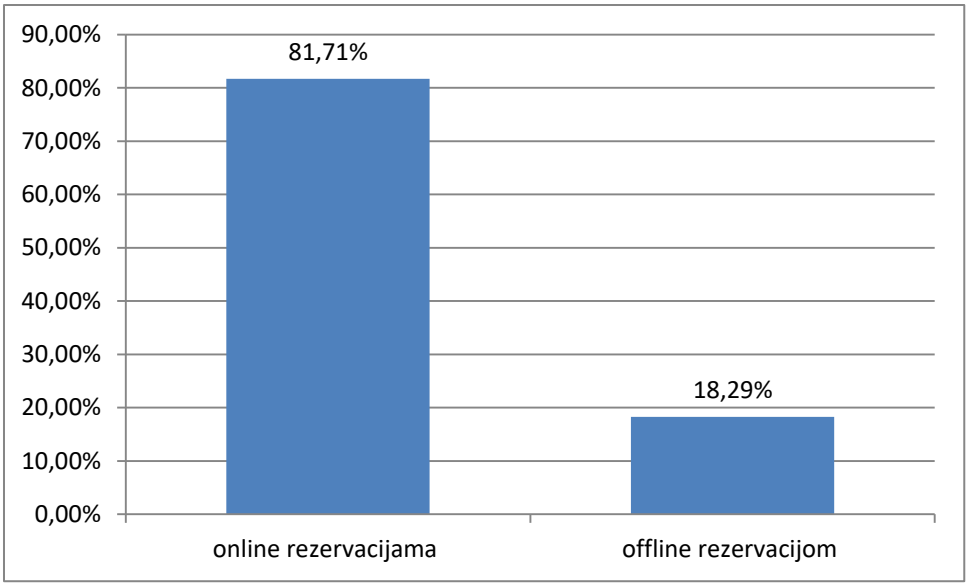


Grafikon br. 5. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Na kojoj poziciji u hotelu radite?"

Polovica sudionika radi na poziciji recepcionera, konobara i ostalog operativnog osoblja (83; 50.61%). Nešto manje ih je na poziciji menadžera (67; 40.85%). Najmanje ih radi u upravi (13; 7.93%).

Tablica br. 9 – Odgovori na pitanje "Vaš hotel većinu prihoda ostvaruje?"

	Frekvencija	Postotak
online rezervacijama	134	81.71
offline rezervacijom	30	18.29
Ukupno	164	100.00

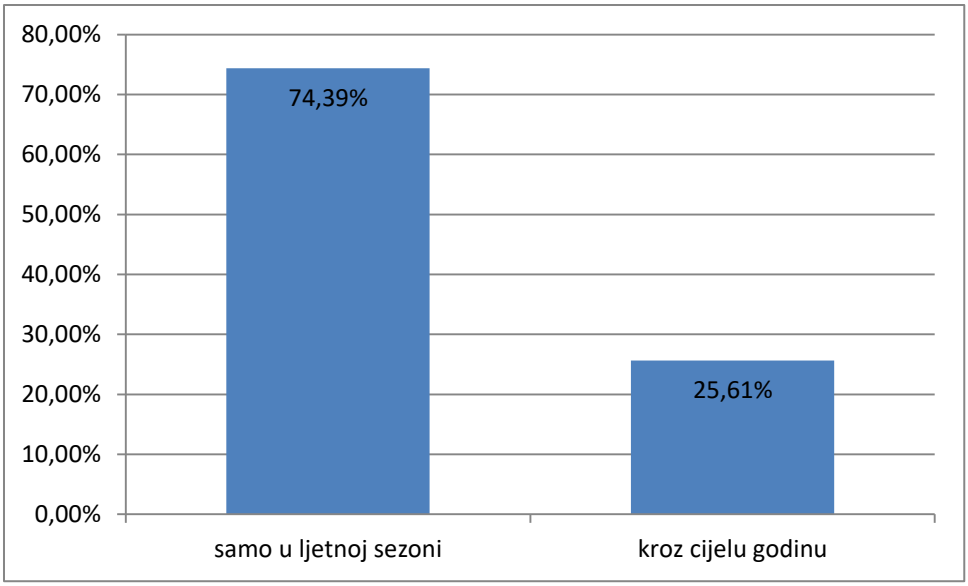


Grafikon br. 6. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Vaš hotel većinu prihoda ostvaruje?"

Hoteli u kojima rade sudionici istraživanja najčešće većinu prihoda ostvaruju online rezervacijama (134; 81.71%).

Tablica br. 10 – Odgovori na pitanje "Vaš hotel posluje…"

	Frekvencija	Postotak
samo u ljetnoj sezoni	122	74.39
kroz cijelu godinu	42	25.61
Ukupno	164	100.00

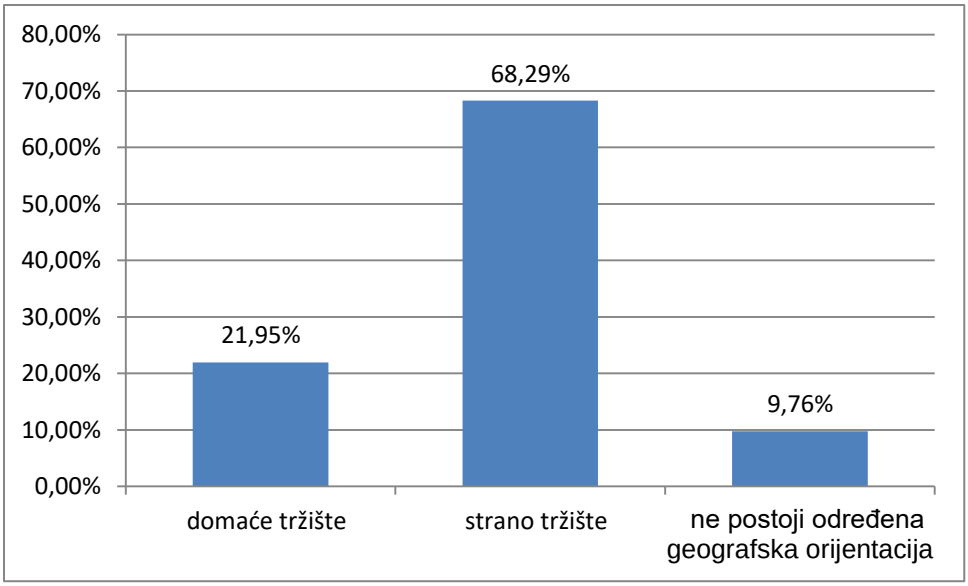


Grafikon br. 7. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Vaš hotel posluje…"

Otprilike tri četvrtine hotela posluje samo u ljetnoj sezoni (122; 74.39%), dok tek jedna četvrtina posluje kroz cijelu godinu (42; 25.61%).

Tablica br. 11 – Odgovori na pitanje "Vaš hotel je orijentiran na…"

	Frekvencija	Postotak
domaće tržište	36	21.95
strano tržište	112	68.29
ne postoji određena geografska orijentacija	16	9.76
Ukupno	164	100.00

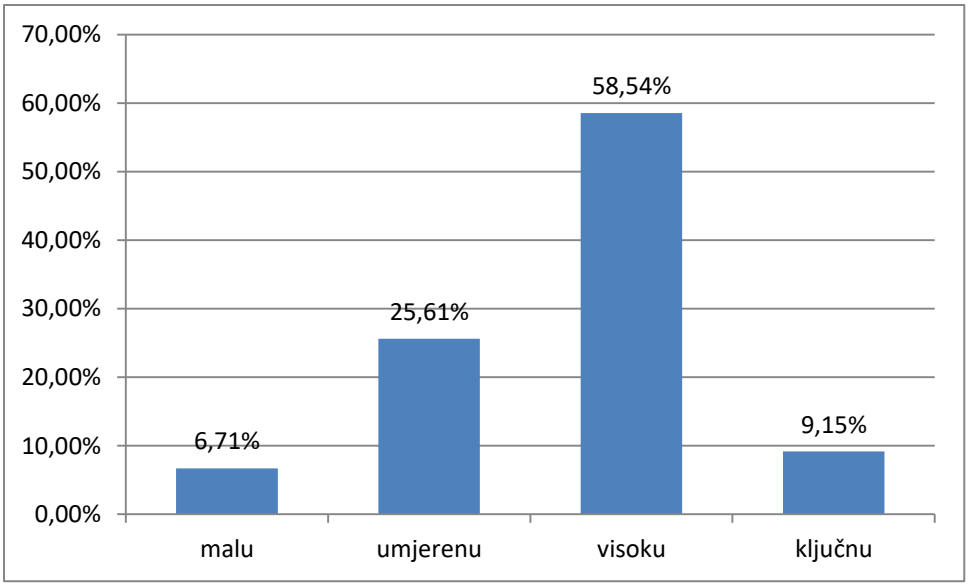


Grafikon br. 8. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Vaš hotel je orijentiran na…"

Hoteli iz uzorka najčešće su orijentirani na strano tržište (67; 40.85%), rjeđe na domaće tržište (36; 21.95%). Najrjeđe nisu orijentirani niti na domaće niti strano tržište (16; 9.76%).

Tablica br. 12 – Odgovori na pitanje "Koliku važnosti imaju eko standardi u poslovanju Vašeg hotela?"

	Frekvencija	Postotak
malu	11	6.71
umjerenu	42	25.61
visoku	96	58.54
ključnu	15	9.15
Ukupno	164	100.00



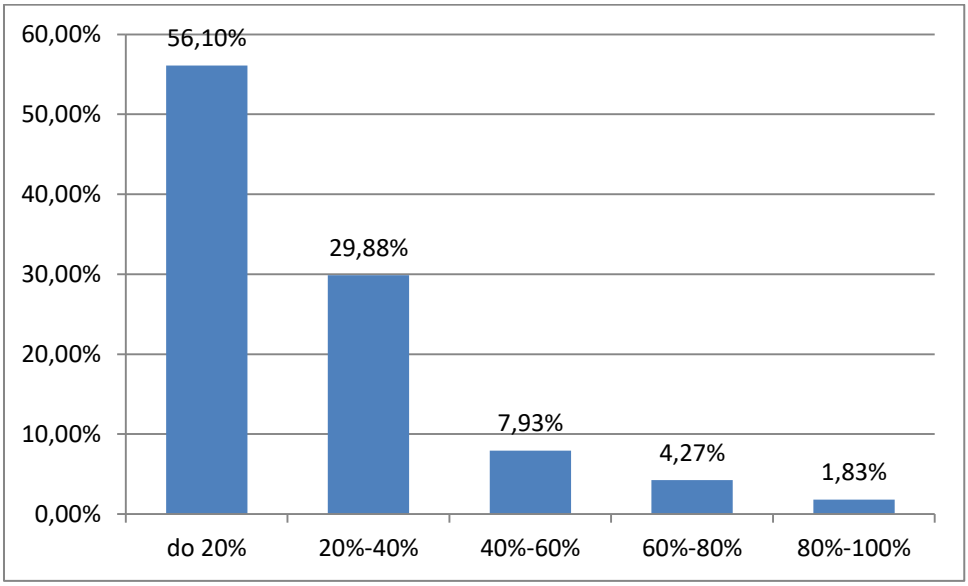
Grafikon br. 9. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koliku važnosti imaju eko standardi u poslovanju Vašeg hotela?"

Eko standardi u poslovanju hotela iz uzorka imaju većinom visoku važnost (96; 58.54%). U otprilike četvrtini hotela ima umjerenu važnost (42; 25.61%). Krajnji odgovori koji označavaju malu (11; 6.71%) i ključnu važnost (15; 9.15%) slabije su zastupljeni.

Tablica br. 13 – Odgovori na pitanje "Koliko je ukupnog budžeta Vašeg hotela rezervirano na ulaganje u eko standarde?"

	Frekvencija	Postotak
do 20	92	56.10
20-40	49	29.88
40-60	13	7.93
60-80	7	4.27
80-100	3	1.83

Ukupno	164	100.00

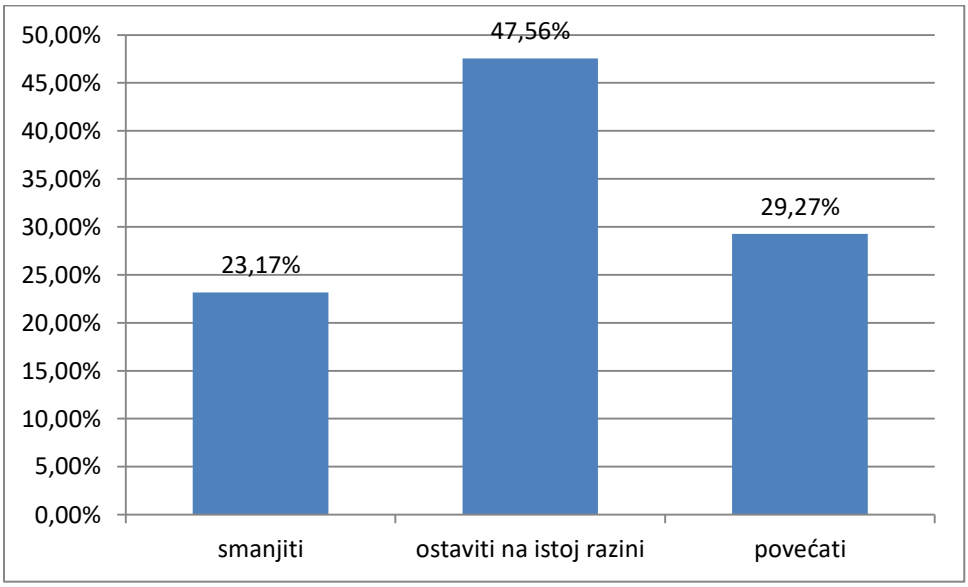


Grafikon br. 10. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koliko je ukupnog budžeta Vašeg hotela rezervirano na ulaganje u eko standarde?"

U poslovanju većine hotela na ulaganje u eko standarde rezervirano je do 20% ukupnog budžeta (92; 56.10%). Svaki veći stupanj ulaganja sve je manje zastupljen, dok 80 do 100% budžeta rezervira tek 3 hotela (1.83%).

Tablica br. 14 – Odgovori na pitanje "Vaš hotel ulaganja u eko standardizaciju u idućoj godini planira…"

	Frekvencija	Postotak
smanjiti	38	23.17
ostaviti na istoj razini	78	47.56
povećati	48	29.27
Ukupno	164	100.00

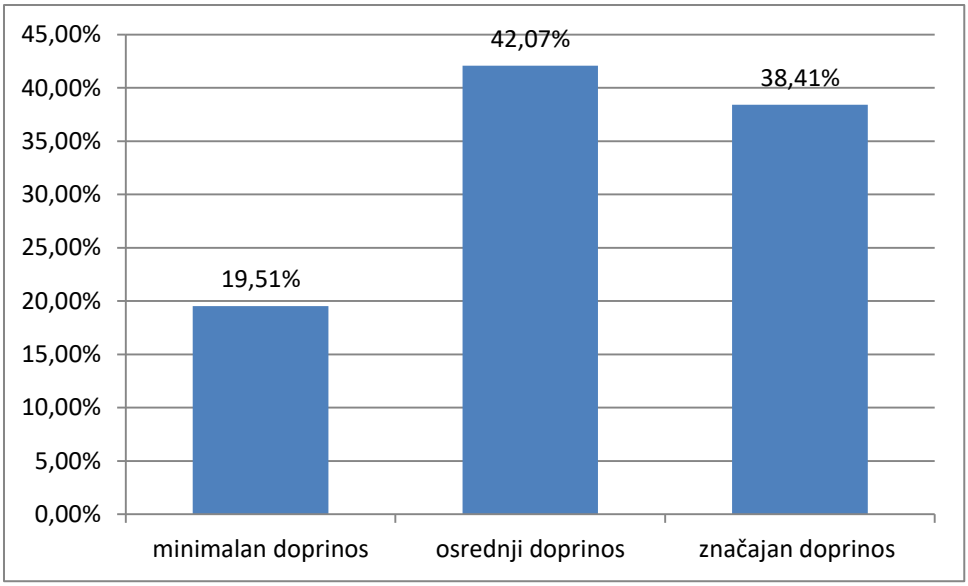


Grafikon br. 11. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Vaš hotel ulaganja u eko standardizaciju u idućoj godini planira…"

Otprilike polovica hotela planira u idućoj godini ostati na istoj razini ulaganja u eko standardizaciju (78; 47.56%). Dobro su zastupljeni i oni hoteli koji namjeravaju povećati ulaganja (48; 29.27%), kao i oni koji ih namjeravaju smanjiti (38; 23.17%).

Tablica br. 15 – Odgovori na pitanje "Kako sveukupno ocjenjujete doprinos eko standardizacije poslovanju Vašeg hotela?"

	Frekvencija	Postotak
minimalan doprinos	32	19.51
osrednji doprinos	69	42.07
značajan doprinos	63	38.41
Ukupno	164	100.00

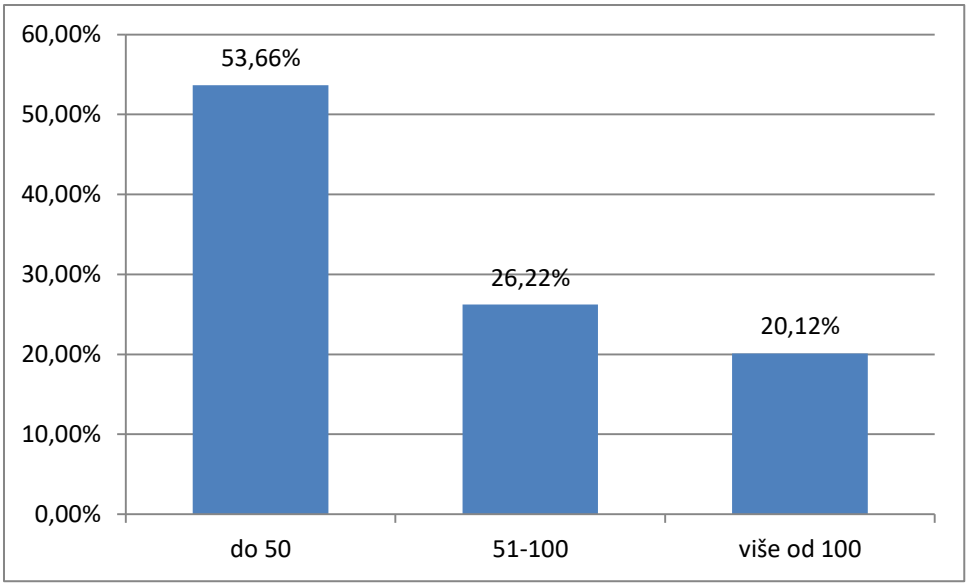


Grafikon br. 12. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Kako sveukupno ocjenjujete doprinos eko standardizacije poslovanju Vašeg hotela?"

Sudionici otprilike jednakom učestalošću odgovaraju da eko standardizacija osrednje (69; 42.07%) i značajno (63; 48.41%) doprinosi poslovanju hotela, s malo većom zastupljenošću odgovora da doprinosi osrednje. Manje je odgovora da doprinosi minimalno (32; 19.51%).

Tablica br. 16 – Odgovori na pitanje "Koliko zaposlenika ima Vaš hotel?"

	Frekvencija	Postotak
do 50	88	53.66
51-100	43	26.22
više od 100	33	20.12
Ukupno	164	100.00

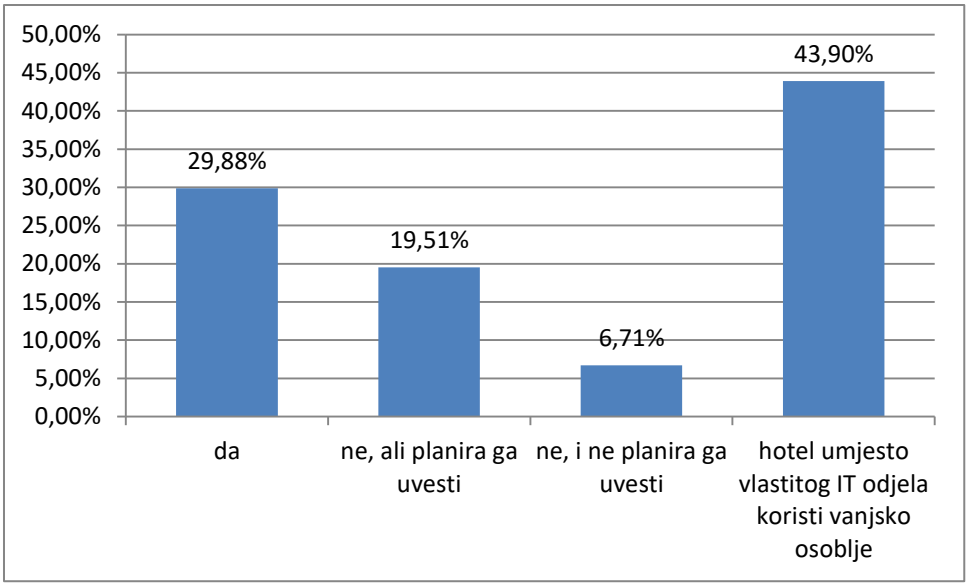


Grafikon br. 13. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koliko zaposlenika ima Vaš hotel?"

Nešto više od pola hotela u uzorku zaspošljava do 50 zaposlenika (88; 53.66%). Manje je onih s 50 do 100 zaposlenika, 43, 26.22%) te najmanje, otprilike patina, onih s više od 100 zaposlenika (33; 20.12%).

Tablica br. 17.– Odgovori na pitanje "Da li Vaš hotel ima vlastiti odjel za eko standardizaciju poslovanja?"

	Frekvencija	Postotak
Da	49	29.88
ne, ali planira ga uvesti	32	19.51
ne, i ne planira ga uvesti	11	6.71
hotel umjesto vlastitog IT odjela koristi vanjsko osoblje	72	43.90
Ukupno	164	100.00

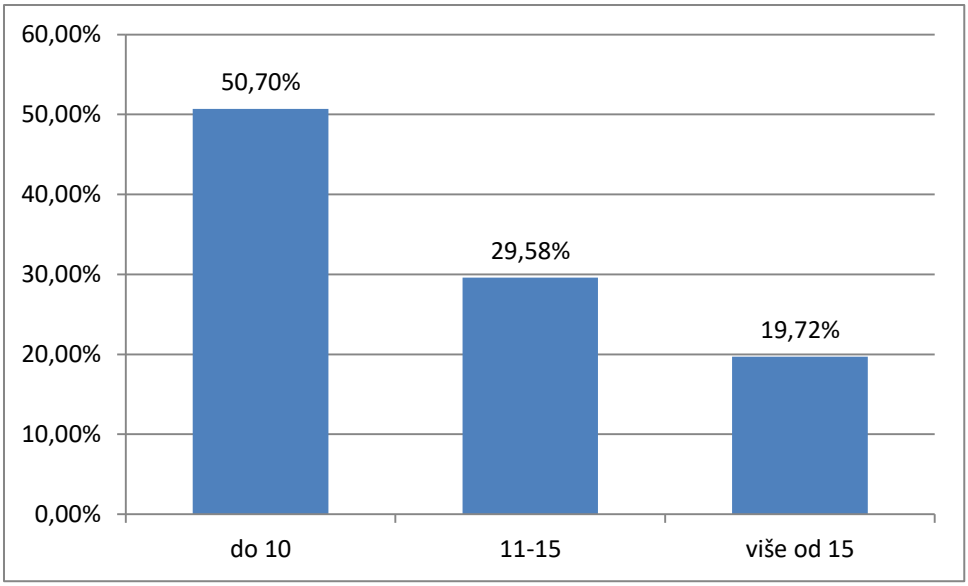


Grafikon br. 14. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Da li Vaš hotel ima vlastiti odjel za eko standardizaciju poslovanja?"

Najveći broj hotela umjesto vlastitog IT odjela za eko standardizaciju koristi vanjsko osoblje (72; 43.90%). Manji broj ima vlastiti odjel (49; 29.88%). Ukupno 43 hotela (26.22%) nema vlastiti odjel, a 11 ih ne planira niti uvesti (6.71%).

Tablica br. 18 – Odgovori na pitanje "Ukoliko Vas hotel ima vlastiti odjel eko kvalitete, navedite koliko djelatnika broji?"

	Frekvencija	Postotak
do 10	72	50.70
11-15	42	29.58
više od 15	28	19.72
Ukupno	142	100.00
Nedostajući podaci	22	13.41 (od 164)

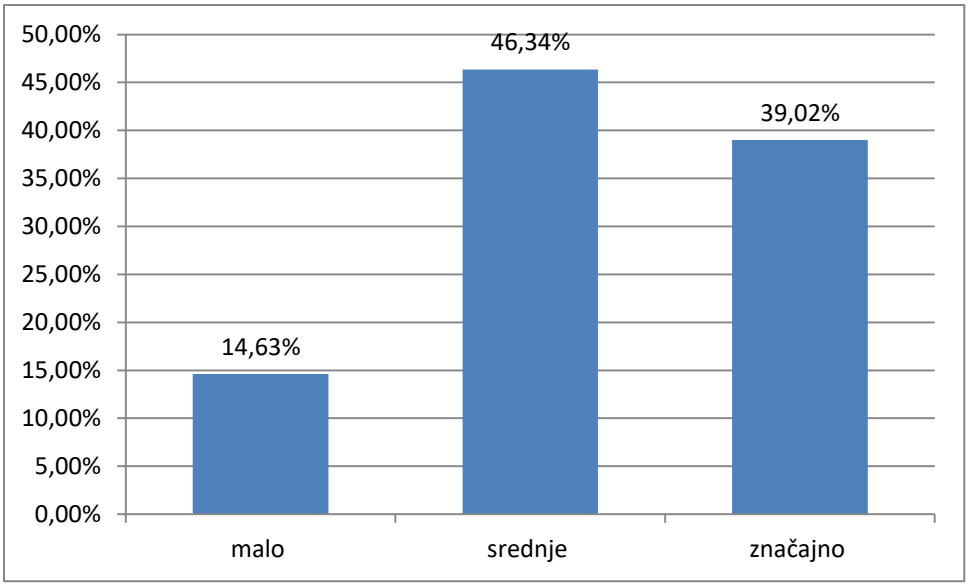


Grafikon br. 15. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Ukoliko Vas hotel ima vlastiti odjel eko kvalitete, navedite koliko djelatnika broji?"

Od hotela koji imaju vlastiti odjel eko kvalitete, najviše ih, otprilike polovica, ima do 10 zaposlenika (72; 50.70% od sudionika koji su odgovorili na pitanje). Veći brojevi zaposlenika manje su zastupljeni (70; 42.68%).

Tablica br. 19 – Odgovori na pitanje "Koliko ste upoznati s eko standardima i beneficijama koje donosi njihovo uvođenje u poslovanje?"

	Frekvencija	Postotak
malo	24	14.63
srednje	76	46.34
značajno	64	39.02
Ukupno	164	100.00

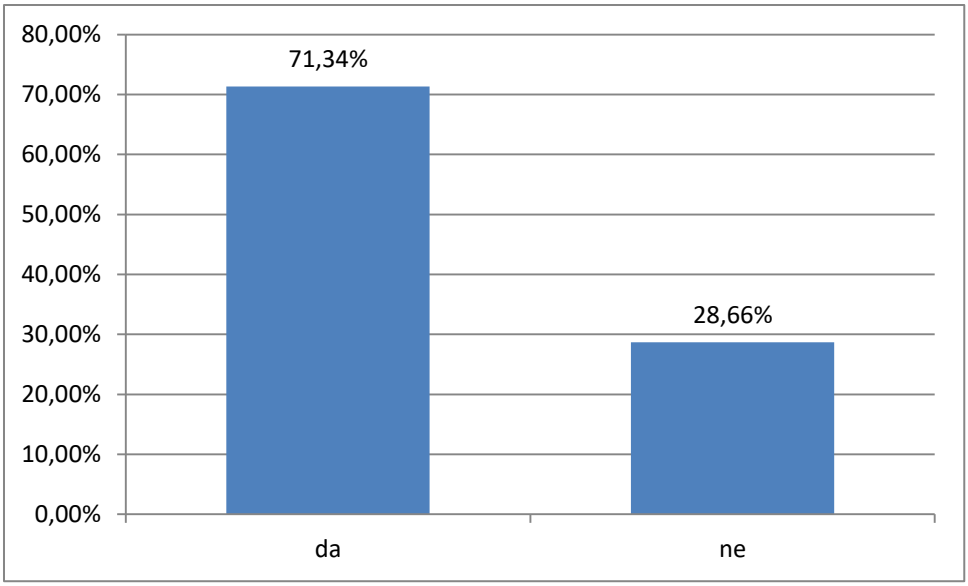


Grafikon br. 16. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koliko ste upoznati s eko standardima i beneficijama koje donosi njihovo uvođenje u poslovanje?"

Najveći broj sudionika procjenjuje da su srednje upoznati s eko standardima i beneficijama koje donosi njihovo uvođenje u poslovanje (76; 46.34%). Manji broj smatra se dobro upoznatima (64; 39.02%), dok ih se najmanje smatra slabo upoznatima (24; 14.63%).

Tablica br. 20– Odgovori na pitanje "Da li ste motivirani za korištenje eko standarada u poslovanju?"

	Frekvencija	Postotak
Da	117	71.34
Ne	47	28.66
Ukupno	164	100.00

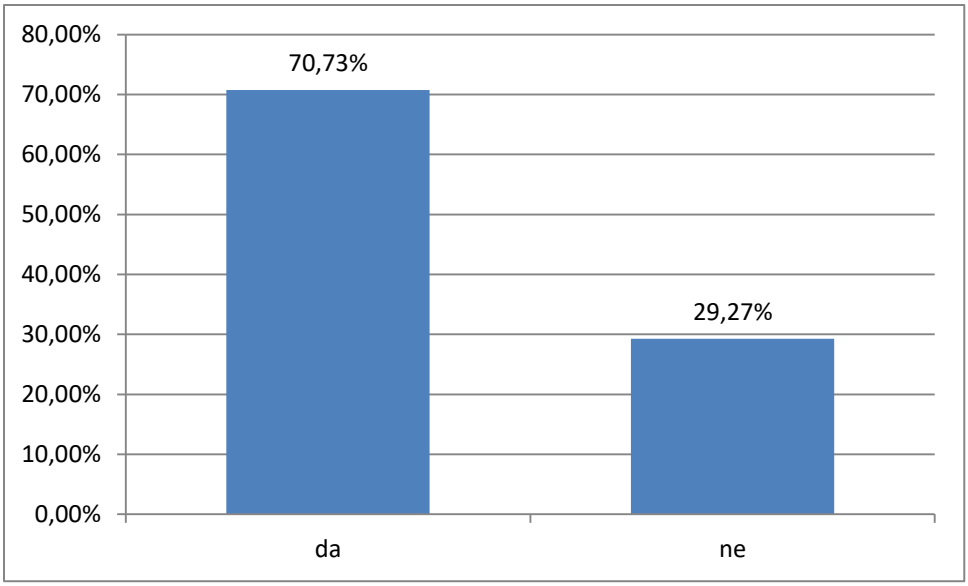


Grafikon br. 17. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Da li ste motivirani za korištenje eko standarada u poslovanju?"

Prevladavajuća većina sudionika smatra se motiviranima za korištenje eko stanarada u poslovanju (117; 71.34%).

Tablica br. 21 – Odgovori na pitanje "Postoji li potreba za ulaganjem u edukaciju i sposobnost zaposlenika uvođenjem eko standarada u Vaš hotel?"

	Frekvencija	Postotak
Da	116	70.73
Ne	48	29.27
Ukupno	164	100.00

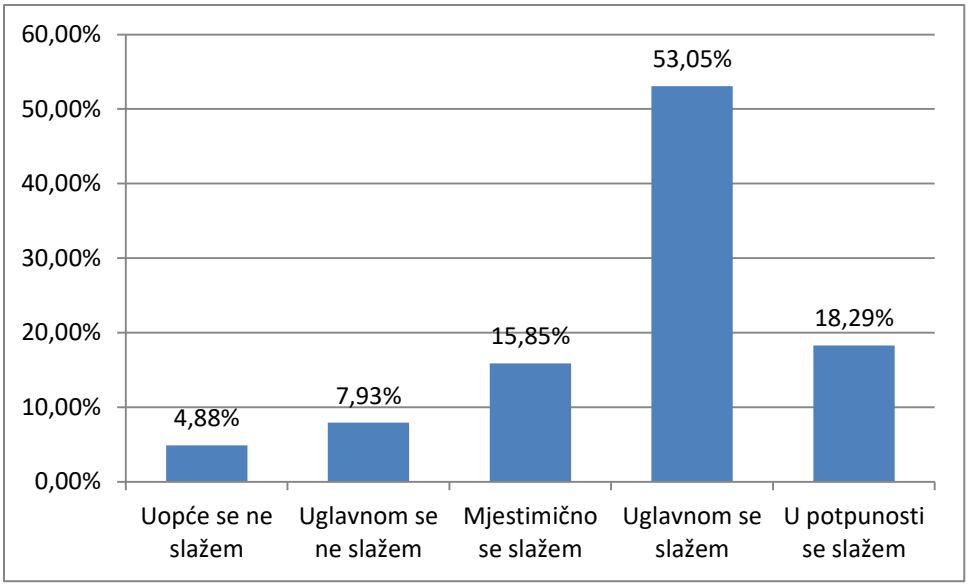


Grafikon br. 18. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Postoji li potreba za ulaganjem u edukaciju i sposobnost zaposlenika uvođenjem eko standarada u Vaš hotel?"

Prevladavajuća većina sudionika smatra da postoji potreba za ulaganjem u edukaciju i sposobnost zaposlenika uvođenjem eko standarada u njihov hotel (116; 70.73%).

Tablica br. 22 – Odgovori na tvrdnju "Implementacija eko standarda povećala je broj noćenja."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	8	4.88
Uglavnom se ne slažem	13	7.93
Mjestimično se slažem	26	15.85
Uglavnom se slažem	87	53.05
U potpunosti se slažem	30	18.29
Ukupno	164	100.00



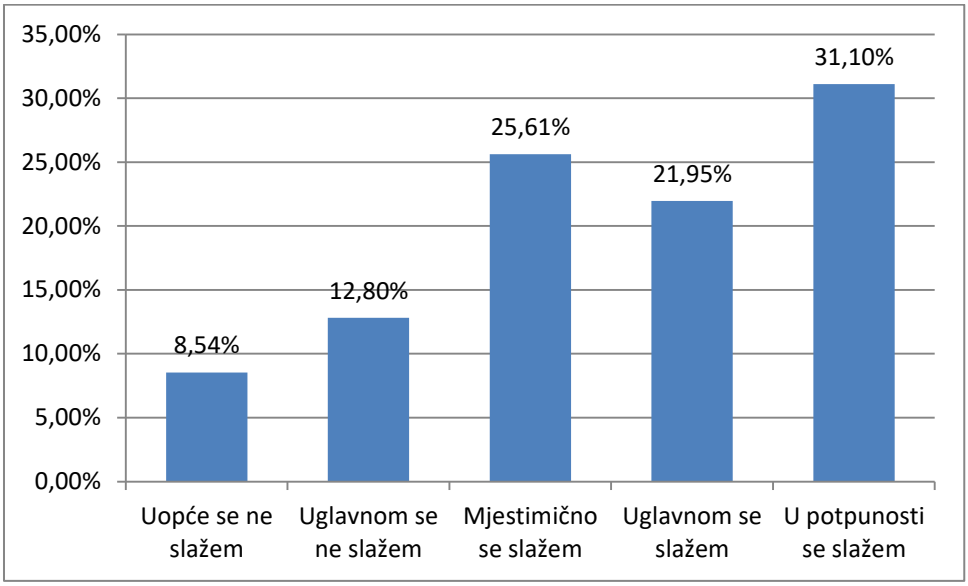
Grafikon br. 19. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Implementacija eko standarda povećala je broj noćenja."

Odgovori na tvrdnju pretvoreni su u brojčanu skalu Likertovog tipa odgovorima kojima su pridodane vrijednosti od 1 do 5. Izračunate su aritmetičke sredine i standardne devijace radi pružanja dubljeg uvida u podatke. Više od polovice sudionika uglavnom se slaže s tvrdnjom da implementacija eko standarada povećava broj noćenja. Samo 21 sudionik odabrao je odgovor kojim iskazuje neslaganje s tvrdnjom (12.80%). Općenito, može se reći da se sudionici na razini grupe umjereno slažu s tvrdnjom (M = 3.72; SD = 1.01).

Tablica br. 23 – Odgovori na tvrdnju "Korištenje eko standarada poboljšava vještine zaposlenika hotela."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	14	8.54
Uglavnom se ne slažem	21	12.80
Mjestimično se slažem	42	25.61
Uglavnom se slažem	36	21.95
U potpunosti se slažem	51	31.10

Ukupno	164	100.00



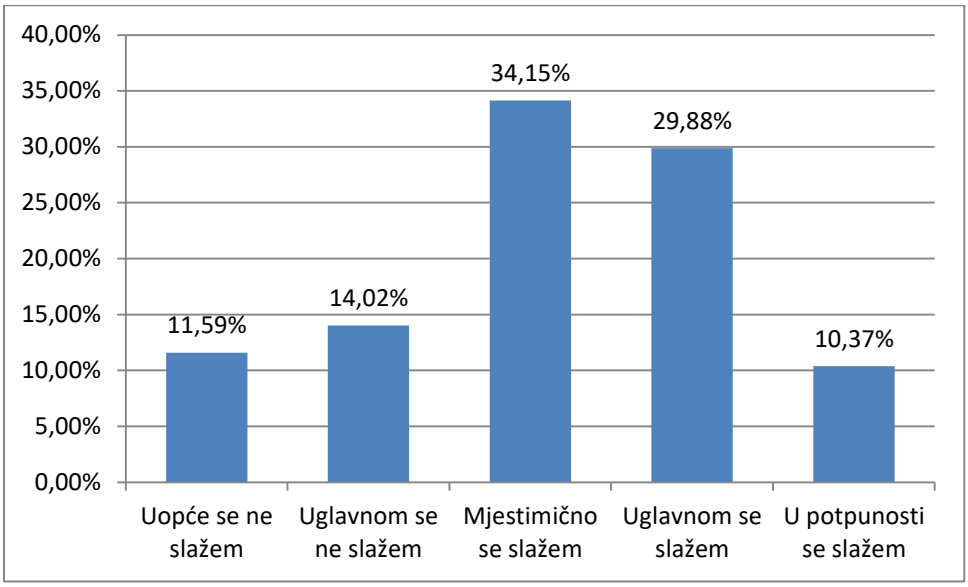
Grafikon br. 20. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Korištenje eko standarada poboljšava vještine zaposlenika hotela."

U odgovorima na tvrdnju da korištenje eko standarada poboljšava vještine zaposlenika hotela prevladavaju odgovori koji ukazuju na slaganje s tvrdnjom (87; 53.05%), iako nije zanemariv niti broj sudionika koji se ne slažu s tvrdnjom (21.34%). Općenito se sudionici umjereno slažu s tvrdnjom (M = 3.54; SD = 1.28).

Tablica br. 24 – Odgovori na tvrdnju "Za pravilno korištenje eko standarda potrebna je prethodna obuka."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	19	11.59
Uglavnom se ne slažem	23	14.02
Mjestimično se slažem	56	34.15
Uglavnom se slažem	49	29.88

U potpunosti se slažem	17	10.37
Ukupno	164	100.00



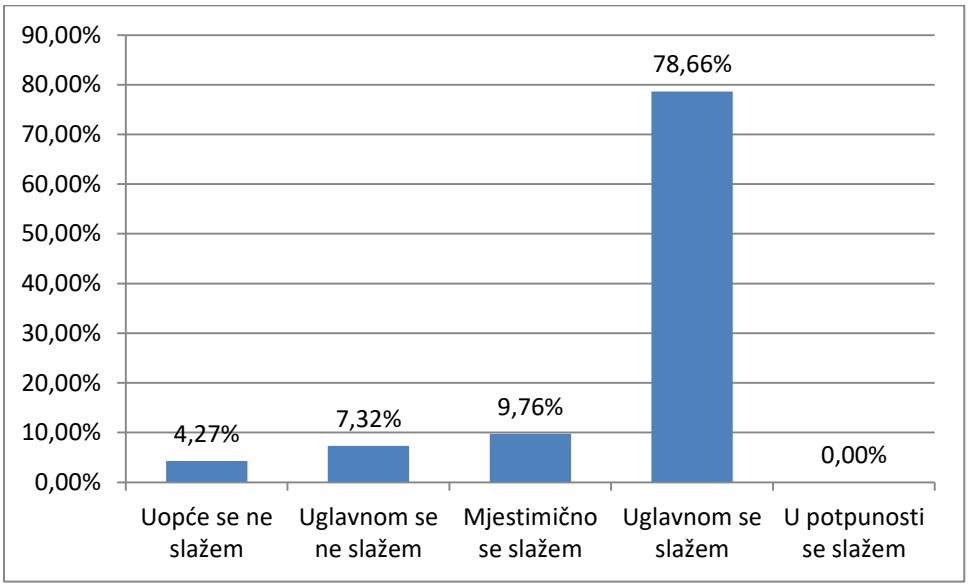
Grafikon br. 21. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Za pravilno korištenje eko standarda potrebna je prethodna obuka."

Kao odgovor na tvrdnju da je za pravilno korištenje eko standarda potrebna prethodna obuka prevladavajuće je divan srednji odgovor koji ne odražava slaganje niti slaganje niti neslaganje (56; 34.15%). Ipak, od preostalih odgovora, više je onih koji se slažu s tvrdnjom (66; 40.24%). Sudionici općenito nemaju snažno izražen stav o ovoj tvrdnji (M = 3.13; SD = 1.14).

Tablica br. 25 – Odgovori na tvrdnju "Primjena eko standarda pozitivno utječe na poslovanje."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	7	4.27
Uglavnom se ne slažem	12	7.32

Mjestimično se slažem	16	9.76
Uglavnom se slažem	129	78.66
U potpunosti se slažem	0	0.00
Ukupno	164	100.00

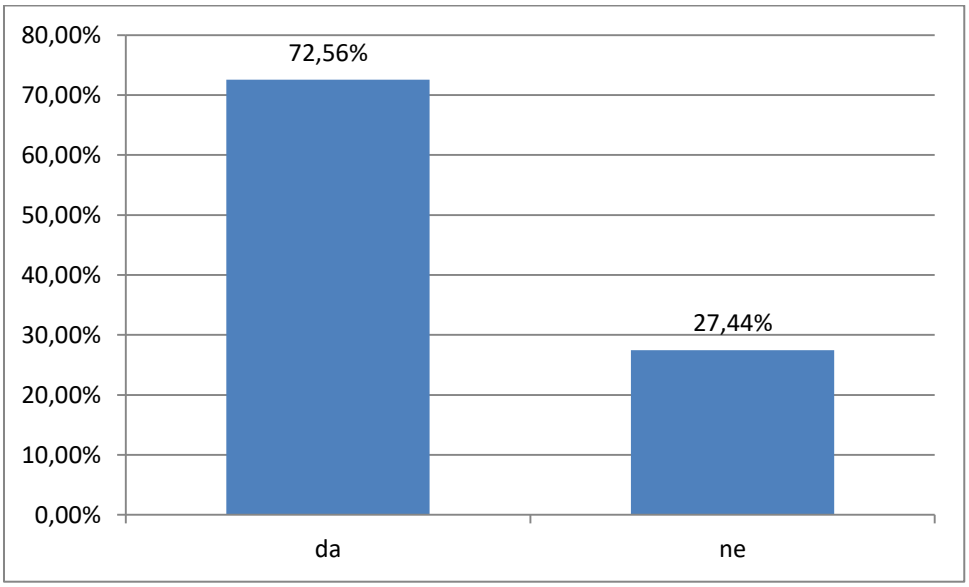


Grafikon br. 22. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Primjena eko standarda pozitivno utječe na poslovanje."

Prevladavajućom većinom od skoro četiri petine sudionika (129; 78.66%), izražen je stav sudionika da se uglavnom slažu s tvrdnjom da primjena eko standarada pozitivno utječe na poslovanje. Iznenađujuće, usprkos tako visokoj zastupljenosti odgovora koji uglavnom izražava slaganje, niti jedan sudionik nije odgovorio da se u potpunosti slaže s tvrdnjom. Općenito se sudionici umjereno slažu s tvrdnjom, te sui m odgovori međusobno usklađeni, što se vidi iz niske standardne devijacije (M = 3.63; SD = 0.80).

Tablica br. 26 – Odgovori na pitanje “Smatrate li da ulaganje u eko standardizaciju pomaže promociji Vašeg hotela?”

	Frekvencija	Postotak
Da	119	72.56
Ne	45	27.44
Ukupno	164	100.00



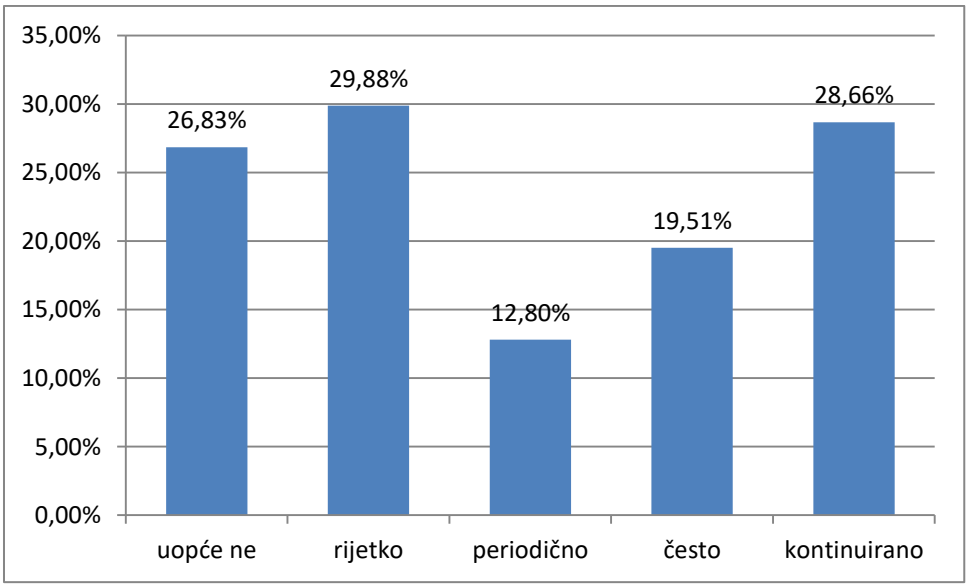
Grafikon br. 23. Grafički prikaz odgovora na pitanje “Smatrate li da ulaganje u eko standardizaciju pomaže promociji Vašeg hotela?”

Većina od otprilike tri četvrtine sudionika smatra da ulaganje u eko standardizaciju pomaže promociji njihovog hotela.

Tablica br. 27 – Odgovori na pitanje “Koje eko standarde koristiti Vaš hotel?” – procjena učestalosti korištenja standard u gradnji i izgradnji

	Frekvencija	Postotak
uopće ne	44	26.83

rijetko	49	29.88
periodično	21	12.80
često	32	19.51
kontinuirano	47	28.66
Ukupno	164	100.00

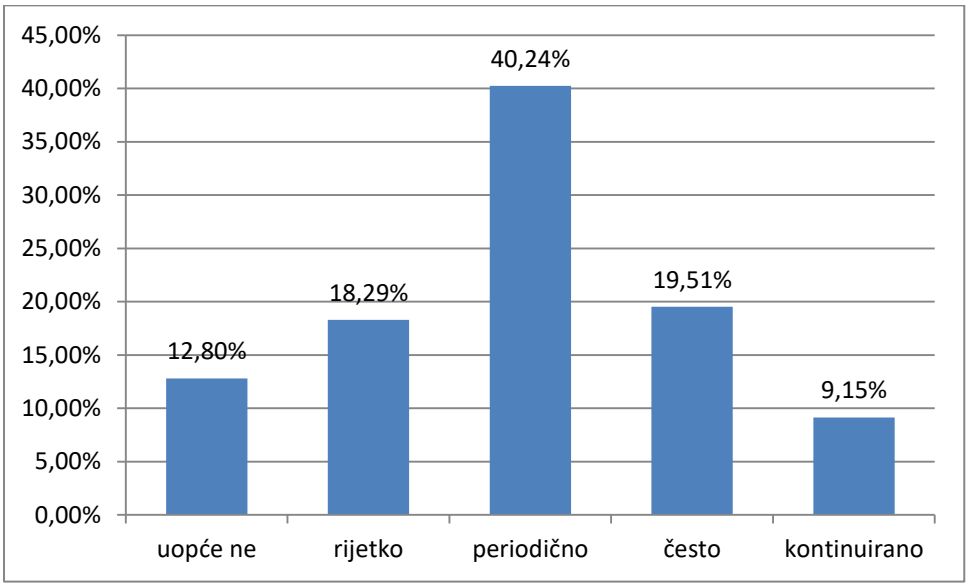


Grafikon br. 24. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koje eko standarde koristiti Vaš hotel?" – procjena učestalosti korištenja standard u gradnji i izgradnji

I za ovaj niz procjena odgovori su transformirani u brojevne ljestvice od 1 do 5 kako bi se mogle izračunati aritmetičke sredine i mjere raspršenja. Pri procjeni koliko često se koriste eko standardi u gradnji i izgradnji, sudionici su donekle podjeljeni. Najmanje je zastupljen srednji odgovor da se koriste periodično (22; 12.80%). Otprilike je jednako sudionika kod kojih se eko standardi u gradnji i izgradnji uopće ne koriste (44; 26.83%), koliko i onih kod kojih se koriste kontinuirano (47; 28.66%). Općenito sudionici daju odgovore koji u prosjeku odražavaju smatranje da se eko standardi koriste periodično, iako su odgovori prilično raspršeni (M = 2.94; SD = 1.52).

Tablica br. 28 – Odgovori na pitanje "Koje eko standarde koristiti Vaš hotel?" – procjena učestalosti korištenja standarda u gastronomskoj ponudi

	Frekvencija	Postotak
uopće ne	21	12.80
rijetko	30	18.29
periodično	66	40.24
često	32	19.51
kontinuirano	15	9.15
Ukupno	164	100.00



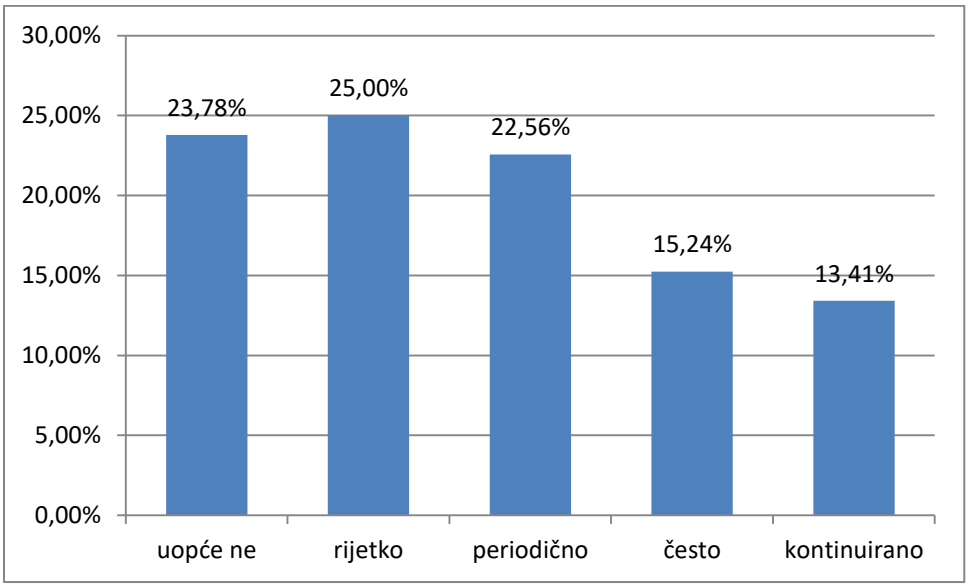
Grafikon br. 25. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koje eko standarde koristiti Vaš hotel?" – procjena učestalosti korištenja standard u gastronomskoj ponudi

Najveći broj sudionika odgovara da se eko standardi u njihovom hotelu periodično koriste u gastronomskoj ponudi (66; 40.24%). Odgovori koji odražavaju veću ili manju učestalost korištenja manje su zastupljeni. Općenito sudionici su stave da se u njihovom hotelu u

gastronomskoj ponudi standardi koriste periodično, uz umjereni stupanj međusobnog slaganja (M = 2.94; SD = 1.12).

Tablica br. 29. – Odgovori na pitanje "Koje eko standarde koristiti Vaš hotel?" – procjena učestalosti korištenja standarda u odabiru namještaja i opreme hotela

	Frekvencija	Postotak
uopće ne	39	23.78
rijetko	41	25.00
periodično	37	22.56
često	25	15.24
kontinuirano	22	13.41
Ukupno	164	100.00

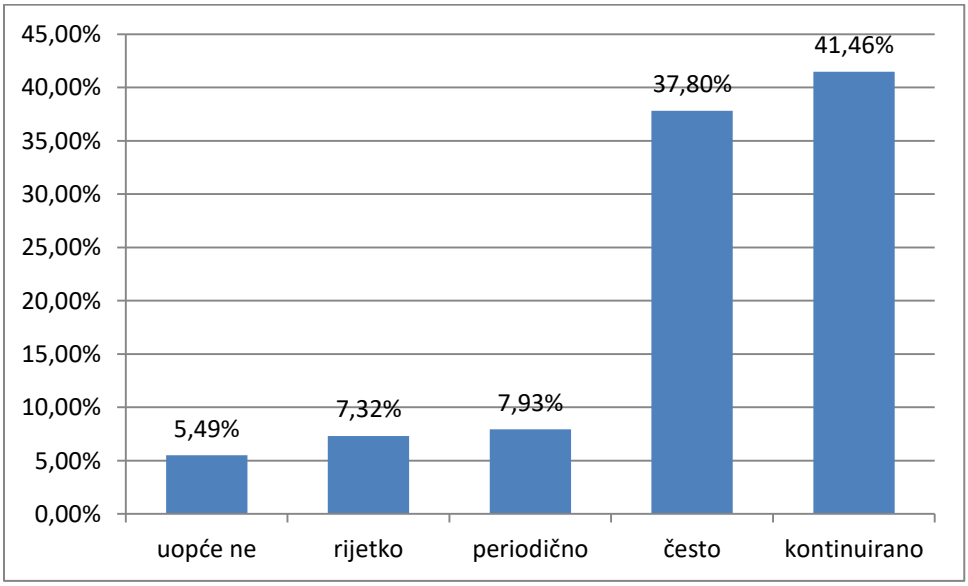


Grafikon br. 26. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koje eko standarde koristiti Vaš hotel?" – procjena učestalosti korištenja standarda u odabiru namještaja i opreme hotela

Odgovori na to koliko se standardi koriste u odabiru namještaja i opreme hotela uvelike variraju. Ipak, više je odgovora koji ukazuju na slabiju učestalost korištenja standarada (51; 31.1%, zbrojeni odgovori "uopće ne" i "rijetko"). U prosjeku sudionici smatraju da se standardi u odabiru namještaja i opreme hotela koriste periodično, uz visok stupanj međusobnog neslaganja (M = 2.70; SD = 1.34).

Tablica br. 30 – Odgovori na pitanje "Koje eko standarde koristiti Vaš hotel?" – procjena učestalosti korištenja standarda u svim aspektima operativnog poslovanja hotela

	Frekvencija	Postotak
uopće ne	9	5.49
rijetko	12	7.32
periodično	13	7.93
često	62	37.80
kontinuirano	68	41.46
Ukupno	164	100.00

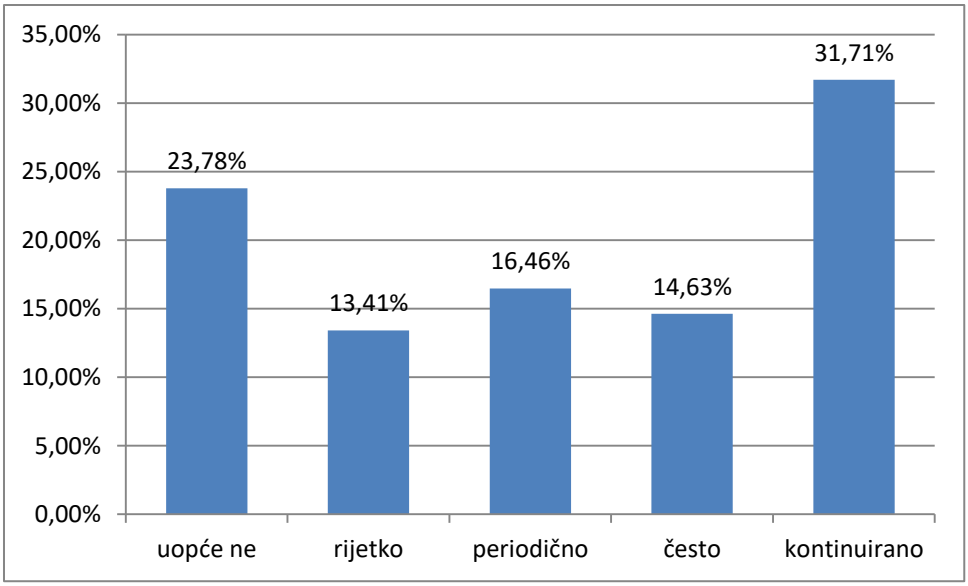


Grafikon br. 27. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koje eko standarde koristiti Vaš hotel?" – procjena učestalosti korištenja standarda u svim aspektima operativnog poslovanja hotela

Prevladavajući odgovori sudionika po pitanju toga koliko njihovi hoteli koriste standard u svim aspektima operativnog poslovanja hotela su oni koji odražavaju visoku učestalost (130; 79.27%). Općenito sudionici smatraju da se u svim aspektima operativnog poslovanja hotela standardi koriste često (M = 4.02; SD = 1.13).

Tablica br. 31 – Odgovori na pitanje "Što od navedenog Vaš hotel koristi pri implementaciji eko standarada?" – procjena za: Eksterni suradnici hotela obučavaju nas za primjenu eko standarada

	Frekvencija	Postotak
uopće ne	39	23.78
rijetko	22	13.41
periodično	27	16.46
često	24	14.63
kontinuirano	52	31.71
Ukupno	164	100.00



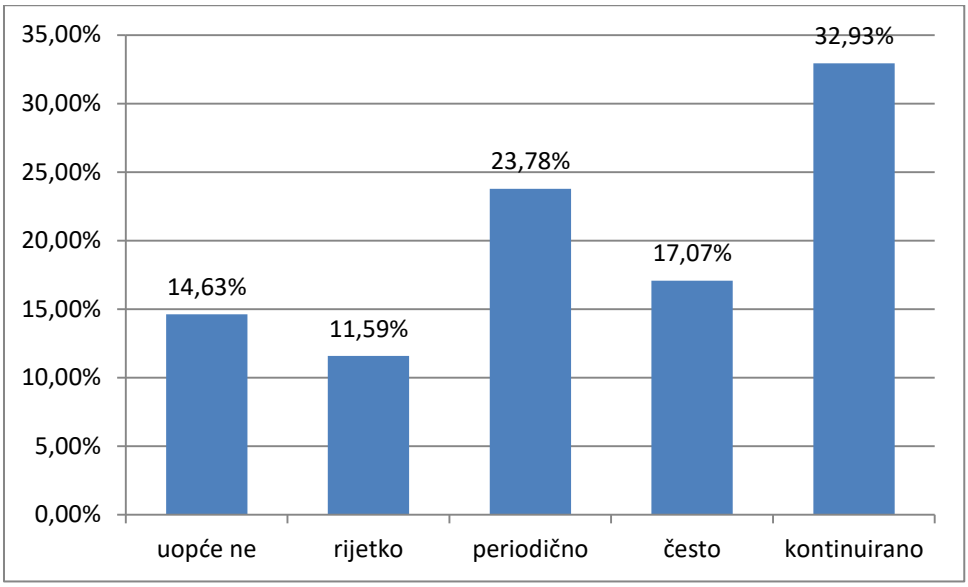
Grafikon br. 28. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Što od navedenog Vaš hotel koristi pri implementaciji eko standarada?" – procjena za: Eksterni suradnici hotela obučavaju nas za primjenu eko standarada

Pri procjeni koliko često hotel koristi eksterne suradnike hotela za obučavanje za primjenu eko standard, odgovori su raznoliki. Najviše je zastupljen je odgovor da se eksterni suradnici koriste često (52; 31.71%). Drugi najzastupljeniji odgovor je pak na drugoj krajnosti, te govori da se eksterni suradnici ne koriste uopće (39; 23.78%). Srednji odgovori manje su zastupljeni (73; 44.51%). U prosjeku, odabran je odgovor "periodično," iako nije reprezentativan s obzirom na visoko raspršenje rezultata (M = 3.17; 1.58).

Tablica br. 32 – Odgovori na pitanje "Što od navedenog Vaš hotel koristi pri implementaciji eko standarada?" – procjena za: Vlastiti zaposlenici hotela provode eko standardizaciju obukom osoblja

	Frekvencija	Postotak
uopće ne	24	14.63
rijetko	19	11.59
periodično	39	23.78
često	28	17.07

kontinuirano	54	32.93
Ukupno	164	100.00

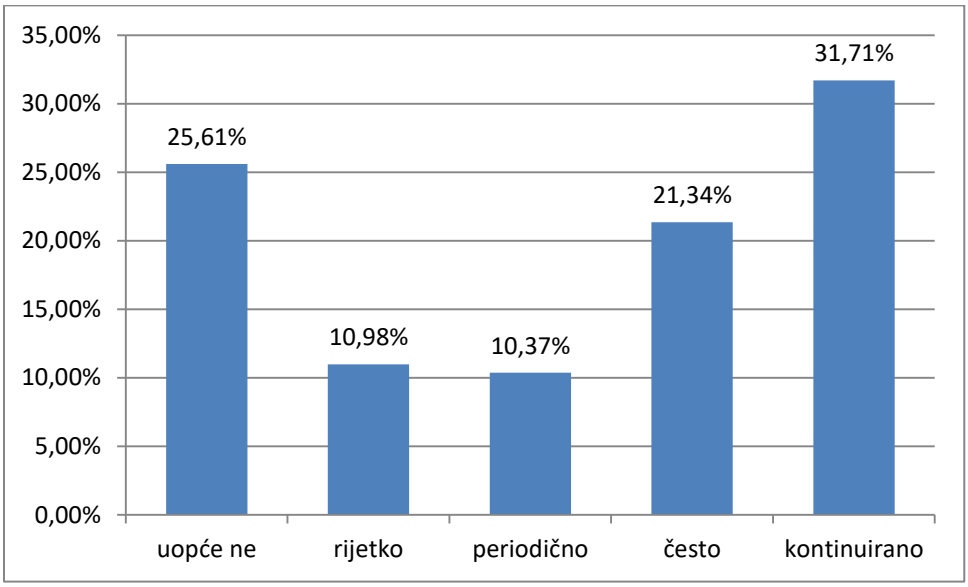


Grafikon br. 29. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Što od navedenog Vaš hotel koristi pri implementaciji eko standarada?" – procjena za: Vlastiti zaposlenici hotela provode eko standardizaciju obukom osoblja

Pri procjeni koliko često hotel koristi vlastite zaposlenike hotela za obučavanje za primjenu eko standard, odgovori su raznoliki. Najviše je zastupljen je odgovor da se vlastiti zaposlenici koriste često (54; 32.93%). Drugi najzastupljeniji odgovor je onaj koji odražava srednju učestalost (39; 23.78%). Ostali odgovori manje su zastupljeni. U prosjeku, odabran je odgovor "periodično," iako nije reprezentativan s obzirom na visoko raspršenje rezultata (M = 3.42; 1.42).

Tablica br. 33.– Odgovori na pitanje “Što od navedenog Vaš hotel koristi pri implementaciji eko standarada?” – procjena za: Polagali smo certifikat o primjeni eko standarada u hotelskom poslovanju nakon tečaja

	Frekvencija	Postotak
uopće ne	42	25.61
rijetko	18	10.98
periodično	17	10.37
često	35	21.34
kontinuirano	52	31.71
Ukupno	164	100.00

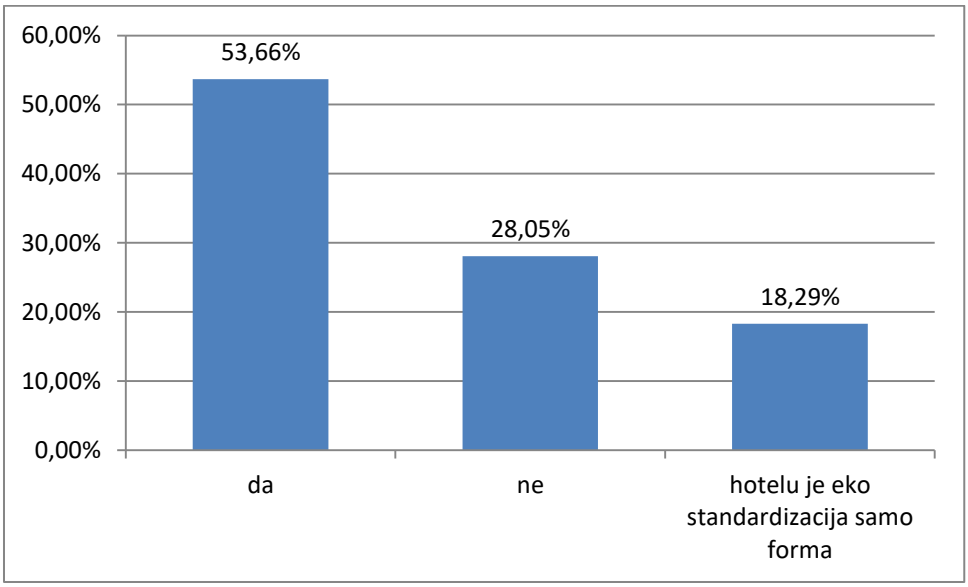


Grafikon br. 30. Grafički prikaz odgovora na pitanje “Što od navedenog Vaš hotel koristi pri implementaciji eko standarada?” – procjena za: Polagali smo certifikat o primjeni eko standarada u hotelskom poslovanju nakon tečaja

Pri procjeni učestalosti polaganja certifikata o primjeni eko standarada o hotelskom poslovanju nakon tečaja odgovori su raznoliki. Najviše je zastupljen je odgovor da je certifikat često polagan (52; 31.71%). Drugi najzastupljeniji odgovor je pak na drugoj krajnosti, te govori da certifikat nije uopće polagan (42; 25.61%). Srednji odgovori manje su zastupljeni (70; 42.68%). U prosjeku, odabran je odgovor "periodično," iako nije reprezentativan s obzirom na visoko raspršenje rezultata (M = 3.23; 1.61).

Tablica br. 34 – Odgovori na pitanje "Da li Vaš hotel eko standarde u gastronomiji, sigurnost i ispravnost hrane, strogo prati i ocjenjuje?"

	Frekvencija	Postotak
da	88	53.66
ne	46	28.05
hotelu je eko standardizacija samo forma	30	18.29
Ukupno	164	100.00

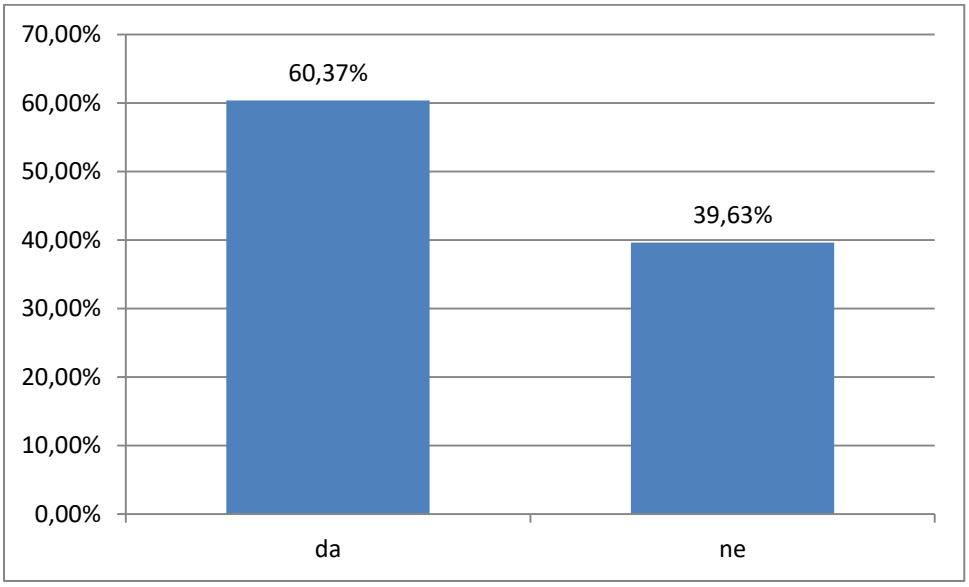


Grafikon br. 31. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Da li Vaš hotel eko standarde u gastronomiji, sigurnost i ispravnost hrane, strogo prati i ocjenjuje?"

Malo više od pola sudionika smatra da hotel iz iskrene potrebe prati i ocjenjuje eko standarde u gastronomiji, sigurnosti i ispravnosti hrane (88; 53.66%). Manji broj smatra da ih ne prati i ocjenjuje (46; 28.05%), te najmanji broj smatra da prati i ocjenjuje, ali samo radi ispunjavanja formalnosti (30; 18.29%).

Tablica br. 35 – Odgovori na pitanje "Smatrate li da implementacija eko standarada doprinosi konkurentskom pozicioniranju Vašeg hotela?"

	Frekvencija	Postotak
Da	99	60.37
Ne	65	39.63
Ukupno	164	100.00

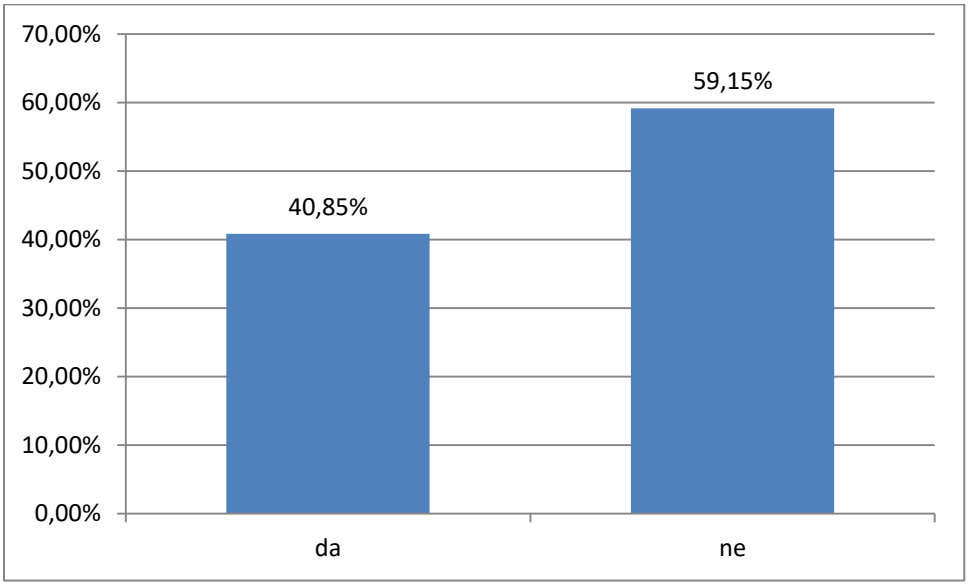


Grafikon br. 32. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Smatrate li da implementacija eko standarada doprinosi konkurentskom pozicioniranju Vašeg hotela?"

Većina sudionika smatra da implementacija eko standarada doprinosi kokurentskom pozicioniranju njihovog hotela (99; 60.37%).

Tablica br. 36 – Odgovori na pitanje "Plaća li Vaš hotel posebno certifikate iz područja eko standardizacije?"

	Frekvencija	Postotak
Da	67	40.85
Ne	97	59.15
Ukupno	164	100.00

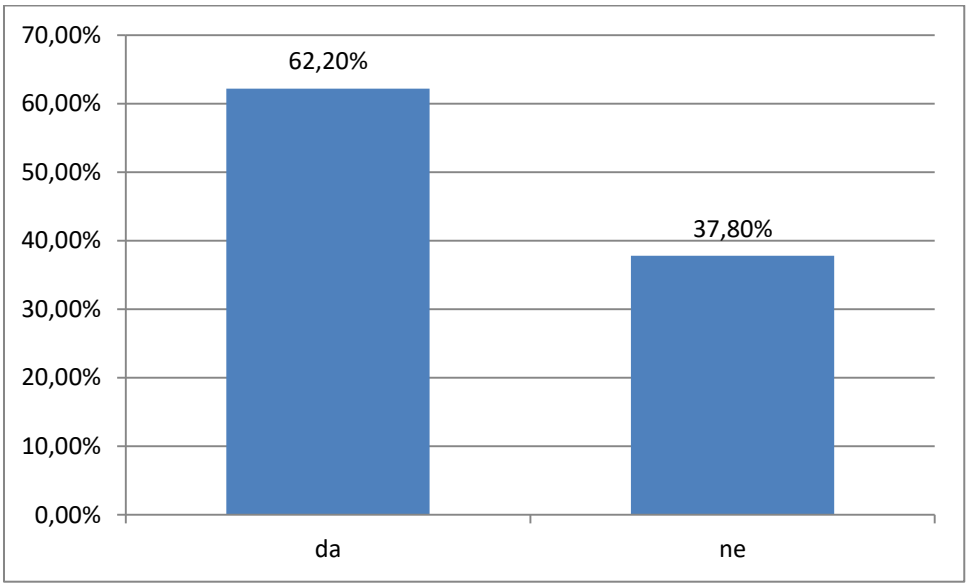


Grafikon br. 33. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Plaća li Vaš hotel posebno certifikate iz područja eko standardizacije?"

Većina sudionika navodi da njihov hotel ne plaća posebno certificate iz područja eko standardizacije (97; 59.15%).

Tablica br. 37 – Odgovori na pitanje “Koristi li Vaš hotel poseban protokol za praćenje primjene eko standarada u poslovanju?”

	Frekvencija	Postotak
Da	102	62.20
Ne	62	37.80
Ukupno	164	100.00



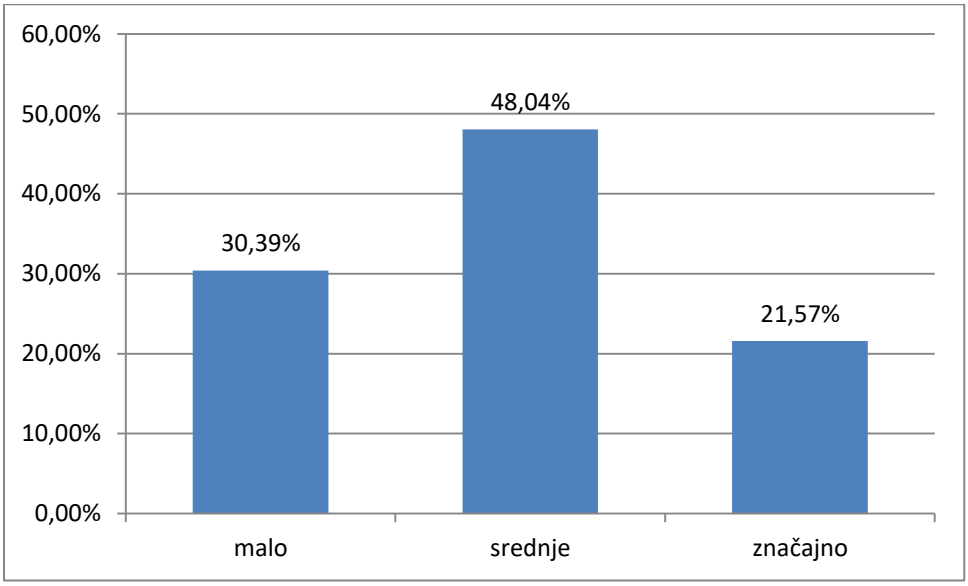
Grafikon br. 34. Grafički prikaz odgovora na pitanje “Koristi li Vaš hotel poseban protokol za praćenje primjene eko standarada u poslovanju?”

Većina sudionika navodi da njihov hotel koristi poseban protokol za praćenje primjene eko standarada u poslovanju (102; 62.20%).

Tablica br. 38 – Odgovori na pitanje “Koliko je posebni protokol za praćenje primjene eko standarda u poslovanju donio povećanju svakodnevnog eko pristupa u poslovanju?” - odgovaraju samo oni koji su na prethodno pitanje odgovorili DA

	Frekvencija	Postotak

malo	31	30.39
srednje	49	48.04
značajno	22	21.57
Ukupno	102	100.00
Nedostajući podaci	62	37.80 (od 164)

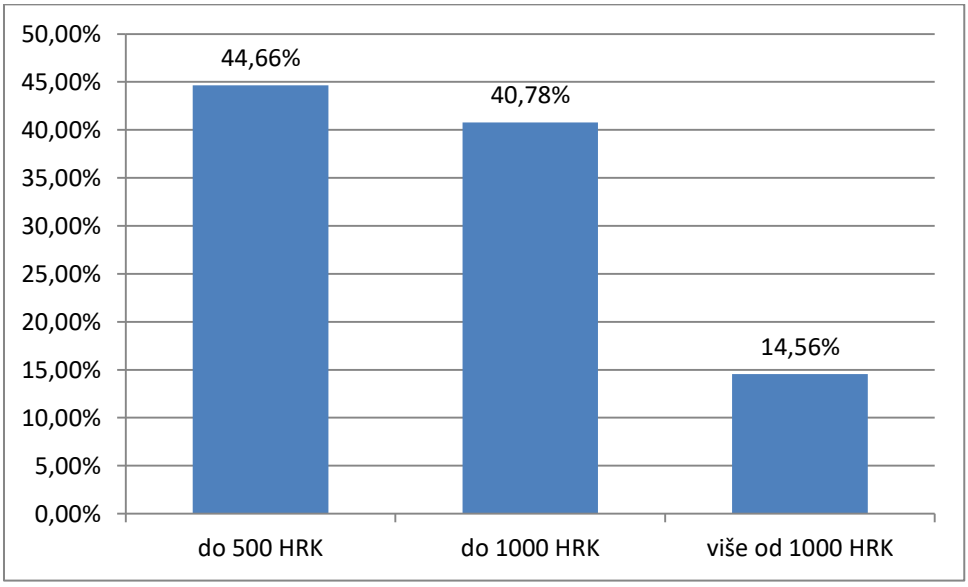


Grafikon br. 35. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koliko je posebni protokol za praćanje primjene eko standarda u poslovanju donio povećanju svakodnevnog eko pristupa u poslovanju?"

Od sudionika koji navode da njihov hotel koristi poseban protokol za praćenje primjene eko standarada u poslovanju, najviše ih smatra da je posebni protokol srednje doprinjeo povećanju svakodnevnog eko pristupa u poslovanju (49; 48.04% od onih koji su na prethodno pitanje odgovorili odgovorom "da"). Manji broj ih smatra da je malo doprinjeo (31; 30.39%), dok ih najmanje smatra da je doprinjeo značajno (22, 21.57%).

Tablica br. 39 – Odgovori na pitanje "Koliko je vaš hotel spreman mjesečno nagraditi zaposlenike koji imaju visoke rezultate u okviru protokola za praćenje primjene eko standarada u poslovanju?" - odgovaraju samo oni koji su na pretposljednje pitanje odgovorili DA

	Frekvencija	Postotak
do 500 HRK	46	44.66
do 1000 HRK	42	40.78
više od 1000 HRK	15	14.56
Ukupno	103	100.00
Nedostajući podaci	61	37.20 (od 164)

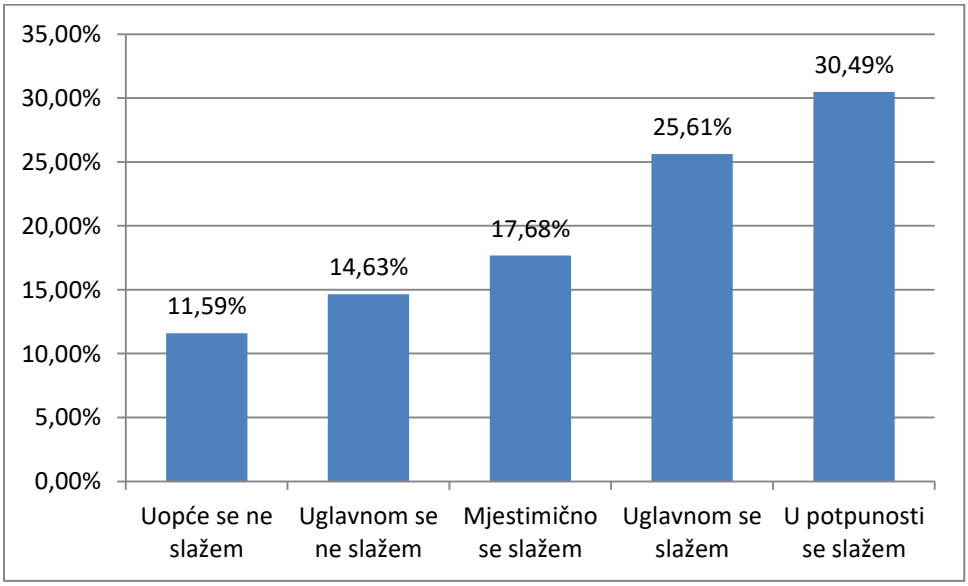


Grafikon br. 36. Grafički prikaz odgovora na pitanje "Koliko je vaš hotel spreman mjesečno nagraditi zaposlenike koji imaju visoke rezultate u okviru protokola za praćenje primjene eko standarada u poslovanju?"

Većina sudionika navodi da je njihov hotel spreman mjesečno nagraditi zaposlenike koji imaju visoke rezultate u okviru protokola za praćenje primjene eko standarada u poslovanju malim iznosima, do 500kn (46; 44.66%). Nešto manje ih je spremno nagraditi zaposlenike iznosom do 1000kn (42; 40.78%). Najmanje ih nagrađuje zaposlenike iznosom većim od 1000kn (15; 14.56%).

Tablica br. 40 – Odgovori na tvrdnju "Smatram da korištenje eko standarada pomaže razvijanju partnerstava sa svim zainteresiranim stranama."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	19	11.59
Uglavnom se ne slažem	24	14.63
Mjestimično se slažem	29	17.68
Uglavnom se slažem	42	25.61
U potpunosti se slažem	50	30.49
Ukupno	164	100.00

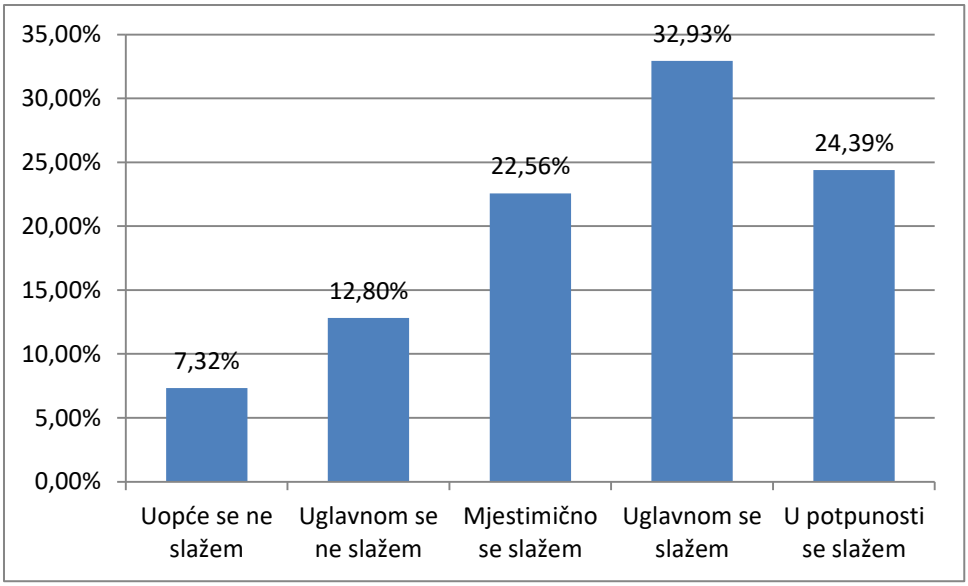


Grafikon br. 37. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Smatram da korištenje eko standarada pomaže razvijanju partnerstava sa svim zainteresiranim stranama."

Najveći broj sudionikau potpunosti se slaže s tvrdnjom da korištenje eko standarada pomaže razvijanju partnerstava sa svim zainteresiranim stranama (50; 30.49%). Svaki odgovor koji izražava manji stupanj slaganja sve je manje zastupljen, dok odgovor koji odražava potpuno neslaganje ima samo 19 sudionika koji su ga odabrali (11.59%). Prosječna vrijednost ukazuje na to da se kao grupa sudionici umjereno slažu s ovom tvrdnjom, uz donekle visok stupanj međusobnog neslaganja. (M = 3.49; SD = 1.36).

Tablica br. 41 – Odgovori na tvrdnju "Smatram da korištenje eko standarada pomaže ostvarenju konkurentske prednosti hotela."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	12	7.32
Uglavnom se ne slažem	21	12.80
Mjestimično se slažem	37	22.56
Uglavnom se slažem	54	32.93
U potpunosti se slažem	40	24.39
Ukupno	164	100.00



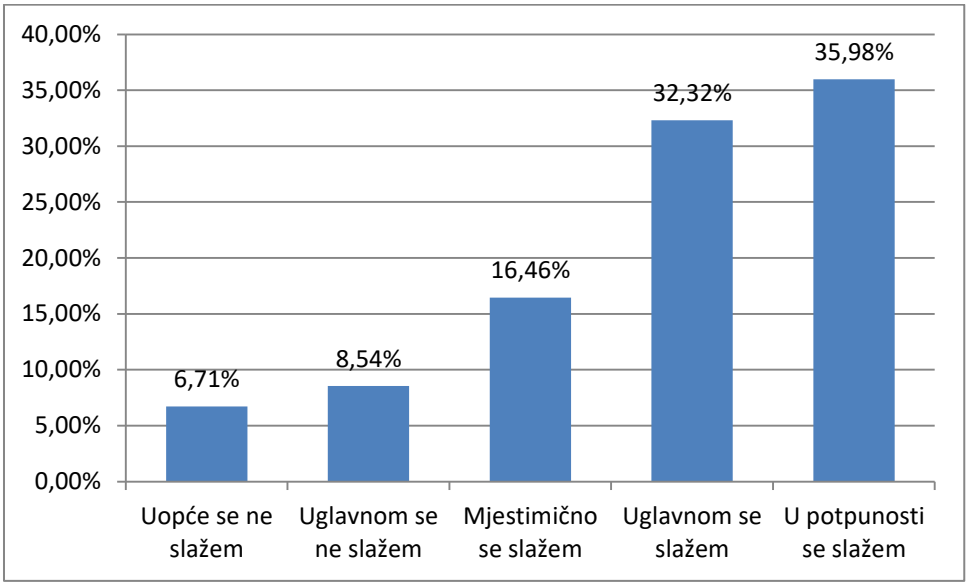
Grafikon br. 38. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Smatram da korištenje eko standarada pomaže ostvarenju konkurentske prednosti hotela."

Najveći broj sudionika uglavnom se slaže s tvrdnjom da korištenje eko standarada pomaže ostvarenju konkurentske prednosti hotela (54; 32.93%). Prevladavaju odgovori koji izražavaju slaganje. Prosječna vrijednost ukazuje na to da se kao grupa sudionici umjereno slažu s ovom tvrdnjom, uz donekle visok stupanj međusobnog neslaganja. (M = 3.54; SD = 1.20).

Tablica br. 42 – Odgovori na tvrdnju "Smatram da ulaganjem u eko standardizaciju hotel povećava prihode."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	11	6.71
Uglavnom se ne slažem	14	8.54
Mjestimično se slažem	27	16.46
Uglavnom se slažem	53	32.32
U potpunosti se slažem	59	35.98

Ukupno	164	100.00



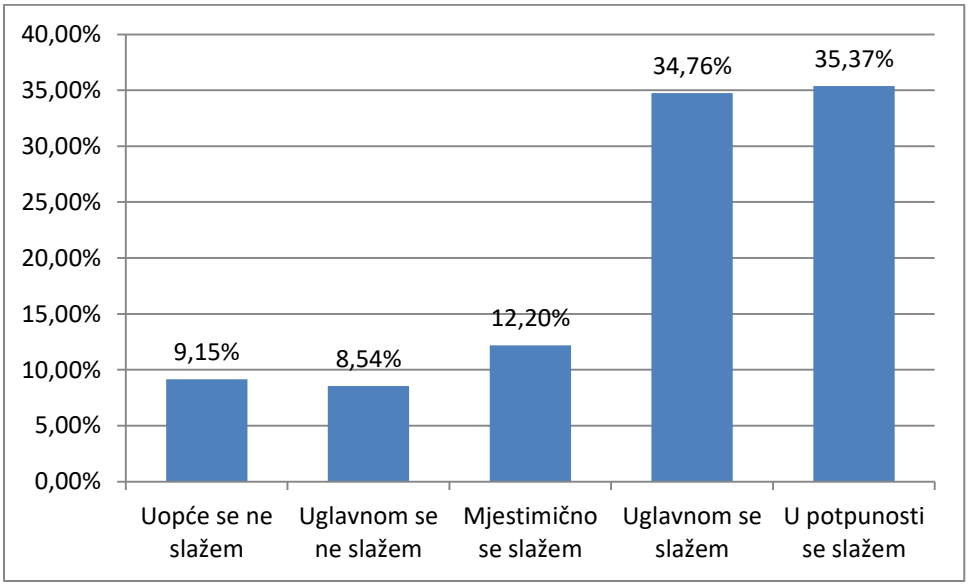
Grafikon br. 39. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Smatram da ulaganjem u eko standardizaciju hotel povećava prihode."

Najveći broj sudionika potpunosti se slaže s tvrdnjom da ulaganjem u eko standardizaciju hotel povećava prihode (59; 35.98%). Svaki odgovor koji izražava manji stupanj slaganja sve je manje zastupljen, dok odgovor koji odražava potpuno neslaganje ima samo 11 sudionika koji su ga odabrali (6.71%). Prosječna vrijednost ukazuje na to da se kao grupa sudionici umjereno slažu s ovom tvrdnjom, uz donekle visok stupanj međusobnog neslaganja. (M = 3.82; SD = 1.20).

Tablica br. 43 – Odgovori na tvrdnju "Smatram da ulaganjem u eko standardizaciju hotel smanjuje troškove."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	15	9.15
Uglavnom se ne slažem	14	8.54
Mjestimično se slažem	20	12.20

Uglavnom se slažem	57	34.76
U potpunosti se slažem	58	35.37
Ukupno	164	100.00

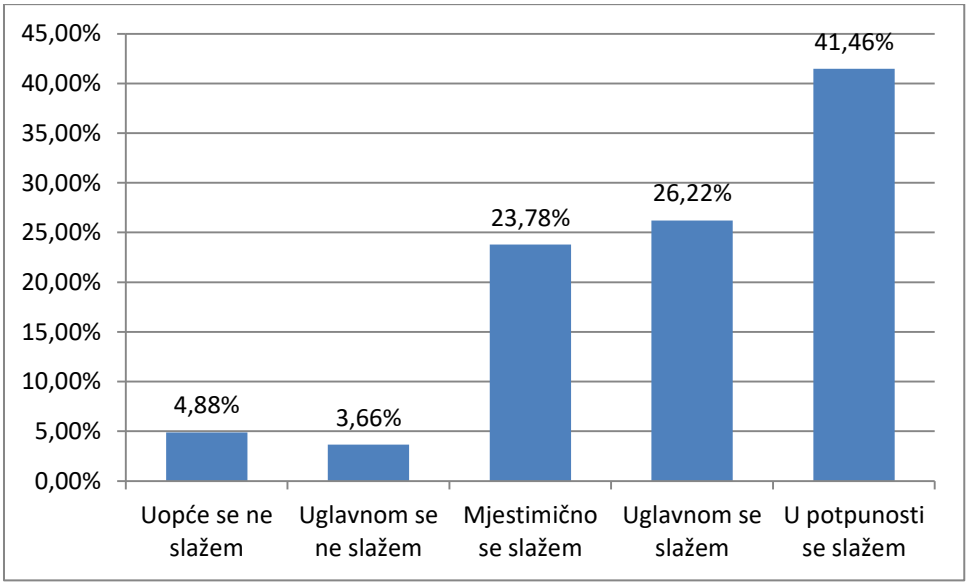


Grafikon br. 40. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Smatram da ulaganjem u eko standardizaciju hotel smanjuje troškove."

Za tvrdnju koja ispituje smatranje sudionika o tome da ulaganjem u eko standardizaciju hotel smanjuje troškove, većina sudionika odabire odgovore koji izražavaju slaganje (115; 70.12%, zbrojeni odgovori "uglavnom se slažem" te "u potpunosti se slažem"). Srednji odgovori kao i oni koji iskazuju neslaganje slabije su zastupljeni. Prosječna vrijednost ukazuje na to da se kao grupa sudionici umjereno slažu s ovom tvrdnjom, uz donekle visok stupanj međusobnog neslaganja. (M = 3.79; SD = 1.27).

Tablica br. 44 – Odgovori na tvrdnju “Smatram da korištenje eko standardima poboljšava sposobnost upravljanja resursima i koordinacijom aktivnosti hotela.”

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	8	4.88
Uglavnom se ne slažem	6	3.66
Mjestimično se slažem	39	23.78
Uglavnom se slažem	43	26.22
U potpunosti se slažem	68	41.46
Ukupno	164	100.00



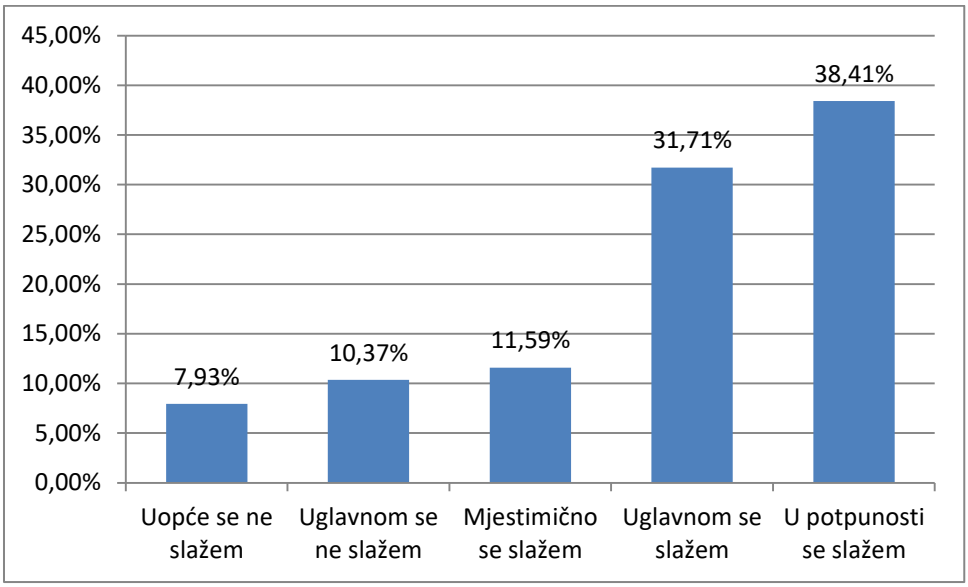
Grafikon br. 41. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju “Smatram da korištenje eko standardima poboljšava sposobnost upravljanja resursima i koordinacijom aktivnosti hotela.”

Za tvrdnju koja ispituje smatranje sudionika o tome da korištenje eko standardima poboljšava sposobnost upravljanja resursima i koordinacijom aktivnosti hotela, većina sudionika odabire odgovore koji izražavaju slaganje (111; 67.68%, zbrojeni odgovori “uglavnom se slažem” te “u potpunosti se slažem”). Odgovori koji iskazuju neslaganje slabije su zastupljeni. Prosječna

vrijednost ukazuje na to da se kao grupa sudionici umjereno slažu s ovom tvrdnjom, uz donekle visok stupanj međusobnog neslaganja. (M = 3.96; SD = 1.12).

Tablica br. 45 – Odgovori na tvrdnju "Smatram da korištenje eko standardima ima smisla jedino ako se zaposlenike pravilno educira."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	13	7.93
Uglavnom se ne slažem	17	10.37
Mjestimično se slažem	19	11.59
Uglavnom se slažem	52	31.71
U potpunosti se slažem	63	38.41
Ukupno	164	100.00

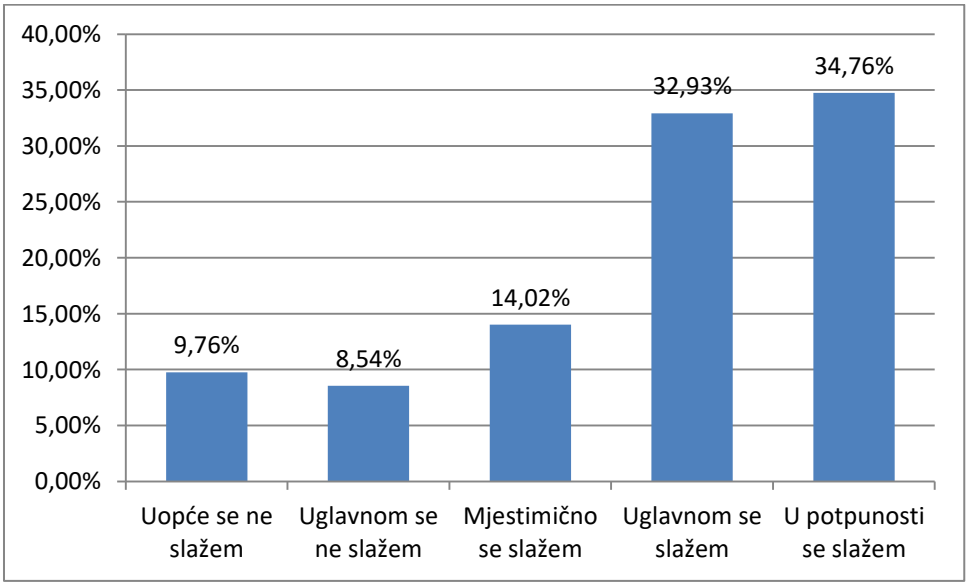


Grafikon br. 42. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Smatram da korištenje eko standardima ima smisla jedino ako se zaposlenike pravilno educira."

Najveći broj sudionikau potpunosti se slaže s tvrdnjom da ulaganjem u eko standardizaciju hotel povećava prihode (63; 38.41%). Svaki odgovor koji izražava manji stupanj slaganja sve je manje zastupljen, dok odgovor koji odražava potpuno neslaganje ima samo 13 sudionika koji su ga odabrali (7.93%). Prosječna vrijednost ukazuje na to da se kao grupa sudionici umjereno slažu s ovom tvrdnjom, uz donekle visok stupanj međusobnog neslaganja (M = 3.82; SD = 1.27).

Tablica br. 46 – Odgovori na tvrdnju "Smatram da korištenje eko standardima povećava produktivnost hotela."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	16	9.76
Uglavnom se ne slažem	14	8.54
Mjestimično se slažem	23	14.02
Uglavnom se slažem	54	32.93
U potpunosti se slažem	57	34.76
Ukupno	164	100.00

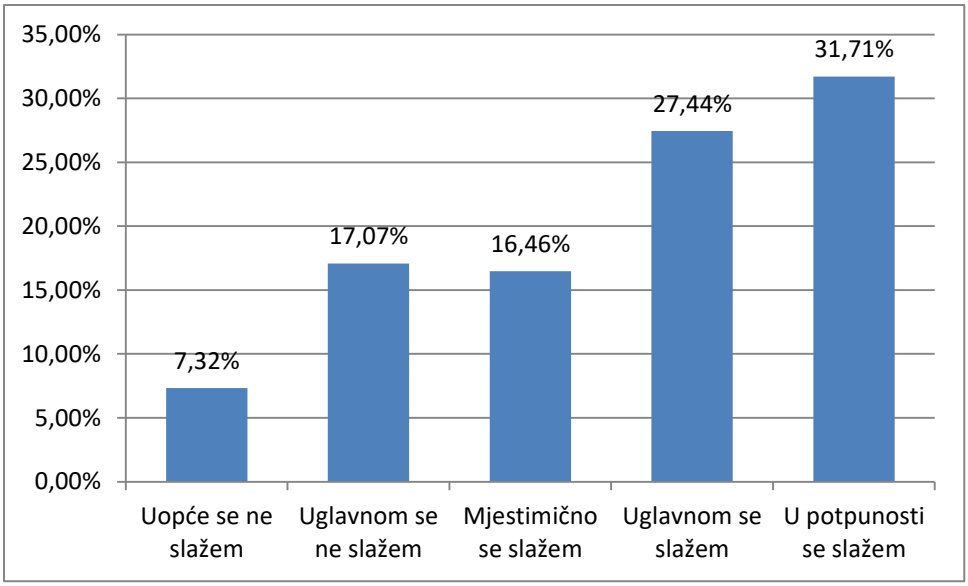


Grafikon br. 43. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju “Smatram da korištenje eko standardima povećava produktivnost hotela.”

Za tvrdnju koja ispituje smatranje sudionika o tome da korištenje eko standardima povećava produktivnost hotela, većina sudionika odabire odgovore koji izražavaju slaganje (111; 67.68%, zbrojeni odgovori “uglavnom se slažem” te “u potpunosti se slažem”). Srednji odgovori kao i oni koji iskazuju neslaganje slabije su zastupljeni. Prosječna vrijednost ukazuje na to da se kao grupa sudionici umjereno slažu s ovom tvrdnjom, uz donekle visok stupanj međusobnog neslaganja. (M = 3.74; SD = 1.29).

Tablica br. 47 – Odgovori na tvrdnju “Smatram da je primjena eko standarada hotelu omogućila bolje praćenje trendova na tržištu.”

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	12	7.32
Uglavnom se ne slažem	28	17.07
Mjestimično se slažem	27	16.46
Uglavnom se slažem	45	27.44
U potpunosti se slažem	52	31.71
Ukupno	164	100.00



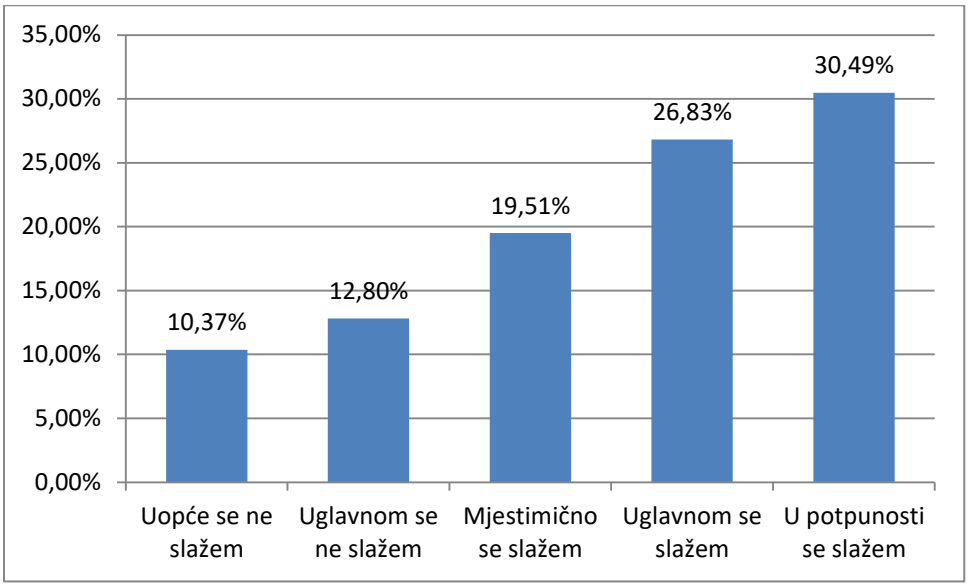
Grafikon br. 44. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Smatram da je primjena eko standarada hotelu omogućila bolje praćenje trendova na tržištu."

Za tvrdnju koja ispituje smatranje sudionika o tome da li je primjena eko standarada hotelu omogućila bolje praćenje trendova na tržištu, većina sudionika odabire odgovore koji izražavaju slaganje (97; 59.15%, zbrojeni odgovori "uglavnom se slažem" te "u potpunosti se slažem"). Srednji odgovori kao i oni koji iskazuju neslaganje slabije su zastupljeni. Prosječna vrijednost ukazuje na to da se kao grupa sudionici umjereno slažu s ovom tvrdnjom, uz donekle visok stupanj međusobnog neslaganja. (M = 3.59; SD = 1.29).

Tablica br. 48 – Odgovori na tvrdnju "Smatram da je poslovanje hotelskih poduzeća u turizmu gotovo nemoguće kvalitetno obavljati bez djelotvorne implementacije standarada kvalitete."

	Frekvencija	Postotak
Uopće se ne slažem	17	10.37
Uglavnom se ne slažem	21	12.80
Mjestimično se slažem	32	19.51
Uglavnom se slažem	44	26.83

U potpunosti se slažem	50	30.49
Ukupno	164	100.00



Grafikon br. 45. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju "Smatram da je poslovanje hotelskih poduzeća u turizmu gotovo nemoguće kvalitetno obavljati bez djelotvorne implementacije standarada kvalitete."

Najveći broj sudionikau potpunosti se slaže s tvrdnjom da je poslovanje hotelskih poduzeća u turizmu gotovo nemoguće kvalitetno obavljati bez djelotvorne implementacije standarada kvalitete (50; 30.49%). Svaki odgovor koji izražava manji stupanj slaganja sve je manje zastupljen, dok odgovor koji odražava potpuno neslaganje ima samo 17 sudionika koji su ga odabrali (12.80%). Prosječna vrijednost ukazuje na to da se kao grupa sudionici umjereno slažu s ovom tvrdnjom, uz donekle visok stupanj međusobnog neslaganja (M = 3.54; SD = 1.32).

4.2. Odgovaranje na hipoteze

Prva postavljena hipoteza (H1a) glasila je "Sudionici smatraju da primjena eko standarada utječe na povećanje broja noćenja." Ta hipoteza provjerena je kroz odgovore na tvrdnju "Implementacija eko standarda povećala je broj noćenja." T-testom za jedan uzorak provjereno je razlikuje li se dobivena aritmetička sredina odgovora na tu tvrdnju (M = 3.72; SD = 1.01) statistički značajno od vrijednosti koja označava srednji odgovor (vrijednost 3). Provedenim t-testom dobivaju se rezultati koji ukazuju na to da su ocjene sudionika statistički značajno više od srednje vrijednosti 3 ($t(163) = 9.101$; $p < .000$), čime se zaključuje da sudionici smatraju da primjena eko standarada utječe na povećanje broja noćenja. Prva hipoteza je potvrđena.

Druga hipoteza (H1b) glasila je "Među hotelskim djelatnicima razvijena je svijest o postojanju eko standarada, te o pozitivnim posljedicama njihove primjene na poslovanje hotela." Ta hipoteza ispitana je odgovorima na pitanje "Koliko ste upoznati s eko standardima i beneficijama koje donosi njihovo uvođenje u poslovanje?" Odgovori su pretvoreni u brojke na skali od 1 do 3. T-testom za jedan uzorak provjereno je razlikuje li se aritmetička sredina odgovora na to pitanje (M = 2.24; SD = 0.69) statistički značajno od vrijednosti koja označava srednji odgovor (vrijednost 2). Provedenim t-testom dobivaju se rezultati koji ukazuju na to da su ocjene sudionika statistički značajno više od srednje vrijednosti 2 ($t(163) = 4.508$; $p < .000$), čime se zaključuje da je među sudionicima razvijena svijest o postojanju eko standarada te o pozitivnim posljedicama njihove primjene na poslovanje hotela. Druga hipoteza je potvrđena.

Treća hipoteza (H1c) glasila je "Sudionici smatraju da korištenje eko standarada poboljšava vještine zaposlenika hotela." Ta hipoteza ispitana je kroz odgovore na tvrdnju "Korištenje eko standarada poboljšava vještine zaposlenika hotela." T-testom za jedan uzorak provjereno je razlikuje li se aritmetička sredina odgovora na tu tvrdnju (M = 3.54; SD = 1.28) statistički značajno od srednje vrijednosti 3. Provedenim t-testom dobivaju se rezultati koji ukazuju na to da su ocjene sudionika statistički značajno više od srednje vrijednosti 3 ($t(163) = 15.387$; $p < .000$), čime se zaključuje da sudionici smatraju da korištenje eko standarada poboljšava vještine zaposlenika hotela. Treća hipoteza je potvrđena.

Četvrta hipoteza (H1d) glasila je "Sudionici imaju razvijenu svijest o tome da je za pravilno korištenje eko standarada potrebna obuka." Ta hipoteza ispitana je odgovorima na tvrdnju "Za pravilno korištenje eko standarda potrebna je prethodna obuka." T-testom za jedan uzorak provjereno je razlikuje li se aritmetička sredina odgovora na tu tvrdnju ($M = 3.13$; $SD = 1.14$) statistički značajno od srednje vrijednosti 3. Provedenim t-testom dobivaju se rezultati koji ukazuju na to da se ocjene sudionika ne razlikuju statistički značajno od srednje vrijednosti 3 ($t(163) = 1.503$; $p < .135$). Zaključujemo da sudionici nemaju razvijenu svijest o tome da je za pravilno korištenje eko standarada potrebna obuka. Četvrta hipoteza je odbačena.

5.ZAKLJUČAK

Poduzeća poslujući u turizmu moraju koristiti implemente kvalitete za svoju dobrobit, jakost brenda i prepoznatljivost među klijentima. Strategija rasta poduzeća u turizmu često pretpostavlja korištenje hotelijerskih standarada. Navedeno može dovesti do rasta promatrajući ekonomije opsega i razmjera. Također, može doći do porasta blagostanja dioničara i smanjenja troškova. Ne samo da bi postigla konkurentsku prednost na tržištu, već i da bi ostala opstala na tržištu, sva poduzeća, pa tako i hotelijerska poduzeća moraju koristiti standarde kvalitete zbog poboljšanja sposobnosti upravljanja vlastitim resursima, povećanja produktivnosti, komuniciranja vrijednosti, trženja usluga i razvijanja partnerstava sa svim zainteresiranim stranama. Također, moraju spoznati značajnu ulogu implemenata standarda kvalitete u omogućavanju brendiranja hotelskog subjekta, te globalne, regionalne, nacionalne i lokalne koordinacije aktivnosti, naročito ukoliko se radi o hotelskim lancima. Navedene poslovne aktivnosti vezane uz implementaciju sustava kvalitete su iznimno bitne u hotelijerstvu. U uvjetima poslovanja, koje obilježavaju sve zahtjevniji klijenti, česte i brze promjene na tržištu, intenzivna konkurencija, primjena standarda izvrsnosti kao najsofisticiranijeg dosega kvalitete pokazuje se od strateškog značenja za svako hotelsko poduzeće, te postaje još jedan atribut koji mijenja ekonomsku stvarnost i postaje središte djelokruga uspješnih hotelskih poduzeća. Poslovna izvrsnost jedan je od suvremenih koncepata čija je primjena već započela. Korištenjem seta dimenzija poslovne izvrsnosti ostvarile bi se i postigle visoke performanse. Sve to omogućava vlasnicima i hotelskim menadžerima brže shvaćanje i potrebu za unapređivanjem hotelskog poslovanja. Uključivanjem svih sedam dimenzija poslovne izvrsnosti i zadovoljstva gostiju hotela istražena je pretpostavka da skup strategija poslovne izvrsnosti utječe na zadovoljstvo gostiju. Zadovoljstvo gostiju mjereno je u područjima kvalitete hotelske ponude, kvalitete hotelske usluge i inoviranja hotelske ponude. Uvođenje eko-standarda odgovor je na trendove i doprinos očuvanju okoliša i održivom razvoju. Klimatske promjene imaju veliki utjecaj na turizam. Predviđa se da će globalno zatopljenje mijenjati navike putovanja te da će sve veći broj ljudi putovati izvan glavne ljetne sezone. Ekološka svijest sve je izraženija te će potražnja za ekoturizmom sve više rasti. To znači da će se u turističkim uslugama sve veća pažnja stavljati na smanjenje štetnog otpada, recikliranje i odgovornost za ekološki svjesno ponašanje turista.

Briga o okolišu s jedne strane donosi smanjivanje troškova energije, a s druge strane važno je naglasiti da eko-orijentacija postaje sve važniji faktori pri odabiru destinacije/objekta za odmor. Eko standardi se mogu podijeliti na osnovne i dodatne. Osnovni uključuju zakonom propisane standarde vezane uz hotelijerstvo i ugostiteljstvo i obavezni su za sve članove. Na isti se nadograđuje sustav eko standarda koji se propisuje i čije je kriterije potrebno ispuniti za dobivanje eko-certifikata. Oni obuhvaćaju četiri osnovna područja: potrošnju vode, potrošnju električne energije, odlaganje otpada, otpadne vode. Dodatni eko standardi omogućuju dobivanje posebne međunarodno relevantne eko oznake te njihovim ispunjenjem hotel pokazuje svoju visoku ekološku osviještenost i osjećaj za lokalnu zajednicu i samu destinaciju. Vezano uz istraživačku okosnicu u radu, uvodno je bilo postavljeno četiri hipoteze, koje su ispitane u okviru poglavlja 5. Ovog rada. Prva postavljena hipoteza (H1a) glasila je "Sudionici smatraju da primjena eko standarada utječe na povećanje broja noćenja." Ta hipoteza provjerena je kroz odgovore na tvrdnju "Implementacija eko standarda povećala je broj noćenja." T-testom za jedan uzorak provjereno je razlikuje li se dobivena aritmetička sredina odgovora na tu tvrdnju ($M = 3.72$; $SD = 1.01$) statistički značajno od vrijednosti koja označava srednji odgovor (vrijednost 3). Provedenim t-testom dobivaju se rezultati koji ukazuju na to da su ocjene sudionika statistički značajno više od srednje vrijednosti 3 ($t(163) = 9.101$; $p < .000$), čime se zaključuje da sudionici smatraju da primjena eko standarada utječe na povećanje broja noćenja. Prva hipoteza je potvrđena.

Druga hipoteza (H1b) glasila je "Među hotelskim djelatnicima razvijena je svijest o postojanju eko standarada, te o pozitivnim posljedicama njihove primjene na poslovanje hotela." Ta hipoteza ispitana je odgovorima na pitanje "Koliko ste upoznati s eko standardima i beneficijama koje donosi njihovo uvođenje u poslovanje?" Odgovori su pretvoreni u brojke na skali od 1 do 3. T-testom za jedan uzorak provjereno je razlikuje li se aritmetička sredina odgovora na to pitanje ($M = 2.24$; $SD = 0.69$) statistički značajno od vrijednosti koja označava srednji odgovor (vrijednost 2). Provedenim t-testom dobivaju se rezultati koji ukazuju na to da su ocjene sudionika statistički značajno više od srednje vrijednosti 2 ($t(163) = 4.508$; $p < .000$), čime se zaključuje da je među sudionicima razvijena svijest o postojanju eko standarada te o pozitivnim posljedicama njihove primjene na poslovanje hotela. Druga hipoteza je potvrđena.

Treća hipoteza (H1c) glasila je "Sudionici smatraju da korištenje eko standarada poboljšava vještine zaposlenika hotela." Ta hipoteza ispitana je kroz odgovore na tvrdnju "Korištenje eko standarada poboljšava vještine zaposlenika hotela." T-testom za jedan uzorak provjereno je razlikuje li se aritmetička sredina odgovora na tu tvrdnju ($M = 3.54$; $SD = 1.28$) statistički značajno od srednje vrijednosti 3. Provedenim t-testom dobivaju se rezultati koji ukazuju na to da su ocjene sudionika statistički značajno više od srednje vrijednosti 3 ($t(163) = 15.387$; $p < .000$), čime se zaključuje da sudionici smatraju da korištenje eko standarada poboljšava vještine zaposlenika hotela. Treća hipoteza je potvrđena.

Četvrta hipoteza (H1d) glasila je "Sudionici imaju razvijenu svijest o tome da je za pravilno korištenje eko standarada potrebna obuka." Ta hipoteza ispitana je odgovorima na tvrdnju "Za pravilno korištenje eko standarda potrebna je prethodna obuka." T-testom za jedan uzorak provjereno je razlikuje li se aritmetička sredina odgovora na tu tvrdnju ($M = 3.13$; $SD = 1.14$) statistički značajno od srednje vrijednosti 3. Provedenim t-testom dobivaju se rezultati koji ukazuju na to da se ocjene sudionika ne razlikuju statistički značajno od srednje vrijednosti 3 ($t(163) = 1.503$; $p < .135$). Zaključujemo da sudionici nemaju razvijenu svijest o tome da je za pravilno korištenje eko standarada potrebna obuka. Četvrta hipoteza je odbačena.

Sažetak:

Hotelijerstvo ima značajan utjecaj na svako gospodarstvo, pa tako i na gospodarstvo Republike Hrvatske. Drugim riječima, hotelijerstvo utječe na prikupljanje, plasiranje i upravljanje novčanim sredstvima. Na navedeno pozitivno utječe činjenica da hotelijerstvo ne stagnira. Hotelijerstvo ima pozitivne stope rasta i u uvjetima financijskih nestabilnosti.

Standardizacija u hotelijerstvu je postupak racionalizacije poslovanja koji podrazumijeva primjenu jednake kvalitete na temelju propisanih normi.

Predmet ovog rada bit će prema tome traženje odgovora na pitanje što znači poslovati turističkim i hotelskim poduzećima, pod integrativnim funkcijama standardizacije, koliku ulogu u tome imaju procesi globalizacije, te koji su korelati primjene eko standarda u hotelijerstvu i poslovnih rezultata.

Ključne riječi: *hotelijerstvo , standardizacija , norme , primjena eko standarda*

Summary:

Hotel business has a significant influence on every economy, and so on the economy of the Republic of Croatia. In other words, hotel industry affects the collection, placement and management of money assets. The fact is that the hotel industry does not stagnate. Hotel business has positive growth rates and financial instability.

Standardization in hotel business is a process of rationalization of business that implies the application of the same quality on the basis of prescribed standards.

The subject of this paper will be to find answers to the question of business and tourism companies, under the integrative functions of standardization, the role of globalization processes, and the correlation of eco-standards in hotel and business results.

Key words: *hotel industry, standardization, norms, eco standard implementation*

LITERATURA:

- Stanković, T.(2014) Aktualno stanje i razvojni trendovi u privatnom smještaju u Republici Hrvatskoj; studija slučaja Split, magistarski rad, Split: Ekonomski fakultet u Splitu
- Medlik, S., Ingram, H., The Business of Hotels, Buttenworth Heinemann, 2002.;
- Cerović, Z., Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistièki menadžment Opatija,2011.
- Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, NN, br. 48/2002.
- Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994;str.8
- N. Pavić: Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta;2006.
- Osmanagić Bedenik, N. ;Operativno planiranje. Zagreb, Školska knjiga.;2002.;str.78
- http://www.quickmba.com/strategy/swot/
- Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.;str.28
- Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 1999.
- http://www.poslovni-savjetnik.com/izdvojeno/maja-hmura/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha
- Kadlec,Ž.: Strateški menadžment vs. strateško planiranje;2013.;
- Jaković,B.; ORGANIZACIJA RADA U PRIJEMNOM ODJELU HOTELA VISOKE KATEGORIJE NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE; Praktični menadžment, Vol. IV, br. 1, s
- Kandampully, Jay, A. (2007.) Services management: the new paradigm in hospitality; str.72
- Tešanović,G.: Uloga standardizacije u području infrastrukture kvalitete, Sarajevo, 2010.
- Avelini Holjevac, I.; Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.; str. 105.
- Barjaktarović, D.: Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, radni materijal za udžbenik, Univerzitet Singidunum, 2011, str 87.

- Swami, R., Sharma, S.; „Hotel industry embraces „Green Revolution“ across the globe, International Transactions in Applied Sciences – ITAS, 2011., vol. 3, no.3, str 377.
- http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_20_November_2011/2.pdf (18.37.2017)
- http://www.asq.org/learn-about-guality/history-ofquality/ overview/20th-century.html
- Bauer, J. E., Duffy, G.L., Wescott, R. T. (2002.): The quality improvement handbook, str. 4, Milwaukee, ASQ Quality Press
- Lazibat, T. (2009.): Upravljanje kvalitetom, Zagreb, Znanstvena knjiga
- http://www.iso.org/iso/home.html (18.7.2017)
- Lipovača, R.: Menadžment kvalitete u hotelu i kategorizacija hotelskih objekata, Magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.
- Vrtiprah, V., Sladoljev, J.: Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću, Ekonomska misao i praksa (1), 2012;
- Drljača, M.: „Metodologija izgradnje poslovnih procesa u hotelu,“ 18th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2006, New Trends in Tourism and Hospitality Management, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006.
- Pirija, D.:Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam Šibenik, 2003. ;str. 48.
- Avelini Holjevac, I. (2007): Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment;
- Seminar stručnog usavršavanja proizvodno uslužnog osoblja – recepcioneri (2000): Opatija, Hrvatska Udruga Hotelijera
- Collins, J., 2007. Od dobrog do izvrsnog Binoza press d.o.o., Zagreb; str.59
- Foley, K., J., 2008. The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives,;
- Adebanjo, D., Mann R., 2008. Australian Organization for Quality;
- Grigg, N., Mann R. ; Promoting excellence: An international study into creating awareness of business excellence models, The TQM Journal,No. 20; 2008.;
- Porter, L. J., i S. J. Tanner; Assessing Business Excellence; Burlington; 2004.;

- Injac, N.; Mala enciklopedija kvalitete, III. dio - Moderna povijest kvalitete, Oskar, Zagreb; 2001.;
- Bergquist, B. et al.;Reframing Quality Management: The Theories and Practices of Organization Excellence New Perspectives, Kevin J Foley i Philippe Hermel; 2008.
- Bacon, T.; Pugh,E.; Ritz-Carlton and EMC: The Gold Standards in Operational Behavioral Differentation, Journal of Organizational Excellence (ABI/INFORM Global), 2004.
- Clarke, A.; Chen,W.; International Hospitality Management; Concepts and Cases. 1st Edition. Burlington: Butterworth- Heinemann, Elsevier; 2007.
- Barrows, C.W; Powers,T.; Introduction to management in the hospitality industry; 2009.
- Moutinho, L., 2005.; Strateški menadžment u turizmu; Masmedia;Zagreb
- Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M.A. (2012). Leksikon održivog razvoja. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.

INTERNET IZVORI

- International Organization for Standardization, dostupno na: http://www.iso.org/iso/home/standards.htm, 14.6.2017
- Ecotourism Handbook I - A Simple User's Guide to Certification for Sustainable Tourism and Ecotourism, dostupno na: https://www.ecotourism.org/certification-and-standards, str.13, 15.6.2017
- ibid, str.16
- UNWTO – World Tourism Organization, dostupno na; http://www.world-tourism.org/ 19.6.2017
- Despretz, H., Green Flag for greener hotels, Final Report, LIFE No.ENV/00038/, European Community, str.7, dostupno na: http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/documents/lifefinalreport.pdf, 19.06.2017
- Blue Flag, dostupno na: http://www.blueflag.org,16.6.2017
- Blue Flag, dostupno na http://www.blueflag.org/menu/history16.6.2017
- Blue Flag flag production 2015 – 2019, dostupno na: http://www.blueflag.org/materiale/tool-files/flags-production-call-for-tender.pdf, 26.6.2017
- Green Globe, dostupno na: http://greenglobe.com/about/ , 24.6.2017

- Hrvatski zavod za norme, dostupno na: http://www.hzn.hr/norminizam.html, 26.6.2017
- Green Globes, dostupno na: http://www.greenglobes.com/about.asp, 23.6.2017
- Green Key, dostupno na: www.green-key.org, 23.6.2017
- Green Key Eco-Rating Program, dostupno na: http://greenkeyglobal.com/programs/eco-rating-program/, 22.6.2017
- The Radisson Blu Resort, dostupno na: http://www.radissonblu.com.hr/resort-split/contact/green-key, 25.6.2017
- http://www.slobodnadalmacija.hr/Biznis/tabid/69/articleType/ArticleView/articleId/182370/Default.aspx, 25.6.2017
- Green Key - Croatia, dostupno na: http://www.green-key.org/menu/awarded-sites/croatia/list/DFFB63DC-34C5-42BB-8CF8-2850CA4AD062, 25.6.2017
- Nature`s Best, dostupno na; http://www.naturesbestsweden.com/dokument.asp?ID=27800, 29.6.2017
- The VISIT Standards for Tourism Ecolabels in Europe FINAL, dostupno na: http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/goodexamples/documents/life00_env_nl_000810_layman.pdf, 20.6.2017
- Mission statement, http://www.visit21.net/, 21.6.2017
- Bio hotels, dostupno na; http://www.biohotels.info/, preuzeto 24.6.2017
- Eco label index, dostupno na: http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/eco-certification, 25.6.2017
- Malta Tourism Authority, dostupno na: http://www.mta.com.mt/, 25.6.2017
- Eco Hotel Certified, dostupno na: http://www.ecohotelscertified.info/, 25.6.2017
- Process for a Hotel to Baceome Green.Star Hotel-Certified, dostupno na: http://www.greenstarhotel.org/wp-content/uploads/2014/01/131114_-Handout-_R-C-.docx1.pdf, 26.6.2017
- Eco label index, dostupno na: http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/steinbock, 26.6.2017
- Environmental a wareness in the Croatian lodging industry, str. 4, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/449966.Petric__Pranic_2010.pdf, 27.6.2017
- Znak zaštite okoliša, dostupno na: http://www.mzoip.hr/default.aspx?id=3757, 27.6.2017

- Popis hotela koji imaju Znak zaštite okoliša, dostupno na: http://www.mzoip.hr/doc/Zastita_okolisa/Usluge_koje_imaju_pravo_koristenja_znaka.pdf, 27.6.2017
- Obavijesti i kontakti http://www.mzoip.hr/default.aspx?id=9540 27.6.2017
- „Razvijanje ekoloških standarda Nacionalne udruge OMH“ http://www.mint.hr/UserDocsImages/081218-wtd-hrv.pdf 28.6.2017
- Eco-friendly hotels, dostupno na: http://www.bitoraj.hr/pdf/ekohoteli.pdf, 28.6.2017
- “Sa 'zelenim' certifikatom UPUHH-a 21 hotel”, dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=15069, 28.6.2017
- “Zeleno poslovanje u hotelijerstvu - dodjela certifikata “Sustainable Hotel”, dostupno na: http://www.upuhh.hr/hr/vijesti/dodjela-certifikata-sustainable-hotel/ 28.6.2017
- “Prvi hoteli s oznakom “Sustainable Hotel”, dostupno na: http://www.poslovniturizam.com/vijesti/prvi-hoteli-s-oznakom-sustainable-hotel/1462 29.6.2017
- Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske, dostupno na: http://www.upuhh.hr/hr/vijesti/zeleno-poslovanje-dodjela-certifikata/, 29.6.2017
- Bukley, R.: Tourism ecolabels, Annals of Tourism Research, Vol. 29, No.1, str. 183-208, 2002.